

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

307

Polityka ekonomiczna



Redaktorzy naukowi

Jerzy Sokołowski

Grażyna Węgrzyn



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-390-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Franciszek Adamczuk , Produkty tradycyjne i regionalne i ich wykorzystanie w promocji regionu.....	15
Ewa Badzińska , Perspektywy i bariery rozwoju firm <i>spin-off</i> w Polsce.....	25
Agnieszka Baer-Nawrocka, Arkadiusz Sadowski , Polityczne i strukturalne czynniki wpływające na przemiany w rozmieszczeniu produkcji trzody chlewnej w krajach Unii Europejskiej.....	35
Agnieszka Barczak , Wykorzystanie metody programowania liniowego do oceny procesu produkcyjnego grup gospodarstw wybranych typów rolniczych.....	45
Wioletta Bieńkowska-Golasa , Odległość gmin wiejskich województwa mazowieckiego od głównych ośrodków gospodarczych a ich poziom przedsiębiorczości	56
Alicja Bonarska-Treit , Turystyka szansą rozwoju lokalnego.....	65
Agnieszka Borowska , Wykorzystanie środków w ramach krajowych programów wsparcia pszczelarstwa w Polsce.....	77
Anna Czech , Bezpieczeństwo energetyczne Polski a odnawialne źródła energii	92
Małgorzata Dolata , Pozycja konkurencyjna obszarów wiejskich Polski Wschodniej z punktu widzenia ich wyposażenia w infrastrukturę gospodarczą.....	100
Monika Fabińska , Wybrane czynniki kapitału regionalnego determinujące rozwój firm z sektora włókienniczo-odzieżowego z województwa łódzkiego	109
Mateusz Folwarski , Wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych rady dyrektorów największych amerykańskich banków przed i po kryzysie finansowym	121
Małgorzata Fronczek , Charakter wymiany handlowej Polski z zagranicą po 1990 roku	132
Hanna Godlewska-Majkowska, Agnieszka Komor , Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego w Polsce i w Europie	142
Marcin Gospodarowicz , Sektor mikroprzedsiębiorstw w Polsce i jego wsparcie ze środków UE w latach 2007-2011	152
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak , Polski sektor rolny a cyfryzacja – przykład i bariery realizacji projektu wdrażającego technologie informatyczne.....	165

Sylwia Guzdek , Znaczenie instytucji otoczenia biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007-2012	176
Barbara Hadryjańska , Umacnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego	190
Sławomira Hajduk , Instrumenty ekonomiczne zarządzania przestrzenią na poziomie lokalnym	201
Mariusz Hamulczuk , Asymetria w transmisji cen w łańcuchu żywnościowym. Przykład cen drobiu w Polsce.....	212
Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Agata Bocionek , Finansowanie świadczeń opieki zdrowotnej osobom nieubezpieczonym na podstawie decyzji organu wykonawczego samorządu terytorialnego	224
Grażyna Karmowska , Zróżnicowanie rozwoju powiatów województwa zachodniopomorskiego.....	233
Wojciech Kisiała, Bartosz Stępiński , Analiza zróżnicowania przestrzennego absorpcji funduszy Unii Europejskiej przez samorządy terytorialne w Polsce.....	247
Joanna Kizielewicz , Polityka gospodarcza rządu i Unii Europejskiej wobec regionów nadmorskich i jej wpływ na rozwój turystyki morskiej w Polsce	257
Ewa Kołoszycz , Dochody typowych gospodarstw mlecznych w UE w 2011 roku	270
Sylwester Kozak , Efektywność zakładów ubezpieczeń na życie w Polsce w latach 2002-2011. Czy wielkość i własność zagraniczna zakładów mają znaczenie?.....	280
Mariusz Kudelko , Ocena zasadności budowy elektrowni systemowych wykorzystujących nowe złoża węgla brunatnego	292
Anetta Kuna-Marszałek , Strategie ekologiczne przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.....	305
Piotr Laskowski , Specjalne strefy ekonomiczne jako czynnik rozwoju regionalnego na przykładzie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST- PARK”	317
Wojciech Leoński , Zewnętrzne bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce..	330
Edyta Łyżwa, Olga Braziewicz-Kumor , Współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z innymi uczestnikami rynku w zakresie działalności innowacyjnej.....	341
Agnieszka Malkowska , Strategia rozwoju Euroregionu Pomerania a budowa konkurencyjnego regionu przygranicznego.....	353
Arkadiusz Malkowski , Wschodnia granica Polski. Od peryferii i izolacji do współdziałania	363
Grażyna Mańczak , Ocena polityki proeksportowej w Polsce	373
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Analiza nakładów pracy w gospodarstwach rolnych w 2010 roku w porównaniu do 2002 roku	384

Dominika Mierzwa , Zastosowanie modelu multiplikacyjnej analizy dyskryminacji w ocenie spółdzielczych przedsiębiorstw mleczarskich.....	396
Andrzej Miszczuk , Nowe podejście do regionalnego planowania strategicznego (na przykładzie województwa podkarpackiego).....	408
Zbigniew Mongiało, Michał Świtlyk , Analiza współczynników efektywności uczelni publicznych.....	420
Anna Oleńczuk-Paszel, Monika Śpiewak-Szyjka , Gospodarowanie wojewódzkim zasobem nieruchomości a dochody województwa	431
Piotr Podsiadło , Zagadnienie pomocy publicznej dla przedsiębiorstw w sektorze rybołówstwa.....	442
Halina Powęska , Cel przekraczania granicy uczestników handlu przygranicznego a struktura towarowa transgranicznych zakupów na pograniczu polsko-ukraińskim	454
Zdzisław W. Puślecki , Nowe zjawiska we Wspólnej Polityce Rolnej Unii Europejskiej w warunkach perspektywy budżetowej na lata 2014-2020 ...	465
Bogusława Puzio-Waślawik , Samozatrudnienie w okresie spowolnienia gospodarczego w Polsce	477
Małgorzata Raczkowska , Spółdzielczość socjalna w Polsce	489
Joanna Rogalska , Świętokrzyskie jednostki samorządu terytorialnego jako beneficjenci polityki regionalnej.....	502
Iga Rudawska , Sieć jako pośrednia forma koordynacji gospodarczej na przykładzie zintegrowanej opieki zdrowotnej	513
Robert Rusielik , Determinanty efektywności technicznej produkcji żywca wołowego w Europie i na świecie w roku 2011	522
Karolina Sienkiewicz , Karta Praw Studenta a sytuacja absolwentów szkół wyższych na rynku pracy.....	534
Agnieszka Skoczyła-Tworek , Audyt jako narzędzie optymalizacji zarządzania przedsiębiorstwem w dobie kryzysu ekonomicznego	546
Katarzyna Skorupińska , Niezwiązkowe formy reprezentacji pracowników w polskim systemie stosunków przemysłowych	557
Agnieszka Słomka-Gołębiowska , Determinanty niezależności komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce	569
Jerzy Sokołowski , Optymalizacja wyboru oferty turystycznej przez klienta przy wykorzystaniu portalu internetowego holidaycheck	581
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka , Ocena stopnia wykorzystania pomocy publicznej przez przedsiębiorstwa województwa lubelskiego na podstawie wyników badań ankietowych	590
Marcin Stępień , Elementy zasad podatkowych w aspekcie polskiego systemu podatkowego.....	602
Maciej Szczepankiewicz , Potencjał innowacyjny polskich parlamentarzystów.....	612

Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman , Rola funduszy unijnych w finansowaniu zrównoważonego rozwoju na przykładzie gmin województwa łódzkiego	623
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska , Aktywność innowacyjna a wielkość przedsiębiorstw w systemie przemysłowym małopolski	633
Dariusz Urban , Gospodarka polska jako miejsce inwestycji z perspektywy wybranych państwowych funduszy majątkowych – przyczynek do badań empirycznych.....	644
Piotr Urbanek , Polityka wynagradzania kadry kierowniczej w polskich bankach publicznych na przykładzie spółek indeksu WIG20	654
Adam Wasilewski , Użytki rolne a rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej w Polsce	667
Anetta Waśniewska , Aktywność społeczna i ekonomiczna stowarzyszeń i fundacji – wybrane zagadnienia na podstawie przeprowadzonych badań	678
Marek Wigier , Sytuacja ekonomiczna przetwórstwa spożywczego w Polsce w okresie członkostwa w UE – stan i perspektywy.....	688
Edward Wiśniewski , Efekty skali w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego	700
Urszula Zagóra-Jonszta , Ruch spółdzielczy i działalność Franciszka Stefczyka	710
Katarzyna Żak , Diagnoza poziomu innowacyjności polskiej gospodarki.....	721

Summaries

Franciszek Adamczuk , Usage of traditional and regional products in the region's promotion.....	24
Ewa Badzińska , Prospects and barriers to the development of <i>spin-off</i> companies in Poland	34
Agnieszka Baer-Nawrocka, Arkadiusz Sadowski , Political and structural factors affecting the changes in the distribution of pig production in the European Union countries	44
Agnieszka Barczak , The use of the linear programming method to assess the production process of groups of farms of some chosen agricultural types.	55
Wioletta Bieńkowska-Gołas , Distance of rural communities in Mazovian Voivodeship from the main economic centres and their level of entrepreneurship	64
Alicja Bonarska-Treit , Tourism as a chance for local development.....	76
Agnieszka Borowska , The use of funds under National Programmes for the Support of Apiculture in Poland	91
Anna Czech , Polish energy security and renewable energy sources	99

Malgorzata Dolata , Competitive position of East Poland rural areas from the point of view of economic infrastructure equipment.....	108
Monika Fabiańska , Selected factors of the regional capital determining investment decisions of the companies from the textile and clothing sector from Łódź Voivodeship.....	120
Mateusz Folwarski , Remuneration of executive directors of board of directors of the biggest American banks before and after the financial crisis	131
Malgorzata Fronczek , Character of the Polish foreign trade after 1990	141
Hanna Godlewska-Majkowska, Agnieszka Komor , Conditioning of automotive sector enterprises competitiveness in Poland and in Europe.....	151
Marcin Gospodarowicz , Microenterprises in Poland and their support from EU funds in the years 2007-2011.....	164
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak , Polish agriculture sector vs. digitization – example and barriers of the computer technologies implementing project realization	175
Sylwia Guzdek , The importance of business environment for small and medium-sized enterprises in 2007-2012.....	189
Barbara Hadryjańska , Strengthening the competitive advantage of companies on the example of the agri-food sector.....	200
Sławomira Hajduk , Economic instruments of space management on the local level.....	211
Mariusz Hamulczuk , Asymmetric price transmission along the food chain. Example of poultry prices in Poland	223
Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Agata Bocionek , Financing health care services for uninsured individuals under a decision of the executive body of the local government.....	232
Grażyna Karmowska , Differences in the development of poviats of West Pomeranian Voivodeship	246
Wojciech Kisiał, Bartosz Stępiński , Spatial differences in the absorption of EU funds by the regional and local governments in Poland.....	256
Joanna Kizielewicz , Economic policy of the government and the European Union towards coastal regions and its influence upon the development of maritime tourism in Poland	269
Ewa Kołoszycz , Income of typical dairy farms in the European Union in 2011.....	279
Sylwester Kozak , Efficiency of life insurance companies in Poland in the years 2002-2011. Do size and foreign ownership matter?.....	291
Mariusz Kudelko , Assessment of building of power plants using new lignite deposits – a systems approach.....	304
Anetta Kuna-Marszałek , Environmental strategies of enterprises on the international markets	316

Piotr Laskowski , Special economic zones as a factor of regional development based on Wałbrzych Special Economic Zone “INVEST-PARK”.	329
Wojciech Leoński , External barriers to the development of entrepreneurship in Poland	340
Edyta Łyżwa, Olga Braziewicz-Kumor , Cooperation of industrial enterprises with other market participants in terms of innovative activity.....	352
Agnieszka Malkowska , Strategy for the development of Pomerania Euro-region and building of competitive border region	362
Arkadiusz Malkowski , The eastern border of Poland from outskirts and isolation to co-operation	372
Grażyna Mańczak , Pro-export policy assessment in Poland.....	383
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Analysis of labour output in agricultural farms in 2010 in comparison to 2002.....	395
Dominika Mierzwa , Application of multiplication analysis of discrimination to the evaluation of cooperative dairy companies	407
Andrzej Miszczuk , New approach the regional strategic planning (as an example of Podkarpackie Voivodeship)	419
Zbigniew Mongiało, Michał Świtłyk , Analysis of efficiency coefficients of public universities	430
Anna Oleńczuk-Paszal, Monika Śpiewak-Szyjka , Voivodeship real estate management vs. voivodeship revenue	441
Piotr Podsiadło , State aid for fishing industry companies.....	453
Halina Powęska , The purpose of crossing the border by cross-border traders and the commodity structure of cross-border purchasing in the Polish-Ukrainian border region.....	464
Zdzisław W. Puślecki , New phenomena in the Common Agricultural Policy of the European Union in the conditions of a budgetary perspective for the years 2014-2020.....	476
Bogusława Puzio-Waślawik , Self-employment during the economic slowdown in Poland	488
Małgorzata Raczkowska , Social cooperative movement in Poland.....	501
Joanna Rogalska , Świętokrzyskie local government units as beneficiaries of regional policy	512
Iga Rudawska , Network as an intermediate form of economic coordination on the example of integrated healthcare	521
Robert Rusielik , Determinants of technical efficiency of beef production in Europe and in the world in 2011.....	533
Karolina Sienkiewicz , Consequences of signing Student’s Law Card for university graduates	545
Agnieszka Skoczyła-Tworek , Audit as a tool for optimization of company management in the current economic crisis.....	556

Katarzyna Skorupińska , Non-trade union forms of employee representation in the Polish system of industrial relations	568
Agnieszka Słomka-Gołębiowska , Determinants of compensation committee independence in banks in Poland.....	580
Jerzy Sokółowski , Optimization of tourist offer selection by using Internet portal HolidayCheck.....	589
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałazka , Assessment of the use of public assistance by companies in Lublin Voivodeship based on survey results	601
Marcin Stępień , Elements of tax rules in the context of the Polish tax system	611
Maciej Szczepankiewicz , Polish parliamentarians' innovation potential.....	622
Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman , The role of EU funds in the financing of sustainable development on the example of Łódź Voivodeship municipalities	632
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska , The impact of enterprises' size on regional innovation systems – Małopolskie case	643
Dariusz Urban , Polish economy as a place of investment from the perspective of selected sovereign wealth funds – a contribution to the empirical analyses.....	653
Piotr Urbanek , Executive remuneration policy in the Polish public banks on the example of WIG20 companies.....	666
Adam Wasilewski , Arable land and the development of non-agricultural economic activity in Poland.....	677
Anetta Waśniewska , Social and economic activity of associations and foundations – selected problems based on research.....	687
Marek Wigier , Food processing in Poland in the times of EU membership – condition and perspective	699
Edward Wiśniewski , Economies of scale in the operation of local government units on the example of communities of Western Pomerania.....	709
Urszula Zagóra-Jonszta , Cooperative movement and activities of Franciszek Stefczyk	720
Katarzyna Żak , Diagnosis of the innovation level of Polish economy	732

Dominika Mierzwa

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE MODELU MULTIPLIKACYJNEJ ANALIZY DYSKRYMINACJI W OCENIE SPÓŁDZIELCZYCH PRZEDSIĘBIORSTW MLECZARSKICH

Streszczenie: Ocenę kondycji ekonomiczno-finansowej spółdzielni mleczarskich badanych regionów przeprowadzono z wykorzystaniem uproszczonej multiplikacyjnej analizy dyskryminacji. Otrzymane wyniki pozwoliły na sformułowanie kilku uwag dotyczących sytuacji finansowej obserwowanych podmiotów. Rezultaty badań mogą zostać wykorzystane przy restrukturyzowaniu branży mleczarskiej regionu śląskiego i małopolskiego. Przeprowadzona analiza potwierdziła tezę, że spółdzielnie w rozproszeniu i w pojedynkę nie są zdolne do skutecznego konkurowania na rynku. Aby zwiększyć ich „siłę finansową”, powinno się nimi umiejętnie zarządzać, a przyjęte strategie powinny opierać się na koncentracji kapitałowej i organizacyjnej.

Słowa kluczowe: spółdzielnia, strategia, zarządzanie, koncentracja.

1. Wstęp

Zjawisko upadłości przedsiębiorstw jest naturalnym instrumentem eliminacji słabych podmiotów w warunkach współczesnej gospodarki. Rynek, narzucając ostre reguły współzawodnictwa, jest weryfikatorem funkcjonujących firm, dzieląc je na zbędne, słabe i mało użyteczne oraz rozwojowe. Procedura upadłości jest uruchamiana wówczas, gdy inne działania (np. układowe, uzdrawiające) mające uchronić przedsiębiorstwo przed likwidacją zawiodły. Takie ostateczne rozwiązanie ma łagodzić negatywne skutki spowodowane narastaniem długu firmy i niemożnością jego pełnej spłaty¹. Aby nie dopuścić do takiej sytuacji, konieczne jest zastosowanie odpowiednich metod wczesnego ostrzegania przed zagrożeniem upadłością przedsiębiorstwa, które mają na celu określenie ogólnej jego kondycji ekonomiczno-finansowej.

¹ S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, „AJG” Spółka z o.o. Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz 2004, s. 57-58.

Jednym z takich narzędzi jest model dyskryminacji (zmodyfikowany przez E. Mączyńską²), który został zastosowany do oceny ogólnej kondycji finansowej wybranych do analizy przedsiębiorstw mleczarskich na potrzeby tego opracowania.

Wzrost konkurencyjności w branży, jak również duża liczba ogłaszanych upadłości (ok. 51,7% liczby funkcjonujących przedsiębiorstw) skłoniły autorkę do zajęcia się tym odcinkiem rzeczywistości gospodarczej.

Syntetyczne i zrozumiałe przedstawienie podstawowych informacji o jednostce gospodarczej leży w kręgu zainteresowań potencjalnych inwestorów, banków, dostawców, odbiorców, urzędów państwowych i lokalnych, pracowników, a także konkurencji³. W wyniku postępujących procesów urynkowania gospodarki większość spółdzielni nie zmienia swoich systemów zarządzania i nie dopasowuje swojej struktury organizacyjnej do istniejących warunków.

Celem artykułu jest ocena kondycji ekonomicznej wybranych do badań spółdzielni przy użyciu modelu multiplikacyjnej analizy dyskryminacji, zidentyfikowanie przyczyn pogarszającej się sytuacji konkurencyjnej i zaproponowanie kierunków działań. Publikacja ma uświadomić menedżerom spółdzielni, że dalszy bezruch jest niewskazany, gdyż będzie doprowadzać do eliminacji z rynku kolejnych producentów.

2. Materiał i metody

Badaniami objęto spółdzielnie mleczarskie regionu małopolskiego i śląskiego należące do Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich. Szczegółowym obserwacjom poddano siedem przedsiębiorstw spółdzielczych (trzy spółdzielnie położone na terenie woj. małopolskiego S1, S2, S3 i cztery podmioty w woj. śląskim: S4, S5, S6, S7) – wszystkie z długoletnią tradycją.

Poddane analizie regiony zostały wytypowane ze względu na podobne warunki przyrodnicze (obszar górski i podgórski) oraz szczególną sytuację ekonomiczną charakteryzującą się dużym rozdrobieniem gospodarstw indywidualnych. Spółdzielczość tych regionów jest zatem rozdrobniona organizacyjnie i przy współczesnych zmianach wynikających z globalizacji rynków ma małe szanse na dalsze funkcjonowanie. Analizą objęto lata 2006-2010, był to bowiem czas głębokich przemian strukturalnych.

Do realizacji przedstawionych celów badawczych zastosowano rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne. W opracowaniu danych empirycznych wykorzystano materiały pierwotne i bilanse, rachunki zysków i strat, sprawozdania okresowe

² E. Mączyńska, *Ocena kondycji przedsiębiorstwa (uproszczone metody)*, „Życie Gospodarcze” nr 38, Warszawa 1994.

³ M. Wypych (red.), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Absolwent, Łódź 1999, s. 22.

oraz materiały wtórne: dane z ARR, dane statystyczne GUS i różne opracowania COPA–COGECA⁴.

W ocenie materiału badawczego podstawowe zastosowanie miały metody analizy opisowej, porównawczej i statystycznej. Do oceny kondycji ekonomicznej badanych przedsiębiorstw posłużono się metodą multiplikacyjnej analizy dyskryminacji. Wyniki badań opracowano w formie tabelarycznej i graficznej. Ze względu na poufność danych uzyskanych od spółdzielni została zachowana anonimowość badanych podmiotów.

3. Rywalizacja w sektorze mleka

Rynek mleka jest jednym z najbardziej atrakcyjnych sektorów dzisiejszej gospodarki. Charakteryzuje się wysoką przeciętną zyskownością, stosunkowo dużym średniorocznym tempem wzrostu, a także niekwestionowaną wielkością zaspokajania potrzeb. Wysokie bariery wejścia związane głównie z wypracowaną tradycyjną recepturą, technologią i dotarciem do punktów skupu powodują wzrost intensywności konkurencji i ofensywne działania podmiotów w tym sektorze.

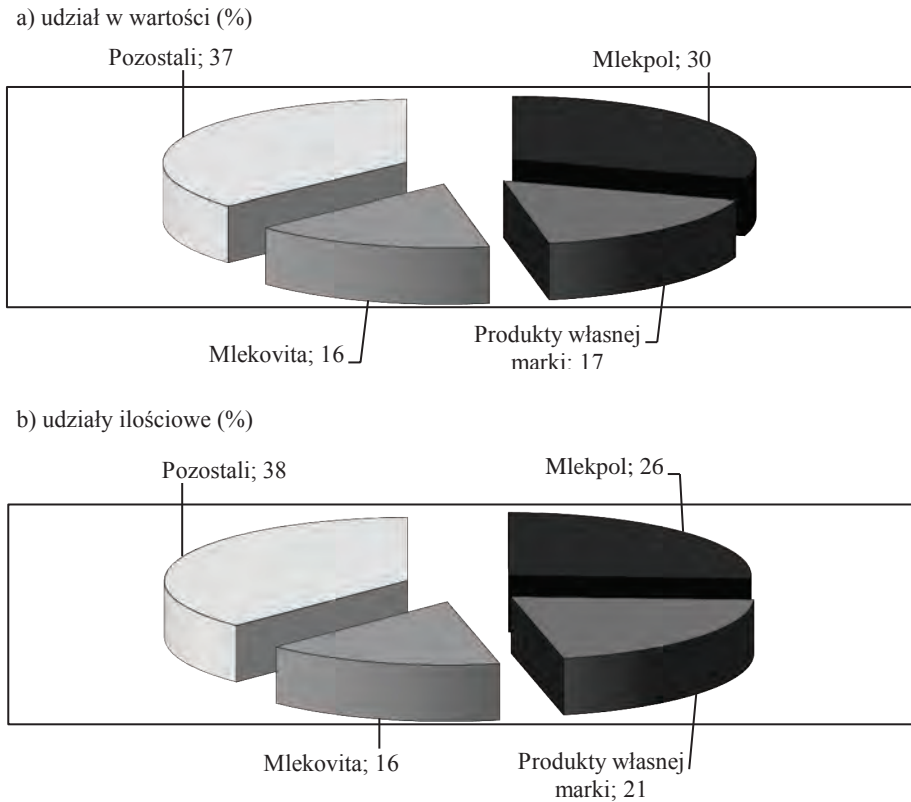
Przedsiębiorstwa na rynku mleka, które skutecznie wykorzystują posiadane zasoby i reagują na zmiany w otoczeniu gospodarczym, podejmując racjonalne decyzje, osiągają trwałą przewagę konkurencyjną w branży. W Polsce jest ok. 230 podmiotów produkujących wyroby mleczne, z czego tylko kilka z nich ma znaczącą pozycję strategiczną w sektorze.

Według danych z 2010 r. niekwestionowanym liderem w branży mleczarskiej było przedsiębiorstwo spółdzielcze Mlepol z Grajewa, które posiada 30% udziałów wartościowych w rynku i 26% udziałów w ilości sprzedanych wyrobów. Na drugim miejscu zarówno pod względem wartości, jak i ilości sprzedaży znalazły się produkty marki własnej, które osiągnęły odpowiednio 17 i 21%. Na trzeciej pozycji znalazła się firma Mlekovita, która zanotowała 16% udziałów wartościowych i ilościowych. Pozostali producenci mleka stanowią ok. 37% wartości sprzedaży i 38% w ilości sprzedanego mleka (rys. 1).

Charakter przemysłu przetwórstwa mleka i jego silne związki z rynkami lokalnymi powodują, że należy on do działów przemysłu przetwórczego o dużej roli małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy tego rodzaju stanowią ok. 98,7% wszystkich podmiotów przetwórstwa rolno-spożywczego, oferując szeroki asortyment w regionach, w których funkcjonują. Sprzedaż sektora MŚP⁵ stanowi ok. 58% ogólnej wartości sprzedaży, a zatrudnienie wynosi ponad 64% wszystkich zatrudnionych w firmach produkcyjnych.

⁴ COPA–COGECA to europejska organizacja zrzeszająca rolnicze związki zawodowe i organizacje spółdzielcze, powstała w 1962 r. w wyniku połączenia COPA – Komitetu Rolniczych Organizacji Związkowych z COGECA – Głównym Komitetem Spółdzielczości Rolniczej.

⁵ Do tego sektora zaliczamy małe i średnie przedsiębiorstwa mleczarskie przerabiające do 90 mln litrów surowca rocznie.



Rys. 1. Udziały wartościowe (a) i ilościowe (b) producentów wszystkich wyrobów mleczarskich

Źródło: dane Polskiego Biura Badań Marketingowych w Warszawie – Sprawozdanie dotyczące głównych producentów wyrobów mleczarskich (grudzień 2010).

Charakterystyczną cechą mleczarstwa jest podział rynku na poszczególne jego segmenty. W segmencie mleka znaczącymi producentami są SM Mlekpól, SM Mlekovita oraz OSM Łowicz. Ich łączny udział w jego sprzedaży wynosi ponad 40%. Rynek jogurtów jest natomiast zdominowany przez trzech największych przetwórców: Danone, Zott i Bakoma, którzy kontrolują ponad połowę segmentu tych napojów. Najbardziej rozdrobniona jest produkcja kefiru, w której dziesięciu największych producentów posiada ok. 64% udziału w rynku. Niekwestionowanym liderem w tym segmencie jest OSM Krasnystaw, Danone i Zott. Największymi producentami serów na rynku polskim są Hochland Polska Sp. z o.o. oraz Mlekpól i Mlekovita. W segmencie serków homogenizowanych liderami są: Danone, Bakoma, Ostrowia i Mlekovita, twarożków i serków wiejskich: OSM Piątnica, OSM Koło, OSM Krasnystaw i Hochland, natomiast serków topionych: Hochland, Sertop Tychy, Bakoma, Laktopol i Lactima⁶.

⁶ J. Drożdż, *Liderzy przetwórstwa produktów zwierzęcych*, www.sigma-not.pl (15.03.2010).

Na liście 2000 wszystkich największych polskich przedsiębiorstw znalazło się 29 firm przetwórstwa mlecznego, których produkcja stanowi ponad połowę udziału na całym rynku mleka, a ich łączna sprzedaż wyniosła ok. 12 mld zł. W 2009 r. dziesięciu najbardziej znaczących przetwórców uzyskało ponad 8 mld zł przychodów ze sprzedaży, czyli ok. 62 pkt proc. przychodów branży mleczarskiej ogółem (tab. 1).

Tabela 1. Pierwsza dziesiątka firm mleczarskich notowanych na Liście 2000 największych polskich przedsiębiorstw według przychodów ze sprzedaży w 2009 r.

Lp.	Nazwa	Przychody ze sprzedaży (mln zł)	Wynik finansowy (mln zł)	Inwestycje (mln zł)	ROE (%)
1	Spółdzielnia Mleczarska Mlekoopol Grajewo	1 795,7	48,3	70,4	10,3
2	SM Mlekovita GK Wysokie Mazowieckie	1 595,6	55,4	55,3	20,2
3	Danone Sp.z o.o. Warszawa	1 521,4	116,0	b.d.*	b.d.
4	OSM Łowicz	706,5	8,1	34,7	8,3
5	Hochland Polska Sp.z o.o. Kaźmierz	690,1	b.d.	b.d.	b.d.
6	Bakoma SA Warszawa	647,0	b.d.	b.d.	b.d.
7	Polmlek Sp.z o.o. Warszawa	392,8	31,1	10,9	37,6
8	Polmlek Sp. z o.o. Olsztyn	376,3	3,4	1,5	22,5
9	OSM Piątnica	346,8	1,9	35,8	2,0
10	Polindus Sp.z o.o. Węgrzyce	337,3	18,1	b.d.	32,6
Branża mleczarska ogółem		21 850,4	674,5	955,9	15,78

*b.d.– brak danych.

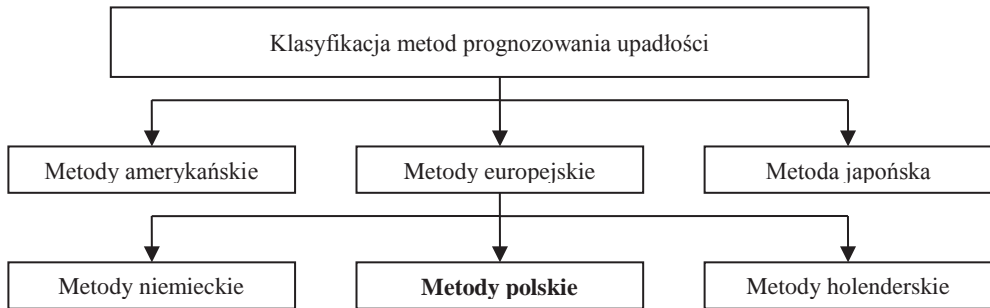
Źródło: „Rzeczpospolita” z 31.10-02.11.2010 r. „Polskich przedsiębiorstw Lista 2000”.

Najlepsze przedsiębiorstwa działające na rynku mleka, aby wygrać konkurencję z firmami zagranicznymi, muszą obecnie nie tylko konkurować cenami, ale także dbać o jakość i nowoczesność produktów. Wprowadzane innowacje pozwalają na utrzymanie dotychczasowych klientów oraz zdobycie nowych rynków i uznania na arenie międzynarodowej.

4. Zastosowanie modelu multiplikacyjnej analizy dyskryminacji

W prognozowaniu upadłości podmiotu gospodarczego można zastosować wiele metod, które łączy się w kilka grup.

Przedstawiona na rys. 2 klasyfikacja stanowi główne założenie wyjściowe do określenia niezbędnej metody oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej spółdzielni mleczarskich funkcjonujących na polskim rynku. W wyniku przeprowadzonych przez wielu analityków badań opartych na doświadczeniach i tworzonych na ich podstawie systemach wczesnego ostrzegania, konieczne jest zwrócenie szczególnej



Rys. 2. Grupy metod prognozowania zagrożenia upadłością

Źródło: S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, „AJG” Spółka z o.o. Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz 2004, s.76.

uwagi na krajowe modele klasyczne, do których należą: metody zdolności kredytowej, model Mączyńskiej, Gabrusewicz i Appenzellera oraz metoda triada⁷.

Na potrzeby pracy przydatne wydaje się zastosowanie modelu 6-czynnikowego analizy dyskryminacyjnej, będącego modyfikacją metody E. Mączyńskiej, który również przez E. Skawińską⁸ został zastosowany do określenia ogólnej kondycji finansowej spółdzielczych przedsiębiorstw mleczarskich. W literaturze jest on określany również jako wskaźnik konkurencyjności, który ma postać:

$$Z_M = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6.$$

Tabela 2. Definicje mierników i ich wagi w metodzie E. Mączyńskiej

Nazwa wskaźnika	Definicja wskaźnika	Waga
x_1 – relacja nadwyżek pieniężnych nad zobowiązaniami	$\frac{\text{Zysk brutto} + \text{Amortyzacja}}{\text{Kapitał obcy (Zobowiązania ogółem)}}$	1,5
x_2 – relacja sumy bilansowej do zobowiązań	$\frac{\text{Aktywa ogółem}}{\text{Kapitał obcy (Zobowiązania ogółem)}}$	0,08
x_3 – zyskowność majątku	$\frac{\text{Zysk (strata) brutto (Wynik brutto)}}{\text{Aktywa ogółem}}$	10
x_4 – rentowność obrotów	$\frac{\text{Zysk (strata) brutto}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	5
x_5 – rotacja zapasów	$\frac{\text{Wartość zapasów}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	0,3
x_6 – rotacja aktywów	$\frac{\text{Aktywa ogółem}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	0,1

Źródło: E. Skawińska, *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską*, TNOiK, Toruń 1999, s. 83.

⁷ W. Gabrusewicz, Z. Kołaczyk, *Bilans. Wartość poznawcza i analityczna*, Difin, Warszawa 2005.

⁸ E. Skawińska, *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską*, TNOiK, Toruń 1999, s. 83.

Model ten opiera się na wykorzystaniu sześciu mierników i przyjęciu określonych wag, które uwzględniają znaczenie poszczególnych wskaźników dla oceny sytuacji danego podmiotu gospodarczego (tab. 2).

Obliczona przy wykorzystaniu określonych wag i wskaźników wartość miernika Z_M podlega następującej interpretacji:

- $Z_M < 0$ – Bardzo zła kondycja ekonomiczno-finansowa podmiotu, jest on zagrożony upadłością.
- $0 \leq Z_M < 1$ – Przedsiębiorstwo jest pod względem ekonomicznym podmiotem słabym i wymaga podjęcia działań naprawczych, ale nie jest zagrożone upadłością.
- $1 \leq Z_M < 2$ – Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa firmy. Podmiot ten przy umiejętnym zarządzaniu stać na rozwój.
- $Z_M \geq 2$ – Bardzo dobra kondycja firmy, przedsiębiorstwo w najbliższej przyszłości powinno stać się liderem i ośrodkiem procesów koncentracji i strategii rozwojowych spółdzielni mleczarskich.

Na podstawie sprawozdań finansowych uzyskanych od badanych spółdzielni mleczarskich regionu śląskiego i małopolskiego przeprowadzono analizę dyskryminacyjną, obliczając poszczególne wskaźniki modelu służące do oceny sytuacji konkurencyjnej tych przedsiębiorstw (tab. 3).

Tabela 3. Wskaźniki konkurencyjności w badanych spółdzielniach mleczarskich w latach 2006-2010

Wyszczególnienie	Spółdzielnia	2006	2007	2008	2009	2010	Średnia dla 5 lat
Wskaźniki konkurencyjności Z_M	S1	0,54	0,79	0,84	0,67	0,89	0,75
	S2	0,68	1,05	1,06	1,09	1,15	1,01
	S3	0,68	0,62	0,96	1,48	0,56	0,86
	S4	0,58	0,65	0,31	1,50	0,53	0,71
	S5	0,46	-0,68	0,49	-0,71	0,72	0,04
	S6	0,88	0,93	1,90	-1,13	0,64	0,76
	S7	0,41	0,18	0,45	0,36	0,38	0,36

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych spółdzielni za odpowiednie lata.

Większość analizowanych spółdzielni mleczarskich – S1, S3, S4, S5, S6 i S7 – osiągnęła średnie wskaźniki za okres 5 lat w przedziale $<0-1$), świadczące o tym, że podmioty są słabe pod względem ekonomicznym, ale nie zagraża im upadłość. Na szczególną uwagę zasługuje przedsiębiorstwo S2, którego poszczególne wartości omawianego wskaźnika (w latach 2007-2010) zdecydowanie przekroczyły jedność, określając tym samym jego kondycję finansową jako dobrą. Przedsiębiorstwo to tyl-

ko w 2006 r. osiągnęło niższy poziom konkurencyjności (0,68), co wskazywało wówczas na jego słabą sytuację rynkową.

Analizując poszczególne lata badanego okresu, można także zauważyć, że w latach 2007 i 2009 zagrożona upadłością była spółdzielnia S5 (z wartościami $-0,68$ i $-0,71$), a w 2009 r. także podmiot S6 ($-1,13$). Dla drugiej z omawianych spółdzielni był to rok niewątpliwie przełomowy. Z wartości uzyskanej na poziomie 1,90, określającej jej sytuację jako dobrą, stała się przedsiębiorstwem zagrożonym upadłością. Do takiej sytuacji mogły się przyczynić błędy popełniane przez kadre kierowniczą w zakresie zarządzania tym podmiotem i określania strategii przyszłego działania. Dla pozostałych spółdzielni – zwłaszcza S2, S3 i S4 – rok 2009 był wyjątkowo korzystny, o czym świadczą także obliczone wcześniej wskaźniki finansowe. Niestety zaistniały kryzys gospodarczy i brak pomysłu zarządu na dalszy rozwój w tych warunkach spowodowały znaczne pogorszenie się sytuacji konkurencyjnej tych podmiotów w następnym okresie. Natomiast przedsiębiorstwa słabsze – S1, S5, S6, S7 – poprawiły swoje wyniki, wykorzystując zaistniałe okoliczności i pogarszającą się pozycję rynkową rywali jako szansę na zwiększenie własnej atrakcyjności konkurencyjnej.

5. Przyczyny pogarszającej się sytuacji konkurencyjnej spółdzielni i proponowane kierunki działania

W warunkach dużej konkurencyjności i zmienności otoczenia rynkowego szansą na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa jest szybka i sprawna analiza własnej sytuacji finansowej oraz głównych czynników mogących nieść zagrożenie dla przyszłego funkcjonowania organizacji. Odpowiednie zachowania kadry menedżerskiej, polegające na podejmowaniu szybkich i racjonalnych decyzji, mogą się stać solidną podstawą do przewyżczania wszelkich trudności, jakich dostarcza współczesna rzeczywistość gospodarcza.

Przeprowadzone w spółdzielniach badania wykazują, że główny wpływ na pogarszającą się sytuację analizowanych spółdzielni miały czynniki o charakterze wewnętrznym, które obok przyczyn wynikających z ogólnej sytuacji w otoczeniu firmy (recesja, inflacja, niekorzystna polityka handlowa państw rozwiniętych, zaostrzająca się konkurencja itd.) były powodem ich osłabienia.

Ankieta przeprowadzona wśród pracowników siedmiu przedsiębiorstw mleczarskich pozwoliła na wskazanie pierwszorzędного wyróżnika powodzenia i niepowodzenia w biznesie, którym jest niewłaściwy styl i jakość zarządzania kadry kierowniczej⁹. Na tej podstawie można wnioskować, że odpowiednio wczesna zmiana osób na najwyższych szczeblach organizacyjnych może być jednym z działań umożliwiających przetrwanie i dalszy rozwój podmiotu.

⁹ W ankiecie ok. 72% respondentów wskazało taką odpowiedź.

Na podstawie wielu przeprowadzonych w kraju i na świecie badań dotyczących procesu eliminowania zagrożeń z działalności przedsiębiorstw można wyróżnić podstawowe warianty rozwiązań w zakresie poprawy sytuacji rynkowej analizowanych spółdzielni (tab. 4).

Tabela 4. Przykłady wariantów do budowy programu naprawczego spółdzielni mleczarskich

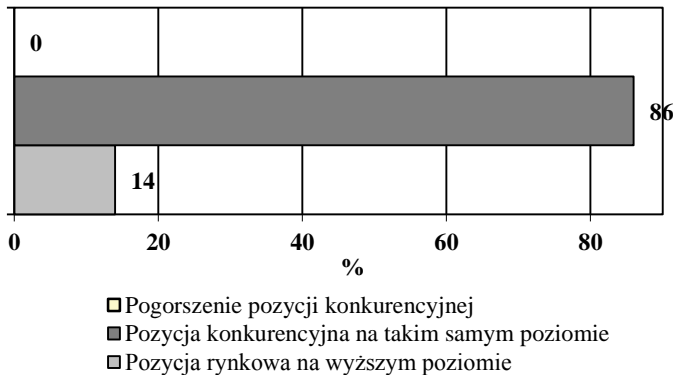
Wyszczególnienie	Rozwiązania wariantowe
Warianty technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • substytucja i oszczędność czynników produkcji, • inwestycje rozwojowe, • likwidacja „wąskich gardeł” (przekrojów), • inwestycje odtworzeniowe, • transformacja produktów
Warianty organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja zasobów pracy, • usprawnienie obiegu informacji, • powołanie dodatkowych ośrodków odpowiedzialności, • usprawnienie procesu podejmowania decyzji, • zmiana systemu składania zamówień na czynniki produkcji
Warianty ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie planu budżetowego (w tym wielostopniowego rachunku kosztów- zarówno działań, jak i kosztów docelowych), • redukcja kosztów gotowości, • redukcja kosztów bezczynności, • opracowanie wielostopniowego rachunku wyników, usprawnienie systemu motywacyjnego, • wdrożenie bonusowego systemu płac
Warianty finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • zaciągnięcie dodatkowego kredytu lub pożyczki, • wzięcie w leasing, • wzięcie w dzierżawę
Warianty własnościowe	<ul style="list-style-type: none"> • fuzja, • przejęcie, • połączenie, • współpraca strategiczna

Źródło: S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, „AJG”, Spółka z o.o. Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz 2003, s. 210.

Wymienione wyżej działania należy traktować jako program naprawczy dla danego przedsiębiorstwa, w którym podejmowane decyzje dotyczą określonych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, finansowych oraz własnościowych. Dopiero kiedy nie przyniosą one efektów w poprawie płynności finansowej i w dalszym ciągu firma (lub jej strategiczna jednostka biznesowa) będzie osiągała coraz gorszą pozycję na rynku, zmierzając nieuchronnie do bankructwa – należy rozpatrzyć możliwość zastosowania strategii wyjścia. W praktyce oznacza ona system zamierzonych decyzji, które mają na celu wygenerowanie optymalnego kapitału likwidacyj-

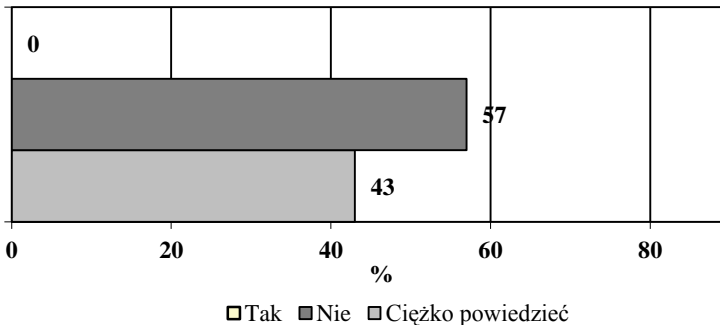
nego w sytuacji, w której podmiot traci tożsamość formalnoprawną i tym samym wycofuje się z dotychczasowej działalności¹⁰.

Z wywiadu przeprowadzonego z kadrą kierowniczą wynika, że większość spółdzielców nie widzi zagrożenia dla przyszłego funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa (rys. 3 i 4).



Rys. 3. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Jaka będzie sytuacja konkurencyjna spółdzielni w najbliższych 3 latach?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 4. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy w perspektywie 10 lat widzą Państwo zagrożenie dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pewność stabilizacji pozycji konkurencyjnej w krótkim okresie stwierdziło 100% osób zarządzających przedsiębiorstwem, podczas gdy w perspektywie 10 lat 43% ankietowanych nie potrafiło określić własnej sytuacji na rynku. Ponad połowa

¹⁰ A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 36.

kadry kierowniczej (57%) stwierdziła, że nie widzi zagrożenia dla funkcjonowania własnej działalności spółdzielni i w większości nie ma planów na radykalne zmiany w całej organizacji.

Analizowane przedsiębiorstwa mają szansę w najbliższej przyszłości na osiągnięcie podobnych jak obecnie wyników finansowych, jednakże zarząd już w tym momencie powinien zastanowić się nad wprowadzeniem zmian w całej organizacji, by zapewnić możliwość dalszego funkcjonowania na rynku w dłuższej perspektywie czasu.

Kadra kierownicza badanych podmiotów musi wyciągać wnioski z obserwacji wielu sytuacji upadłościowych mniejszych spółdzielni mleczarskich (zarówno w kraju, jak i na świecie) i w sposób kompleksowy podejmować kluczowe decyzje, tak by nie doprowadzić przedsiębiorstwa do stanu krytycznego. Doświadczenia polskiego sektora mleka pokazują, że ratowanie przedsiębiorstwa znajdującego się na skraju bankructwa jest już zazwyczaj tylko złudnym marzeniem prezesów, którzy nie wprowadzili programów naprawczych w odpowiednim czasie.

6. Podsumowanie

Spółdzielnie, których dotyczą zaprezentowane wyniki, w sześciu przypadkach są podmiotami wymagającymi szybkich działań naprawczych. W chwili obecnej jeszcze nie są zagrożone upadłością. Tylko jedno przedsiębiorstwo stać na rozwój przy umiejętnym zarządzaniu. W przyszłości mogłoby się stać ośrodkiem, wokół którego powinny nastąpić procesy koncentracji. Wywiady z kadrami kierowniczymi dowodzą, że większość z nich nie widzi zagrożenia dla przyszłego funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa, nie wprowadzono bowiem żadnych programów naprawczych. Potwierdza to tezę, że ratowanie przedsiębiorstwa będącego już na skraju bankructwa jest złudnym marzeniem prezesów. Tylko łączenie się może zwiększyć ich siłę finansową i poprawić skuteczność ekonomiczną. Potwierdzeniem tego są zintegrowane podmioty polskie i zagraniczne.

Literatura

- Drożdż J., *Liderzy przetwórstwa produktów zwierzęcych*, www.sigma-not.pl (15.03.2010).
- Gabruszewicz W., Kołaczyk Z., *Bilans. Wartość poznawcza i analityczna*, Difin, Warszawa 2005.
- Mączyńska E., *Ocena kondycji przedsiębiorstwa (uproszczone metody)*, „Życie Gospodarcze” nr 38, Warszawa 1994.
- Nahotko S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, „AJG” Spółka z o.o. Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz 2004.
- Skawińska E., *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską*, TNOiK, Toruń 1999.
- Wypych M. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Absolwent, Łódź 1999.
- Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.

APPLICATION OF MULTIPLICATION ANALYSIS OF DISCRIMINATION TO THE EVALUATION OF COOPERATIVE DAIRY COMPANIES

Summary: The assessment of economic and financial condition of milk cooperatives in regions was carried out using simplified multiplication discrimination analysis. Findings obtained allowed a few remarks to be formulated concerning financial situation of studied companies. The study results can be used during restructuring of milk branch in Małopolska and Śląsk. The analysis confirmed the thesis that the dispersed and single cooperatives could not compete successfully on the market. To increase their financial strength they should be skillfully managed and strategies adopted should be based on capital and organization concentration.

Keywords: cooperative, strategy, management, concentration.