

# Piotr Zawada

---

## Konkurencyjność przedsiębiorstwa w okresie dynamicznych zmian rynkowych na przykładzie Zakładów Chemicznych "Organika-Sarzyna" SA

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 521-534

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr PIOTR ZAWADA

Zakład Doświadczalny Organika Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie

Grupa kapitałowa Ciech SA

## KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE DYNAMICZNYCH ZMIAN RYNKOWYCH NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADÓW CHEMICZNYCH „ORGANIKA-SARZYNA” SA

### Streszczenie

Podstawowym celem pracy jest ukazanie problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa na tle osiągniętych wyników ekonomicznych w okresie dynamicznych zmian rynkowych w latach 2007–2009. Analizując aktywność organizacji we wspomnianym okresie, starano się wskazać mechanizmy, jakie Zarządy Zakładów wykorzystywały celem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Materiał badawczy uwzględnia zagrożenia, jakie niesie aktywność konkurencji, groźbę użycia substytutów, potencjał rynku na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i postawę konsumentów. Materiały źródłowe zostały zaczerpnięte ze sprawozdań zarządu z działalności za lata 2007–2009.

### Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw należy do grupy najważniejszych zagadnień dotyczących funkcjonowania współczesnych organizacji. To kluczowe zagadnienie okazuje się szczególnie ważne w związku z gwałtownym wzrostem tempa wyścigu technologicznego, globalizacji i liberalizacji zasad handlu. Przedsiębiorstwa, aby istnieć, muszą wykazywać się konkurencyjnością w stosunku do pozostałych organizacji działających z reguły na tym samym rynku.

Sformułowanie konkurencyjność w dalszej części artykułu będzie odnosić się głównie do określonego poziomu prowadzonej analizy. Pobieźna analiza literatury przedmiotu dostarcza już na samym początku kilku ciekawych definicji konkurencyjności. A.J. Abbas twierdzi, że jest to zdolność do innowacyjności i elastyczności, przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, W. Bieńkowski analizowane zjawisko definiuje jako zdolność do sprostania konkurencji wynikającej z akceptacji wyborów przedsiębiorstwa, M. Gorynia, uważa, że jest to umiejętność

konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu, a M.J. Stankiewicz stwierdza, że jest to zdolność do sprawnego (tj. skutecznego i korzystnego) realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencyjnej<sup>1</sup>. Zrozumienie potrzeb i zachowań klientów może okazać się niewystarczające, aby przedsiębiorstwa uniknęły poważnych zaburzeń w sferze przychodów w związku z prowadzoną działalnością.

Okres dynamicznych zmian rynkowych (lata 2007–2009) jest czasem szczególnej aktywności konkurencji krajowej i światowej. Deregulacja w zasadach handlu pomiędzy gospodarkami nasila ten proces. Dotyczy to również rynku surowców (zwłaszcza po pojawieniu się Chin jako dostawcy, a ostatnio konsumenta). Monitorowanie przez przedsiębiorstwo działalności konkurencji może stanowić przykład skutecznego działania, celem którego może być zdobycie, a następnie utrzymanie własnej konkurencyjności. Zdobycie informacji o konkurentach, prowadzonych przez nich pracach badawczo-rozwojowych, treści rozmów handlowych z klientami (w tym z dotychczasowymi dystrybutorami) może okazać się kluczowym zagadnieniem w opracowaniu strategii w krótkiej i długiej perspektywie. Wiedza odnośnie do jakości oferowanych wyrobów konkurencji (w omawianym przypadku chodzi o produkty koncernów działających w wymiarze globalnym), występujących zamiennikach, oferowanego poziomu cen i stosowanych kanałów dystrybucji jest kluczowym zagadnieniem wymagającym rozstrzygnięcia w działaniach organizacji. Wiedza przedsiębiorstwa musi dotyczyć nie tylko tego, kto jest konkurentem (konkurencją), lecz także tego, jaka jest strategia rynkowa przeciwnika, jakie wyznaczył sobie cele, jakie są jego mocne i słabe strony oraz jak standardowo reaguje na bodźce płynące z rynku. Plany marketingowe związane z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej organizacji muszą opierać się „na wszechstronnym rozpoznaniu bieżącego i przewidywanego układu czynników określających rynkową sytuację przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>.

W przypadku Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA można mówić o szerszej perspektywie, którą R. Niestrój nazywa polem efektywności przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Omawiane przedsiębiorstwo (ZCh „Organika-Sarzyna” SA) operuje na

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Felberg SJW, Warszawa 1999, s. 206.

<sup>2</sup> R. Niestrój pole rynkowej aktywności przedsiębiorstwa zdefiniował jako punkt wyjścia dalszych analiz przez omówienie obszaru nazwanego „rynkem przedsiębiorstwa” wymieniając trzy wymiary: przedmiotowy, podmiotowy i przestrzenny. Za: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 375.

<sup>3</sup> R. Niestrój zauważył „... jeśli oferta obejmuje produkty, pomiędzy którymi nie występują bezpośrednie zależności (zaspokajające różne potrzeby lub oferowano zasadniczo różniącym się kategoriom nabywców), to wówczas nie ma możliwości zdefiniowania jednolitej płaszczyzny odniesienia dla oceny rynkowej sytuacji firmy. Przedsiębiorstwo takie działa równolegle na wielu rynkach. Łącznie tworzą one określony obszar który możemy nazwać polem rynkowej aktywności przedsiębiorstwa”. Za: *Podstawy marketingu*...

odmiennych rynkach, ponieważ jest jedyną na świecie firmą skoncentrowaną na produkcji i sprzedaży środków ochrony roślin, żywic epoksydowych i żywic poliestrowych wytwarzanych w jednym zakładzie i sprzedawanych z jednego miejsca. Specyfika organizacji, lokalizacja, forma własności przedsiębiorstwa i oferowane produkty wskazują jako najistotniejsze spojrzenie na konkurencyjność organizacji z punktu widzenia substytucyjności produktów. Podziału konkurencji na podstawie tego mianownika dokonał Ph. Kotler, wymieniając cztery rodzaje konkurencji<sup>4</sup>:

- a) konkurencja w ramach marki (*brand competition*) – konkurentami są przedsiębiorstwa oferujące zbliżone produkty i obsługę techniczną w zbliżonej cenie, w omawianym przypadku, konkurentami mogą być dystrybutorzy, którzy w swojej ofercie oprócz wyrobów z Nowej Sarzyny oferują produkty konkurencyjne;
- b) konkurencja w ramach gałęzi (*industry competition*) – szerzej postrzegana konkurencja, w tym przedsiębiorstwa wytwarzające takie same rodzaje produktów, w tym przypadku konkurentami Zakładów są wszystkie chemiczne koncerny światowe lub ich firmy córki działające na rynku;
- c) konkurencja w ramach formy produktu (*form competition*) – firmy, których wyroby służą temu samemu celowi, w tym wypadku konkurentami Zakładów są np. producenci oferujący wyroby adresowane na rynek rolny, zawierające inne substancje aktywne, w stosowaniu dające podobne efekty końcowe;
- d) ogólna konkurencja (*generic competition*) – szerokie spojrzenie na konkurencję, w tym wypadku mogą nimi być przedsiębiorstwa oferujące podobne systemy do tych produkowanych w Zakładach.

W opracowaniu strategii marketingowej niezbędna jest wiedza o konsumencie, sposobach jego postępowania i preferencjach zakupowych<sup>5</sup> (w przypadku omawianego przedsiębiorstwa docelową grupę klientów stanowią przetwórcy tworzyw sztucznych, użytkownicy żywic poliestrowych i żywic epoksydowych, a także środków ochrony roślin) i dystrybutorzy, z którymi podpisano umowy określające ramy wzajemnej współpracy. Plany marketingowe muszą obejmować nie tylko pozyskiwanie i współpracę z dotychczasowymi konsumentami, lecz także promować działania zmierzające do wyprzedzenia konkurencji stosującej podobne strategie działania. Wybór efektywnej strategii konkurencyjnej musi opierać się na prawidłowej ocenie istotnych czynników, które decydują o wyborze przez klienta składanej mu oferty<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 206.

<sup>5</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing, punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 119.

<sup>6</sup> Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 169.

Rynek tworzyw sztucznych i środków ochrony roślin jest rynkiem mającym ciągle ogromny potencjał rozwojowy, charakteryzujący się tym, że marka i renoma firmy nie stanowią podstawowego kryterium wyboru – w Polsce z reguły jest to cena (kryterium ceny stanowi warunek wyboru oferty w procesie przetargowym). To zjawisko jest niebezpieczne, ponieważ nasz kraj w dalszym ciągu jest na etapie dostosowawczym do wymogów i uregulowań obowiązujących w Unii Europejskiej. Polskie przedsiębiorstwa z reguły nie są przygotowane do nowej jakościowo sytuacji w walce o klienta na wysoce konkurencyjnym rynku<sup>7</sup>.

Umiejętność przystosowania się przedsiębiorstwa do wymagań rynkowych zależy głównie od kultury organizacyjnej, zdolności organizacji do skutecznego zarządzania oraz od zgromadzonych zasobów materialnych i niematerialnych. Każde przedsiębiorstwo operujące na wolnym rynku, funkcjonując w jego otoczeniu, zawsze pozostaje pod jego wpływem<sup>8</sup>. Umiejętne wykorzystanie cech konkurencyjności przedsiębiorstwa w opracowywaniu strategii marketingowych celem uzyskania przewagi nad pozostałymi dostawcami, w formie skutecznych kampanii promujących produkty i podejmowanie działań inwestycyjnych ukierunkowanych na nowoczesne technologie, można traktować jako wyraz pozytywnych tendencji w racjonalizacji zachowań rynkowych omawianej organizacji.

Artykuł stanowi próbę spojrzenia, w jaki sposób Zakłady Chemiczne „Organika-Sarżyna” SA, jedno z największych polskich przedsiębiorstw, budują swoją pozycję rynkową, wykorzystując mocne strony. Autor artykułu w swoich analizach skoncentrował się na latach 2007–2009, ponieważ w omawianym okresie wystąpiło kilka niekorzystnych zjawisk mających wpływ na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki ekonomiczne. W artykule przybliżono historię powstania Zakładów, krótkiej analizie poddano obecną sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zagadnień związanych z tematyką artykułu, a także przybliżono konkretne działania podejmowane przez Zarząd, których celem jest budowa konkurencyjności przedsiębiorstwa.

### **Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pomiary**

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa polega na określeniu pozycji organizacji w stosunku do pozostałych uczestników rynku z uwzględnieniem takich elementów, jak konkurencyjność oferty i ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w odniesieniu do firm stanowiących konkurencję bezpośrednią. Najpopularniejsze, tradycyjne koncepcje konkurencyjności odnoszą się do podstawowych, rynkowych czynników konkurencyjności, kładąc nacisk na analizę jakości

<sup>7</sup> H. Bąk, *Wspieranie międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 130.

<sup>8</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 80.

produktów, kosztów wytwarzania, stosowanej strategii marketingowej i analizie pozycji rynkowej firmy. Zdzisław Pierścionek zwraca uwagę w koncepcjach tradycyjnych na zasadniczą rolę w czynnikach konkurencyjności na rynku kosztów, jakości, różnicowaniu ofert i skuteczności promocji<sup>9</sup>. W nowocześniejszych koncepcjach do głosu dochodzą wcześniej pomijane elementy w ocenie organizacji w postaci zagadnień innowacyjności, przedsiębiorczości i alianse. Na szczególną uwagę zasługuje podejście koncentrujące się na dwóch pierwszych elementach (innowacyjności i przedsiębiorczości), a czytelnego podziału dokonał M. Porter, wskazując na konkurowanie przez restrukturyzację (konkurowanie kosztowe z redukcją zatrudnienia, produktów oraz rynków) i przedsiębiorczą koncepcję konkurencyjności (opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie grupy nowych klientów, nowych rynków, odnajdywanie niszy rynkowych itd.)<sup>10</sup>. Opracowano kilka metod pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa, do najważniejszych można zaliczyć:

- a) koncepcja Caridi oparta na analizie kilku grup, a w tym jakości oferty, innowacyjności przedsiębiorstwa, obsłudze klienta, kosztach funkcjonowania i elastyczności produkcji oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań na rynek;
- b) koncepcja Gorynii oparta na analizie rentowności relatywnej, poziomie kosztów funkcjonowania, udziału w rynku, wyróżniających się cech produktów, marce producenta, lojalności nabywców i kosztów ich utrzymania, ryzyku pojawienia się zamienników;
- c) koncepcja Pietrzaka oparta na analizie dwóch mierników: rentowności sprzedaży i dynamiki przychodów ze sprzedaży;
- d) koncepcja Stankiewicza najbardziej klasyczna z dotychczas prezentowanych, oparta na analizie udziału rynkowego organizacji, kondycji finansowej, satysfakcji konsumenta i jego lojalności.

Ponieważ analiza zachowania rynkowego badanego przedsiębiorstwa nie nosi cech ataku na konkurentów, dynamizacji rynku, wyjść z rynku oraz zajmowania nowych obszarów tak charakterystycznych dla przedsiębiorstw preferujących uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, a wręcz kreowania sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, autor opracowania postanowił skoncentrować się na tradycyjnym modelu oceny konkurencyjności organizacji, skupiając się na:

- poziomie realizowanych przez przedsiębiorstwo korzyści (stąd analiza wyników ekonomicznych za lata 2007–2009);

---

<sup>9</sup> Z. Pierścionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 7.

<sup>10</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 46.

- adaptacji rynkowej do rzeczywistych potrzeb jako odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia rynkowego (oferowanie klientom wyróżniających się produktów);
- umiejętności konkurowania w walce o preferencje konsumentów;
- efektywnej realizacji założonych celów organizacji<sup>11</sup>.

### Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA – historia i terażniejszość

Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA w Nowej Sarzynie powstały jako jeden z wielu elementów szerszego projektu, który do historii przeszedł pod nazwą Centralny Okręg Przemysłowy<sup>12</sup>. W marcu 1938 r. rozpoczęto intensywne prace budowlano-montażowe, które umożliwiły w 1939 r. zakończenie prób rozruchowych instalacji<sup>13</sup>. Pierwszą powojenną inwestycją było uruchomienie instalacji nitrozwiązków (1954), a w połowie lat 60. produkcja substancji technicznej MCPA i jej form użytkowych do ochrony roślin. Okres ten był dla Zakładów szczególnie udany, ponieważ zmodernizowano instalację do produkcji chwastoksu, rozpoczęto formułacje nowych rodzajów środków ochrony roślin, znacznie wzrosła produkcja żywic poliestrowych, uruchomiono produkcję preparatów silikonowych i rozszerzono asortyment żywic epoksydowych<sup>14</sup>. Sukcesem zakończyły się prace związane z włączeniem do ruchu nowych instalacji fungicydowych, środków zwilżalnych, preparatów „flow” oraz innych form użytkowych siarkolu.

W programie rozwojowym Zakładów w latach 90. dokonano modernizacji szeregu instalacji, zwiększono zdolności produkcyjne, zwiększono asortyment produkowanych środków ochrony roślin, a także oddano do użytku nowoczesną instalację MCPA. Wszystkie te działania były możliwe dzięki zachowaniu ciągłości zarządzania i realizacji dalekosiężnych celów gospodarczych w ramach spójnego organizmu gospodarczego<sup>15</sup>. W ciągu ostatnich dziesięciu lat zmodernizowano instalacje żywic poliestrowych i epoksydowych, a także uruchomiono produkcję MCPA płatkowanego, unowocześniono linie konfekcyjne, ciągle prowadząc prace studialne nad nowymi formami użytkowymi preparatów dla rolnictwa.

W zakresie działalności dotyczącej tworzyw sztucznych zrealizowano m.in. zwiększenie zdolności produkcyjnej nienasyconych żywic poliestrowych, rozsze-

<sup>11</sup> Taki schemat postrzegania konkurencyjności zaproponował M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcia i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9, s. 40.

<sup>12</sup> *Historia polskiego przemysłu tworzyw sztucznych i materiałów wybuchowych*, „Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Przemysłu Chemicznego” t. 6, s. 205.

<sup>13</sup> J. Kostrowicka, Z. Landau, J. Tomaszewski, *Historia gospodarcza Polski XIX i XX wieku*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1985, s. 349.

<sup>14</sup> W. Piłat, *Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna”, przeszłość, terażniejszość, przyszłość – wizytówka Zakładów*, „Chemik” 1987, nr 4, s. 101.

<sup>15</sup> Wywiad z dyr. W. Piłatem: „Byłem natomiast przeciwnikiem prywatyzowania się za pośrednictwem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Typowano nas do nich dwukrotnie, ale doszliśmy do wniosku, że nie jest to żaden interes”. Za: K. Urbanek, *Lider ekologii*, „Nowiny” z 04.08.1999.

rzono paletę produkowanych żelkotów, znacząco zmodernizowano instalację do produkcji żywic epoksydowych podstawowych i wysokocząsteczkowych (oryginalne rozwiązania zgłoszone do ochrony patentowej), a także produkcję flodurów. Realizowane są prace technologiczne w zakresie wyrobów specjalistycznych na bazie żywic fenolowych (modyfikacja kauczukami i żywicami epoksydowymi, dalsze przetwórstwo w kierunku epoksynowolaków). Poszerzając gamę wyrobów, zawsze starano się poprawiać jakość wyrobów, zwiększać wydajność i zmniejszać bilans zanieczyszczeń, emisji do atmosfery, stosując technologie niskościekowe i procesy energooszczędne.

Pierwszego stycznia 2001 r. Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” w Nowej Sarzynie na mocy aktu komercjalizacji zostały przekształcone przez Ministra Skarbu Państwa w jednoosobową spółkę skarbu państwa, sankcjonując równocześnie przeprowadzony proces restrukturyzacji własnościowej, organizacyjnej i kadrowej. Piętnastego września 2005 r. Nafta Polska SA zarejestrowała podwyższony kapitał w postaci 80% akcji ZCh „Organika-Sarzyna” SA. Data ta oznaczała utratę statusu jednoosobowej spółki Skarbu Państwa przez ZCh „Organika-Sarzyna” SA, a 20 grudnia 2006 r. weszła w życie umowa sprzedaży 80% akcji Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA na rzecz inwestora Ciech SA. W czerwcu 2010 r. zakończono nabycie części akcji pracowniczych, w wyniku czego udział procentowy Ciech SA w kapitale zakładowym Spółki osiągnął 93,05%. Realizacja tych działań pozwala Zakładom od lat utrzymywać tendencję wzrostową w osiąganym poziomie obrotów, zysku, rentowności, płynności i obrotu kapitałem<sup>16</sup>.

W ramach reorganizacji strukturalnej w latach 90. po wydzieleniu wydziałów pomocniczych utworzone zostały spółki prawa handlowego z udziałem ZCh „Organika-Sarzyna” SA<sup>17</sup>. Podłożem ich powstania było wyodrębnienie zadań i funkcji niezwiązanych bezpośrednio z produkcją chemiczną, wspólne inwestowanie z samorządem lokalnym, instytutami naukowo-badawczymi lub połączenia kapitałowe<sup>18</sup>. W każdym przypadku kierowano się kryterium wspólnoty interesów i możli-

<sup>16</sup> J. Kida, M. Śliwa-Balawajder, *Jesteśmy jedną rodziną*, Informator Gospodarczy Nowa Sarzyna z 29.04.1994, s. 1.

<sup>17</sup> Szerzej na temat zadań stawianych ówczesnemu kierownictwu przedsiębiorstwa wypowiedział się długoletni dyrektor, a następnie pozostający na kontrakcie menedżerskim zawartym z Ministerstwem Skarbu Władysław Piłat: „Realizując kompleksowy program restrukturyzacji będący bezpośrednim przygotowaniem do komercjalizacji i prywatyzacji, Zakład opracowuje i modyfikuje strategie produkcyjne (optymalizacja i racjonalizacja głównej działalności produkcyjnej, poszukiwania nisz rynkowych) i zarządzania (zmiany w strukturze organizacyjnej – wyodrębnienie samodzielnych zakładów produkcyjnych, tworzenie nowych podmiotów-spółek”. Za: W. Piłat: *W Zakładach Chemicznych „Organika-Sarzyna”*, „Chemik” 1999, nr 10, s. 277.

<sup>18</sup> Podjęte ówczesne działania restrukturyzacyjne w ZCh „Organika-Sarzyna” SA wpisywały się w powszechny klimat zmian własnościowych obserwowany w Polsce. Szerzej: H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 186.



wościami rozwojowymi danej spółki w otoczeniu gospodarczym<sup>19</sup>. Na obecny profil produkcyjny Zakładów składają się: substancje aktywne i środki ochrony roślin, żywice epoksydowe Epidian®, utwardzacze żywic, nienasycone żywice poliestrowe Polimal®, nasycone żywice poliestrowe, żywice fenolowo-formaldehydowe, utwardzacze mas formierskich Flodur® i inne. Podstawowa działalność produkcyjna jest uzupełniana prowadzeniem formułacji, konfekcjonowaniem wyrobów dla współpracujących operatorów SOR i dystrybucją środków chemicznych, które uzupełniają działalność produkcyjną.

### Ocena pozycji rynkowej omawianego przedsiębiorstwa – realizowane korzyści

Na przychody ZCh „Organika-Sarzyna” SA wpływa wiele czynników zewnętrznych, do których jako najważniejsze należy zaliczyć aktywność konkurencji reprezentowanej przez koncerny działające na skalę globalną. Kolejnymi czynnikami mającym wpływ na przychody Zakładu są różnice kursów walutowych i ceny podstawowych surowców (Zakłady uzależnione są od dostawców, którzy w wielu wypadkach wykorzystują monopolistyczne pozycje rynkowe). W tabeli 1 zaprezentowano wybrane elementy bilansu oraz rachunku zysków i strat ZCh „Organika-Sarzyna” SA, zaś w tabeli 2 podstawowe wskaźniki finansowe za lata 2007–2009.

Tabela 1

Wybrane elementy bilansu oraz rachunku zysków i strat ZCh „Organika-Sarzyna” SA

Lp.	Wyszczególnienie	2007	2008	Dynamika zmian 2007/2008	2009	Dynamika zmian 2008/2009
1	Przychody netto ze sprzedaży	427 489,4	385 967,6	90,3%	367 347,9	95,2%
2	Koszty sprzedanych produktów, towarów, materiałów	339 000,8	325 711,1	96,1%	327 855,2	100,7
3	Zysk (strata) netto	44 661,7	17 678,0	39,6%	7 861,8	46,8%
4	Należności	56 425,9	54 349,7	96,3	97 519,8%	179,4%
5	Zobowiązania krótkoterminowe	66 940,3	80 539,4	120,3	111 001,6	137,8%
6	Stopa zadłużenia, zobowiązania długoterminowe +krótkoterminowe/Aktywa	25,0%	22,5%	110,7%	31,8%	126,5%

Źródło: Sprawozdanie Zarządu Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA za lata 2007–2009.

<sup>19</sup> Szerzej o sposobach sprawowania władzy w przedsiębiorstwie: wywiad z dyr. W. Pilatem: „Nie ukrywam, że poza innymi czynnikami, to właśnie zdolność przewidywania, którą dotąd wykazywało się całe kierownictwo naszego Zakładu, sprawiła, że uniknęliśmy jak dotąd znaczących dramatów i udaje się nam utrzymać Zakład od wielu lat w dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej” Za: R. Przepióra, *Sarzyna – przyczółek Unii Europejskiej w województwie podkarpackim*, „Welcome to Rzeszów and Podkarpacie” 1999, nr 4, s. 2.

Tabela 2

Wybrane wskaźniki odnoszące się do sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa  
w latach 2007–2009 (w %)

Lp.	Wyszczególnienie	2007	2008	Dynamika zmian 2007/2008	2009	Dynamika zmian 2008/2009
1	Wskaźnik rentowności sprzedaży, zysk ze sprzedaży / przychody	9,7	4,8	49,9	0,7	14
2	Wskaźnik rentowności sprzedaży netto, zysk netto / przychody ze sprzedaży	10,4	4,4	43,8	2,1	49,1
3	Wskaźnik rentowności netto kapitału własnego, zysk netto / kapitał własny	23,8	8,4	23,8	3,8	45
4	Wskaźnik płynności bieżącej, majątek obrotowy / zobowiązania krótkoterminowe	2,42	1,98	81,7	1,65	83,7
5	Wskaźnik udziałów kapitałów własnych w finansowaniu majątku, kapitał własny / aktywa	63,2	61,8	97,8	59	95,4

Źródło: Sprawozdanie Zarządu Zakładów...

W swoim sprawozdaniu Zarząd Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA uznał gorsze wyniki ekonomiczne uzyskane w roku 2009 za dobry rezultat, ponieważ udało się zakończyć rok obrachunkowy z dodatnim wynikiem, pomimo niekorzystnych warunków, w jakich funkcjonowała Spółka (ogólnoświatowy kryzys gospodarczy) – „biorąc pod uwagę obecną koniunkturę zarówno w kraju, jak i na świecie, wyniki osiągnięte za 2009 r. świadczą o dobrej kondycji firmy”<sup>20</sup>. W porównaniu do roku 2007, który był w dotychczasowej historii Zakładów jednym z najlepszych pod względem uzyskiwanych wyników ekonomicznych, w roku 2009 zanotowano zmniejszenie przychodu przedsiębiorstwa o 60 141,5 tys. zł, co stanowi spadek o 14,1%. Niekorzystne symptomy w strukturze sprzedaży zanotowano już w 2008 r., co może wiązać się z brakiem ciągłości zarządzania przedsiębiorstwem i zmianami w składzie Zarządu i Rady Nadzorczej. Szczególnie gwałtownie spadł poziom osiągniętego zysku netto w porównaniu do okresu początkowego w prowadzonej analizie (2007). W 2009 r. ZCh „Organika-Sarzyna” SA zanotowały zysk netto w wysokości 7 861,8 tys. zł i był to spadek o 82% w porównaniu do 2007 r. Równolegle z gorszymi przychodami organizacji i osiągniętym zyskiem netto, w Zakładach gwałtownie wzrósł poziom zobowiązań krótkoterminowych związanych z zakupami surowców i materiałów dla potrzeb bieżącej produkcji, z 66 940 tys. zł do poziomu 111 001,6 tys. zł – wzrost o 65,8%.

<sup>20</sup> Sprawozdanie Zarządu Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA za rok 2009, s. 9.

Wykorzystując sytuację ekonomiczną panującą w UE i na świecie, a także postawę konkurencji, dotychczasowi klienci Zakładów świadomie zaczęli wydłużać terminy spłaty zobowiązań w stosunku do przedsiębiorstwa. Wzrost poziomu należności na koniec 2009 r. wyniósł 97 519,8 tys. zł i był o ponad 41 000 tys. zł wyższy od poziomu zobowiązań z 2007 r. Słabsze wyniki zaowocowały szybką utratą rentowności sprzedaży wyrobów i usług (zysk ze sprzedaży/przychody), w 2007 r. wskaźnik ten osiągnął poziom 9,7%, a po dwóch latach zaledwie 0,7%, prawie 14-krotny spadek. Wskaźnik płynności bieżącej za rok 2009 wyniósł 1,65, co świadczy o tym, że w warunkach wewnętrznych Zakłady zachowują zdolność do utrzymania majątku w pełnej sprawności (zrealizowane plany remontowe i modernizacyjne), a także w warunkach zewnętrznych terminowo realizują zobowiązania podatkowe, celne, wobec ZUS oraz partnerów handlowych. Przedstawione dane dotyczące sytuacji ekonomicznej wskazują na silne trendy spadkowe podstawowych wskaźników ekonomicznych, wywołane głównie światowym kryzysem gospodarczym i brakiem ciągłości w zarządzaniu organizacją. Ponieważ ostateczny wynik finansowy ZCh „Organika-Sarzyna” SA (zysk netto) pomimo trwającego kryzysu ekonomicznego jest dodatni, świadczy to o utrzymującej się dobrej kondycji finansowej organizacji i odpowiednio wysokim poziomie realizowanych przez przedsiębiorstwo korzyści.

### **Oferowanie klientom wyróżniających się produktów**

W Zakładach Chemicznych „Organika-Sarzyna” SA prowadzono w 2009 r. wiele prac inwestycyjnych, czego efektem było zwiększenie wielkości produkcji środków ochrony roślin (SOR), żywic epoksydowych i żywic poliestrowych. Aby sprostać wymaganiom klientów, prowadzono szereg prac badawczo-wdrożeniowych. Celem tych prac było zbliżanie się do wymagań klientów przez modernizację obecnych wyrobów i uruchamianie produkcji substancji oczekiwanych na rynku. W roku 2009 Wydział Żywic Poliestrowych sfinalizował prace związane z wdrożeniem do produkcji grubych laminatów 1059, zakończył modyfikacje zastosowań Polimalu 109 AWTP, Polimal 10137B dla grupy Novol, Polimal 1603S dla górnictwa, żywice izoftalowe Polimal 122-2, 123, 123-2, żywice ortoftalowe Polimal 1094AWTP-2, 100 AWTP-2 i 123-2, żywice ortoftalowe konstrukcyjne i wiele innych.

W Zakładzie Żywic Epoksydowych tylko w ostatnim okresie prowadzono prace związane z wdrożeniem produkcji Modofenu RP-1, pianką górnictwem, opracowano technologię Nowolaku S120D, żywice krezolowe Modofen S, całą linię nowych utwardzaczy poliamidowych PA 115 i PA115X70, żywicę o zwiększonej lepkości Epidian 033A i wiele innych. Zakład Środków Ochrony Roślin w 2009 r. zajmował się przygotowaniem dokumentacji rejestracyjnych dla karbendazymu substancji

aktywnej do zapraw nasiennych, MCPA i MCPP substancji aktywnej dla wyrobów Chwastox, siarki jako substancji aktywnej, a także uczestniczył w pracach stowarzyszenia Task Force zrzeszającego producentów form użytkowych WP i WG. Pracownicy Zakładu uczestniczyli w pracach związanych z projektowaniem nowoczesnej instalacji produkcyjnej MCPA, MCPP-P, technologii otrzymania glifosatu, MCPP-P 600SL i wiele innych.

Celem, jaki został założony do zrealizowania w Zakładach, jest zadowolenie klienta, który nie zawsze będzie korzystał ze sprawdzonych rozwiązań, często poszukując dodatkowych korzyści (obniżenie kosztów materiałowych, zmniejszenie pracochłonności, zmniejszenie emisji do środowiska szkodliwych substancji itd.). Zaprezentowane działania zrealizowane tylko w 2009 r. upoważniają do stwierdzenia, że obecny Zarząd w Sarzynie zrealizował założone cele w kwestii badań i wdrożeń, tym samym zbliżając się do oczekiwań klientów.

### Umiejętność konkurowania a skuteczność rynkowa organizacji

Rynek wyrobów chemicznych jest rynkiem nowoczesnych technologii. Współcześnie realizowane badania i wdrożenia rozwiązań produkcyjnych angażują ogromne środki finansowe. Każdy błąd w systemach produkcyjnych i sprzedażowych skutkuje ogromnymi stratami. Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA nie ustrzegły się błędu w 2007 r. Zła i nieprzemyślana decyzja ówczesnego Zarządu spowodowała załamanie się sprzedaży żywic epoksydowych, oprócz środków ochrony roślin podstawowej grupy produktowej.

Analiza systemu sprzedaży wyrobów i usług za lata 2007–2009 wskazuje na stabilność rynku polskiego. W omawianym okresie odnotowano spadek sprzedaży o 12 293 tys. zł. Ten stosunkowo niewielki ubytek w wielkości sprzedaży (o 3,8%) znacząco odbiega od wyników osiąganych w eksporcie. Autor opracowania uznał za wartościowe wskazanie danych liczbowych, obrazujących skalę tego zjawiska (tab. 3).

Tabela 3

Informacja o zmianach rynków zbytu za lata 2007, 2008, 2009

Wartość sprzedaży netto w tys. zł	Produkty i usługi		
	2007	2008	2009
Kraj	322 162,0	312 844	309 869
Eksport	81 012,8	56 025	39 458
w tym Unia Europejska	65 193,0	48 251	26 154
Kraje europejskie pozostające poza strukturami UE	2 731,8	3 859	7 652
Pozostałe kraje	13 088,0	3 915	5 652

Źródło: Sprawozdanie Zarządu Zakładów...

W porównaniu do okresu początkowego (rok 2007) Zakłady na koniec 2009 r. odnotowały gwałtowny spadek eksportu swoich towarów i usług. Przychód z tej działalności zmniejszył się o 41 554 tys. zł – spadek o 48,7% z powodu zmiany sposobu dystrybucji. W 2007 r. podjęto próbę intensyfikacji sprzedaży bezpośredniej. Zerwano wieloletnie kontrakty z dotychczasowymi dystrybutorami, ale z powodu błędów w przygotowaniu, kampania nie osiągnęła zamierzonych celów. Sprzedaż i promocja wyrobów na rynku krajowym odbywała się w tym czasie na dotychczasowych zasadach, a spowolnienie gospodarcze w Polsce wywołało nieznaczne wahania wielkości sprzedaży.

Błąd w systemie sprzedaży i promocji wyrobów z 2007 r. przeniósł się na wyniki eksportu w latach 2008 i 2009 i można go uznać za brak lojalności poprzedniego Zarządu Zakładów w stosunku do dotychczasowych dystrybutorów. Przedstawione działania w latach poprzednich są ilustracją, jak nieprzemysłane kampanie związane ze sprzedażą wyrobów i usług mogą osłabić zdolność konkurowania przedsiębiorstwa na wysoce wymagającym rynku chemicznym i zmniejszyć skuteczność rynkową organizacji.

### Skuteczna realizacja celów przedsiębiorstwa – innowacyjność organizacji

W 2009 r. ZCh „Organika-Sarzyna” SA na cele inwestycyjne przeznaczyły kwotę 15 505,2 tys. zł (tab. 4) – głównie na modernizację węzła produkcyjnego w Zakładzie Żywiec Poliesterowych, oddając do użytku Dopalacz Techniczny Odgazów. Ponadto zakończono prace projektowe zmierzające do rozpoczęcia inwestycji Instalacji Produkcji Kwasu MCPA, która w swoich założeniach ma osiągać zdolność produkcyjną na poziomie 6 tys. ton wyrobów rocznie. Należy zaznaczyć, że tego typu inwestycje są realizowane od 2007 r. Przez ostatnie trzy lata w wyniku inwestycji w infrastrukturę produkcyjną podniesiono zdolności wytwórcze żywicy poliestrowych do 20 tys. ton, a epoksydowych do 30 tys. ton rocznie.

Tabela 4

Zestawienie planowanych nakładów inwestycyjnych na lata 2009–2010

Wyszczególnienie	Poniesione nakłady inwestycyjne w 2009 r. w tys. zł	Planowane nakłady inwestycyjne w 2010 r. w tys. zł
Rozwojowe	15 500	20 865
Modernizacyjno-odtwórcze	3 824	2 600
Proekologiczne	1 150	1 400
Zakupy gotowych dóbr, dokumentacja	3 695	3 400
Prace badawczo-rozwojowe	3 353	1 000
Badania	1 314	688
Razem	28 836	29 953

Źródło: Sprawozdanie Zarządu Zakładów...

Z przedstawionych danych wynika, że obecny Zarząd uznał realizację projektów rozwojowych za kluczowe w prowadzonej działalności. Zwiększenie nakładów, dzięki którym będzie możliwy dalszy rozwój przedsiębiorstwa, jest widoczny z roku na rok. W 2009 r. nakłady te osiągnęły 15 500 tys. zł, co stanowiło wówczas 4,2% przychodu Spółki. W roku 2010 nakłady te wzrosły do poziomu 20 865 tys. zł, co oznacza wzrost wielkości budżetu przeznaczanego na działalność rozwojową o 34,5%. Zwiększeniu uległy również nakłady na inwestycje, w porównaniu do 2009 r. o 1117 tys. zł. wzrost o 3,9%. Plany rozwojowe zakładały w 2010 r. budowę nowych instalacji na podstawie nowych rozwiązań technologicznych zmniejszających uciążliwość produkcji dla środowiska i zmniejszenie kosztów wytwarzania przez racjonalizację procesów, w efekcie czego możliwe było otrzymanie nowych wyrobów wzbogacając ofertę. Kluczowym projektem jest rozpoczęta budowa prototypowej instalacji odkrezolowania masy pokondensacyjnej w produkcji MCPA. Ta nowoczesna, na wskroś innowacyjna instalacja może być uznana za dążenie Zarządu Zakładów do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi uczestnikami rynku, jest dowodem jak wysoko w grupie celów znajduje się podnoszenie konkurencyjności organizacji. Dodatkowo w 2010 r. zrealizowano 38 projektów rozwojowych, których analiza została pominięta w tym artykule w związku z ograniczeniami edytorskimi.

### **Zakończenie**

Źródła przewagi konkurencyjnej tkwią w przedsiębiorstwie – zależą od zatrudnionych, rozmiar przewagi natomiast koresponduje z wielkością dysproporcji pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w tym samym otoczeniu. Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” SA w ocenie autora są przedsiębiorstwem wykazującym cechy organizacji konkurencyjnej pomimo specyficznego portfela produktów (tworzywa sztuczne i środki ochrony roślin). Zdaniem autora, można sformułować kilka wniosków końcowych:

1. Ciągłe podnoszenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, głównie przez działalność rozwojową, jest traktowane przez Zarząd Zakładów za sposób utrwalania pozycji rynkowej.
2. Utrzymywanie dystansu konkurencyjnego w stosunku do pozostałych uczestników gry rynkowej przez dywersyfikację portfela produktów ma za zadanie utrwalenie tego zjawiska.
3. O konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje to, na ile jego oferta jest konkurencyjna w stosunku do pozostałych dostawców.

**COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE PERIOD  
OF DYNAMIC MARKET CHANGES ON THE EXAMPLE  
OF CHEMICAL PLANTS “ORGANIKA-SARZYNA” SA**

**Summary**

The major objective of this paper is to present the issue of enterprises' competitiveness against achieved economic results in the period of dynamic market changes in the years 2007–2009. Having analysed an organization's activity in the said period an attempt has been made to focus on mechanisms used by Management Boards of plants in order to achieve competitive advantage. The choice of research material refers to dangers of competitiveness, risk of substitutes' application as well as market potential and consumption basis. Resource materials originated from the reports of management board concerning their activity in the years 2007–2009.