

Piotr ZAWADA¹

WPLYW POWIĄZAŃ GOSPODARCZYCH NA SYTUACJĘ EKONOMICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE KRYZYSU – STUDIUM PRZYPADKÓW

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia wpływu powiązań gospodarczych na sytuację ekonomiczną wybranej grupy przedsiębiorstw w latach 2007-2009. Organizacje te funkcjonowały w tym czasie w warunkach dynamicznych zmian rynkowych i były poddane szczególnej presji rynkowej. W pracy poruszono również zagadnienia związane z wpływem globalizacji na sytuację ekonomiczną zakładów posiadających ugruntowane pozycje rynkowe.

1. WPROWADZENIE

22.01.2010 r. ukazał się wywiad z prof. Nourielem Roubinem współpracującym z New York University, w którym stwierdził, że „[...] w II połowie bieżącego roku możliwe będzie osłabienie ożywienia w największych gospodarkach”. Choć Polska do największych gospodarek nie należy, to i w naszym kraju ostatnie wydarzenia zdają się potwierdzać tę opinię². Z obliczeń ekonomistów wynika, że do tej pory „[...] mijający kryzys kosztował globalną gospodarkę 4 biliony dolarów”³. Prosta konsekwencją obecnego kryzysu gospodarczego jest redukcja zatrudnienia i coraz szersze zjawisko upadłości firm⁴. W przeciągu zaledwie sześciu miesięcy 2009 roku liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce wzrosła w porównaniu z rokiem poprzednim o 53%, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej⁵. Zmieniające się warunki gospodarowania wywoływały adekwatne do przyczyn reakcje uczestników rynku, które stały się postawą analiz w niniejszym artykule. Celem rozprawy była próba ukazania wpływu powiązań gospodarczych jako konsekwencji przeprowadzonych w latach poprzednich procesów restrukturyzacyjnych na sytuację ekonomiczną wybranej grupy przedsiębiorstw w latach 2007 – 2009.

¹ Dr Piotr Zawada, Prezes Zarządu Zakładu Doświadczalnego Organika sp. Z o.o. w Nowej Sarzynie, Grupa Kapitałowa Ciech S.A.

² Premier Donald Tusk świadom możliwości budżetowych w II połowie roku zaproponował pod koniec lipca zmianę podstawowej stawki VAT z 22 na 23 % celem zwiększenia przychodów Skarbu Państwa. Spotkanie jakie odbyło się (bez udziału Pani Minister Fedak) z prezesami OFE w ubiegłym tygodniu może świadczyć, że w dalszym ciągu starania o zwiększenie wpływów budżetowych będą ze względu na obecną sytuację kontynuowane.

³ E. Glapiak *Świat zaczyna walkę*, „Rzeczpospolita” 22.01.2010.

⁴ Szerzej na temat sytuacji bezrobotnych wypowiada się Adam Woźniak w „Rzeczpospolitej” 22.01.2010 w artykule *W 2009 r. padł rekord zwolnień grupowych*: „Duże cięcia etatów dotknęły województwo podkarpackie. W ubiegłym roku pracę straciło tam w ramach grupowych zwolnień aż 6 300 osób, podczas gdy rok wcześniej tylko 2 500 osób”.

⁵ M. Bałtyk, „Rzeczpospolita” 14.01.2010, *Kryzys rozłożył na łopatki wiele firm transportowych i logistycznych*.

2. GLOBALIZACJA A ŚWIATOWY KRYZYS GOSPODARCZY

We współczesnym globalizującym się świecie przetrwanie podmiotów gospodarczych zależy od skuteczności wykorzystywania szans jednych przedsiębiorstw w walce z występującymi na rynku zagrożeniami. Ogromnego znaczenia nabiera zjawisko konkurencyjności przedsiębiorstwa dysponującego informacją⁶. Globalizacja to zmiana charakteru działania rynku, a zjawisko to może być postrzegane jako znaczący krok w mobilności czynników produkcji w skali planetarnej⁷. Za niezbędne wydaje się uwzględnienie w tym procesie aspektów ekonomiczno-społecznych, które są odpowiedzialne za globalizację, w tym nieuniknione bankructwa przedsiębiorstw niewytrzymujących presji konkurencji. Jedną z konsekwencji obecnego kryzysu gospodarczego jest redukcja zatrudnienia, tak bolesna ze społecznego punktu widzenia⁸. W pierwszej połowie 2009 roku liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce wzrosła w porównaniu z rokiem poprzednim o 53%⁹. Wszystko coraz bardziej zaczyna zależeć od konkurencyjności. Konkurencja staje się generalnym wyznacznikiem porządku globalnego, co jest prostą konsekwencją uwolnienia rynku od barier granicznych i podporządkowania wymogom logiki mikroekonomicznej¹⁰. Globalizacja w takim rozumieniu może powiększać mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej kraju, uwalniając reakcje rynku i powodując działania alokacyjne. Obserwowane zwiększenie ryzyka gospodarowania i wzrost innowacyjności narzuca rodzimym przedsiębiorstwom zmienność zasad funkcjonowania, z uwagi na wszechobecną groźbę bankructwa¹¹. Zmiany rynkowe, widoczne spowolnienie gospodarcze w wielu dziedzinach, stagnacja na rynku pracy i utrata płynności finansowej przez wiele przedsiębiorstw w Polsce wskazują, że proces globalizacji wywarł wpływ na kształt obecnego kryzysu. Polska wybierając w 1989 roku model wolnej konkurencji w gospodarce świadomie zdecydowała się na obowiązujące w demokratycznym świecie zasady współpracy. Nie są znane w jakim stopniu zmiany te wpłyną na sytuację gospodarczą, eko-

⁶ Ekspansja procesów globalizacyjnych wiąże się z naturalnym dążeniem dominacji jednych nad drugimi, a skala procesów globalizacyjnych jest też praktycznie nie mierzalna. O rozwoju rynków w postępującym procesie globalizacji pisał K. Krzysztofek M. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002, s. 190: "Ekspansja rynków, wszystkich rynków, od towarów i usług przez naukę do pomysłów kultury wymusza sprawną telekomunikację, ta z kolei, prawem procesów komunikacyjnych torowała drogę globalizacji rynków oraz przepływów informacyjnych i dziś jednego od drugiego nie da się już oddzielić".

⁷ K. Kozik, P. Tobera, *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002, s. 15. Autorzy podają definicję globalizacji rozumianej „jako wzrost globalności, jako upodobnienie zjawiska w ich kontekście narodowym lub regionalnym i jako wzrost zależności pomiędzy jednostkami strukturalnymi w skali planetarnej. Mamy więc trzy ilościowe wymiary globalizacji: wielkość, podobieństwo i współzależność.

⁸ Szerzej na temat sytuacji bezrobotnych wypowiada się A. Woźniak w „Rzeczpospolitej”, 22.01.2010 w artykule „W 2009 r. padł rekord zwolnień grupowych” „Duże cięcia etatów dotknęły województwo podkarpackie. W ubiegłym roku pracę straciło tam w ramach grupowych zwolnień aż 6 300 osób, podczas gdy rok wcześniej tylko 2 500 osób”.

⁹ M. Bałtyk, „Rzeczpospolita” 14.01.2010, *Kryzys rozłożył na łopatki wiele firm transportowych i logistycznych*.

¹⁰ W. Szymański, *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002, s. 19.

¹¹ Szerzej na temat innowacyjności pisali Januszek H. Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 1996, s. 177, oceniając, że „właściwe stymulowanie innowacyjności powinno łączyć ekonomiczne, społeczne i efekty pracy techniki i organizacji pracy”.

onomiczną, polityczną i społeczną w kraju¹². Proces globalizacji, w ocenie wielu osób zajmujących się tym aspektem problematyki gospodarczej, rozpoczął się w Polsce na dobre¹³. Wśród przedsiębiorstw coraz większego znaczeniu zaczyna zyskiwać poziom ich konkurencyjności, miarą będącą wyznacznikiem ich przetrwania i rozwoju na rynku¹⁴. Konkurencyjność przedsiębiorstwa dysponującego informacją na rynku może w skrajnym przypadku wiązać się z bezwzględny wykorzystaniem niewydolności konkurencyjnej innych podmiotów¹⁵. Globalizacja to zmiana charakteru działania rynku i znaczący krok w mobilności czynników produkcji w skali planetarnej¹⁶. Aspekty ekonomiczno-społeczne, które są odpowiedzialne za globalizację wydają się godne większej uwagi ze względu na skalę oddziaływania w gospodarce. Wzrost bezrobocia i utrzymywanie się wysokich wskaźników pozostawiania ludzi bez pracy to nie wynik braku aktywności polskich przedsiębiorstw. Jest to raczej wynik polityki gospodarczej poszczególnych rządów i stanowi pochodną światowej sytuacji gospodarczej¹⁷. Szerzej na temat powiązań gospodarczych i konkurencyjności przedsiębiorstw wypowiada się W. Szymański w *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji* stwierdzając że „mikro-społeczny charakter procesu globalizacji jest pochodną liberalizacji stosunków międzynarodowych i otwarciem na konkurencję zewnętrzną. Wszystko coraz bardziej zaczyna zależeć od konkurencyjności. Konkurencja staje się generalnym wyznacznikiem porządku globalnego, co jest prostą konsekwencją uwolnienia rynku od barier granicznych i podporządkowania wymogom logiki mikroekonomicznej”¹⁸. Globalizacja w takim rozumieniu może powiększać mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej kraju, powodując działania alokacyjne, stwarzając nowe możliwości dla przedsiębiorstw, potrafiących odnaleźć się w wysoko konkurencyjnym rynku.

¹² Według E. Okoń – Horodyńska, *Państwo narodowe a proces globalizacji*, Katowice 2000, s. 199, „Globalizacja jest dzisiaj niekwestionowanym już procesem obecnym nie tylko w gospodarce, ale w wielu innych dziedzinach życia społecznego. Naukowcy i praktycy licznych dyscyplin dyskutują nad istotą, cechami i konsekwencjami tego procesu”.

¹³ W. Malendowski, *Wpływ globalizacji na procesy rozwojowe współczesnego państwa*, Poznań 2004, s. 7.

¹⁴ W. Kazeł, *Społeczne organizacje biznesu w Polsce a stosunek do pracy*, Warszawa 1999, s. 169.

¹⁵ Ekspansja procesów globalizacyjnych wiąże się z naturalnym dążeniem dominacji jednych nad drugimi, a skala procesów globalizacyjnych jest też praktycznie nie mierzalna. O rozwoju rynków w postępującym procesie globalizacji pisał K. Krzysztofek, M. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002, s. 190, cyt. „Ekspansja rynków, wszystkich rynków, od towarów i usług przez naukę do pomysłów kultury wymusza sprawny telekomunikację, ta z kolei, prawem procesów komunikacyjnych torowała drogę globalizacji rynków oraz przepływów informacyjnych i dziś jednego od drugiego nie da się już oddzielić”.

¹⁶ K. Kozik, P. Tobera, *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002, s. 15. Autorzy podają definicję globalizacji rozumianej „jako wzrost globalności, jako upodobnienie zjawiska w ich kontekście narodowym lub regionalnym i jako wzrost zależności pomiędzy jednostkami strukturalnymi w skali planetarnej. Mamy więc trzy ilościowe wyznaczniki globalizacji: wielkość, podobieństwo i współzależność.

¹⁷ Problem bezrobocia szerzej rozumiany jako wyłączenie został zauważony między innymi przez J. Kulpińską w *Spółczesność polska wobec wyzwań transformacji systemowej*, Warszawa 1998, s. 61, pisząc „Wyłączenie z rynku pracy polega nie tylko na bezrobociu i biedzie, lecz także na obniżaniu szans na przyszłość, nie inwestuje się bowiem w mało rentowne zasoby ludzkie. Wyłączenie z dostępu do pracy to również wyłączenie z innych sfer życia społecznego, budowanych dotychczas wokół pracy”.

¹⁸ W. Szymański, *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002, s. 19.

3. SYTUACJA EKONOMICZNA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE GWALTOWNYCH ZMIAN GOSPODARCZYCH

Wiara, że rynek jest w stanie samodzielnie się regulować może prowadzić do wielu uproszczeń. W ciągu ostatnich 2 lat na świecie wdrożono wiele programów pomocowych mających za cel zatrzymać niebezpieczne trendy gospodarcze. Poddawana krytyce pomoc publiczna realizowana była zwłaszcza w gospodarkach rozwiniętych i powoli zaczyna przymoczyć oczekiwane efekty, a doskonałym przykładem są działania zapoczątkowane i wdrożone w Niemczech. Obecnie obserwowana jest druga fala kryzysu, o tyle groźniejsza, że potęga kryzysu nie zmniejszyła się pomimo wdrożenia wielu programów pomocowych¹⁹. Zjawiska kryzysu najbardziej widoczne są na terenach zaniedbywanych gospodarczo od dawna, w Polsce takim miejscem jest cała ściana wschodnia. Za interesujący należy uznać komentarz Aleksandra Fandrejewskiego *Nie dla wszystkich regionów kryzys równie straszny* zamieszczony w Rzeczpospolitej, który zauważył, że „...kryzys spowodował, że w niektórych województwach realny wzrost gospodarczy przyhamował, a nawet spadł w zeszłym roku w porównaniu z 2008 rokiem”²⁰. Kryzys widoczny jest w transferze z firm do struktur państwa i spadku zaufania do struktur rządowych²¹. NSZZ Solidarność, wskazał polski rząd jako odpowiedzialnego za obciążenia pracowników kosztami przezwyciężenia kryzysu (główne przesłanie raportu jaki został w obszernych fragmentach opublikowany na łamach Rzeczpospolitej z 06.05.2010). Autorzy raportu uznali, za szczególnie niebezpieczną sytuację likwidację miejsc pracy, a także stosowanie zatrudnienia czasowego w zamian za stałą umowę o pracę, co skutkuje rosnącą dysproporcją wynagrodzeń. Niepokojący jest fakt kompletnego braku zauważenia tego zjawiska przez obecną administrację rządową²². Reprezentujący PKPP Lewiatan Jeremi Mordasewicz, wskazał na czarną listę barier, w której za najpoważniejsze utrudnienie w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce uznano bariery podatkowe²³. W dalszym ciągu widoczny jest w Polsce podział na regiony bogatsze i biedniejsze choć różnice te powoli ulegają zmniejszeniu²⁴. Relatywnie korzystne wyniki polskiej gospodarki składające się na niewielki wzrost gospodarczy należy zamienić na promocję Polski jako kraju stabilnego i atrakcyjnego dla inwestorów²⁵. Przewiduje się, że 2010r. Polska zanotuje niestety dużą liczbę bankructw, ponieważ w pierwszym kwartale, temu zjawisku poddano 168

¹⁹ Ciekawy komentarz dotyczący obecnej sytuacji gospodarczej przedstawił Jeremi Jędrzejewski w artykule *Nadeszła druga fala kryzysu* na łamach Rzeczpospolitej z 10.05.2010, cyt. „Wygląda na to, że jesteśmy świadkami tego, o czym część pesymistów (albo może realistów)przebąkiwała już co najmniej od połowy ubiegłego roku. Tuż po tym, jak inwestorzy ostro wzięli się do odrabiania strat, choćby na giełdach akcji, niektórzy ekonomiści pozostali sceptyczni. Wskazywali, że ożywienie wędnących gospodarek pompowaniem w nie gigantycznych pieniędzy nie ujdzie rządowi płazem”.

²⁰ Opinia Tomasza Kaczora zamieszczona w „Rzeczpospolitej” z 07.05.2010 w artykule Aleksandra Fandrejewskiego *Nie dla wszystkich regionów kryzys równie straszny*.

²¹ Kuczyński P. *Kryzys przeniósł się z firm na państwa*, „Rzeczpospolita” 06.05.2010.

²² A. Fandrejewska, „S”: rynek pracy w Polsce jest chory, „Rzeczpospolita” 06.05.2010.

²³ A. Fandrejewska, *Biurokracja trzyma się mocno*, „Rzeczpospolita” 27.04.2010.

²⁴ A. Fandrejewska, *Pomorze liderem inwestycji*, „Rzeczpospolita” 22.04.2010.

²⁵ J. Jędrzejewski, *Wzrost wydajności wymaga reform*, „Rzeczpospolita” 07.04.2010.

przedsiębiorstw, o 42 więcej niż w podobnym okresie roku poprzedniego²⁶. Lokalizacja przedsiębiorstwa w procesie przechodzenia przez kryzys nie ma większego znaczenia, znaczenie ma natomiast profil produkcji i lokalizacja rynków zbytu wyrobów i usług. Zjawiska kryzysowe są przez polskich przedsiębiorców zauważalne, jednak często obserwowane z dystansem²⁷. Obraz podmiotów gospodarczych jaki wyłania się z analiz przygotowanych przez PARP wskazuje, że firmy z reguły nie posiadają przemyślanych i dopasowanych do ich potrzeb strategii długookresowych. Przedsiębiorstwom zależy jedynie na przetrwaniu z roku na rok, udowadniając tezę o pasywności polskiej gospodarki. Aktywność przedsiębiorców zwłaszcza w realizowaniu projektów o innowacyjnym charakterze może okazać się elementem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Kryzys i niepewność gospodarowania to elementy, z którymi firmy muszą się nauczyć żyć, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach musi zostać zauważone i docenione, ponieważ programy stabilizujące europejskie systemy finansowe są obciążone bardzo dużym marginesem błędu²⁸.

4. ZAKŁADY CHEMICZNE ORGANIKA SARZYNA S.A. – RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” Przedsiębiorstwo Państwowe w Nowej Sarzynie przekształcono w spółkę akcyjną, 28.12.2000r. ze skutkiem od pierwszego dnia miesiąca przypadającego po wydaniu postanowienia o wpisaniu spółki do rejestru handlowego. Od 01.01.2001r. Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” S.A. prowadziły działalność w nowej formie prawnej- jako spółka akcyjna (status jednoosobowej spółki skarbu państwa) do roku 2005. Sąd Rejonowy w Warszawie, 15.09.2005 dokonał rejestracji podwyższenia kapitału zakładowego Nafty Polskiej S.A. na dzień zbycia pierwszych akcji przez Skarb Państwa na zasadach ogólnych, co wiązało się z utratą statusu jednoosobowej spółki Skarbu Państwa. Celem uratowania firmy w związku z sytuacją kryzysową na rynku polskim ówczesny zarząd

²⁶ E. Więclaw, *Więcej firm zbankrutuje w tym roku*, „Rzeczpospolita” 07.04.2010.

²⁷ Dane zaczerpnięte z raportu przygotowanego przez PARP, którego obszernie fragmenty przedstawiła na łamach Rzeczpospolitej, przez Agencję Bożena Lubińska-Kasprzak w artykule *Kryzys tylko w połowie firm*, 11.05.2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła analizy, w jakim procencie i jakie firmy doświadczyły skutków globalnego załamania koniunktury. Najczęściej kryzys zauważany jest przez przedsiębiorców w swojej branży, aż 65% wskazań i w gospodarce w ujęciu szerszym 75% wskazań. W ocenie prezes PARP Bożeny Lubińskiej-Kasprzak, przedsiębiorcy w Polsce bardziej niż samego osłabienia koniunktury obawiali się ograniczeń biurokratycznych i istotnych problemów prawno – podatkowych. Taka postawa zarządzających przedsiębiorstwami skutkowałą głównie ograniczaniem kosztów prowadzonej działalności (co drugi respondent, 49% wskazań), aktywne działania związane z poszukiwaniem nowych obszarów rynku wskazał co piąty respondent (21% wskazań), a intensywne działania promocyjne prowadził jedynie co dziesiąty ankietowany (11% wskazań). W trakcie prowadzonych badań okazało się również, że polscy przedsiębiorcy nie byli przygotowani na nadejście fali kryzysu, niewielka grupa posiadała procedury zarządzania ryzykiem, siedmiu na dziesięciu ankietowanych nie przykładało do tego wagi (72% wskazań), a co drugi respondent (54%) nie posiadał w trakcie prowadzonych badań, planów strategicznych.

²⁸ Swoją ocenę bieżącej sytuacji w strefie Euro przedstawił David Karsbol w artykule *Koszmary scenariusz jest coraz bardziej realny*, „Rzeczpospolita” 11.05.2010.

postanowił dokonać szybkich zmian własnościowych wewnątrz organizacji²⁹. Działania restrukturyzacyjne w pierwszej kolejności objęły majątek nieprodukcyjny, stanowiący balast i generujący nieuzasadnione koszty rzutujące na wielkość wypracowywanego zysku. Działania te były realizowane przy pełnej współpracy z samorządem lokalnym, który czynnie włączył się w działania naprawcze³⁰. Przykładem ilustrującym takie działanie jest wspólna inwestycja w ochronę środowiska w postaci wybudowania i oddania do użytku mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków³¹. Wejście do programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i Programu powszechnej Prywatyzacji nie znalazło w oczach dyrektora Zakładów uznania³². Uznano wówczas, że kapitalizacja kapitałowa, będzie formą najkorzystniejszą dla Zakładów z jego ukształtowanym profilem³³. Od początku lat 90-tych wprowadzano zmiany w przedsiębiorstwie, w zakresie struktury i systemu zarządzania, optymalizacji procesów produkcyjnych, racjonalizacji asortymentu wyrobów z akcentem na aktywne działania rynkowe, dalsze wdrożenia przedsięwzięć poprawiających jakość i powtarzalność produkcji, warunki pracy, realizację działań proekologicznych itd.³⁴. Przedsiębiorstwo znalazło się wówczas w cyklu dojrzałości, skutecznie opierając się fazie schyłkowej³⁵. Elementem wpływającym na stabilizację w fabryce, był wymieniany styl i forma zarządzania³⁶.

Decyzja o rozpoczęciu przekształceń własnościowych w Zakładach została podjęta pod presją rynku. Celem takiej aktywności były szybkie zmiany ilościowe zmierzające do uzyskania wartości dodanej przez Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna P.P. a później S.A.. Programy restrukturyzacji przygotowane na lata 1993-1995 oparte zostały o decyzje dyrektora przedsiębiorstwa i porozumienia z organizacjami związkowymi jako element dostosowania przedsiębiorstwa do gospodarki rynkowej, a następnie w latach 1995-2000 w oparciu o „Pro-

²⁹ A. Adamski *Liczymy na siebie*, Nowiny 30.03.1999, cyt. z wypowiedzi dyr. L. Stelmacha „Zakład przynosi zyski (w 1998 roku 16,4 mln zł) i jest w pełni wypłacalny. Na tle innych fabryk tej branży wypada najlepiej”

³⁰ J. Kida, M. Śliwa-Balawajder, *Jesteśmy jedna rodzina*, Informator Gospodarczy Nowa Sarzyna 29.04.1994, s. 1.

³¹ B. Sołtys, *Z wielką pompą*, Sztafeta, s. 9, z 24.09.1998. 17 września oddano do użytku mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków, będącą wspólną inicjatywą gospodarczą Zakładów i władz samorządowych.

³² K. Urbanek, *Lider Ekologii*, Nowiny 04.08.1999, wywiad z dyr. Wł. Piłatem, cyt.

³³ „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”.

³⁴ J. Lisiecki, *Gra z regulami*, Super Nowości s. 11, z 12-14 12.1997, „Jedno jest pewne – Zakłady muszą pozostać zwarte. Nie wolno dopuścić do tego, by jakiegokolwiek przekształcenia własnościowe doprowadziły do rozparcelowania firmy”.

³⁵ E. Kozyra, *Formy organizacyjne spółek wyodrębnionych z Zakładów Chemicznych „Organika – Sarzyna” P.P.* w Nowej Sarzynie . s. 6, mps, ponadto na temat działalności pro-ekologicznej Zakładów więcej opisów znaleźć można w miesięczniku *Chemicz*, nr.9 z 1999 roku, gdzie w zamieszczonym na s. 225, artykule Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna Liderem Polskiej Ekologii- 1999, znalazł się obszerny komentarz dotyczący działań proekologicznych zrealizowanych w ramach działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

³⁶ Podjęte działania restrukturyzacyjne, jako przygotowanie do komercjalizacji wiązały się z ryzykiem utraty przez Nową Sarzynę organizacji wspierającej rozwój miasta. Ten niepokój został zasygnalizowany w artykule *Gra z regulami*, Super Nowości, 12-14. 12. 1997, s. 11, którego autorem był J. Lisiecki przeprowadzający wywiad z dyrektorem naczelnym Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna, Wł. Piłatem.

³⁷ L. Stelmach Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna S.A. folder informacyjny, Nowa Sarzyna 2003, s. 2.

gram restrukturyzacji”³⁷. Bardzo trudne ze społecznego punktu widzenia decyzje dotyczące praktycznie połowy załogi przedsiębiorstwa, wywołujące nawiązanie nowych stosunków pracy podejmowane były każdorazowo w oparciu o prowadzone konsultacje i pisemne porozumienia ze związkami zawodowymi³⁸. W tym czasie wydzielono ze struktur Zakładów wszystkie wydziały pomocnicze tworząc z nich kilkanaście spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Zgoda na podpisanie aktu notarialnego wymagała (zgodnie z przyjętymi wewnętrznymi zasadami) akceptacji Rady Pracowniczej, a od 1995 roku Rady Nadzorczej Zakładów³⁹. Powstałe spółki posiadały statut spółek małych i średnich w rozumieniu Prawa o Działalności Gospodarczej⁴⁰. Powstałe w ten sposób podmioty gospodarcze gwarantowały dotychczasowym pracownikom bezkolizyjne przejście do nowego pracodawcy z zachowaniem prawa do wykupu udziałów. Działania takie można uznać za próbę zachowania równowagi elementu socjalno-społecznego podczas realizowanych przemian restrukturyzacyjnych w Zakładach.

Przekazanie kapitału zakładowego w formie aportu majątkowego do nowo powstałych spółek i konieczność samodzielnego funkcjonowania na rynku tych podmiotów zmusił te organizacje do poszukiwania przyszłych zleceń, również na zewnątrz, co było zupełną nowością i aktywnością dotychczas nie stosowaną. Nowo utworzone podmioty gospodarcze zostały zmuszone do poszukiwania rynku zbytu swoich usług i wyrobów jednocześnie pozostając pod silną presją ze strony udziałowca mniejszościowego który był reprezentowany na Radach Nadzorczych i Zgromadzeniach Wspólników. W dalszym ciągu zależność gospodarcza od firmy macierzystej nie pozwalała na całkowitą samodzielność wszystkim podmiotom, często poddawanych presji i naciskom ze względu na stosowany poziom cen na swoje usługi.

Postanowiono, że analizie porównawczej zostaną poddane dwie firmy zależne od Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. wchodzącej w skład grupy kapitałowej Ciech S.A.

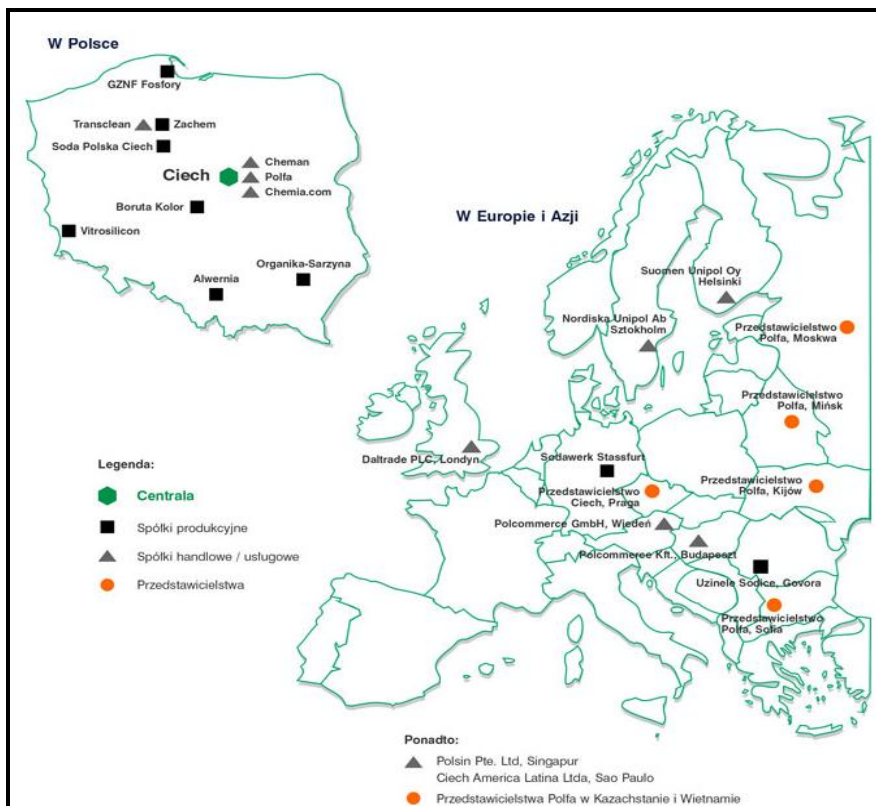
³⁷ Program restrukturyzacji Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna na lata 1995-2000, materiały wewnętrzne zarządu.

³⁸ Nowiny z 21.09.1997 s. 5, artykuł *W czołówce pod względem nowoczesności*, znalazł się komentarz dyrektora L. Stelmacha cyt. ”Restrukturyzacja pozwoliła na efektywne podniesienie wydajności, usamodzielniała zespoły ludzi, pobudziła do twórczego myślenia, wyzwoliła nową energię”.

³⁹ Materiały wewnętrzne Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna”, Decyzja, Porozumienie Uchwały Rady Pracowniczej, Rady Nadzorczej w latach 1993-2000, archiwum zakładowe sygnatura akt 0206,004,000.

⁴⁰ Prawo działalności gospodarczej (Dziennik Ustaw z 17.12.1999 r. nr.101, poz.1178), rozdział 6.

Rysunek 1. Zasięg działalności Grupy Ciech S.A.



Źródło: <http://www.ciech.com/PL/GrupaCiech/SpolkiProdukcyjne>

Strategia rozwoju Grupy Chemicznej Ciech kładzie nacisk na rozwój działalności innowacyjno – rozwojowej. Wdrażanie założeń, strategicznych w tym obszarze koordynuje Biuro Inwestycji, Badań i Rozwoju.

We wstępnej fazie skoncentrowano się na opisie sytuacji gospodarczej, w każdym przypadku przeglądowi poddano uzyskane wyniki finansowe publikowane w Rachunkach Zysków i Strat, a także przeanalizowano sytuację związaną z kapitałem ludzkim obecnym w opisywanych podmiotach gospodarczych. Głębszej analizie poddano wydarzenia, które miały znaczący wpływ na wyniki końcowe, na które nałożyły się działania związane istnieniem powiązań gospodarczych wywołanych przez wydzielenie, a następnie częściowe usamodzielnienie nowo powstałych podmiotów gospodarczych.

5. ZAKŁAD USŁUG ELEKTROENERGETYCZNYCH EL-CHEM SP. Z O.O. – POD STAWOWE INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORSTWIE.

Zakład Usług Elektroenergetycznych El-Chem Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie uzyskał osobowość prawną w dniu 19 września 1997 roku poprzez wpisanie go do rejestru handlowego Sądu Rejonowego w Rzeszowie - Wydział V Gospodarczy - pod numerem RHB-1755. Działalność rozpoczął 01.10.1997 roku. Spółka powstała w wyniku restrukturyzacji Zakładów Chemicznych Organika-Sarzyna P.P. w Nowej Sarzynie z Wydziału Elektrycznego. Spółka nosi pełną nazwę: Zakład Usług Elektroenergetycznych El-Chem Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w Nowej Sarzynie oraz nazwę skrótową: El-Chem Sp. z o.o. i nie posiada placówek terenowych. Przedsiębiorstwo działa w oparciu o przepisy: Kodeksu Spółek Handlowych, Umowy Spółki, Regulaminu Pracy Zebrania Wspólników, Zarządu Spółki, Rady Nadzorczej, regulaminów wewnętrznych Spółki, przepisów prawa pracy, działalności gospodarczej i zobowiązań podatkowych. Przy rozpoczęciu działalności Spółka została zarejestrowana w rejestrze handlowym Sądu Rejonowego Wydziału V Gospodarczego pod numerem RHB-1755 w dniu 19 września 1997 roku na czas nieograniczony. W dniu 11 czerwca 2001 roku Sąd Rejonowy w Rzeszowie – XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego – wpisał Spółkę do Rejestru Przedsiębiorców. Kapitał zakładowy Spółki został wniesiony w całości w formie gotówki wynosi 500 000,00 złotych. Spółka posiada także kapitał rezerwowy w wysokości 229 253,01 złotych oraz kapitał zapasowy w wysokości 1 157 343,41 złotych.

Ocena bieżącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Zakład Usług Elektroenergetycznych El-Chem Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie ulokowany w otoczeniu gospodarczym Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. realizując przedsięwzięcia biznesowe uzyskał następujące wyniki w sprzedaży swoich usług w latach 2007-2009.

Tabela 1. Sprzedaż i portfel zamówień za lata 2007-2009

Lp	Specyfikacja	Sprzedaż 2007 w tys. zł.	[%]	Sprzedaż 2008 w tys. zł.	[%]	Sprzedaż 2009 w tys. zł.	[%]
1	usługi dla Z.CH. Orga- nika Sarzyna	4 178,9	36	4 283,7	65,5	2 953,1	64,5
2	usługi dla firm ze- wnętrzných	7 324,2	64	2 261,2	34,5	1 622,8	35,5
3	Razem	11 503,1	100	6 544,9	100	4 575,9	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Już w roku 2008 zauważyć można pierwsze oznaki kryzysu gospodarczego i działania zmierzające do złagodzenia jego następstw. Zarząd zdecydował o wycofaniu się z realizacji kontraktów obciążonych dużym ryzykiem na rzecz tych, realizowanych dla firmy macierzy-

stej. Efektem takiej decyzji był spadek sprzedaży do klientów zewnętrznych o 69% w stosunku do roku poprzedniego. W 2008 roku Spółka zanotowała stosunkowo wysoki poziom usług sprzedanych Zakładom Chemicznym Organika Sarzyna S.A., sięgających prawie 65% obrotów rocznych. Pomimo sprzedaży usług do Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. na poziomie 2 953,1 tys. zł., roku 2009 okazał się okresem, w którym z powodu kryzysu gospodarczego Zakład Usług El-chem zanotował w porównaniu do poprzedniego okresu obrachunkowego mniejsze obroty o 1 330,6 tys. zł. Znaczący spadek przychodów jest wymowną ilustracją istnienia ścisłych zależności pomiędzy omawianymi przedsiębiorstwami. Wycofanie się z rynku zewnętrznego (brak realizacji kontraktów dla innych podmiotów zewnętrznych) i skoncentrowanie się jedynie na ściślejszej współpracy z firmą macierzystą okazał się decyzją skutkującą drastycznym spadkiem przychodów i niebezpiecznym uzależnieniem się od jednego partnera, który zyskał uprzywilejowaną pozycję, przez co wywarł znaczący wpływ na wynegocjowane ceny za zrealizowane zadania inwestycyjne. Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna S.A. wykorzystując swoją monopolistyczną pozycję dodatkowo obniżyły ceny na świadczone usługi przez wydzieloną grupę utrzymania zajmującą się utrzymaniem ruchu instalacji elektrycznych na terenie produkcyjnym Zakładów Chemicznych Organika-Sarzyna S.A., utrzymaniem ruchu instalacji elektrycznych N/N i Ś/N Ujęcia Wody „SAN” dla Zakładów Chemicznych i Oczyszczalni Biologicznej, a także utrzymaniem ruchu sieci elektroenergetycznej ŚN i W/N oraz podstawą elektroenergetycznych Zakładów Chemicznych.

Zatrudnienie i płace

Zakład usług Elektroenergetycznych obecnie zatrudnia 70 osób na pełnych etatach, w latach 2007 - 2009 struktura zatrudnienia przedstawiała się następująco.

Tabela 2. Specyfikacja zatrudnienia w Zakładzie

Lp.	Specyfikacja	Średnie zatrudnienie w 2007	Średnie zatrudnienie w 2008	Średnie zatrudnienie w 2009
1	Pracownicy biurowi	17,05	15,63	16
2	Pracownicy fizyczni	51,83	52,19	54
3	Razem	68,88	67,82	70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Przedstawione powyżej dane wskazują, że w ciągu ostatnich 3 lat zatrudnienie pozostawało praktycznie na niezmiennym poziomie. Zaobserwowano jedynie niewielkie przesunięcia w strukturze, na wszystkich stanowiskach.

Tabela 3. Średnio miesięczna płaca brutto w Spółce w latach 2007 – 2009

Lp.	Specyfikacja	2007	2008	2009
1	Wszyscy pracownicy	2 947,6	3 017,8	2 756,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Powyższe dane wskazują, że analizowane przedsiębiorstwo i zatrudnieni w nim ludzie znacząco odczuli zarówno kryzys gospodarczy jak i uprzywilejowana pozycję jednego partnera w portfelu zamówień przedsiębiorstwa. Zarząd chcąc utrzymać dodatni wynik finansowy w ostatnim okresie obrotowym zdecydował się przełożyć spadające zyski przedsiębiorstwa na wysokość płac. Zarobki zatrudnionych w Zakładzie Usług Elektroenergetycznych w 2009 roku uległy w porównaniu do roku 2008 zmniejszeniu o 8,66%. Średnia wieku zatrudnionych w 2008 r. wynosiła 46 lat i co ciekawe średnia wieku pracowników biurowych (43) jest niższa od tych zatrudnionych na stanowiskach robotniczych (47). Poziom płac oferowany pracownikom jest wyższy od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej i przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w województwie podkarpackim. Najwyższy wzrost płac zanotowano w latach 2006/2007, kiedy to średnia płaca w przedsiębiorstwie wzrosła o 459,56 zł. Po raz pierwszy od wielu lat w roku 2009 średnia płaca była niższa od tej z roku poprzedniego o 261,49 zł.

Wskaźniki opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej przez Zakład Usług Elektroenergetycznych El – Chem Sp. z o.o.

Tabela 4. Rentowność netto i operacyjna.

	Wyszczególnienie	Treść ekonomiczna	2007	2008	2009
1	Rentowność netto sprzedaży	Zysk netto/przychody ze sprzedaży x 100%	1,66 %	6,13 %	-2.9 %
2	Rentowność operacyjna sprzedaży	Zysk operacyjny ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży x 100%	2,36 %	7,22 %	Lp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Rentowność jest podstawowym czynnikiem warunkującym rozwój Spółki, wyraża ją nadwyżka przychodów z działalności gospodarczej nad kosztami osiągnięcia tych przychodów. Wzrost wskaźników rentowności w roku 2008 w stosunku do roku 2007 był wynikiem zwiększonej ilości wykonanych robót zarówno dla klientów zewnętrznych jak i dla Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. O sytuacji finansowej Zakładu Usług Elektroenergetycznych El - Chem świadczy bieżąca płynność finansowa, czyli zdolność do terminowego regulowania zobowiązań, a także źródła pokrycia poszczególnych grup majątkowych. Ponieważ przedsiębiorstwo musi korzystać w swojej działalności z kredytów bankowych, stąd determinacja Zarządu w uzyskiwaniu optymalnych wskaźników wiarygodności w tym wskaźnika świadczącego o posiadaniu zdolności terminowego regulowania krótkoterminowych zobowiązań. W oparciu o sytuację gospodarczą Zakładu i otoczenia ekonomicznego w latach poprzednich, Zarząd postanowił w roku 2009 zrealizować okrojony program inwestycyjny polegający na doposażeniu przedsiębiorstwa w nowe środki transportu niezbędne w prowadzonej działalności gospodarczej, a także w sprzęt specjalistyczny (kamery termowizyjne, przyrządy do pomiarów elektrycznych, wyposażenie warsztatowe i dodatkowe elektronarzędzia). Celem działań inwestycyjnych było głównie zapewnienie możliwości realizacji zadań inwestycyjnych i świadczonych usług utrzymania ruchu dla firmy macierzystej. Zarząd postanowił po-

nadto skorzystać z propozycji kupna działek i budynków, obecnie dzierżawionych od Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A., celem uniezależnienia się od przedsiębiorstwa, na którego terenie funkcjonuje badany podmiot. Zarząd podjął świadomą decyzję, o wycofaniu się z działalności biznesowej polegającej na koordynacji realizacji dużych przedsięwzięć gospodarczych z powodu gwałtownie rosnącego ryzyka takiej działalności. W latach poprzednich Zakład usług Elektroenergetycznych EL-chem sprawował nadzór inwestorski nad projektami inwestycyjnymi dla Skanska, Kajima, Fabryka Klimatyzatorów Sanden, Real, Saint Gobain, Jinson Control, Leroy Merlin, Lidl, Toyota) co przyniosło firmie reklamę i pomogło w zbudowaniu wizerunku solidnego partnera biznesowego⁴¹. Jest to ilustracja działań dostosowujących firmę do zmieniających się warunków w dobie kryzysu ekonomicznego w Polsce i świadomego wyboru współpracy z dominującym jednym podmiotem gospodarczym dającym poczucie stabilności prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwo świadomie wybrało taką drogę swojego rozwoju, ograniczając się w 2009 roku do samodzielnej realizacji projektów inwestycyjnych głównie w formie zadań remontowo inwestycyjnych dla Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. i nie tylko. Wysiłki Spółki zostały docenione w 2008 i 2009 r. w formie przyznawanych wyróżnień – Przedsiębiorstwo Fair Play, Podkarpackiej Nagrody Gospodarczej, Integratora Systemów Automatyki ASTOR i innych.

6. HISTORIA POWSTANIA ZAKŁADU DOŚWIADCZALNEGO ORGANIKA SP. Z O.O.

Kolejnym podmiotem wartym szerszej analizy jest Zakład Doświadczalny Organika powołany do istnienia zarządzaniem ówczesnego dyrektora Zjednoczenia Przemysłu Organicznego w 1973 roku. Podstawowym zadaniem nowo powstałej jednostki naukowo badawczej było prowadzenie produkcji doświadczalnej, głównie środków ochrony roślin. Wdrożone produkcje, opanowane pod względem poprawności prowadzonych syntez i udoskonalone technologicznie miały w przyszłości trafiać do produkcji masowej. Wyroby powstające na skalę masową miały być produkowane na powstających instalacjach w Zakładach Chemicznych Organika Sarzyna Przedsiębiorstwo Państwowe w Nowej Sarzynie, przedsiębiorstwa powstałego w 1937 roku w ramach projektu rozwojowego COP. Zakład Doświadczalny Organika powstał na bazie obiektów, budowanej przez Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna P.P. półtechniki pilotowej Sewinu i wykorzystywał dostępne na terenie Zakładów zaplecze energetyczne, pomocnicze i usługi. W 1976 roku w związku z rozwijającą się współpracą zwłaszcza w zakresie prowadzonych badań postanowiono zacieśnić współpracę z Zakładami. Doszło wówczas do zawarcia porozumienia między Zakładami Chemicznymi Organika Sarzyna P.P. a Instytutem Przemysłu Organicznego w Warszawie. W wyniku tej umowy powstał Zakład Doświadczalny Organika oddział zamiejscowy IPO. W latach 1982 – 1995 oddział zamiejscowy IPO prowadził prace modernizacyjne i rozbudowę Zakładu, działając na zasadach samofinansowania. W tym czasie realizowano wiele produkcji drobnotowarowej i dalsze wdrożenia projektów IPO. Oddział zamiejscowy w oparciu o zasady restrukturyzacji zapropono-

⁴¹ Sprawozdanie Zarządu Zakładu Usług Elektroenergetycznych EL-Chem Sp. z o.o. z Działalności za rok 2008, s. 24.

wane przez dyrekcję Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna P.P. został przekształcony w Zakład Doświadczalny Organika Sp. z o.o. Spółka powstała 28.03.1995 r. w wyniku połączenia Zakładu Doświadczalnego „Organika”, będącego oddziałem Instytutu Przemysłu Organicznego w Warszawie z częścią majątku Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna” Kapitał Zakładowy Spółki wynosi 1 152 000 zł i dzieli się na 1000 równych i niepodzielnych udziałów po 1 152 zł każdy. Kapitał jest objęty w następujący sposób: Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” S.A. obejmuje 510 udziałów, tj. 51,0 % Instytut Przemysłu Organicznego w Warszawie obejmuje 490 udziałów, tj. 49,0 %.

Tabela 5. Zestawienie przychodów w latach 2007 – 2009 z uwzględnieniem usług realizowanych dla firmy macierzystej i własnej działalności produkcyjno-handlowej.

Lp.	Specyfikacja	Wartość sprzedaży w 2005	Wartość sprzedaży w 2006	Wartość sprzedaży w 2007	Wartość sprzedaży w 2008	Wartość sprzedaży w 2009
1	Wyroby własne	1 256 524	1 476 854	1 277 269	1 254 144	773 464
	wdrożenia	209 519	229 122	384 688	620 149	1 139 419
2	Usługi dla ZCH Organika Sarzyna S.A.	629 375	412 522	555 427	259 784	399 101
3	Nowe usługi	164 980	187 560	341 237	254 584	463 981
4	Przychody ogółem z prowadzonej działalności	2 260 399	2 306 058	2 558 621	2 338 658	2 775 966

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Z przedstawionych danych wynika, że produkcja wyrobów własnych Zakładu Doświadczalnego Organika Sp. z o.o. z roku na rok spada. Zjawisko to szczególnie uwidoczniło się w roku 2009, spadek sprzedaży wyrobów własnych (dotychczasowy asortyment wyrobów) spowodowany jest wycofywaniem z rynku produktów zawierających substancje aktywne niepożądane w UE (spadek w latach 2009/2009 wyniósł 480 680 zł skutkując zmniejszeniem przychodu w tym segmencie o 38,3%). Stare substancje aktywne nie są zastępowane nowymi, ponieważ, powołane do prac naukowo badawczych polskie instytuty nie są w stanie sprostać temu zadaniu. Zarząd badanego przedsiębiorstwa skoncentrował się na prowadzeniu we własnym zakresie działalności innowacyjnej, co przełożyło się na zwiększenie wartości produkowanego asortymentu o 1 139 419 zł, tylko w roku ubiegłym. Nowo pozyskani kontrahenci wraz z obecnymi klientami Spółki w roku 2009 ulokowali w Zakładzie zamówienia w wysokości 463 981 zł. dodatkowo polepszając wynik finansowy Zakładu.

Tabela 6. Zestawienie zatrudnienia i średnich zarobków pracowników w latach 2005 – 2007.

Lp	Specyfikacja	Zatrudnienie w 2005	2005	2006	2007	2008	2009	Zatrudnienie w 2009
1	Średnie zarobki w zł.		1 593,22	1 629,00	2 015,60	1 577,38	1837,54	
2	Ilość etatów średnio w roku	33,57						29,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Zwiększenie przychodu Zakładu Doświadczalnego Organika Sp. z o.o. w 2009r. o prawie 16% przełożyło się na zarobki pracowników. Pomimo, że zarobki pracowników znacząco odbiega od średniej krajowej, przeciętne wynagrodzenie w 2009r. wzrosło o 14,1% w porównaniu do roku poprzedniego.

PODSUMOWANIE

Przyczyny, mechanizmy i przebieg współcześnie obserwowanego na świecie i w Polsce kryzysu nie są nam do końca znane. Skala zjawisk kryzysowych jest olbrzymia i spowodowana globalizacją życia gospodarczego współczesnej nam cywilizacji. Przedsiębiorstwa poszukiwały sposobów wykorzystanie wszystkich zasobów materialnych i niematerialnych nie tylko do przetrwania, ale przede wszystkim do przygotowania się na wykorzystanie szans rozwojowych. Dla wielu organizacji kryzys stwarza szanse biznesowe, podczas gdy pozostali nie radzą sobie z pokonaniem współczesnych wyzwań. Przedstawiona analiza sytuacji ekonomicznej badanych przedsiębiorstw upoważnia do sformułowania kilku wniosków końcowych.

1. Zmniejszenie ryzyka gospodarowania przez samodzielne realizowanie inwestycji dla firmy macierzystej i na rynku lokalnym, można uznać za obciążoną mniejszym ryzykiem formę uzupełniania przychodów firmy.
2. Zrealizowane inwestycje w badanych przedsiębiorstwach są doskonałą ilustracją jakościowych działań organizacji w perspektywie krótko i długo okresowej.
3. Utrzymywanie wykwalifikowanych kadr, dysponujących doświadczeniem niezbędnym w realizacji celów biznesowych, można uznać za inwestycje w rozwój firmy.
4. Dywersyfikacja przychodów i podejmowanie działań innowacyjnych umożliwia przedsiębiorstwom przetrwanie na rynku w okresie dynamicznych zmian gospodarczych, a także wspomaga uzyskanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym w przyszłości.
5. Dopasowanie do potrzeb konsumentów portfela produktów oferowanego przez organizację w okresie kryzysu gospodarczego należy uznać za inwestycję zmniejszającą ryzyko działalności gospodarczej.

W okresie dynamicznych zmian gospodarczych w latach 2008 – 2009 Zarządy analizowanych przedsiębiorstw skupiały swoją aktywność na próbach dostosowania się do oczekiwań rynku. Podjęte działania w obu przypadkach uzależnione były od wielu czynników, w tym od stopnia powiązania Spółek od Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A.

LITERATURA

- [1] Januszek H. Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 1996
- [2] Kozik K., Tobera P., *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002
- [3] Krzysztofek K., Szczepański M., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002
- [4] Kulpińska J., *Spółeczeństwo polskie wobec wyzwań transformacji systemowej*, Warszawa 1998
- [5] Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002
- [6] Okoń – Horodyńska E., *Państwo narodowe a proces globalizacji*, Katowice 2000

INFLUENCE OF ECONOMIC CONNECTIONS ON ECONOMIC SITUATION OF ENTERPRISES AT THE TIME OF CRISIS - CASE STUDY

In the globalized world the subsisting of business entities depends on effectiveness of some enterprises in using their chance to fight against dangers occurring in the market. Of great importance occurs to be the phenomenon of competitiveness of an enterprise owning information in the market. Competition is becoming a general determinant of global order which results directly from the market being released from border barriers and subordination to the requirements of microeconomic logics. The objective of this dissertation is an attempt to present the influence of economic connections of a selected group of enterprises in the years 2007 – 2009.