

TOMASZ RACHWAŁ  
Akademia Pedagogiczna, Kraków

## **Globalne uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw Polski Południowo-Wschodniej**

Powodzenie procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce uwarunkowane jest szeregiem czynników zewnętrznych, do których zaliczyć należy nasilający się

w ostatniej dekadzie proces globalizacji gospodarki światowej. Powszechnie stosowane pojęcie „globalizacja” jest bardzo niejednoznaczne. W literaturze poświęconej tej problematyce można znaleźć wiele jego definicji, które akcentują różne jej cechy, brak jest jednak jednej, szeroko akceptowanej (Czaja 2001, Liberska 2002, Stryjakiewicz 1999, Zorska 1998).

W najszerszym znaczeniu pojęciem „globalizacja” określa się złożone procesy zachodzące w skali światowej, prowadzące do pogłębiania się światowych powiązań we wszystkich aspektach życia gospodarczego, politycznego, społecznego i kulturowego. W aspekcie gospodarczym globalizację można zdefiniować jako proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału (Liberska 2002). W niniejszej pracy przyjmuję bardziej precyzyjną definicję globalizacji A. Zorskiej (1998, s. 20), która w nawiązaniu do koncepcji P. Dickena definiuje globalizację działalności gospodarczej jako

dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania się coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoświatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach. Na poziomie przedsiębiorstwa globalizacja działalności polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji/działań i realizujących je jednostek.

W myśl przyjętej za A. Zorską definicji, globalizację działalności gospodarczej należy uznać za wyższy, bardziej zaawansowany proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, rozumiany jako proste rozszerzenie działalności gospodarczej ponad granicami państw. Jak zauważa autorka, w definicji tej istotne znaczenie mają cztery następujące elementy: integracja, powiązania, współzależność i system. Integracja polega na scalaniu dokonujących się procesów ekonomicznych w sposób „głęboki”, tzn. obejmujący nie tylko wymianę handlową, ale także inwestycje i produkcję. Dokonuje się ona dzięki dużej inten-

sywności oraz komplementarności powiązań handlowych, inwestycyjnych oraz kooperacyjnych, bazujących na przepływach towarów i czynników wytwórczych (przede wszystkim kapitału i technologii). Przepływy te realizowane są przede wszystkim w ramach działalności korporacji transnarodowych. Intensyfikacja powiązań prowadzi do narastania współzależności gospodarek krajowych, które stają się elementami w ogólnoświatowym systemie gospodarczym.

W świetle przyjętej definicji przedmiotem niniejszej pracy jest wpływ uwarunkowań globalnych na proces restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw Polski Południowo-Wschodniej. Wstępnie przyjmuje się, że do globalnych uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw należy zaliczyć:

- procesy koncentracji kapitału oraz integracyjne przedsiębiorstw,
- wzrost znaczenia działalności korporacji międzynarodowych,
- wzrost konkurencji na rynku globalnym,
- przepływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- szybki postęp technologiczny, szczególnie w dziedzinie technologii informacyjnej,
- gospodarowanie oparte na wiedzy, prowadzące do wzrostu znaczenia zaawansowanych prac badawczo-rozwojowych i innowacji.

- procesy integracyjne państw i regionów, w tym proces integracji europejskiej.

Globalizacja działalności gospodarczej przejawia się przede wszystkim w procesach koncentracji kapitału, prowadzących do integracji przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. Prowadzi to do zwiększania się znaczenia korporacji transnarodowych, które stały się głównymi podmiotami kształtującymi procesy gospodarcze. Wynika to

z posiadanych przez nich zasobów kapitałowych, mocy i zdolności produkcyjnych oraz dysponowaniu nowoczesnym zapleczem badawczym i technologiami. Można więc przyjąć, że proces globalizacji działalności gospodarczej realizowany jest przede wszystkim w ramach strategii koncernów międzynarodowych, które określa się mianem „globalnych” (Stonehouse i in. 2001, Zorska 1998). Podstawowym celem tych strategii jest maksymalne podnoszenie ogólnej efektywności, w efekcie czego realizacja poszczególnych zadań jest przenoszona do jednostek posiadających najlepsze warunki do produkcji i zbytu. Warunki te obejmują zaawansowane i przy tym stosunkowo tanie zasoby i zdolności wytwórcze oraz chłonne lub rozwijające się rynki zbytu. Zachodzi więc pytanie dotyczące możliwości włączenia się przedsiębiorstw Polski Południowo-Wschodniej w globalne strategie koncernów międzynarodowych. Należy podkreślić (w myśl przyjętej za A. Zorską definicji), że szanse, jakie stwarza możliwość włączenia w struktury globalne korporacji międzynarodowych, mają te przedsiębiorstwa, które są zdolne do funkcjonalnej integracji produkcyjnej, inwestycyjnej, handlowej, kooperacyjnej i in. (jako wspólne przedsięwzięcie czy firma powiązana kapitałowo) w ramach globalnej strategii tych koncernów.

Na podstawie przeprowadzonych badań w dużych przedsiębiorstwach Polski Południowo-Wschodniej należy stwierdzić, że na obecnym etapie restrukturyzacji nie są one zdolne do działania w ramach globalnych strategii koncernów międzynarodowych. Część badanych przedsiębiorstw jest powiązana kapitałowo z koncernami międzynarodowymi (np. ZPC „Wawel”, ZPO „Vistula”) bądź zostało całkowicie przejętych (kontrolny pakiet akcji) przez takie koncerny (np. ZPC „San”, Huta Szkła Jarosław, „Pliva” Kraków). Nie zostały im jednak wyznaczone określone funkcje w ramach strategii koncernu. Można więc przyjąć, że przejęcie miało na celu rozszerzenie działalności na polski rynek zbytu,

można więc mówić tutaj o strategii międzynarodowej. Zakłady takie nie mają więc wysokiej pozycji w strukturach koncernów, czego efektem w przypadku ZPC „San” było sprzedanie przejętego przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że wyjątkiem jest tu chorwacka „Pliva”, największy koncern farmaceutyczny w Europie Środkowo-Wschodniej, która próbuje realizować strategię globalną, przejmując kolejne zakłady produkcyjne w Europie i na świecie, wyznaczając „Plivie” Kraków określone zadania w tej globalnej strategii. O wysokim znaczeniu krakowskiego zakładu w strukturze koncernu świadczy struktura inwestycji koncernu w latach 2000–2001 (tab. 1).

Tabela 1. Inwestycje „Plivy” w latach 2000–2001

Miejsce inwestycji	2000 r.		2001 r.	
	wartość (tys. HRK)	%	wartość (tys. HRK)	%
<b>Pliva Kraków SA, Polska</b>	<b>1070101</b>	<b>71,52</b>	<b>1089336</b>	<b>57,52</b>
Pliva Pharma Holding BV, Holandia	0	0,00	392187	20,71
Veterina d.o.o., Chorwacja	50	0,00	184486	9,74
Neva d.o.o. Chorwacja	70000	4,68	70000	3,70
Pharmazug A.G., Szwajcaria	49897	3,33	49773	2,63
Pliva Pharma UK Limited, Wielka Brytania	43392	2,90	43392	2,29
Velaris d.o.o, Chorwacja	25231	1,69	25231	1,33
Adria Serwis d.o.o, Chorwacja	21638	1,45	21638	1,14
Pliva Ljubljana d.o.o., Słowenia	11656	0,78	11656	0,62
Pliva India Research Ltd., Indie	1973	0,13	1897	0,10
Pliva London Ltd, Wielka Brytania	1218	0,08	1671	0,09
Pliva Skopje d.o.o. Macedonia	812	0,05	1210	0,06
Pliva USA Inc., USA	407	0,03	475	0,03
Pliva Sarajevo d.o.o., Bośnia i Hercegowina	231	0,02	418	0,02
Pliva Esop d.o.o, Chorwacja	75	0,01	226	0,01
Pliva Zdravlje d.o.o, Chorwacja	25	0,00	75	0,00
Media log d.o.o, Chorwacja	0	0,00	25	0,00
Cedetiva d.o.o., Chorwacja	199597	13,34	20	0,00
<b>RAZEM</b>	<b>1496303</b>	<b>100,00</b>	<b>1893716</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2001*

W roku 2000 inwestycje w krakowską „Plivę” stanowiły ponad 71% wszystkich inwestycji koncernu, udział ten zmniejszył się nieco w roku 2001 w związku z przejściem zakładu

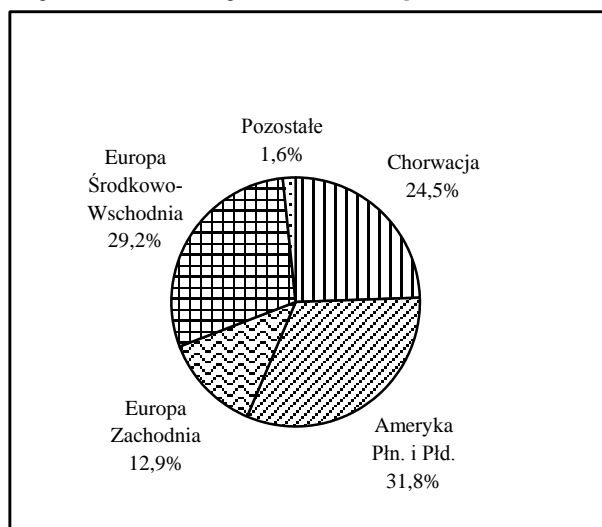
w Holandii, niemniej nadal krakowskie inwestycje stanowiły znaczący, ponad 57% udział.

Należy zwrócić uwagę, że „Pliva” nadal utrzymuje wysokie tempo inwestycji i zwiększania swojego potencjału produkcyjnego, rozszerzając swój zasięg działania poprzez przejmowanie kolejnych zakładów – w 2001 roku były to AWD Pharma w Niemczech, Lachema w Czechach oraz zakład w Hiszpanii. Zakup czeskiej Lachemy odbył się poprzez nabycie ponad 60% udziałów przez „Plivę” Kraków. Konsekwentna realizacja tej strategii doprowadziła do sytuacji, w której koncern, który jeszcze pod koniec lat 80. swoim zasięgiem obejmował praktycznie teren Chorwacji, w 2001 r. 3/4 obrotów realizuje poza granicami kraju pochodzenia (tab. 2, ryc. 1), w tym 32% w krajach obu Ameryk, 29% w Europie Środkowo-Wschodniej, a 13% w Europie Zachodniej.

Tabela 2. Struktura przychodów „Plivy” w 2001 r.

Wyszczególnienie	tys. HRK	%
Chorwacja	1293942	24,5
Ameryka Północna i Południowa	1674980	31,8
Europa Zachodnia	678090	12,9
Europa Środkowo-Wschodnia	1537889	29,2
Pozostałe	86832	1,6
Razem	5271733	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2001*



Ryc. 1. Struktura przychodów „Plivy” w 2001 r.

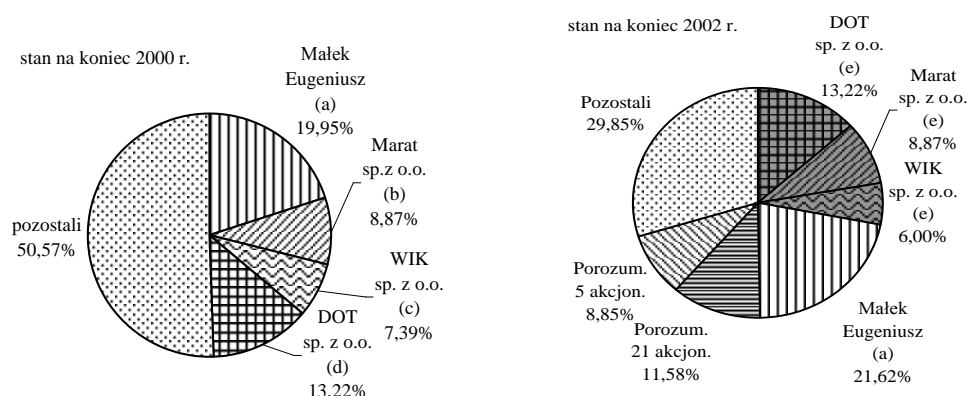
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2001*

Koncern próbuje więc podjąć walkę konkurencyjną na globalnym rynku wyrobów farmaceutycznych, który w wyniku fuzji i licznych aliansów strategicznych jest kontrolowany praktycznie przez kilkanaście koncernów. Należy zaznaczyć, że udział w tej globalnej strategii powiązany był z przejęciem większościowego pakietu akcji ówczesnej „Polfy Kraków” (obecnie inwestor posiada ponad 96% akcji), co oznacza całkowite przejęcie kontroli nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Również w pozostałych badanych przedsiębiorstwach, w których koncern międzynarodowy przejął większościowy pakiet akcji, nastąpiło przeniesienie ośrodka decyzyjnego do siedziby koncernu. Słaba pozycja finansowa i technologiczna polskich przedsiębiorstw nie pozwoliła na uczestnictwo w tych międzynarodowych strategiach w formie partnerskiej kooperacji. W przypadku „Polfy” Kraków, ze względu na silną koncentrację kapitału w przemyśle farmaceutycznym i wysokie koszty prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, była to praktycznie jedyna możliwość utrzymania się na rynku.

Koncerny międzynarodowe stały się więc głównymi podmiotami kształtującymi napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Koszty procesu restrukturyzacji, szczególnie restrukturyzacji techniczno-technologicznej przedsiębiorstw, przekraczają kra-

jowe zasoby finansowe i możliwości techniczne (poza jednym wyjątkiem, jakim była inwestycja „Telefoniki” w Krakowską Fabrykę Kabli), stąd też niezbędne są bezpośrednie powiązania kapitałowe, organizacyjne i rynkowe z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że do przedsiębiorstw najlepiej rozwijających się w warunkach transformacji gospodarki należą te przejęte przez zagranicznego inwestora strategicznego. Wyjątek w tej grupie stanowią przedsiębiorstwa, które sprzedano niewłaściwemu (niesprawdzonemu) inwestorowi – przykładem może tu być Cementownia „Nowa Huta”. Należy zauważyć, że bardziej korzystne dla przedsiębiorstw były inwestycje pochodzące od inwestorów branżowych, którzy przynieśli także nową technologię produkcji, know-how oraz nowe metody zarządzania. W przypadku przedsiębiorstw, w których kapitał został wniesiony przez inwestorów finansowych (niebranżowych) wystąpiły trudności z opracowaniem i wdrożeniem strategii wykorzystania



tych zasobów finansowych dla celów prorozwojowych. Przykładem może tu być ZPC „Wawel”. Przedsiębiorstwo to, będące udanym przykładem prywatyzacji w drodze akcjonariatu pracowniczego (w grudniu 1992 r. załoga wzięła zakład w leasing), funkcjonujące w latach 90. bez udziału dominującego inwestora branżowego, zdało sobie sprawę z ograniczonych możliwości rozwoju i konieczności poszukiwania silnego zagranicznego inwestora branżowego (ryc. 2). Działania te zakończyły się objęciem znaczącego (28,1%) pakietu akcji przez niemieckiego inwestora (Gustav F.W. Hamester). Inwestor, ze względu na rozproszenie pozostałych akcjonariuszy, ma znaczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które rozpoczęło wdrażanie nowej strategii rozwoju, w tym przeniesienia produkcji z centrum Krakowa do nowo wybudowanej fabryki pod Krakowem.

- a) przewodniczący Rady Nadzorczej ZPC „Wawel”,
- b) podmiot zależny od BIG Banku Gdańskiego,
- c) podmiot zależny od ZPC „Wawel”,
- d) podmiot zależny od WIK sp. z o.o.,
- e) podmioty zależne od Gustav F.W. Hamester

Ryc. 2. Zmiany struktury własnościowej ZPC „Wawel” w latach 2000–2002 (wg % głosów na WZA)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z ZPC „Wawel”

Podobną drogę rozwoju wybrała krakowska „Vistula”. Jednak jej przykład wskazuje, że inwestycje zagraniczne mogą nie tylko nie poprawić sytuacji przedsiębiorstwa, ale przyczynić się do zwiększenia strat w związku z podpisaniem niekorzystnych umów ze spółkami powiązаныmi z zagranicznymi inwestorami. Doprowadziło to w 2002 r. do ostrego konfliktu między inwestorami zagranicznymi a polskimi, skupionymi wokół grupy PZU S.A. (przez kilka tygodni występowała nawet „dwuwładza” – komunikaty ogłaszał zarówno dotychczasowy prezes w imieniu zarządu, jak i nowy, wybrany przez zagranicznych inwestorów). Konfliktową sytuację rozstrzygnęło na początku stycznia 2003 r. Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, na którym zwyciężyli polscy inwestorzy (dzięki konsolidacji akcji). Sytuacja ta podważyła jednak wiarygodność giełdowej spółki i spowodowała jeszcze większe trudności w jej funkcjonowaniu.

Kolejnym ważnym przejawem globalizacji jest szybki postęp technologiczny związany ze wzrostem zapotrzebowania na wiedzę. Szybki postęp technologiczny, nazywany często „rewolucją technologiczną” sprawił, że procesy zachodzące w gospodarce światowej nabrały przyspieszenia i nowej jakości. Wiedza stała się czynnikiem, od którego zależy przyszły rozwój społeczeństw i gospodarek fazy informacyjnej. Wśród przemian technologicznych znaczące miejsce zajmuje technologia informacyjna. Dzięki jej szybkiemu rozwojowi świat obiega coraz większa ilość informacji, w tym dane na temat rozwoju gospodarczego i działalności przedsiębiorstw. Prowadzi to do skrócenia czasu i przestrzeni w zakresie kontaktów między ludźmi zarządzającymi złożonymi strukturami gospodarczymi, firmami czy instytucjami (Zioło 2001). Nowa technologia informacyjna pozwala na tworzenie, przetwarzanie i przesyłanie danych w sposób niezwykle szybki i efektywny, niezależnie od objętości danych, dlatego wymusza zmiany w dystrybucji i strukturach organizacyjnych. Dzięki sieci Internet następuje proces wyrównywania i obniżania cen, ponieważ dostępność do ofert jest wyjątkowo łatwa i niemal błyskawiczna. Umożliwia to szybkie sprawdzenie cen bezpośrednio u producentów towarów i dostawców usług, co prowadzi do nasilenia presji konkurencyjnej na obniżenie cen. W efekcie u klienta zostaje znaczna część zysku, zabierana do tej pory przez pośrednika (Brdulak 2001). Sieci informatyczne sprawiają bowiem, że istnienie pośredników w procesie wymiany staje się zbędne. Proces ten prowadzi do zbliżenia się producenta do odbiorcy. Dlatego coraz większe znaczenie w decyzjach przedsiębiorstwa o tym, jakie produkty i usługi i w jakiej formie będą wytwarzane, będzie miał konsument. Rozwój technologii informacyjnej determinuje więc innowacje produktowe oraz przekształcenia w strukturze produkcji.

W większości badanych przedsiębiorstw dokonano inwestycji w technologie informatyczne (wyjątek stanowią tu przedsiębiorstwa w stanie upadłości, jak KZE „Telpod” czy ZM „Nisko”), ograniczały się jednak one do komputeryzacji administracyjnych stanowisk pracy i ewentualnie połączenia siecią informatyczną poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstw, co usprawniło komunikację wewnątrz firmy i tym samym wpłynęło na podniesienie jakości zarządzania. W przedsiębiorstwach przejętych przez korporacje zagraniczne inwestycje w technologię informacyjną doprowadziły do zintegrowania przedsiębiorstw z siecią informatyczną koncernów. Proces ten najdalej posunięty został w Hucie Szkła Jarosław, gdzie możliwe jest kontrolowanie i modyfikowanie na bieżąco blisko 200 parametrów procesu produkcji z Centrum Technologicznego w Toledo (stan Ohio, USA) oraz „Plivie” Kraków, gdzie nastąpiła pełna integracja systemu informatycznego z pozostałymi oddziałami koncernu. Inwestycje te pozwalają na bieżące kontrolowa-

nie przedsiębiorstwa z siedziby głównej koncernu. Do rzadkości należy integracja sieci informatycznych

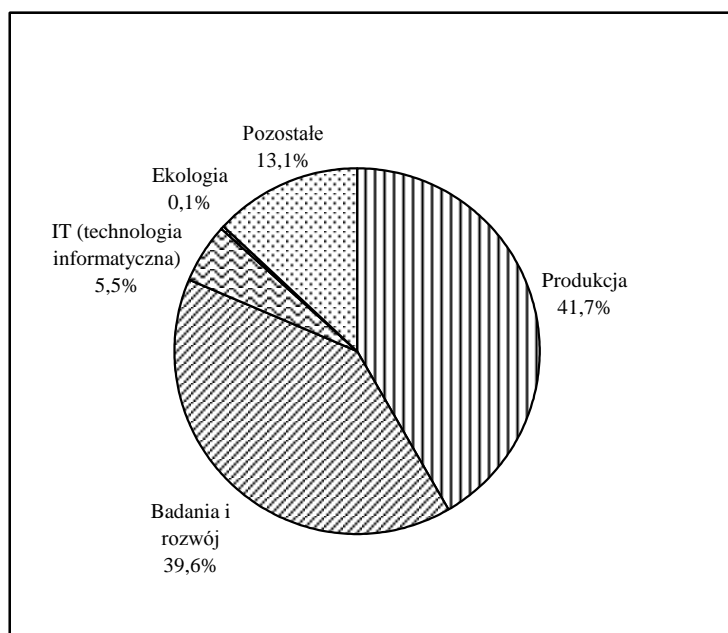
z kluczowymi dostawcami czy odbiorcami, ogranicza się ona w zasadzie do komunikacji z kontrahentami poprzez sieć Internet (wykorzystanie poczty elektronicznej).

Zmiany w technologii informacyjnej, obejmujące system komunikacji wewnątrz firmy oraz komunikację z dostawcami i odbiorcami, powinny być powiązane ze zmianami w technologii produkcji, obejmując komputerowe systemy projektowania, wspomaganie i kontrolowania procesu produkcji. Zmiany takie nastąpiły tylko w przedsiębiorstwach, w których dokonano wymiany całych linii technologicznych, a więc w Firmie Oponiarskiej „Dębica”, Hucie Szkła Jarosław, ZPC „San” czy „Plivie” Kraków. Na szczególną uwagę zasługuje jeden z najnowocześniejszych w Europie wydział produkcyjny w „Plivie” Kraków, tzw. Obiekt Form Suchych 2. Wydział ten o wartości 50 mln zł spełnia najwyższe europejskie i amerykańskie wymagania jakościowe (GMP i FDA). Należy zaznaczyć, że innowacje w technologii produkcji były wprowadzane także w pozostałych badanych przedsiębiorstwach, jednak w różnym tempie i zakresie. W niektórych przedsiębiorstwach (np. ZPC „San”) nastąpił import używanych linii technologicznych z wiodących zakładów koncernu zlokalizowanych w Europie Zachodniej (które tam są zastępowane przez nowsze rozwiązania), jednak ze względu na dotychczasowy poziom techniczny w tym przedsiębiorstwie działania te należy uznać za innowacyjne. Należy zwrócić uwagę na proekologiczny charakter zmian technologicznych, które nabierają szczególnego znaczenia w związku z perspektywą konieczności przyjęcia norm Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska. Istotne zmiany, prowadzące do znacznego ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, zanotowano w przedsiębiorstwach do tej pory silnie zanieczyszczających środowisko, tj. „Plivie” Kraków (firma otrzymała Certyfikat Czystszej Produkcji oraz jako pierwsza firma farmaceutyczna w Polsce certyfikat zarządzania ochroną środowiska ISO 14000), Firmie Chemicznej „Dwory” SA, Hucie Szkła Jarosław, Zakładach Azotowych w Tarnowie, w ograniczonym zakresie w pozostałych przedsiębiorstwach, w tym Hucie im. Tadeusza Sendzimira, chociaż w tym ostatnim przypadku na zmniejszenie stopnia zanieczyszczenia środowiska miał duży wpływ także fakt znacznego ograniczenia skali produkcji.

Warunkiem przeprowadzenia zmian asortymentowych, w odpowiedzi na zmieniające się oczekiwania klientów i związanych z nimi zmian technologicznych jest prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Innowacje te są uwarunkowane zastosowaniem nowych osiągnięć naukowych, dlatego pełna działalność produkcyjna wielu korporacji międzynarodowych zaczyna się od złożonych, wymagających znacznych nakładów finansowych prac badawczo-rozwojowych. Dzięki temu rośnie wartość wiedzy w produkcji, a system produkcji staje się bardziej elastyczny (Zajączkowska-Jakimiak 2002). Zaawansowane prace badawczo-rozwojowe prowadzone są praktycznie przez nieliczną grupę przedsiębiorstw międzynarodowych. Wynika to z faktu posiadania przez nich odpowiedniego potencjału kadrowego i finansowego pozwalającego na prowadzenie zaawansowanych prac badawczo-rozwojowych oraz możliwości wykorzystania zdolności produkcyjnych, opartych na najnowszych technologiach. Dlatego też w badanych przedsiębiorstwach Polski Południowo-Wschodniej praktycznie zaprzestano prowadzenia prac badawczo-rozwojowych na rzecz importu gotowych technologii lub zakupu licencji. Wyjątkiem jest tu „Pliva” Kraków, która spełnia określone, chociaż niewielkie zadania z zakresu prac badawczo-

rozwojowych całego koncernu. Decydującą rolę w pracach badawczo-rozwojowych całego koncernu „Plivy” odgrywają porozumienia z Glaxo-Wellcome w sprawie prac badawczo-rozwojowych nad nowymi antybiotykami makrolidowymi, współpraca z amerykańską firmą projektującą nowe leki Althexis oraz przejęcie w kwietniu 1999 r. firmy biotechnologicznej MIXIS Genetics, dzięki czemu firma stała się właścicielem kilku patentów w zaawansowanych technologiach w dziedzinie zróżnicowanej produkcji biologicznej. O znaczeniu prac badawczo-rozwojowych, szczególnie w firmach wysokiej technologii, do jakich należy zaliczyć przedsiębiorstwa farmaceutyczne świadczy wysoki udział inwestycji dotyczących prac badawczo-rozwojowych w strukturze inwestycji ogółem w 2001 r. w „Plivie” (ryc. 3).

Inwestycje w prace badawczo-rozwojowe stanowią 40% całości inwestycji, podobny udział mają wszystkie inwestycje produkcyjne. Na uwagę zasługuje stosunkowo wysoki udział inwestycji w technologii informatycznej (5,5%).



Ryc. 3. Struktura inwestycji „Plivy” w 2001 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2001*

W celu sprostania nowym wyzwaniom współczesnej gospodarki globalnej w przedsiębiorstwach wdrażana jest nowa kultura zarządzania, polegająca przede wszystkim na decentralizacji zarządzania i spłaszczeniu struktur organizacyjnych. Kształtowanie się charakteru nowych struktur organizacyjnych jest determinowane przede wszystkim wielkością przedsiębiorstwa, różnorodnością prowadzonych działań, stosunkami własnościowymi oraz stopniem umiędzynarodowienia jego działalności, dlatego przebieg tego procesu w badanych przedsiębiorstwach jest bardzo zróżnicowany. W przedsiębiorstwach przejętych przez koncerny międzynarodowe zmiany organizacyjne prowadziły do dostosowania



struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa do struktury organizacyjnej koncernu. Głębokich zmian struktury dokonano w 2002 r. w krakowskiej „Plivie”. W ograniczonym zakresie zmiany te wystąpiły także w przedsiębiorstwach bez udziału kapitału zagranicznego.

Charakterystycznym przejawem globalizacji są procesy integracyjne, nie tylko wspomniana już integracja przedsiębiorstw, ale także procesy integracyjne państw i regionów, z których dla polskich przedsiębiorstw największe znaczenie ma proces integracji europejskiej. Włączenie Polski do struktur europejskich oznacza dla przedsiębiorstw przemysłowych przyjęcie unijnych reguł gospodarowania, w tym przede wszystkim uczestnictwa we wspólnym wewnętrznym rynku zapewniającym swobodny przepływ kapitału, usług, towarów i osób. Do podstawowej szansy związanej z integracją europejską zalicza się uczestnictwo w jednolitym rynku wewnętrznym, co oznacza rozszerzony dostęp do niego dla polskich producentów. Należy jednak zwrócić uwagę na niski poziom konkurencyjności produkcji badanych przedsiębiorstw, w której dominują dobra o relatywnie niskim stopniu przetworzenia. Oznacza to tym samym problemy rozwoju eksportu tych przedsiębiorstw do krajów UE. Wyjątek stanowią te przedsiębiorstwa, których produkcja jest już obecnie konkurencyjna na rynkach UE. Do tych przedsiębiorstw należy zaliczyć m.in. FO „Dębica”, „Plivę”, ZPC „Wawel”, Vistulę (w zakresie przerobu uszlachetniającego).

Wstąpienie Polski do UE może zaowocować dostępem do nowych technologii i zwiększyć możliwości współpracy z europejskimi firmami o zasięgu globalnym. Szczególne znaczenie ma udział w procesie wymiany wiedzy technologicznej (m.in. w postaci patentów, licencji, know-how) oraz wyrobów technologicznie zaawansowanych (w tym podzespołów maszyn i urządzeń do produkcji). Należy zwrócić uwagę, że dyfuzja innowacji jest podstawą polityki przemysłowej UE. Pełne otwarcie się na wspólny rynek i tym samym większa presja konkurencyjna ze strony zagranicznych przedsiębiorstw powoduje, że szanse, jakie stwarza integracja z UE wykorzystują tylko najsilniejsze przedsiębiorstwa, które przeszły pomyślnie pierwszy etap restrukturyzacji. Do przedsiębiorstw tych należy zaliczyć przede wszystkim te z udziałem kapitału zagranicznego oraz Krakowską Fabrykę Kabli. Dla przedsiębiorstw o niskim potencjale i słabej pozycji konkurencyjnej uczestnictwo we wspólnym rynku UE oznacza nierówną walkę o utrzymanie pozycji na rynku z silną presją konkurencyjną zagranicznych przedsiębiorstw, wynikającą m.in. ze znacznej przewagi technologicznej i finansowych możliwości prowadzenia nieuczciwej konkurencji cenowej (dumpingu). Do takich zagrożonych przedsiębiorstw należą nie tylko te będące w procesie likwidacji, jak KZE „Telpod” czy ZM „Nisko”, ale także np. Huta im. Tadeusza Sendzimira. Należy dodać, że zaostrzenie konkurencji będzie wynikać nie tylko z poszerzenia skali rynku, ale także z konieczności przyjęcia szeregu unijnych regulacji, do których

w świetle przeprowadzonych badań nie są przygotowane przedsiębiorstwa Polski Południowo-Wschodniej. Wśród tych regulacji ważne znaczenie z punktu widzenia analizy opłacalności produkcji mają przepisy związane z ochroną środowiska. Dostosowanie się do unijnych wymogów w tym zakresie wymaga jednak bardzo często głębokich, kapitałochłonnych zmian technologicznych. W krótkim okresie czasu może więc zaowocować wzrostem kosztów produkcji (ze względu na konieczne wysokie nakłady kapitałowe) i tym samym uczynić produkty niekonkurencyjnymi. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko „Pliva” Kraków uzyskała wszelkie certyfikaty pozwalające na sprzedaż produktów na rynku UE. W większości badanych przedsiębiorstw trwają jednak prace przygotowawcze w zakresie dostosowania się do norm unijnych.

W świetle przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że we współczesnej, tzw. nowej gospodarce, najważniejszymi czynnikami globalnymi determinującymi konkurencyjność przedsiębiorstw Polski Południowo-Wschodniej na rynku są:

- zdolność do integracji, wchodzenia w alianse strategiczne z innymi przedsiębiorstwami, umiejętność znalezienia branżowego inwestora strategicznego;
- szerokie wykorzystanie technologii informacyjnej, zarówno do przepływu informacji wewnątrz firmy, jak i do kontaktów z odbiorcami i dostawcami, prowadzące do ściślejszej integracji wewnętrznej oraz z otoczeniem gospodarczym;
- zdolność do szybkiej reakcji na oczekiwania rynku;
- poziom wykształcenia pracowników i posiadanie przez nich wiedzy know-how;
- wysoki poziom nakładów na prace badawczo-rozwojowe i zdolność do wprowadzania innowacji produktowych i technologicznych, w tym związanych z ochroną środowiska;
- komputeryzacja i automatyzacja procesu zarządzania i produkcji;
- wprowadzenie nowej struktury zarządzania, prowadzącej przede wszystkim do skrócenia czasu podejmowania decyzji.
- zdolność do przyjęcia unijnych regulacji, uzyskania stosowanych certyfikatów i w efekcie rozwój eksportu na wspólny rynek europejski.

### **Literatura**

- Brdulak H., 2001, *Podstawy tworzenia społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, Warszawa
- Czaja I., 2001, *Globalizacja, globalizm, przedsiębiorczość – szanse i zagrożenia*, [w:] *Globalizacja*, red. J. Klich, Kraków
- Liberska B., 2002, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, Warszawa
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa
- Stryjakiewicz T., 1999, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Poznań
- Zajączkowska-Jakimiak S., 2002, *Wiedza i technologia w erze globalizacji*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, Warszawa
- Ziolo Z., 2001, *Struktura branżowa i koncentracja przestrzenna wiodących światowych firm przemysłowych*, [w:] *Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania reguł gospodarki rynkowej*, red. Z. Ziolo, Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 3, Warszawa–Kraków–Rzeszów
- Zorska A., 1998, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa