

Ber Haus*

FORMY PRZEKSZTAŁCANIA PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻOWYCH
W PRZEDSIĘBIORSTWA O UKŁADZIE PIONOWYM

Uwarunkowania elementów społecznej organizacji produkcji

Punktem wyjścia rozważań o organizacji przemysłu w Polsce jest rozpatrzenie problematyki społecznej organizacji produkcji oraz zagadnienia jej przestrzennego rozmieszczenia¹. Takie podejście chociaż może być przedmiotem dyskusji wynika z roli, jaką w naszej gospodarce wyznaczają się procesom społecznej organizacji produkcji. Pomija się tu zagadnienie relacji zachodzących między bazą, przez którą rozumie się tu społeczną organizację produkcji, a nadbudową formy organizacji przemysłu, ponieważ wraz z rozwojem przemysłu zależności między nimi są wzajemne.

Społecznej organizacji produkcji, przez którą najogólniej rozumie się procesy koncentracji, specjalizacji, kooperacji i kombinowania poświęca się wiele uwagi w gospodarce socjalistycznej, a to z uwagi na jej znaczenie w rozwoju całej gospodarki. Upatruje się szczególnie korzyści z tytułu koncentracji i specjalizacji produkcji, jeżeli są one prowadzone do granic optymalności, każde zaś przekroczenie tych granic powoduje ujemne skutki. Widoczne jest to szczególnie w przypadku specja-

* Prof. dr hab., Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

¹ Pominiemy tu zagadnienia przestrzennego rozmieszczenia przemysłu.

lizacji, gdy w krótkim okresie zostaje ograniczony popyt na dobra będące przedmiotem specjalizacji. Takie przypadkowe zjawiska zdarzają się również u nas, mimo planowanego charakteru naszej gospodarki.

Między poszczególnymi elementami społecznej organizacji produkcji zechodzą określone związki. Przede wszystkim koncentracja produkcji stwarza warunki dla specjalizacji. Ta zaś powoduje m. in. znaczny wzrost wydajności pracy, co z kolei wpływa na procesy koncentracji produkcji. W pewnym sensie te elementy społecznej organizacji produkcji można rozpatrywać jako wzajemnie zależne od siebie.

Specjalizacja produkcji oznacza przede wszystkim zawężenie działalności do jakiejś dziedziny, która może obejmować określony wyrób lub grupę wyrobów, fazę produkcyjną, wreszcie w węższym znaczeniu produkcję grupy zespołów i podzespołów wchodzących w skład wyrobu gotowego. Specjalizacja łączy się zatem zawsze z pewnymi ograniczeniami w dziedzinie własnej działalności i dlatego też zazwyczaj dana jednostka organizacyjna korzysta z usług produkcyjnych i/lub dostaw specjalistycznych przedmiotów z innych jednostek gospodarczych. W ten sposób pojawia się problem kooperacji zewnętrznej wywołany procesem specjalizacji.

Kooperacja i kombinowanie należą do tej samej klasy zagadnień, tj. rozwiązywania problemów produkcyjnego współdziałania jednostek gospodarczych dla wytwarzania finalnych wyrobów. Kombinowanie stanowi jak gdyby wyższy stopień kooperacji między jednostkami gospodarczymi, ponieważ związki produkcyjne między nimi mają stały charakter. Występują jednak zasadnicze różnice między kombinowaniem produkcji a kooperacją, chociaż zauważa się tendencję do ich zmniejszenia.

Kombinowanie produkcji polega na wytworzeniu produktu lub produktów w ramach jednego przedsiębiorstwa lub innej jednostki organizacyjnej, obejmującego zakłady wyspecjalizowane w

² W praktyce występują przypadki, że zjednoczenie, a nawet zakład składający się z kilku jednostek produkcyjnych, realizujących kolejne fazy produkcji, jest kombinatem.

określonych fazach wytwórczych, należących do odmiennych branż, gałęzi lub działów gospodarki narodowej. Kombinowanie może też obejmować współdziałanie produkcyjne, polegające na zasilaniu producenta(ów) wyrobu finalnego w zespoły i podzespoły, wytwarzane w jednostkach organizacyjnych własnego przedsiębiorstwa, należących do innych branż lub gałęzi przemysłu (na przykład dostawa silników elektrycznych, elektronicznych szaf sterowniczych do fabryki wytwarzającej gotowe maszyny lub aparaty). Same związki produkcyjne różnych branż w ramach przedsiębiorstwa nie wystarczają, aby stało się ono kombinatem. Do tego niezbędna jest stałość związków produkcyjnych i zasilania oraz zamknięcie całości procesu produkcyjnego w ramach wspólnej jednostki gospodarczej, tj. pod jednym wspólnym kierownictwem sprawowanym w stosunku do wszystkich jednostek produkcyjnych uczestniczących w procesie kombinowania produkcji. Jednostki organizacyjne kombinatu przeważnie znajdują się na tym samym terenie, choć nie jest to regułą ani koniecznym wymogiem, mimo iż taki warunek stawiano przedsiębiorstwom, które nazywano kombinatami. W procesie kombinowania istotne są stałości i wspólne kierownictwo, niezależnie od stopnia przestrzennego rozproszenia jednostek organizacyjnych i ich liczby.

Kooperacja jako współdziałanie produkcyjne istnieje w każdym procesie produkcyjnym, w którym występuje podział na operacje i fazy produkcyjne. Dlatego też rozróżnia się kooperację wewnętrzną, tj. realizowaną w ramach danej jednostki organizacyjnej, i zewnętrzną, obejmującą różne podmioty gospodarcze. Zwykle kooperacja opiera się na zasadach umownych i polega na zobowiązaniu jednej ze stron do odpłatnego dostarczenia ściśle określonych przedmiotów lub usług produkcyjnych, odpowiedniej ilości i jakości oraz w ustalonych odstępach czasu. Cena tych dostaw jest zazwyczaj uzgadniana między stronami ze względu na indywidualny charakter dostaw.

Oprócz dostawy części, podzespołów i zespołów kooperacja obejmuje również specjalistyczne usługi produkcyjne. Jest to jednak zanikająca forma współdziałania jednostek gospodarczych. Przeważnie obejmuje ona dostawy półfabrykatów stanowiących część złożonego wyrobu, bądź wytwór określonej fazy produkcyjnej. W tym drugim przypadku występuje nierozzerwalna łączność między od-

rębnymi jednostkami gospodarczymi, ponieważ poprzedzająca faza technologiczna determinuje działalność następną.

Rozwój wszystkich elementów społecznej organizacji produkcji nie odbywa się harmonijnie, a najczęściej występują trudności w doprowadzeniu do zgodności między specjalizacją a kooperacją produkcji. Trudności te pogłębia fakt, że związki kooperacyjne nie wynikają tylko ze specjalizacji jednostek gospodarczych, ale są również powodowane przez różne czynniki, m. in.:

- brak zdolności produkcyjnych,
- brak siły roboczej i funduszu płac,
- korzystny układ cen dostaw kooperacyjnych w porównaniu z kosztami produkcji danego przedmiotu, wykonanego we własnym zakresie itp.

Trudności w rozwiązywaniu problemów kooperacji wymagają bliższego wyjaśnienia przyczyn tego stanu rzeczy. Jest to niezbędne dla zrozumienia procesu przekształceń, jaki dokonuje się w typach układów gospodarczych naszych przedsiębiorstw.

Przyczyny trudności kooperacyjnych i próby ich przezwyciężenia

Kooperacja między samodzielnymi podmiotami gospodarczymi narażona na trudności w warunkach naszej gospodarki. Wpływa na to szereg przyczyn, w tym o sprzecznym działaniu. Do przyczyn tych należy zaliczyć:

- nakazowy charakter wielkości planowych, w tym dotyczących produkcji wyrobów finalnych,
- obligatoryjny charakter dostaw kooperacyjnych,
- względną sztywność zadań planowych, a w związku z tym trudności w zmianie pierwotnie ustalonej wielkości dostaw kooperacyjnych,
- priorytet motywacyjny produkcji finalnej,
- brak koordynacji w kierowaniu rozwojem kooperujących ze sobą jednostek,
- zmiana profilu produkcyjnego kooperanta czynnego bez uwzględnienia potrzeb kooperanta biernego,

- trudności w znalezieniu nowego kooperanta czynnego,
- nieodpowiedni układ cen wyrobów finalnych i elementów kooperacyjnych,
- odmienne, a nawet sprzeczne interesy zjednoczeń, w skład których wchodzi kooperujące ze sobą jednostki gospodarcze.

Przyczyn istniejących trudności kooperacyjnych jest znacznie więcej i, jak wynika z treści wyżej przedstawionych przyczyn, ich oddziaływanie na skuteczność związków kooperacyjnych jest różna. Należy przy tym podkreślić, że system ekonomiczny WOG, który dopuszcza w pewnym stopniu do samodzielnego kreowania planu przez jednostki gospodarcze, wcale nie zlikwidował sprężeczności w podejmowaniu działalności kooperacyjnej. Wynika to chociażby z różnego wpływu produkcji finalnej i kooperacyjnej na poziomie produkcji dodanej i zysk netto. Wyższa nawet rentowność dostaw kooperacyjnych od produktu finalnego nie stanowi dostatecznej zachęty materialnej do jej podtrzymywania i rozwoju. Główną przeszkodą jest ocena jednostek gospodarczych nie na podstawie przyrostu lub wykonania planu produkcji dodanej, lecz na podstawie wartości sprzedanej produkcji, do której wlicza się również wartość zużytych materiałów.

Szczególne trudności w realizacji umów kooperacyjnych wystąpiły w związku z ograniczeniem produkcji środków produkcji i zwiększeniem produkcji rynkowej, wywołanych manewrem gospodarczym. W pierwszym okresie spowodowało to nie tylko ograniczenie dostaw kooperacyjnych elementów służących do produkcji środków produkcji, ale również elementów niezbędnych w wytwarzaniu wyrobów rynkowych lub przeznaczonych na eksport. W każdym przypadku przy ograniczonych zasobach lub ogólnie wprowadzonych ograniczeniach, jednostki gospodarcze dążą do zmniejszenia dostaw kooperacyjnych, ponieważ zobowiązania kooperacyjne traktowane są jako coś obcego, narzucanego, nie powodującego podwyższonej oceny producenta - dostawcy, niezależnie od efektywności tej produkcji.

Trudności w normalnym funkcjonowaniu związków kooperacyjnych spowodowały konieczność zajęcia się tymi sprawami przez organa kierownicze gospodarki narodowej, jak również przez zjednoczenia. Te ostatnie próbowały rozwiązać te trudności przez maksymalnie możliwe zamknięcie związków produkcyjnych wewnątrz

każdej oddzielnej organizacji gospodarczej. Jednak w warunkach funkcjonowania względnie samodzielnych podmiotów gospodarczych i występowania poprzednio wymienionych przyczyn, nie udało się zjednoczeniom rozwiązanie tego problemu. Ponadto część produkcji kooperacyjnej musiała pozostać poza danym zjednoczeniem ze względu na specyfikę produkcji. Przeniesienie zaś kooperacji do wewnątrz zjednoczenia powodowało dość znaczne zakłócenia w początkowym okresie funkcjonowania nowych związków kooperacyjnych. Wynikało to z opóźnień w uruchamianiu produkcji oraz jej złej jakości w początkowym okresie. Jednocześnie obserwowano się niezdolność zjednoczeń do koordynacji działalności kooperacyjnej i jej równomiernego rozwoju we współdziałających ze sobą jednostkach gospodarczych. Nie można też nie wspomnieć o tym, że zjednoczenie jako zgrupowanie przedsiębiorstw ulega ewolucji - a to wskutek normalnego procesu rozwoju, jak również w wyniku przyłączania i odłączenia jednostek produkcyjnych. Powoduje to zrywanie lub ograniczenie dotychczasowych związków produkcyjnych realizowanych wewnątrz danego zjednoczenia. Dlatego też niezbędne się stało szukanie rozwiązań problemu kooperacji wewnątrz samych przedsiębiorstw i zbadanie, który typ przedsiębiorstwa bardziej sprzyja zmniejszeniu kłopotów z tego tytułu w skali makroekonomicznej. Nie oznacza to, aby stały się zbędne wszelkie działania centralnych organów gospodarczych, mające na celu ustalenie podstaw prawnych kooperacji, systemu oceny i motywacji jednostek gospodarczych. Trudno też sobie wyobrazić aby zniknął problem kooperacji między względnie samodzielnymi podmiotami gospodarczymi.

Podstawowe typy wielozakładowych przedsiębiorstw przemysłowych

Rozróżnia się zasadniczo pięć typów przedsiębiorstw wielozakładowych, a mianowicie: branżowe, kooperacyjne, kombinatowe, konglomeratowe i mieszane o układzie terytorialno-produkcyjnym. Z uwagi na znikome występowanie u nas dwóch ostatnich typów przedsiębiorstw zajmiemy się tylko typem przedsiębiorstwa

branżowego, kooperacyjnego i kombinatowego. Odnosimy przy tym poszczególne typy przedsiębiorstw do przedsiębiorstw wielozakładowych, ponieważ dopiero w zgrupowaniu jednostek produkcyjnych pod wspólnym kierownictwem możliwe jest rozwiązanie problemu kooperacji.

Przedsiębiorstwo branżowe dominuje w naszej gospodarce i głównie na tej samej zasadzie branżowości zorganizowane są zjednoczenia, chociaż w niektórych przypadkach są one zwykłymi konglomeratami. Branżowy charakter przedsiębiorstwa oznacza, że łączy ono podobne jednostki gospodarcze, realizujące podobne procesy technologiczne lub wytwarzające podobne wyroby. Każda jednostka gospodarcza realizuje w zasadzie samodzielnie cały proces technologiczny. Z racji podobieństwa procesów technologicznych między tymi jednostkami zachodzą nikiłe związki produkcyjne polegające głównie na świadczeniu usług produkcyjnych i częściowo półproduktów. Nie jest to więc typ przedsiębiorstwa, który potrafi rozwiązać problemy kooperacji, ale po odpowiednich przekształceniach może to uczynić, wówczas jednak stanie się innym typem przedsiębiorstwa.

Typem przedsiębiorstwa, który znacznie rozwiązuje zagadnienia kooperacji, jest przedsiębiorstwo o układzie kooperacyjnym. Przedsiębiorstwo takie obejmuje zakłady, które realizują określone fazy procesu produkcyjnego, bądź wytwarzają detale, podzespoły i zespoły, jak również dokonują montażu wyrobu gotowego. Cechą charakterystyczną takiego przedsiębiorstwa jest specjalizacja poszczególnych zakładów. Nie zawsze jest ona pełna z różnych przyczyn, np. konieczności utrzymania produkcji wyrobu finalnego nie mieszczącego się w profilu produkcyjnym przedsiębiorstwa z uwagi na:

- trudności w przekazywaniu do innych jednostek gospodarczych poza przedsiębiorstwem, na przykład produkcja kos w jednym z zakładów Fabryki Samochodów Małolitrażowych,
- zabezpieczenie się na wypadek spadku produkcji elementów będących przedmiotem kooperacji,
- posiadanie marki na rynku zagranicznym,
- obawę utraty prestiżu w środowisku w związku z przekształceniem zakładu z producenta wyrobów finalnych w kooperanta czynnego,

- niedostosowanie zdolności produkcyjnych poszczególnych zakładów do siebie.

Przedsiębiorstwo typu kooperacyjnego jest zazwyczaj układem otwartym, ponieważ jest częściowo, chociaż w ograniczonym stopniu, kooperantem czynnym, jak również kooperantem biernym. Dąży ono jednak do możliwie pełnego zamknięcia procesu produkcyjnego wewnątrz zgrupowania. Przedsiębiorstwo o układzie kooperacyjnym staje się kombinatem, gdy niektóre z jednostek produkcyjnych realizują procesy produkcyjne należące do różnych branż, gałęzi i działów gospodarki narodowej i występuje stałe zasilanie poszczególnych zakładów w półprodukty z innych zakładów. Przedsiębiorstwa typu kooperacyjnego należą do jednostek gospodarczych o układzie pionowym.

Najwyższą formą przedsiębiorstwa o układzie pionowym jest kombinat, łączy on zazwyczaj kolejne fazy procesu technologicznego, reprezentujące różne branże lub gałęzie przemysłu w ramach jednego przedsiębiorstwa. Fazy te realizują oddzielne zakłady produkcyjne wchodzące w skład kombinatu.

Kombinat jest przeważnie jednostką zamkniętą, w której występują stałe ukierunkowane procesy zasilania. Bywają jednak kombinaty, które częściowo korzystają z dostaw surowca z zewnątrz. Przykładem mogą być kombinaty drobiarskie.

Kombinaty nasze występują głównie w przemysłach łączących wydobycie surowca i jego przetwórstwo. Są to kombinaty wydobywczo-przetwórcze. Przykładem mogą być kombinaty surowców chemicznych, obejmujące również ich przetwórstwo, kombinaty rud metali nieżelaznych itp. Zjednoczenia łączące takie kombinaty, wytwarzające zupełnie odmienne wyroby, na przykład cynk i miedź, są właściwie konglomeratami.

Kombinaty działają również w oparciu o przetwórstwo odpadów. Takimi jednostkami organizacyjnymi są m. in. niektóre przedsiębiorstwa przemysłu zbożowo-młynarskiego, które obok produkcji mąki i kasz prowadzą również produkcję pasz, w oparciu o własną bazę otręb i pozyskiwanych z zewnątrz koncentratów paszowych. Podobny charakter mają również niektóre zakłady spirytusowe, które obok spirytusu i wódek, produkują również drożdże paszowe lub piekarskie w oparciu o wywar pospirytusowy i pozyskiwaną z zewnątrz melasę.

Kombinaty mają układ prosty lub złożony. W układzie prostym jest tyle zakładów ile występuje oddzielnych faz wielobranżowego (wielogałęziowego) procesu technologicznego. Układ złożony polega na tym, że daną fazę reprezentuje więcej jednostek produkcyjnych, na przykład więcej kopalni niż hut. Zasadnicza różnica między układem prostym a złożonym polega na tym, że w układzie prostym jest tylko jeden kierunek stałego zasilania materiałowego, a w układzie złożonym zasilanie może być zmienne, bardziej elastyczne, chociaż występuje tendencja do stabilizacji zasilenia dla uzyskania bardziej wyrównanej jakości surowca i wyrobu gotowego. Między układem prostym a złożonym zachodzą również różnice w formach zarządzania jednostkami gospodarczymi.

Przedsiębiorstwo jest zazwyczaj jednostką organizacyjną, w której realizuje się proces kombinowania. Są też przypadki, że proces ten odbywa się w ramach zakładu lub zjednoczenia. Przykładem kombinatu-zakładu jest były zakład "Różanka" we Wrocławiu, który obejmował młyn i fabrykę makaronu. Wobec reorganizacji systemu zarządzania jednostkami produkcyjnymi przemysłu zbożowo-młynarskiego kombinowanie produkcji jest obecnie sterowane ze szczebla przedsiębiorstwa.

Podobny charakter ma rozwiązanie stosowane w Zjednoczeniu Węgla Brunatnego i Elektrowni. Włączenie do zjednoczenia elektrowni pracujących na węglu brunatnym zmieniło sytuację w tym przemyśle. Zjednoczenie, które miało charakter branżowy stało się zjednoczeniem o układzie kombinatowym. Rzeczą charakterystyczną dla tego zjednoczenia jest to, że mimo bezpośrednich związków produkcyjnych między daną elektrownią a kopalnią - względnie kopalniami - nie tworzą one odrębnego organizmu w postaci zakładu lub przedsiębiorstwa - kombinatu. Kombinowanie produkcji jest realizowane w ramach zjednoczenia. Jest to złożony kombinat obejmujący po kilka jednorodnych jednostek produkcyjnych w randze zakładu (elektrownia), bądź przedsiębiorstwa (kopalnia), reprezentujących określone fazy produkcyjne i charakteryzujące się stałym procesem zasilania. Z punktu widzenia formy organizacyjnej jednostki gospodarczej nie ma różnicy między zjednoczeniem o układzie kombinatowym a przedsiębiorstwem o takim samym układzie.

Przykład zjednoczenia o układzie kombinatowym świadczy o

postępie w zakresie tworzenia układów pionowych, ale jednocześnie wskazuje, że łatwiej było utworzyć tego rodzaju zjednoczenie niż połączyć elektrownię z kopalnią w jedną jednostkę gospodarczą, zarówno we wcześniejszym okresie - przynależności tych - jednostek organizacyjnych do różnych zjednoczeń - jak również obecnie, kiedy wchodzi w skład jednego zjednoczenia. Tego rodzaju trudności są wynikiem dotychczasowego rozwoju organizacyjnego przemysłu, a w związku z tym problemowi temu należy poświęcić nieco uwagi.

Ewolucja form organizacyjnych jednostek gospodarczych przemysłu

Zagadnienie to zostanie rozpatrzone z punktu widzenia tworzenia poziomych i pionowych układów gospodarczych, tj. przedsiębiorstw branżowych, kooperacyjnych i kombinatowych.

Dekret o przedsiębiorstwach państwowych z 1950 r. - stworzył ramy prawne dla przekształcania przedsiębiorstw wielozakładowych w jednozakładowe. Spowodowało to m. in. rozpad kombinatów na odrębne przedsiębiorstwa według kryterium branżowego, np. kopalnie węgla, koksownie, elektrownie i organizacje administracji gospodarczej przemysłu (centralnych zarządów przemysłu, będących częściami składowymi resortów) według kryterium branżowego. Zmiany w organizacji przemysłu, polegające na likwidacji centralnych zarządów i powołanie do życia zjednoczeń (w 1958 r.), spowodowały ponowną tendencję do tworzenia przedsiębiorstw wielozakładowych i zróżnicowania ich form organizacyjnych. W latach 1960-1975 liczba przedsiębiorstw państwowych zmalała z 3514 do 2454, tj. o 30%, a liczba zakładów przypadających na 1 przedsiębiorstwo, liczonych metodą GUS, zwiększyła się w tym okresie z 3,84 do 7,77, czyli dwukrotnie³.

Rozpoczęty pod koniec lat pięćdziesiątych proces koncentra-

³ Rocznik statystyczny przemysłu, Warszawa 1976, s. 4, 5, tab. 1 s. 304, tab. 1/149.

cji organizacyjnej występuje nadal i prowadzi w naszym przemyśle do powstawania dużych przedsiębiorstw, o przeciętnym zatrudnieniu 1612 osób (w 1975)⁴. Należy sądzić, że ten kierunek rozwoju skali jednostek gospodarczych wyznaczy organizację przemysłu w najbliższym dziesięcioleciu, oprócz zmian dokonywanych już wcześniej.

Przed wszystkim warto zwrócić uwagę, że wstępnym etapem koncentracji organizacyjnej było powołanie przedsiębiorstw z zakładem wiodącym i patronackim oraz tworzenie zrzeszeń asortymentowych przemysłu grupujących przedsiębiorstwa i zakłady o różnych formach własności. Jednostki te specjalizowały się w bardzo wąskim asortymencie produkcji, co okazało się nie zawsze bardzo trafnym przedsięwzięciem.

W wyniku łączenia przedsiębiorstw powstawały głównie wielozakładowe przedsiębiorstwa branżowe. Posiadały one wydzielony bądź nie wydzielony zarząd, przy czym centralna administracja gospodarcza wywierała nacisk na nie wyodrębnianie zarządu. W ten sposób jeden z zakładów przedsiębiorstwa wielozakładowego stawał się wiodącym. Można mieć zastrzeżenia, czy takie rozwiązania są właściwe dla układu branżowego, ale dzięki nim stworzono warunki dla ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa zgodnie z profilem produkcyjnym zakładu wiodącego. W ten sposób stworzono poniekąd przesłanki dla przekształcenia układu branżowego przedsiębiorstwa w układ kooperacyjny.

Rozwój przemysłu motoryzacyjnego i przemysłu maszyn rolniczych spowodował celowe powołanie do życia przedsiębiorstw o układzie kooperacyjnym. Jest to charakterystyczne zwłaszcza dla Fabryki Samochodów Małolitrażowych w Bielsku i Zrzeszenie Produkcyjnego Ciągników "URSUS", przy czym nazwa "zrzeszenie" nie ma nic wspólnego z rzeczywistą formą organizacyjną tego przedsiębiorstwa. W podobny sposób ukształtowało się przedsiębiorstwo pn. "POLCOLOR", zajmujące się produkcją kolorowych telewizorów.

Cechą charakterystyczną tych przedsiębiorstw jest to, że są one przedsiębiorstwami wielozakładowymi, obejmującymi jednego lub kilku producentów wyrobów finalnych oraz pozostałe zakłady

⁴ Tamże, s. 310, tab. 4/152.

rozproszone terytorialnie i wytwarzające części, podzespoły i zespoły na potrzeby zakładów produkcji gotowej. Warto tu podkreślić, że rozproszenie terytorialne nie jest przeszkodą w powoływaniu przedsiębiorstw o układzie kooperacyjnym, chociaż przy braku odpowiednich środków łączności, transportu i przetwarzania danych zarządzanie takim przedsiębiorstwem byłoby utrudnione.

Istotną zmianą w rozwoju organizacyjnym przemysłu było powołanie tzw. kombinatów, przede wszystkim w przemyśle maszynowym. Zmiana ta przyspieszyła proces koncentracji organizacyjnej w tej gałęzi przemysłu. Jeżeli pominiemy niewłaściwą nazwę dla tych przedsiębiorstw, ponieważ w istocie były one i są głównie przedsiębiorstwami branżowymi, to jednak ich zadaniem było stworzenie warunków dla kształtowania silnych jednostek ekonomicznych, zdolnych w znacznym stopniu do spełniania wielu funkcji zjednoczeń w odniesieniu do danej grupy przemysłu. Mogły one też w pewnym stopniu wyeliminować pośrednie ogniwo zarządzania przemysłem - zjednoczeniem. Świadczą o tym chociażby próby bezpośredniego nadzorowania niektórych tzw. kombinatów przez resorty. Obecnie można by sądzić, że tzw. kombinaty miały stać się główną formą organizacyjną przemysłu, zdolne w dużym stopniu do samodzielnego działania.

Powoływanie tzw. kombinatów w przemyśle maszynowym miało też stworzyć warunki dla stopniowego przekształcania układu branżowego w układ kooperacyjny, a nawet stworzenie z nich rzeczywistych kombinatów. O takich intencjach świadczą opracowane przy ich powoływaniu programy rozwoju, które zakładały uporządkowanie profilu produkcyjnego przedsiębiorstw, specjalizację zakładów i radykalne zwiększenie kooperacji między nimi. Programy te w większości przypadków nie zostały zrealizowane z różnych przyczyn, a przede wszystkim niewłaściwego doboru jednostek organizacyjnych. Każda z nich produkowała bowiem wyroby gotowe, cieszące się odpowiednim uznaniem u odbiorców krajowych i zagranicznych, co utrudniało przestawienie ich produkcji. W niektórych przypadkach trudno było dokonać zmian układu branżowego na kooperacyjny ze względu na zbędność związków produkcyjnych między zakładami (na przykład produkcja narzędzi). Tak zwane kombinaty stworzyły jednak warunki do zachowania wielo-

zakładowego charakteru przedsiębiorstw, dokonywania przegrupowań zakładów, tj. odłączania jednych i przyłączania drugich i stopniowego układu kooperacyjnego.

Rozwój przemysłu spowodował wzrost jego zapotrzebowania na opracowania naukowe i przygotowanie ich wyników do praktycznego wdrażania. W oparciu o to powstały w przedsiębiorstwach zakłady doświadczalne, biura projektowe, ośrodki badawczo-rozwojowe, a nawet instytuty naukowe. Łączenie nauki z przemysłem w nowoczesnych gałęziach przemysłu było przyczyną powoływania przedsiębiorstw o nazwie centrum naukowo-produkcyjne. Działają one u nas w przemyśle elektronicznym i energetycznym i należy liczyć się z możliwością ich powołania w innych przemysłach, na przykład w niektórych branżach przemysłu chemicznego i elektro-maszynowego.

Centra naukowo-produkcyjne trudno zaklasyfikować do odpowiedniego układu gospodarczego. Z faktu, że łączą one w jednym przedsiębiorstwie działalność naukową, zasilającą stale działalność przemysłową są one kombinatami wielodziałowymi. Z uwagi jednak na to, że przeważnie obejmują po kilka zakładów produkcji przemysłowej, wśród których są jednostki organizacyjne nastawione wyłącznie na działalność kooperacyjną, są one w tej dziedzinie układami kooperacyjnymi. Niezależnie od przypisania ich do odpowiedniego układu gospodarczego są one nową przyszłościową formą organizacji przemysłu o układzie pionowym.

Nową formą organizacyjną, rozwijającą się w ostatnich latach, są kombinaty przemysłowo-rolnicze lub rolniczo-przemysłowe, w zależności od przynależności działowej danej jednostki organizacyjnej. Powstawanie tych kombinatów w naszej gospodarce świadczy o możliwości przełamywania barier resortowych, co pozwala sądzić, że w miarę pojawiania się problemów łączenia jednostek gospodarczych, należących do różnych branż i gałęzi przemysłu, również i one będą mogły być rozwiązywane, chociaż obecnie odczuwalny jest jeszcze partykularyzm branżowo-gałęziowy.

Powstawanie w ostatnich latach wielkich organizacji gospodarczych, głównie na bazie zjednoczeń, wskazuje, że organizacja przemysłu ulega stałym przemianom. Zjednoczenie zmieniają swój charakter jednostek administracji gospodarczej i zgodnie

z ich prawnym statusem stają się rzeczywistymi jednostkami ekonomicznymi. Podkreślić należy wystąpienie zróżnicowań zjednoczeń jako:

- zjednoczenie przedsiębiorstw,
- zjednoczenie przemysłu,
- zjednoczenie zakładów,

Każda kolejna forma odznacza się zmniejszonym zakresem samodzielności jednostek wewnętrznych, przy czym w ostatniej formie nie ma przedsiębiorstw, a są jedynie zakłady działające na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym. Przejęcie funkcji ekonomicznych przez centralę zjednoczenia w zjednoczeniu zakładów stwarza tej formie organizacyjnej większe możliwości tworzenia układów gospodarczych o układzie pionowym. Dotychczas jednak funkcjonujące na tych zasadach Zjednoczenie "POLMOS" nie zmieniło organizacji wewnętrznej jednostek organizacyjnych. Jedynie wskutek nowego podziału administracyjnego kraju nastąpiły pewne przesunięcia w ramach poszczególnych zakładów.

Przedstawiona w sposób fragmentaryczny ewolucja przemysłu pod względem organizacyjnym wskazuje, że cechują go dwie przeciwstawne tendencje, wyrażające się:

- w przechodzeniu od jednostek organizacyjnych zwanych "zjednoczone zakłady" do przedsiębiorstw jednozakładowych i ponownie od nich do przedsiębiorstw wielozakładowych, stanowiących w istocie swojej "zjednoczone zakłady",
- kreowanie tzw. kombinatów jako głównej formy organizacyjnej jednostek przemysłu, a następnie uznanie, że taką formą jest wielka organizacja gospodarcza.

Takich antynomii jest więcej, co świadczy nie tylko o braku określonej koncepcji w rozwoju form organizacyjnych przemysłu, ale również o tym, że w naszej gospodarce występują różne tendencje w rozwoju form organizacyjnych przemysłu, które są popierane lub zwalczane przez określone grupy społeczne.

W rozwoju przemysłu zarysowuje się tendencja stopniowego kształtowania pionowych układów gospodarczych. Na przeszkodzie temu stoi przyzwyczajenie, a przede wszystkim przyjęta forma scentralizowanego zarządzania, która jest łatwa do zrealizowania w warunkach branżowego układu gospodarczego przemysłu. Przy tym układzie gospodarczym jednostki gospodarcze dowolnego szcze-

bla zwierzchniego mogą wnikać w działalność dowolnej jednostki niższych szczebli i nawet operatywnie kierować nimi. Tych warunków nie stwarzają pionowe układy gospodarcze i dlatego też dla ich funkcjonowania niezbędne jest przekazanie większego zakresu samodzielności gospodarczej przedsiębiorstwom o układzie kooperacyjnym i kombinatowym. Wprowadzenie nowego systemu ekonomiczno-finansowego częściowo stwarzało warunki dla takiego funkcjonowania tych jednostek gospodarczych.

W przemyśle nadal dominuje branżowy układ gospodarczy i dlatego warto wskazać w jaki sposób ewoluje on w kierunku układu kooperacyjnego, a nawet kombinatowego.

Ewolucja układu branżowego w układy pionowe

Większość przedsiębiorstw o układzie pionowym została powołana na mocy odpowiednich zarządzeń władz zwierzchnich. Warto jednak wskazać, jak odbywa się stopniowa zmiana układu branżowego na układ kooperacyjny.

Pierwszym objawem "łamania" układu branżowego jest tworzenie filii. Tworzy się je na bazie istniejących zakładów, warsztatów, magazynów, nie zagospodarowanych obiektów należących do różnych organizacji gospodarczych. Rzadko odbywa się to na podstawie budowy nowego obiektu produkcyjnego. Filie zajmują się przeważnie produkcją elementów kooperacyjnych na rzecz zakładu macierzystego. Wyjątkowo zdarza się, że filia wytwarza gotowe wyroby. Przykładem powstania układu kooperacyjnego w oparciu o powoływanie filii jest Fabryka Samochodów Osobowych na Żeraniu. Niektóre zakłady tego przedsiębiorstwa są odległe aż o 500 km.

Na tej samej podstawie co filie, terenowe zakłady produkcyjne, które weszły w skład przedsiębiorstwa wielozakładowego, stopniowo zmieniają swój profil produkcyjny przekształcając się w zakłady kooperacyjne. Można tu wskazać na przykład Fabryki Automatów Tokarskich "FAT-PONAR", którą po zmianie nazwy z "kombinatu" w fabrykę i zmianie liczby jednostek organizacyjnych należących do tego przedsiębiorstwa wielozakładowego, staje się powoli układem kooperacyjnym, chociaż większość zakładów na-

dał wytwarzać wyroby finalne. Typowymi zjawiskami takich przekształceń są:

- przekształcenie niektórych zakładów głównie w dostawców elementów kooperacyjnych,
- znaczny wzrost udziału wewnętrznych obrotów kooperacyjnych w produkcji globalnej,
- znaczne zmniejszenie rozmiarów zewnętrznej kooperacji biernej,
- profilowanie produkcji całego przedsiębiorstwa.

Innym przejawem zmiany układu branżowego w kooperacyjny jest przekształcenie niektórych zakładów w jednostki realizujące tylko określoną fazę technologiczną, na przykład produkcja wyłącznie odlewów odkuwek itp. W przemyśle spożywczym w wyniku specjalizacji zakładów niektóre z nich zajmują się tylko produkcją wyrobu finalnego, na przykład win i soków, a inne oprócz własnej produkcji finalnej wytwarzają również półfabrykety w postaci moszczy na rzecz zakładu, który wyłącznie wytwarza wyroby finalne. W przemyśle cukrowniczym występuje na przykład specjalizacja w produkcji białych cukrów, podczas gdy inne cukrownie należące do danego przedsiębiorstwa produkują wyłącznie sole dyfuzyjne i żółte cukry wymagające jeszcze rafinacji.

W przemyśle elektromaszynowym znamienne jest, że niektóre zakłady stały się montowniami wyrobów gotowych, a inne zajmują się produkcją przygotówek i ich obróbką.

Innym objawem powstawania układu pionowego na bazie branżowego jest przyłączenie niektórych dziedzin działalności należących do innych branż, gałęzi, a nawet działów gospodarki narodowej, do przedsiębiorstw przemysłu maszynowego. Takim typowym przykładem są duże przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego, które w swoim zakresie same zajmują się produkcją niezbędnej im aparatury chemicznej, produkcją opiekowań, drukowaniem napisów itp. Szczególnym zaś przypadkiem kształtowania się układu pionowego jest realizacja funkcji generalnego dostawcy, eksportera w specjalnie do tego celu powołanych zakładach w ramach przedsiębiorstwa maszynowego.

Objawem świadczącym o stopniowym kształtowaniu się układów pionowych wewnątrz układu branżowego jest chociażby powoływanie ośrodków badawczo-rozwojowych przy większych przedsiębior-

stwach. Przemiany, jakie dokonują się w układzie branżowym są stopniowe i w związku z tym może rodzić się pytanie, jaką drogę wybrać dla tworzenia układów pionowych.

Występowanie dwóch zasadniczych dróg tworzenia układów pionowych:

1) drogą powoływania takich przedsiębiorstw z jednoczesnym przydzieleniem im pewnej liczby zakładów, przy czym może tu też wchodzić w rachubę nowa inwestycja, która stworzy taki układ,

2) drogą stopniowej przemiany branżowych przedsiębiorstw jednozakładowych i wielozakładowych w układy kooperacyjne, oznacza, że oba te nurty są niezbędne, oraz, że występuje u nas potrzeba kształtowania pionowych układów gospodarczych. Odgórne, doraźne powoływanie przedsiębiorstw o pionowym układzie gospodarczym dotyczy, jak dotychczas, produkcji nowych wyrobów na skalę masową. Nie obejmuje jednak tradycyjnej produkcji, a w związku z tym może rodzić się pytanie, czy w odniesieniu do tej produkcji, należy przyspieszyć procesy tworzenia układów pionowych.

Można, jak się wydaje, zaryzykować stwierdzenie, że bez odgórnych decyzji trudno będzie przełamywać bariery branżowo-gałęziowe, a wobec tego tworzenia układów pionowych odbywać się będzie powoli, w ramach przekształcania branżowych przedsiębiorstw przemysłowych, z wyjątkiem sporadycznych potrzeb tworzenia układu kooperacyjnego lub kombinatowego. Trudno jednak orzec czy przyspieszenie tego procesu jest pożądane bez przeprowadzenia odpowiedniego, bardzo trudnego rachunku ekonomicznego, opierającego się na szacowaniu danych, dotyczących przyszłości. Brak jest również odpowiednich danych dla stwierdzenia, czy stopniowy rozwój układu kooperacyjnego w ramach układu branżowego jest efektywny pod względem ekonomicznym. Badania przeprowadzone w jednym z przedsiębiorstw wielozakładowych, w którym udział zakresu kooperacji wzrósł w produkcji globalnej trzykrotnie, wykazały ujemne skutki tego przemieszczania i specjalizacji produkcji w skali zakładu wiodącego i przedsiębiorstwie jako całości. Dlatego też wydaje się niezbędne odpowiednie programy społecznej organizacji produkcji i organizacji form instytucjonalnych jednostek gospodarczych. Projekty takich programów mogły opracować przedsiębiorstwa, zjednoczenia i resorty.

Niezależnie jednak od tego można z całą pewnością stwierdzić, że w ramach układu branżowego będzie się rodzić układ kooperacyjny, a najważniejszą bazą dla tych zmian jest istnienie przedsiębiorstw wielozakładowych. Koncentracja organizacyjna jest zatem czynnikiem, który w sposób samoistny powoduje potrzebę pogłębienia specjalizacji i kooperacji wewnętrznej.

W zakończeniu chciałbym podkreślić, że tworzenie pionowych układów gospodarczych wpływa na zmianę stylu, treści i metod zwierzchniego zarządzania. Układy pionowe uwalniają zwierzchnie organa gospodarcze od zajmowania się bieżącymi i szczegółowymi sprawami, a przede wszystkim od koordynowania znacznej ilości związków produkcyjnych między przedsiębiorstwami. Związki te realizują przedsiębiorstwa samodzielnie, bo dotyczą działalności ich wewnętrznych części składowych. Dlatego też można uznać z dużym stopniem prawdopodobieństwa, że zwiększenie udziału pionowych układów gospodarczych w naszym kraju pozwoli realnie zrealizować zadanie skupienia się resortów i innych organów gospodarczych na sprawach strategicznych, istotnych dla rozwoju przemysłu. Wymagać to jednak będzie zwiększenia uprawnień jednostek gospodarczych działających w układzie kooperacyjnym i kombinatowym. Można wreszcie stwierdzić, że nowe formy organizacyjne przemysłu ukształtują inną strukturę społecznej organizacji produkcji, polegającą głównie na specjalizacji wewnętrznych jednostek produkcyjnych i wzroście oraz znacznym zamknięciu związków kooperacyjnych wewnątrz każdego pojedynczego układu gospodarczego. Sprawą otwartą zostaje, który szczebel zarządzania przemysłem (może obydwie) stanie się podstawą do tworzenia pionowych układów gospodarczych.

Ber Haus

FORMS OF TRANSFORMING BRANCH-INTEGRATED COMPANIES
INTO VERTICALLY-INTEGRATED COMPANIES

The starting point in this article is an assumption that analysis concerning transformations in economic structures of companies is prompted by difficulties in shaping processes of

social organization of production, and especially in solving external co-operation problems. Past failures teach that solution of these problems should be sought within companies themselves through establishment of multi-plant corporations.

Analysis of evolution of multi-plant corporations with co-production and industrial-combine structure as well as evolution of industrial associations showed that trends towards creation of vertical economic structures are becoming more and more pronounced. There is, however, missing a definite concept of industrial development and a centralized model of industrial administration which account appearance of many contradictions occurring in the course of this evolution.

Existence of two directions in creation of vertical structures of companies enhances the need for conducting researches aimed at determining which of the two directions should be given preference as the one most effective.

Multi-plant corporations with a vertical organizational structure will have to be equipped with greater economic freedom while superior units should focus their attention, to a wider extent, on strategic goals in new conditions.