

Szymon Jakubowicz *

INTEGRACJA PRZEMYSŁOWYCH JEDNOSTEK WYTWÓRCZYCH
(ANALIZA KRYTYCZNA STOSOWANIA ZASADY BRANŻOWEJ)

Integracja przedsiębiorstw i zakładów większości zjednoczeń i przedsiębiorstw wielozakładowych ma, mimo pewnych zmian dokonanych w ostatnim dziesięcioleciu, charakter branżowy (horyzontalny). Wynika to z faktu obowiązywania branżowej zasady organizowania gospodarki narodowej (krótko: zasady branżowej).

Pojęcie branży - jak podkreślało to już wielu autorów - jest bardzo nieprecyzyjne. Rozumie się przez nie zwykle, zgodnie z "Małą encyklopedią ekonomiczną 1974", zbiorowość niższego rzędu niż gałąź gospodarki, obejmującą bądź wyroby zbliżone pod względem technologicznym, surowcowym lub przeznaczenia (ujęcie przedmiotowe), bądź też zakłady wytwarzające te wyroby (ujęcie podmiotowe). Gdy więc mówimy o branżowej zasadzie organizowania gospodarki narodowej mamy na myśli oczywiście podmiotowe rozumienie pojęcia branży. W tym opracowaniu będziemy musieli zająć się jednak także przedmiotowym aspektem zasady branżowej.

Warto przez chwilę zastanowić się nad genezą zasady branżowej. B. Csikos-Nagy słusznie zwraca uwagę na polityczne przesłanki tworzenia wielkich zgrupowań integracyjnych w początkowych fazach rozwoju wszystkich krajów socjalistycznych.

* Doc. dr, Instytut Planowania, Warszawa.

"Bodźcem do tego jest chęć zdobycia władzy, nie zaś polityka ekonomiczna"¹. Idzie o to, że tworzenie takich silnie scentralizowanych zgrupowań okazało się skuteczną metodą szybkiego przejmowania gospodarki pod kontrolę sił rewolucyjnych. "Im potężniejsze są siły przeciw którym trzeba bronić osiągnąć rewolucji i im większa potrzeba ustanowienia równowagi społecznej na trwałych podstawach, tym mocniejsze jest uzasadnienie integracji organizacyjnej, chociaż w sposób nieunikniony towarzyszy jej wiele niekorzystnych zjawisk gospodarczych" - pisze Csikos-Nage².

To interesujące i ważne spostrzeżenie nie wyjaśnia jednak jeszcze branżowej podstawy powstałych w ten sposób wielkich organizacji gospodarczych, jakbyśmy to dziś powiedzieli. Otóż przejmując po Rewolucji Październikowej doświadczenia z gospodarki kapitalistycznej Lenin uważał, że zgrupowania przedsiębiorstw mają być czymś w rodzaju socjalistycznych koncernów, czemu sprzyjał wysoki stopień koncentracji i kartelizacji przemysłu rosyjskiego. Jak stwierdzają wybitni badacze tych problemów - wielka fala procesów koncentracyjnych (fuzji), która przeszła przez gospodarkę kapitalistyczną (amerykańską) w pierwszej dekadzie dwudziestego wieku miała charakter poziomy (branżowy). Chodziło w niej - jak pisze Drucker - o bezkompromisową eliminację słabszych konkurentów przez przedsiębiorstwa silniejsze oraz uzyskanie pozycji monopolistycznych w branży lub na rynku surowcowym³.

Owczesne koncerny i trusty amerykańskie miały więc charakter branżowy⁴, w związku z tym także w Rosji jako dominujący

¹ Por. B. Csikos-Nage, Socjalistyczna polityka ekonomiczna, Warszawa 1976, s. 106.

² Tamże, s. 107.

³ Por. F. P. Drucker, Selbstmord des Kapitalismus, "Plus" 1971, nr 11, a także W. I. Kryłow, Wlijenije nauczno-techničeskogo progressa na rozvitje processa slijanij i pogłoszczenij w obrabotywajuszczej promyszlennosti, "Bjuleten Inostrannoje Komerčeskoje Informacii" 1971, nr 101.

⁴ Dopiero następne fale koncentracyjne miały - jak podają wyżej cytowani autorzy - inny charakter: druga fala (1924-1929) miała głównie charakter pionowy (kombinaty), a fala współczesna (ostatnie 10-15 lat) wyniosła wielobranżową dywersyfikację na plan główny.

ustalił się w okresie komunizmu wojennego typ integracji opartej na zasadzie produkcyjno-branżowej, która z małymi wyjątkami przetrwała w większości krajów socjalistycznych do dzisiejszego dnia. Na zasadzie tej opiera się w większości nie tylko integracja przedsiębiorstw, ale także organizacja resortów gospodarczych.

Okresem decydującym dla wprowadzenia i umocnienia zasady branżowej były w gospodarce polskiej lata 1949 i 1950, w których przygotowano strukturę organizacyjną niezbędną dla realizacji planu sześcioletniego.

Korzystając ze wzorów radzieckich, dokonano znacznego pogłębienia branżowego podziału przemysłu:

1. Ministerstwo Przemysłu i Handlu podzielono na ministerstwa branżowe.

2. Wielobranżowe i pracujące na zasadach komercyjalnych centralne zarządy przekształcono w jednostki administracyjne, w zasadzie jednobranżowe.

3. Przedsiębiorstwa wielozakładowe i wielobranżowe, na których opierała się dotychczasowa struktura podmiotowa przemysłu, rozbite w imię czystości branżowej na jednostki jednozakładowe i jednobranżowe.

Druga połowa lat pięćdziesiątych przynosi w dziedzinie kryteriów integracji jednostek wytwórczych w większych organizacjach gospodarczych pewne zmiany. Wśród wielu krytycznych ocen dotyczących metod i organizacji zarządzania stosowanych w okresie planu sześcioletniego znalazł się również zarzut nadmiernego przestrzegania czystości branżowej. Sformułowano go m. in. w Wytycznych w sprawie zmian struktury organizacyjnej państwowego przemysłu kluczowego, stanowiących załącznik do Uchwały nr 128 Uchwały Rady Ministrów z dnia 18.04. 1958 r.⁵

Cytowana Uchwała zawiera podstawowe zasady kształtowania struktury podmiotowej na szczeblu mikroekonomicznym, przy czym najważniejsze z nich obowiązują do dziś, dlatego też zasługu-

⁵ "Dokonany poprzednio podział takich jednostek (przedsiębiorstw - SJ) na odrębne przedsiębiorstwa dla uzyskania czystości profilu branżowego należy uznać za błędny i poddać analizie i ewentualnej rewizji" (z Wytycznych, s. 9).

je na omówienie z interesującego nas punktu widzenia kryteriów tworzenia (używając obecnej terminologii) dużych organizacji gospodarczych. Oto odnośne główne zasady:

1. Podstawową formą organizacyjną przedsiębiorstwa powinno być przedsiębiorstwo jednozakładowe. Jest niezmiernie charakterystyczne, że w Wytycznych ustalenie to uzasadnia się względami społecznymi, a nie organizacyjno-technicznymi. Autorom uchwały i Wytycznych przyświecała mianowicie myśl utrzymania więzi zespołu jako wyodrębnionego zespołu pracowniczego z uwagi m. in. na potrzebę umacniania wpływu tego zespołu na całokształt działalności przedsiębiorstwa i jego wyniki. Pamiętać oczywiście należy, że Uchwała RM nr 128 została podjęta na początku 1958 r., tzn. jeszcze w okresie aktywnej działalności i rozwoju rad robotniczych w Polsce.

2. W przypadkach szczególnych i ekonomicznie uzasadnionych dopuszcza się także tworzenie przedsiębiorstw wielozakładowych na podstawie kryterium kombinatowego, kooperacyjnego i branżowo-terytorialnego.

3. Zmienia się charakter jednostek nadrzędnych i koordynujących działalność przedsiębiorstw: zamiast administracyjnych centralnych zarządów powołuje się zjednoczenie o charakterze organizacji gospodarczych.

A. Ta zmiana charakteru kształtowania struktury przedsiębiorstw (w znacznej zresztą części w rzeczywistości nie dokonana) nie podważyła dominacji branżowej zasady łączenia przedsiębiorstw i tworzenia branżowych monopolii. Jest ona konsekwencją kategorycznego stwierdzenia, iż podstawowym kryterium grupowania przedsiębiorstw w zjednoczenia powinno być dążenie do skupienia w jednej organizacji gospodarczej całego aparatu wytwórczego branży. Pozwoli to na kompleksowe planowanie rozwoju branży, ułatwi analizę i zaspokojenie potrzeb kraju i handlu zagranicznego w wyroby, stworzy przesłanki do ustalenia dla przedsiębiorstw właściwego profilu produkcyjnego i ich specjalizacji⁶. Celem zapewnienia warunków możliwie pełnej realizacji tej zasady, Uchwała przewiduje możliwość poszerzenia uprawnień

⁶ Por. Wytyczne, s. 13.

zjednoczeń przemysłu kluczowego na niektóre odcinki działalności przedsiębiorstw tej samej branży, ale innych form, własności i organizacyjnego podporządkowania. Tak więc - jak z tego wynika - prawidłowa interpretacja branżowej zasady grupowania jednostek wytwórczych powinna zawierać nie tylko - jak to się czyni powszechnie - wymóg ich łączenia według przynależności branżowej. W zasadzie tej mieści się także postulat objęcia (w drodze organizacyjnego podporządkowania lub - jeśli to niemożliwe - poprzez "koordynację") wszystkich jednostek danej branży przez jedną organizację gospodarczą.

B. Preferując zjednoczenia jednobranżowe, wiążące wszystkich producentów danej branży w jeden monopolistyczny organizm, Uchwała dopuszcza także tworzenie zjednoczeń wielobranżowych, łączących kilka małych branż, a w przypadku bardzo dużej branży - rozbitcie jej na kilka zjednoczeń branżowo-terytorialnych. W tym ostatnim przypadku koordynacja odbywa się na szczeblu ministerstwa.

C. Uchwała nie sprzeciwia się powoływaniu zjednoczeń według kryterium więzi kooperacyjnej, jeżeli przeważająca część produkcji przedsiębiorstw kooperujących jest stale przeznaczona na potrzeby zjednoczenia.

W celu zweryfikowania hipotezy o dominacji zasady branżowej w organizacji przemysłu przeprowadzono w Instytucie Planowania statystyczną analizę struktury branżowej (w ujęciu przedmiotowym) zjednoczeń, wchodzących w skład trzech resortów przemysłowych. Wyniki tej analizy zawiera tab. 1.

Z tab. 1 wynika, że we wszystkich badanych resortach średnia liczba branż przypadająca na jedną organizację gospodarczą rośnie nieprzerwanie w przyjętych przedziałach czasowych⁷. Mogłoby to świadczyć o rosnącej dywersyfikacji produkcji, gdyż branża reprezentuje tu wyroby wytwarzane przez przedsiębiorstwo danej organizacji gospodarczej. W celu upewnienia się czy tak

⁷ Materiał statystyczny niezbędny do analizy struktury branżowej badanych resortów przygotowała specjalnie dla tych potrzeb p. Krystyna Gańko z Głównego Urzędu Statystycznego.

Tabela 1

Średnia liczba branż przypadająca
na jedną organizację gospodarczą

Ministerstwo	1960 ^a	1970	1975	Wskaźniki zmian w %	
				$\frac{1975}{1960}$	$\frac{1975}{1965}$
Ministerstwo Przemysłu Spożywczego i Skupu	6	8	9	150	112,5
Ministerstwo Przemysłu Lekkiego	7	11	12	170	109,1
Ministerstwo Przemysłu Maszynowego	15	18	20	133	111,1

^a Dla przemysłu maszynowego.

Źródło: Opracowania własne.

Tabela 2

Udział wartości produkcji branż głównych
w wartości produkcji towarowej resortu^a

Ministerstwo	1960 ^b	1970	1975
Ministerstwo Przemysłu Spożywczego i Skupu	96,3	95,4	93,3
Ministerstwo Przemysłu Lekkiego	81,9	83,9	75,7
Ministerstwo Przemysłu Maszynowego ^c	75,8	71,1	74,8

^a Procentowe wielkości udziału branż głównych w wartości produkcji resortu obliczono jako stosunek sumy produkcji branż głównych organizacji gospodarczych, wchodzących w skład resortu, do ogólnej wartości produkcji tych samych organizacji gospodarczych, składających się na resort.

^b Dla przemysłu maszynowego - 1965 r.

^c Dla uzyskania pełniejszej porównywalności danych w resortcie przemysłu maszynowego przyjęto we wszystkich latach jedną liczbę zjednoczeń (Bumar, Polmatex, Poñar, Polmo, Ema, Polkabel, Unitra i Spomasz).

Źródło: Opracowanie własne.

rzeczywiście jest należało zbadać znaczenie branż głównych wśród branż składających się na produkcję organizacji⁸.

Tabela 2 daje już częściowo inny obraz niż tab. 1. Relacja między średnią liczbą przypadającą na jedną organizację gospodarczą a udziałem branży głównej jest wprawdzie logiczna, tzn. większej liczbie branż odpowiada mniejszy udział branży głównej, to jednak dynamika tych dwóch wielkości nie jest jednakowa. Podczas gdy średnia liczba branż rośnie dość szybko, udział branż głównych utrzymuje się mniej więcej na tym samym poziomie. Jest oczywiste, że do tego ostatniego stwierdzenia należy się odnieść ze zdwojoną ostrożnością, gdyż porównywalność udziału branż głównych jest szczególnie utrudniona. Gdyby jednak założyć, że czynniki deformujące (tzn. zmiany klasyfikacyjne i organizacyjne oraz zmiany cen, w których wyrażona jest każdorazowo wartość produkcji) wzajemnie się znoszą, to tendencja wyrażona przez te liczby mogłaby być uznana za prawidłową. Nieco lepszy wgląd w zmiany struktury branżowej uzyskamy natomiast, gdy porzuciwszy agregaty resortowe, zejdziemy na poziom organizacji gospodarczych w poszczególnych resortach.

Dla takiej analizy uwzględnimy trzy stopnie dywersyfikacji branżowej w badanych organizacjach gospodarczych:

1. Strategia jednej branży - gdy wartość produkcji branży głównej wynosi co najmniej 90% wartości produkcji wyrobów wszystkich branż.
2. Strategia branży dominującej - gdy wielkość ta mieści się w granicach 70-90%.
3. Strategia branż wyrównanych - gdy żadna z branż nie osiąga 70%.

Co wynika z przeprowadzonej statystycznej analizy struktury branżowej organizacji gospodarczej badanych resortów, a w szczególności z tab. 3-5?

⁸ Za branżę główną uznano taką branżę wyrobów, której wartość produkcji była największą spośród wszystkich występujących w organizacji gospodarczej branż wyrobów.

T a b e l a 3

Dywersyfikacja branżowa w organizacjach gospodarczych przemysłu spożywczego

Strategia	1960		1970		1975	
	liczba organizacji gospodarczych					
	abso- lutna	udział %	abso- lutna	udział %	abso- lutna	udział %
Jednej branży	10	66,6	12	80,0	12	75,0
Dominującej branży	5	33,3	1	6,6	1	18,8
Branż wyrównanych	0	0	2	13,2	3	6,2
Razem	15	100,0	15	100,0	16	100,0

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

T a b e l a 4

Dywersyfikacja branżowa w organizacjach gospodarczych przemysłu lekkiego

Strategia	1960		1970		1975	
	liczba organizacji gospodarczych					
	abso- lutna	udział %	abso- lutna	udział %	abso- lutna	udział %
Jednej branży	4	33,3	6	50,0	3	21,2
Dominującej branży	1	16,7	1	8,5	5	35,6
Branż wyrównanych	6	50,0	5	41,5	6	43,0
Razem	12	100,0	12	100,0	14	100,0

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

T a b e l a 5

Dywersyfikacja branżowa w organizacjach gospodarczych przemysłu maszynowego

Strategia	1965		1970		1975	
	liczba organizacji gospodarczych					
	abso- lutna	udział %	abso- lutna	udział %	abso- lutna	udział %
Jednej branży	1	11,1	2	18,2	2	10,5
Dominującej branży	1	11,1	3	27,3	6	31,6
Branż wyrównanych	7	78,8	6	54,5	11	57,9
Razem	9	100,0	11	100,0	19	100,0

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne

Na podstawie tych materiałów można podjąć próbę wyjaśnienia czy i na ile uzasadniona jest hipoteza o dominacji zasady branżowej w przemyśle polskim. Spośród 40 organizacji gospodarczych trzech badanych resortów w 17 (34,8%) stosowano w 1975 r. strategię jednej branży, w 12 (24,5%) - strategię branży dominującej, a w 20 - strategię branż wyrównanych⁹. Znacząco, że w większości organizacji udział produkcji branży głównej wynosi 70-100%, a w zdywersyfikowanej mniejszości - poniżej 70%. Można więc przyjąć, że w znacznej większości organizacji gospodarczych przedstawiona hipoteza znajduje potwierdzenie.

Z danych zawartych w tab. 3-5 wynikają jednak niewątpliwie dość znaczne resortowe różnice w stopniu branżowej dywersyfikacji produkcji organizacji gospodarczych. Struktury najmniej zdywersyfikowane występują w przemyśle spożywczym, najsilniej zdywersyfikowane w przemyśle lekkim, przemyśle maszynowym.

⁹ W kooperacjach japońskich stopień dywersyfikacji jest znacznie większy. Zastrzegając się co do niepełnej porównywalności danych japońskich z naszymi, można za N. Yanagihara podać, że spośród 22 największych korporacji japońskich tylko 3 (13,6%) stosuje strategię jednej branży, 6 (27,2%) branży dominującej, a 13 branż wyrównanych (powiązanych i niepowiązanych). Por. N. Y a n a g i h a r a, Strategie i struktura japońskich korporacji przemysłowych, "Zarządzenie" 1974, nr 10-11.

Na uwagę zasługuje również dynamika dywersyfikacyjna. Należy ją rozpatrzyć oddzielnie dla okresu 1960-1970 (względnie 1965-1970) dla przemysłu maszynowego i dla lat 1970-1975. Otóż z tab. 3-5 wynika, że w zasadzie we wszystkich badanych resortach w pierwszym okresie nastąpił spadek stopnia dywersyfikacji struktur, natomiast w drugim okresie - pewien jej wzrost.

Wydaje się, że spadek dynamiki dywersyfikacyjnej lat 1960 - (1965) - 1970 jest pozorny. Jest to prawdopodobnie w decydującym stopniu konsekwencją różnic klasyfikacyjnych. Wprowadzenie w roku 1970 "Systematycznego Wykazu Wyrobów" spowodowało komeasację branż istniejących w obowiązującym do roku 1969 "Szczegółowym asortymentowym wykazie wyrobów". Przykładowo biorąc, w Zjednoczeniu Przemysłu Motoryzacyjnego w 1965 r. "Transport samochodowy i motocyklowy" oraz "Części i wyposażenia środków transportu" stanowiły dwie różne branże. W "Systematycznym Wykazie Wyrobów" figurują one już razem jako odrębna branża pod nazwą "Środki transportu samochodowego". Pozornie nastąpił spadek stopnia dywersyfikacji, choć wiadomo, że w rzeczywistości Zjednoczenie Przemysłu Motoryzacyjnego należy do tych stosunkowo nielicznych organizacji gospodarczych przemysłu maszynowego, w którym poziom dywersyfikacji i integracji pionowej rośnie.

Podobne były zmiany w dawnym Zjednoczeniu Przemysłu Elektronicznego i Teletechnicznego, gdzie części i zespoły zostały również włączone do branży głównej. Także w Zjednoczeniu Przemysłu Maszyn i Aparatów Elektrycznych trzy branże istniejące względem siebie w układzie poziomym połączone zostały w jedną wielką branżę. Analogiczne zjawiska miały miejsce także w innych organizacjach gospodarczych.

W drugim okresie (1970-1975) nastąpił odczuwalny wzrost stopnia dywersyfikacji. Jest to prawdopodobnie wypadkowa różnokierunkowego działania wielu realnych, a nie klasyfikacyjnych czynników. Wymienić należy wśród nich czynniki postępu technicznego i technologicznego, podkreślając przy tym jednocześnie wielki wpływ strategii organizacyjnej.

Pojawienie się w Zjednoczeniu Przedsiębiorstw Wełniarskich "Północ" dzianin oraz odzieży i bielizny osobistej z tkanin i dzianin tkaninopodobnych, wyrobów włókienniczych nietkanych w przemyśle lniarskim i filcowym, a także usług chłodniczych w Zjednoczeniu Przemysłu Chłodniczego - to przykład postępu tech-

nologicznego, rzutującego na stopień dywersyfikacji i strukturę branżową organizacji gospodarczych.

Odmiennym, typowym przykładem zmian struktury branżowej w organizacjach, nie pociągających za sobą konsekwencji organizacyjnych i tym samym - neutralnych w stosunku do stopnia dywersyfikacji, może być sytuacja w Zjednoczeniu Przemysłu Automatyki i Aparatury Pomiarowej "Mera". Branżą główną była w Merze w 1970 r. aparatura pomiarowa wraz z urządzeniami laboratoryjnymi. Za nią szły urządzenia do automatycznej regulacji i sterowania oraz - jako trzecia według wielkości produkcji branża - urządzenia automatycznego przetwarzania informacji. W latach 1970-1975 wartość produkcji (w cenach zbytu) urządzeń automatycznego przetwarzania informacji "zwiększyła się dziewięciokrotnie, a - dwóch wyżej wymienionych branż - "tylko" dwukrotnie. W efekcie na czoło wysunęły się zdecydowanie urządzenia do przetwarzania informacji i stały się branżą główną "Mery", jednak bez istotnej zmiany stopnia dywersyfikacji. Inaczej przedstawiałaby się sprawa, gdyby z "Mery" wydzieliła się branża maszyn i urządzeń cyfrowych, tak jak to się np. stało w przypadku narzędzi (wydzielonych z dawnego Zjednoczenia Przemysłu Obrabiarek i Narzędzi), zmechanizowanego sprzętu domowego oraz maszyn i urządzeń handlowych.

Wydzielenie branż z wielobranżowych organizacji jest następstwem zarówno rozwoju przemysłu, wyrażającego się m. in. w pojawianiu się nowych, dynamicznych branż, jak i zasad przyjętych jeszcze w roku 1958 w Uchwale RM nr 128. Godzi się przypomnieć, że w Uchwale tej dopuszczono tworzenie zjednoczeń wielobranżowych tylko w takim przypadku, gdy zachodziła potrzeba połączenia kilku małych, niezdolnych do samodzielnego istnienia branż. W tej strategii organizacyjnej opartej na zasadzie: jedna cała branża - jedna organizacja, dywersyfikacji struktury branżowej nie rozpatruje się z punktu widzenia korzyści jakie może ona przynieść organizacji gospodarczej lecz traktuje się ją jako zło konieczne. Dlatego też u podstaw struktury organizacyjnej przemysłu maszynowego leży zasada, że "organizowanie dużych organizacji gospodarczych i planowanie ich działalności przemysłowej dokonywane jest zasadniczo według branż przemysłowych lub wyodrębnionych grup wyrobów w

układach umożliwiających prowadzenie programowania i analizę potrzeb społecznych na wyroby danej branży oraz umożliwiających jednoznaczne określenie odpowiedzialności za pokrywanie tych potrzeb"¹⁰.

Przez dywersyfikację branżową rozumieliśmy w tej analizie wytwarzanie przez organizacje gospodarcze wyrobów nie wchodzących w skład przypisanych im branż profilowych (głównych). Z dywersyfikacją mamy jednak także do czynienia, gdy organizacja gospodarcza, w celu rozszerzenia kręgu odbiorców i zdobycia nowych rynków, włącza do programu swego działania wytwarzanie wyrobów koniecznych z innej branży, a w ogóle o innym niż dotychczas celu użytkowym lub oferuje nowe usługi. W nauce i praktyce krajów socjalistycznych niechętnie używa się tego pojęcia, często uznając zjawisko przez nie wyrażone za typowe dla gospodarki kapitalistycznej, podczas gdy naszym zdaniem, tylko dywersyfikacja typu konglomeratowego - gdzie między wyrobem dotychczas wytwarzanym a nowym wyrobem lub nową usługą nie istnieje żaden związek rzeczowy (technologiczny, produkcyjny) - nie ma w gospodarce planowej wielkiego sensu. Natomiast wszelkie inne rodzaje dywersyfikacji (pozioma, pionowa boczna itd.), jako wynikające z postępu techniki i przyczyniające się do wzrostu efektywności działalności gospodarczej, mogą być wielce pożyteczne. Rzecz jasna, dywersyfikacja jest zaprzeczeniem "czystości branżowej".

Brak tu miejsca na rozwiązanie problemu wzajemnych relacji między specjalizacją przedmiotową a dywersyfikacją. Trzeba jednak podkreślić, iż żadna sprzeczność między tymi strategiami przedsiębiorstwa nie występuje, gdy dywersyfikacja opiera się na (lepszem) wykorzystaniu istniejącego już w nim potencjału ludzkiego i rzeczowego. W zgrupowaniu przedsiębiorstw natomiast można pogodzić specjalizację przedmiotową w przedsiębiorstwach z dywersyfikacją w skali zgrupowania. W pierwszym przypadku dynamikę dywersyfikacyjną można osiągnąć drogą podejmowania przez przedsiębiorstwa nowej "nieprofilowej" produkcji

¹⁰ Ramowa koncepcja makroorganizacji resortu przemysłu maszynowego (aneks), Warszawa 1973. Materiał powielony, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego.

(ekspansja asortymentowa), w drugim zaś przez tworzenie nowych przedsiębiorstw lub łączenie się (integrację) z już istniejącymi (ekspansja organizacyjna). W jednym i drugim przypadku prowadzić to będzie do umocnienia pozycji przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych na rynku oraz szybszego unowocześniania struktury produkcji.

Zastanowić musi trwała dominacja branżowej zasady organizacji gospodarki narodowej. Doświadczenie rozwiniętych krajów kapitalistycznych jak już o tym wspominaliśmy, dowodzi, iż różnym etapom rozwoju odpowiadały różne strategie organizacyjne, różne formy koncentracji produkcji i integracji przedsiębiorstw. Natomiast w większości krajów socjalistycznych od kilkudziesięciu lat zasada branżowa dominuje w sposób niezmienny i absolutny. Nie można tego wyjaśnić - jak później na to wskażemy - potrzebami organizacji produkcji społecznej. Jakże się więc inne jej zalety?

1. Na podstawie doświadczeń historii wyprowadziliśmy zasadę koniecznej zgodności między podsystemem ekonomicznym (układ decyzyjny i instrumenty) a podsystemem instytucjonalnym (organizacyjnym) w każdym systemie funkcjonowania gospodarki narodowej¹¹. Otóż w administracyjno-nakazowym (centralistycznym) systemie funkcjonowania planowanie centralne podejmowane jest jako zestawienie formalnie lub faktycznie obligatoryjnych bilansów środków i przedmiotów pracy. Prowadzi to do dyrektywizacji systemu planowania i zarządzania, co wyraża się w tym, że adresowe plany resortów i organizacji gospodarczych wraz z zawartymi w nich limitami i zadaniami stanowią instrumenty realizacji bilansów planistycznych. Z kolei systemowi dyrektywnemu najlepiej odpowiada gałęziowo-branżowa organizacja gospodarki narodowej, gdyż jest ona najlepiej przystosowana (drożna) do dokonywania podziału zadań i środków między organizacje gospodarcze oraz do kontroli ich wykonywania. Planisci wszystkich szczebli usytuowanych ponad przedsiębiorstwami są więc zainteresowani w nakładaniu się układów organizacyjnych na branżowo-

¹¹ Por. Sz. J a k u b o w i c z, Aktualne kierunki rozwoju struktury instytucjonalnej w gospodarce krajów socjalistycznych, Warszawa 1977, mpis powielony, Instytut Planowania.

-gałęziowe układy planistyczne. Nie zawsze się to udaje, niemniej taka jest od planu sześciolatniego począwszy stała tendencja planistów¹². Właśnie w okresie tego planu ukształtował się i umocnił prymat organizacji planowania i zarządzania centralnego nad potrzebami organizacji produkcji. W konsekwencji powstał silny system planowania centralnego, ale w bardzo wielu przypadkach zerwane zostały naturalne związki produkcyjne technologiczne i ekonomiczne między przedsiębiorstwami; ukształtował się typ przedsiębiorstwa uniwersalnego i autarkicznego.

Tak więc stwierdziliśmy, iż dyrektywny system planowania i bilansowania stworzył podstawy dla dominacji zasady branżowej. Z drugiej jednak strony ukształtowana w oparciu o tę zasadę organizacja gospodarki oddziałuje w sprzężeniu zwrotnym na system planowania, poważnie utrudniając dokonanie w nim niezbędnych - z punktu widzenia rozwoju - zmian. Klasyycznym tego przykładem są trudności w upowszechnianiu się preferowanego obecnie planowania przedmiotowego.

Z rozważań tych wynika więc, że warunkiem likwidacji dominującego udziału zasady branżowej w organizowaniu gospodarki narodowej byłaby zmiana charakteru planowania i bilansowania centralnego. Może to również otworzyć drogę dla planowania przedmiotowego, co nie wymaga zresztą rezygnacji z planowania gałęziowego.

2. Niewątpliwą zaletą grupowania w jednej organizacji gospodarczej przedsiębiorstw (zakładów) zakwalifikowanych do jednej branży jest możliwość racjonalnej alokacji produkcji w obrębie tej branży. Odnosi się to jednak w zasadzie tylko do branż i gałęzi o jednorodnej produkcji, takich np. jak: przemysł wę-

¹² "Zasada centralnego planowania zakłada jako podstawowy warunek ujęcie w jednym planie wszystkich elementów działalności oraz zestawienie w planie zbiorczym wszystkich planów jednostek o pokrewnej działalności. Wynika z tego, że wszystkie elementy planu w przedsiębiorstwie powinny zbiegać się w jednej komórce centralnej, a dalej - że całość planów przedsiębiorstw musi być skoncentrowana w osobnej jednostce, która daje wytyczne w zakresie wszystkich części planu i która kontroluje wykonanie całokształtu planu" (por. M. D o r o s z e w i c z, Wybrane zagadnienia organizacji przemysłu, Warszawa 1952, s. 35).

glowy, cementowy, a zwłaszcza energetyczny, który z natury technologii produkcji i przemysłu energii elektrycznej musi być sterowany centralnie. W bardzo wielu jednak branżach i gałęziach o złożonej i stale zmieniającej się produkcji centralny rachunek alokacji produkcji jest niezwykle trudny do przeprowadzenia. W związku z tym dyspozycja w tej dziedzinie zamienia się często w biurokratyczny proceder i przynosi więcej szkody niż pożytku.

Łączy się z tym problem specjalizacji produkcji. Realizacja zasady branżowej sprzyja niewątpliwie specjalizacji przedmiotowej. Tym też trzeba tłumaczyć spore osiągnięcia w tej dziedzinie, chociaż nie można tu nie wspomnieć z kolei o ujemnych stronach tego rodzaju specjalizacji, co wyraża się (zwłaszcza w przemyśle lekkim) w nadmiernym ograniczeniu i usztywnieniu struktury produkcji wytwarzanej w przedsiębiorstwach przemysłowych. Zastrzec się także należy, że nie zawsze koncentracja produkcji finalnej jest najlepszą drogą do osiągnięcia efektywności tej produkcji. Doświadczenia przemysłu krajów wysoko rozwiniętych wykazują, że można je osiągnąć przy niskim poziomie koncentracji produkcji finalnej zastąpionej przez silną koncentrację produkcji elementów. Wynika z powyższego, że stałego rozwoju wymaga specjalizacja w elementach wyrobu finalnego, która w przeciwieństwie do specjalizacji w wyrobach gotowych nie tylko nie usztywnia podaży w stosunku do popytu, lecz zwiększa elastyczność podaży. Ma to szczególne znaczenie w produkcji artykułów rynkowych, gdzie przejawiają się znaczniejsze wahania potrzeb.

3. Wszelka wąska specjalizacja zakładów i przedsiębiorstw zapewni przejrzystość układu podmiotowego, co ułatwia centrum ustalanie zadań, kontrolę ich wykonania, a także oddziaływania na system kierowany przy pomocy wąskiego zestawu narzędzi tak nakazowych (o czym już wspominaliśmy), jak i parametrycznych. Dla specjalizowanych branżowo przedsiębiorstw i zjednoczeń łatwiej jest np. ustalić wieloletnie normy podziału dochodu niż dla organizacji branżowo zdywersyfikowanych.

Jak słusznie zauważa J. Beksiaś "łatwość posługiwania się narzędziami zarządzania nie wyczerpuje jednak kwestii ich skuteczności [...] Preferując tylko rozwiązania najłatwiejsze dla

siebie, będą [organa centralne - SJ] nieuchronnie napotykać trudności po stronie przedsiębiorstw (w ostatecznym więc rachunku takie postępowanie nie okaże się łatwe w realizacji) oraz nie będą realizować pożądaną ze społecznego i indywidualnego punktu widzenia, realizacji zadań w zakresie zaspokojenia potrzeb konsumentów¹³. W efekcie wychodząc z założenia, iż centrum nie może nie liczyć się z punktem widzenia przedsiębiorstw na sprawę specjalizacji i sfery ich działania, Beksiak zdecydowanie negatywnie ocenia uniformizację podejścia i rozwiązań w dziedzinie "segmentacji", zaleca zróżnicowane stosowanie jej zasad (pogłębionej specjalizacji lub szerokiego profilu działania).

Nawiązując do bardziej szczegółowego problemu ustalania branżowych norm podziału dla organizacji gospodarczych, wypadałoby także dodać, że:

po pierwsze, dla celów podziału nie jest absolutnie konieczne stosowanie norm, można w tym celu używać także innych instrumentów, np. podatkowych; nie tu miejsce na analizę zalet i wad stosowania norm, idzie raczej o stwierdzenie potrzeby posługiwania się możliwie szerokim zestawem instrumentów adekwatnych do odpowiednich warunków i sytuacji, w tym także do metod integracji przedsiębiorstw;

po drugie stosowanie norm opartych na statystycznej analizie branżowej nie musi powodować konieczności skupienia wszystkich przedsiębiorstw danej branży w jednej organizacji; już w dzisiejszej praktyce produkcja określonych wyrobów jest (i musi być) rozproszona w jednostkach wytwórczych różnych form własności, planowania i podporządkowania. Dążenie do czystości branżowej i obejmowania przez jedną jednostkę całej branży rzadko rokuje nadzieje pełnej realizacji, a zawsze stwarza niebezpieczeństwo monopolizacji. Klasycznym przykładem rozbicia branży przemysłu centralnie zarządzanego między różne organizacje jest przemysł obrabiarkowy.

Tworzenie zjednoczeń jednobranżowych jest także coraz bardziej utrudnione. Z naszych badań wynika przecież, że w prze-

¹³ Por. System zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi i przemysłowymi wytwarzającymi dobra konsumpcyjne, t. 2, red. J. Beksiak, Warszawa, 1975, s. 555, mpis powielony, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGPiS.

myśle maszynowym i lekkim przeciętnie 25% wartości produkcji każdego zjednoczenia tych resortów leży poza wyznaczonym profilem branżowym. Należy przypuszczać, że wbrew zasadzie branżowej udział ten będzie w przyszłości wzrastał.

4. Istotnymi cechami branżowej organizacji jest możliwość wspólnego prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej oraz wspólnego, scentralizowanego wykonywania pewnych ważnych funkcji jak inwestycje, zbytnie, zaopatrzenie, szkolenie kadr itp.

Korzyści wynikające z takiej wspólnej działalności mogą w określonych warunkach okazać się poważne, ale pod warunkiem, że przedsiębiorstwa będą w niej zainteresowane. Wątpliwe jest przy tym, aby w każdym przypadku i w każdej branży łączna działalność musiała się łączyć z centralizacją tych funkcji w przymusowych zgrupowaniach. Nie można oczywiście wykluczyć potrzeby takiego właśnie scentralizowanego wykonywania określonych działań, zwłaszcza gdy idzie o rozwiązanie z dziedziny badawczo-rozwojowej, która leży w interesie państwa, lub gdy z innych względów przedsiębiorstwa weszły w skład silnie scentralizowanego i zintegrowanego zgrupowania.

Jeżeli jednak z jakichkolwiek innych ważnych względów wskazane było pozostawienie przedsiębiorstwom szerokiej samodzielności ekonomicznej, to możnaby znaleźć inne sposoby wspólnego wykonywania pewnych zadań przez daną liczbę przedsiębiorstw jednej branży. Przedsiębiorstwa mogą przecież tworzyć wyspecjalizowane zrzeszenia na podstawie wspólnych interesów ekonomicznych, których celem jest realizacja wybranych zadań z zakresu rozwoju nauki i techniki lub innych wymienionych wyżej dziedzin. Praktyka tego rodzaju jest szeroko rozpowszechniona np. w gospodarce węgierskiej.

Długofalowe rozwiązywanie zadań badawczo-rozwojowych może stanowić także przedmiot umowy między przedsiębiorstwem a odpowiednią wyspecjalizowaną placówką, np. instytutem branżowym, wyższą szkołą itp. W takim przypadku placówka staje się ośrodkiem wspólnej polityki technicznej danej branży opartej na korzyściach ekonomicznych, a nie na przymusie administracyjnym. Czy trzeba przypomnieć, że poddawanie przedsiębiorstw takim rygorom i zależnościom w dziedzinach i branżach, które powinny często i szybko przygotowywać się do wymogów zmienia-

jącego się otoczenia, powoduje zwykle skutki odwrotne od zamierzonych? Jak często zdarza się np., że przymusowa centralizacja funkcji zaopatrzenia prowadzi do wielce szkodliwych i kosztownych, biurokratycznych wypaczeń¹⁴?

5. Monopolizacja produkcji jest ostatnim problemem, który chcemy tu rozważyć, ograniczając się do jej aspektów organizacyjnych i to tylko w tym zakresie, w jakim łączy się ona ze stosowaniem zasady branżowej. Negatywnych efektów istnienia monopolu podaży nie ma potrzeby udowadniać, sygnalizując tylko, że zachowanie się organizacji monopolistycznych w gospodarce socjalistycznej w dziedzinie produkcji, jej jakości i cen jest z punktu widzenia odbiorcy nie mniej szkodliwe niż w kapitalizmie.

W naszej praktyce można wyróżnić kilka typów monopolu. Monopol naturalny lub (technologiczny) wynika z wysokiego poziomu specjalizacji w produkcji danego wyrobu i opiera się na korzyściach ekonomii skali. Taki monopol jest ekonomicznie uzasadniony pod warunkiem, iż wielkość przedsiębiorstwa nie przekracza technicznie i ekonomicznie optymalnej skali produkcji, co w naszym przemyśle (zwłaszcza artykułów konsumpcyjnych) niestety często się zdarza.

Obok monopolu naturalnego (lub technologicznego) występują monopole branżowe na podstawie administracyjnej decyzji dotyczącej integrowania w jednej nadrzędnej organizacji przedsiębiorstw wytwarzających wyroby tego samego przeznaczenia. Można tu wyróżnić dwa przypadki:

1) integracji poziomej, powiązanej z przedmiotową specjalizacją produkcji - jest ona często oparta na jednostronnym dążeniu producentów do oszczędzania na kosztach produkcji bez u-

¹⁴ Z badania przeprowadzonego przez J. Jeżaka w Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego dla potrzeb Instytutu Planowania wynika, iż "dyrgowanie" ze szczyble zjednoczenia związkami przedsiębiorstw tego przemysłu z dostawcami materiałów tekstylnych (co stanowi integralny składnik obecnego systemu zaopatrzenia) prowadzi do: a) małej stabilności tych związków (częsta zmiana dostawców i ich wybór bez względu na odległość i koszty transportu), co uniemożliwia nawiązanie trwałej współpracy, b) niemożność elastycznego reagowania na potrzeby rynku wewnętrznego i eksportu, co powoduje duże straty gospodarcze.

względnienia w rachunku konsekwencji (nierzadko ujemnych) ponoszonych przez konsumpcję lub strat w transporcie; z taką integracją łączy się najczęściej zjawisko likwidacji małych i średnich przedsiębiorstw,

2) integracji poziomej o charakterze biurokratyczno-organizacyjnym: jej wyłącznym celem jest stworzenie między centrum a przedsiębiorstwami ośrodka egzekwowania nakazów i zakazów centrum.

Można jeszcze wyróżnić monopole kompetencyjne (monopol przedsiębiorstw handlu zagranicznego, monopole oparte na zasadzie gestii lub rejonizacji zbytu itp.). Nas interesuje tu jednak tylko monopol branżowy i to w szczególności z punktu widzenia możliwości rozwinięcia w określonych dziedzinach gospodarki konkurencji między przedsiębiorstwami, oferującymi te same lub substytucyjne wyroby¹⁵. Nie rozwijając tego tematu zakładamy bowiem, że w gospodarce socjalistycznej jest możliwa efektywna konkurencja, choć oczywiście nie w systemie administracyjno-nakazowym.

Uruchomienie mechanizmu efektywnej konkurencji jest - jak świadczy o tym np. doświadczenie reformy węgierskiej - bardzo trudne i wymaga spełnienia wielu warunków. Do podstawowych należą dwa:

1) liczba producentów danego wyrobu (grupy wyrobów) musi być większa od jedności,

2) kontrola podaży tego wyrobu nie może się znajdować w jednym ręku.

W związku z tym, wielu ekonomistów (w tym Kalecki i Fedorenko) słusznie domaga się nie tworzenia zjednoczeń, integrujących wszystkie przedsiębiorstwa danej branży.

Postulat ten wymaga pewnej interpretacji. Idzie mianowicie o to, że w praktyce gospodarczej można rozróżnić prostą sytuację monopolistyczną (sytuację pojedynczego monopolu) i zło-

¹⁵ Podstawą konkurencji jest oczywiście istnienie rynku nabywcy. Natomiast nie jest zasadne - naszym zdaniem - stawianie pytania, co jest ważniejsze dla rozwoju konkurencji, rynek nabywcy czy likwidacja monopolu. Doświadczenie wskazuje bowiem, że bez likwidacji monopolu jest bardzo trudno osiągnąć warunki rynku nabywcy, nawet w sytuacji, gdy zdolności produkcyjne równoważą popyt.

zoną sytuację monopolistyczną sytuację (podwójnego monopolu). W pierwszej występuje kilku producentów, ale kontrola podaży znajduje się w ręku ich nadrzędnej organizacji (zjednoczenie, przedsiębiorstwo wielozakładowe), w drugiej podaż konkretnych wyrobów została w wyniku specjalizacji przedmiotowej zmonopolizowana w rękach jednego przedsiębiorstwa, które w dodatku wchodzi w skład zjednoczenia kontrolującego podaż całej branży. Z sytuacją podwójnego monopolu mamy również do czynienia gdy istnieje kilku niezależnych producentów, ale w ramach organizacji nadrzędnej, która kontroluje całą ich podaż; każdemu z nich przydzielono odpowiedni rejon zbytu (monopol kompetencyjny). Takich kombinacji podwójnego lub nawet potrójnego monopolu może być, rzecz jasna, więcej (wynikających np. z zasady koordynacji branżowej, prawa gestii itp.), nie chodzi jednak o ich klasyfikację. Idzie raczej o wskazanie skali trudności rozwiązania problemu demonopolizacji pewnych branż i stworzenie warunków dla rozwoju konkurencji, gdyby zadanie takie zostało postawione.

Wśród wielu innych, głównie ekonomicznych, a także prawnych środków zmierzających do tego celu, poważne, a może nawet inicjujące znaczenie mogłoby mieć takie organizacyjne posunięcie, jak:

- utrzymanie odrębności przemysłu terenowego i spółdzielczego i zapewnienie równoprawnego traktowania ich z przemysłem centralnie zarządzanym,
- tworzenie zjednoczeń przedsiębiorstw opartych na szerokiej samodzielności ekonomicznej przedsiębiorstw,
- tworzenie odrębnych związków przedsiębiorstw opartych na wspólnym interesie ekonomicznym ich członków,
- likwidacja praw gestii i rejonizacji zbytu,
- pozostawienie monopolu przedsiębiorstw handlu zagranicznego tylko w tych dziedzinach, gdzie jest to ekonomicznie uzasadnione.

Za jedno z podstawowych posunięć antymonopolistycznych należałoby, jak sądzę, uznać rozbicie sztucznych monopolii branżowych tam, gdzie konkurencję wewnątrzgałęziową można uważać za ważny instrument weryfikacji rynkowej.

Procesy integracyjne są niewątpliwie jednym z przejawów

i przesłanek rozwoju krajów przemysłowo rozwiniętych. Rzecz jednak w tym, żeby korzyść ekonomiczna była ich naczelnym kryterium oraz by uwzględniały one i dostosowywały się do różnorodności potrzeb i warunków działania przedsiębiorstw. Z tych względów poszukiwanie możliwości zastępowania branżowej uniformizacji przez struktury pluralistyczne typu pionowego, terytorialnego itp. jest zadaniem wysoce aktualnym. Taki jest właśnie cel badań podjętych przez Instytut Planowania, wspólnie z innymi instytutami. Rokuję one chyba tym lepsze nadzieje, że w przemyśle lekkim, gdzie badania te prowadzi Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, układy branżowe stały się w dużym stopniu anachroniczne także ze względów technologicznych.

Szymon Jakubowicz

INTEGRATION OF INDUSTRIAL PRODUCTION UNITS
(CRITICAL ANALYSIS OF APPLICATION
OF THE BRANCH DIVISION PRINCIPLE)

In introduction to this article the author discusses genesis and history of application of the branch principle in organization of the industry in Poland. Statistical analysis of the branch structure in industrial associations belonging to three different ministries, as performed by the author, shows that the above principle is strictly observed in the economic practice the branch diversification degree being, however, different in particular ministries.

The analysis encompasses also reasons of durability and universal character of the branch principle in the socialist economy. The author reaches a conclusion that these features of the branch principle are largely due to the directive system central planning and management of the national economy, which shaped supremacy of organization of planning over organization of production. In many instances this leads to severing natural production, technological and economic ties between companies, which is a phenomenon very harmful in its consequences.

The performed analysis of merits and drawbacks of the branch principle makes the author oppose its universal application as well as application of pluralistic structures in organization of the industry. This subject receives a great deal of attention in empiric researches carried out in the Institute of Planning in co-operation with several other research centres.