

# ŻYCIE GOSPODARCZE

16 CZERWCA 1974

NR 24 (1187) ROK WYD. XXIX

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY

CENA 4 ZŁ

## WYNIKI STOSOWANIA RACHUNKU EKONOMICZ- NEGO W WOJSKU

MIECZYŚŁAW  
OBIEDZIŃSKI — str. 1



## EKONOMIŚCI O SPRAWACH PRZEDSIĘBIORSTWA DYSKUSJA W PZO

str. 8-9

## ISTOTA METODY NAKLADÓW I WYNIKÓW

ANDRZEJ MARCINIAK  
str. 11



## JEDYNA SZANSA ZASPOKOJENIA POPYTU

ANDRZEJ  
NAŁĘCZ-JAWECKI  
str. 5

Współczesność  
stworzyła  
nie tylko możliwości,  
ale i potrzebę  
zblżenia.

KOMENTARZ — str. 2

## Zakup technologii — dobry towar, ale stawia duże wymagania

ZYGMUNT  
ŻYTMIRSKI — str. 7

## REALNA PROPOZYCJA HANDLOWA W BUDAPESZCIE

ANNA KUSZKO

— str. 13

## Gospodarstwom kalkulującym powodzi się lepiej

JAN STELMACH — str. 6



## MARŻE W GASTRONOMII — CZY KURACJA SKUTECZNA?

MARIAN SIKORA — str. 1



## 45 GORĄCYCH KILOMETRÓW NA TRASIE E-8

LECH FRÖELICH — str. 3

Gospodarka wojskowa w Siłach Zbrojnych PRL stanowi integralny element gospodarki narodowej. Świadczy o tym szereg wielostronnych zależności i sprzężeń występujących zarówno w okresie pokoju, jak i w przypadku wybuchu wojny. Stąd też na charakter gospodarki wojskowej oraz sposób jej funkcjonowania decydujący wpływ wywiera polityka ekonomiczna państwa oraz jego potencjał gospodarczy. Nowa polityka społeczno-gospodarcza PRL stworzyła wyjątkowo sprzyjające warunki także dla szybkiego doskonalenia gospodarki wojskowej.

## POSTĘP W GOSPODARCE WOJSKOWEJ

MIECZYŚŁAW OBIEDZIŃSKI

Nowa polityka preferuje te przedsięwzięcia, które zapewniają dalszą racjonalizację działania gospodarczego w wojsku i szerokie wykorzystywanie instrumentów ekonomicznych. Realizacja wytycznej polityki przyczynia się bowiem do optymalizowania efektywności gospodarczej, tak z punktu widzenia oszczędnej gospodarki materiałowo-finansowej, jak i możliwości przyspieszenia poprawy warunków socjalno-bytowych żołnierzy.

Prawidłowością towarzyszącą od szeregu lat współczesnemu rozwojowi gospodarczemu w Wojsku Polskim staje się w coraz większym stopniu przechodzenie na wyższe formy zarządzania, polegające na zastępowaniu metod ekstensywnych, działalnością sprzyjającą wydobywaniu i wykorzystywaniu czynników intensywnego rozwoju gospodarczego. Efektem tego procesu staje się wykorzystywanie nie tylko rezerw prostych, ale również coraz bardziej złożonych, dla których ujawnienia niezbędne jest stosowanie narzędzi rachunku ekonomicznego i analiz ekonomicznych.

Działalność służb gospodarczych, a także wdrażanie udoskonalenia metod planowania i zarządzania pozwalają na praktyczne stosowanie rachunku ekonomicznego w procesach

gospodarczych, jako narzędzia oceny gospodarowania i miernika efektywności nakładów na dziedzinie decydujące o nowoczesnym kształcie naszych sił zbrojnych i stanowiące główną siłę obronną ludowego Wojska Polskiego.

### W JEDNOSTCE WOJSKOWEJ

W całościach działalności gospodarczej w wojsku, podstawowym ogniwem jest jednostka wojskowa. Na tym ogniwie spoczywa odpowiedzialność za efektywność wykorzystania sił i środków. Doświadczenia nasze wykazują, że poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych i ekonomicznych stało się czynnikiem wyzwalającym nowe inicjatywy do wódców i aparatu gospodarczego w zakresie wykorzystywania rezerw w systemie zaspokajania codziennych potrzeb jednostek i poszczególnych garnizonów wojskowych.

W atmosferze twórczych poszukiwań, opierając się na stworzonym przez kierownictwo Ministerstwa Obrony Narodowej systemie nowatorstwa i inicjatyw, podjęto w siłach zbrojnych badania i próby udoskonalenia pracy, w tym również w zakresie działalności służb kwatery-

strzowskich. W latach 1972-1974, na podstawie wniosków z jednostek wojskowych, przeprowadzono (lub aktualnie prowadzi się) badania nad zastosowaniem szeregu nowych rozwiązań systemowych w przodujących jednostkach wojskowych. Rozwiązania te obejmują również problemy gospodarcze.

Istota badań sprowadza się do eksperymentalnego sprawdzenia wzorcowych zasad udoskonalonej organizacji pracy, sprzyjających podniesieniu jej wydajności, a także lepsze wykorzystaniu sprzętu i materiałów. Dotyczy to nie tylko całych jednostek (zakładów i urzędzeń), lecz również poszczególnych stanowisk funkcyjnych, odgrywających decydującą rolę w procesie zaopatrywania i obsługi wojsk. Przedmiotem badań są nowe zasady oszczędnego gospodarowania środkami budżetowymi i mieniem wojskowym, tworzące taki mechanizm ekonomiczny, który pobudza dowódców i kadrę jednostek do ujawniania rezerw gospodarczych. Wprowadzone eksperymentalne zasady umożliwiają jednostkom wojskowym wykorzystanie zaoszczędzonych środków pieniężnych i materiałowych na zaspokojenie ustalonych przez siebie potrzeb gospodarczych, a więc premijują te jednostki wojskowe, które wyróżniają się racjonalnym gospodarowaniem. Wielkość tej „premi” zależy bezpośrednio od wielkości efektów oszczędnościowych, przy czym nie mogą one być uzyskane kosztem jakości wykonywanych zadań lub obniżenia, określonego obowiązującymi normami, poziomu warunków bytowych żołnierzy, lecz jedynie w wyniku udokumentowanych faktycznych oszczędności będących efektem racjonalnego gospodarowania.

### WSPÓŁPRACA

W organizacyjnym i ekonomicznym doskonaleniu systemów gospodarowania oraz zaopatrywania i obsługi wojsk szczególną uwagę przywiązujemy do ściślejszego współdziałania z jednostkami organizacyjnymi gospodarki narodowej oraz wykorzystywania ich doświadczeń na gruncie gospodarki wojskowej, a także do braterskiej współpracy z armiami państw uczestników Układu Warszawskiego.

Odnosi się to zarówno do upowszechniania nowych technologii w procesach inwestycyjno-budowlanych i modernizacyjno-remontowych, do stosowania środków mechanizacji robót i nowych materiałów, wyposażenia technicznego zakładów produkcyjno-usługowych, jak

DOKONCZENIE NA STR. 2

## o gastronomii

## PORZĄDKI Z OPORAMI

MARIAN  
SIKORA

Do niedawna na długą listę zarzutów, stawianych przez społeczeństwo gastronomii, mogła ona odpowiadać wyciszeniem rozlicznych bied i kłopotów własnych. Koronnym argumentem tej obrony było powoływanie się na marżę kilkakrotnie niższą niż w innych krajach, np. w Czechosłowacji i na Węgrzech, gdzie poziom usług gastronomicznych budzi naszą zazdrość. Brakiem środków można było tłumaczyć poobijaną zastawę, brudne obrusy oraz niedostatek maszyn i sprzętu na zapleczu, sprawiający, że zwłaszcza w popularnych, masowo odwiedzanych barach i jadalniach, praca była niewspółmiernie ciężka w stosunku do skromnych zarobków. Stąd wielka fluktuacja kadr, a w konsekwencji niemożność stawiania wysokich wymagań tym, którzy w owych trudnych warunkach decydowali się pracować w gastronomii.

Innym argumentem, często przywoływanym na obronę, było skrepowanie gastronomii rozlicznymi przepisami dotyczącymi receptur, cen, zatrudnienia, plac, rozliczeń, dodatków sezonowych, za obsługę, za działalność rozrywkową itp. Mówiono: chcielibyśmy i my moglibyśmy pracować lepiej, ale przepisy nie pozwalają. Istotnie, wtórczenie tak żywej i niezmienne zróżnicowanej działalności, jak gastronomiczna, w sztywny gorset ograniczający wszelką swobodę inicjatywy, nie mogło konsumentowi wychodzić na zdrowie.

Zmiany zastosowane w gastronomii od 1 lutego br. miały być lekcją na przyszłość, najczęstszymi wymienianymi jej schorzeniami. Szczegółowe zasady tych zmian omówiliśmy w artykule pt.: „Nowe marże w gastronomii” („Z.G.” nr 7 z 17.II.1974 roku), teraz więc przypomnijmy tylko w najwięcej skrócie, że dzięki nim gastronomia miała uzyskać środki na lepsze wyposażenie w sprzęt, podniesienie kultury obsługi i estetyki zakładów oraz na podwyż-

szanie wynagrodzenia personelu, niezależnie od podwyżki plac z dniem 1 czerwca br. Struktura nowych marż została pomyślana tak, aby gastronomii opłacało się przede wszystkim dobrze żywić, a nie jak dotychczas — poć konsumentów, zaś wielokrotnie ustalonych dotąd przez władze nadzórne, państwową czy wojewódzką komisję cen — mogą teraz rozstrzygać we własnym zakresie dyrektorzy przedsiębiorstw lub kierownicy zakładów.

### PIERWSZE SKUTKI KURACJI

Po trzech miesiącach funkcjonowania nowych zasad trudno jeszcze odpowiedzieć, czy będzie to kuracja skuteczna, można już jednak zanotować pierwsze objawy, jak organizm gastronomiczny na nią reaguje. Objawem najbardziej widocznym i najmniejszym jest znaczny spadek — w porównaniu z I kwartałem ub. roku średnio o połowę — obrotów alkoholowych na korzyść tzw. produkcji własnej. W zakładach nastawionych głównie na podawanie alkoholu wyraźnie spadła frekwencja. Wydużyły się natomiast niepomniernie kolejki w barach mlecznych i jadalniach, obnażając jeszcze bardziej słabość tej gałęzi naszej gastronomii, od lat cieszącej się wielkim wzięciem konsumentów, ale niewielkimi względami gestów gastronomicznego gospodarstwa. Obroty barów mlecznych i sprzedaż produktów garmażeryjnych zdecydowały głównie o tym, że gastronomia zdołała wykonać plan kwartalny.

Z danych wojewódzkich przedsiębiorstw gastronomicznych wynika, że średnio osiągnęły one dynamikę sprzedaży (w stosunku do I kw. ub. roku) w wysokości 108 proc. Rozpiętość jej waha się od 88 proc. w byłym Stołecznym Zjednoczeniu Przedsiębiorstw Gastronomicznych do 119 w wojewódzkim PPG w Kra-

### KTO WYGRYWA, KTO TRACI?

Jak więc widać, dotychczasowe rezultaty dają na razie niewielkie nadzieje na znaczniejszy przyrost potrzebnych gastronomii środków. Czy jednak wykorzystano po temu wszystkie możliwości? Część utraconych szans na podwyżkę dochodów gastronomii można wpisać na konto niedostatecznej informacji konsumentów. Nie wiedząc co ich czeka po wprowadzonych zmianach w zakładach gastronomicznych, woleli je przez pewien czas omijać. Trzeba jednak stwierdzić, że ci, którzy nie zachowali owej rezerwy, spotykali sytuacje bardzo różne.

Część kierowników lokali, korzystając ze swoich nowych uprawnień, zrezygnowała z podwyżki marż do maksymalnej wysokości, zadowalając się skromniejszymi stawkami, inni przetrwali pierwsze kłopoty z „rozruchem” wprowadzając szeroki zestaw obiadów firmowych z bonifikatą. A oczywiście największym powodzeniem cieszą się zakłady, w których nastąpiła najmniejsza podwyżka cen, albo w ogóle jej nie zastosowano, jak np. na większość wyrobów garmażeryjnych.

W tej kwestii należało jednak utrafić w sedno, tzn. zastosować dobrane wyważoną podwyżkę marż, a bowiem przedsiębiorstwa, które jej wcale nie wprowadziły, albo minimalną, nie wychodzą teraz na swoje i ratują się powrotem do bonów

DOKONCZENIE NA STR. 2



## Członek Korespondent nie ma racji

Nie będę tańcował swego oburzenia po przeczytaniu artykułu Członka Korespondenta pt.: „Pochwała rozmnażania czyli o wspaniałym rozkwicie ekonomii”, zamieszczonego w Waszym piśmie w numerze 20 z dnia 19 maja br.

Nie zamierzam wdawać się w charakterystykę osoby autora i stylu jego wypowiedzi: dobroliwie ośmięszającego innowacje w systemie kształcenia przyszłych ekonomistów. Nie jestem w stanie polemizować w drugiej poruszanej przez Członka Korespondenta sprawie, tj. zobowiązania pracowników instytutów naukowych przy uczelniach do przebywania codziennie przez określony czas w miejscu pracy, gdyż tego zagadnienia nie znam.

Chciałabym natomiast zabrać głos w kwestii utworzenia nowych kierunków w Szkole Głównej Planowania i Statystyki, bo do tego mam pewne podstawy.

Jestem studentką II roku SGPIŚ Wydziału Ekonomiczno-Społecznego i zapewne dlatego zajmuję odmienne stanowisko niż autor w/w artykułu. Kpiny z nowych kierunków na naszej uczelni wskazują na niezrozumienie ze strony mojego przeciwnika kilku kwestii:

- potrzeb społeczno-gospodarczych kraju;
- systemu kształcenia na uczelniach ekonomicznych (w tym przypadku SGPIŚ);
- zainteresowań młodzieży.

Uzasadnienie opinii autora prawami obywateli w rodzaju „na ekonomii i na medycynie zna się w Polsce każdy” — nie jest najszybszym zabiegiem. Nie odpowiada także rzeczywistości mniemanie autora o wyłącznie ilościowym rozwoju nauk ekonomicznych, który to rozwój ma wypierać sferę produkcji i wymiany. Jeszcze raz znajduję tu potwierdzenie tezy o inercji w świadomości ludzi, którzy przyzwyczaili się myśleć kategoriami ilościowymi miast zastępować je jakościowymi. Rozwój ilościowy, jeśli chodzi o kierunki nowe, jest konieczny. Ale naprawdę nie ma sensu przesada, która musi prowadzić do absurdów w rodzaju wymyślonych przez autora ekonomik: budek z piwem, usług pogrzebowych itp.

Zapotrzebowanie gospodarki kraju na absolwentów tych prawdziwych nowych kierunków, jest dla każdego jako tako orientującego się w tym, co się nakoło nas dzieje, niewątpliwie; nie mówiąc już o tym, że zarówno wspomniany przez autora resort, jak i jego doradcy, dobrze wiedzą, i na pewno lepiej niż Członek Korespondent, jakiego rodzaju specjalistów należy kształcić.

Płonne są także obawy autora artykułu i jego znajomych ze „środków zbliżonych do nauk ekonomicznych” o znajomość ekonomii u studiujących te „superszczegółowe” ekonomiki. Z własnej praktyki wiem, w przeciwieństwie do autora, który nie wie — jak wygląda studiowanie w jakimś kierunku. W moim przypadku jest to kierunek gospodarki miejskiej na wymienionym już wydziale. Naprawdę, wiedza, która uzyskuje, nie ogranicza się do tematyki kierunkowej, a wręcz przeciwnie. Do tej pory miałam wiele przedmiotów wspólnych dla wszystkich wydziałów, wspólnych także z drugim kierunkiem mojego wydziału, takich jak: geografia gospodarcza, historia gospodarcza, ekonomia polityczna, kapitalizm, socjalizm, statystyka, matematyka, prawo cywilne, teoria organizacji i zarządzania, rachunkowość, ekonomia, filozofia marksistowska itd. Prócz tego w każdym semestrze miałam przedmiot kierunkowy: technika komunalna, socjologia miast, planowanie miast i w tym semestrze proseminarium do wyboru.

Tak więc nie ma obaw ani o zbytnie zawężenie znajomości ekonomii, ani o rozproszenie się. Stopniowo, konsekwentnie zdobywamy wiedzę ogólną i szczegółową.

Pozostała jeszcze sprawa zainteresowań młodzieży: i tu także brak podstaw do zmartwień.

W ubiegłym roku w studenckich dyskusjach sami wymyśliłmy kilka z tych nowych kierunków, które uważaliśmy za potrzebne i zgodne z naszymi zainteresowaniami. Jeden z moich kolegów (przypadek nie odosobniony), zapalony automobilista, marzył o czymś takim, jak np. ekonomika usług motoryzacyjnych. Był zresztą przekonany, że po ukończeniu studiów jego praca będzie się w tym wiązała i chłonał wszelkie wiadomości dotyczące tego tematu i przedmiotów pokrewnych, jak technika komunalna czy planowanie miast. Mnie interesowała ekonomika kultury. Kilku kolegów, którym nie udało się zaliczyć poprzedniego semestru, cieszy się nawet, że dołącza do roku młodszego i będą mogli wybrać kierunek ekonomiki i organizacji turystyki. Warto dodać, że taka węższa specjalizacja daje 100-procentową pewność przyszłym absolwentom zatrudnienia zgodnie z obranym kierunkiem.

Odnosiłam wrażenie, że nazwy tych ekonomik rażą Członka Korespondenta swą przyziernością. Jesteśmy przyzwyczajeni do kojarzenia tytułu mgr z czymś bardziej tajemniczym, a tu, jak się usłyszy magister ekonomiki usług motoryzacyjnych, hotelarskich czy konsumpcyj-

DOKOŃCZENIE NA STR. 4



„Polonez” rozpoczął nową erę naszego budownictwa hotelowego...

Fot. ARCHIWUM

# FRAGMENT WIĘKSZEJ CAŁOŚCI

LECH FROELICH

Jechałem trasą E-8, a właściwie jej fragmentem łączącym Wrześnię z Poznaniem, zanim jeszcze ten 45-kilometrowy zmodernizowany odcinek został oficjalnie przekazany do eksploatacji. Ktoś się skrzywi — wielka rzecz, 45 kilometrów drogi i zaraz pochwalne peany. Budowa drogi to przecież sama zwyczajność. Odpowiedź: tak, ale stoimy obecnie w Polsce u progu realizacji szeroko zakrojonego programu rekonstrukcji naszych dróg, budowy autostrad, tras szybkiego ruchu, obwodnic, skrzyżowań bezkolizyjnych — są to niejednokrotnie bardzo złożone prace inżynierskie, a nie mamy zbyt wielkich tradycji w budowie takich tras.

TEN początek, jaki na trasie łączącej Zachód ze Wschodem, Londyn z Moskwą, a na naszych ziemiach — Słubice z Terespołem przez Poznań — Warszawę, uczynili poznajscy drogowcy, przyniósł cenne, organizatorskie i techniczne doświadczenia.

## 45 GORĄCYCH KILOMETRÓW

— Inicjatywa budowy tej drogi narodziła się w Komitecie Wojewódzkim Partii — opowiada reporterowi inż. **ANDRZEJ ZIELASKOWSKI**, dyrektor Wojewódzkiego Zarządu Dróg Lokalnych. — To miał być nasz, drogowców, czyn na trzydziestelecie. Cykl normatywny tego rodzaju inwestycji wynosi 39 miesięcy. Faktyczna realizacja trwała 17 miesięcy, a więc o 60 proc. udało się cykl normatywny skrócić.

Jak to osiągnęliśmy?

Przede wszystkim przez silną koncentrację robót, ścisły podział zadań między poszczególnych wykonawców tej budowy (99 wykonawców!), egzekwowanie przyjętych zobowiązań bez uciekania się do tłumaczeń o obiektywnych trudnościach. Cały odcinek podzielony został na trzy sektory: pierwszy od Wrześni do Kostrzyna (24 km drogi, 170 tys. m kw. dwuwarstwowej nawierzchni, 300 tys. m<sup>3</sup> robót ziemnych, udział w rea-

lizacji tego odcinka wzięło 16 przedsiębiorstw pod dyktando generalnego wykonawcy, którym był Wojewódzki Zarząd Dróg Lokalnych — koszt ok. 212 mln zł).

Drugi odcinek od Kostrzyna do Swarzędza liczy 15 km. Trzeba było poza dwupasmową jezdnię zbudować trzy tunele, unowocześnić „przy okazji” układ komunikacyjny Swarzędza — koszt ok. 200 mln zł. Głównym realizatorem był Wojewódzki Zarząd Dróg Publicznych. Trzeci odcinek od Swarzędza do Poznania, liczący tylko 8,5 km, choć najkrótszy, był technicznie najbardziej skomplikowany i najkosztowniejszy. Roboty prowadzone już w granicach miasta Poznania; trzeba było wykonać wiele towarzyszących robót inżynierskich. Realizatorem głównym był Miejski Zarząd Dróg, Mostów i Zieleni. Jeśli to wszystko dodamy, okaże się, że wykonano na odcinku długości 45 km, 967 tys. m<sup>3</sup> robót ziemnych, 810 tys. m<sup>2</sup> nawierzchni, tworząc 2 dwupasmowe jezdnie, 12 obiektów inżynierskich w rodzaju mostów, tuneli, przejazd podziemnych na łączną kwotę 745 mln zł.

— Aby skrócić czas budowy prowadzono ją równocześnie na wielu frontach. Dlatego szczególnego znaczenia nabierała koordynacja robót — uzupełnia **JAN RATAJCZAK**, kierownik budowy odcinka Września — Kostrzyn. — Powołana została Rada

Budowy, obradująca sprężystości i krótko. Przyjęto zasadę, że nie słucha się tłumaczeń, dlaczego czegoś nie wykonano, lecz propozycji, jak dane zadanie wykonać. Zastosowano system dyspozytorski, dający bieżący wgląd w postęp robót na całym odcinku trasy.

— Chciałbym też podkreślić — mówi dyr. A. Zielaskowski — wielkie znaczenie pomocy, jakiej udzielili nam w ramach czynu społecznego i partyjnego mieszkańcy: w czynie tym wzięło udział 23,5 tys. osób, przepracowano 250 tys. roboczogodzin, wartość tego społecznego wkładu szacujemy na 3,75 miliona zł. Zależało nam na tej pomocy, była nam potrzebna, dlatego więc — inaczej niż gdzieś indziej — staraliśmy się dobrze ją organizować. Unikaliśmy systemu „kup, mości panowie” — tzn. przychodzi grupa chętnych i ma bliżej nie określone zadanie do wykonania. U nas każdy z osobna miał wyznaczoną robotę, jeśli kopał row, to od palika do palika, zgodnie z normą. Niektórym to wyraźnie oznaczało robotę, z której się potem musieli rozliczyć, nawet nie bardzo się podobalo — jednak liczą się nie deklaracje słowne, ale realia. Jako pamiątkę i symboliczną nagrodę za udział w budowie, każdy uczestnik otrzymywał tacy, metalowy żeton.

## DROBNE SZCZEGÓŁY

Jedziemy trasą E-8. Ósmego czerwca, w dniu otwarcia 44 Międzynarodowych Targów Poznańskich, trasę już oddano do eksploatacji. Zwracamy uwagę na „drobne szczegóły”. Zdaniem ekspertów z Instytutu Drogownictwa, nawierzchnia ułożona przy pomocy nowoczesnych maszyn, należy do najrówniejszych w Polsce, przy narastającej szybkości niemal nie odczuwa się przykrych wibracji pojazdu. Duże, czytelne, zielono-białe, nowego typu tablice informacyjne dla kierowców. Wzdłuż trasy zainstalowano „drogofon”, w razie awarii z określonych punktów dróg można zwołać pomocy. Ostatni odcinek drogi, ostatnie 20 km, wyposażony został w silne lampy reflektowe. Nocą jezdnię będzie widna.

Zainstalowano wreszcie znaną na świecie, lecz u nas pionierską, instalację „zielonej fali” — jeśli kierowca stosować się będzie do narzuconej mu przez sygnalizację świetlną szybkości jazdy, na każdym skrzyżowaniu będzie miał otwarte światło zielone.

— Chcąc wykonać zadanie w planowanym terminie musieliśmy również zrezygnować z tradycyjnego sposobu przygotowania dokumentacji — mówią budowniczowie.

Zwyczaj projektowania tego typu inwestycji trwa 18 miesięcy, tutaj tylko 2. Opracowano jedynie „szkielet trasy”, natomiast większość rozwiązań szczegółowych opracowywano w terenie; tam, gdzie decyduje praktyka, w wielu przypadkach decydujący głos mieli nawet nie inżynierowie, lecz majstrówie. Projektantów obarczono odpowiedzialnością nie tylko za „rysunek na papierze”, lecz przekazując im funkcję inspektorów nadzoru, również za realizację w naturze. Wypracowano więc nowe formy organizacyjne, i one się sprawdziły.

— Gdybyśmy jeszcze mieli wydajny sprzęt, wydajne nowoczesne maszyny, ciężkiego typu wywrotki i terminowe zaopatrzenie, zadanie, które mieliśmy do wykonania można by zrealizować jeszcze szybciej, dostawnie w parę miesięcy.

Pod okiem drogomistrzów grupa młodych inżynierów, absolwentów Politechniki wyrosła na tegich fachowców, choć w pierwszych tygodniach okazało się, że politechniczna wiedza, nie poparta praktyką, nie zawsze wystarcza do podejmowania operatywnych decyzji na poligonie budowy.

## MOŻNA POPASAĆ

Trzeba wreszcie powiedzieć, że chyba po raz pierwszy w polskiej praktyce budowy dróg rozwiązanie trasy E-8 jest kompleksowe — jej uzupełnieniem jest budowa przydrożnych gospód, znakomitego motelu, stacji obsługi, stacji benzynowej, a nawet jako jej zwieńczenie można uznać oddany również w przeddzień Międzynarodowych Targów Technicznych nowy poznański hotel „Polonez”.

Motel w Podstolicach na 261 kilometrze licząc od Warszawy, a na 40 kilometrze od Poznania: 95 miejsc hotelowych w pokojach jedno-, dwu- i czteroosobowych, 100 miejsc restauracyjnych, 40 miejsc w kawiarni, 60 w barze szybkiej obsługi, parking na 100 samochodów, koszt budowy 40 mln zł. Inwestorem jest Gmina Spółdzielnia w Nekli. Moteli „Polonia” wydaje się niezwykle udany, prosta architektura, wnętrza zaprojektowane przez tego samego plastyka, który projektował poznańskiego „Poloneza”, zresztą, jak żartują wykonawcy, budowany był „z resztek” pozostałych przy budowie tamtego wielkiego brata.

Motel lśni aluminium, pachnie świeżą farbą, specyficzną wonią świeżych dywanów i tkanin, w każdym pokoju telefon, prysznic. Nawet — żeby nadmierne nie fatygować podróżnego — światło można gasić bez wstawania, naciskając wyłącznik piętą — takie udogodnienie. Cena za pokój jednoosobowy 130 zł dziennie, za łóżko „w dwójce” 100 zł, w „czwórce” 60 zł.

Gospodarze sądzą, że koszt inwestycji powinien się zwrócić w ciągu 10 lat. Myślę, że ten obiekt turystyczny, wzniesiony zaledwie 11 miesięcy, jest inwestycją „z głową”, że jego właściciele zrobią na nim dobry interes, że jest przykładem dobrze pojętej inicjatywy terenowej.

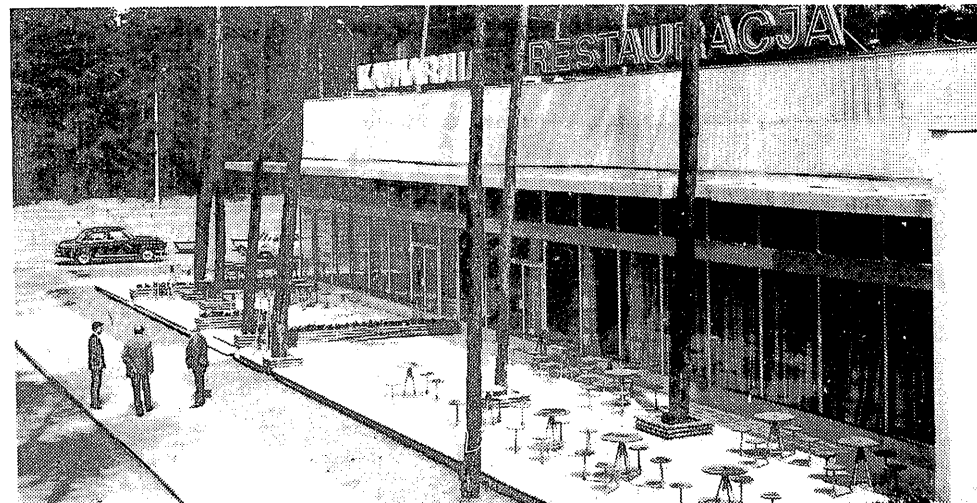
Podobnie z karczmą. Najpierw zaprojektowano jedną na rozstaju dróg w Iwnie; kiedy ten projekt zobaczył wojewoda, rzucił hasło: „niech każdy powiat zbuduje choćby taką jedną i będziemy mieli 30 przydrożnych punktów oparcia i pokrzepienia dla turystów”. Projekt został przyjęty w lutym br., a już dziś woje gospody-karczmy w wielkopolskim stylu są pod strzechą, bo zdecydowano się na budowę gospód z drewna, na kamiennej podmurówce i krytych strzechami (naturalnie i impregnowanymi antyogniowo). W karczmach podawane będą szybkie dania, lokalne specjalności, na pięterku w razie potrzeby będzie mogło przenocować 17 gości. Obszerny hall z kominkiem stwarza atmosferę przytulną.

— Zależało nam na pośpiechu, budujemy więc według projektu powtarzalnego. Nie życzyłbym jednak sobie — zastrzegę się projektant — aby ten sam wzór był dalej i szerzej kopiowany. 30 gospód „na jedno kopyto” wystarczy zupełnie!

## HOTEL Z WIELKIEJ PŁYTY

Jak wspominałem, swoistym ukoronowaniem tej arterii stała się budowa „Poloneza”. Wobec rosnącego znaczenia Poznania, jako centrum przemysłowego i handlowego, jako siedziby targów międzynarodowych i krajowych, a zarazem miejsc hotelowych, budowa nowego hotelu o wysokim standardzie stała się palącą koniecznością. Inicjatorem był również Komitet Wojewódzki PZPR.

Prace projektowe powierzono ZPUI „Inwestprojekt” w Poznaniu. Już po miesiącu pracy, w dniu 11 września tego roku, zespół projektantki przedstawił trzy warianty



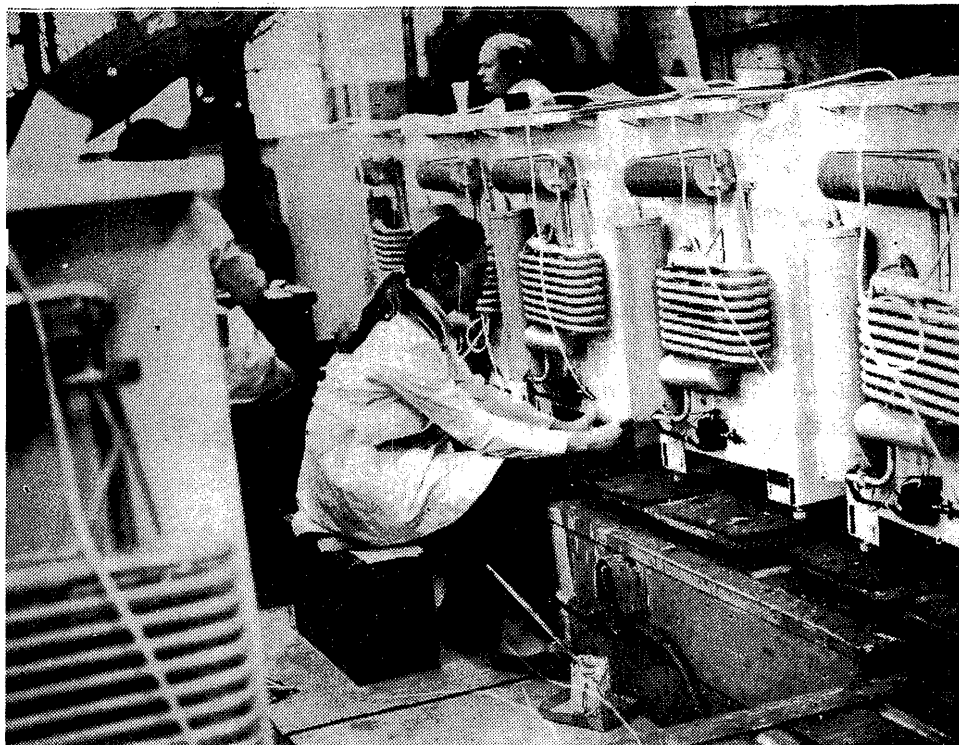
Na 261 km od Warszawy motel „Polonia” w Podstolicach — zbudowany z „resztek” poznańskiego „Poloneza”. Fot. ARCHIWUM



# GORĄCO W FABRYCE MROZU

ANDRZEJ NAŁĘCZ-JAWECKI

W ubiegłym roku dostarczono na rynek z samego tylko wrocławskiego „Polaru” 400 tysięcy lodówek i... zabrakło ich w sklepach. W 1973 roku eksplozja popytu doprowadziła do wstrzymania sprzedaży ratalnej. Z końcem maja nabywano już o 60-80 proc. więcej lodówek, niż w styczniu i lutym. Z końcem czerwca w niektórych rejonach kraju sprzedaż lodówek wzrasta 2, a nawet 2,5-krotnie. Czwartego lipca 1973 roku premier rozsyła pismo okólne wstrzymujące sprzedaż lodówek dla instytucji.



Fot. A. JAŁOSIŃSKI

**D**YREKTOR Wrocławskich Zakładów Metalowych „Predom-Polar” (główny producent lodówek w kraju), mgr Karol POPIEL stwierdza: „Według naszych szacunków w 1973 roku brakowało na rynku do 100 tysięcy lodówek z naszego zakładu. W 1975 roku nadal będzie brakować ok. 80 tysięcy lodówek. Popyt będziemy mogli zaspokoić dopiero w latach 1976—1977”...

## SKĄD TEN BOOM?

Te kłopoty nie wystąpiły od razu. Popyt na lodówki „rozkręcał” się od 1971 roku. Rósł znacznie szybciej, niż mogły wówczas przystać zdolności produkcyjne wytwórców. Ta dysproporcja między wzrostem potrzeb a wzrostem produkcji była i jest, jak się wydaje, rezultatem ówczesnej przesadnej ostrożności naszych planistów, którzy permanentnie „oba- wiali się „nadprodukcji” lodówek.

Gdy w 1963 roku — wspominając w „Polarze” — przedstawiciele przemysłu proponowali rozbudowę potencjału produkcyjnego do 300 tysięcy chłodziarek rocznie, energicznie protestowano: „Kto tyle kupi?”. Gdy do tematu wrócono w 1970 roku — przedstawiciele „Polaru” wysuwali program rozbudowy fabryki do zdolności produkcyjnej 750 tys. lodówek rocznie. Oponenci znów pytali: „Kto to kupi?”

W 1970 roku nastąpił spadek zakupów. W magazynach ówczesnego „Eldomu” zalegało około 100 tysięcy lodówek. Fakt ten był dodatkowym argumentem w ręku przeciwników rozbudowy „Polaru”. Każdy wniosek o podjęcie inwestycji wędrował do kosza.

Nadmierne „zapasy” lodówek, powiedzmy to wyraźnie, były efektem wysokiej ceny w stosunku do dochodów i płac realnych nabywców. Gdy w 1971 roku zaczęto sprzedawać lodówki po cenach ok. 15 proc. niższych, zapasy zaczęły topnieć w oczach. W sierpniu 1971 roku stany magazynowe są już prawie zerowe, mimo dostarczenia na rynek 20 tysięcy lodówek w ramach dodatkowej produkcji.

Mówią mi w „Polarze”: jedną z przyczyn lawinowego wzrostu popytu był fakt niskiego nasycenia tym urządzeniem gospodarstw domowych. W 1968 roku przypadało za ledwie 20 lodówek na 100 gospodarstw domowych. A tymczasem wskaźnik ten w większości krajów europejskich przekraczał już 70, w wysoko rozwiniętych krajach sięgał 100.

Popyt na lodówki w latach 1971—1973 potęgowany jest bardzo silnym wzrostem dochodów ludności w miastach i znacznym dopływem gotówki na rynek wiejski. Dodajmy jeszcze, że w ostatnim okresie poprawiła się jakość produkowanych w kraju lodówek, co wywołało też znaczny popyt restytucyjny.

Rezultatem tego wszystkiego jest to, że rozbudowa zdolności produkcyjnych „Polaru” opóźniona jest o kilka lat w stosunku do aktualnej sytuacji na rynku i rozbudowanych potrzeb nabywców. Co więcej — potrzeby te, jak wynika z wypowiedzi dyr. Popiela, zaspokojone będą w pełni dopiero w 1978 roku.

Wspomniane zakazy sprzedaży lodówek dla instytucji, likwidacja sprzedaży ratalnej, jak też zakupy lodówek za granicą, czy „wyciskanie” dodatkowej produkcji z zakładów w kraju — były zabiegami łagodzącymi tylko rozróżnienie między popytem a popytem. Jedyną szansą zaspokojenia popytu była i jest rozbudowa potencjału produkcyjnego, a zwłaszcza głównego wytwórcy lodówek — „Polaru” w Zakrzowie, na przedmieściu Wrocławia.

## OBCENY „POLAR”

Fabryka nowoczesnych lodówek mieści się obecnie w starych budynkach po papierni. Podstawowym mankamentem starego zakładu jest wadliwa organizacja procesu produkcyjnego. Po prostu w byłych pomieszczeniach papierni lokalizowano poszczególne wydziały nie zawsze zgodnie z wymogami technologicznymi. Utrudniało to pracę, obniżało wydajność, a podwyższało koszty.

Aktualnie pracuje w „Polarze” ok. 5200 osób. Plan produkcyjny w 1974 roku przedstawia się następująco: ok. 500 tys. lodówek, do tego kilkadziesiąt tysięcy agregatów oraz 30 tys. pralek automatycznych. Produkcja pralek automatycznych uruchomiona została w ubiegłym roku i będzie w najbliższych latach intensywnie rozwijana.

„Polar” ma dwie filie: w Zaganiu i Miłkowie. W pierwszej pracuje 710 osób, produkcja ok. 120 tys. chłodziarek. Filia w Miłkowie — ok. 240 pracowników — spełnia w zasadzie rolę serwisu.

Zakrzowska fabryka nie jest jedynym producentem lodówek. W resorcie przemysłu maszynowego produkuje chłodziarki absorpcyjne (125-litrowe) zakład w Czarnej Białostockiej, który wytwarza rocznie ok. 60 tysięcy lodówek. Trzecim producentem jest rybnicka huta „Silesia” (MPC) produkująca ok. 80 tys. lodówek, głównie chłodziarek 220-litrowych.

Od 2—3 lat w zakrzowskiej fabryce wielokrotnie wysiłek, by lodówki ze znacznikiem „Polaru” były jak najwyższej jakości. W czwartym kwartale 1972 roku uruchomiono produkcję lodówek typu „TA-60” i zdobywa ona kolejno: złoty medal w konkursie: „Dobre — Ładne — Poszukiwane”, wyróżnienie w konkursie „Merkury-72”, znak jakości „1”, a w tym roku znak jakości „Q”.

Znak jakości „1” posiadają także lodówki „Polar-180c”, „Polar-80”, „TA-61k”, „TA-62”, „TA-64”. Również od 1 kwietnia br. znakiem jakości „1” oznaczono superautomatyczną pralkę bębnową PS663 BIO. W sumie ponad połowę produkcji „Polaru” legitymuje się znakiem jakości „1” i „Q”.

— Staramy się — mówi główny specjalista d/s jakości, inż. BAZYLI CIESLA — by nasze wyroby spełniały w maksymalnym stopniu oczekiwania nabywców. Współpracujemy z „Opinią”, politechnikami we Wrocławiu i Łodzi. Nasz beniaminek

„TA-60” ma atesty i normy British Standard, DIN, również holenderskie i szwedzkie...

## PORZĄDKI W BRANŻY

Tuż za plotem starej fabryki stawiane są hale nowego zakładu. W urzędzeniu parterowej, olbrzymiej hali decydujący głos mieli technolodzy. Wydziały przygotowania materiałów, cięcia, obróbki plastycznej, lakiernia, aż po montaż rozłożone są funkcjonalnie, umożliwiając produkcję potokową.

Park maszynowy w nowym „Polarze” sprowadzony będzie z renowowanych firm za ok. 4 mln dolarów. Koszt całej inwestycji — 1,4 mld złotych. Pierwsze lodówki z nowych hal wyjdą prawdopodobnie już w I półroczu 1975 roku. Wspominając w Zakrzowie:

— Na początku było bardzo „gorąco”. Zaplanowane na 30 września 1972 r. dostawy konstrukcji stalowych z NRD zaczęto realizować dopiero w I półroczu 1973 roku. Ale to już historia...

Aktualnie wykonawcy i inwestor obawiają się, czy dostarczone zostaną na czas kotły węglowe, urządzenia do profilowania drzwi i obudów. Opóźnienia mogłyby postawić pod znakiem zapytania termin przekazania do eksploatacji całej inwestycji.

Budowa nowej fabryki w Zakrzowie pozwoli przede wszystkim na „złapanie oddechu” w samym „Polarze”. W starych pomieszczeniach będzie teraz miejsce na uruchomienie wydziału krótkich serii — myśli się już o podjęciu produkcji lodówek zawieszanych, kolorowych oraz lodówek przenośnych. W dotychczasowych pomieszczeniach będzie można zorganizować szereg działów pomocniczych. Większe powierzchnie umożliwią też zajęcie się na szeroką skalę regeneracją agregatów, na brak których cierpią od lat punkty usługowe.

Po zakończeniu rozbudowy „Polaru” filia w Zaganiu będzie mogła specjalizować się w produkcji zamrażarek skrzyniowych.

Równolegle z rozkręcaniem się produkcji nowego „Polaru”, zakład w Czarnej Białostockiej „wygasać” będzie produkcję lodówek na rzecz produkcji podstawowej — maszyn i urządzeń rolniczych.

I jeszcze jedna sprawa. Handel chronicznie cierpi na brak powierzchni magazynowej. Tak się składa, że ludzie odkładają zakup lodówek na lato, gdy żywność na dobre zaczyna się im psuć w spiżarkach. Od lipca do września występuje szczyt zakupów.

„Argedowi” potrzebny jest duży magazyn centralny, który pozwoli na robienie zapasu towaru na ten sezonowy garb.

Zapewne budowa nowego „Polaru” miała wpływ na decyzję o budowie takiego magazynu — stanie on również w Zakrzowie. Przystąpiono już do opracowywania założeń technicznych — koszt ok. 1 mld złotych.

Tak więc wszystko byłoby z tą zakrzowską inwestycją w porządku, gdyby...

## STRATEGIA

Ile właściwie nowy „Polar” będzie produkował oczekiwanych na rynku lodówek?

Z początkiem 1971 roku powstała koncepcja rozbudowy „Polaru”. Nazwijmy ją wersją „całościową”. Według niej fabryka miała zostać rozbudowana do zdolności produkcyjnej: 750 tys. lodówek i 200 tys. pralek automatycznych. Termin zakończenia budowy — koniec grudnia 1975 roku.

Niestety, gdy przyszło do realizacji tej „całościowej” wersji okazało się, że trzeba będzie inwestycji podzielić na dwa etapy. W I etapie rozbudowa mocy produkcyjnych do 540 tys. lodówek i 130 tys. pralek automatycznych. Przez zmniejszenie potencjału produkcyjnego zamierzano osiągnąć przyspieszenie cyklu inwestycyjnego — termin oddania I etapu nowej fabryki, właśnie obecnie realizowanego — koniec czerwca 1975 roku.

Porównajmy dane: w 1974 roku wyprodukowanych ma być w „Polarze” — na starych powierzchniach — ponad pół miliona lodówek i 30 tys. pralek automatycznych. Po zakończeniu nowej inwestycji: 540 tys. lodówek i 130 tys. pralek. Tak więc nowy zakład poprawiłyby tylko w niewielkim stopniu potencjał wytwórcy „Polaru”.

Według aktualnie obowiązującej, dwuetapowej koncepcji wyznaczona jest roczna przerwa między realizacją I i II etapu budowy nowego „Polaru”. I w tym właśnie jest sek!

— Postulujemy — mówi dyr. KAROL POPIEL — by przejść od razu do realizacji II etapu inwestycji. Najkorzystniej byłoby kontynuować ją bez przerwy, w marszu. Gdy budowlani zejdą z placu budowy, trudno będzie ich po raz drugi zaprosić. Takie jest życie. Zresztą roczna przerwa oznaczałaby praktycznie konieczność organizowania budowy od początku.

O to obecnie prowadzona jest w „Polarze” strategiczna batalia. Sprawa komplikuje fakt, że generalny realizator inwestycji — wrocławska „przemysłówka” nr 2 — nie ma w planach podjęcia II etapu budowy w Zakrzowie.

Producent deklaruje, że po zakończeniu II etapu będzie w stanie zwiększyć produkcję do 765 tys. lodówek i 250 tys. pralek. Owe nadwyżki: 15 tys. — byłyby to głównie zamrażarki szafkowe, a 50 tys. — małowagarytowe pralki automatyczne.

Mówią mi w „Polarze”: dopiero szybkie zakończenie realizacji koncepcji „całościowej” rozbudowy zaopatrzenia rynku w sprzęt chłodniczy.

W sytuacji dalszego nienadążania za potrzebami rynku trudno będzie uruchamiać produkcję nowych asortymentów lodówek. Znow na pierwszym planie będzie ilość, a nie jakość, nowoczesność, dostosowanie się do nowych potrzeb (lodówki campingowe, samochodowe, pokojowe itd.)

Wniosek nasuwa się sam: trzeba skrócić czas realizacji całej inwestycji w zakrzowskim „Polarze”. Jej przeciąganie, rozkładanie na dwa etapy oddali tylko perspektywę pełnego zaopatrzenia rynku w artykuł, który stał się obecnie artykułem pierwszej potrzeby.

## orzecznictwo

### WPLYW WYRÓWNANIA SZKODY W MIENIU SPOŁECZNYM NA WYMIAR KARY

Helena B. została skazana na 3 lata pozbawienia wolności, grzywnę i czasową utratę praw publicznych za to, że jako kierownik stoiska obuwniczego i galanterii skórzanego pawilonu handlowego G.S. „Samopomoc Chłopska” w Ł. przywłaszczyła sobie gotówkę pochodzącą z utargów w sumie 79.142,40 zł na szkodę tej jednostki. Helena B. była odpowiedzialna za powierzony jej mienie w związku z zajmowanym stanowiskiem kierownika stoiska.

Od skazującego wyroku obrońca oskarżonej wniosł rewizję, zarzucając zbyt surową karę pozbawienia wolności z uwagi na szczególności na to, że oskarżona nie próbowała mactwa, ale przyznała się do winy i okazała skruchę oraz, że niemal natychmiast, w terminie 7 dni od zwolnienia jej z pracy, wpłaciła do kasy spółdzielni całą zagarniętą sumę.

Sąd Najwyższy wyrokiem z dnia 12 grudnia 1973 r. nr IV K 324/73 uwzględnił rewizję obrońcy i zmniejszył Helenie B. karę pozbawienia wolności o połowę, tj. do 1 roku i 6 miesięcy, wypowiadając równocześnie następujący pogląd prawny:

Jeżeli kodeks karny — art. 57 § 2 pkt 1 kodeksu — przyjmuje, że postawa sprawcy, zwłaszcza wtedy, gdy czynił on starania o naprawienie szkody, może stanowić przesłankę do zastosowania nadzwyczajnego złagodzenia kary, tj. wymierzenia kary poniżej dolnej granicy ustawowego zagrożenia, to tym bardziej trzeba uznać, iż postawa sprawcy, który wyrównał dobrovolnie całą wyrządzoną szkodę uzasadnia wymierzenie takiemu sprawcy kary łagodnej, nie odbiegającej od tej granicy. Chodzi bowiem o społeczne oddziaływanie kary oraz zaakcentowanie, że dobrovolne naprawienie szkody pociąga za sobą dla sprawcy wyraźne korzyści w sferze kary.

W uzasadnieniu Sądu Najwyższego zaznaczył:

„Rewizji nie można odmówić słuszności. Ustalenia Sądu Wojewódzkiego co do winy oskarżonej Heleny B. i ocenę prawną jej czynu trzeba uznać za prawidłowe. Oskarżona bowiem przyznała, że pobrała z utargów z kasy stoiska pieniądze i za dysponowała nimi jak swoją własnością, przekazując je Domiceli S., co zostało potwierdzone innymi dowodami. Słusznie zatem przyjmując, że oskarżona była jako kierownik stoiska odpowiedzialna za powierzony jej pieczy pieniądza, Sąd Wojewódzki zakwalifikował jej czyn jako przestępstwo określone w art. 200 § 1 k.k. Trafnie jednak podnosi rewizja, że wymierzona oskarżonej kara pozbawienia wolności jest rażąco surowa. Sąd Wojewódzki wymierzając karę miał wprawdzie na względzie nienaganny tryb życia oskarżonej, częściowe przyznanie się do winy, okazaną skruchę i fakt wyrównania szkody w całości już w toku postępowania przygotowawczego, jednakże wysokość orzeczonej kary pozbawienia wolności wskazuje, że okoliczności te uwzględnił tylko formalnie. Faktem jest, że oskarżona Helena B. w kilka dni po wykryciu niedoboru, w początkowym stadium postępowania przygotowawczego przed dniem 20 grudnia 1972 r. wyrównała całą szkodę, a pieniądze na ten cel osiągnęła ze sprzedaży swego domu mieszkalnego, obory oraz placu i materiałów, jakie miała na budowę stodół. Okoliczność ta jest tak istotna, że musi mieć decydujący wpływ na wymiar kary. Jeżeli bowiem ustawa — art. 57 § 2 pkt 1 k.k. — przyjmuje, że postawa sprawcy, zwłaszcza wtedy, gdy czynił on starania o naprawienie szkody, może stanowić przesłankę do zastosowania nadzwyczajnego złagodzenia kary, tj. wymierzenia kary poniżej dolnej granicy ustawowego zagrożenia, to tym bardziej trzeba uznać, iż postawa sprawcy, który wyrównał dobrovolnie całą wyrządzoną szkodę, jeżeli nawet w świetle całokształtu okoliczności sprawy nie uzasadnia wymierzenia kary poniżej dolnej granicy ustawowego zagrożenia, to w każdym razie uzasadnia wymierzenie takiemu sprawcy kary łagodnej, nie odbiegającej od tej granicy. Chodzi bowiem o społeczne oddziaływanie kary oraz zaakcentowanie, że dobrovolne naprawienie szkody pociąga za sobą dla sprawcy wyraźne korzyści w sferze kary.

Sąd Wojewódzki wymierzył oskarżonej Helenie B. — mimo ustalenia tych okoliczności — karę pozbawienia wolności w takim wymiarze, w jakim mogłaby ona być wymierzona w sytuacji, gdyby oskarżona

DOKONCZENIE NA STR. 6



Fot. CAF







Stanisław Stafa



Waldemar Jedynak



Zdzisław Rosłon



Ryszard Turowski

# DZIEŃ DZISIEJSZY

W drugiej połowie maja ekonomiści Polskich Zakładów Optycznych spotkali się z przedstawicielami „Życia Gospodarczego”. Ze strony zakładu w rozmowie uczestniczyli: dyrektor zakładu — **STANISŁAW STAFA**, z-ca dyr. d/s ekonomicznych — **WALDEMAR JEDYNAK** i kierownicy działów: zaopatrzenia — inż. **STANISŁAW GROBLA**, organizacji i zarządzania — **JANUSZ GRYLICZ**, planowania kosztów i cen — **ANDRZEJ ŁUCZAK**, zatrudnienia i płac — **MARIAN OLEKSIK**, rozwoju technicznego — **ZDZISŁAW ROSŁON**, główny analityk — **JERZY RZEPKOWSKI**, kierownik Ośrodka Przetwarzania Informacji — **JERZY SIŃCZUK**, planowania — **RYSZARD TUROWSKI**. Redakcję reprezentowali: **ANDRZEJ CHMIELEWSKI** i **MAREK MISIAK**.

**REDAKCJA:** Czytelnik „Życia Gospodarczego” nie miał wielu okazji do bliższego poznania Polskich Zakładów Optycznych i problemów tej branży przemysłowej. Optyka należy przecież do specyficznych branż produkcji, zarówno ze względu na unikalność, jak i wysoką precyzję swoich wyrobów. Jest to jednocześnie branża uznana w naszym kraju za preferowaną; dobrze więc będzie skorzystać ze spotkania, aby możliwie wszechstronnie naświetlić naszym czytelnikom niektóre problemy tego przemysłu.

Polskie Zakłady Optyczne mają w naszym kraju pozycję w pewnym sensie monopolistyczną: są głównym dostawcą sprzętu optycznego oraz związanej z optyką aparatury dla różnych branż przemysłowych, nauki oraz służby zdrowia. Stąd wypływają określone konsekwencje zarówno dla producenta, jak i odbiorców sprzętu optycznego. Oczywiście, interesujące będą nie tylko informacje dotyczące specyfiki branży, którą Państwo reprezentują, ale również wypowiedzi na tematy ekonomiki zakładu, które mogą być wspólne dla wielu przedsiębiorstw w naszym kraju, nawet różniących się bardzo pod względem profilu produkcyjnego i technologicznego.

**S. STAFA:** Trudno zacząć tę dyskusję, bo najtrudniej mówić o rzeczach, którymi żyje się na co dzień. Ale obrazowo powiem, że np. mikroskop polaryzacyjny-interferencyjny MPI-5, który waży 18 kilogramów, w eksporcie osiąga cenę 8 500 złotych dewizowych. Taką cenę dostaje się przeciętnie za samochód osobowy marki Fiat 125p ważący 1 000 kilogramów. Już to samo coś mówi o naszej produkcji, gdzie niektóre elementy, jak np. soczewki, mają wielkość główki od

szpilki, a kosztują kilka tysięcy złotych. Mimo tak wysokiej zawartości myśli technicznej i kwalifikacji pracowników w naszych wyrobach, a więc jednocześnie eksportu jak najbardziej efektywnego dla kraju, wiele konkretnych ofert odrzucamy, bowiem przewyższa to możliwości produkcyjne zakładu.

Jesteśmy monopolistą w kraju — to prawda, powiem nawet więcej: jesteśmy jednym z poważnych i liczących się producentów sprzętu optycznego w krajach socjalistycznych i na świecie. A jednak ani nasze wyposażenie techniczne, ani warunki techniczno-produkcyjne, ani zaplecze naukowo-badawcze wcale o tym nie świadczą. W ciągu minionych 9 lat osiągnęliśmy znaczny postęp w produkcji, bo zwiększyła się ona 3-krotnie w porównaniu z rokiem 1965. Zakład zatrudnia obecnie ponad 6 tys. pracowników i należy do największych przedsiębiorstw warszawskich, a ma on przed sobą jeszcze dalszy, intensywny rozwój. Będzie on związany jednak z koniecznością poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych.

Stoimy przed bliską perspektywą budowy nowego zakładu, która rozwiąże podstawowe problemy w zakresie pełnego zaspokojenia potrzeb odbiorców, standardu technicznego oraz integracji rozproszonej dotychczas produkcji. Będzie to już właściwie Polskie Centrum Optyczne.

Jest to najważniejsze zadanie przyszłościowe stojące przed całą naszą załogą, tym bardziej skomplikowane, że będzie się odbywało „w biegu”, tzn. bez ograniczenia produkcji, a nawet przy jej dalszym wzroście.

Równocześnie dążymy do tego, aby przy uruchomieniu nowego zakładu, nasz asortyment uległ odnowie-

niu w 80 proc. Tego wymagają twarde prawa dyktowane przez odbiorców krajowych i zagranicznych, żądających coraz bardziej doskonałych i niezawodnych przyrządów.

**REDAKCJA:** Czy dotychczasowe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa były słuszne i efektywne?

**W. JEDYNAK:** Z perspektywy czasu należy uznać je za nieefektywne, gdyż opierały się na powiększaniu zdolności produkcyjnych PZO przez przyłączanie przedsiębiorstw o nie zawsze zgodnych profilach produkcji, bardzo różnicowanym poziomie kadry oraz wyposażeniu technicznym. Tak kształtowany wzrost potencjału produkcyjnego nie niósł za sobą odpowiedniego wzrostu uzbrojenia pracy i poziomu technicznego.

**REDAKCJA:** Mając dzisiaj świadomość, jak wielkie ponosi się straty w wyniku nieprawidłowych decyzji inwestycyjnych, czy nie powstaje u was pewien niepokój w związku z tym kolejnym przedsięwzięciem inwestycyjnym, czy nie obawiacie się ryzyka związanego z wydatkowaniem niemałych przecież kwot, jakich ono wymaga?

**W. JEDYNAK:** W naszej konkretnej sytuacji inwestowanie jest jedyną drogą utrzymania zdobytej w ciągu 50 lat pozycji w kraju i na świecie. Jest to szansa zniwelowania różnicy w metodach wytwarzania i stosowanych technologiach między PZO a światowymi producentami.

Czynnikami te są nieodzowne dla stworzenia odpowiedniej konkurencyjności cenowej w eksporcie oraz stworzenia potencjału pozwalającego sprostać wzrastającym potrzebom krajowym i eksportowym.

**Z. ROSŁON:** Dyrektor wspominał o dużym zapotrzebowaniu na nasze wyroby ze strony eksportu oraz kraju. Nie jest to zwykłe zapotrzebowanie. Jeśli o informatyce mówię, że jest mózgiem automatyzacji, to optyka stanowi jej „oczy”. Zakład nasz produkuje aparaturę stanowiącą wyposażenie zaplecza naukowo-technicznego całej niemałej gospodarki, w tym przede wszystkim dziedzin najszybciej unowocześnianych, a więc przemysłu elektromaszynowego i chemicznego, zaplecza naukowo-badawczego, przemysłu lekkiego i rolno-spożywczego oraz rolnictwa (biologia), nie mówiąc o takich tradycyjnych odbiorcach, jak geodezja, geologia, górnictwo.

Specyficznym odbiorcą naszego sprzętu jest służba zdrowia. Aparatura medyczna z wyposażeniem optycznym cieszy się też największym zainteresowaniem u odbiorców zagranicznych. Wraz z unowocześnieniem medycyny i coraz lepszym jej wyposażeniem w sprzęt specjalistyczny, zapotrzebowanie to będzie nadal szybko rosło zarówno w kraju, jak i za granicą.

**W. JEDYNAK:** To nie jest tylko sprawa przyszłości, już dzisiaj zamówienia ze strony służby zdrowia są dwukrotnie większe w porównaniu z możliwościami ich zaspokojenia.

**Z. ROSŁON:** Drugą sprawą o istotnym znaczeniu dla perspektywy efektywnego rozwoju zakładu jest racjonalne wyprofilowanie struktury asortymentowej produkcji. Rozumieniem przez to skoncentrowanie maksymalnego wysiłku na wybranych wyrobach, które charakteryzują się niskim poziomem materiałochłonności a wysoką pracochłonnością i zawartością myśli technicznej. To jest główny kierunek ewolucji optyki.

O wysokiej efektywności w eksporcie produktów pochodzących z nowoczesnego przemysłu świadczy dzisiaj przede wszystkim to, w jakim stopniu potrafili one partycypować w „rencie nowości”. Tak się składa, że koncentrując się właśnie na wspomnianych wyżej wyrobach osiągamy także lepsze wskaźniki uzysku złotych dewizowych w przeliczeniu na kilogram wyrobu — co syntetycznie ujął w swojej wypowiedzi dyr. Stafa porównując samochód z mikroskopem. Jest to bowiem przeważnie aparatura bardzo precyzyjna i unikalna.

Na tym polu mamy już pewne osiągnięcia. Zawsze czamy je dobrej współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi, m. in. z Politechniką Warszawską, z Centralnym Laboratorium Optyki, a także rozwijanemu własnemu zapleczu naukowo-badawczemu.

Potrzebny jest oczywiście dalszy rozwój współpracy naukowo-technicznej. Pomyślna perspektywa przyszłego efektywnego partycypowania w „rencie nowości” wymaga rozwinięcia bezpośredniej współpracy zakładu z najbardziej znanymi firmami światowymi, w tym z krajami socjalistycznymi, głównie z ZSRR i NRD.

**J. RZEPKOWSKI:** Przedsiębiorstwo rozwija także działalność w zakresie popularyzacji i praktycznego zastosowania metody analizy wartości. Dotychczas opracowano i wdrożono 7 prac opartych wyłącznie na metodzie analizy wartości, które przyniosły oszczędności ponad 3 mln zł. Metoda analizy wartości w tzw. „skróconej formie” znajduje u nas dość szerokie praktyczne zastosowanie przy pracach związanych z nowymi uruchomieniami lub przy wyrobach modernizowanych.

**J. GRYLICZ:** Gdy mowa o rozwoju naszej produkcji, podkreślenia wymaga konieczność badania potrzeb w dziedzinie sprzętu fotooptycznego. Za mało wiemy o sposobie użytkowania naszego sprzętu przez odbiorców. Były, w. tel. dziedzinie podejmowane badania odcinkowe, które zwróciły uwagę na wiele istotnych możliwości usprawnień w konstrukcji wyrobów i ich dystrybucji. To samo dotyczy rynków zagranicznych.

**W. JEDYNAK:** Dążenie do ciągłego unowocześnienia asortymentu wynika nie tylko z pogoni za nowinkami technicznymi. Jest po prostu koniecznością. Sprzęt optyczny jest bardzo trwały, np. mikroskop może być użytkowany nawet przez 20 lat. Zatrzymanie się na jednych i tych samych wyrobach ogranicza nasz rozwój oraz wielu dziedzin gospodarki narodowej.

**REDAKCJA:** Mówiliśmy dotychczas o perspektywach rozwojowych optyki, o technologiach wytwarzania, a przecież o tym decyduje człowiek. Jak sobie dać radę ze zdobyciem i rozwijaniem potrzebnej Wam kadry pracowników, zwłaszcza tych wysoko kwalifikowanych?

**M. OLEKSIK:** Właśnie, obok czynników techniczno-ekonomicznych, które wpływają na wyniki produkcyjne zakładu, nie mniejsze przecież znaczenie ma załoga przedsiębiorstwa, poziom jej kwalifikacji, stopień zaangażowania, jej więź z zakładem. Niewiele jest chyba przedsiębiorstw produkcyjnych, w których wymagania kwalifikacyjne są tak wysokie, jak u nas, i to nie tylko w stosunku do sztabowego personelu kierującego, ale również w stosunku do szeregowych pracowników.

Blisko jedna trzecia załogi zdobyła kwalifikacje już w okresie powojennym. Przeciętna wieku załogi wynosi 32 lata, przy czym mamy również wielu weteranów mających za sobą po 40 i więcej lat pracy w naszej branży, którzy pamiętają jeszcze okres międzywojenny. Znaczna część załogi, bo prawie jedna trzecia, to kobiety, z których wiele pracuje ze względu na rodzinnych w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Obecna załoga PZO, to także pracownicy byłej WFM i byłych WZFO — zakładów połączonych z PZO w latach 1965—1968. Obecnie możemy już mówić o pełnej integracji załogi. Byłoby jednak przesadą, gdybyśmy powiedzieli, że wszystko w dziedzinie zatrudnienia i organizacji pracy jest u nas idealne. Świadcza o tym choćby zdecydowanie zbyt wysokie w ostatnich latach wskaźniki fluktuacji załogi. Np. w roku ubiegłym odeszło z pracy aż 1 280 osób, przyjęto natomiast 1 170 osób. Z pracowników, którzy odeszli z zakładu, ok. 30 proc. to osoby, które w nowym miejscu zatrudnienia otrzymały pracę wyżej płatną. Sprawa fluktuacji kadry jest dla naszych zakładów poważnym problemem, wpływającym ujemnie na rytmiczność produkcji i wydajność pracy, nie mówiąc już o negatywnych skutkach w samej organizacji pracy. W ogóle na warszawskim rynku pracy dało się odczuć pewne dość niepokojące zjawisko „podkupowania” sobie ludzi. Poszczególne zakłady „podkupują” nawzajem pracowników. Mam wrażenie, że ściśle przestrzeganie przepisów Uchwały Nr 110/RM z roku 1973 przez zakłady pracy zmniejszy fluktuację kadry.

**J. GRYLICZ:** Nie wiem, czy można nazwać to podkupywaniem. Jest rzeczą zrozumiałą, że każdy idzie tam, gdzie mu więcej dają. Takie są obiektywne prawa rynku pracy. Większym zarobkom możemy natomiast przeciwstawić alternatywę coraz lepszych warunków pracy i warunków socjalnych.

**M. OLEKSIK:** Właśnie temu zawdzięczamy zmniejszenie fluktuacji w roku bieżącym. Bieżące zwiększenie produkcji oraz przygotowania do jej potrojenia w nadchodzącym pięcioleciu, wymaga od nas prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej. W tym też celu, w oparciu o Uchwałę Nr 250 Rady Ministrów z 1973 r., powołany został pion do spraw pracowniczych. W zakresie działania służb tego pionu znajdują się wszystkie zagadnienia dotyczące żywotnych interesów załogi, a więc socjalno-bytowe, rekreacji i wypoczynku, szkolenia, naboru i adaptacji kadry, zatrudnienia oraz



Fot. A. JĄŁOSIŃSKI



Stanisław Grobla



Marian Oleksiak



Janusz Grylicz

# PRZYSZŁOŚĆ PZO

zachęt materialnych i niematerialnych. Uważam, że o ile poziom zarobków ma ogromne znaczenie dla naboru i zmniejszenia odpływu pracowników, to chyba nie mniejszy wpływ mają warunki pracy, warunki socjalne oraz stworzenie załódze, zwłaszcza jej młodszej części, możliwości podnoszenia kwalifikacji jako jednej z dróg do awansów i wyższych zarobków.

**W. JEDYNAK:** Jest zrozumiałe, że powiększenie zatrudnienia w warunkach warszawskich nie jest rzeczą łatwą i trudnością, które tutaj występują, mogą narastać. Dlatego też musimy skoncentrować się nie na wzroście produkcji drogą wzrostu zatrudnienia, ale na wzroście wydajności pracy przez usprawnienia organizacyjno-techniczne, stosowanie nowych technologii, zmiany asortymentów, obniżkę kosztów itp.

**S. GROBLA:** Mówiliśmy już o wielu rzeczach, a ja z racji swej funkcji jestem trzeźwym realistą i wiosnę się jeży na głowie, gdy pomyślę, jak będzie wyglądała kooperacja i zaopatrzenie — w przyszłości. Sądzę, że nasz zakład, jeśli ma rzeczywiście w sposób świadomy podjąć ryzyko potrójenia produkcji, powinien wejść w trwałe wieloletnie porozumienia (umowy) z konkretnymi przedsiębiorstwami dostawczymi. To nie mogą być sprawy załatwiane w krótkookresowych przetargach. Jest to poważny problem udoskonalenia naszego planowania.

**R. TUROWSKI:** Chciałbym przede wszystkim powiedzieć o pewnym osiągnięciu w procedurze planowania bieżącego w naszym zakładzie, pozwalającym szybko oceniać wyniki produkcyjne poszczególnych jednostek organizacyjnych zakładu i bieżąco je kontrolować oraz koordynować. Dawniej plan był przez cały rok stosunkowo sztywny i jeśli były jakieś nowe zamówienia, to nie zawsze znajdowały one bieżące odzwierciedlenie w planie. Stąd też nie był on właściwie wykorzystywany dla bieżącej koordynacji i oceny działalności gospodarczej. Obecnie zastąpiliśmy ten dość sztywny plan roczny planem kwartalno-miesięcznym, który uwzględnia całość zmian, jakie nastąpiły od końca poprzedniego miesiąca (zmian w stosunku do poprzednio zaktualizowanej wersji). Mam na myśli przede wszystkim zmiany zachodzące w produkcji eksportowej, której udział stanowi 1/3 ogólnej produkcji zakładu, oraz artykułów rynkowych.

**J. RZEPKOWSKI:** Przede wszystkim rozwiązaniem wymaga kwestia uwzględnienia w wynikach przedsiębiorstwa ogólnych zmian asortymentowego planu produkcji. Problem polega na tym, że przedsiębiorstwo „pod założenia” planu produkcji podpisuje umowy z odbiorcami. Następuje ogólna decyzja zmiany planu. Przedsiębiorstwo zmuszone jest ją realizować prawie zawsze kosztem innej produkcji będącej przedmiotem umowy, za co jest obciążane karami wynikającymi z jej niedotrzymania.

**S. GROBLA:** Pozwólcie jednak, że w tej sprawie też wtęczę swoje trzy grosze — o innej stronie medalu tych usprawnień. Jak dawniej był bardziej sztywny plan roczny, to było zdecydowanie mniej kłopotów z dodatkowymi zamówieniami dla naszych dostawców, po prostu było mniej tych zamówień. Z punktu widzenia zapotrzebowania kooperacyjnego i materiałowo-technicznego plan może być bieżąco aktualizowany, ale z wyprzedzeniem, dwóch kwartałów, lub co najmniej trzech miesięcy.

**R. TUROWSKI:** Tak to już jest i chyba nie tylko w naszym zakładzie, że dział kooperacji i zakupów wyznacza także realne możliwości wzrostu produkcji, jej efektywności, wydajności. Poprawa w zakresie zaopatrzenia kooperacyjnego i materiałowo-technicznego również w naszym zakładzie jest podstawowym czynnikiem limitującym efektywniejsze wykorzystanie możliwości produkcyjnych.

**S. GROBLA:** Łatwiej, oczywiście, formułować postulaty pod adresem organizacji zaopatrzenia kooperacyjnego i materiałowo-technicznego, trudniej je realizować. Mamy przecież około 500 asortymentów i kilkanaście tysięcy części i elementów. Mamy setki dostawców i poddostawców, z którymi musimy się liczyć. Niektórzy bardziej wychodzą naprzeciw naszym potrzebom, inni mniej. Często musimy się uciekać do interwencji. Są jednak niekiedy sytuacje, wydawałoby się oczywiste, a mimo to bardzo trudne do załatwienia. Przykładowo: Poznańskie Zakłady Wyróbów Rymarskich, tradycyjny nasz dostawca futerałów do apar-

tów fotograficznych i lornetek, przerywają nagle dostawy, tłumacząc to realizacją zasady odchodzenia przemysłu terenowego od produkcji kooperacyjnej na rzecz bezpośredniego i finalnego zaopatrzenia rynku. A przecież wiadomo, że wartość wyrobów ze skóry na bezpośrednie zaopatrzenie rynku w cenach detalicznych będzie wielokrotnie mniejsza od wartości naszych wyrobów w tych futerałach.

A w związku z tym, co powiedział pan Turowski, jeszcze jedno słowo. Rzeczywiście, do służby zaopatrzeniowej można mieć często pretensje, chociaż przeważnie wina znajduje się nie po jej stronie, bo ona musi pracować jak najlepiej, ale po stronie ogólnych warunków organizacyjnych zaopatrzenia materiałowo-technicznego i konkretnych dostawców. Jeżeli służba zaopatrzeniowa zwraca uwagę na potrzebę wcześniejszego uwzględnienia przyszłych zamówień, to nie wynika to z tego, że chce ona usztywnić plan, ale chce przez wcześniejsze uzgodnienie potrzeb z dostawcami stworzyć warunki lepszego zaopatrzenia materiałowo-technicznego dla prawidłowej realizacji planu.

**W. JEDYNAK:** Należy rozróżnić dwie rzeczy: doskonalenie bieżącego planowania i zarządzania, o czym wspomnieli pan Turowski, oraz planowania rocznego i wieloletniego. Można się oczywiście zgodzić z szefem zaopatrzenia, że dla kooperacji potrzebna jest informacja z wyprzedzeniem jednego, dwóch kwartałów. Ale bieżące weryfikowanie i aktualizowanie planu też będzie miało znaczenie dla innych celów, niezależnie od zaopatrzenia materiałowo-technicznego i kooperacyjnego, mianowicie dla bieżącego koordynowania produkcji, a także dla prawidłowej oceny realizacji i zadań ustalonych dla poszczególnych jednostek produkcyjnych i ich mobilizacji do coraz lepszej pracy.

**R. TUROWSKI:** Staramy się doskonalić planowanie i zarządzanie w takim zakresie, w jakim da się to obecnie robić. Na przykład na I półroczu planujemy większe obciążenie zadaniami planowymi niż to wynika z czasu nominalnego. Zamiast więc 49,5 proc. zadań planowych w I półroczu określamy je na ponad 50 proc. W ten sposób zapewniamy względnie rytmiczność produkcji i stwarzamy lepsze warunki do realizacji robót w toku, a w drugim półroczu pod zadania roku następnego.

**W. JEDYNAK:** Natomiast w sprawie planowania rocznego i wieloletniego trzeba powiedzieć, że jesteśmy dopiero przed okresem zasadniczych prac doskonalących. Z początkiem przyszłego roku zakład nasz, tak jak i całe zjednoczenie, zostanie objęty nowymi zasadami planowania i zarządzania. Wykorzystaliśmy naszą „Odrę 1305” i przesyłaliśmy na niej dane statystyczne za miniony okres wieloletni, tak jak byśmy już byli jednostką inicjującą. Było to przedsięwzięcie, które miało dla nas znaczenie nie tylko szkoleniowe. Mamy wiele wniosków dotyczących konkretyzacji ogólnych zasad jednostek inicjujących w przypadku naszego zakładu. Mamy też wnioski ogólniejsze, dotyczące ogólnych rozwiązań przyjmowanych w jednostkach inicjujących. Z naszej analizy wynika np., że mało elastyczne są możliwości powiększenia dyspozycyjnego funduszu płac i funduszu premiowego, co w praktyce może niekorzystnie wpływać na mobilizujące działanie wprowadzonych ogólnych zasad.

Ale wracając do problematyki naszego zakładu, chciałbym powiedzieć, że my jako zakład o szczególnej specyfice, przywiązujemy duże znaczenie do wprowadzenia w przewidywanym terminie udoskonalonych zasad planowania i zarządzania.

**J. GRYLICZ:** Skoro mowa o nowych zasadach, muszę powiedzieć, że efektywne zarządzanie bieżącą produkcją utrudnia nam dzisiaj przede wszystkim to, że Polskie Zakłady Optyczne są rozproszone w sześciu punktach Warszawy, odległych od siebie o 10–13 km.

To przede wszystkim determinuje i limituje doskonalenie postępu w całym zarządzaniu.

**A. ŁUCZAK:** Sądzę, że wprowadzenie udoskonalonych metod zarządzania i planowania stawiać będzie szeregi nowych zadań przed wszystkimi komórkami organizacyjnymi naszego zakładu. Zwiększy się też znacznie rola kosztów i cen. Pewien postęp w tej dziedzinie możemy już odnotować. Polega on na usprawnianiu analizy kosztów i wyników ekonomicznych. Przykładem może być projektowane wprowadzenie normatywnego rachunku kosztów opartego na szerokim zastosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej i metodzie półfabrykatowej. Pozwoli to na bardziej skuteczne niż dotychczas analizowanie poszczególnych składników kosztów w krótkich okresach czasu.

Chciałbym poruszyć jeszcze jedną sprawę dotyczącą wykorzystywania informacji wywodzących się z analizy kosztów. Utrzymujemy np. w produkcji szereg asortymentów, których społeczne koszty produkcji są wyższe od cen, chociaż przesunięcie mocy produkcyjnych do innych asortymentów, bardziej rentownych, przyniosłoby niewątpliwie efekty. Bywają oczywiście problemy dość złożone. Występują one np. w przypadku aparatu fotograficznego „Start”, którego koszty produkcji są wyższe niż cena rynkowa. Ale z punktu zapotrzebowania społecznego powinien on być produkowany, ponieważ popyt jest ciągle nie zaspokojony.

**Z. ROSŁON:** Przykład „Startu” jest symptomatyczny również jako ilustracja wspomnianej na wstępie tezy o konieczności koncentrowania się na produkcji przynoszącej najwyższe efekty ekonomiczne i „rentę nowości”. Optaciliby się nam przecież sprzedawać za granicę jakieś inne produkowane przez nas wyroby i kupować za to artykuły na rynek krajowy.

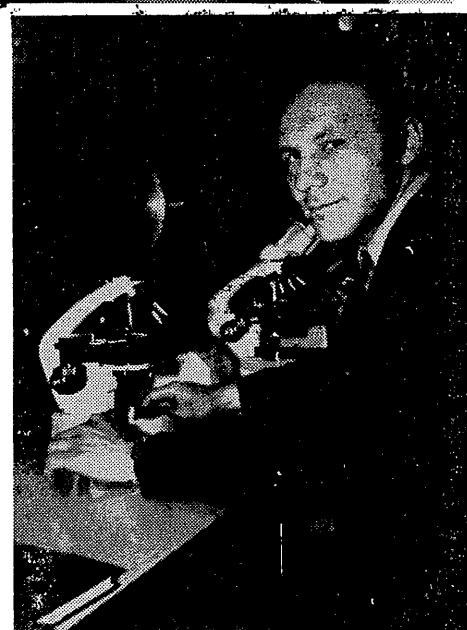
**A. ŁUCZAK:** Istotną rzeczą w dalszym doskonaleniu metod planowania i zarządzania jest nie tylko doprowadzenie do bardziej precyzyjnego rachunku kosztów i rentowności, ale również przetwarzania coraz precyzyjniejszych obliczeń w słuszne decyzje. Przykładowo — Koło PTE spełnia i może spełniać dużą rolę dla pogłębienia naszej wiedzy o problemach powiększania efektywności naszej produkcji.

**REDAKCJA:** Jak w rozwiązywaniu tych problemów pomaga Wam zakładowe Koło PTE?

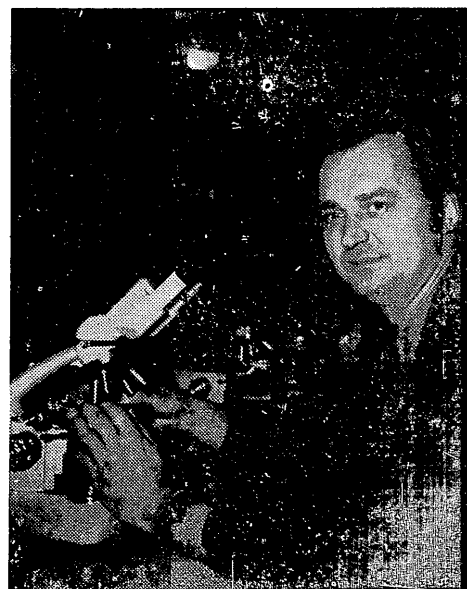
**J. RZEPKOWSKI:** Koło PTE swoją działalność opiera na planie pracy uwzględniającym problemy ogólnozakładowe. Przedstawiciele Koła PTE są pełnoprawnymi członkami KSR, ściśle współpracujemy z Radą Robotniczą, biorąc czynny udział w pracach jej komisji. Dla popularyzacji zagadnień ekonomicznych członkowie koła organizują różne formy szkolenia. Przedstawiciele PTE są rzeczoznawcami na giełdach pomysłów. Koło PTE współpracuje z działającymi na terenie przedsiębiorstwa organizacjami SIMP, Stowarzyszeniem Księgowych i Komisją Ekonomiczną KZ PZPR.

**W. JEDYNAK:** Nasze założenia rozwojowe opierają się w dużej mierze na prognozie rosnącego zapotrzebowania rynkowego na artykuły optyczne: przede wszystkim chcielibyśmy specjalizować się w wyrobach optycznych na wysokim poziomie technicznym, w produkcji m. in. sprzętu ciemniowego i innego wyposażenia dla „Foto-Optyki”. Ale rosnący i dominujący udział w naszej produkcji będzie miała niewątpliwie aparatura optyczna dla zaplecza naukowo-technicznego gospodarki oraz służby zdrowia.

Wszystko to łącznie składa się na zakładane przez nas na przyszłe pięciolecie potrójenie produkcji. Wzrost ten musi być przez nas osiągnięty przy jednoczesnym systematycznym zwiększaniu efektywności produkcji. Jest to niezbędny warunek „zwrotu długu”, jaki zaciągnęliśmy u społeczeństwa na budowę nowego zakładu.



Andrzej Łuczak



Jerzy Sieńczak



Jerzy Rzepkowski

Zdjęcia: S. ZUBCZEWSKI



# METODA NAKŁADÓW I WYNIKÓW

ANDRZEJ MARCINIAK

W praktyce gospodarczej ZSRR i USA stosuje się zintegrowane systemy prognostyczne oparte na metodzie nakładów i wyników, łączące setki tysięcy informacji w jedną zwartą całość. Informacja ta zapisana na taśmach i dyskach elektronicznych maszyn cyfrowych zostaje poddana dokładnej analizie przez ekspertów z różnych dziedzin nauki.

W SYSTEMACH tych prognozy i plany rozwoju poszczególnych rodzajów budownictwa uwzględniają konieczne tempo jego rozwoju w powiązaniu ze specyficznymi warunkami danego kraju.

Celem niniejszego opracowania jest ogólne omówienie możliwości zastosowania metody nakładów i wyników, jako narzędzia służącego do konkretyzacji programu rozwoju budownictwa, a zwłaszcza programu budowy „drugiej Polski”.

## ZAŁOŻENIA METODY

Istota metody nakładów i wyników polega na podziale gospodarki danego kraju czy regionu na szereg odrębnych gałęzi. Następnym

etapem prac jest określenie niezbędnych nakładów dla osiągnięcia założonych celów i efektów. Uwzględnia się przy tym zużycie pośrednie, mające miejsce w procesie produkcji, oraz popyt końcowy ze strony ostatecznych odbiorców. Zużycie pośrednie i popyt końcowy, tworzą łącznie produkcję globalną danej gałęzi wytwórczości.

Tablice ukazujące rozdysponowanie produkcji globalnej poszczególnych gałęzi dla zużycia pośredniego i popytu końcowego noszą nazwę tablic przepływów międzygałęziowych. Natomiast tablice ukazujące wielkość zapotrzebowania na dany produkt niezbędny do wytworzenia jednostki innego produktu, noszą nazwę tablic współczynników techniczno-ekonomicznych. Systemy prognostyczne oparte na metodzie na-

kładów i wyników polegają na budowie (na podstawie danych retrospektywnych) tablic przepływów międzygałęziowych i tablic współczynników techniczno-ekonomicznych dla każdego roku objętego prognozą.

W skali całej gospodarki metoda nakładów i wyników określa równowagę globalną pomiędzy nakładami i wynikami. Główną zaletą takiego systemu noszącego nazwę Informum<sup>1)</sup> jest przede wszystkim wewnętrzna zgodność opracowanych prognoz osiągnięta dzięki:

— prognozie dostaw danej gałęzi do poszczególnych odbiorców,

— prognozie produkcji danej gałęzi,

— prognozie zapotrzebowania na materiały i siłę roboczą,

— prognozie dostaw globalnych danej gałęzi przy uwzględnieniu niezbędnych inwestycji kapitałowych,

— prognozie dochodów oraz wydatków konsumentów na produkty każdej z rozpatrywanych gałęzi,

— prognozie wielkości zatrudnienia przy istniejących zasobach siły roboczej.

Wielkość budownictwa mierzona skalą końcowego popytu zużywa

nych przez różne gałęzie, np.: cement, konstrukcje stalowe, drewno, szkło, druty i kable, produkty metalowe, rury, farby oraz różnego rodzaju usługi. Z kolei wyprodukowanie każdego z tych produktów wymaga różnego rodzaju nakładów.

Dla przykładu — konstrukcje stalowe dla budownictwa są wytwarzane z produktów stalowych, do produkcji których zużywa się stal i węgiel. Produkcja konstrukcji stalowych dla budownictwa, produktów stalowych, stali i węgla wymaga jeszcze innych nakładów, takich, jak np. chemikalia, energia elektryczna, paliwa czy usługi transportowe.

Opracowując program rozwoju budownictwa, musimy uwzględnić wzajemne powiązania pomiędzy różnymi gałęziami gospodarki.

W podanym wyżej przykładzie zapotrzebowanie na konstrukcje stalowe dla budownictwa stanowi zapotrzebowanie bezpośrednie, wyrażane w formie tablic współczynników techniczno-ekonomicznych, natomiast zapotrzebowanie na pozostałe produkty zużywane w procesie wytworzenia tych konstrukcji jest zapotrzebowaniem pośrednim. Zapotrzebowanie bezpośrednie i pośrednie tworzą łącznie zapotrzebowanie pełne, które przybiera postać macierzy Leontiefa, zwanej również macierzą macierzystym.

Program rozwoju budownictwa może być skonkretyzowany w oparciu o pojedynczą tablicę przepływów międzygałęziowych i współczynników techniczno-ekonomicznych. Szeregi takich tablic zbudowane są dla każdego roku objętego programem w oparciu o system prognostyczny typu Informum.

## MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA

Przystąpimy obecnie do określenia rodzajów informacji niezbędnych przy konkretyzacji programu budowy „drugiej Polski” oraz rozwoju budownictwa ogółem, przy założeniu piętnastoletniego okresu realizacji programu. Informacja taka powinna mieć następującą postać:

● Szereg piętnastu szczegółowych tablic przepływów międzygałęziowych i współczynników techniczno-ekonomicznych w agregacji np.: 144 x 144 gałęzi, (tablice w tej agregacji są budowane przez GUS), które są zbudowane na podstawie analiz retrospektywnych, uwzględniających odpowiednio długi przedział czasowy i zawierających prognozy kilkuset najważniejszych współczynników. Tablice te są zbudowane dla każdego roku objętego programem i są w pełni porównywalne. Na tej podstawie można zbudować macierz Leontiefa dla każdej z tablic.

● Budownictwo zostaje podzielone według rodzajów. W systemie prognostycznym Informum wyniki prognozy są zawarte w zagregowanych tablicach o wymiarach 180 x 311 gałęzi. W systemie tym uwzględniono m. in. budownictwo mieszkalne, budowę szkół, szpitali, dróg, budownictwo przemysłowe, energetyczne, budowę systemów nawadniających itp. Każdy z rodzajów budownictwa jest przedstawiony w postaci wektora kolumnowego ujmującego nakłady ze strony różnych gałęzi na jednostkę produkcji (wyrażoną wartościowo) danego rodzaju budownictwa. Jest oczywiste, że dane dotyczące budownictwa mogą być ujmowane w innej agregacji, np. 144 x 15 (kolumny popytu końcowego). O ilości rodzajów budownictwa oraz o tym, które z nich i w jakim zakresie (np. budownictwo energetyczne) wchodzi w zakres programu budowy „drugiej Polski”, decydują eksperci budownictwa.

Przy opracowywaniu prognoz współczynników techniczno-ekonomicznych zawartych w wewnętrznej części tablicy i przewidywanych nakładów przydatne są metody podane w pracy: A.A. Marciniak — „Metody prognozy współczynników techniczno-ekonomicznych”, „Wiadomości Statystyczne” nr 11/70. Przy zastosowaniu tych metod istnieje zawsze pewien margines błędów zwiększający się w miarę upływu czasu. Aby zmniejszyć do minimum margines błędów, należy przyjąć następujące założenia:

— Dysponujemy wiarogodną informacją statystyczną, a margines błędów jest stosunkowo nieduży dla najbliższej pięciolatki.

— Prace nad doskonaleniem normatywów powinny mieć charakter ciągły. Istnieje więc konieczność stałego weryfikowania normatywów wraz ze wzrostem doświadczeń użytkowników przy prowadzeniu tego rodzaju tablic.

— Przyjęty podział budownictwa według jego rodzajów pozwala na większą precyzję obliczeń, niż w przypadku, gdybyśmy rozpatrywali je łącznie. Jeżeli np. rozpatrujemy budownictwo w dwóch okresach czasu, przy czym w pierwszym okresie czasu budujemy np. dużo autostrad, a w drugim dużo szpitali, zapotrzebowanie na produkty określonych gałęzi, np. asfalt, jest różne.

Dysponując macierzami Leontiefa oraz wektorami nakładów na poszczególne rodzaje budownictwa oraz budownictwo ogółem, można obliczyć zapotrzebowanie pełne, tj. bezpośrednie i pośrednie na produkty różnych gałęzi gospodarki. Rezultatem tych obliczeń jest dla podanego powyżej przykładu szereg piętnastu zagregowanych macierzy o wymiarach 144 x 15 gałęzi. Informacje dotyczące zapotrzebowania pełnego na produkty różnych gałęzi oraz informacje dotyczące zapotrzebowania bezpośredniego na te produkty umożliwiają określenie, w jaki sposób budownictwo oddziałuje na produkcję danych gałęzi w okresie objętym programem.

## PRAKTYCZNE KORZYSCI

Z doświadczeń amerykańskich wynika dwa zasadnicze wnioski. Po pierwsze, budownictwo oddziałuje na gałęzie nie związane bezpośrednio z tym działem gospodarki, jak np. na gałąź „Produkty leśne” oraz „Pro-

dukty rybołówstwa”, a np. dla takich gałęzi jak: „Produkcja żelaza i stali”, „Produkcja metali nieżelaznych” oraz „Papier i produkty zblonowane” — produkcja uzyskiwana w wyniku powiązań pośrednich (dla budownictwa) jest większa od produkcji bezpośredniej. Budownictwo jest więc czynnikiem dynamizującym całą gospodarkę.

Jak już stwierdzono, budownictwo było rozpatrywane w kontekście wielkiego systemu prognostycznego typu Informum, stosowanego obecnie na dużą skalę w ZSRR; w systemie istnieje możliwość powiązania podsystemu budownictwa z pozostałymi podsystemami (gałęziami gospodarki). Uzyskuje się to dzięki obliczeniu wskaźników produktywności pracy i zatrudnienia w poszczególnych gałęziach, określeniu zapotrzebowania materiałowego, zwłaszcza przy wykorzystaniu metod opracowanych przez Państwową Komisję Planowania RM ZSRR.

Obecnie w Związku Radzieckim metodami tymi objęto ponad 88 proc. surowców i materiałów wykorzystywanych w gospodarce<sup>2)</sup>. Podsystem produktywności pracy i zatrudnienia jest z kolei powiązany poprzez produkcję z podsystemem konsumpcji.

Istnieje również możliwość wykorzystania metody nakładów i wyników w znacznie wyższym zakresie, np. przy opracowywaniu programu rozwoju budownictwa w okresie pięcioletnim. W tym celu potrzebna jest jedna tablica współczynników techniczno-ekonomicznych wraz z obliczoną na jej podstawie macierzą Leontiefa oraz wektory nakładów poszczególnych rodzajów budownictwa.

Można przyjąć, że współczynniki techniczno-ekonomiczne oraz współczynniki nakładów dla poszczególnych rodzajów budownictwa są stałe w okresie pięcioletnim. Stąd też precyzja tego rodzaju obliczeń na podstawie danych w agregacji 144 x 15 byłaby znacznie większa niż przy dotychczasowym prognozowaniu i planowaniu długookresowym rozwoju budownictwa.

Opracowanie i realizacja programu rozwoju budownictwa oparte na metodzie nakładów i wyników umożliwiłyby osiągnięcie wyższej efektywności gospodarowania w każdej jednostce gospodarczej, związanej z realizacją programu budownictwa. Informacja dotycząca programu rozwoju budownictwa powinna być ekomparytyzowana i ciągle doskonalona.

\*

JAK WYNIKA z przedstawionych powyżej rozwiązań, nie istnieją poważniejsze trudności metodologiczne związane z zastosowaniem metody nakładów i wyników w programowaniu rozwoju budownictwa. Trudności istnieją jedynie w sferze organizacji prac, tj. organizacji pracy zespołów, które zajmowałyby się tą problematyką i opracowałyby odpowiednie dane statystyczne.

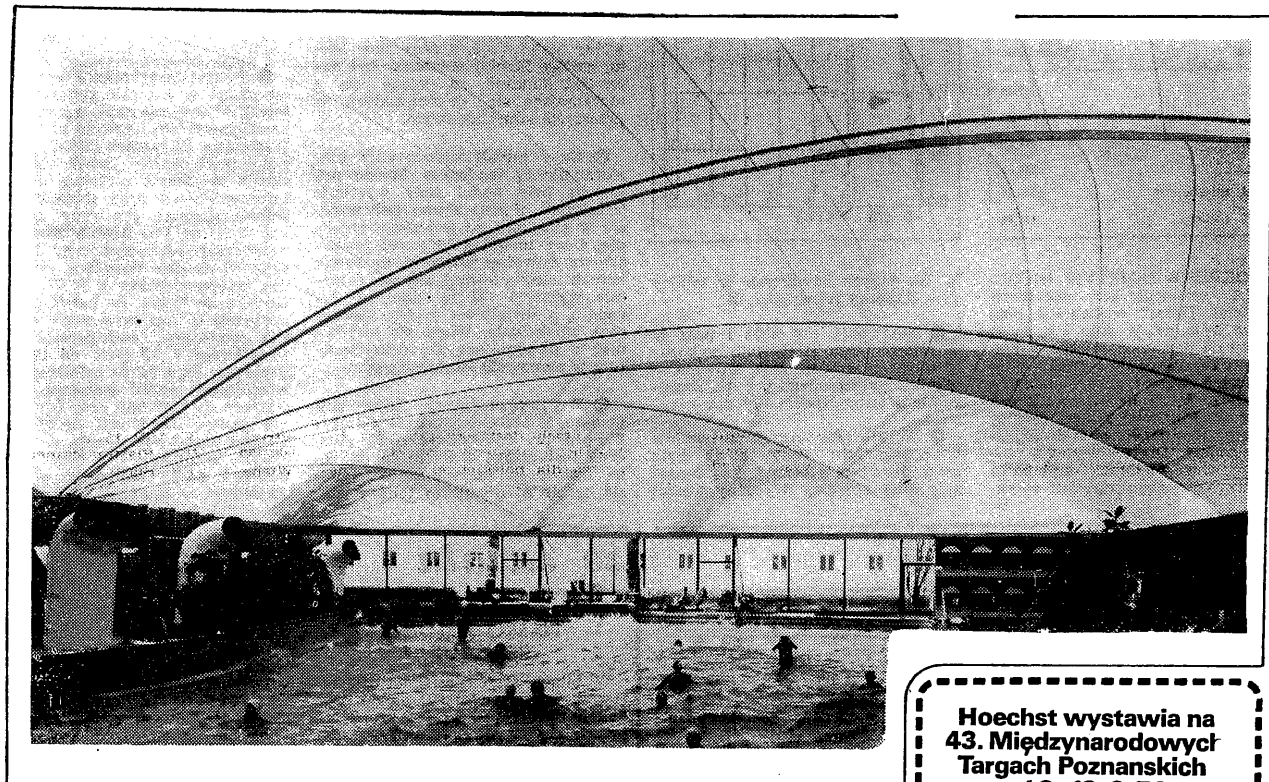
Reasumując: można stwierdzić, że metoda nakładów i wyników umożliwia określenie wartości produkcji różnych gałęzi związanych w różnym stopniu z budownictwem oraz określenie oddziaływania budownictwa na te gałęzie.

Metoda nakładów i wyników umożliwia prowadzenie prac dotyczących rozwoju budownictwa w różnych okresach czasu.

Systemy prognostyczne i planistyczne oparte na tej metodzie umożliwiają określenie powiązań pomiędzy budownictwem a pozostałymi podsystemami danej gospodarki, dając w rezultacie setki tysięcy wzajemnie zgodnych informacji dotyczących działalności ekonomicznej. (W systemie Informum podstawowe wyniki prognoz są zawarte na stu trzydziestu sześciu stronach formatu A-3). Ogromną szczegółowość prognoz i planów umożliwia wykonywanie wiedzy różnego rodzaju ekspertów i specjalistów, którzy mogą ustosunkować się do tych prognoz i planów, wskazać na ich mocne lub słabe strony oraz wnieść odpowiednie poprawki.

Celowe byłoby podjęcie przez GUS prac badawczych w celu określenia korzyści i nakładów, związanych z opracowaniem i wdrożeniem zintegrowanego systemu prognostycznego i planistycznego opartego na metodzie nakładów i wyników. Prace te powinny być prowadzone w porozumieniu z odpowiednimi instytucjami naukowo-badawczymi.

1) A.A. Marciniak — „System prognostyczny Informum”, „Zarządzenie” nr 3/1974.  
2) A.A. Marciniak — „Zastosowanie metody nakładów i wyników w planowaniu gospodarki materiałowej w ZSRR”, „Gospodarka Materialowa” nr 9/1974 (w druku).  
A.A. Marciniak — „Prognozowanie długookresowe w ZSRR w oparciu o dynamiczny system nakładów i wyników”, „Wiadomości Statystyczne” nr 6/74.



Caloroczny sezon kąpielowy w Alpamare, Bad Tölz. Konstruktor hali pneumatycznej: dr inż. Gernot Minke.

## Baseny na wolnym powietrzu przeobrażają się w kryte baseny

Tradycyjne odkryte baseny można wykorzystywać tylko przez kilka miesięcy w roku. Jednakże kryte baseny są kosztowne i nie zawsze można sobie na nie pozwolić. Przy zastosowaniu TREVIRA-hochfest można każdy odkryty basen przemienić w basen w krytej hali. Nie potrzeba przy tym inwestować olbrzymich sum w budowę konwencjonalnej hali.

Naukowcy Hoechsta letni sezon kąpielowy przedłużają do dwunastu miesięcy.

Bez dużego technicznego i finansowego nakładu można nad każdym odkrytym basenem postawić halę pneumatyczną z TREVIRA-hochfest. Przykładem jest Alpamare w Bad Tölz.

Nad odkrytym w lecie basenem w zimie wznosi się olbrzymia klimatyzowana hala pneumatyczna. „Budulcem” jest przepuszczająca światło, powleczona sztucznym tworzywem tkanina z TREVIRA-hochfest — odporna na zerwanie, butwienie i całkowicie niewrażliwa na zmiany pogody.

TREVIRA-hochfest dla nowych idei w budownictwie.

Przy pomocy pneumatycznych hal przepuszczających światło i lekkich konstrukcji rozpinanych z TREVIRA-hochfest można urzeczywistnić całkowicie nowe koncepcje architektoniczne: rozpostarcie dachów nad stadionami i teatrami pod gołym niebem, nad placami budów, przejściami dla pieszych i targowiskami.

Ekspertki różnych dziedzin koncentrują się na jednym problemie.

TREVIRA-hochfest dla rozpinanych dachów o dużej powierzchni jest wynikiem rozległej wiedzy i systematycznej współpracy chemików, specjalistów techniki użytkowej, fachowców z zakresu powlekania, architektów, inżynierów budownictwa i klimatyzacji oraz urbanistów. Podany przykład wskazuje, jak w firmie Hoechst współpracują eksperci z wielu dziedzin celem rozwiązania problemów w szerokim zakresie.

Badania naukowe w firmie Hoechst to inwestycja na przyszłość.

Z udziałem 10.300 współpracowników w laboratoriach i zakładach doświadczalnych i rocznym nakładem ponad 450 milionów DM pomaga Hoechst rozwiązać zadania dnia dzisiejszego i jutra.

Hoechst wystawia na 43. Międzynarodowych Targach Poznańskich od 9.-18. 6. 74 Stoisko nr. 105, Hala 20

Hoechst pracuje w następujących dziedzinach:

Leki, chemikalia nieorganiczne i organiczne, sztuczne nawozy i środki ochrony roślin, barwniki i lakiery, syntetyczne włókna i środki, uszlachetniające dla włókiennictwa, tworzywa sztuczne, folie, kosmetyki, technika spawania, cięcia, budowa instalacji chemicznych.



Dom Handlowo-Agenturowy Maciej Czarnecki i S-ka 00-683 Warszawa 1, skr. poczt. 215, ul. Marszałkowska 87 tel. 21-78-13

# Hoechst

## Hoechst wybiega myślą w przyszłość









