

**DYSKUSJA
REDAKCYJNA****TROPAMI KOOPERACJI**Poddostawca:
ubogi krewny
czy dyktator

str. 8

**DOROTA PIETRZYK
MARIA ŻUREK**Jak zostać
mistrzem
i zarobić miliony

str. 1

**MAREK
CHMIELEWSKI****CZAS MIESZKANIA**Krzyk
nie zastąpi organizacji

str. 5

LECH FROELICH**EKSPORTERZY**„Elektrim”:
ten eksport ma szansę

str. 3

**DANUTA
ZAGRODZKA**Len
daleko od ciała

str. 1

**ANDRZEJ
NAŁĘCZ-JAWECKI**Krem do golenia
w złocym
pudełeczku?...

str. 7

7 SIERPNIA 1977 R.

NR 32 (1351) ROK WYD. XXXII

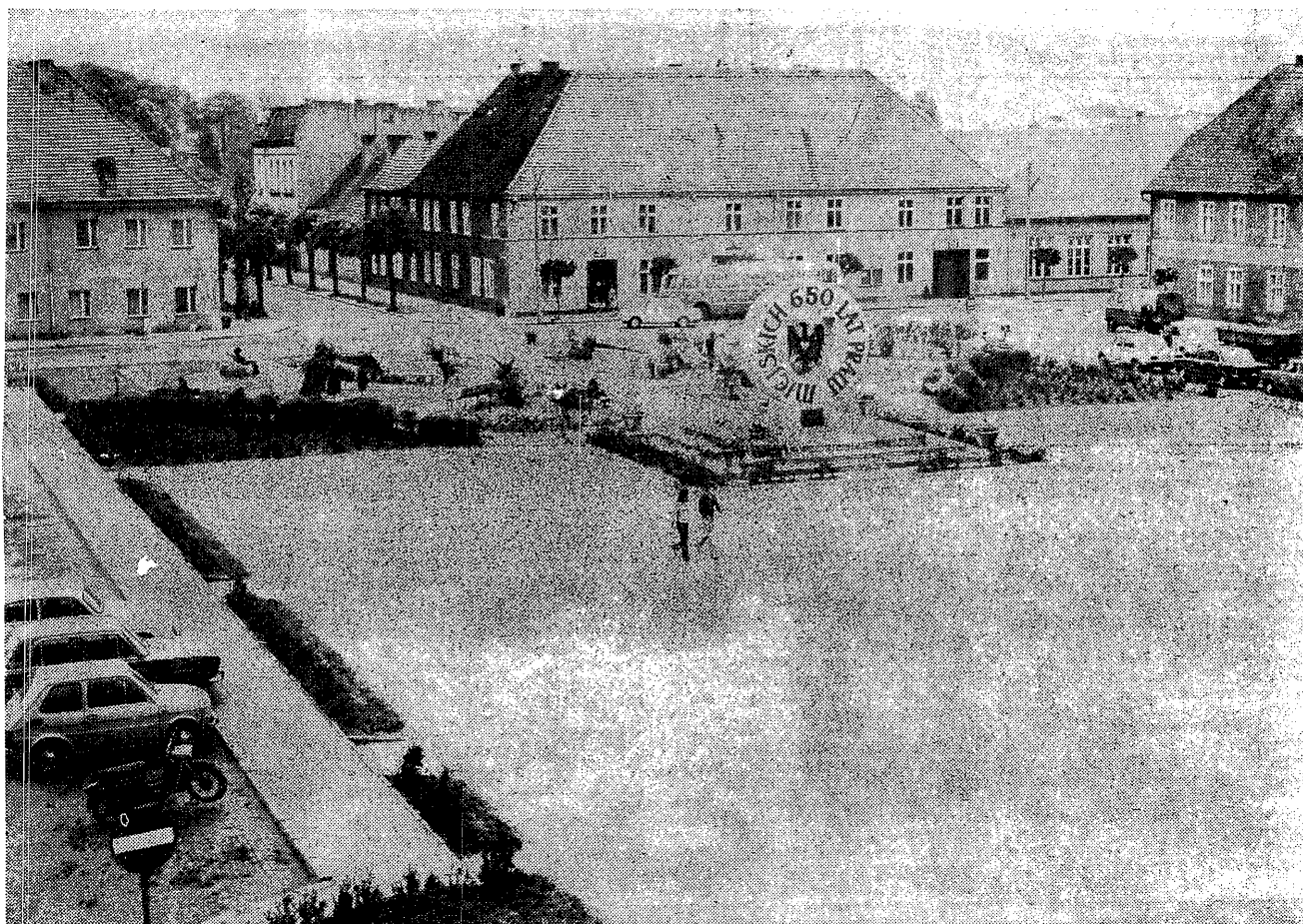
ŻYCIE GOSPODARCZE

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY

CENA 4 ZŁ

RECEPTA NA GOSPODARNOŚĆ CZYLI DREZDENKO

DOROTA PIETRZYK, MARIA ŻUREK



Fot. W. KUČKO

Siedem milionów złotych – to ładny grosz, nawet jeśli dzielić tę sumę między ośiem tysięcy osób, tym większy, jeśli wykorzystać ją wspólnie. Należy się więc mieszkańcom Drezdenka, laureatom Ogólnopolskiego Konkursu „Mistrz Gospodarności 1976”, chwila uwagi.

SPOŚRÓD wielu dziesiątków miast niewielkich, acz nie mających kompleksu prowincji, sąd konkursowy pozostający pod wysokim patronatem OK FJN wyłonił DREZDENKO w woj. górnośląskim. To właśnie miasteczko zdobyło w grupie miast 5–15 tys. mieszkańców wszystkie możliwe punkty za wykorzystanie budżetu, funduszy, sprawność gospodarki komunalnej, obsługę ludności, stan usług, barwę zieleni, budownictwo mieszkaniowe, schludność – także na miejskim śmietniku i w publicznym WC; słowem – za postępowanie, które da się wycenić w zwykłych, ekonomicznych miarach i do którego tak często nie sposób dojść nawet dysponując miliardami przeciekającymi między palcami.

Drezdenko – to niewielka część Polski – raptem 1/40-000 część powierzchni, ćwierć promille ludności i pół – produkcji przemysłowej. Ale nikomu nie zdarzyło się dwukrotnie w ciągu dziesięciolecia zapracować na tytuł „mistrza” (po raz pierwszy w 1967 r.) gospodarności.

LISTKI Z MISTRZOWSKIEGO LAURU

Ośiem tysięcy osób, dających – z siedmiu kilometrów kwadratowych – produkcję przemysłową wartości miliarda trzystu tysięcy złotych i rolną znacznie wyższą od przeciętnej krajowej, potrafiło ponad to, poza etatową powinność uzyskać wartości wymierne oszacowane na dwanaście milionów złotych, i te najcenniejsze, niewymierne, sprawiające, iż z przyjemnością

patrzy się na ten kawałek polskiej ziemi.

Tak to wylicza TADEUSZ PINTAL, naczelnik miasta – gminy Drezdenko:

– Między styczniem a grudniem zeszłego roku zbudowaliśmy sobie przedszkole. Dla 120 maluchów. Nad Starą Notecią ułożyliśmy promenadę kilometrowej długości, z mostkiem. Przy szkole podstawowej urządziliśmy boisko sportowe. Przy Liceum Medycznym rozbudowywano internat, magazyn, kotłownię, stołówkę, taras. Miejski stadion poddaliśmy remontowi. Przygotowaliśmy teren pod budowę złobka. Gdzie tylko było coś do naprawienia w piocie, w elewacji budynku, gdzie były luki w zieleni, w tymku, w jezdnii – wyrównaliśmy.

Później komisja wyceniła tę robotę na ponad dwanaście milionów złotych, co w przeliczeniu na mieszkańca, według przeciętnej krajowej netto, daje prawie równowartość dwutygodniowego uposażenia. Dla zilusowania kilku procesów warto tu dodać, że pierwsze miejsce w tymże konkursie przed dziesięciu laty zajęło Drezdenko mając wynik – na mieszkańca – pięciokrotnie niższy: 274 złote przeciętnej wartości roboty wykonanej honorowo, czyli bez honorarium – dla siebie, dla miasta. Tak zmieniły się czasy, wymagania, miary. Tak zmieniła się skala potrzeb i gospodarowania w każdej części naszej ekonomiki.

W tym też czasie odnowiono elewację 36 budynków – proszę pamiętać o konsekwencjach, jakie spo-

DOKOŃCZENIE NA STR. 2

STAWIAĆ NA LEN?

DANUTA ZAGRODZKA

JESTESMY drugim, po Związku Radzieckim, producentem lnu na świecie. Dla rynku jednak niewiele z tego wynika. Lnianych wyrobów mamy nie więcej, a nawet mniej niż kraje, które lnu nie uprawiają. Na jeden tylko, trzeci kwartał tego roku handel zgłasza brak prawie połowy potrzebnych lnianych tkanin pościelowych, za mało o kilkaset tysięcy metrów jest także lnianych obrusów i zasłon. Nie znaczy to wcale, że zbyt dużo lnu wywozimy za granicę. Eksport, wartościowo, stanowi niewiele ponad 10 proc. całej produkcji.

Produkcja lnu na świecie w ogóle nie jest zbyt wielka, wielokrotnie mniejsza niż uprawa bawełny. Utrzymuje się też w latach powojennych na prawie niezmienionym poziomie, z pewną tendencją malejącą. Czyli będąc nawet drugim na świecie, nie ma się lnu w nadmiarze. A odkąd i nas zaczynają nużyć włókna chemiczne, patrzymy na len coraz łaskawszym okiem i popyt, mimo wzrostu cen, stale rośnie, podaż zaś jest niemal wciąż taka sama. Zapotrzebowanie jest tym większe, że

przecież i bawełny mamy wciąż mało.

Problem polega jednak na tym, że inni potrafili z tej samej ilości lnu zrobić więcej. Nie w tym rzecz, że len marnotrawimy. Przeciwnie – każde żdźbło jest wykorzystywane do maksimum i podobno jedyne, czego jeszcze nie zużyto, to kurz. Wszystko pozostałe idzie na płyty, lentexy, oleje, pasze i oczywiście, na przedzież.

Chodzi więc o to, że ciągle jeszcze nasze tkaniny lniane są grube i ciężkie, że wciąż część cennego surowca przeznaczana jest na rozmaite cele techniczne, że wreszcie wbrew przyjętej teoretycznie zasadzie, iż naturalne włókno powinno się przede wszystkim używać blisko ciała, w rzeczywistości jest ono od ciała bardzo daleko. Mamy więc lniane zasłony, chociaż tu akurat dobrze zrobiony syntetyk byłby zupełnie na miejscu, a nie mamy lnianych prześcierań, chociaż te są niewątpliwie lepsze niż elano-bawełniane, które nam ostatnio proponują.

Ze 148 mln metrów tkanin z lnu i konopi jedna trzecia idzie na cele za-

opatrzeniowe – dla górnictwa (na zamulki), na sznury, worki, wkładki. Reszta w takiej czy innej formie trafia do ludzi – przez przemysł odzieżowy, szpitalne, wojsko i wprost z fabryk do sklepów. Jednak z ok. 100 mln m, które przeznacza się na cele zwane w języku statystycznym bytowymi, tylko ok. 36 mln m w rezultacie rzeczywiście przylega do ciała w postaci prześcierań, koszul, odzieży. Z pozostałych milionów metrów robi się obrusy, tkaniny dekoracyjne, ściereczki.

Osobiście też wolę obrus lniany od innego, a już ściereczki z lnu uważam wręcz za niezastąpione, muszę jednak ulec logicznej argumentacji, która powiada, że skoro na pewno nie starczy włókien naturalnych na wszystkie potrzeby człowieka, trzeba je przede wszystkim stosować tam, gdzie ich walory najbardziej się uwidaczniają, tzn. pozwalają skórze swobodnie oddychać, chronią przed uczuleniami itd. Nie jestem, co prawda, zupełnie pewna, czy len obficie mieszany z syntetykami, jak się to ostatnio robi, zachowuje wciąż jeszcze swoje naturalne właściwości, ale u-

fam, że ktoś czuwa nad tym, by tu nie przeholować.

„RATOWANIE” LNU

Okazuje się wszakże, że przemysł lniański wcale nie ma możliwości, by zarzucić nas miękkimi, cienkimi tkaninami bielizniano-odzieżowymi. I że obecna struktura produkcji wierzni oddaje stan tego przemysłu.

Każdego, kto słyszał o kolosalnych inwestycjach w przemyśle lekkim w ubiegłym 5-leciu, może to dziwić. Tym bardziej, że i o lnie wiele się wtedy mówiło – pamiętamy wielką akcję reklamową pod hasłem „Polski len – z dala od Ciebie i Twój dom”. Towarzystwo jej wiadomości o specjalnym programie odnowienia produkcji lniańskiej bodaj we współpracy z zagranicą, o nowoczesnych maszynach itd. Teraz okazuje się, że istotnie, pieniądze na inwestycje były, ale poszły one nie na len, a na substytut. Z funduszy formalnie przypisanych przemysłowi lniańskiemu zbudowano „Lentex”, fabrykę nici syntetycznych, buduje się za-

kład, który z polipropylenu robić będzie wspomniane zamulki dla górnictwa, i opakowania.

Idea tych inwestycji było ratowanie lnu na cele konsumpcyjne. Żeby ten cel osiągnąć, przemysł lniański musiał bowiem zapewnić swym stałym odbiorcom z przemysłu odpowiedzialnie dostawy z włókien zastępczych. Uratowany w ten sposób dla celów konsumpcyjnych len miał być w dalszym etapie przerabiany na cienkie tkaniny bielizniane i odzieżowe, co wymagało jednak dalszego inwestowania, jako że obecny stan parku maszynowego nie pozwala na rozwój ich produkcji.

Realizacja tej koncepcji oznacza jednak, że w ubiegłej pięcioletniej inwestycji len nie miał być w ogóle. Wtedy pieniądze poszły na inwestycje nie z lmem nie mające wspólnego. Nowoczesne maszyny, które wstawiono do kilku fabryk, m. in. w Żyrardowie czy Kamiennie Górze, nie zmieniły zasadniczo możliwości tego przemysłu, który właściwie od lat wegetował, a był czas, kiedy wręcz skazywany był na wymarcie.

W całym ubiegłym 5-leciu na roszarnie, czyli podstawowy etap produkcji lnu, gdzie powstaje włókno, wydano raptem 84 mln zł, czyli 1,8 proc. ogólnych nakładów. Roszarnie są też dziś największą troską tego przemysłu, nie tyle nawet ze względów technicznych, co społecznych.

W zdezynowanych, archaicznych, prymitywnych zakładach nikt bowiem nie chce pracować. Zostają jedynie starzy pracownicy, którzy już do tej uciążliwej pracy przywykli, kiedy odchodzi, nie sposób znaleźć młodych następców. Stale nie osiąga się tam nawet limitu zatrudnienia, co

mogłoby cieszyć, gdyby nie fakt, że jednocześnie coraz bardziej rosną godziny nadliczbowe, bo praca musi przecież być wykonana.

TERAZ – ROSZARNIE

Zatem teraz w inwestycjach trzeba bezwzględnie położyć nacisk na roszarnie, jeśli przemysł lniański w ogóle ma się ostać w Polsce. Z kolei jednak proces zastępowania lnu substytutami dla celów technicznych wcale się jeszcze nie skończył. Program Zjednoczenia Przemysłu Lnianego zakłada, że dostawy lnu na rynek i dla przemysłu odzieżowego mają wzrosnąć w roku 1980 o ok. 33 proc., podczas gdy wzrost produkcji ogółem wyniesie tylko 3,6 proc. Znaczący to, że lniano-konopne produkty dla celów technicznych i zaopatrzeniowych mają spaść do 43 proc. dośta-
wów obecnych.

Przemysł lniański musi jednak sam tę lukę wypełnić. To kosztuje, nawet znacznie więcej, niż typowe inwestycje lniańskie. Teraz np. mówi się o konieczności wybudowania kosztownego 1,5 mld zł zakładu produkującego syntetyczne włókna do koszul, które kiedyś robione były z lnu. Ale półtora miliarda dla Zjednoczenia, którego całe nakłady inwestycyjne wynoszą 5 mld, to bardzo dużo. Tak więc len, niewątpliwie potrzebny i poszukiwany, stale schodzi na dalszy plan, ustępując nowoczesności.

Jest to zresztą nienowoczesny problem wszystkich starych dziedzin wytwór-

DOKOŃCZENIE NA STR. 2

ZE ZNAKIEM BŁYSKAWICY

LECH FROELICH

TRZEBA było złożonego wysiłku producentów turbin z „Zamechu”, generatorów z „Dolmela”, kotłów z raciborskiej „Rafako”, palenisk z Mikołowa, transformatorów z Łódzkiej „Elty”, producentów aparatury elektrycznej z warszawskiego „Zwar”-u, wytwórców kabli z Ożarowa... by 19 czerwca br. — na Międzynarodowych Targach Poznańskich — Zjednoczenie Przemysłu Maszyn i Urządzeń Energetycznych „Megat” oraz PTHZ „Elektrim” mogły zdobyć zaszczytną nagrodę „Złotego Klucza” oraz tytuł „Mistrz Eksportu” roku 1977 — za eksport obiektów energetycznych.

Funkcję generalnego dostawcy pełni Przedsiębiorstwo Projektowania i Kompletacji Dostaw Energetycznych „Megadex” — współpracujące z dziesiątkami przedsiębiorstw w kraju. Bowiem w dostawach maszyn i urządzeń dla kompletnych obiektów energetycznych bierze udział wiele zakładów spoza Zjednoczenia „Megat”. Można by tu wymienić producenta elektrofiliów — zakłady „Elwo” z Pleszewa, producenta armatury i osprzętu — zakłady „Chemar” z Kielc, producenta urządzeń nawigacyjnych — zakłady „Famak” w Kluczborku.

Wysoki poziom projektowanych i produkowanych urządzeń, możliwość dostosowania się do wymagań odbiorców sprawia, że mimo sytuacji kryzysowej na świecie i olbrzymiej konkurencji, nasz eksport obiektów energetycznych rozwija się dynamicznie. Spójrzmy na nasz „eksport ze znakiem błyskawicy” oczyma handlowców z „Elektrimu”.

32 LATA — WIEK DOJRZAŁY

Centrala Handlu Zagranicznego „Elektrim” powstała w roku 1945, jest więc o rok młodsza od Polski Ludowej. Działalność „Elektrimu”, naceLOWANA początkowo na import elektrotechnicznych dóbr inwestycyjnych niezbędnych dla odbudowy i rozbudowy kraju, w miarę upływu lat poszerzała się. Kiedy polski przemysł elektrotechniczny i elektroenergetyczny okrzepł, rozwinął swój potencjał produkcyjny — „Elektrim” stał się dla tego przemysłu ambasadorem na zagranicznych rynkach i w coraz szerszym zakresie stawał się centralą eksportową.

Obroty centrali w ubiegłym roku wynosiły łącznie 2,3 mld zł dew. — 1,2 mld zł dew. w eksporcie (w tym około 0,3 mld zł dew. w II obszarze płatniczym) i 1,1 mld zł w imporcie. Wśród 19 central handlu zagranicznego, zajmujących się eksportem dóbr inwestycyjnych, „Elektrim” zajmuje piątą pozycję po „Centromorze”, „Polmiecie”, „Polimexie-Cekopie” i „Bumarze”, a w eksporcie do obszaru drugiego wysuwał się na trzecią pozycję po „Centromorze” i „Polmiecie”. Aktualnie pole operacyjne „Elektrimu” obejmuje cztery wielkie i ważne dziedziny:

- 1) maszyny i urządzenia do produkcji energii elektrycznej, włączając w to dostawy eksportowe kompletnych elektrowni;
- 2) maszyny i urządzenia elektryczne — szczególnie maszyny wirujące, silniki elektryczne standardowe i w wykonaniu specjalnym, aparaturę rozdzielczą i przesyłową podstacje transformatorowe, aparatura wysokiego i niskiego napięcia;
- 3) sprzęt telekomunikacyjny — szczególnie aparaty telefoniczne, centrale telefoniczne, podzespoły;
- 4) kable i przewody, maszyny kablowe, sprzęt oświetleniowy dla użytku domowego i przemysłowego.

Ze strony przemysłu partnerami „Elektrimu” jest kilkadziesiąt przedsiębiorstw, zgrupowanych w paru zjednoczeniach, spośród których wymienić trzeba przede wszystkim: „Megat” (urządzenia energetyczne), „Ema” (maszyny wirujące), „Polam” (sprzęt telekomunikacyjny), „Polon” (aparatura jądrowa). Są one branżowo podporządkowane aż trzem resortom gospodarczym: Ministerstwu Przemysłu Maszyn Ciepłych i Rolniczych, Ministerstwu Przemysłu Maszynowego i Ministerstwu Energetyki i Energii Jądrowej.

Na wielki plus centrali trzeba zapisać, że choć przemysł elektroenergetyczny i elektrotechniczny były dotychczas raczej przemysłami stojącymi w cieniu — świadczą o tym dyskusje publikowane przez „Przegląd Elektrotechniczny” i „Życie Gospodarcze” — to dzięki operatywnej współpracy z zakładami produkcyjnymi, „Elektrim” uzyskuje w ostatnich latach niezwykle szybkie przyrosty obrotów, a zwłaszcza eksportu. Wzrost obrotów w roku 1976 w porównaniu z rokiem 1975 wyniósł 20 proc., w eksporcie ogółem — 16

proc., a w eksporcie do drugiego obszaru — 21 proc.

W roku bieżącym przewiduje się — mimo recesji gospodarczej w krajach zachodnich i przyhamowania procesów inwestycyjnych — dalszy wzrost obrotów, by osiągnęły 2,67 mld zł dew. (plus 16 proc.), w tym w eksporcie 1,57 mld zł dew. (plus 23 proc.); w imporcie natomiast ze względu na zakończenie dostaw inwestycyjnych i realizacji ważnych obiektów przemysłowych, jak dla przykładu fabryka kabli w Ożarowie, wyposażenie fabryki central telefonicznych ZWUT w Warszawie — przewiduje się stabilizację na poziomie ubiegłorocznym — 1,1 mld zł dew. Można się spodziewać uzyskania dodatniego salda obrotów również z krajami drugiego obszaru płatniczego.

NA OSMEJ POZYCJI

Jaka jest obecnie koniunktura na światowym rynku wyrobów elektrotechnicznych i elektrotechnicznych? Świat zachodni powoli wychodzi z doliny recesji, notuje się pewną poprawę koniunktury, ale obecnie sytuacja jest wciąż gorsza niż w latach 1973—1974. Większość zakładów przemysłowych na Zachodzie pracuje na niepełnych obrotach — stąd też i zapotrzebowanie na elektrotechnikę przemysłową jest słabsze.

Inaczej jest jednak w dziedzinie energetyki — zapotrzebowanie na energię elektryczną stale rośnie, rośnie zapotrzebowanie na wyposażenie obiektów energetycznych, ale i konkurencja jest niezwykle ostra. Produkcją i dostawami urządzeń energetycznych zajmują się na świecie nieliczne kraje, charakteryzujące się wysokim poziomem myśli technicznej i konstrukcyjnej, odpowiednim zapleczem technicznym i technologicznym. W klubie 10 krajów zajmujących się tą produkcją zajmujemy ósme miejsce po USA, ZSRR, W. Brytanii, Japonii, RFN, Francji, Szwajcarii, a przed CSRS i Węgrami.

W latach 1959—76 eksportowaliśmy dziesiątki urządzeń energetycznych — do największych jednak transakcji należy zaliczyć zawartą na przełomie lat 1976/77 umowy na dostawę kompletnych obiektów i tak „Elektrim”, wspólnie z „Budimexem”, buduje w Czechosłowacji (w Prunéřowie) elektrownię 5×210 MW o łącznej wartości (dostawy i budowa około 2 mld zł dew.); w Turcji w Yataganie budujemy elektrownię 2×210 MW — kontrakt wielkości około 0,7 mld zł dew.; dla elektrowni Nikoła Tesla dostarczamy kotły i urządzenia energetyczne dla dwóch bloków wartości około 0,3 mld zł dew.

Oczywiście, najkorzystniejszy, najlepiej wynegocjowany kontrakt może przynieść efekty niższe od spodziewanych, jeśli realizacja nie będzie terminowa, jeśli będziemy płacić kary umowne, jeśli poniesiemy dodatkowe wydatki na ustunowanie ewentualnych usterek. A takie przypadki nam się zdarzały. W eksporcie nie ma miejsca dla nierzetelnych. Realizacja dostaw zgodnie z ustalonym harmonogramem jest jedną z podstawowych cnót dostawcy — a jest jego grzechem ciężkim, jeśli terminów nie dotrzymuje. Trzeba też przewidywać wszelkie możliwe komplikacje związane z transportem, biorąc pod uwagę, że urządzenia energetyczne są wielkogabarytowe o wielkich ciężarach itd.

PROGI I BARIERY

Jakie mamy trudności w realizacji dostaw eksportowych? Najogólniej można by je podzielić na trudności produkcyjne i systemowe. Parę słów o tych drugich.

Eksport kompletnych obiektów energetycznych wymaga niekiedy uzupełniającego i kompletacyjnego importu — nie wszystko bowiem w kraju produkujemy, a niekiedy klient obwarowuje kontrakt szczególnymi życzeniami. Otóż jest zrozumiałe, że każdy resort, zjednoczenie przemysłowe, zakład produkcyjny, centrala handlu zagranicznego pilnie śledzi ruch sald importowo-eksportowych. I zdarza się, że transakcja eksportowa korzystna z punktu widzenia gospodarki narodowej jako całość, co dokumentuje szczegółowa kalkulacja — dla poszczególnych resortów czy zjednoczeń może w ich rachunkach obrotów nie być pożądana.

Powiadamy: zagraniczny inwestor chce u nas zamówić elektrownię „pod klucz”, ale żąda na przykład, aby pompy bądź automatyka pochodziły z określonej renomowanej firmy. Trzeba je kupić — w ramach kompletacji — i choć „Elektrim” zapłaci całość transakcji eksportowej na plus, to u kogoś pojawi się importowy minus.

Inna trudność wylania się na tle słusznych skądinąd działań resortów

i zjednoczeń do porządkowania swojego profilu produkcji, do wydłużania serii, do uzyskiwania lepszych wskaźników efektywnościowych — ale przy tych porządkach asortyment zostaje zawężony, niektóre wyroby „wyrzuca się” — i nikt inny nie podejmuje ich produkcji. A przecież porządkowanie profilu produkcyjnego nie może oznaczać ucieczki od wytwarzania wielu części, podzespołów, detali, które nie są może atrakcyjne dla poszczególnych producentów, lecz pozwalają na złożenie wielkiej całości: elektrowni.

Banalny przykład: eksportujemy stację transformatorową, duży kontrakt; do zamocowania urządzenia potrzebne są śruby fundamentowe — i nie możemy znaleźć krajowego dostawcy. Potrafimy więc robić dobrze rzeczy trudne, a potykamy się na drobniostkach.

Branża elektrotechniczna posiada program rozwojowy do roku 1980. Spośród wyrobów znaczących i masowych wysuwają się tu na czoło silniki elektryczne serii „f”, o zmodyfikowanej konstrukcji, o wysokich parametrach eksploatacyjnych. Dla przemysłu jednak wygodniej nastawie się na długie serie silników ogólnego zastosowania — choć możemy uzyskać w eksporcie znacznie lepsze efekty (plus 50 proc.) oferując te same silniki w tzw. wykonaniu specjalnym.

PROGNOZY

W branży elektroenergetycznej, która powinna być naszym pupilem, jesteśmy już znanymi i uznanymi producentami podstawowych części bloków energetycznych: kotłów, turbin, generatorów, transformatorów. Obecny kryzys energetyczny w świecie zmusza nas do traktowania problemu energetyki jako jednego z najbardziej podstawowych dla dalszego rozwoju gospodarczego i do szukania nowych rozwiązań technicznych, mających na celu maksymalną oszczędność zużycia surowców energetycznych (szczególnie paliw płynnych) i wzrost produkcji energii elektrycznej.

Zapotrzebowanie na energię elektryczną w świecie poddaje się śródpio co 8—10 lat, przy czym w większości krajów nie jest ono zwiększane. Do produkcji wprowadza się coraz większe bloki prądowców i coraz większe elektrownie, jak również zmienia się struktura paliwowa. W większości krajów europejskich i rozwiniętych pozaeuropejskich instalowane są i będą jednostki od 300 MW w górę, przy czym moc jednostkowa dochodzi obecnie do 1300 MW, a przygotowuje się do produkcji jednostki 2000 i 2500 MW.

Wobec silnego wzrostu światowego zapotrzebowania na urządzenia energetyczne, przekraczającego potencjał produkcyjny, największe światowe firmy koncentrują się na produkcji wielkich jednostek i coraz mniej interesują się oferowaniem jednostek o mocy poniżej 200 MW, na które istnieje i długo jeszcze istnieć będzie duże zapotrzebowanie, szczególnie w krajach rozwijających się. W tej sytuacji mamy realne szanse rozwoju eksportu urządzeń naszego przemysłu energetycznego na wyspecjalizowane rynki.

Należałoby jednak wykorzystać w szerszym stopniu możliwości współpracy z produkującymi firmami zachodnimi dla wykorzystania w produkcji ich dokumentacji technicznej i nowoczesnych rozwiązań, a także przeanalizować możliwości zapewnienia eksportu generatorów wraz z turbinami. Stan obecny — konieczność zakupu generatorów — zmniejsza możliwości wpływu dewiz z eksportu.

SYSTEM SPRZYJA

Aby móc eksportować — trzeba mieć przede wszystkim poszukiwany, o nowoczesnych rozwiązaniach technicznych i wysokich parametrach eksploatacyjnych wyrób. Wyrób, który zdoła wytrzymać i wygrać konfrontację na wymagającym rynku. Dlatego też podstawowa batalia o intensyfikację eksportu, zwłaszcza do rozwiniętych krajów drugiego obszaru, rozegra się w przyszłości.

Zmodyfikowany system ekonomiczno-finansowy oraz obowiązujące aktualnie przepisy stwarzają dla przedsiębiorstw wyraźne stimulatory eksportu. Z jednej strony — umożliwiają przedsiębiorstwom dokonywanie z wygośnionych środków dewizowych drobnych zakupów inwestycyjnych; z drugiej strony — ustanawiają system zachęt materialnych dla załóg i kierownictw przedsiębiorstw za osiągnięcia w eksporcie.

JAK TO SIĘ ROBI

Naczelnik Wydziału Eksportu i Importu „Ema”, mgr CEZARY PLESKACZ, wprowadza nas w arkana działalności proeksportowej.

— Sytuację na najważniejszym dla nas odcinku, czyli w obrotach maszynami i urządzeniami elektrycznymi i energetycznymi z krajami socjalistycznymi regulują nam, wieloletnie, jedno- i wielostronne, umowy zawierane na płaszczyźnie INTERELEKTRO — wyspecjalizowanej organizacji RWP. Użytkujemy tutaj specjalizację w zakresie paru ważnych dziedzin: aparatury przeciwnybuchowej, elektronarzędzi, silników mocy ulamkowej; zamierzamy się specjalizować w produkcji i dostawach silników przeciwnybuchowych i ognioszczelnych. W obrotach z krajami drugiego obszaru płatniczego musimy być bardziej elastyczni, dostosowywać się bardziej do potrzeb klienta — na przykład znacznie bardziej od silników standardowych ogólnego zastosowania poszukiwane są silniki nietypowe, w specjalnym wykonaniu.

Jakie działania praktyczne podejmuje „Ema”? Na przykład, by zwiększyć eksportową ofensywność, by skrócić czas realizacji zamówienia, od otrzymania ofertowego zapytania do dostawy, zakładamy się magazyn silników, który pozwoli w pewnym zakresie na „eksport z polki”. Zobowiązano generalnie producentów do dwukrotnego skrócenia terminów składania ofert eksportowych i realizacji dostaw.

Poszerzono znacznie asortyment silników elektrycznych nietypowych i w wykonaniu specjalnym — ich udział w cłości eksportu silnikowego osiągnął w roku przyszłym 30 proc.

Dalej — w przypadku importu technologicznego do Polski próbujemy wchodzić z naszymi kontrahentami w „transakcje związane”. Jeśli kupujemy za granicą wyposażenie dla tak wielkich przedsięwzięć, jak Huta „Katowice”, czy nowa fabryka traktorów na licencji „Massey-Fergusona”, i jeśli wchodzi tam wielka ilość urządzeń elektrycznych, napędowych itp. — oferujemy przy zawieraniu kontraktu dostawę polskiej.

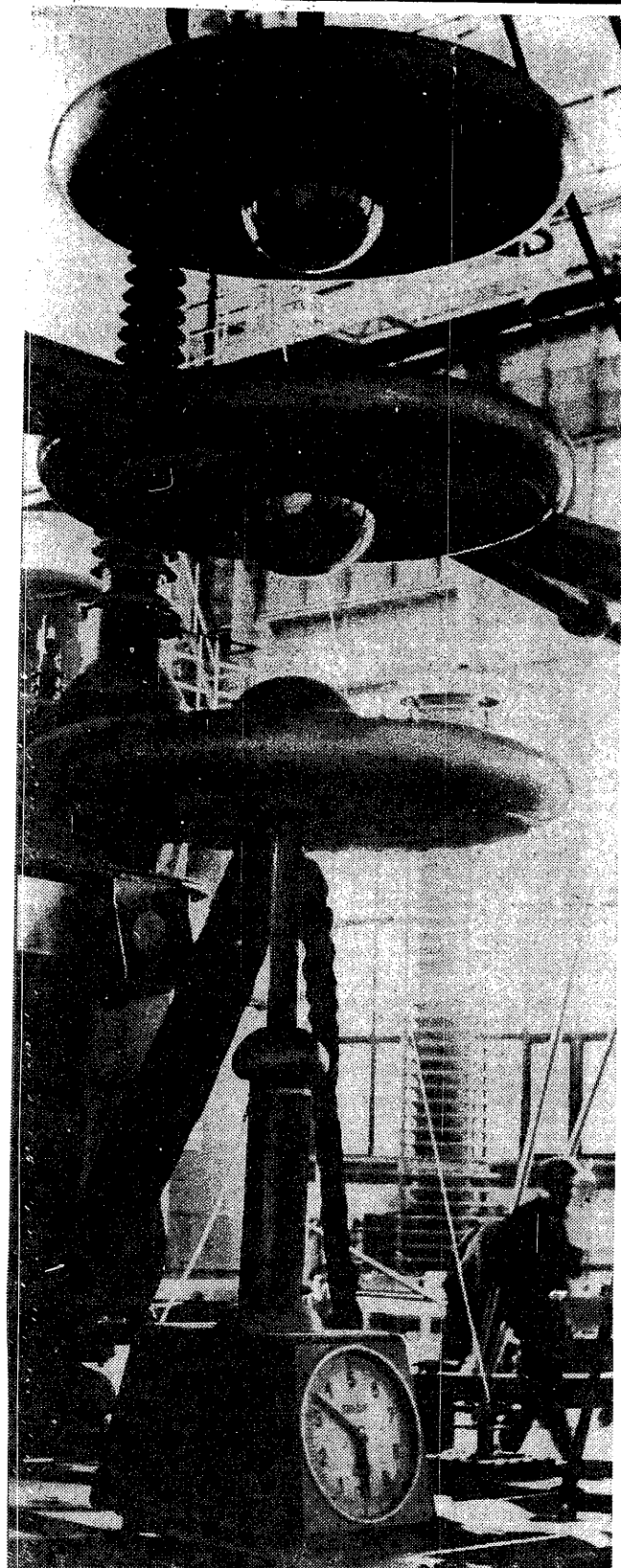
Producenci mają możliwość zaciągania w Banku Handlowym kredytów na szybko rentujące przedsięwzięcia techniczne, spłacane wpływami dewizowymi z przyrostu eksportu do krajów kapitalistycznych. W zakresie aparatury niskiego napięcia — polscy producenci zakupili i wdrożyli tu sporo licencji, stąd też i możliwości wyjścia z atrakcyjną ofertą jest większa. Eksport aparatury niskiego napięcia „luzem” jest jednak stosunkowo mało opłacalny — ponieważ istnieje w tym zakresie szczególnie ostra konkurencja; natomiast warunkiem rozwoju eksportu wysoko efektywnego jest, zdaniem przemysłu, oferowanie aparatury dla kompletnych obiektów.

Wychodząc z tego założenia, „Ema” podjęła działania mające na celu stworzenie odpowiedniego biura (przedsiębiorstwa?) projektowania i kompletacji dostaw, instalacji nieskoprawowych, a więc eksportu projektanckiej myśli technicznej. Doświadczenia, jakie w innej dziedzinie, w innej skali uzyskał „Megadex”, przedsiębiorstwo projektowania i kompletacji dostaw obiektów energetycznych, są zachęcające.

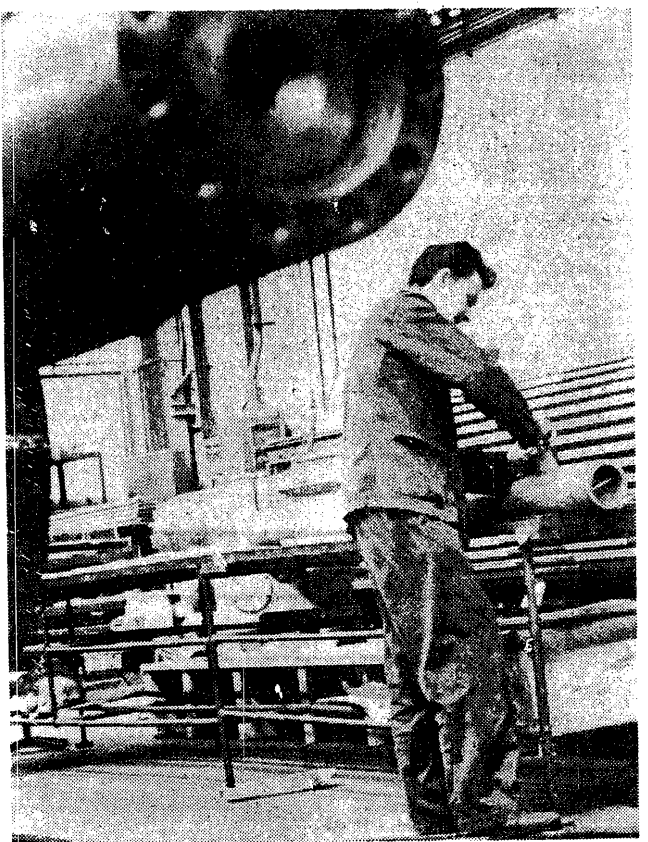
W celu eksportowego uaktywnienia producentów Ema zainaugurowało operatywne narady z udziałem czynników partyjnych, dyrekcji przedsiębiorstw, administracji, pionów technicznych — ze szczególną przedsiębiorstw, kombinatów, zjednoczeń, centrali handlu zagranicznego — najpierw w zakładach branży silnikowej, od maja w zakładach przemysłu kablowego i akumulatorowego, od lipca — w branży aparatury niskiego napięcia. Aby zaś zacieśnić więź z zagranicznym odbiorcą, by lepiej poznać jego potrzeby, powołuje się za granicą stałe grupy akwizycyjne.

Istnieje także tendencja do zawierania z obcymi firmami elektroprodukcji umów i porozumień produkcyjnych w sprawie wspólnego występowania na rynkach trzecich. Te porozumienia zmniejszają skalę ryzyka. I tak — zakłady „Indukt”, „Celma”, „Tamel” podejmują produkcję silników asynchronicznych typu INTEGRAL — przeznaczonych na rynek północnoamerykański; „Alkroma” z Wrześni oferuje w ramach kooperacji z firmami zachodnio-niemieckimi silniki jednofazowe mocy ulamkowej; poznańska „Centra” z roku na rok podwoiła eksport akumulatorów kwasowych z 5 do 10 mln zł dew.

Mamy już więc techniczne, organizacyjne, kadrowe i systemowe warunki sprzyjające aktywizacji eksportu. Jesteśmy w stanie oferować wyroby techniczne „Made in Poland” spełniające wymagania trudnych odbiorców. Kadra techniczna i kierownicza branży elektrotechnicznej i elektroenergetycznej przyjęły eksportowe wyzwanie.



Transformatory z „ELTY” — szeroki program prac badawczych i rozwojowych sprawia, że eksport obiektów energetycznych rozwija się dynamicznie.



Generatory z „DOLMELU” — na światowym rynku w klubie 10 krajów zajmujących się produkcją i dostawami urządzeń energetycznych zajmujemy ósme miejsce. Zdjęcia: A. JAŁOSINSKI



...zakład robót montażowych skojarzyć z wytwórnią elementów budowlanych.

Fot. A. JALOSIŃSKI

MAREK CHMIELEWSKI

NA „PÓŁNOCY” ZMIANY?

Niebawem będziemy rocznie przekazywać do użytku w miastach ćwierć miliona mieszkań, co nie przychodzi nam tak łatwo. Bariera organizacyjna stanowi obecnie największą trudność w przyspieszeniu tempa budownictwa mieszkaniowego. Jeśli pod względem nasycenia techniką budownictwo dokonało w ostatnich latach znacznego postępu, to w organizacji i zarządzaniu nastąpił raczej regres.

STRUKTURA organizacyjna budownictwa mieszkaniowego nie pasuje do stale rosnących zadań. A przecież niebawem, bo za kilka lat, powinniśmy oddawać w ciągu roku około pół miliona mieszkań!

Twierdząc, że przy obecnej organizacji jest to niemożliwe. Potrzebne są zatem szybkie zmiany. Od paru lat o tym wiadomo, ale presja bieżących planów sprawia, że wszelkie próby zmian są torpedowane. Zwykle padają argumenty: najpierw musimy wyprowadzić budownictwo na czyste wody, skończyć z poślizgami. A potem zajmijmy się organizacją.

BEZ KOMENTARZA

Oto fragmenty zapisu magnetofonowego rozmowy, jaką odbyłem z sekretarzem Komitetu Zakładowego KBM „Północ”, JERZYM SZPINDLEREM i zastępcą dyrektora kombinatu, mgr inż. WIESŁAWEM KUĆCIEM.

MAREK CHMIELEWSKI: Dla ratowania sytuacji stworzono awaryjny system sterowania warszawskim budownictwem: odprawy, raporty, meldunki brzmiące jak z placu bitwy. Znamo wszelkie zasady normalnej organizacji i zarządzania.

JERZY SZPINDLER: System awaryjny stał się zasadą kierowania produkcją. Nie jest to metoda, która kiedykolwiek może przynieść pozytywne rezultaty. Łatanie dziur. Nerwowość.

WIESŁAW KUĆ: Trzeba wrócić do normalnych, sprawdzonych w innych krajach, a także niedługo znanych i w Polsce, zasad zarządzania i organizacji.

M. Ch.: Próbuje się to zrobić, mówiliście o tym na posiedzeniu KSR. O próbie dopasowania struktury organizacyjnej kombinatu do bieżących zadań.

W. K.: Kłopot polega na tym, że w budownictwie nie rozwiązuje się problemów kompleksowo.

J. S.: ...ani też perspektywicznie.

W. K.: Chwalimy się nowoczesną techniką i tym, że wprowadziliśmy wielką płytę, zostawiając na uboczu cały problem organizacji i zarządzania. Jakbyśmy uwierzyli, że wielka płyta rozwiąże nam wszystkie problemy.

U nas, nawet jeśli ktoś policzy sobie dokładnie, jakie środki są mu potrzebne na wykonanie danego domu, i tak niewiele ma szans na sprawną realizację. Jest to niemożliwe przy obecnym systemie zależności od podwykonawców, którzy stawiają swoje warunki, przy obecnym sposobie zaopatrzenia, zupełnie archaicznym.

J. S.: Mamy gorszą organizację pracy niż stare firmy budowlane. A przeszliśmy przecież etap od zwykłej cegły do wielkiej płyty.

M. Ch.: Co panowie sądzą o propozycji budowlanych z województwa zielonogórskiego, aby wyodrębnić fabryki domów z organizacji kombinatu? Jest to krok w stronę specjalizacji fabryk domów, jako wytwórni określonych elementów budowlanych, a nie całych kompletów domów, jak obecnie.

W. K.: Specjalizacja jest z pewnością wyższą formą organizacji, ale dobrą wiedzę, kiedy istnieje i działają systemy zarządzania i organizacji. Wymaga ona przy tym uzyskania wystarczająco dużego potencjału we wszystkich elementach procesu inwestycyjnego, a więc także uzbrojenia terenów, robót wykończeniowych itp. Dzisiaj równowaga ta nie istnieje.

J. S.: Urządzenia podziemne instaluje się równolegle z robotami kubaturowymi — tak dzieje się na wszystkich 9 realizowanych przez kombinat osiedlach. Ten brak logiki w działaniu z góry przesądza o końcowym efekcie, tamie wszelką organizację. A jest to słaba strona nie tylko warszawskiego budownictwa.

W. K.: Nikt w zjednoczeniu nie pokusił się o dokonanie analizy, czy stan organizacyjny i stan posiadania środków jest wystarczający i daje gwarancję wykonania obecných zadań budownictwa mieszkaniowego. A przecież to dobre komputeryzacji jest to możliwe do ustalenia.

J. S.: ...i jakże potrzebne dla nas, praktyków. Mówi się dziś o braku terenów, o kłopotach w zatrudnieniu, natomiast niewiele, albo wcale, o niedostatkach w organizacji i zarządzaniu.

W. K.: Nikt nie jest w stanie powiedzieć, ile i jakich środków nam trzeba. Jeśli budownictwo ma być przemysłem, to muszą nim rządzić takie same prawa, jak w przemyśle. Każdą czynność można przewidzieć, zaprogramować. Można dokładnie określić, jaki ma być cykl wykonania całego budynku. Tylko my tego dzisiaj nie robimy. Parę lat temu oglądałem plany budowy osiedli w Moskwie. System komplektacji działał jak w zegarku. O powodzeniu decydowała sprawna organizacja i elastyczne sposoby zarządzania całą produkcją potokową.

U nas, nawet jeśli ktoś policzy sobie dokładnie, jakie środki są mu potrzebne na wykonanie danego domu, i tak niewiele ma szans na sprawną realizację. Jest to niemożliwe przy obecnym systemie zależności od podwykonawców, którzy stawiają swoje warunki, przy obecnym sposobie zaopatrzenia, zupełnie archaicznym.

J. S.: Mamy gorszą organizację pracy niż stare firmy budowlane. A przeszliśmy przecież etap od zwykłej cegły do wielkiej płyty.

W. K.: Co robią nasze instytucje naukowe? Zebymy do tej pory nie dopracowali się logicznej organiza-

cji i zarządzania przedsiębiorstwem budownictwa ogólnego, a także zjednoczenia?... Idą na to setki milionów złotych — pokażcie mi efekty? Dla mnie są one żadne. Szukamy więc sami po omacku sposobów wyjścia z obecnych trudności organizacyjnych.

M. Ch.: Od 1 lipca wszedł w życie nowy system organizacji produkcji podstawowej. Na czym polega i czy pociągnie za sobą dalsze zmiany? Chcecie — jak to wielokrotnie podkreślano na posiedzeniu KSR — być kombinatem nie tylko z nazwy. Nie tylko wam na tym zależy. Powtarzam — kombinaty stanowią podstawę mieszkaniowego przyspieszenia. Są ogniwem decydującym o wykonaniu programu mieszkaniowego — dzisiaj i w przyszłości.

J. S.: Kombinaty działają już wiele lat. Wystarczająco długo, by móc powiedzieć, co w nich jest złego, co trzeba zmienić, bo co do tego nie ma żadnych wątpliwości. Obecny układ organizacji kombinatu jest beznadziejny. Jest to układ czterech równoległych działających zakładów, z których jeden jest wyróżniony na zasadzie tego, co nazywamy. Bzdura, która nie znajduje żadnego logicznego uzasadnienia. Robotnik pracujący w naszej fabryce domów, czyli zakładzie produkcji prefabrykatów, utożsamia się z tą fabryką — nie kombinatem. Nie czuje się pracownikiem kombinatu.

M. Ch.: Niby dlaczego ma się nim czuć? Jego nie wiąże z kombinatem „Północ”. Premie i pensje bierze w swoim zakładzie za wykonanie planu produkcji metrów sześciennych betonów, nie zaś za zmontowanie przez kombinat domu i mieszkania.

W. K.: I tu leży pies pogrzebany. Piętnastu dyrektorów pracuje u nas w kombinacie; bo każdy zakład musi mieć swoją biurokrację. Każdy jest sobie panem.

J. S.: Kombinaty, to tylko sztyl. Jego funkcja generalnego wykonawcy jest fikcją.

M. Ch.: Jakie macie uprawnienia kierownicze w stosunku do zakładu prefabrykacji?

J. S.: Praktycznie — żadne. Możemy tylko ich prosić, namawiać, czasem straszyć, żeby zechcieli robić te elementy, które są potrzebne do montażu. A oni mogą wykonać plan, robiąc choćby płyty betonowe albo balkonowe.

M. Ch.: Może więc należałoby skojarzyć z montażem, uczynić odpowiedzialnymi za całą sferę przygotowania produkcji?

W. K.: Nie mamy co do tego żadnej wątpliwości. Ale to już nie leży w naszych kompetencjach. Taki system działa w całym budownictwie, do niego dopasowana jest cała sprawa dowodzenia GUS, wskaźniki. Czasami mi się wydaje, że to sprawowadawczość dyktuje organizację i zarządzanie budownictwem — nie odwrotnie.

M. Ch.: Modne jest dzisiaj powiedzenie o zarządzaniu przez cele. Celem jest oddanie do użytku określonej liczby mieszkań o określonym standardzie. Od tego należałoby zacząć — i temu podporządkować całą pracę organizacji i zarządzania sferą produkcji mieszkań. Dotyczy to, rzecz jasna, nie tylko resortu budownictwa... Wracając do konkretnów. Co wy proponujecie na swym podwórku?

J. S.: By zakład robót montażowych skojarzyć z wytwórnią elementów budowlanych.

W. K.: Jeśli mamy oddać jakieś osiedle i na tym osiedlu ma być wykonane uzbrojenie, stany zerowe, stany montażowe, a potem wykończeniowe — to temu powinna być podporządkowana struktura organizacyjna kombinatu. A więc powinien istnieć zakład zajmujący się sprawami uzbrojenia i produkcją elementów, drugi robi stany zerowe, trzeci — montażowe, czwarty — roboty wykończeniowe. Kooperacja między nimi powinna się ograniczyć do kooperacji wewnętrznej, a nie zewnętrznej.

Dzisiaj kooperacja wewnętrzna działa, ale na szczeblu zjednoczenia. Po co? To już nie jest to samo. Bo to są już samodzielne firmy na własnym rachunku gospodarczym, mające zupełnie inne interesy. Firma, która robi uzbrojenie, ma swoje plany finansowe. I tego się trzyma. Jej nie interesuje efekt końcowy w postaci gotowego osiedla.

Dlatego powinna to być nasza jednostka, kombinatowa.

J. S.: Od razu powstają następne pytania. Na przykład, czy nie powinniśmy mieć u siebie również transportu, bazy sprzętu, remontować maszyny...

W. K.: Nie sądzę, aby to było nam potrzebne. Ale trzeba usprawnić pracę transportu i przedsiębiorstwa gospodarki maszynami. I podnieść rangę umowy. To są podstawy każdej organizacji. Dzisiaj jest ona przypadkowa. Dyrektor kombinatu nie organizuje produkcji. Nie ma w swoich rękach środków i nie ma potrzebnych uprawnień. Ja mogę tylko prosić dyrektora przedsiębiorstwa inżynierskiego, by zechciał wykonać akurat ten wykop, na którym mi właśnie teraz zależy. Czasem robi, czasem nie, w zależności od tego, czy jest mu to na rękę, czy nie.

Jakie ja mam obecnie możliwości manewru potencjałem kombinatu? Praktycznie — niewielkie. W rezultacie jego wykorzystanie jest złe, niewystarczające. A my szukamy rezerw nie wiadomo gdzie...

M. Ch.: Proponuję po raz wtóry powrócić na własne podwórko...

J. S.: Ależ my cały czas po nim się poruszamy. Co zmieniamy u siebie? Mówiąc szczerze — nie za wiele. Cokolwiek robimy, musimy pamiętać, by zmiany nie pogłębiły krzywdy, w jakim się znajdujemy obecnie. Ta świadomość paraliżuje. A poza tym — inni też niezbyt łaskawym patrz na to okiem. Stąd też drobne kroczki, a nie zdecydowane posunięcia.

W. K.: Na czym polegają zmiany? Mówiłem o pewnych cyklach produkcji. Dopasowaliśmy strukturę organizacyjną do tych faz. Stworzyliśmy dział robót fundamentowych, odpowiadający za realizację stanów zerowych. Jest roczny harmonogram, każda z 10 brygad dokładnie wie, gdzie i kiedy ma pracować. Potem zajmuje się tym dział robót montażowych, znowu brygady wiedzą, co do nich należy. Jest ich ciągle za mało, szkolimy więc ludzi.

M. Ch.: A zakład produkcji elementów pozostaje nadal jednostką oddzielną?

J. S.: Powiedziałem — logika nakazuje, by został wchłonięty przez dział montażu. Ale żeby tak się stało, trzeba zmienić statut kombinatu, a to już jest sprawa trudniejsza. Je-

stem jednak pewien, że do tego dojdzie. Inaczej nie będziemy mieli kombinatów z prawdziwego zdarzenia.

M. Ch.: Użyłbym nawet pewnego uogólnienia — inaczej stale będziemy mieli trudności z wykonywaniem planów budownictwa mieszkaniowego. Ale ile można na tym zyskać, ile mieszkań budować więcej?

J. S.: Nie mamy żadnych wątpliwości, że efekty będą znaczne. Jakiej? Niech na to pytanie odpowiecie nasi naukowcy, instytuty. Być może, warto by sprawdzić nową organizację — kombinatu budownictwa miejskiego w działaniu. Niekoniecznie musi to być nasz kombinat „Północ”. Ale spróbować trzeba, to pewne.

W. K.: Jakże to przyniesie efekty? Pytamy tylko o mieszkania, o szybkiej i lepiej budowane osiedla, a powinniśmy uwzględnić w tym rachunku również inne korzyści. Myslę o naszym zadowoleniu z pracy, naszym zdrowiu, nerwach. Lepsza organizacja i zarządzanie pozwolą nam pracować wydajniej, jakościowo lepiej. To wszystko pójdzie na konto budownictwa mieszkaniowego. Jeśli chcemy budować po pół miliona mieszkań rocznie, musimy zmienić strukturę organizacyjną. Zacząć od zmian w kombinatach, ale na nich nie poprzestać...

KRYK CZY ORGANIZACJA

Praktyka dowodzi, że w organizacji budownictwa mieszkaniowego, w strukturze wykonawstwa, jak to się mówi, „coś nie gra”. Rzecz naukowców z licznych instytutów, zajmujących się budownictwem, jest odpowiedź na pytanie: w jaki sposób trzeba zorganizować wykonawstwo budowlane, by w stopniu możliwie najlepiej wykorzystać istniejący potencjał ludzki i techniczny?

Jak mi wiadomo, nie istnieją tego typu opracowania, w każdym razie w resorcie budownictwa nie konkretnego na ten temat dowiedzieć się nie można. Co najważniejsze — i najsmutniejsze zarazem — praktycy nie otrzymali tego rodzaju wsparcia teoretycznego. Pozostawieni zostali sami sobie; rzuceni na głęboką wodę bieżących planów, która powoli ich wciąga. Nie bardzo mogą myśleć o perspektywie. Ważny jest dom, osiedle, każde mieszkanie — to, co jest dziś. O tym się tylko mówi na nie kończących się posiedzeniach. Mówi się dużo i coraz bardziej podniesionym głosem.

Bo sprawne metody zarządzania i organizacji zastąpił krzyk. I nakaz. Trzeba oddać dom! Trzeba zrobić plan! Ludzie z wykonawstwa mówią: „krew się leje!” — i mają na myśli ten szalony wysiłek, z jakim próbuje się ratować plany.

Wysiłek nieproporcjonalny do uzyskiwanych efektów. W ubiegłym roku plan nie został wykonany. Czy historia powtórzy się w roku bieżącym?

Nie znam odpowiedzi. Myslę, że tak naprawdę — nikt jeszcze jej nie zna. Jest początek sierpnia, do Sylwestra zostało tylko pięć miesięcy. W tym czasie trzeba będzie w dużych miastach — a one decydują — oddać co najmniej trzy razy więcej mieszkań niż do tej pory. Taką jest prawda ogólna, średniokrajowa, siłą rzeczy więc kamuflująca prawdziwy obraz.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA SCHORZENIA MIESZKAŃCÓW WYWOŁANE SZKODLIWYM ZANIECZYSZCZENIEM POWIETRZA

W procesach, o których wspominaliśmy dotąd, była przede wszystkim mowa o szkodach w kulturach rolnych, jakie wywołują emitowane przez zakłady przemysłowe szkodliwe substancje, oraz o odpowiedzialności tych zakładów z tym związanej.

Proces poniższy dotyczy natomiast ujemnego oddziaływania na zdrowie ludzi zamieszkujących w sferze działania tych zakładów.

Irena M. i 11 innych osób wystąpiło do Sądu Wojewódzkiego przeciwko Zakładom Rejonowym Gazów Technicznych „P” o odszkodowanie, przy czym zaznaczyli, że zamieszkują w sąsiedztwie powołanych Zakładów, które produkują gazy techniczne i emitują w powietrze pyły wapienne, działające szkodliwie na ich zdrowie, a także — czym nie będziemy się tu zajmować — na wyniki ich produkcji rolnej, hodowlanej i sadowniczo-ogrodniczej. Z tego powodu powodowie domagali się zażądania na ich rzecz określonych kwot tytułem odszkodowania.

Sąd Wojewódzki w toku procesu stwierdził, że w wyniku przebiegania powodów w strefie szkodliwego oddziaływania emitowanych przez powołane Zakłady pyłów wapiennych wystąpiły u nich określone objawy chorobowe, jak np. stany zapalne w obrębie błony śluzowej nosogardzieli i w obrębie spojówek. Spowodowało to inwalidztwo biologiczne u powodów w granicach od 3—15 proc.

W tej sytuacji Sąd Wojewódzki zasądził na rzecz każdego z powodów po 10 000 zł tytułem zadośćuczynienia za doznany przez nich rozstrój zdrowia.

Od wyroku Sądu Wojewódzkiego wniosły rewizję powołane Zakłady, domagając się oddalenia powództwa na tej zasadzie, że nie przeprowadzono pomiarów emitowanych przez nie zanieczyszczeń w porównaniu z zanieczyszczeniami wywołanymi przez inne zakłady i ich wpływu na wspomniane schorzenia.

Sąd Najwyższy rozpoznawszy sprawę, wyrokiem z dnia 6 października 1976 r. nr IV CR 380/76 oddalił rewizję powołanych Zakładów, wypowiadając następujący pogląd prawny:

1. Związek przyczynowy między określonym schorzeniem poszkodowanego a ruchem przedsiębiorstwa lub zakładu przemysłowego, uzasadniający zasadzenie odszkodowania, należy uznać za wykazany już w razie ustalenia, że poszkodowany był narazony na działanie szkodliwych zanieczyszczeń emitowanych przez powołane przedsiębiorstwa lub zakład, których normalnym następstwem może być wspomniane schorzenie. Bez znaczenia przy tym jest fakt, że szkoda mogła powstać tylko w wyniku kumulowania się szkodliwych substancji, emitowanych przez różne zakłady przemysłowe.

2. Każdy zakład, który prowadzi działalność na obszarze uprzedmiotowionym, może i powinien liczyć się z tym, że każde dodatkowe źródło szkodliwych zanieczyszczeń powietrza pogarsza warunki zdrowotne na tym terenie i w następstwie sumowania się różnych zanieczyszczeń może doprowadzić do określonych szkód, choćby nawet emituje pochodzące z tego tylko zakładu same przez się nie przekraczające dopuszczalnych stężeń szkodliwych zanieczyszczeń, określonych w odpowiednich przepisach.

W uzasadnieniu swego stanowiska Sąd Najwyższy zaznaczył m. in.:

„I. Powołane zakłady kwestionowały w rewizji nadal zasadę odpowiedzialności i zarzucają, że Sąd Wojewódzki naruszył przepis art. 435 w zw. z art. 361 k.c. uznając, że między naruszeniem zdrowia powodów a ruchem tych Zakładów istnieje związek przyczynowy. Zdaniem skarżących, nie ma w zebranym w sprawie materiale podstaw do takiego wniosku, ponieważ nie przeprowadzono pomiarów emitowanych zanieczyszczeń.

Zarzut powyższy jest bezpodstawny. Przewidziana w art. 435 k.c. odpowiedzialność zakładów przemysłowych za szkody wyrządzone przez ruch zakładu oparta została na zasadzie ryzyka zarówno ze względu na zwiększone ryzyko takich szkód, jak i nieporównywalne różnice w sytuacji poszkodowanego i sprawcy szkody, które przemawiają w szczególności za udzieleniem poszkodowanemu skutecznej ochrony, m. in. w odpowiednim rozłożeniu ciężaru dowodu. Okoliczność ta nie pozostaje bez znaczenia dla wykładni art. 435 w zw. z art. 6 k.c. Wykładnia bowiem, która prowadziłaby do obarczenia osoby poszkodowanej przez ruch przedsiębiorstwa lub zakładu wymienionego w art. 435 k.c. ciężarem udowodnienia, że spośród różnych rodzajów szkodliwych dla zdrowia zanieczyszczeń środowiska emitowanych przez różne zakłady przemysłowe — a m. in. przez powołane przedsiębiorstwo — przyczyną szkody jest zanieczyszczenie emitowane przez powołane przedsiębiorstwo, byłaby niezgodna z nacelną zasadą wykładni wymienioną w art. 4 k.c. Równałoby się to bowiem z jednej strony nałożeniu na poszkodowanego dowodu często niemożliwego do przeprowadzenia, a z drugiej strony prowadziłoby do wykładni prawa niezgodnej z konstytucyj-

DOKONCZENIE NA STR. 6

MYDLENIE á la „POLLENA”

ANDRZEJ NAŁĘCZ – JAWECKI

WYJEŻDZAJĄC na urlop nie zabierałem z domu kończącej się tubki kremu do golenia. Sądziłem bowiem, że bez kłopotu kupię taką w jakimś kiosku po drodze. O, naiwności...

Bardzo mi przypała do gustu zwykły krem do golenia w cenie 2,70 zł tego za tubkę. Chciałem kupić taki sam. Przystawałem przy drodze kilkanaście razy. Tuż przed Przemysłem przeprowadziłem taką oto rozmowę z kioskarką:

— Proszę o krem za 2,70 zł.

— Mam „dyrektorski” po 15 złotych. Jeźdź się pan samochodem i nie stać pana...

— To tylko „syrenka”. Nie chcę za 15 złotych...

A może jest mydelko do golenia?

— Nie dostaje go od kilku lat.

W Mamai był krem w sklepie dolarowym, w Burgasie nie było nic do golenia, bowiem wykupili kremy i mydła (sok ananasowy, etc...) Polacy wracający z handlu w Turcji. Nie goliłem się więc przez miesiąc.

SYMFOPIA NA 5 KLEPEK

Zaraz po powrocie obliciałem kilka warszawskich sklepów w poszukiwaniu kremu do golenia.

Popularnego kremu do golenia za owe 2,70 zł w żadnym sklepie już nie udało mi się kupić. Nie dostałem też mydła do golenia.

W trakcie tych wędrówek po perfumeriach i kioskach snułem sobie takie oto nie strzyżone refleksje:

Po pierwsze po co mężczyznom pakuje „Pollena” kremy do golenia w

ozdabiane ziółkami pudełeczka i każe płać za nie po 15 złotych? Jest to czynność powszednia, a nie na pokaz. Tubkę z kremem traktują panowie jak tubkę z pastą do zębów — wrzucają ją gdzieś na półkę. Nie ma też u nas zwyczaju wręczania kremów do golenia jako upominków imienninowych, urodzinowych, rocznicowych etc. Po licho więc tracić teksturę na ozdoby pudełeczka?

Po drugie — mężczyźni nie zwracają z reguły uwagi na różne odcienie zapachowe kremów do golenia. Gola się szybko i jest im z reguły obojętne, czym szczecinkę na szczeciny posmarują. Po co więc tyle rodzajów coraz wymyślniejszych kremów?

Po trzecie — krem do golenia w aerozolu jest wielce niepraktyczny. Brudzi się nim odzienie, opryskuje okulary itd. Freon importujemy za dolary. Czy nie lepiej przeznaczyć je na inne cele?

Najbardziej poszukiwany przez klientów i handel jest krem „Pollena” w cenie 8 zł za tubkę. Niestety, w III kwartale br. — według wycen MHWiU — potrzeba byłoby 9 mln tub, a niedobór sięga 6,5 mln tub. Dlaczego producenci nie skoncentrują się na wytworzeniu tego kremu zamiast gonić za mało popularnymi nowościami?

MYDŁEM W CZOLO

Jedną z indagowanych ekspedientek pamiętała dokładnie ceny mydła do golenia, które sprzedawała kilka lat temu. Czy znikły one bezpowrotnie z naszego rynku?

Przedstawiciel dyrekcji Zjednoczenia Przemysłu Chemicznego Gospodar-

czej „Pollena” udzielił mi „wyczerpującej” odpowiedzi. Oto przed laty zamówienia handlu — wraz z rozwojem produkcji kremów — na mydelko do golenia systematycznie spadały. „Pollena” wycofuje się z jego produkcji, przekazując ją Spółdzielni Pracy w Szczuczynie pod Białymstokiem. Ta ostatnia firma nie może pokryć zapotrzebowania całego kraju.

Czy rzeczywiście nikt nie chciał się golić mydłem? Spytałem siedmiu znajomych mężczyzn, czy mają coś przeciw mydelkom do golenia? Trzech odpowiedziało, że nie absolutnie — wolą je od wszelkich kremów.

Dlaczego więc doszło do zaniechania produkcji mydła do golenia? Cóż — bądźmy szczerzy — handel wolął brać większą marżę od sprzedaży droższych kremów niż tanich mydełek i dlatego zmniejszał zamówienia. Producentowi też opłaciło się bardziej produkowanie droższych wyrobów. Oto cała „tajemnica”.

Zastanówmy się, kto stracił, poza nabywcami, na tym zaprzestaniu produkcji mydła do golenia. Odpowiedź jest też prosta: gospodarka narodowa. Błądę do produkcji tubek na kremy importujemy. Tubki (i opakowania aerozylowe) są jednorazowego użytku — wyrzuca się je po zużyciu. Natomiast opłatek do mydelek można było używać w nieskończoność. Cóż, można wliczyć, ile do-

larów nie wydalilibyśmy, gdyby w użyciu były mydła, a nie kremy w tubkach czy aerozolu.

Produkcja mydła — oświadczone mi w „Pollenie” — została wznowiona w Zakładzie w Ostrzeszowie. W drugiej połowie sierpnia br. znajdują się już w sklepach. W III kwartale wyprodukowanych zostanie 30 ton w opakowaniach po 60 g. Pod koniec roku powinny ukazać się „mydelka do golenia luksusowe” — w oprawkach.

Jaka była motywacja wznowienia produkcji? Brak kremów w sklepach. Nabywcy nie będą mogli skarżyć się, że nie mają czym się golić — będzie mydło.

Jest dla mnie prawie oczywiste, że nowe mydelka w oprawce kosztować będą drożej! Przecież trzeba opłacić nowe wzory, wydać pieniądze na uruchomienie produkcji i mydła i oprawek, zakupić nowe urządzenia itd. itd. Wszystko to znajdzie odbicie w cenie.

Oto są skutki nie przemysłowych decyzji.

TYPOWE TŁUMACZENIE

W „Pollenie” poinformowany zostałem, że w III kwartale fabryki tego Zjednoczenia dostarczać będą mogły na rynek niespełna 4 900 tysięcy opakowań różnych kremów do golenia. Poniżej potrzeb. Brakować również będzie 1 500 ton proszku do prania „Bis”.

Producenci tłumaczą się przede wszystkim brakiem surowców. Podstawowym składnikiem „Bisu” jest trójpolifosforan sodu — importowany za dolary. Do kremów i mydeł potrzebna jest znowu stearyna. Część trzeba kupować za dolary. Składniki do kremu „Nivea” niemal w stu procentach importowane są z Zachodu. Freon — gaz do opakowań aerozylowych też jest sprzedawany za twarde dewizy.

A dolarów nie ma, niestety, za dużo, ani w „Pollenie”, ani w kraju.

Produkować na rynek w ogóle nie jest łatwo: trzeba dotrzymać zobowiązań ilościowych, dbać o jakość, uwzględniać reklamacje itd. itd.

Niestety jednak — mężczyźni muszą się golić i brak w sklepach dyrdymałkowego w gruncie rzeczy artykułu, jakim są przecież kremy do golenia, wywołuje tylko irytację. Nie uwierzy nikt przecież, że zaspokojenie tej akurat potrzeby przetrasta możliwości naszej gospodarki.

Właściwie to można byłoby całą sprawę potraktować humorystycznie, jak to zrobiła pewna ekspedientka. Nie było kilka lat temu kłopotów z kremami do golenia, bowiem była moda na noszenie baczek, wąsów i zarostu na całej twarzy. Brody zlikwidowano... producenci znaleźli się w impasie.

INTERES I INTERESKI

Niewątpliwym błędem „Polleny” było zaniechanie produkcji mydła do golenia. Błąd ten zostanie niedługo naprawiony. Według szacunku specjalisty do spraw produkcji inż. WACLAWA GĘBICKIEGO, powinno wystarczyć 180 ton tych mydełek rocznie. Zapewniał, że „Pollena” może ich produkować 500, a nawet 1 000 ton, jeśli zajdzie potrzeba.

Przed wznowieniem tej produkcji na większą skalę należy ostrzec producentów, by nie silił się na superopakowania. Jest to zbyt kosztowne. Wystarczy celofan i poręczna oprawka. Nie musi ona być z plastiku — mieszciami trwać będą poszukiwania wtryskarek, surowców, form itd. i znowu może dojść do zaangażowania dewiz na te oprawki. Oprawki takie może przecież zrobić jakiś rzemieślnik z odpadów drewna. Estetycznie pomalowane znakomicie spełnią swoją rolę.

Poinformowano mnie w „Pollenie”, że znaczna część wsadu surowcowego importowana jest za dolary. Zwiększenie produkcji jakiegokolwiek wyrobów pociąga za sobą zwiększenie ilości wydawanych dewiz. Jak z tego wybrać?

Znowu nie mogę powstrzymać się od wytknięcia „Pollenie” pewnych posunięć angażujących dolary. Kupiono licencję na dezodoranty „Bac”, które sprzedawane są w sklepach po 70 złotych. Sprzedawane? Stały na półkach i sprawiają wrażenie, że sklep jest pełny kosmetyków. Podobnie jak woda „Mefisto” za 100 złotych, woda kolońska w aerozolu „Consul” za 80 złotych itd.

A więc, gdyby zaoszczędzić dewizy na produkcji tego rodzaju mało popularnych wyrobów, to można byłoby wykorzystać je na sprowadzenie surowców do wytwarzania artykułów cieszących się wzięciem na rynku wyrobów. Choćby szamponu „Jacek i Agatka”, mydła „Jacek i Agatka” (po 3,20 zł), bądź popularnych kremów do golenia.

Kierownictwo Zjednoczenia powinno opracować jakąś hierarchię

ważności wytwarzanych wyrobów. Ważniejsze są na przykład same kremy do golenia niż specyfiki do używania przed lub po goleniu. Ważniejszy popularny dezodorant „Driada” niż wspomniana seria „Mefisto”. Selekcja ta powinna być dokonywana z punktu widzenia interesu rynku, a nie interesów poszczególnych fabryk.

Brakuje gazu pędnego do opakowań aerozylowych, freonu. Proponuję więc zaprzestanie produkcji kremów do golenia w aerozolu na rzecz niektórych kosmetyków dla pań, przy których opakowania aerozylowe są bardziej potrzebne.

Przyznajmy wreszcie, że tłumaczenie niedoboru różnych kosmetyków na rynku brakiem dewiz na zakup surowców i opakowań do ich produkcji jest po części mydleniem oczu opinii. Jest to parawanik zastaniający wygodnictwo i niechęć do szukania rezerw. Zwrócił mi na to uwagę mistrz fryzjerski, p. WALDEMAR JAROSZ z Warszawy.

Do mojego zakładu — powiedział — muszę kupować szampony, kremy i wiele innych kosmetyków w opakowaniach małych, rynkowych. Po co? Dla tysięcy punktów fryzjerskich można byłoby produkować szampony w opakowaniach 5, a nawet 10-litrowych. I mnie by to taniej kosztowało i zaoszczędziłoby się całe wagony opakowań...

Właśnie! Tępy typ rezerwy obowiązkowej — trzeba wykorzystywać. Czy nie ma jeszcze innych? W ciemno można założyć, że w zbyt powolnym tempie przebiegają prace nad opracowaniem technologii antymportowych...

I jeszcze jedna sprawa. Tak się składa, że niedobór dostaw występuje w grupie artykułów tańszych: krem do golenia „Pollena” (8 zł), krem „Nivea”, dezodorant „Driada”, szampon „Jacek i Agatka”. Czy jest to zbieżność przypadkowa? Oświadczone mi wręcz w Zjednoczeniu, że najprawdopodobniej produkcja mydła „Jacek i Agatka” (3,20 zł) zostanie zaniechana, bo fabryce się ono przestaje opłacać.

Pozwól sobie przypomnieć, że sensem wszelkiej produkcji w naszym ustroju jest zyskanie najszerszej pojętej potrzeb społecznej. Czyżby „Pollena” nie wiedziała o tym? Pogoń za zyskiem poprzez wprowadzanie na rynek pseudowalencji, coraz droższych, doprowadziła może w końcu do absurdu. Do marnowania surowców na wytwarzanie artykułów, których nikt nie kupi, które zepsują się na półkach sklepowych.

Będzie to strata podwójna, bowiem zmarnują się surowce, które można byłoby użyć do produkcji wyrobów poszukiwanych przez konsumentów.

Na zakończenie wspomnę też o obowiązku nałożonym przez wiele uchwał rządowych, utrzymywanie w obrocie rynkowym artykułów tradycyjnych nawet wtedy, gdy są zastępowane lepszymi wyrobami nowymi. Przykład: 1 krem i mydło do golenia „Bac”, ale i „Driada” itd.

Uwagi powyższe powinny zdopinguować kierownictwo „Polleny” do przemysłu, analiz i wyciągnięcia wniosków z dotychczasowej polityki produkcji. Rzecz bowiem nie dotyczy tylko III kwartału br. — konsumenci wnoszą swoje zastrzeżenia od znacznie dłuższego czasu.



Fot. A. JĄSOŃSKI

przybrzeżnych. Nie ma jednak rady. A w naszej sytuacji żadną, nawet małą porcję ryb, gardzić nie można. I, prawdę mówiąc, nie byłoby kwestii, gdyby Polak nie stronił od dorsza. Niestety.

— Co w takim razie robicie z tym dorszem? Łowicie go chyba sporo.

— Tak, niestety. Żadnych kłopotów nie mamy. Szwedzi, Austriacy kupują niemal wszystko, co im oferujemy, no i, nie powiem, całkiem nieźle płać. Ale naszym konsumentom musimy szykować co innego: konserwy, takie na przykład, jak śledź w oleju — a także marynaty. I, żeby podać jakieś wielkości, to nadmienię, że wytwarzamy rocznie około 2000 ton różnych konserw i około 500 ton marynat. Padło pytanie o temat jakości. Najlepiej mogłoby wypowiadać się w tej materii ci, którzy przetworzy „Rybmoru” konsumują. Ale kiedy już jestem przy tym, to podam, że zdobyliśmy „jedynkę” za pasztecik z wątróbek dorsza w opakowaniach po 0,115 kg i po 0,08 kg oraz za flądę w sosie pomidorowym, no i 80 procent wyrobów uzyskuje klasę pierwszą według przyjętych kryteriów.

Chwali się dyrektor do spraw produkcji? Przedobrze obraz prezesa? Może zbyt liberalni kontrolerzy techniczni? Może nadzór weterynaryjny odbywa się po uważaniu?

Mam takie wątpliwości i ich nie ukrywam. Ale przede mną wizyta nie zapowiadała. Dlatego i pewne zaskoczenie, że „nadziewam” się na wszędobylskiego kontrolera z zielonym krzyżem, lekarza weterynarii, ZBIGNIEWA KOWALEWSKIEGO. Zajrzał właśnie tam, gdzie się półów wydławuje, teraz świdruje to, co przesuwa się ze stanowiska na stanowisko w hali obróbki wstępnej, potem zajrzy na pewno tam, gdzie wyrabia się konserwy, sprawdzi czystość rak, fartuchów, narzędzi, urządzeń. Trudno, takie wymagania i od surowych zasad odstępstwa nie ma!

Owszem, zaglądają do „Rybmoru” i inspektorzy PIH. Słusznie. Czuwają nad przestrzeganiem obowiązujących norm jakościowych, receptur. Czasem to i owo kwestionują. Nieraz zwracają nawet uwagę na drobne błędy, a często i niedostateczność. Tam jednak, gdzie chodzi o zdrowie człowieka, nigdy nie za dużo ostrożności. Mnie wszak jedno się nie podoba: to, że do każdej normy dołącza się po kilka, nieraz nawet po 10 załączników. Którego zatem należy się trzymać? Który jest nieistotny?

KIEDY DODATKOWE MOCE?

Dorsz, śledź, szprot, flądra. Razem tego rocznie około 6 tys. ton. Niemal. Ale oto hala obróbki wstępnej. Trzy linie przetwórcze, dwie automatyzowane. Zdawać się może, że nie najgorzej. Ale z obu zautomatyzowanych linii jedna już bardzo, bardzo sfałgowana (druga podjęła swą służbę na początku tego roku).

A w hali konserw? Tu tylko dwie linie, z tym, że gdy jedna pracuje, druga musi pauzować, ponieważ trzeba je odkażać, zgodnie z obowiązującymi przepisami. I tu — zatem, i tam załoga miódów nie spija. Nawiasem mówiąc, kto tu popracuje nieco dłużej, zapada na reumatyzm i pono nie ma żadnych możliwości, aby mu zapobiec. Sugeruje się jedynie — zapewne słusznie — aby odpowiednio wcześniej kierować ludzi na emeryturę.

Ciężkie warunki lokalowe, mało maszyn, urządzeń (pono dopiero po roku 1980 coś niecoś ma się pojawić). Jak w takim razie się dzieje, że załoga, ta na lądzie, wypracowuje roczne zyski rzędu 20 mln zł?

— Cóż, 80 procent załogi, to członkowie spółdzielni — wyjaśni P. STACHNIUK — Nikt za nich niczego nie robi. Wiedzą, że jeśli się pragnie, aby przy końcu roku było co dzielić, to trzeba się natrudzić.

JEDNAK MŁODZI WOLA „DALMOR”

W przetwórnicy, w magazynach, w transporcie sporo młodych twarzy. Próżno ich wszak szukać — i nie tylko w „Rybmorze” — tam, na kuterach. Nie szkoli się narybku? Nie garnie się młodzież do szkół rybactwicznych?

Ani jedno, ani drugie przeszkodą nie jest. Okazuje się, że ktoś, kto zdobył ostrogę rybaka, mierzy wyżej, od spółdzielni rybactwicznych. Więc pukają młodzi albo do świątyni „Dalmore”, albo też do świątyni „Odry”. Więcej zarobią w tych przedsiębiorstwach połowów dalekomorskich? Mają lżejszą pracę?

Korzystniej wyglądałaby ich zarobki w spółdzielniach. Ale spółdzielnia to tylko spółdzielnia. W przeciwieństwie do „Dalmore” lub „Odry” nie zapewni ona młodemu człowiekowi tego, co zwykły nazywać „wielką przygodą”, nie umożliwi poznań morza, portów, świata.

Co robić, żeby ludzi do owych mini-przedsiębiorstw przyciągać? I w „Rybmorze” i w innych spółdziel-

niach działacze są zgodni: trzeba poprawić warunki pracy, zaprzęgać do codziennej służby nowoczesne maszyny i urządzenia.

W zeszłym roku spółdzielnia wyprodukowała min. 10 tys. ton konserw, bez mała 5 tys. ton marynat, przeszło 2,5 tys. ton ryb wędzonych, wartość ich produkcji zaś przekroczyła miliard złotych. Gdy jednak do którejś ze spółdzielni trafi nowoczesna zamykarka lub opiekacz, fetuje się o fakt jak największy sukces. Trudno się temu dziwić, ponieważ w kraju owych „cudów” się nie wytwarza, zagranicę zaś maszyny i urządzenia nie trafiają do rąk spółdzielców tak często jak sądzić by mógł ktoś, kto je zna wyłącznie od strony śledzika, w oleju, czy flądry w sosie pomidorowym...

TO ZA TRUDNE?

Gdy pierwszego lepszego przechodnia w Lebie prosić, by wskazał drogę do „Rybmoru” odpowiada krótko że należy kierować się własnym nosem. Ani słowa przesady! Węch przecież zaprowadzi nie tylko do sklepu rybnego.

Gdy o tym mówimy, prezesa słucha ze zrozumieniem każdej kaśliwej uwagi, przyznaje rację i równocześnie beznadziejnie rozkłada ręce. W innej

spółdzielni spotykam się z tym samym.

— Moglibyśmy wykorzystywać odpady, jako że mamy ich sporo. Niestety, brak zakładu, w którym można by je przetwarzać na mączkę rybną.

— A hodowcy zwierząt futerkowych nie mogliby tego wykorzystać?

— Oferujemy im, owszem. Ale nie mogą przyjmować wszystkiego, ponieważ nie mają odpowiedniego zaplecza chłodniczego.

Tu odpady, tam brak zaplecza, a w Peru i innych krajach kupujemy mączkę rybną, płacąc za nią brzącymi dewizami. Koło się zamyka.

Przecież skórki z tych samych lisów i norek, dla których trudno o rybne smakołyki, sprzedaje się na wielu aukcjach — w Londynie, Montrealu, Lipsku, Leningradzie. Ba! Ceny, które nasze, polskie skórki osiągały są korzystne, więc i wpływ są spore.

W „Rybmorze” pytają: skoro mamy wpływy, to czy części ich nie należałoby wydać na zakupy maszyn i urządzeń, potrzebnych nam do przetwarzania odpadów rybnych?

TROPAMI KOOPERACJI

W marcu br. artykułem „Pewność i zaufanie” rozpoczęliśmy cykl publikacji noszących wspólny tytuł „Tropami kooperacji”. Cykl poświęcony był problemom wewnętrznej współpracy w przemyśle, stosunkom między odbiorcami i dostawcami elementów, podzespołów i zespołów, wchodzących w skład wyrobów finalnych, napięciom, jakie w tej dziedzinie występują. Przed kilku miesiącami sprawy te były szeroko omawiane na posiedzeniu Rady Ministrów, podjęto wówczas kompleks decyzji zmierzających do umocnienia dyscypliny kooperacyjnej. Problemami kooperacji zajmował się także Sekretariat KC PZPR. W liście skierowanym do organizacji i instancji partyjnych, w którym podkreślano potrzebę stworzenia klimatu zrozumienia dla rangi zagadnień kooperacyjnych oraz niezbędność objęcia partyjną kontrolą funkcjonowania powiązań kooperacyjnych, dyscypliny realizacji ustalonych w tym zakresie zadań, Sekretariat KC PZPR podkreślał:

„Zdecydowana większość przedsiębiorstw i branż przemysłowych występuje zarówno jako producent elementów kooperacyjnych, czyli kooperant czynny, jak również jako ich odbiorca, czyli kooperant bierny. W ten sposób rozwój poszczególnych branż jest

ściśle uzależniony od sprawnego funkcjonowania międzyzakładowych i międzybranżowych powiązań produkcyjnych, od wysokiej dyscypliny wywiązywania się z zobowiązań, terminowości i jakości wzajemnych dostaw.

Poprawa terminowości i jakości dostaw kooperacyjnych stanowi zatem niezbędny warunek wzrostu rytmiczności produkcji, podniesienia jakościowych walorów produkcji finalnej, lepszego wykorzystania potencjału wytwórczego gospodarki narodowej. Bieżące zadania, a szczególnie ustalone na V Plenum KC PZPR przyspieszenie rozwoju produkcji rynkowej i eksportowej oraz poprawa jej jakości, wymagają pełnego zapewnienia dostaw niezbędnych elementów kooperacyjnych dla wyrobów finalnych o rynkowym i eksportowym przeznaczeniu”.

W dziennikarskich relacjach z różnych zakładów i branż, wypowiedziach działaczy gospodarczych, rozmowach itp., zamieszczonych w „Z.G.”, koncentrowaliśmy się dotychczas przede wszystkim na ukazaniu strat, jakie nieprawidłowości w tej sferze ekonomiki przyniosły gospodarce narodowej, napięć, jakie one wywołują, w mniejszym natomiast stopniu — były one próbą odpo-

wiedzi na pytania, jakie są przyczyny tych nieprawidłowości i jakie trzeba podjąć działania, aby nieprawidłowości te usunąć.¹⁾ Te pytania były osią dyskusji w czasie spotkania przy redakcyjnym stole, w którym udział wzięli: dr **MIECZYSLAW CZARNECKI** — zastępca dyrektora do spraw ekonomicznych Zakładów Przemysłu Gumowego „Stomil” w Piastowie, mgr inż. **EUGENIUSZ DARSKI** — zastępca dyrektora do spraw obrotu towarowego Fabryki Aparatury Rentgenowskiej i Urządzeń Medycznych „Farum” w Warszawie, **WITOLD DELIPACY** — główny specjalista do spraw obrotu towarowego Nowodworskich Zakładów Chemii Gospodarczej „Pollena” w Nowym Dworze Mazowieckim, mgr **HENRYK GĘBKA** — wicedyrektor Departamentu Produkcji i Kooperacji Ministerstwa Przemysłu Maszynowego, mgr inż. **WIEŚLAW SIWIEC** — zastępca dyrektora do spraw produkcji zakładu wiodącego im. L. Waryńskiego w Kombinacie Maszyn Budowlanych „Bumar”, doc. dr hab. **CZESŁAW SKOWRONEK** — dyrektor Centralnego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Gospodarki Materialowej. Z ramienia redakcji „Życia Gospodarczego” w dyskusji udział wzięli: **JERZY DZIECIOŁOWSKI** oraz **KRZYSZTOF KRAUSS**.

CZESŁAW SKOWRONEK: Na początku naszej dyskusji chciałbym przedstawić kilka stwierdzeń charakteryzujących — moim zdaniem — przyczyny występujących dziś trudności w dziedzinie kooperacji. Sądzę, że sprowadzić je można do trzech podstawowych tez.

Pierwsza, a zarazem najważniejsza, to niedostatki w proporcjonalnym rozwoju poszczególnych branż. Nietrudno byłoby wykazać występujący obecnie w naszej gospodarce — nazwijmy to tak — niedorozwój przemysłów poddostawczych w stosunku do producentów wyrobów finalnych. Przyczyny tych nierówności w osiągniętym poziomie rozwoju mają wiele źródeł. Jednym z podstawowych jest nacisk ze strony aparatu zarządzania na ilościowe powiększanie produkcji wyrobów finalnych potrzebnych na rynek, eksport itp. Nacisk ten dochodzi do głosu również w terenowym układzie zarządzania. Każde województwo chce wykazać się produkcją finalną, dając gotowe wyroby. To łamie naturalne układy i związki produkcyjne między zakładami przemysłowymi.

Jako drugą przyczynę naszych słabości w kooperacji wymienilibyśmy niedoskonałości bilansowania potrzeb z możliwościami produkcyjnymi w zakresie różnego rodzaju elementów kooperacyjnych przy ustalaniu planów gospodarczej działalności. Wiemy, że przy opracowywaniu tych planów powstają jednocześnie na szczeblu centralnym i w biurach zbytu bilanse materiałowe i surowcowe konkretyzujące, kto i w jakich terminach dostarczy z materiały potrzebne do wykonania planów. Natomiast zaopatrzenie w elementy kooperacyjne, na przykład w przemyśle maszynowym, pozostawia się do uzgodnienia w zasadzie samym producentom, to znaczy przedsiębiorstwom. Stwierdzenie zamówień i dostawami kooperacyjnymi ze szczebla zjednoczenia jest jeszcze niedoskonałe, tym bardziej, że nie dorobiliśmy się metod określających, w jaki sposób na szczeblu branży czy resortu gospodarczego powinno się to potrzeby bilansować. Praktycznie więc tylko przedsiębiorstwom wielozakładowym, posiadającym własną bazę kooperacyjną, udało się uporać z tym zagadnieniem.

I wreszcie, trzecie źródło powstawania trudności kooperacyjnych odniósłoby do samego zarządzania, a zwłaszcza systemu ekonomiczno-financego obojętnością dotychczas w przemyśle. Są to na ogół sprawy znane, więc tylko przypomnę je skrótnie. Wprowadzenie limitowanego poziomu zatrudnienia i funduszu płac spowodowało ponowne zacisk na kooperowanie produkcji. Aby zapewnić sobie możliwość utrzymania się w tych limitach, producenci starali się przerzucić jak najwięcej wyrobów, zwłaszcza niespecializowanych, a więc najczęściej pracochłonnych, na swoich kooperantów. Wiąże się to również z utrzymaniem mierników produkcji brutto jako podstawowej przesłanki oceny ekonomicznej przedsiębiorstw, nie zachęcającej do podejmowania produkcji pracochłonnych wyrobów i o niewielkim zużyciu materiałów.

Nie bez wpływu na stan kooperacji pozostają również nieporozumienia, jakie niekiedy powstają przy interpretacji podziału produkcji na rynkową, eksportową i zaopatrzeniową. Wypacone w praktyce intencje tego podziału doprowadziły do różnych oblicznych na efekt posunięć produkcyjnych. Powstawały w jego wyniku takie nonsensy gospodarcze, kiedy te same asortymenty zespołów czy elementów kooperacyjnych eksportuje się, a jednocześnie importuje nawet po znacznie wyższej cenie.

MIECZYSLAW CZARNECKI: Zakłady przemysłu gumowego „Stomil” w Piastowie są par excellence zakładami typu kooperacyjnego — dostarczają techniczne wyroby z gumy oraz z kompozycji guma-metal dla bardzo szerokiego wachlarza odbiorców: dla przemysłu motoryzacyjnego, dla górnictwa, dla lotnictwa, dla przemysłu maszyn budowlanych i wielu innych. Skoro piastowski „Stomil” nie pracuje w zasadzie dla rynku, a dla scentralizowanych odbiorców — to, moim zdaniem, zadania dla tej fabryki dają się bilansować i zakład stosunkowo łatwo powinien się poddawać centralnemu planowaniu i sterowaniu.

Praktyka wykazuje jednak znaczne uchybienia — bywa, że odbiorcy naszych wyrobów zmieniają swoje zlecenia, wycofują się z zamówień, składają zlecenia nie objęte planem. Te korekty sięgają 50–100 proc. złożonych zleceń, a więc siłą rzeczy poważnie dezorganizują produkcję. Chciałbym także zwrócić uwagę, że praktyka częstych zmian przynosi również realne straty przedsiębiorstw i gospodarce. Jeśli zmiana zamówienia dotrze do zakładów, kiedy produkcja zaopatrzeniowa jest już w toku, odkłada się ona potem w magazynach, nie wykorzystana, zbędna, a przy tym surowce, często deficytowe, importowane, są również zmarnowane.

Ponadto — zakłady podejmując na zlecenie swoich odbiorców produkcję jakichś elementów, angażują się również finansowo: dostosowują do niej własne zaopatrzenie, opracowują konstrukcje, produkują formy... Te nakłady również w pewnej mierze odpisać trzeba wówczas na straty. Oceniamy, że w wyniku zmian zamówień, w wyniku „nietrafienia” produkcji, ulega zmniejszeniu około 30 proc. wartości naszych dostaw — mówiąc inaczej, o te 30 proc. większe mogłyby być dostawy naszej produkcji kooperacyjnej dla innych odbiorców, gdyby system planowania dostaw u producentów finalnych był doskonalszy i rygory wobec zamawiających ostrzejsze.

CZ. SKOWRONEK: Nie bardzo rozumiem, jak liczy się straty wynikające z zakłóceń w kooperacji. Jeśli całość zapasów w postaci materiałów, robót w toku i wyrobów gotowych kształtuje się w całym przemyśle na poziomie 18 proc., licząc od kwoty rocznej sprzedaży, to jak wyliczono te 30 proc. strat? Ja się zgadzam generalnie z tym, że zakłócenia dostaw ko-

operacyjnych podnoszą koszty transportu, obniżają jakość, powiększają wartość zapasów i powodują straty wynikające z deprecjacji tych zapasów. Ale nie możemy pozostawić tej liczby bez wyjaśnienia, bo — moim zdaniem — jest ona przesadzona.

M. CZARNECKI: Mówię o stratach, jakie pociąga za sobą nieprecyzyjność i niestabilność zamówień. Skali tych strat nie można mierzyć wyłącznie wielkością nieuzasadnionych zapasów elementów kooperacyjnych itp. Oparłem te szacunki na bardzo konkretnych wyliczeniach skutków bezpośrednich i pośrednich. A wyniki tych obliczeń są takie, jakie wyżej przedstawiłem.

Powróćmy jednak do zasadniczego wątku naszej dyskusji. Doc. Skowronek wspominał o zasadach ekonomiczno-financego, na jakich opiera się działalność przedsiębiorstw. Następuje obecnie przywrócenie — zmodyfikowanych, to prawda, ale przecież parametrycznych reguł zarządzania. Konsekwencje tego, gdy chodzi o interesującą nas tu sprawę funkcjonowania kooperacji, nie są tak jednoznaczne, jak się niekiedy sądzi. Następuje bowiem zderzenie dwóch różnych strategii: „strategii bilansowej” — tam, gdzie wchodzi w grę planowane centralnie dostawy zaopatrzeniowe, i „strategii efektywnościowej” — tam, gdzie w większej mierze występują produkty finalne. Tak „Stomil”, jak i inne zakłady kooperujące, uwzględniając reguły systemowe, dążyć będą do optymalnej ekonomicznej efektywności, co może niektórych odbiorców postawić w kłopotliwej sytuacji.

Drugim momentem, jaki chciałbym podkreślić w działaniach kooperacyjnych, jest wpływ jakości detali, jakości elementów na jakość wyrobu finalnego. Ta teza wydaje się banalna — z dobrych części dobry wyrob; ale spróbujmy odwrócić zagadnienie — jakże rzadko dysponując nawet programem modernizacji i udoskonalenia wyrobu finalnego mamy równocześnie „rozpisany na głosy” program modernizacji i udoskonalenia podzespołów, udoskonalenia technologii, modernizacji materiałów produkowanych przez resztę kooperantów. A są to — w każdym razie — powinny być — działania integralnie sprzężone.

Trzeci czynnik, który należałoby uwzględnić — to dążenie do typizacji i normalizacji podzespołów i w ogóle dążenie do zawężenia produkcyjnej specjalizacji. Jeśli piastowski „Stomil” ma 2 500 odbiorców, a asortyment przekracza 1 500 wyrobów i ilość partii dostaw produkcyjnych w roku przekracza kilaset tysięcy — to bez trudu można sobie wyobrazić trudności koordynacji tej produkcji, trudności planowania warsztatowego. Zwłaszcza, że na ogół zdajemy sobie wszyscy sprawę, co może oznaczać „zawalenie” dostaw kooperacyjnych — na ogół przerwy w wielomiliardowej produkcji finalnej. Ta świadomość i odpowiedzialność jest — moim zdaniem — w naszej fabryce w Piastowie wysoka; oby w zakładach, których jesteśmy kooperantem, było również wysokie poczucie odpowiedzialności za składane u nas zamówienia. A mogłbyśmy przytoczyć bogatą listę „huśtawki zamówień”, na której widniałyby zresztą i renomowane firmy z najpierwszych w Rzeczypospolitej.

Najogólniej mówiąc, kooperant „typu tradycyjnego” zawsze znajdzie argumenty, żeby się wytłumaczyć czy wybronić z niewykonania, czy spóźnionego wykonania swoich zadań — a to, że brakuje odpowiedniego materiału (np. z importu), a to, że niedobory kadry, a to, że niedostateczne kwalifikacje załogi... Tymczasem chodzi przecież nie o wysłuchanie tłumaczeń, ale o działania pozytywne, sprzyjające realizacji tych zadań. Myślę, że jedną z form doskonalenia stosunków między dostawcą a odbiorcą, między „wysokimi kooperującymi stronami”, byłoby udoskonalenie tzw. ogólnych warunków dostaw i sprzedaży. Moim zdaniem, nie odpowiadają one ani wymogom ekonomicznym, ani społecznym dnia dzisiejszego i wysoce rozwiniętym powiązaniom kooperacyjnym. Rzecz w tym, by pozytywne bądź negatywne skutki, pozytywnych bądź negatywnych działań na polu kooperacyjnym wywoływały określone ekonomiczne skutki u kooperujących partnerów.

Kończąc, wymienilibyśmy dla przykładu parę poczynań, które można by wdrożyć szybko i które względnie szybko przyniosłyby poprawę:

- należałoby skrócić czas, w którym zakłady odbierające mogłyby u dostawców wprowadzać korekty (dyscyplina zamówień);
- skalę ewentualnych korekt zawęzić do plus-minus 10 proc. (obecnie, bywa, w poszczególnych wyrobach zdarzają się nieoczekiwane zmiany sięgające 300–600 proc.);
- należy zapewnić współdziałanie odbiorców w oporządzaniu nowej produkcji kooperacyjnej, w wykonaniu form;
- dostawcy, zakłady kooperacyjne powinny mieć możliwość choćby częściowego udziału w środkach dewizowych uzyskiwanych przez producentów finalnych na modernizację i rozwój własnych technologii.

EUGENIUSZ DARSKI: Uważam, że doc. Skowronek bardzo trafnie scharakteryzował główne przyczyny naszych trudności kooperacyjnych. Istotnie — wytworzyła się duża dysproporcja między potencjałem wytwórczym zakładów finalnych i kooperujących. Są resorty, w których produkcja finalna wzrastała nawet po 14–15 proc. rocznie, podczas gdy kooperacyjna po 6–8 proc. Co tu dużo mówić — sprawa zwiększenia potencjału wytwórczego w zakładach kooperujących była do tej pory nie doceniana. W rezultacie mamy bardzo znaczny import prostych pod względem technicznym elementów kooperacyjnych do produkcji. Niektóre z nich kupujemy zupełnie bez sensu i to po wysokich cenach. Z tej diagnozy wynika i terapia: trzeba odrobić to zaniedbanie, stworzyć preferencje dla rozwoju małych zakładów kooperujących, podnieść rangę tej produkcji.

REDAKCJA: Kosztem zakładów finalnych?

E. DARSKI: Tak, nawet kosztem tych zakładów. W dłuższym okresie czasu, to by się z pewnością opłaciło. Wystarczy prześledzić w centralach handlu zagranicznego, ile i jakie elementy kooperacyjne importowaliśmy w ciągu ostatnich paru lat, żeby dojść do wniosku, iż w wielu przypadkach celowe byłoby nawet skorzystanie z tzw. funduszy preferencyjnych dla szybkiego zorganizowania produkcji niektórych, dotąd importowanych, elementów kooperacyjnych w kraju. Listy sporządzone przez centrale mogłyby dać też dobrą orientację, w jakich gałęziach rozwijać potencjał wytwórczy zakładów kooperacyjnych i w jakiej kolejności.

A gdyby już zostały podjęte takie decyzje, ważną rzeczą jest dopilnowanie, aby rozwój tego potencjału odbywał się na zdrowych zasadach. Niezbędny jest na przykład dalszy zdecydowany postęp w unifikacji elementów kooperacyjnych, co z kolei wymaga pewnego ograniczenia radośnej twórczości konstruktorskiej w zakładach finalnych. Musi się w ogóle zacieśnić współpraca między odbiorcami i producentami elementów kooperacyjnych, i to już na etapie prac naukowo-badawczych nad określonym wyrobem.

Równie ważne jest właściwe planowanie dynamiki wzrostu produkcji w zakładach kooperujących. Moim zdaniem, prawidłowa jest taka sytuacja, kiedy kooperanci muszą szukać rynku zbytu dla swoich wyrobów. Dziś bowiem nowości konstrukcyjne czy technologiczne rodzą się szybko, co powoduje bardzo duże zmiany w zapotrzebowaniu na elementy kooperacyjne. Żeby w porę sprostać temu zapotrzebowaniu — kooperant musiałby mieć z kolei zapewnione szybkie dostawy surowców i materiałów. Obecnie zdarza się, że po złożeniu zamówienia dostaje od dostawcy odpowiedź po 2–3 kwartałach i nie zawsze jest to odpowiedź pozytywna. Ale nawet w pomyślniejszej sytuacji surowcowej formułowanie zamówień na elementy kooperacyjne w ten sposób, że wychodzą one od zakładów, docierają do zjednoczeń, a z kolei do resortów — musi wydłużyć ich realizację.

Nie jestem pewien, czy można w ogóle zbilansować szczegółowo wielkość produkcji elementów kooperacyjnych z potrzebami nawet w skali resortu, nie mówiąc już o całej gospodarce narodowej. Osobiście jestem przekonany, że zdecydowanie poprawić kooperację można tylko przez organizowanie sprawnie działających magazynów i składów elementów kooperacyjnych. Podejmowane są takie działania, ale ich idea ucierpiała sporo z powodu oszczędności etatów. Składy miały być dobrze zorganizowane, miały wydawać materiały, elementy kooperacyjne sprawnie i szybko; niedostateczna obsada kadrowa wydłużyła te czynności, a tymczasem samochody i kierowcy czekają w kolejce całe godziny, co przecież kosztuje więcej niż zatrudnienie większej liczby ludzi do obsługi. Ale oczywiście podstawową sprawą jest zapewnienie, by te składy w ogóle miały co wydawać — a więc zwiększenie potencjału produkcji najbardziej potrzebnych części.

WITOLD DELIPACY: Nowodworskie Zakłady Chemii Gospodarczej „Pollena” w Nowym Dworze Mazowieckim występują w podwójnej roli kooperacyjnej. Same są zależne od dostaw z zewnątrz i z kolei przedsiębiorstwom handlowym dostarczają swoje wyroby gotowe: mydła toaletowe i proszki detergentowe.

Surowce i opakowania, to obecnie pięta achillesowa całej chemii gospodarczej i oczywiście również naszych zakładów: W ślad za rozbudową mydlarni wy-

twórni proszków do prania, nie następował rozwój bazy surowcowej, trzeba więc korzystać w dużym stopniu z surowców importowanych. Bilans dewizowy chemii gospodarczej jest z tego powodu mocno obciążony, w dostawach występują zakłócenia, a ich konsekwencją jest arytmia produkcji.

Co my robimy w tej sytuacji? Przede wszystkim analizujemy receptury wyrobów, starając się wyeliminować z nich te importowane składniki, które nie są absolutnie niezbędne dla zapewnienia wyrobom dobrego poziomu jakości. Jesteśmy pod tym względem w lepszej sytuacji od wielu innych zakładów, istnieje bowiem na terenie naszego zakładu Oddział Instytutu Chemii Przemysłowej, który wykonuje nam potrzebne do tego badania. Zastanawiamy się również nad tym, czy na rynku potrzeba aż kilkadziesiąt gatunków mydeł toaletowych, czy nie należy zrezygnować z produkcji niektórych rodzajów proszków do prania?

REDAKCJA: Konsumentci przyjmą to chyba bez oporów, zwłaszcza, że różnice między niektórymi gatunkami są prawie niedostrzegalne...

WITOLD DELIPACY: Zamierzamy wykonać potrzebne analizy i zrewidować nasz asortyment produkcyjny. Uważamy, że niezbędna jest więc racjonalizacja receptur naszych wyrobów chemii gospodarczej zmierzająca do ograniczenia dewizochłonności przy dostrzymaniu niezbędnych parametrów jakościowych. Tak samo chcemy postąpić z opakowaniami, z którymi mamy wciąż kłopoty, zarówno z kartonikami do proszków, jak i z obwolutami do mydeł. Nasz kooperant dostarczający kartoniki — Kieleckie Zakłady Wyrobów Papierowych — znany jest z wysokiej standardowości produkcji, jednak dostarczany im surowiec o niskiej jakości z Zakładów Celulozy i Papieru w Świeciu niewyżyłki kieleckiej załogi, a w konsekwencji skutki ponoszą nasze zakłady.

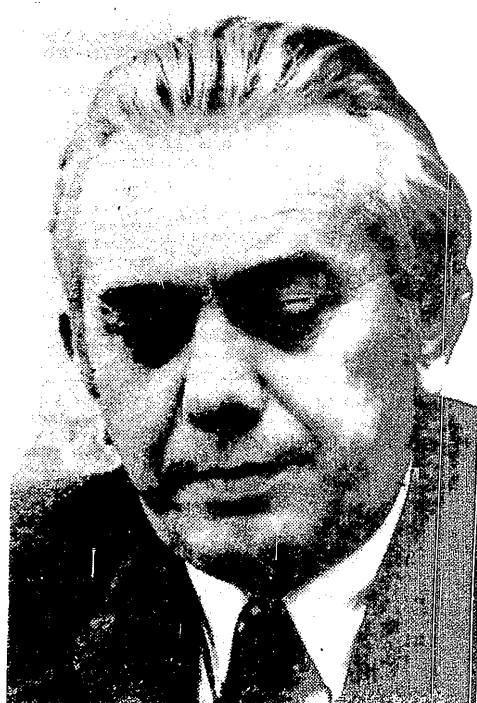
Importujemy znaczne ilości obwolut do mydeł i to z drugiego obszaru płacniczego, gdyż jedyny dobry producent — Zakłady Metalu Lekkiego w Kętach — ma ograniczone możliwości wytwórcze. Na Zachodzie przechodzi się obecnie z obwolut aluminiowych na papierowe impregnowane, niestety, nasz przemysł poligraficzny nie podąża w tej produkcji.

Dla częściowego chociaż złagodzenia trudności wynikających z niedostatku opakowań oraz mając na uwadze wygodę klienta, rozważaliśmy możliwość produkcji proszków do realizacji, ponieważ na przeszkodzie stoi bariera jakości kartonu. Chcemy więc produkować proszek w kartonach o zawartości 1 kg zamiast, jak dotąd, 500–600 g. Na Zachodzie 3 kg opakowania są od dawna stosowane, daje to i oszczędność kartonu i zwiększenie efektywności wykorzystania maszyn.

Drugi kierunek naszego działania zmierza do wprowadzenia surowego reżimu oszczędności surowców. Na przykład, potrzebny nam do produkcji tusz otrzymujemy z „Bacutilu” i z Centrali Przemysłu Mięsnego w beczkach. Transport tuszczu w beczkach jest bardzo kosztowny, a wytopienie go z beczek to zajęcie niezwykle pracochłonne. Dostawy tuszczu są sezonowe, a beczki trudno magazynować. Jeśli składuje się je na terenach nieutwardzonych — powstają duże straty. Straty powstające przy obrocie w beczkach można wyeliminować poprzez zastąpienie transportu beczek autocystrnami. Biorąc pod uwagę tylko 3 proc. strat tuszczu przy dotychczasowych dostawach, zakup jednej autocystrny zamortyzuje się w ciągu 5–6 miesięcy. Nasze



MIECZYSLAW CZARNECKI



EUGENIUSZ DARSKI

zakłady mają już dwie 18-tonowe autocysterny, mamy też zbiorniki — słabo wykorzystane — które mogą pomieścić 4 tys. m sześć. tłuszczy. Wyeliminowanie transportu w beczkach dałoby duże oszczędności surowcowe i zatrudnienia, wymaga jednak, aby i nasi dostawcy zorganizowali u siebie odpowiednie magazyny i zmoderowali sposób załadunku tłuszczy.

CZ. SKOWRONEK: Trzeba dobrze policzyć, ile kosztuje obecny system transportu i przedstawić dostawcom ten rachunek.

W. DELIPACY: Rachunek ekonomiczny, pracochłonność i uciążliwość pracy z beczkami przesadzają sprawę jednoznacznie. Dostawcy też zresztą liczą i doszli do wniosku, że należy to zmienić.

Podobne zabiegi dotyczą transportu i magazynowania sody amoniakalnej oraz siarczanu sodu. Surowce te otrzymujemy w workach. Część ich niszczy się podczas transportu, za- i rozładunku oraz w trakcie magazynowania. Kończymy silos i urządzenia do pneumatycznego rozładunku sody z cystern. Wspólnie z Instytutem Chemii Przemysłowej opracowaliśmy i obecnie wdrażamy metodę bardziej ekonomicznego przetransportowania w cysternach oraz rozładunku mieszanek siarczanu sodu i szkła wodnego w stanie płynnym.

REDAKCJA: Czy tak, jak nam Pan przedstawił, nie należało rozmawiać wcześniej i wcześniej — wtedy, kiedy powstała i rozwijała się branża — zastanawiać wszystkie przedstawione tu zabiegi? Z tego, co Pan mówi, wynika, że źródłem trudności szukać trzeba nie tyle w braku środków, co niedostatkach myślenia...

W. DELIPACY: Nasze rozwiązania nie stanowią tajemnicy i przekazujemy je naszym branżowym zakładom do wykorzystania.

WIESŁAW SIWIEC: Kooperacyjnej produkcji nie da się uniknąć. Nie dyskutujemy nad sprawami chcenia czy niechcenia kooperacji. Kooperacja, to po prostu ekonomiczna i techniczna konieczność. Reprezentuję kombinat maszyn budowlanych im. Waryńskiego. Nasze produkty finalne, czyli koparki, składają się z bardzo wyspecjalizowanych, różnorodnych zespołów i detali. Nie do pomyślenia jest, aby to wszystko można było wykonać w jednym zakładzie.

Dla zobrazowania ekonomicznej konieczności specjalizacji, a nie ślad za tym kooperacji, posłużę się tu przykładem jednego tylko detalu — śruby lub nakrętki. Zużywamy około 2 000 różnych śrub przy montażu jednej koparki. Takich śrub na tokarce uniwersalnej jeden tokarz może zrobić około 10 sztuk na godzinę. Na tokarce rewolwerowej można wytoczyć ich w tym czasie około dwudziestu, na automacie tokarskim jednowrzecionowym — około 130, na sześciowrzecionowym — około 150. Ale jeśli sięgnie się po nowoczesną technologię obróbki na zimno, można wyprodukować w ciągu godziny około 4 tys. takich śrub (czyli 400 razy więcej niż na tokarce), nie mówiąc już o tym, że przy tej technologii otrzymujemy wyrób znacznie wyższej jakości i przy mniejszym zużyciu materiału.

Oczywiście, do tego trzeba się przygotować od strony unifikacji wyrobów, skoncentrować produkcję podobnych części z całej branży lub lepiej z całego kraju w jednym przedsiębiorstwie. Po to, aby je wytwarzać przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii, w sposób ekonomiczny, na skalę masową, a następnie w drodze kooperacji dostarczać odbiorcom. Większość omawianych śrub zakupujemy w wyspecjalizowanych wytwórniach krajowych, ale dużo wykonujemy również u siebie. Próbowaliśmy kiedyś liczyć, ilu ludzi w Polsce wykonuje śruby przestarzałymi metodami, tzn. przy zastosowaniu technologii toczenia. Doszedłem do szacunkowej liczby 50—100 tys. osób. W ogóle, jak twierdzą zaopatrzeniowcy, nie ma w Polsce takiego zakładu, który pokrywałby całe zapotrzebowanie krajowe w jednym choćby asortymencie.

Podam najprostszy przykład, aby zilustrować ekonomiczne przesłanki kooperacji. Oczywiście, w zależności od tego, im bardziej złożony element byśmy rozpatrywali, tym większe efekty koncentracji produkcji można by wykazać.

Równie istotne są tu jednak przesłanki techniczne. My otrzymujemy na przykład od wyspecjalizowanych producentów silniki montowane w naszych koparkach. Silnik jest złożonym technicznie wyrobem, do którego produkcji potrzebny jest specjalny park maszynowy, doświadczona, wyspecjalizowana kadra. Byłoby oczywiście nonsensem, aby każdy producent maszyn miał się zabierać do tego we własnym zakresie. Pamiętamy, jakie kłopoty miały zakłady Kaspzaka, kiedy uruchamiając produkcję magnetofonów musiały same wyprodukować potrzebny do tego silnik.

Z kooperacją jest tak, że każdy chciałby otrzymać dobre zespoły i elementy od innych, ale trudniej o takich, którzy chcieliby je dawać. Chciałbym rozwinąć tu wątek naszej dyskusji, w której moi przedmówcy zastanawiali się nad przyczynami tego stanu rzeczy. Z doświadczenia wiemy, że zakłady, jeśli tylko nie muszą, to nie chcą uruchamiać produkcji kooperacyjnej. W praktyce jest tak, że przeważnie nie muszą, bo nie ma u nas możliwości egzekwowania takiej odpowiedzialności, powiedzmy, specjalizacyjnej, w której producent, będący wytwórcą jakiegoś elemen-

tu czy zespołu, musi automatycznie zapewnić ich dostawę dla wszystkich krajowych odbiorców. Jeśli więc nie musi, nie podejmuje takiej produkcji albo dlatego, że nie ma możliwości, albo dlatego, że mu się to po prostu nie opłaca.

Ja się zgadzam z doc. Skowronkiem, że zakłady podstawowe są zaniedbane w rozwoju. Są to przeważnie zakłady małe, nienowoczesne. Taki zakład ma niewielkie szanse na otrzymanie środków na rozwój pozwalający zapewnić produkcję kooperacyjną dla jakiegokolwiek odbiorcy. Tak to już jest, że o środki skutecznie zabiegają znani potentaci przemysłowi. A przecież powinno być odwrotnie. Logika myślenia nakazuje, aby najpierw uruchomić mocną bazę wytwórczą poszczególnych elementów, potem zespołów, a dopiero następnie wyrobów finalnych. Jest wprawdzie zarządzenie z 1969 roku, w którym mówi się, że preferencje przy przydziale środków powinny mieć zakłady kooperacyjne, ale praktyka odbiega od tego założenia.

Jak już to powiedzieliśmy, opłaca się dziś być producentem wyrobów finalnych. Dla przykładu — silnik koparki montuje dwóch robotników w ciągu godziny. Po zmontowaniu dolicza się do wartości koparki 100 tys. zł. W tej grze wielkich liczb ginie mały kooperant. Jemu w dzisiejszym systemie ekonomicznym opłacalność liczy się inaczej. I dlatego podstawową sprawą jest wprowadzenie w życie takich rozwiązań ekonomicznych, które zagwarantują opłacalność produkcji kooperacyjnej. W dużym stopniu na pewno ureguluje to zagadnienie wprowadzenie zmodyfikowanego systemu ekonomicznego.

Mam tu również pewne spostrzeżenia dotyczące roli kooperanta aktywnego, jak tu nazwalimy zakład dostarczający wyroby dla producenta finalnego. W skład naszego kombinatu maszyn budowlanych wchodzi 10 zakładów i każdy z nich robi jakiś typowy element albo zespół dla całej organizacji. W niektóre zaopatrujemy całą branżę maszyn budowlanych, a nawet wszystkich krajowych odbiorców. Na przykład w Warszawie, w zakładach im. L. Waryńskiego wykonujemy zespoły hydrauliczkie napędowe (tzw. zębatki) dla potrzeb całej branży maszyn budowlanych, eliminując w ogóle ich import.

REDAKCJA: Ale Waryński nie dostarcza ich na przykład dla producentów maszyn rolniczych...

W. SIWIEC: Rolnictwo potrzebowało inne zespoły hydrauliczne. My nie otrzymaliśmy niezbędnych do ich uruchomienia środków.

Zakład „Hydroma” w Szczecinie wyspecjalizował się w produkcji cylindrów hydraulicznych i produkuje je dla całej branży. Zakład Mechaniczny w Ostrowi Mazowieckiej produkuje między innymi podwozia gąsienicowe i przewoźniki hydrauliczne doprowadzające olej o wysokim ciśnieniu dla potrzeb całego zjednoczenia. Przejelśmy niewielki zakład przemysłu terenowego w Pasłęku i uruchomiliśmy tam wyspecjalizowaną produkcję wszystkich tulejek brązowych dla całego kombinatu. Ułatwia nam to w sposób zasadniczy zaopatrzenie wszystkich odbiorców omawianych tulejek w kombinacie i bardzo uciążliwe rozliczanie, jakie obowiązuje przy stosowaniu tego materiału. Pozwala także wyeliminować straty powodowane transportem wiórów i złomu. Powstające w trakcie obróbki brzozy i odpady produkcyjne są na miejscu przetwarzane na nowe wyroby.

Mógłbym wymienić bardzo wiele przykładów takiej wyspecjalizowanej produkcji kooperacyjnej w ramach naszego kombinatu. Oczywiście, nam również, gdybyśmy patrzyli na to od strony rentowności niektórych elementów, nie opłaca się ich produkcja. Na pewno nieopłacalna jest produkcja znormalizowanych elementów łączących do układów hydraulicznych. Ale jeśli od tego zależy sprawne zaopatrzenie kombinatu i całego zjednoczenia, dajmy drogą koncentracji i specjalizacji do wprowadzenia nowoczesnej wysoko wydajnej technologii w celu zaspokojenia w pełni potrzeb odbiorców.

Rzecz jasna, że bilansowanie potrzeb kooperacyjnych jest łatwiej osiągalne w skali całego zjednoczenia. W ogóle utworzenie kombinatu było punktem wyjścia do rozwiązania wielu kłopotów kooperacyjnych. My również spotkaliśmy się z tendencją do nastawiania się zakładów na dynamikę finalnej produkcji sprzedanej. W naszym organizacyjnym układzie mamy jednak znacznie większe możliwości administracyjnego i ekonomicznego ograniczania tego typu tendencji. Nie znaczy to, że jesteśmy wolni od kooperacyjnych kłopotów. Stale napotykałyśmy kłopoty wynikające z tego, że albo za małe są dostawy silników, albo brakuje nam gazów technicznych itp. i dobrze znamy smak codziennych skutków kulejącej kooperacji.

HENRYK GĘBKA: Zgadzam się z wielokrotnie tu już wyrażanym poglądem, że jedną z przyczyn kłopotów kooperacyjnych jest, ogólnie mówiąc, „odstawanie” rozwojowe od producentów wyrobów finalnych niektórych przedsiębiorstw, branż, a nawet resortów (np. chemii), dostarczających elementy i materiały zaopatrzeniowe. Można by z naszej polskiej praktyki przytoczyć wprawdzie pewne przykłady pozytywne (np., aby zagwarantować rozwój produkcji finalnej wyrobów elektronicznych, rzucono znaczne siły i środ-

ki na stworzenie bazy podzespołów dla elektroniki), ale nie jest to jeszcze zjawisko powszechne. A więc zapewnienie harmonijnego rozwoju (dynamika rozwoju: producentów materiałów, części i podzespołów powinna nawet nieco wyprzedzać tempo rozwoju produkcji finalnej) może być istotnym czynnikiem gospodarczego przyspieszenia.

Programowanie rozwoju (a więc i kooperacji) nie jest sprawą prostą i wymaga wyobraźni. Znamy liczne przykłady, kiedy jakaś produkcja wydaje nam się początkowo przesadna, ponad miarę i potrzeby, a potem, w krótkim czasie okazuje się niewystarczająca. Tak było z silnikami Leylanda, których produkcja początkowo przekraczała zapotrzebowanie, a kiedy ten silnik znalazł zastosowanie w autobusach, w kombajnach rolniczych, w maszynach budowlanych, okazało się, że jest niewystarczająca. Podobnie z układami scalonymi, produkowanymi przez Centrum Naukowo-Produkcyjne Półprzewodników CEMI; początkowo mogły się wydawać technicznym luksusem, a stały się już chlebem powszednim i obecnie występują pewne niedobory. Podobnie było z mikrosilnikami z „Silmy”. Trzeba więc na zagadnienie kooperacji patrzeć także w dynamicznym ujęciu.

Poza tą kwestią (techniczno-gospodarczej wyobraźni) trzeba także powiedzieć, że przy dotychczas obowiązujących miernikach oceny pracy przedsiębiorstw, z reguły producentowi wyrobu finalnego opłacało się, było wygodniej korzystać z kooperacji bierniej niż samemu angażować się w produkcję potrzebnych elementów, nawet gdyby miał po temu warunki.

Jakie podejmuje się praktyczne kroki w Ministerstwie Przemysłu Maszynowego mające na celu zmniejszenie kooperacyjnych kłopotów? Przede wszystkim mamy w naszym resorcie rozeznanie co do skali potrzeb i niedoborów w zakresie bazy kooperacyjnej. W oparciu o to rozeznanie w bieżącej pięcioletniej kierowanej są znaczne środki inwestycyjne na rozwój zdolności produkcyjnych w bazie kooperacyjnej i metalurgicznej (kuźnie, odlewnie), szczególnie przez modernizację wyposażenia istniejących zakładów, jak również rozbudowę nowego potencjału. Przykładem takiego działania jest rozwój zdolności w zakresie podzespołów do nowego cignika rolniczego z równoczesnym uwzględnieniem potrzeb innych branż na takie podzespoły. Przelamaniu napięć w kooperacji służy tworzenie kombinatów produkcyjnych i przedsiębiorstw wielozakładowych, ich organizacyjne łączenie na bazie powiązań „dostawca-odbiorca”. Kilka przedsiębiorstw pracujących dla jednego produktu finalnego lub grupy wyrobów jednoczy się w jeden, wspólnie zarządzany organizm.

Ważnym czynnikiem procesu usprawnień w sferze kooperacji jest pogłębienie zainteresowania założeń przedsiębiorstw problematyką kooperacji, szersze ich angażowanie w rozwiązywanie problemów występujących na tle wzajemnych dostaw — do roku 1980. Zgodnie z zaleceniem Ministra Przemysłu Maszynowego i Przewodniczącego ZG Zw. Zaw. Metalowców, w II kwartale br. zorganizowane zostały w przedsiębiorstwach resortu przemysłu maszynowego konferencje samorządów robotniczych dla rozważanej problematyki.

O ile dawniej zdarzało się, zwłaszcza przy stosowaniu miernika produkcji globalnej, spotkać producentów, którzy „zerwali” na kooperacji — to znaczy dając stosunkowo niski wkład własnej pracy (tj. kilka czy kilkanaście procent) głównie montażowej, domagali się niezwykle szerokiego zasilania kooperacyjnego z kraju lub importu — to obecnie sytuacja wykazuje znamienne ewolucje. Mamy coraz więcej kombinatów (właśnie kombinatów), w których proporcja wkładu pracy jest odwrotna. Większość dostaw „własnych” — a mniej od kooperantów zewnętrznych. Na przykład „Zelmer” — wobec wielkiego, zapotrzebowania na odkurzacze, zamiast domagać się wielkim głosem zwiększenia dostaw kooperacyjnych, sam wewnątrz swojej struktury organizacyjnej postanowił rozwiązać problem: uruchomiono wydział przetwórstwa tworzyw sztucznych, wydział silników elektrycznych (a nie ogładano się na dostawy ze Zjednoczenia „Ema”), odlewnię metali kolorowych. Słowem, wydaje się, że wszędzie tam, gdzie istnieją kryteria ekonomiczne do uruchomienia seryjnej, opłacalnej produkcji podzespołów — można i należy to robić w strukturze kombinatów lub dużych przedsiębiorstw. To znaczyć ułatwia planowanie, a zarazem elastyczność produkcji.

Oczywiście, zmiany systemowe, a więc odejście od systemu ocen przedsiębiorstwa według wskaźników produkcji brutto, a stosowanie wskaźników produkcji netto (produkcja dodana), będzie niewątpliwie gąsio rozbuchane niekiedy skłonność do kooperacji. W każdym razie sądzę, że w stosunkach między „dostawcami” a „odbiorcami” powinien obowiązywać obecnie nowy język — powinno w nim dominować nie szukanie winy kooperanta i tłumaczenie, dlaczego nie wykonano zadań planowych, lecz odwrotnie — podkreślanie walorów i zasług tego kooperanta, dzięki któremu udało się plan wykonać, a może przekroczyć.

Oczywiście, wszystko, co tu powiedziałem, aby nie było zgłogowaniem po obłokach, wymaga realnego bilansowania zdolności produkcyjnych i potrzeb równoległe u kooperanta i u producentów wyrobów final-

nych. Najlepszy nawet system nie pomoże, o ile nie będzie zdolności produkcyjnych.

Chciałbym natomiast popolemizować z tymi, którzy domagają się większych represji ekonomicznych dla producentów wyrobów finalnych, często zmieniających swoje zamówienia i dezorganizujących w ten sposób życie kooperantów. Myślę, że tak być powinno, bo takie jest właściwe życie. Obecnie przemysł maszynowy wychodzi szeroko z eksportem na wymagające rynki RWPG i zachodnie — to zmusza przedsiębiorstwa do elastycznego przystosowania się do wymagań klienta, ulegającą więc zmianom także zlecenia kooperacyjne. A więc — myślę — klucz nie leży w zaostrzeniu represji, ale w rozwoju zdolności produkcyjnych, w harmonijnym, komplementarnym rozwoju i wykorzystaniu czynników motywacyjnych dla tej produkcji.

Jeszcze jedna uwaga pod adresem mojego dyskusyjnego adwersarza, czyli dyrektora „Stomilu”. Postulował on, by producenci wyrobów finalnych partycypowali w nakładach „na rozwój” u swych kooperantów. Sądzą, że można by przyjąć taką zasadę, lecz jedynie w odniesieniu do wielkich przedsiębiorstw produkcyjnych, które już na etapie planowania rozwoju powinny być objęte wspólnym kooperacyjnym podziałem zadań i przydziałem środków; kto w czym będzie partycypował, kto, gdzie i na co otrzyma środki. Zważając, jeśli przyglęlibyśmy się również zasadzie, że producent wyrobu finalnego odpowiada także za dostawę części zamiennych, nawet jeśli pochodzi od kooperantów. Ale powtarzam, ten tryb zastosować można — moim zdaniem — jedynie wobec wielkich kompleksowych przedsiębiorstw gospodarczych.

Bieżące przedsięwzięcia modernizacyjne i innowacyjne, każda branża powinna realizować we własnym zakresie i z własnych środków rozwojowych.

Ł. CZARNECKI: Zaczynamy się dogadywać. Zgadzam się z dyr. Gębka, że przy niedostatku zdolności produkcyjnych i deficycie produkcji wszelkie dyskusje na temat udoskonalenia kooperacji mogą być jałowe. A tak właśnie jest „w gumie”. Skąd się wzięła ta dysharmonia? Przypomnę, że program chemizacji gospodarki narodowej przewidywał po stronie inwestycyjnej nakłady rzędu 500 mld zł (do roku 1980, licząc w starych cenach), tymczasem otrzymaliśmy za ledwie 193 mld. Powstała więc konieczność korekty programu, skoncentrowania się na przedsięwzięciach najpilniejszych z punktu widzenia gospodarki narodowej, jako całości. Wiadomo, że priorytet taki otrzymały zespoły przedsięwzięć określone nazwami „modelu wyżywienia”, „modelu mieszkaniowego” i „modelu rynku”. Inwestycje w przemysłę gumowym, a ściślej w piastowskim „Stomilu”, nie mieściły się w tych zakresach.

Chciałbym również podkreślić, że problemy zaopatrzenia, zwłaszcza surowcowego, w obecnej sytuacji gospodarczej świata stają się coraz częściej problemami gry w skali całej gospodarki narodowej. I często ich rozwiązanie przekracza możliwości jednego zakładu, kombinatu, zjednoczenia, czy nawet resortu. Stajemy bowiem niekiedy wobec alternatywy: importować, i to w długim okresie czasu (import strukturalny), czy samemu rozwijać w tym zakresie krajową bazę produkcyjną. Decyzje w tych sprawach zapadają mogą jedynie na szczeblu ponadresortowym.

HENRYK GĘBKA: Nie bez przyczyny wraca w tej dyskusji wątek dostaw kooperacyjnych przemysłu gumowego dla przemysłu maszynowego, gdyż nasze potrzeby w najbliższych latach są wyższe aniżeli oferowane dostawy przez przemysł chemiczny. Trzeba także podkreślić jakościowy aspekt tych niedoborów. Wiadomo, że kiedyś producenci wie, że na jego dostawy kooperacyjne czeka się jak na mannę z nieba — folguje sobie, pod względem jakości, nie przykładając nadmiernych starań do modernizacji. Jeśli 97 proc. produkcji „Piastowa” stanowią dostawy zaopatrzeniowe, pozarynkowe, „na pół” tej produkcji objęte jest umowami wieloletnimi, to czyż można się dziwić, że nacisk na modernizację, na wprowadzanie nowych rozwiązań nie jest zbyt ostry. Poziom braków „Piastowa” w skali roku nie przekracza 3 proc. — ale czy to obiektywnie dużo, czy mało? Czy więc można stosować taryfę ulgową wobec zakładu „kooperanta” tylko dlatego, że jego poziom produkcji uzależniony jest od poziomu technicznego posiadanego parku maszynowego?

Oceniając rozwój sił wytwórczych, jakimi dysponujemy w Polsce, najogólniej mówiąc, sądzę, że dorobiliśmy do tego, by zmienić w istotny sposób kryteria oceny. Nie możemy wystawiać noty dostatecznej temu, kto jedynie wykonał plan, lecz temu, kto zaspokoił potrzeby gospodarki narodowej (a więc także zadania kooperacyjne, ilościowo i jakościowo). Musimy się nauczyć liczyć, ile nas kosztują mankamenty kooperacji. Musimy się nauczyć szacować efekty, które osiągniemy lub nie osiągniemy w wyniku rozwiązania „wąskich gardeł” kooperacyjnych. Ważnym instrumentem ekonomicznym, który pozwoli lepiej mierzyć wysiłek produkcyjny kooperantów, będą czynniki parametrycznych metod zarządzania, które weszły w życie od 1 lipca 1977 r. w resorcie przemysłu maszynowego.

DOKOŃCZENIE NA STR. 10



WITOLD DELIPACY



HENRYK GĘBKA



WIESŁAW SIWIEC



CZESŁAW SKOWRONEK

10 str. ŻYCIE GOSPODARCZE nr 32 (1351) 7.VIII.1977 8.

MOMENT SPRZEDAŻY

ADAM ZYCH

N AJWAŻNIEJSZYM miernikiem typu „brutto” służącym do oceny działalności przedsiębiorstwa przemysłowego jest kształtowanie się wielkości sprzedaży wyrobów własnej produkcji i usług, jako stopnia realizacji i zaawansowania planu, a w jeszcze większym stopniu dla porównania z okresami poprzednimi. Istotną zaletą tego miernika jest stosunkowo duża łatwość jego ustalenia i to zarówno za okresy przeszłe (sprawozdawczość), jak i przyszłe (plan), gdyż w przeciwieństwie do mierników typu „netto” — np. produkcji dodanej — ustalenie wielkości sprzedaży nie wymaga pracochłonnych i dość zawyżonych obliczeń natury finansowo-księgowej.

Czynnik ten powoduje, że jednostki nadzorujące lub koordynujące działalność przedsiębiorstwa przemysłowego posługują się przy dokonywaniu ocen — zwłaszcza bieżących — właśnie miernikiem sprzedaży.

Dyskusyjny charakter ma sposób rozliczania przedsiębiorstwa z realizacją miernika sprzedaży. W większości organizacji gospodarczych miernik ten nie ma formalnie charakteru dyrektywnego, mimo to jednak kształtowanie się wielkości sprzedaży jest przedmiotem ścisłych bieżących analiz wykonywanych przez jednostkę nadrzędną, a także przez inne jednostki powołane instytucjonalnie do kontroli działalności przedsiębiorstwa.

W istocie więc można stwierdzić, że kierownictwo przedsiębiorstwa przemysłowego traktując wielkość sprzedaży jako wskaźnik podstawowy i podejmując wszelkie działania zmierzające do jego pełnej realizacji, co jednak często pociąga za sobą wzrost kosztów wytwarzania.

Należy przy tym podkreślić, że tendencja do uzyskiwania coraz większych rozmiarów wartości sprzedaży wynika nie tylko z nacisków na przedsiębiorstwo ze strony jednostki nadrzędnej i jednostek kontrolujących, gdyż same przedsiębiorstwa są zainteresowane maksymalizacją wartości uzyskiwanych obrotów. Decyduje to bowiem o prestiżu przedsiębiorstwa, a w wielu przypadkach o jego zaszczerstwie i o wielu innych czynnikach. Z tego względu sprawa sposobu rozliczania przedsiębiorstwa z realizacją planu sprzedaży nie wydaje się tak istotna.

Natomiast potrzebę zasadnicze znaczenie ma kwestia, na ile wzrost wielkości sprzedaży poszczególnych przedsiębiorstw należy uznać za zjawisko społecznie pożądane, gdyż de-

cyduje to o przydatności tego miernika jako instrumentu oddziaływania na działalność przedsiębiorstwa.

W tym zakresie zarówno w praktyce, jak i w różnych opracowaniach poświęconych temu problemowi istnieje dość jednoznaczna opinia, wskazująca na szereg mankamentów wskaźnika sprzedaży jako kryterium oceny działalności przedsiębiorstwa. Jako przykładowe można tu wymienić następujące nieprawidłowości:

● osiągnięcie wzrostu sprzedaży w wyniku wzrostu kosztów wytwarzania, co w warunkach powszechnie stosowanej formuły kosztowej cen — powoduje ich zwiększenie;

● zmiany asortymentowe wytwarzanych wyrobów, polegające na zwiększeniu udziału wyrobów relatywnie droższych;

● zwiększanie produkcji, tzw. „nowości”, co jest w dużym stopniu możliwe m. inn. dzięki stałemu obniżaniu kryteriów przy zaliczaniu wyrobów do tej grupy itp.

Wśród czynników, które wpływają na przydatność miernika sprzedaży w dokonywaniu prawidłowych ocen działalności przedsiębiorstwa przemysłowego należy również wymienić tzw. moment sprzedaży, który określa szczegółowe kryteria decydujące o zaliczeniu poszczególnych wyrobów do wartości sprzedaży danego okresu sprawozdawczego.

Przy sprzedaży wyrobów na rynek krajowy za moment sprzedaży przyjmuje się jeden z niżej wymienionych wariantów:

● datę odbioru wyrobów bezpośrednio z magazynu przedsiębiorstwa — dostawę przez upoważnionego na piśmie przedstawiciela przedsiębiorstwa — odbiorcy;

● datę przyjęcia przez odbiorcę wyrobów wysłanych transportem własnym dostawcy;

● datę przyjęcia wyrobów przez przewoźnika;

● datę wystawienia faktury w przypadku upływu terminu wyznaczonego na odbiór z magazynu dostawcy.

Natomiast w przypadku sprzedaży wyrobów na eksport za moment przyjmuje się najczęściej datę odprawy celnej.

Takie ujęcie momentu sprzedaży nie jest w pełni zgodne z podstawowym celem działania przedsiębiorstwa, którym jest zaspokojenie ściśle określonych potrzeb społecznych, mających swe odzwierciedlenie w zamówieniach i umowach zawartych z odbiorcami. Pełne zaspokojenie tych potrzeb ma bowiem miejsce w

przypadku, gdy odbiorca otrzyma zamówiony wyrób we właściwym terminie i o odpowiedniej jakości.

Powyższa formuła momentu sprzedaży nie spełnia jednak żadnego z tych podstawowych kryteriów, gdyż nie jest w niej ujęty — wprost lub pośrednio — czynnik zaakceptowania danej partii wyrobów przez odbiorcę. W rozumieniu tej formuły sprzedaż polega głównie na wysyłce wyrobów do odbiorcy i ich ewentualnym wstępnym przyjęciu ilościowym, natomiast stopień zgodności danej dostawy z zamówieniem oraz z obowiązującymi normami jakościowymi — jest tu nieuchwytny.

Przyjęcie powyższych kryteriów przy zaliczaniu dostaw do wartości sprzedaży poszczególnych okresów sprawozdawczych powoduje szereg negatywnych konsekwencji praktycznych. Przede wszystkim brak bodźców do maksymalnego przyspieszenia dostaw w ciągu danego okresu, gdyż w świetle obowiązującej sprawozdawczości jednakowo traktowana jest wysyłka dokonana na początku okresu sprawozdawczego (np. miesiąca) i na końcu. Wydaje się, że jest to podstawowa przyczyna poważnych spiężeń w realizacji dostaw. Jakże mają miejsce pod koniec poszczególnych okresów, co z kolei powoduje nierównomierne wykorzystanie środków transportowych; na początku miesiąca niektóre przedsiębiorstwa nie mogą zapewnić wystarczającej ilości ładunków dla posiadanego taboru transportowego, natomiast pod koniec okresu odczuwa się brak taboru.

W przypadku realizacji dostaw na rzecz odbiorców krajowych — szczególnie zastrzeżenia budzi przyjęcie za moment sprzedaży daty oddania wyrobów przewoźnikowi, którym najczęściej jest Przedsiębiorstwo Spedycji Krajowej (PSK). Ta forma realizacji dostaw różni się w sposób zasadniczy od wysyłek dokonywanych bezpośrednio transportem własnym dostawcy lub odbiorcy. O ile bowiem przy dostawach bezpośrednich odbiorca ma możliwość przeprowadzenia wstępnej kontroli zgodności danej partii z zamówieniem — a w przypadku wystąpienia istotnych niezgodności cała dostawa może być od razu zwrócona dostawcy — to przy wysyłkach realizowanych za pośrednictwem przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjnego — taka możliwość w zasadzie nie istnieje. Dotyczy to zwłaszcza dostaw wysyłanych tzw. jednostkami ładunkowymi (pojemnikami, kontenerami itp.), które odbiorca jest zobowiązany przyjąć.

Powyższą sytuację wykorzystują niektórzy niesolidni dostawcy, którzy — mając kłopoty ze zbytem części wyprodukowanych przez siebie wyrobów gotowych — wysyłają je odbiorcom za pośrednictwem przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjnego, mimo że odbiorcy ci nie złożyli na te wyroby zamówień. W świetle obowiązujących rozwiązań odwołanie wyrobu przewoźnikowi stanowi jednak podstawę do wystawienia odbiorcy faktury i zwiększa wartość sprzedaży danego okresu.

Należy tu również podkreślić, że czas realizacji dostaw przy korzystaniu z usług przewoźnika jest na ogół

znacznie dłuższy niż w przypadku dostaw bezpośrednich, wskutek czego odbiorcy nie są zainteresowani tą formą transportu, gdyż okres oczekiwania na wysłaną przez dostawcę partię wyrobów jest bardzo długi.

Jest to szczególnie niekorzystne w przypadku, gdy przedmiotem dostawy są wyroby (materiały) pilnie potrzebne odbiorcy, np. do celów produkcyjnych, gdyż niewłaściwa praca przewoźnika może spowodować poważne zakłócenia w procesie produkcyjnym odbiorcy.

Wstępna kontrola zgodności dostaw z zamówieniem przeprowadzana przez odbiorców nie stanowi wystarczającego kryterium do ostatecznego przyjęcia danej partii, gdyż istotne znaczenie ma również kontrola jakościowa, która polega na sprawdzeniu zgodności wykonanych wyrobów z obowiązującymi w tym zakresie normami i przepisami. Tego typu kontrolę odbiorca powinien przeprowadzić w ciągu 14 dni i w przypadku niewłaściwej jakości — może zgłosić reklamację, przy czym za towar zareklamowany odbiorca odmawia zapłaty.

Rozpatrując z tego punktu widzenia przyjęte kryteria w zakresie momentu sprzedaży można stwierdzić, że kwestia poziomu jakościowego wyrobów nie jest w nich zupełnie uwzględniana, gdyż jednakowo traktowane są zarówno dostawy wyrobów odcinających się wysokim standardem wykonania, jak i dostawy wyrobów nie odpowiadających normom — do bubli włącznie.

W dłuższych okresach rozliczeniowych zwroty wyrobów od odbiorców dokonane z uwagi na niewłaściwą jakość korygują oczywiście wielkość sprzedaży, jednak przy bieżących ocenach dokonywanych w okresie o sprawozdawczość (zwłaszcza meldunki ze sprzedaży) problem ten nie odgrywa żadnej roli. Przy napiętych na ogół planach sprzedaży, co powoduje — zwłaszcza w końcowej fazie okresu sprawozdawczego — wzrost tempa produkcji i sprzedaży, odbija się to negatywnie na jakości wykonania wyrobów.

W tym układzie uwzględnienie czynnika jakości przy bieżącym rozliczaniu przedsiębiorstwa z realizacją planu sprzedaży byłoby silnym bodźcem do czuwania nad tym istotnym elementem w ciągu całego okresu, a zwłaszcza do większego zainteresowania się tą społecznie ważną kwestią po wysłaniu danej dostawy do odbiorcy.

Interes społeczny przemawia również za tym, aby reklamacje jakościowe, które końcowy efekt wyraża się obniżeniem ceny (zmianą gatunku) wyrobu, jego zwrotem do dostawcy, a niekiedy nieuwzględnieniem odbiorcy przez dostawcę, — były załatwiane w możliwie najkrótszym czasie, gdyż dzięki temu wyrób gotowy osiąga szybciej swoje ostateczne przeznaczenie.

Wiele przedsiębiorstw ma obiektywne warunki, aby reklamacje jakościowe załatwić w ciągu 3–4 dni. Brak jednak bodźców do tego typu przyspieszeń, wskutek czego okres, w którym wyrób pozostaje w fazie reklamacji ulega poważnemu wydłużeniu.

W tym zakresie można nawet stwierdzić sytuację odwrotną: skoro bowiem korekta (zmniejszenie) wartości sprzedaży z tytułu uznanej reklamacji dostawcy jest dokonana w następującej chwili dokonania zwrotu wyrobów, bądź też ich przeklasyfikowania, to przetrzymywanie poszczególnych dostaw w fazie reklamacji jest z punktu widzenia miernika sprzedaży bardziej korzystne.

Tak więc kryteria przyjęte przy ustalaniu wartości produkcji sprzedanej oddziałują negatywnie na sposób i tempo załatwiania przez dostawców reklamacji zgłoszonych przez odbiorców.

Należy przy tym podkreślić, że przedstawione wyżej nieprawidłowości są wynikiem nie tylko przyjęcia określonych kryteriów rozliczania przedsiębiorstwa z realizacją planu sprzedaży — ale również szeregu innych czynników.

W szczególnym stopniu wpływa na taki stan rzeczy stosunkowo mała jeszcze rola finansowych aspektów działalności przedsiębiorstwa, a zwłaszcza bieżącego kredytowania obrotów obrotowych przez bank. Mając zwiększone potrzeby finansowe, wynikające np. z nierytmiczności sprzedaży bądź braku wpływów pieniężnych od odbiorców spowodowanych złą jakością dostaw — przedsiębiorstwo zaciąga na ogół dodatkowy kredyt na poziomie zapewnianym pokrycie bieżących płatności. Wprawdzie z tego tytułu przedsiębiorstwo ponosi dodatkowe koszty, jednak kosztowa formuła budowy cen na wyroby gotowe wytwarzane w danym zakładzie pozwala na przerzucenie tych kosztów na odbiorcę.

W praktyce problematyka finansowania bieżącej działalności eksploatacyjnej jest oczywiście bardziej skomplikowana. Nie wszystkie bowiem nakłady ponoszone przez przedsiębiorstwo z tytułu kredytów obrotowych są traktowane jako koszty, gdyż część z nich stanowią straty nadzwyczajne, obciążające bezpośrednio rachunek wyników. Ponadto szereg przedsiębiorstw, przed zaciągnięciem dodatkowego kredytu, podejmuje skuteczne działania, zmierzające do poprawy sytuacji finansowej, przy czym w większym stopniu działania te polegają na ograniczeniu wydatków, zwłaszcza na zakup materiałów i surowców, niż na zwiększeniu i przyspieszeniu wpływów z tytułu sprzedaży.

Czynnik ten nie wpływa jednak na generalną ocenę, że oddziaływanie kredytu bankowego na kierunki i metody działalności przedsiębiorstwa jest jeszcze zbyt małe, wskutek czego kredyt odgrywa jeszcze bierną rolę w procesie gospodarowania. Na podkreślenie zasługuje przy tym bezsporny fakt, że wzmocnienie roli czynnika finansowego w działalności przedsiębiorstwa mogłoby przynieść poważne efekty ekonomiczne.

Z powyższych względów wydaje się konieczne dokonanie pewnej zmiany w dotychczasowym rozumieniu pojęcia sprzedaży, a zwłaszcza momentu sprzedaży. Zmiana ta powinna — moim zdaniem — polegać na uwzględnieniu w definicji sprzedaży właśnie czynnika finansowego.

Przez sprzedaż wyrobów własnej produkcji należałoby więc rozumieć tylko wartość tych dostaw, które zostały w pełni zaakceptowane przez odbiorcę, czego wyrazem jest dokonanie zapłaty za dostarczone wyroby.

W takim ujęciu samo dostarczenie wyrobów do odbiorcy bądź też przekazanie ich przewoźnikowi nie stanowiłoby jeszcze sprzedaży, jak to ma miejsce przy obecnie obowiązujących rozwiązaniach. Dopiero z chwilą przeprowadzenia przez odbiorcę kontroli ilościowo-jakościowej oraz przekazania środków pieniężnych za dostarczone wyroby — dostawca mógłby zaliczyć daną wysyłkę do sprzedaży danego okresu sprawozdawczego.

Tak rozumiana sprzedaż odzwierciedlałaby w większym stopniu, niż to ma miejsce obecnie, realizację głównego celu przedsiębiorstwa socjalistycznego, jakim jest zaspokojenie potrzeb społecznych. Finansowe kryterium momentu sprzedaży byłoby bowiem silnym bodźcem do znacznego przyspieszenia wysyłek w ciągu okresu sprawozdawczego, co pozwoliłoby na pewne złagodzenie, a nawet wyeliminowanie charakterystycznego spiężenia dostaw pod koniec poszczególnych miesięcy i kwartałów.

Jeszcze większe znaczenie miałoby tu fakt, że przedmiotem bieżącej oceny w zakresie realizacji planu sprzedaży byłoby tylko te wyroby dostarczone odbiorcom, które są zgodne z obowiązującymi normami jakościowymi. Natomiast wyroby nie odpowiadające normom, bądź też wyroby, których jakość nie została jeszcze przez odbiorcę skontrolowana — nie zwiększyłyby sztucznie wartości sprzedaży, co obecnie umożliwia wielu przedsiębiorstwom wykazywanie w sprawozdaniach oraz różnego rodzaju ocenach i analizach — pełnej realizacji planowych zadań.

Istotnym efektem wprowadzenia powyższej zmiany byłoby również szersze zainteresowanie problematyką jakości produkcji ze strony służb i komórek w przedsiębiorstwie przemysłowym, które funkcjonowanie zajmują się sprzedażą wyrobów. Obecnie obowiązujące kryteria momentu sprzedaży „powodują” bowiem, że służby te interesują się jedynie dostarczeniem bądź wysłaniem wyrobów do odbiorcy, gdyż są to podstawowe kryteria przy ustalaniu wielkości wykonanej sprzedaży wyrobów.

Jest przy tym zrozumiałe, że przyjęcie finansowego kryterium przy bieżącym ustalaniu wielkości sprzedaży spowodowałoby pewien spadek wartości tego miernika w jego obecnym ujęciu. W prawidłowych warunkach organizacyjnych spadek ten powinien być równy średniej wielkości sprzedaży realizowanej w obrotowym cyklu rozliczeniowym z tytułu dostaw wyrobów, tj. w ciągu 14 dni. Mimo pewnych komplikacji, jakie nastąpiłyby w zakresie planowania, a także rozliczania i ewidencji sprzedaży po przyjęciu finansowego kryterium jako momentu jej wykonania — wprowadzenie tego typu zmiany wydaje się celowe, gdyż przyniosłoby to społecznie wymierne efekty.

na budowach

C HAKTERYSTYCZNY dla działalności inwestycyjnej w latach 1971–1976 był wzrost udziału inwestycji dużych (patrz „Na budowach”, „Z. G.” nr 29, 30, 31). Były to z reguły inwestycje tzw. szczególnie ważne i korzystały z priorytetu. W 1974 roku inwestycje szczególnie ważne osiągnęły liczbę 270. W kolejnych latach ich liczba zaczynała maleć (1976 r. — 233), ale ich wartość kosztorysowa rosła niemal w dwójnasób — ponad 750 mld zł w 1976 r. wobec niespełna 400 mld zł w 1974 roku. Łącznie w latach 1971–1975 nakłady na inwestycje szczególnie ważne wyniosły około 19 proc. nakładów inwestycyjnych, poniesionych w gospodarce społecznej. W 1976 r. wzrosły do 24 proc. W przemyśle przysrost produkcji z tytułu przekazania tych inwestycji do eksploatacji w okresie 1971–1975 stanowił 36 proc. ogółu przysrostu uzyskanego z działalności inwestycyjnej.

Napięcia w realizacji inwestycji, polegające na niewykonaniu założonych planów zadań, nie ominęły także budów szczególnie ważnych, chociaż nie odczuły one konsekwencji tych napięć w takim stopniu, jak inwestycje pozostałe.

Badania przeprowadzone w 1976 roku przez Bank wykazały, że dotrzymywanie terminów, bądź wcześniejsze oddawanie tych inwestycji do użytku, powodowało często wzrost kosztów budowy. Jednakże — zdaniem Banku — było to ekonomicz-

nie uzasadnione faktem uzyskiwania wcześniej produkcji na rynek wewnętrzny i dla celów eksportowych.

Priorytet dla inwestycji dużych wywarł zasadniczy wpływ na ukształtowanie się struktury całego budownictwa inwestycyjnego. Konkretnie, inwestycje o mniejszym zakresie rzeczowym (w tym bardzo istotne obiekty budownictwa ogólnego) zepchnięte zostały na dalszy plan.

Konsekwencją napięć, a mówiąc dosłownie — opóźnień w inwestycjach, było przesunięcie w bieżącym roku terminów realizacji 39 inwestycji z ogólnej liczby 160 kontynuowanych (w tym szczególnie ważnych — 24 proc.). Skala wydłużeń tych zadań wynosi od 3 do 8 miesięcy, w poszczególnych zaś przypadkach ponad rok.

Ocena sprawności procesów inwestycyjnych byłaby jednakże niepełna, gdyby nie rozpatrywać jej na tle danych o rozmiarach frontu inwestycyjnego. Wartość kosztorysowa realizowanych obiektów wyniosła pod koniec 1970 roku 754 mld zł, w końcu zaś 1976 roku przekroczyła 2 biliony zł (dokładnie 2 061 mld zł — przy czym podwyższenie wartości kosztorysów z tytułu zmiany cen inwestycyjnych prowadzonych od stycznia 1976 r. szacuje się na około 90 mld zł).

W tak rozwinętym froncie inwestycyjnym doszło do spiężenia budów wchodzących w końcową fazę

realizacji, charakteryzujących się zwiększonym zapotrzebowaniem na materiały wykonawcze i prace specjalistyczne. W tej sytuacji nawet wysoka „jednostkowa” sprawność realizacyjna nie była w stanie zapobiec opóźnieniom.

Podejmowane od trzech lat wysiłki, mające na celu ograniczenie frontu inwestycyjnego, doprowadziły do wyraźnego zmniejszenia liczby nowych podejmowanych inwestycji. Niemniej jednak należy sobie zdawać sprawę z faktu, że równoległe podejmowane są zadania (choćby w dziedzinie surowcowo-energetycznej,

rolnictwa, budownictwa mieszkaniowego), wynikające z bieżących potrzeb lub wieloletnich planów rozwojowych. Wprowadzenie tych inwestycji do realizacji pociągnęło za sobą ograniczenie nakładów na inwestycje kontynuowane, uznane za mniej pilne. W tym roku ograniczenia „dotknęły” 1 550 zadań na łączną kwotę 33 mld zł. Oczywiście, musiało to wpłynąć na gospodarkę zakupionymi maszynami i urządzeniami (zapasy nie zainstalowanych maszyn i urządzeń, w tym znaczna część z importu, wzrosły ponad 2,5-krotnie w stosunku do 1971 roku).

Środki zamrożone w budowach nie zakończonych, tak w maszynach, jak i w murach osiągnęły poziom kilkuset miliardów złotych. Jeśli zważy się, że w każdej złotówce inwestycyjnej 48 groszy stanowi płać, będziemy mieli miarę wpływu działań inwestycyjnych, nie przynoszących profitów, na kraowanie popytu i utrzymanie równowagi rynkowej.

Na zakończenie kilka słów o wielkości zaangażowania inwestycyjnego. W 1976 roku przekroczyło ono sumę biliona złotych. To znaczy, że na

samo dokończenie rozpoczętych już zadań trzeba było było mieć środki wartości ponad biliona złotych.

Wielkość zaangażowania inwestycyjnego stanowi 43 proc. ogółu nakładów (określono je na poziomie 2 364 mld zł) planowanych na inwestycje gospodarki społecznej dla lat 1977 do 1980 łącznie, co wpływać musi na realizację bieżącego planu pięcioletniego.

I.D.



PEŁNA ORIENTACJA O ŚWIECIE DÓBR KONSUMPCYJNYCH

to droga do:
— współpracy handlowej i dalszych kontaktów
— podaży i popytu na międzynarodową skalę
— rozwoju handlu zagranicznego z krajami RWPG.

Tę pełną orientację zapewnił Wam
9 MIĘDZYNARODOWE TARGI KONSUMPCYJNE
21 do 28 kwietnia 1978 roku
BRNO — CZECHOSŁOWACJA
Ostateczny termin zgłoszeń:
30 listopada 1977 r.
Bliższych informacji udziela:
BVV — Targi i Wystawy
BRNO, Vystaviste 1,602 00 Brno, Czechosłowacja.
Tel. 314. Telex: 062294, 062295
Telegr: Fairbrno I-31

Wojewódzka Spółdzielnia Mleczarska

50-058 Wrocław, ul. Kazimierza Wielkiego 87

zakupi natychmiast
dwa komputery typu

CELLATRON 82-0,5-Z

Oferty prosimy kierować pod adresem jak wyżej, tel. 389-80, 44-82-91

K-30

