

W artykule, prezentującym wnioski z badań przeprowadzonych w 48 przedsiębiorstwach i spółdzielniach, dokonano oceny skuteczności funkcjonowania najbardziej do niedawna powszechnej formy zgrupowań (zrzeszeń), nakreślono także prawdopodobny przebieg procesu pionowej integracji producentów w nowych warunkach funkcjonowania gospodarki (1).

Zbigniew Kękuś

Prognoza dla pionowych zgrupowań przemysłowych

Mgr Z. Kękuś – Instytut Ekonomiki Przemysłu, AE, Kraków.

Jedną z form współpracy producentów w przemyśle jest tworzenie przez nich – bądź przystępowanie do już istniejących – zgrupowań pionowych, tj. takich układów współdziałania, których uczestnicy realizują kolejne stadia procesu technologicznego.

Dominującą do połowy 1989 r. formą zgrupowań przemysłowych były zrzeszenia – układy organizacyjne – których uczestnikami było 65% badanych jednostek. Część z nich posiadała wyraźny pionowy charakter, w innych ściśle powiązania wertykalne łączyły tylko niektórych ich uczestników. Wśród przyczyn zgłaszania akcesu do zrzeszeń, priorytetowe znaczenie posiadała chęć usprawnienia systemu zasilania ich działalności wytwórczej w przedmioty pracy. Za miarę zadośćuczynienia oczekiwaniom producentów, wiązanych z uczestnictwem we wspólnym zgrupowaniu z ich dostawcami uznać zatem można ocenę „jakości” – terminowości, ilościowego wykonania, jakości dostaw – łączących ich więzi produkcyjno-zaopatrzeniowych. Jest ona zdecydowanie negatywna. Aż 80% jednostek nie dostrzegało żadnych różnic między terminowością i jakością dostaw otrzymywanych od przedsiębiorstw macierzystego zgrupowania ze wspomnianymi cechami dostaw „zewnętrznych”. Trwały stan nierównowagi rynkowej, kreujący dominującą pozycję producentów – dostawców w relacjach z ich odbiorcami podważał skuteczność jakichkolwiek form aktywności odbiorców – w tym zgłaszania akcesu do wspólnych z dostawcami zgrupowań przemysłowych – służących, w zamierzeniach, racjonalizacji więzi z nimi. Nierównowaga oraz brak przymusu ekonomicznego wywierały tak znaczny wpływ na zachowanie się przedsiębiorstw, że działania czynników pozytywnych, a wśród nich przewidywanego wpływu pionowego grupowania się przedsiębiorstw na funkcjonowanie powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych między nimi było „zagłuszone” bądź zniekształcone. Domniemywać tylko można, iż – wobec wcześniejszych rozczarowań – w przypadku wielu przedsiębiorstw ich trwanie w zgrupowaniach stanowić miało swoisty „akt

lojalności” wobec innych uczestników, w obawie przed możliwym, dyskryminacyjnym traktowaniem przez nich „odszczepieńca” uzależnionego od nich więziami zasileniowymi. Praktyka dowiodła, że – wbrew oczekiwaniom – tożsamość układów organizacyjnych i produkcyjnych w przypadku, gdy ich podmiotami są samodzielne przedsiębiorstwa, nie racjonalizuje powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych między tymi przedsiębiorstwami (2).

Likwidacja w 1989 r. – w trybie administracyjnym (3) – zrzeszeń przemysłowych sprawiła, że wszystkie przedsiębiorstwa, w tym ich byli uczestnicy, posiadły prawo do niczym nieskrępowanego wyboru swej opcji rozwojowej. One też, jeśli wariant ten uznają za racjonalny, podejmować będą inicjatywy integracyjne.

Zdecydowana większość badanych podmiotów gospodarczych (80% udzielonych odpowiedzi) przewiduje łączenie się przedsiębiorstw w zróżnicowane układy współdziałania. Przyszły ich charakter jako branżowy określa 47% przedsiębiorstw, pozostałe natomiast sądzą, iż będą to zgrupowania pionowe. Kilka przedsiębiorstw uważa, że w nowych warunkach jakiegokolwiek zgrupowania tracą rację bytu.

Pozytywny wpływ uczestnictwa producentów (realizujących kolejne stadia procesu przetwórczego) we wspólnym zgrupowaniu na racjonalizację więzi kooperacyjnych między nimi dostrzega 57% ogółu badanych jednostek.

Na tle w miarę optymistycznej – w omawianym aspekcie – oceny pionowych zgrupowań producentów wyraźnie rysuje się, powszechny w badanej zbiorowości, brak zainteresowania uczestnictwem w zgrupowaniach organizacyjnych. Dotyczy to 83% jednostek. Wśród motywów skłaniających w nowych warunkach przedsiębiorstwa do uczestnictwa w zgrupowaniach najczęściej wymienianymi były: zwiększenie możliwości eksportowych, uzyskanie dostępu do środków dewizowych, gwarantujących modernizację i rozwój, uzyskanie dostępu do nowych technologii, wymiana doświadczeń itp. Nieliczni tylko producenci jako przesłankę wspólnego z innymi jednostkami działania w jednym zgrupowaniu wymieniali chęć zracjonalizowania zasilania swej działalności

w surowce i materiały. Natężenie oddziaływania jednego z podstawowych do niedawna kryteriów przystępowania producentów do zróżnicowanych w formie zgrupowań przemysłowych, jakim było uzyskanie gwarancji zaopatrzenia w przedmioty pracy, uległo zatem istotnemu złagodzeniu.

Złagodzenie natężenia pewnej potrzeby nie oznacza wszakże jej całkowitego ustania. Ponadto, ze względu na okres w jakim realizowane były badania – grudzień 1989, styczeń 1990 – wspomniane zjawisko może mieć pozorny charakter i być efektem powierzchniowych tylko obserwacji względnie nasyconego rynku. Według danych GUS, w obszarze dotkniętym najgłębszą recesją znaleźli się bowiem przede wszystkim producenci artykułów zaopatrzeniowych. Oczekiwać można zatem nawrotu trudności zasileniowych przedsiębiorstw. Dlatego też uczestnictwo w zgrupowaniu łączącym dostawcę z odbiorcą może okazać się jednym ze skutecznych sposobów przezwyciężania tych trudności. Brak pozytywnych efektów w dziedzinie racjonalizacji powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych między uczestnikami zgrupowań nie oznacza negacji zasadności tworzenia pionowych układów współdziałania producentów w ogóle. Dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak na konieczność zmian:

1. procedur kreowania zgrupowań,
2. form tych zgrupowań.

Zmiana procedur tworzenia zgrupowań oznaczać będzie ostateczne zerwanie z prymatem „interesu nadrzędnego” (branży, gałęzi, gospodarki itp.), często rozbieżnego z interesem przedsiębiorstw. Skala animowanych odgórnie procesów tworzenia zgrupowań przemysłowych ulegnie radykalnemu zawężeniu wobec zorientowanej na pobudzenie oddolnej inicjatywy i przedsiębiorczości logiki dokonywanych obecnie zmian systemowych.

Przedsiębiorstwa będą równie samodzielne w wyborze instytucjonalnych form grupowania się z kontrahentami. Wszystko wskazuje na to, że będą to spółki; więzi organizacyjne zostaną zastąpione kapitałowymi. Do uczestnictwa w „pionowych” spółkach najbardziej predestynowani są producenci współdziałający w łańcuchu kooperacyjnym. Według

B. Hausa – „Potrzeba tworzenia spółek (...) jest szczególnie niezbędna w przemyśle o widocznej strukturze fazowej” (4). W spółki powinny się łączyć zatem przedsiębiorstwa silnie wzajemnie zobowiązane, których relacje względem siebie byłyby czymś więcej niż relacjami względem pozostałego otoczenia. Spółki o wertykalnych więziach produkcyjno-zaopatrzeniowych między ich uczestnikami tworzyć będą przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłów: metalurgicznego, maszynowego, precyzyjnego, elektrotechnicznego i elektronicznego, chemicznego, włókienniczego, odzieżowego i skózanego. Będą to układy współdziałania tak „wewnątrz”, jak i „międzygałęziowe”. Oczekiwać należy zintensyfikowania procesu tworzenia spółek międzysektorowych i przedsiębiorstw krajowych z kapitałem zagranicznym. Ten ostatni występuje obecnie w Polsce głównie w postaci zagranicz-

nych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości (firm polonijnych) oraz spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Ich asortymentowa oferta zdominowana jest dotychczas produktami przeznaczonymi na rynek artykułów konsumpcyjnych.

Ostateczne wyrokowanie o perspektywicznym kształcie podmiotowej struktury polskiej gospodarki, formach pionowych zgrupowań producentów byłoby obecnie przedwczesne. Ekonomiczną skuteczność procesów integracyjnych może zapewnić ich uwolnienie od arbitralności oraz oparcie na zasadzie consensu między zainteresowanymi stronami, dla których rachunek ekonomiczny staje się integralnym składnikiem wszystkich procesów decyzyjnych.

Zbigniew Kękuś

1. Bazę dla zawartych w artykule spostrzeżeń i wniosków stanowił materiał badawczy, zebrany w trakcie realizacji przez

pracowników Instytutu Ekonomiki Przemysłu AE w Krakowie, pod kierownictwem prof. dra hab. Bronisława Byrskiego tematu 8.3-6 „Propozycje pionowego grupowania przedsiębiorstw w celu racjonalizacji powiązań produkcyjno-zaopatrzeniowych”, w ramach RPBR-2 „Intensyfikacja wykorzystania zasobów materiałowych”, AE, Kraków 1990.

2. W takich przypadkach nie musi bowiem występować, charakterystyczna dla np. przedsiębiorstw wielozakładowych, zbieżność interesów między centralą a połączonymi z nią więziami podporządkowania zakładami.

3. Ustawa z dnia 24 lutego 1989 r. „O niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz o zmianie niektórych ustaw”, Dziennik Ustaw, 1989 nr 10.

4. B. Haus: Zaopatrzenie i kooperacja przedsiębiorstw – przyczyny trudności i sposoby ich rozwiązywania, Gospodarka Materialowa, 1988 nr 11.

Z ŻYCIA TNOiK

Oddział w Krakowie – rok 1989

Rada Naukowa

Działalność Rady zgodnie z jej statutowymi zadaniami koncentrowała się na trzech głównych problemach. Pierwszy z nich to inicjowanie działalności naukowej, popularyzatorskiej i wydawniczej Oddziału oraz jej ocena. Drugi obszar działania to opiniowanie i zgłaszanie wniosków w sprawach dotyczących realizacji ważniejszych zadań Oddziału w zakresie naukowym, naukowo-popularyzatorskim, edukacyjnym i wydawniczym. Trzeci obszar działania – to przedstawianie opinii w sprawach dotyczących organizacji i kierowania na terenie działania Oddziału. Rada Naukowa aktywnie uczestniczyła w organizowaniu działalności naukowo-popularyzatorskiej z dziedziny nauk o organizacji i kierowaniu. Odczyty na otwartych posiedzeniach Rady wygłosili prof. dr hab. Zbigniew Martyniak oraz dr Czesław Mesjasz.

Rada Oddziału ds. Usług i Doradztwa

Rada zajmowała się opiniowaniem wniosków na rzeczoznawców TNOiK (pozytywnie jedna kandydatura). Analizowano także możliwości realizowania zleceń na usługi organizacyjne i doradztwo oraz prace naukowo-badawcze. Członkowie Rady uczestniczyli w seminariach problemowych organizowanych przez Radę Główną

Rzeczoznawców i Doradztwa TNOiK, aktywnie włączali się w opracowanie dokumentów i materiałów dotyczących doradztwa organizacyjnego Towarzystwa. Zorganizowano jedno spotkanie rzeczoznawców TNOiK, poświęcone działalności Oddziału w zakresie usług organizacyjnych i doradztwa oraz współpracy z jednostkami gospodarczymi.

Klub Dyrektorów

Aktualnie skupia 37 członków. Rada Klubu działa pod przewodnictwem mgr. Romana Zderowskiego. Klub Dyrektorów opiniował na prośbę władz centralnych i wojewódzkich szereg dokumentów, w tym na prośbę Urzędu Rady Ministrów projekt ustawy „O niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz o zmianie niektórych ustaw”. Klub aktywnie włączył się do opracowania stanowiska nt. „Kierunki unowocześniania i rozwoju produkcji oraz restrukturyzacji przemysłu” przygotowanego na prośbę krakowskich władz. Klub Dyrektorów podjął wspólnie z Prezydium Zarządu Oddziału działania zmierzające do powołania Krakowskiej Rady Dyrektorów, która powstała w lutym 1989 r.

Krakowska Rada Dyrektorów

Została ona powołana w lutym 1989 r. i jest afiliowana przy

Krakowskim Oddziale TNOiK. Skupia aktualnie 151 dyrektorów i prezesów jednostek prowadzących działalność gospodarczą. Prezesem Krakowskiej Rady Dyrektorów został wybrany dr inż. Adam Peszko – Dyrektor Krakowskiej Fabryki Aparatów Pomiarowych „Mera-Kfap”. Celem Rady jest przede wszystkim integracja środowiska kadry kierowniczej oraz prezentowanie niezależnych opinii w sprawach funkcjonowania podmiotów gospodarczych oraz rozwiązań systemowych w gospodarce narodowej. Prezes Rady dr inż. Adam Peszko został wybrany wiceprzewodniczącym Krajowej Rady Dyrektorów. Rada włączyła się w prace związane z przygotowaniem statusu dyrektora, sformułowała opinie i propozycje dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem w aktualnych warunkach społeczno-politycznych oraz zachodzących zmianach systemowych. Problemy te były podjęte m.in. na spotkaniu z udziałem prof. dr hab. inż. Romana Ciesielskiego – senatora ziemi krakowskiej.

Opinie i propozycje Rady dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw w aktualnych warunkach ekonomiczno-finansowych, kierunków przekształceń strukturalnych w gospodarce były prezentowane na spotkaniach Krakowskiej Rady Dyrektorów z ministrem przemysłu, dr. Tadeuszem Syrczykiem oraz przewodniczącym sejmowej Komisji Systemów

Gospodarczych, Przemysłu i Budownictwa – posłem prof. dr hab. Andrzejem Zawiślakiem. Z inicjatywy Rady Oddział wspólnie z Towarzystwem Wspierania Inicjatyw Gospodarczych zorganizował seminarium nt. „Przekształcanie przedsiębiorstw w spółki akcyjne. Akcjonariat pracowniczy”.

Nawiązany został roboczy kontakt ze Stowarzyszeniem Pracodawców, Krakowską Izłą Przemysłowo-Handlową, Krakowskim Towarzystwem Przemysłowym.

Klub Organizatora

Klub skupia obecnie 51 członków, w przeważającej części organizatorów-praktyków (34) oraz pracowników nauki. Zorganizowano dwa spotkania Klubu, na których wygłoszono odczyty na aktualne i nurtujące środowisko organizatorów tematy. Kontynuowano wydawanie kwartalnika „Poradnik Organizatora”, zwiększyła się liczba prenumeratorów (do 289) oraz zasięg oddziaływania. Członkowie Klubu brali udział w najważniejszych przedsięwzięciach edukacyjnych Oddziału, uczestniczyli w pracach naukowo-badawczych i doradztwie.

Przygotowany został plan przedsięwzięć, których celem jest pozyskanie nowych członków Klubu i szeroka prezentacja działalności Klubu wśród kadry organizatorów w przedsiębiorstwach.

Jerzy Indraszkiewicz