

Aleksy Banasiak *

PROBLEMY KOOPERACJI WEWNĘTRZNEJ
W KOMBINACIE PRZEMYSŁOWYM

Aktualnie zachodzące procesy gospodarcze przebiegają w kierunku tworzenia dużych organizmów gospodarczych. Zjawisko to określa się mianem koncentracji produkcji. Taka droga rozwoju sprzyja z jednej strony zwiększeniu efektywności gospodarowania w skali kraju, z drugiej zaś przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb społecznych. Proces ten nie wyklucza oczywiście rozwoju przemysłu drobnego w tych gałęziach i dziedzinach gospodarowania, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia społecznego i ekonomicznego.

Koncentrację produkcji osiąga się przez inwestycje, działalność integracyjną bądź też przez równoległe występowanie obu tych form¹. Inwestycyjna forma koncentracji wiąże się z budową nowych wielkich przedsiębiorstw bądź też z rozbudową istniejących. Działalność integracyjna może natomiast polegać na połączeniu samodzielnych dotychczas jednostek gospodarczych w nowy organizm bądź też na luźnym powiązaniu współpracujących jednostek, np. w formie układu kooperacyjnego.

Przykładem tworzenia nowych jednostek gospodarczych z samodzielnych dotychczas przedsiębiorstw są kombinaty przemysłowe. Kombinaty przemysłowe tworzy się z reguły na bazie terytorialnych

*Mgr, st. asystent w Zakładzie Analizy Ekonomicznej, Instytut Ekonomiki Przedsiębiorstw UŁ.

¹ Por. J. K o r t a n, Formy integracji przedsiębiorstw przemysłowych, [w:] Funkcje i struktura przedsiębiorstw - ewolucja i integracja, Warszawa 1976, s. 18.

układów kooperacyjnych przedsiębiorstw. Kooperacja jako forma integracji posiada bardzo luźny charakter współpracy. Współpraca ta opiera się na wzajemnych umowach opierających się na zasadach prawa cywilnego. Istniejące przepisy prawa nie przyczyniają się jednak do osiągnięcia pełnych korzyści z tworzenia układów kooperacyjnych. Wynika to przede wszystkim z braku uregulowania w sposób wyczerpujący przepisów o porozumieniach gospodarczych².

Przyczyną takiego stanu rzeczy wydaje się być ponadto brak koordynatora regulującego współpracę kooperantów. Zadanie takie spełnia kombinat przemysłowy, który stanowi układ kooperacyjny zamknięty i posiada jednocześnie koordynatora regulującego współpracę kooperantów. Należy jednak podkreślić, że jest to zupełnie inny jakościowo układ współpracujących jednostek gospodarczych w stosunku do układu kooperacyjnego. Przede wszystkim współpracujące przedsiębiorstwa tracą samodzielność gospodarczą. Stają się jednostkami wewnętrznymi nowego organizmu gospodarczego, który przejmuje funkcje przedsiębiorstwa. Nie należy sądzić, że zamknięcie kooperujących przedsiębiorstw w ramach kombinatu zapewni automatycznie pełną integrację i zgodność celów. Prowadzenie procesów integracyjnych jest sprawą skomplikowaną. Wymaga odpowiedniego przygotowania i dokonania analizy wszystkich czynników mogących mieć wpływ na integrację zgrupowanych jednostek wewnętrznych kombinatu. Jednym z podstawowych czynników decydujących o zintegrowaniu jednostek wewnętrznych kombinatu jest kooperacja wewnętrzna.

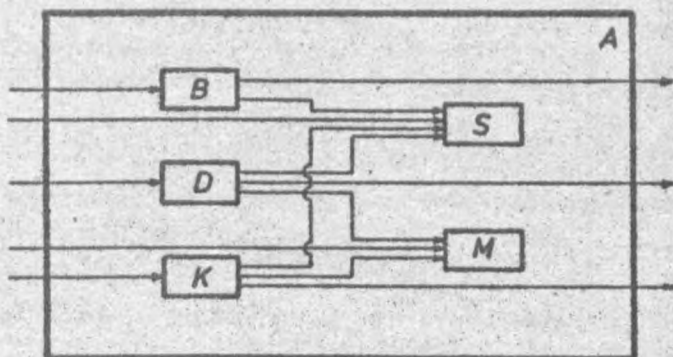
Celem artykułu jest przedstawienie kooperacji wewnętrznej jako czynnika integrującego działalność kombinatu. Problemy te przedstawione zostały na przykładzie wybranego kombinatu przemysłu lekiego. Wybór tego kombinatu podyktowany został złożoną strukturą produkcyjną i organizacyjną oraz stosunkowo niedawnym okresem jego utworzenia. Prezentowane przedsiębiorstwo powstało w 1973 r. w wyniku fuzji dwóch przedsiębiorstw - jednego składającego się z czterech zakładów oraz drugiego jednozakładowego. Były to przedsiębiorstwa przemysłu skórzanego. Powstały organizm gospodarczy posiada pionową formę kombinowania produkcji, przy czym występują dwa zakłady finalne produkujące różny asortyment wyrobów. W pierw-

² Zob. S. W ł o d y k a, Porozumienie gospodarcze, Warszawa 1978, s. 289-291.

szym przypadku jest to skórzane obuwie męskie, w drugim - odzież skórzana i rękawiczki skórzane. Zakład finalny produkujący obuwie skórzane jest jednocześnie zakładem wiodącym kombinatu. W procesach przygotowawczych do utworzenia kombinatu zwracano uwagę na możliwość osiągnięcia określonych korzyści gospodarczych z zamknięcia kooperujących jednostek w ramach jednego organizmu gospodarczego. Miał to być krok w kierunku osiągnięcia ścisłej integracji znajdujących się na tym terenie zakładów branż skórzanej i garbarskiej.

Przy tworzeniu kombinatu poprzez fuzjowanie kooperujących dotychczas przedsiębiorstw należy dążyć do zbilansowania mocy produkcyjnych jednostek wewnętrznych. Działanie takie będzie sprzyjać pełnej integracji zgrupowanych jednostek. Im bowiem większy stopień pokrycia potrzeb zakładu finalnego dostawami własnymi, tym pełniejsza wystąpi integracja. Jednocześnie powinno wystąpić zjawisko dążenia do przeznaczania maksymalnej wielkości produkcji pierwszych faz dla potrzeb kombinatu. Z powyższego wynika jednocześnie konieczność ograniczania do niezbędnego minimum kooperacji zewnętrznej.

Związki kooperacyjne badanego kombinatu są bardzo rozwinięte, przy czym występuje zarówno kooperacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Nie mamy w tym przypadku do czynienia z zamknięciem całej produkcji w ramach jednego układu produkcyjnego. Zjawisko to charakteryzuje rys. 1.



Rys. 1. Układ kooperacyjny kombinatu A

→ kierunki dostaw kooperacyjnych; A - kombinat; S - zakład finalny (obuwie); M - zakład finalny (odzież skórzana); B - zakład garbarski (skóry twarde); D - zakład garbarski (skóry miękkie); K - zakład garbarski (skóry twarde i miękkie)

Przechodząc do bardziej szczegółowej analizy związków kooperacyjnych w ramach kombinatu należy scharakteryzować specjalizację poszczególnych zakładów. Wiadomo bowiem, że przede wszystkim specjalizacja będzie wyznaczała zakres i poziom kooperacji wewnętrznej. Funkcjonujące w ramach kombinatu zakłady garbarskie produkują zarówno skóry miękkie, jak i twarde, z tym, że zakład B produkuje wyłącznie skóry twarde, zakład D - wyłącznie skóry miękkie, a zakład K - zarówno miękkie jak i twarde. Z kolei specjalizacja produkcji zakładów finalnych S i M wyznacza zapotrzebowanie prawie wyłącznie na skóry miękkie. Można już w tym miejscu sformułować uogólniony wniosek, że występuje niedopasowanie struktury produkcji między pierwszą i drugą fazą procesu technologicznego. Zjawisko to ilustrują bardziej szczegółowo dane liczbowe zawarte w tab. 1 i 2.

T a b e l a 1

Struktura produkcji zakładów garbarskich
wg przeznaczenia w 1975 r.

Zakład	Produkt	Wartość produkcji (w tys. zł)			Udział produkcji dla kombinatu w całości produkcji (w %)
		ogółem	dla kombinatu	poza kombinat	
A	skóry twarde	141 101,0	11 543,0	129 558,0	8,1
D	skóry miękkie	869 458,0	376 718,0	492 740,0	43,3
K	skóry miękkie	501 084,0	213 213,0	287 871,0	42,6
	skóry twarde	431 191,0	25 726,0	405 465,0	6,0
Ogółem		1 942 834,0	627 200,0	1 315 634,0	32,3

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych kombinatu PZPS "Alka" w Słupsku.

Udział produkcji garbarni na potrzeby kombinatu w całości produkcji wynosi zaledwie 32,3%. Pozostałą część stanowi produkcja towarowa sprzedawana na zewnątrz kombinatu. Udział ten jest wyższy o 10-11% w zakresie skór miękkich, natomiast skóry twarde

T a b e l a 2

Kierunki dostaw skór dla zakładów finalnych w 1975 r.
(w tys. m²)

Dostawca	Odbiorca	Zakład	
		S	M
	D	272,3	536,0
	K	602,7	-
Spoza kombinatu		137,0	163,3
Dostawy ogółem		1 012,0	699,3
Udział dostaw z kombinatu w całości dostaw (w %)		86,4	76,6

* Pominięto dostawy skór twardych z zakładu B, który pokrywa całe zapotrzebowanie produkcji finalnej.

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

jako półfabrykaty stanowią 6,0-8,1% całej ich wartości w kombinacie. Przeznaczenie zaledwie ok. jednej trzeciej wartości produkcji na półfabrykaty należy uznać za stan bardzo niezadowolający. Wynika on w dużym stopniu ze specjalizacji producentów finalnych, którzy zgłaszają minimalne zapotrzebowanie na skóry twarde. Jednakże udział produkcji skór miękkich na potrzeby kombinatu jest również zbyt mały z punktu widzenia zintegrowania jednostek wewnętrznych.

Dla pełnego zobrazowania zagadnienia konieczne jest jednak przedstawienie zjawiska od strony producentów finalnych. Pokrycie potrzeb zakładów finalnych produkcją własnych garbarń wynosi w jednym przypadku 76,6%, w drugim 86,4%, i ten stan rzeczy zmienia w pewnym sensie przedstawiony uprzednio negatywny obraz skooperowania. Okazuje się bowiem, że w kombinacie występuje zjawisko niedopasowania mocy produkcyjnych między obu fazami produkcyjnymi. Moce produkcyjne garbarń są znacznie wyższe aniżeli możliwości przerobu ich półfabrykatów przez zakłady finalne. W tej sytuacji należy postulować, aby własne półfabrykaty stanowiły maksymalnie dużą część pokrycia potrzeb, zbliżającą się do 100%. Pozostałe nadwyżki produkcyjne garbarń powinny dopiero stać się przedmiotem kooperacji zewnętrznej.

Przeprowadzone badania wykazują zbyt małą integrację w ramach kombinatu zakładu B, przeznaczającego tylko niewiele ponad 8% swojej produkcji na kooperację wewnętrzną. Zakład ten produkuje wyłącznie skóry twarde, które są wykorzystywane w kombinacie jedynie w niewielkim stopniu. Należy w przyszłości dążyć do zwiększenia udziału produkcji obuwia na spodach skórzanych w zakładzie S. Problem powinien być w tym przypadku rozwiązany w skali branży. Produkcję obuwia na spodach z tworzyw sztucznych można stopniowo przenosić do przedsiębiorstw nie posiadających bliskiego zaplecza w postaci garbarń skór twardych.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wewnętrzna więź kooperacyjna jest bardzo luźna, nie ma racjonalnego sprzężenia między obu fazami produkcyjnymi. Należy się zastanowić nad przyczynami tego stanu rzeczy.

Zaistniała sytuacja wynika m. in. stąd, że ceny zakupu i sprzedaży w obrocie wewnętrznym nie mają zarówno dla dostawcy, jak i dla odbiorcy żadnego znaczenia stymulującego. Obecnie stosowany jest system cen stałych, cennikowych. W tej sytuacji na wyniki produkcyjne nie ma wpływu fakt, czy dany półfabrykat pochodzi z kooperacji wewnętrznej czy też zewnętrznej. Konieczne jest w tym przypadku wprowadzenie wewnętrznych cen kooperacyjnych na półfabrykaty. Omówiona sytuacja jest charakterystyczna nie tylko dla badanego kombinatu. Problem cen wewnętrznych jest ciągle nie rozwiązany w skali całej naszej gospodarki.

Istotny wpływ na kształtowanie się wewnętrznego układu kooperacyjnego posiada również system mierników oceny. Jednym z podstawowych mierników stosowanych w kombinacie jest produkcja towarowa. Przy tym miernik ten obejmuje również wszystkie zakłady garbarskie. Jest to sytuacja sprzyjająca wybitnie rozkooperowaniu produkcji. Zmiany powinny iść w kierunku uznania produkcji towarowej za miernik oceny jedynie kombinatu jako całości. Zakłady garbarskie nie byłyby wtedy zainteresowane w takim stopniu w zbywaniu swojej produkcji na zewnątrz. Zlikwidowana zostałaby podstawowa sprzeczność celów między jednostkami wewnętrznymi a kombinatem jako całością.

Przedstawiona wyżej niekorzystna tendencja zostaje wzmocniona przez sprzężony z systemem mierników system bodźców materialnego zainteresowania, w którym nie uwzględniono w dostateczny sposób

integrującej roli i znaczenia określonych środków motywacji działań poszczególnych jednostek kombinatu.

Sprawne sterowanie kooperacją wewnętrzną wymaga odpowiedniego systemu informacji. Chodzi tu zarówno o przebieg informacji w pionie, jak również między poszczególnymi zakładami. Badana sytuacja przedstawia się bardzo niekorzystnie. Przykładem był przepływ informacji bezpośrednio między zjednoczeniem a poszczególnymi zakładami, z pominięciem szczebla kombinatu. Należy również zlikwidować występujący w wielu przypadkach automatyzm w przekazywaniu informacji w dół. Zdarza się bowiem często, że rola kombinatu sprowadza się do technicznego powielenia informacji i dalszego przekazania zakładom.

Istotnym problemem wymagającym rozwiązania jest sprawa podpisywania umów na dostawy skór. Obecnie wszystkie umowy na te dostawy (w tym również umowy z własnymi garbarniami) podpisywane są na ogólnokrajowej giełdzie. Wynika to przede wszystkim z deficytu skór i związanej z tym konieczności bilansowania potrzeb w skali kraju. Niemniej wydaje się, że bilanse powinny być ustalane w taki sposób, aby zapewniały zakładom finalnym w kombinacie zaopatrywanie się w pierwszej kolejności we własnych garbarniach. W tym przypadku nie byłoby konieczne zawieranie umów na giełdach. Jedynie nadwyżki oraz produkcja nie mająca zastosowania w kombinacie mogłyby być sprzedawane na giełdach (z uwzględnieniem bilansów branży).

Przedstawione wyżej rozważania wykazują, że nie osiągnięto korzyści, jakie zakładano tworząc kombinat. W dalszym ciągu brak jest pełnego skooperowania między poszczególnymi jednostkami, a często występują wręcz sprzeczności interesów. Składa się na to szereg czynników, których nie uwzględniono we właściwy sposób w procesach przygotowawczych do utworzenia kombinatu.

W omawianym przypadku duży wpływ na doskonalenie wewnętrznej więzi kooperacyjnej posiada system zarządzania tym przedsiębiorstwem. Jak już wcześniej zostało podkreślone, brak jest wydzielonego zarządu kombinatu, a funkcje zarządzania całą organizacją przejmuje zakład wiodący będący jednym z dwóch zakładów finalnych. Pomijając kwestię, czy jest on w stanie sprawować właściwie swoje podwójne funkcje m. in. ze względów kadrowych, można stwierdzić, że system taki powoduje różnego rodzaju antagonizmy, a przez to

prowadzi do dezintegracji. W przypadku rozpatrywanego kombinatu najlepszym rozwiązaniem byłoby jednak utworzenie zarządu wydzielonego.

W sytuacji kiedy wiele czynników sprzyja rozkooperowaniu produkcji, konieczne jest podjęcie energicznych kroków przeciwdziałających temu zjawisku. Poprawę sytuacji można osiągnąć poprzez utworzenie podmiotu sterującego kooperacją wewnętrzną. Powinna to być komórka lub zespół komórek, w których gestii znajdowałyby się decyzje odnośnie do produkcji garbarni oraz kooperacji między garbarniami a zakładami finalnymi. Takie rozwiązanie powoduje pewne scentralizowanie funkcji zaopatrzeniowych na szczeblu kombinatu, ale z punktu widzenia integrowania jednostek wewnętrznych wydaje się być korzystne. Okazuje się więc, że zamknięcie skooperowanych dotychczas przedsiębiorstw w ramach jednego kombinatu nie powoduje automatycznie bardziej ścisłego ich zintegrowania. Aby to osiągnąć, muszą zostać spełnione określone warunki które w sumie sprowadzają się do zapewnienia odpowiedniego systemu zarządzania w tak zorganizowanym przedsiębiorstwie.

Aleksy Banasiak

ASSESSMENT OF CO-OPERATION
WITHIN A MULTI-BRANCH LEATHER COMPANY

The article deals with the problem of internal co-operation within a multi-branch leather company and its influence on integration of activities carried out by individual internal units. The analysis is performed on the basis of studies conducted in such company.

It shows that one of basic objectives behind establishment of the multi-branch company in question is linking of hitherto loosely co-operating plants into one economic organization to attain better economic effects as a result of bigger integration. This target can, however, not always be attained, which among others is due to lack of properly prepared process of fusion of companies and lack of a properly designed system of managing a new company. Such a situation appeared in the company analyzed by the author.

Certain general conclusions presented by the author should pave the way for wider utilization of internal co-operation as a factor integrating the work of a multi-branch company.