

J. NOWAK

Zarządzanie

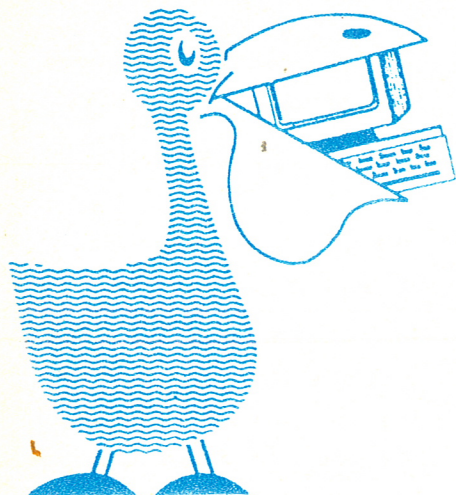


LISTA 500

PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU PRZETWÓRCZEGO

**Czy społeczeństwo
dojrzało do reform?**

**Zimny bałagan,
czyli kulturowy nieład**



OFERUJEMY:

- doradztwo specjalistyczne, obejmujące dobór sprzętu i oprogramowania bezpośrednio u klienta
- dostawy systemów informatycznych z kompletną obsługą, instalacją sprzętu oraz szkoleniem pracowników
- oprogramowanie wspomagające zarządzanie zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa
- oprogramowanie użytkowe i narzędziowe
- szkolenie pracowników obsługujących sprzęt komputerowy w zakresie programów użytkowych, systemów operacyjnych i innych



TECMA

SPÓŁKA Z O.O.

**SIEDZIBNA 29 C
03-317 WARSZAWA
☎ (0-22) 11-50-94**

MIKROKOMPUTERY:

PC/XT/AT/RT

firm: INSWELL, LASER, AMSTRAD

DRUKARKI:

firm: STAR, NEC, H-P, CITIZEN

plottery, digitizery, streamery, stacje dysków twardych i miękkich renomowanych firm światowych

sieci lokalne, wielodostęp

części, okablowanie, filtry, dyskietki, pudełka do dyskietek, papier perforowany 10" i 15", tasiemki barwiące itp.

wyłączny przedstawiciel firmy
ISF-SOFIMEX

99 Av Du General
LECLERC
94700 MAISON ALFORT
FRANCJA
☎ (0-0331) 43681212

Głównym numeru czerwcowego jest oczywiście *Lista 500*. Już piąty rok z rzędu. Jest to czas dostatecznie długi, by poznać trendy rozwoju i „500” jako całości, i poszczególnych firm. Czy zbliżyliśmy się przez te lata do efektywnego, dynamicznego, samodzielnego przedsiębiorstwa z reformatorskich marzeń?

Odpowiedź pozostawiam Czytelnikom. Poza suchymi liczbami, rodem z GUS, otrzymują oni także obszerny zestaw komentarzy naszych ekspertów, które tę odpowiedź winny ułatwić. Z liczb wyłania się gospodarka przedsiębiorstw w 1987 r. nieco lepsza niż w poprzednich latach, ogólny obraz nie jest jednak zbyt klarowny. Decydując się pięć lat temu na druk pierwszej *Listy 500* zdawaliśmy sobie sprawę, że nasze dane nie w pełni informują o prawdziwej sytuacji przedsiębiorstw, ponieważ podstawowe instrumenty, jakimi się posługujemy w ocenie – pieniądź, zysk, akumulacja – nie są „prawdziwe”. Wyszliśmy jednak z założenia, że lepsze są takie informacje niż żadne, zwłaszcza że publikowanie kolejnych list pozwoli na ich porównywanie i zorientowanie się, w którą stronę odbywa się ruch. Co roku jednak przybywają nowe elementy, zaciemniające obraz. Na przykład w bieżącym roku zyski „500” są znacznie wyższe niż w roku ubiegłym. To wspaniale – wydawałoby się. Czy jednak na pewno? Czy efektywność poprawiła się dlatego, że zmniejszyły się koszty, czy też dlatego, że tak bardzo wzrosły ceny? W normalnej, konkurencyjnej gospodarce nie byłoby wątpliwości. U nas są. Albo – na przykład – wysoki wzrost dochodów z eksportu może tylko cieszyć. Normalnie świadczyłby o tym, że udało się więcej i lepiej sprzedać. U nas wynika jednak głównie ze zmiany kursów, dość w końcu dowolnej. I tak dalej, i tak dalej...

Coraz częściej dochodzimy do wniosku, że bez prawdziwego pieniądza, zdecydowanej i konsekwentnej polityki monetarnej nie sposób doprowadzić gospodarkę do pożądanego stanu, nie sposób ją właściwie ocenić. Pieniądź, inflacja, banki – to kolejny ważny blok tego numeru, bardzo ściśle wiążący się z *Listą 500* i dostarczający zarówno wielu nowych informacji, jak i okazji do przemyśleń.

REDAKTOR

KLUB DISKUSYJNY PRO KONTRA	
Za wielu do jedzenia, za mało do pracy ☐ Opracowanie ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI	3
Czy społeczeństwo dojrzało do reform? ☐ REMIGIUSZ RADZISZEWSKI	6
DRUGIE DNO	
Dwie strategie ☐ STANISŁAW ALBINOWSKI	8
Zacząć od czegoś ważnego ☐ Rozmowa z prof. WŁADYSŁAWEM BAKĄ ☐ DANUTA ZAGRODZKA	10
TYLKO O PIENIĄDZU	
Powrót z dziecinnego pokoju ☐ STEFAN BRATKOWSKI	13
Inflacja, pieniądz, przedsiębiorstwo ☐ TOMASZ MICKIEWICZ	17
Zimny bałagan, czyli kulturowy nieład ☐ WOJTEK LAMENTOWICZ	20
Człowiek w kleszczach ☐ ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI	22
PRÓBY I BŁĘDY	
Trudna sztuka wyrównywania ☐ ALEKSANDER J. WIECZORKOWSKI	24
O wikingach i teorii organizacji ☐ BARBARA CZARNIAWSKA-JOERGES	26
OKO W OKO Z KRYZYSEM	
Ognisko kryzysu ☐ KONRAD WRZOS	29
SAMORZĄD	
Myśli na rozstaju ☐ BARBARA GĄCIARZ, JANUSZ GĄCIARZ	33
Spotkania ☐ TU	35
Okręgi wyborcze ☐ Vis-à-vis ☐ TADEUSZ B. JAWORSKI	35
W ZAŻYŁOŚCI Z §	
Pieniądze na rozwój ☐ EDWARD KOSTRO	36
Państwowy Arbitraż Gospodarczy ☐ BRONISŁAW BYSTRY	38
Szlachetne zdrowie ☐ Kontrola ☐ ANDRZEJ ZIELIŃSKI	39
METODY ZARZĄDZANIA	
Model DIB ☐ KAZIMIERZ PERECHUDA, ANDRZEJ SRZEDNICKI	40
Z profilu i en face ☐ Sylwetka dyr. LUCJANA PYZIKA ☐ TOMASZ UCHMAN	42
100 000 współzależności produkcyjnych ☐ Recenzja ☐ STANISŁAW ALBINOWSKI	44
Z PRASY ZAGRANICZNEJ ☐ Opracowanie BL i JS	44
Kronika ☐ MW	49
LISTA 500	
Na glinianych nogach ☐ STANISŁAW ALBINOWSKI	52
Dyrektorzy o wynikach swoich firm ☐ MAREK MISAŁ	55
Eksport wyżej ☐ DARIUSZ LEDWOROWSKI	56
Na starcie drugiego etapu ☐ TADEUSZ BACZKO	57
Koncentracja ☐ EWA BALCEROWICZ	59
Poprawy ciąg dalszy ☐ MAREK DĄBROWSKI	59
Komu przeszkadza? ☐ Na marginesie Listy 500 ☐ alb	60
Definicje podstawowych pojęć	61
Tabele	62-79

Zarządzanie

miesięcznik kadry kierowniczej przedsiębiorstw
CZERWIEC'88 ROK XV NR 6(167)

KRUCZA 36 00-921 WARSZAWA

TELEFONY
REDAKCJA: 21-21-08;
Dział Prenumeraty: 28-02-81 w. 618

Redaguje zespół:

JÓZEF ŚNIECIŃSKI
redaktor naczelny
JANUSZ ZBIERAJEWSKI
zastępca redaktora naczelnego
MARYNA DĄBKOWSKA
sekretarz redakcji
TADEUSZ BONIK
kierownik działu polityki społecznej
BUGUSŁAW LEMPKOWSKI
kierownik działu nauki
DANUTA ZAGRODZKA
kierownik działu ekonomicznego
ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI
kierownik działu reportażu
ALEKSANDER JERZY WIECZORKOWSKI
kierownik działu humanizacji pracy
STANISŁAW ALBINOWSKI, JAKUB KOPEĆ,
TOMASZ UCHMAN

Rada konsultantów: FRANCISZEK DRATWA, BOGDAN GLIŃSKI, WŁODZIMIERZ HAUSNER, GRZEGORZ KIERPI-CZOW, JANUSZ MACIEJEWICZ, ZDZISŁAW MIEDZIAREK, EDMUND NAGÓRSKI, JANUSZ PATORSKI, EDWARD PIETRZAK, FRANCISZEK SZLACHCIC, TADEUSZ WODZYN-SKI, ANDRZEJ ZAWISŁAK.

Stale współpracują: VICTORIA BIEDERMAN, ANDRZEJ DZIEWULAK, JANUSZ GOŚCINSKI, EDWARD KOSTRO, JERZY SŁAWOMIR MAC, MAREK MISAŁ, JAN MUJŻEL, LESZEK SENDER, JERZY SURDYKOWSKI, MARIA WĘBER.

Opracowanie typograficzne: DONAT CHRUSCICKI
Korekta: AGATA BOLDOK, JOLANTA ROSOŚIŃSKA
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania artykułów i nie zwraca nie zamówionych tekstów.

Prenumerata
NOWI PRENUMERATORZY wypełniają standardowy formularz przelewu bankowego stosownej kwoty (za 1 egzemplarz): 3000 zł rocznie; 1500 zł półrocznie; 750 zł kwartalnie; 250 zł miesięcznie.
bepośrednio na nasze konto:

NBP XIII/O/W-wa Nr 1137-2495-139-11

PPW „Rzeczpospolita”, 00-921 Warszawa, Krucza 36
z wyraźnym zaznaczeniem w rubryce „tytułem” liczby zamówionych egzemplarzy oraz adresu, pod który należy wysłać czasopismo.

DOTYCHCZASOWI PRENUMERATORZY uzupełniają formularze przelewów załączone przy numerze 9 „Zarządzania”.
PRENUMERATORZY NIE MAJĄCY KONTA BANKOWEGO wypełniają formularze pocztowe wpłat na rachunek bankowy jw.

UWAGA! Własny kolportaż i stosowanie systemu komputerowego pozwala nam na przyjmowanie – czy też modyfikację dotychczasowych – prenumerat w dowolnym terminie, byle z co najmniej dwumiesięcznym wyprzedzeniem. Raz zgłoszona prenumerata będzie automatycznie co rok odnawiana, a dotychczasowi prenumeratorzy będą otrzymywać przy nr. 9 specjalne formularze bankowe. Jedynie kolportaż numerów archiwalnych wymaga osobnej korespondencji.

Wydawca: Państwowe Przedsiębiorstwo Wydawnicze „Rzeczpospolita” we współpracy z Instytutem Organizacji Przemysłu Maszynowego ORGMASZ.

Sprzedawca egzemplarzy archiwalnych i reklamacja prenumeraty: PPW „Rzeczpospolita”, Dział Wydawniczy, ul. Krucza 36, 00-921 Warszawa, pok. 518, telefon 28-02-81 w. 618.

Ogłoszenia: zamówienia przyjmuje PPW „Rzeczpospolita” – Dział Ogłoszeń, 00-921 Warszawa, ul. Krucza 36. Ceny ogłoszeń: 1 cm² – 310 zł. Doplata: za dodatkowy kolor – 25%, za miejsce na II i III stronie okładki – 50%, na IV stronie okładki – 100%. Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Dla stałych klientów bonifikata. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń.

Skład i druk: system MOPAS. Zakłady Wkleśtodrukowe RSW „Prasa-Książka-Ruch”, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72. Numer oddano do drukarni 29.03. 1988 r. K-17. Zam. 5445

Cena 250 zł

Copyright by ZARZĄDZANIE

Za wielu do jedzenia, za mało do pracy

Dlaczego w państwie, które ma w ręku wszystkie dźwignie wpływu na życie swoich obywateli, ciągle brakuje ludzi do pracy? Dlaczego prawa i przepisy ciągle okazują się słabsze od żywiołu indywidualnych interesów? Po odpowiedź wybraliśmy się tym razem do Białegostoku, stolicy województwa średniej wielkości i o przeciętnej strukturze gospodarczej, zatem pod wieloma względami typowego.

Przy dyskusyjnym stole spotkali się z jednej strony przedstawiciele przedsiębiorstw: **HALINA LEWICKA i JERZY BARANOWSKI** ze „Społem”, **STANISŁAW GAJEWSKI** z Wojewódzkiej Odzieżowej Sp-ni Pracy „Bielpo”, **JANUSZ PAŁKA** z Białostockiego Kombi-natu Budowlanego i **JAN PRAGA** z Fabryki Przyrządów i Uchwytów – a z drugiej władz administracyjnych: z wydziału zatrudnienia i spraw socjalnych Urzędu Wojewódzkiego dyr. **EUSTACHIUSZ PAPLIŃSKI** oraz **JADWIGA JAC-KOWSKA**, **REGINA GROCHOCKA**, **BARBARA TARASIEWICZ**, z miejskiego wydziału zatrudnienia **NINA JABŁOŃSKA**, z Kuratorium Oświaty **DANUTA SKORKO** i rzecznik wojewody **GRZEGORZ RYKOWSKI**. Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej w ostatniej chwili odwołało udział swojego przedstawiciela z powodu natłoku innych zajęć. Dyskusję prowadził i do druku opracował **ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI**.

A.K. Wróblewski: Czy i u was brakuje ludzi do pracy? Proszę przedstawicieli przedsiębiorstw o opinię.

J. Baranowski: Mamy braki, i to spore. Praca u nas, w handlu i usługach jest trudna, zaczyna się wcześniej, na zmiany, większość pracowników to kobiety, ponad tysiąc jest na urlopiach wychowawczych...

A.K. Wróblewski: Każda praca jest, a przynajmniej powinna być, trudna.

J. Baranowski: Ale co mają robić np. młode matki, które muszą otworzyć sklep o szóstej rano, kiedy przedszkole jeszcze zamknięte? Zresztą nie mamy tych kłopotów ze sprzedawczyniami w branży przemysłowej.

J. Praga: U nas właściwie ludzi nie brakuje, ale brakuje ich stabilizacji. W ciągu roku co czwarty pracownik odchodzi.

A.K. Wróblewski: Odchodzi od was, to zaczepi się gdzie indziej. Gdzie?

J. Baranowski: Od nas odchodzi codziennie 15-20 osób. Z każdą rozmawiamy: dlaczego? czy płaca za niska? Nie, mówią na ogół, ale poszukam łżejszej pracy albo wrócę na wieś...

A.K. Wróblewski: I gdzie jest ta łżejsza praca?!

J. Pałka: Może np. w „Społem”. U nas załoga jest typowo męska i chociaż w zasadzie nie odczuwamy braku ludzi, słaby jest dopływ młodzieży. Wielu pracowników przedwcześnie idzie na rentę albo prosi o przeniesienie do pracy łżejszej, choć niżej płatnej.

J. Praga: Wielu odchodzi do służby wojskowej...

A.K. Wróblewski: ...przecież tylu samo wraca z wojska!

J. Praga: Jakoś nie. Zdobył w wojsku nowy zawód, zaczął się w SKR... Do nas wraca co trzeci.

A.K. Wróblewski: Wygląda na to, że pochtła-

nia nam pracowników jakiś smok, jakaś czarna dziura, wpadają i nikną...

D. Skorko: Z punktu widzenia kuratorium widzimy, że wiele dziewcząt kształconych w specjalnościach potrzebnych np. „Społem” zmienia zawód albo w ogóle nie podejmuje pracy. Typowy przypadek to praca dwa lata, zamałżpójście, dziecko i porzucenie pracy. One mówią, że po kilku latach mają dosyć.

A.K. Wróblewski: Czy nas, społeczeństwo niezamożne i obciążone długami, stać na takie kaprysy? Czy możemy wszyscy lekko pracować?

J. Baranowski: Ja też sądzę, że parasol socjalny u nas jest za szeroki.

J. Pałka: Moim zdaniem ludzi w budownictwie by nie brakowało, gdyby się budowało normalnie. Ale my wchodzimy na nie przygotowany teren, to tego brakuje, to owego, nie ma mowy o rzetelnej, dobrej organizacji pracy. W NRD na budowę metra kwadratowego potrzebują średnio 8 roboczogodzin, u nas 16.

S. Gajewski: My moglibyśmy być zadowoleni: zmniejszamy zatrudnienie, zwiększamy produkcję. Ale nie jesteśmy. Szkoda, że nie ma przedstawiciela ministerstwa, bo nasze niezadowolenie kieruje się głównie w ich stronę.

A.K. Wróblewski: To ich strata, niech pan się podzieli z nami.

S. Gajewski: Co chwila inne przepisy. Nie możemy spokojnie realizować raz przyjętej strategii. To premiuje się efektywność, to się ją hamuje gilotyną 12%. Wystąpiliśmy do ministerstwa, doradzono nam przejść na opodatkowanie przeciętnych płac. Mieliśmy ten zamiar, lecz od nowego roku 1988 – nowa formuła.

J. Pałka: Ma pan rację. Efektywność wyrażona przestała być głównym celem.



J. BARANOWSKI

S. GAJEWSKI

R. GROCHOCKA

N. JABŁOŃSKA

J. JACKOWSKA

H. LEWICKA

J. PAŁKA

J. Praga: Naszym głównym zmartwieniem są nie przepisy, ale fluktuacja. Jeśli się policzy wszystkie straty, przyuczanie nowicjuszy, koszt połamanych przez nich narzędzi itd., to problem staje się naprawdę ważny i warto się nad nim zastanowić.

E. Papiński: No właśnie: dlaczego jest nas tak mało, chociaż jest nas tak dużo? Popyt na pracowników jest zdecydowanie wyższy niż podaż. Porzucenia, wypowiedzenia – prawie wyłącznie z inicjatywy pracowników.

J. Praga: Niech pan doda jeszcze do tego, że kiedy zwracamy się do Huty Baildon o np. węgliki spiekane, to nie złotówkami, nawet nie dolarami chcą żeby płacić, tylko żądają, żeby delegować trzech, czterech ludzi, którzy będą u nich robić... Czy – jeśli ktoś chce nasze uchwyt – i my powinniśmy żądać, żeby przysyłał ludzi, bo i nam brak?

E. Papiński: Panie Janie, znamy się przecież od lat! Nie dlatego od was odchodzą, że trzeba pojechać na Śląsk, tylko dlatego, że warunki pracy są ciężkie, zwłaszcza w odlewni. A np. w „Bielpo”, gdzie dobrze postawione są sprawy BHP, opieka lekarska, wczasy – w ub.r. były tylko 3 wypowiedzenia i 1 porzucenie pracy. Czemu się dziwić, że odchodzą z handlu, jeżeli nie tylko przedwojenne sklepiki, ale nowe pawilony woda zalewa?!

J. Baranowski: My tych pawilonów nie budujemy.

J. Pałka: My też nie.

A.K. Wróblewski: Panowie, przecież nie szukamy winnych; wróćmy do pytania, które tu padło: czy parasol socjalny jest za obszerny?

J. Pałka: Moim zdaniem jest. Żeby skrócić staż z udogodnień socjalnych, ludzie fikcyjnie się rozwodzą, mężczyźni idą na urlopy wychowawcze, bo to się bardziej opłaca... To już pasożytnictwo!

H. Lewicka: W czasie urlopu wychowawczego niejedna kobieta wyskoczy na kilka dni na Węgry, do Jugosławii, zahandluje i już nie musi pracować.

N. Jabłońska: To są jednak marginesy... Zobaczmy, co mówi statystyka. W Białymstoku zakłady zgłosiły 2509 wolnych miejsc, z czego tylko 68 to wzrost zatrudnienia, a reszta – to miejsca opuszczone przez innych...

H. Lewicka: ...może właśnie na urlopy wychowawcze połączone z wycieczkami zagranicznymi?!

N. Jabłońska: To są ludzie, którzy szukają swojego miejsca na ziemi, niezadowoleni z

dotychczasowej pracy, bo bałagan, bo złe warunki, bo słabe płace.

H. Lewicka: Takie szukanie miejsca na ziemi nic pracownika nie kosztuje! Odchodząc zabiera z sobą dodatek za staż, który w intencji miał stabilizować załogi...

J. Jackowska: Przecież od was nie tylko odchodzą, ale i przychodzą!

H. Lewicka: Moim zdaniem to wciąż ta sama garstka ludzi, na ogół ze stażem poniżej 5 lat pracy, która szuka, jak się lepiej ustawić. Kiedy rozmawiamy z biurem paszportów, że ta pani ma się opiekować dzieckiem, a nie jeździć za granicę – oni mówią, że jej wolno wyjechać.

B. Tarasiewicz: No i słusznie, jej wolno wyjechać! Żeby ją zatrzymać, zakład musi być konkurencyjny!

S. Gajewski: Ależ proszę pani, zakład może być konkurencyjny, jeżeli jest samodzielny! Mówi pani, jak w telewizji: to już wy w zakładzie powinniście wypracować fundusz na podwyżki... Ale skoro samodzielności nie ma, to i polityki płac być nie może.

B. Tarasiewicz: Trochę swobody jednak macie. Powtarzam, że moim zdaniem zakłady powinny o pracowników konkurować.

J. Baranowski: Proszę bardzo, przyjmę panią od zaraz na kierownika sklepu z pensją 40 tysięcy złotych!

B. Tarasiewicz: Dziękuję, nie mam kwalifikacji.

D. Skorko: Odnoszę wrażenie, że pieniądze nie są dostatecznie silnym bodźcem, przynajmniej nasze pieniądze. Szkoły przyzakładowe np. budownictwa czy metalowe mają kłopot z naborem. A z drugiej strony wiem, że są dziewczęta kończące szkołę krawiecką, które mają już paszporty i wize, czekają tylko na końcowy egzamin. Usługi krawieckie za granicą są drogie, zarobią tam lepiej.

J. Pałka: U nas za godzinę pracy kupi się mniej niż na Zachodzie, a nawet niż w Czechosłowacji albo NRD. Odmawiamy urlopów bezpłatnych chętnym na wyjazd, to odchodzą.

J. Praga: U nas był kierownik, chorowity, wiele opuszczał, teraz pojechał do USA i tam jest podobno taki zdrowy, że pracuje po 12 godzin. Kiedyś przy wyjeździe trzeba było zwracać chociaż koszty wykształcenia, teraz każdego się zwalnia.

S. Gajewski: Czyli potwierdzenie, panowie moją tezę: nie ma racjonalnej polityki zatrudnienia bez racjonalnej polityki płac.

J. Praga: Tylko z czego więcej płacić? Pani Jabłońska mówi, że ludzie odchodzą z zakładów, w których jest kiepska organizacja. Słusznie. Ale dobra organizacja to przygotowany surowiec. Huty od nas żądają wkładu dewizowego. Skąd go brać?

A.K. Wróblewski: To oddzielny temat. Trudności z zapewnieniem normalnej, rytmicznej pracy mają chyba wszystkie przedsiębiorstwa w Polsce. Dlaczego ludzie przechodzą z jednego bałaganu do drugiego?

N. Jabłońska: Ja szacuję, że 80% przyczyn leży w zakładzie.

E. Papiński: Zgadzam się, tylko 20% to wina wadliwego systemu.

J. Praga: A jednak przydałoby się, żeby – jak na Węgrzech – wprowadzić, choćby eksperymentalnie, niewielką rezerwę bezrobocia. Bo to, co państwo mówicie, nie tłumaczy faktu, że co piąty odchodzący od nas po prostu porzucił pracę. Nawet nie powiedział „do widzenia”.

A.K. Wróblewski: Rozdział na „winę przedsiębiorstwa” i „winę systemu” wydaje mi się nieco sztuczny. Czy system zachęca do oszczędności pracy ludzkiej?

E. Papiński: Udział robocizny w kosztach produkcji to ledwie 7–10%. Jeżeli to tak mało kosztuje, czym ja się będę przejmował?! A przecież nam, służbom zatrudnienia, społeczeństwo powierza swój największy skarb.

A.K. Wróblewski: Czy absolwenci szkół, od przyzakładowych poczynając na wyższych kończąc, wypełniają ubytki naturalne w załogach pracowniczych?

D. Skorko: Społeczeństwo dzisiaj ma inne aspiracje. Dziesięć lat temu pytano, gdzie są wolne miejsca. Dziś przychodzą z awanturą, że dziecko nie dostało się do szkoły elektrycznej czy liceum ogólnokształcącego. Nie dziwię im się, wielu absolwentów ZSZ ma kłopoty z zatrudnieniem.

E. Papiński: Ale dlaczego, niech pani powie dlaczego!

D. Skorko: Według nowych przepisów zakłady zatrudniające absolwentów ZSZ mają refundować oświacie koszty ich szkolenia. Ponieważ zakłady się teraz samofinansują, uciekają od tego i wolą zakładać własne licea zawodowe.

E. Papiński: Kiedy absolwent ZSZ przychodzi do pracy, mówią mu nieraz: schowaj, synku, to świadectwo! Albo i on sam jest taki mądry. Ale czasem po prostu go nie chcą.



Fotografował
IGOR
SNIĘCIŃSKI

E. PAPIŃSKI

J. PRAGA

G. RYKOWSKI

D. SKORKO

B. TARASIEWICZ

A.K. WRÓBLEWSKI

N. Jabłońska: Kombinat włókienniczy Fasty wzięłyby np. absolwentki krawiectwa po ZSZ, bo wszystkich biorą – ale tam dopiero trzeba je przekwalifikowywać, więc to się dzieje ze stratą społeczną.

R. Grochocka: Albo absolwentki idą do jednostek budżetowych, które nie muszą płacić, i znów robią nie to, czego się uczyły.

E. Papliński: Taka jedna norma prawna, a ile zamętu! Na to refundowanie kosztów nauki stać jeszcze pracodawców dużych, silnych, jak PKP, czy fabryka uchwytów...

J. Praga: Co to znaczy „stać”? To i tak wejdzie w cenę wyrobu! A zresztą – płacimy za nich, a oni potem odchodzą. Poza tymi, którzy poszli do wojska, odeszto od nas 160 absolwentów ZSZ.

H. Lewicka: No, ale jeśli nie ma wyboru? Lepiej zamknąć zakład, czy zapłacić za naukę? Oczywiście, lepiej zapłacić.

E. Papliński: Racjonalne z pozoru szkolenie traci sens, przestaje być racjonalne.

B. Tarasiewicz: Wszystko to byłoby może inaczej, gdyby praca była wyżej opłacana.

J. Praga: U nas np. jest wysoko opłacana praca przy obrabiarce. I inżynier, jeżeli jest sprytny, bierze taką pracę, wyciągnie do 50 tys., nikt nie nazwie go biurokratą...

A.K. Wróblewski: A jeżeli będzie pracował jako inżynier?

J. Praga: Na stażu – kilkanaście tysięcy; do tamtych zarobków nigdy nie dojdzie. Uważa się, że na konstruktora, na technologa idzie nieudacznik... Kto umie liczyć, chowa dyplom.

A.K. Wróblewski: A gdyby taki inżynier liczył, jaka np. zmiana technologiczna opłaca się fabryce?

J. Praga: Przedsiębiorstwu to by się opłacało. Jemu nie.

A.K. Wróblewski: Jeśli przedsiębiorstwu by się opłacało, to może warto by temu inżynierowi podnieść płacę?

J. Praga: To jest taryfikator ustalony centralnie...

J. Pałka: Teraz wprowadzie akcja wartościowania pracy ma to zmienić, ale my jesteśmy w tym zaawansowani i już widzę, że to nic nie da.

S. Gajewski: Ja z nadzieją czytałem komunikat, że Biuro Polityczne postanowiło coś w tej sprawie. Ale kiedy zadzwoniłem do rządowego centrum informacyjnego, nadzieja opadła: tam się ioczy powoli, dopiero uzgodnienia...

A.K. Wróblewski: Czy nie lękacie się, panowie, że nawet kiedy góra pozwoli, załoga robotnicza może być przeciwna wysokiemu opłacaniu kadry technicznej?

J. Pałka: Może być opór. Zdaniem robotników inżynier to urzędnik.

A.K. Wróblewski: Skoro już i tak zesłaliśmy na inżynierów, porozmawiajmy o absolwentach studiów wyższych. Czy ich także brakuje?

R. Grochocka: W Białymstoku – nie, ale im dalej od miasta, tym bardziej. Filii Uniwersytetu Warszawskiego kończy co roku ok. 300 osób. Nie chcą wracać w rodzinne strony. Wolą zostać w mieście.

A.K. Wróblewski: Wolą – ale czy mogą? Jak im się to udaje?

R. Grochocka: W Polsce o pracę łatwo, tylko o mieszkanie trudno. Przede wszystkim nie wyjeżdżają z Białegostoku jego mieszkańcy, a ci stanowią ponad połowę studentów. A pozostali? Nie spieszą się z ukończeniem studiów, lepiej sobie żyją jako studenci...

G. Rykowski: Jeśli taki absolwent nastawi się na pracę w mieście, nie ma siły, żeby pojechał do gminy.

D. Skorko: Dlaczego mówimy tylko o wzgłędach materialnych? Czy takie pojęcia, jak etyka, honor, satysfakcja wyszły już z użycia? Widzę ze smutkiem, że wiele młodzieży nie chce się uczyć, nie utożsamia się ze swoim zawodem. Jak długo trzeba to będzie naprawiać?

R. Grochocka: Może za łatwo ich osądzamy. Przecież, żeby pracować w tej gminie, młody człowiek musi gdzieś mieszkać. Tymczasem kredyty na budowę domku są śmiesznie małe...

G. Rykowski: Nie, to nie jest powód. W niektórych miejscach zachęty są bardzo silne: mieszkanie, talon na samochód, a jednak nie chcą.

E. Papliński: Prawda nie jest ani przygnębiająca, ani budująca. W ub.r. mieliśmy 270 absolwentów Politechniki Białostockiej, 360 ofert ich zatrudnienia, pracę podjęło 202. Czyli trochę nam się pogubiło.

A.K. Wróblewski: Jak się ma sprawa z chłopami-robotnikami? Czy to dla pracodawców przekleństwo, czy zbawienie?

E. Papliński: Na pewno nie przekleństwo. To solidni pracownicy, chcą sobie dorobić...

J. Jackowska: I wbrew pozorom to nie jest wielki problem, w całym województwie mamy raptem 12 tysięcy chłopów-robotników.

G. Rykowski: Nad granicą radziecką, gdzie łżejsze gleby i biedniejsze gospodarstwa, wielu rolników pracuje na kolei. Tam ziemi pod dostatkiem i mogliby bez trudu powiększyć swoje działki, ale oni wolą taki model życia.

J. Pałka: Nie chciałbym, żebyśmy skończyli naszą dyskusję bez poruszenia sprawy, którą uważam za ważną. Jedną z przyczyn fluktuacji jest rozwój tzw. rzemiosła. Taki przedsiębiorca budowlany – a sądzę, że podobnie jest w innych branżach – może zapłacić robotnikowi dwa razy więcej niż ja...

N. Jabłońska: ...widocznie jest dwa razy lepszy!

J. Pałka: Wcale nie jest lepszy, tylko nie wiąże go przepisy. My mamy ppww, gilotynę 12%, odpisy na fundusz mieszkaniowy, kto wie co jeszcze. Jego nic nie wiąże. On kapekuje ludzi wysokim zarobkiem.

E. Papliński: To powinno zmuszać was do konkurencji!

J. Pałka: Ależ my mamy ręce związane! Jak możemy więcej zapłacić? Inwestor nam nie podpisze...

B. Tarasiewicz: ...a jemu podpisze?!

J. Pałka: On startuje w innej konkurencji! U niego rządzą inne przepisy, jemu inwestor nawet zorganizuje materiał, więc ten rzemieślnik rąk sobie nawet nie pobrudzi, nic nie robi, tylko organizuje...

A.K. Wróblewski: To jest nic?! Organizować – to nic?!

J. Praga: Prywatne budownictwo to konkurencja nie tylko dla waszego kombinatu, ale i dla naszej fabryki. Wiosną odpływ od nas największy, i widuję naszych byłych pracowników, jak robią u prywatniarza na budowie.

B. Tarasiewicz: Jak słysząc, przez dwa miesiące na takiej budowie pracownik nawet bez wielkich kwalifikacji zarobi tyle, co przez rok w fabryce. To nie jest zdrowe.

A.K. Wróblewski: Tylko że z tego niezdrowego zamkniętego koła nie widać wyjścia. Jakże państwo ma więcej płacić za pracę, kiedy jej rezultaty są takie mikre? Kształtuje się więc model, o jakim tu mówiliśmy: mieć od państwa dach nad głową, opiekę socjalną, podstawowe parę groszy – a zarabiać na boku, na lewo, u prywatnego, za granicą, gdzie się da.

Dziękuję wszystkim państwu za udział w naszej rozmowie.

Opracował

ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI

Czy społeczeństwo dojrzało do reform?

REMIGIUSZ RADZISZEWSKI

**Wydaje się, że nie.
Bo oto z jednej strony
słyszysz się, że reform
nie można przeprowadzić
bez aktywnego udziału
społeczeństwa,
z drugiej zaś –
że jest ono
do tego
jeszcze niedojrzałe:
aby dokonać reform,
należy zmienić świadomość
społeczną.**

W związku z tym należy od razu odnotować dwie uwagi. Pierwsza dotyczy zamierzonej, jak się wydaje, chwiejności zakresu pojęcia *społeczeństwo*. Raz zalicza się do społeczeństwa np. średniego szczebla aparat administracyjno-polityczny, innym razem – nie. Raz ma się na myśli tylko i wyłącznie podstawowe klasy społeczne, innym razem – rozszerza się zakres o takie lub inne grupy społeczne. Już sam ten fakt pozwala używać argumentu o *niedojrzałości społeczeństwa* w nie zawsze uzasadnionych okolicznościach. Druga uwaga wiąże się z tym, iż owa *niedojrzałość* nie jest pojęciem absolutnym, jej ocena i znaczenie zawsze zrelatywizowane być musi do stawianych przed społeczeństwem zadań i wymagań. Jeśli np. chcemy kultywować ideał pracy, przy wykonywaniu której inteligencja i wiedza jest nie tylko niepotrzebna, lecz wręcz uciążliwa i dokuczliwa, i traktować tego rodzaju pracę jako podstawę wzrostu gospodarczego, to – rzecz jasna – społeczeństwo średnio wykształcone okaże się *niedojrzałe* do tego typu zadań. Jeśli natomiast wysoką oceną cieszyć się będzie praca przyczyniająca się do coraz większego wkładu wiedzy w wytworzony produkt, a zarazem minimalizująca zużycie materiałów i energii, to to samo społeczeństwo okaże się również *niedojrzałe*; bo za mało wykształco-

ne, lub w sytuacji gdy stopień jego wykształcenia obniża się – *niedojrzałość społeczeństwa* rośnie nieporównywalnie szybko. Nawet gdyby istotnie prawdziwy był pogląd o *niedojrzałości społeczeństwa* jako jednego – z wielu zresztą – czynników utrudniających wprowadzenie reform, warto uświadomić sobie pewne niebezpieczeństwa z nim związane. Jednym z nich jest traktowanie świadomości społecznej, jako swego rodzaju plasteliny: wystarczą sprawne dłonie, by ulepić bezkarnie z niej to, co się zamierza, a na wynik tych czynności nie mają długotrwałego wpływu wcześniejsze operacje. To nic, że dotychczasowe próby nie przyniosły oczekiwanych efektów; przyczyna leży w poprzednich niesprawnych dłoniach i pewnych niepożądanych własnościach materiału. Sama operacja jest jednak wykonalna. Gdyby rozpatrywać to stanowisko z czysto filozoficznego punktu widzenia, niepojęty i niewytłumaczalny jest fakt, iż jego zwolennikami są ci, którzy uważają, że *świadomość jest odbiciem rzeczywistości*, tzn. nie może być lepsza, doskonalsza niż rzeczywistość, w której społeczeństwo żyje.

Nie sposób też nie zauważyć, iż posługując się eufemizmem *niedojrzałość społeczeństwa*, stawiano społeczeństwu niezgodne ze sobą wymagania. Na przykład, jedność moralno-polityczna oraz przejście od ekstensywnego do intensywnego rozwoju gospodarczego. Albo: głosi się, że *to, co nie jest zabronione, jest dozwolone*, a zarazem przyzwala się na to, by administracja zachowywała się wobec społeczeństwa jak kapral Prisybiejew z opowiadania Antoniego Czechowa, który oskarżony o czynienie nieznośnym życia mieszkańców swojej wsi odpowiada: *W jakiej ustawie stoi napisane, żeby popuszczać narodowi?* Z drugiej strony, gdy zabraknie w sklepach pieluszek – odradza się stara teoria Malthusa o przeludnieniu, która była między innymi również przez Marksa traktowana jako prostacka i nieuzasadniona (w normalnych, europejskich warunkach, człowiek wytwarza więcej niż sam i jego rodzina zużyje). Albo: gdy stan budownictwa mieszkaniowego pogarsza się z roku na rok – odradzają się wczesnokapitalistyczne, ag-

resywne pomysły o jaskółkach, które zanim się rozmnożą, uprzednio ulepią sobie gniazdko.

Posiadanie licencji ideologicznej nie może upoważniać do głoszenia i żądania uznania przez społeczeństwo poglądów wzajemnie niezgodnych.

Problemem nie są jednak ani pieluszki, ani jaskółcze gniazda. Tak zwana *niedojrzałość społeczeństwa* wykorzystywana jest notorycznie do ukrywania braku racjonalnych rozwiązań systemowych, do zastony własnej indolencji, a często i bezradności w sytuacjach wymagających szybkich i roztropnych działań; do rozmiękania na drobne każdej idei czy inicjatywy, komplikowania i wydłużania czasu podejmowanych działań. Pod tym względem nie ma co się łudzić, iż wśród obiektywnych – istnieniu których trudno zaprzeczyć – przyczyn niepowodzeń tzw. pierwszego etapu reformy gospodarczej znajduje się *niedojrzałość społeczeństwa* do zmian. Sprzeczne oczekiwania społeczne nie są tu argumentem, ponieważ wprowadzano w życie rozwiązania, np. podwyżki cen, które budziły większe opory społeczeństwa. Niezależnie od tego, warto zauważyć, że nawet owoce dojrzewają nie tylko dlatego, że zakomunikuje się im, że teraz to już naprawdę świeci słońce.

Wbrew obiegowym opiniom *dojrzałość społeczeństwa* nie jest funkcją jego wykształcenia szkolnego, przyswojenia sobie formuł w rodzaju *wolność polega na zrozumieniu konieczności* i jej podobnych. Wymaga ona odpowiednich warunków społecznych, zdrowego życia idei, które wzbogacają życie, nadają mu sens, a nie zastaniają jego braków. Jest ona raczej funkcją splotu wiedzy nabytej podczas edukacji szkolnej i społecznej, w której możliwość popełnienia błędu nie jest nie ustającą przyczyną popełnienia następnego, lecz prowadzi do powstania takiej motywacji, która byłaby podstawowym czynnikiem doskonalącym umiejętności działania, jak i doskonalącym osobowość działającego, a nie przyczyniającym się do jej degradacji, jak to niestety ma obecnie często miejsce. Zakłada to rzecz jasna poszerzenie prawnie reglamentowanego pola wolności działa-

Żaden kraj nie może być dobrze rządzony, dopóki wszyscy jego obywatele nie będą pamiętać, że oni są strażnikami prawa, a urzędnicy jedynie środkiem.

MARK TWAIN

nia jednostek i grup społecznych, o czym zresztą więcej się mówi i pisze niż czyni.

To ostatnie jest konieczne o tyle, o ile pragnie się uruchomić siły i aktywność społeczeństwa. Deklaratywna świadomość tego faktu wydaje się powszechna. Jednak podejmowane działania zbyt często wywołują zniecierpliwienie spowodowane efektami przeciwnymi u jednych, u innych natomiast pogłębiają i tak już przerażający stan frustracji i apatii, niewiary w awans cywilizacyjny w dającej określić się przyszłości. Nieprzewidywalne tych postaw może mieć zasadniczy wpływ na dalsze trwanie tego społeczeństwa. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że nie ma to nic wspólnego z tak zwaną *niedojrzałością społeczeństwa*, do usuwania której w ostatnim czterdziestoleciu stosowano

środki i metody nie odbiegające w niczym istotnym od tych stosowanych w innych dziedzinach. Obecny stan przypomina raczej patologię zwaną w psychiatrii *aloprawią*. Polega ona na upartym wykonywaniu czynności innych niż działający chce sam wykonywać lub takich, których od niego oczekują inni. Jest to tym bardziej paradoksalne, że nie tylko całe grupy społeczne uległy *aloprawii*, to znaczy znalazły się w sytuacji dla siebie bardzo dokuczliwej, z której nie widzą wyjścia, lecz również część aparatu władzy. Co więcej, społeczeństwo widzi *aloprawię* w aparacie władzy, ten ostatni w społeczeństwie.

A więc wszyscy robią nie to, co powinni robić, i nie to, czego się od nich oczekuje. *Dramatyzm sytuacji polega na tym* – pisze w

pierwszym numerze „Odry” z 1988 r. Władysław Adamski omawiając raport pt. „Polacy '84: Dynamika konfliktu i konsensusu” – iż ci, na których władza może liczyć najbardziej, często są reformom przeciwni, gdyż godzi ona w ich interesy i przywileje, ci zaś, którzy są żywotnie zainteresowani reformą, okazują się zarazem najbardziej nieufni i krytycznie usposobieni do intencji władzy. Pozyskanie dla reform gospodarczych sił społecznych kluczowych dla jej powodzenia, może być nieosiągalne, jeśli nie nastąpi takie otwarcie systemu, które by zapewniało warunki podmiotowości politycznej tych grup. W obecnej sytuacji może to uczynić jedynie centralna władza, wznosząc się ponad wąskie interesy grup społecznych i aparatów sprzyjających konserwacji status quo. ■

Podulka

NAJPIERW MUSIMY
WJECHAĆ DO TEGO
TUNELU ...

REFORMA

Dwie strategie

STANISŁAW ALBINOWSKI

Bez najmniejszej przesady można powiedzieć, że ważą się teraz losy Polski: czy już w najbliższych latach nie ulegniemy energetycznej zapaści i czy w wiek XXI wkroczy my jako kraj cywilizowany.

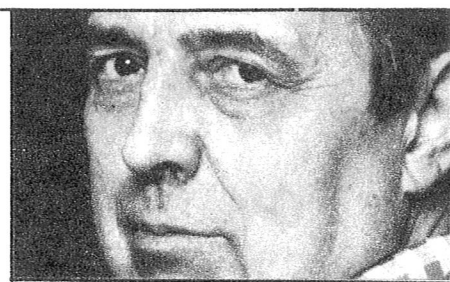
Odpowiedź na te pytania zależy od wyniku kontrowersji, która trwa już od kilku lat, ale właśnie w tym roku zdaje się osiągać punkt kulminacyjny. Przedmiotem sporu jest gospodarka energetyczna, ściślej mówiąc jej strategia: nadal ekstensywna czy wreszcie intensywna.

Przez poprzednie trzy dekady panowała u nas niepodzielnie mentalność i strategia ekstensywna. *Polska na węglu stoi* – oto był stereotyp, w myśl którego niezaprzeczalne bogactwo *czarnego złota* miało nam rozwiązać wszystkie problemy wzrastającego zapotrzebowania na energię. Za *jedynie słuszne* uważano więc dążenie do ciągłego wzrostu wydobycia węgla. Towarzyszyło temu jednak równoczesne pomijanie dwóch faktów o zasadniczym znaczeniu. Po pierwsze, że ten planowany wzrost wydobycia węgla kamiennego (w myśl pewnych prognoz nawet do 400 mln ton!) trafia na coraz wyższą barierę inwestycyjną i ekologiczną, oparcie zaś naszej energetyki na monokulturze węglowej – również na barierę ekonomiczną. Przeznaczanie coraz większych nakładów na górnictwo węglowe uszczuplało (i nadal uszczupla) środki, niezbędne na modernizację przemysłu przetwórczego oraz budowę przemysłów naukołłonnych, które decydują o poziomie cywilizacyjnym kraju. Po drugie, ignorowano fakt, że żaden, nawet największy wzrost wydobycia węgla nie zaspokoi rosnących potrzeb energetycznych, jeśli zużycie energii będzie wciąż nadmierne. Na wytworzenie jednostki dochodu narodowego potrzebuje my – jak twierdzą zgodnie różne publikacje naukowe i enuncjacje oficjalne – od 2 do 3 razy więcej energii niż kraje rozwinięte. Dokonane przeze mnie szczegółowe wyliczenie (por. m.in. „Zarządzanie” 4 i 10/87) wykazuje, że ta *nadmierność*, czyli nieracjonalne zużycie wynosi ok. 100 mln ton paliwa umownego (p.u.), których ekwiwalentem jest ok. 125 mln

ton węgla kamiennego, czyli 2/3 wydobycia!

Sedno kontrowersji energetycznej można w uproszczeniu i w wielkim skrócie sformułować następująco: zwolennicy strategii ekstensywnej domagają się coraz większych środków na budowę kopalń węgla oraz nowych elektrowni (także jądrowych), natomiast możliwość zmniejszenia relatywnego zużycia energii traktują marginesowo, często jako *inny problem* – i to raczej w kategorii pobożnych życzeń niż ekonomicznych realiów. Zwolennicy strategii intensywnej – do których autor niniejszego się zalicza – postulują natomiast ograniczenie nakładów na dalszą rozbudowę tzw. kompleksu paliwowo-energetycznego, zwłaszcza na wzrost wydobycia węgla kamiennego. Na podstawie licznych analiz i obliczeń twierdzą oni, że rozwiązanie problemu jest możliwe i konieczne przede wszystkim przez racjonalizację zużycia energii. W niektórych dziedzinach efekt ten można uzyskać bez żadnych nakładów inwestycyjnych, w innych konieczna jest substytucja energii przez nowoczesną technikę, ale nakłady na jednostkę efektu są tu 2 do 3 razy mniejsze niż na uzyskanie go przez wzrost wydobycia, a ponadto – co jest też niezwykle istotne – efekty te można osiągnąć szybciej. Utrzymanie niezbędnego poziomu wydobycia węgla powinno być ponadto osiągnięte nie przez budowę nowych kopalń, lecz przez intensyfikację eksploatacji zagospodarowanych już złóż (np. na pokłady cienkie i strome przypada 45% zasobów bilansowych, ale tylko 10% wydobycia w istniejących kopalniach). *Zamrożenie* inwestycji w kompleksie paliwowo-energetycznym pozwoli na rozbudowę i budowę nowoczesnych przemysłów przetwórczych, co m.in. umożliwi wzrost eksportu i uzyskanie środków dewizowych na import ropy naftowej i gazu ziemnego. To z kolei spowoduje poprawę struktury zużycia energii, co samo przez się prowadzi do jego zmniejszenia. Energochłonność wydobycia węgla jest bardzo wysoka, a paliwa węglowodorowe mają wyższą jakość niż paliwa stałe. Dla osiągnięcia danego efektu użytkowego trzeba zużyć mniej energii o wyższej jakości.

Kontrowersja między zwolennikami obu tych strategii trwa od kilku lat, ale dopiero podczas opracowywania NPSG 1986–1990 została częściowo ujawniona przed opinią publiczną. Przejawem ofensywy zwolenników strategii ekstensywnej było w marcu 1985 tzw. *przedłożenie rządowe*, które Sejm zaakceptował specjalną uchwałą jeszcze przed



rozpatrzeniem rządowego projektu NPSG. W myśl tego *przedłożenia* nakłady na kompleks paliwowo-energetyczny miały być podwojone do kwoty 2 bilionów złotych w okresie 1986–1990. Spotkało się to z krytyką i protestem wielu naukowców. Komisja Planowania zredukowała te żądania o 40%, a jednocześnie włączyła do NPSG *program działań na rzecz podniesienia efektywności wykorzystania zasobów materiałowych i paliwowo-energetycznych*.

Z energetycznego punktu widzenia NPSG 1986–1990 stanowił niewątpliwie zwrot. W przeciwieństwie do poprzednich planów wieloletnich uznano, że energia jest zmienną niezależną wzrostu dochodu narodowego. Mówiąc inaczej: po raz pierwszy tempo wzrostu dochodu uzależniono od wielkości zużycia energii. Co najważniejsze jednak, to fakt, że problem zamierzano rozwiązać tylko w 1/3 przez wzrost podaży nośników energii (o 10 mln t p.u.), w 2/3 zaś przez zmniejszenie relatywnego zużycia (o 22 mln t p.u.). Sama myśl była słuszna, lecz całe zamierzenie oparto na nierealistycznych przesłankach: o kierunku ekstensywny ustalono nakłady inwestycyjne 4 razy większe niż na intensywny, choć ten drugi miał przynieść 2 razy większe efekty. Ta 8-krotna różnica w planowanej efektywności nakładów była założeniem *księżycowym*, które z góry przesądziło o fiasku tego strategicznego zwrotu. Prof. Roman Ney stwierdził w swym wystąpieniu na III Plenum KC PZPR, że w tych warunkach racjonalizacja zużycia energii może przynieść tylko 10–12 mln t p.u. Niemniej już następnego dnia (18 XII 1986) Sejm uchwalił NPSG – oparty na tym nierealnym założeniu. Zagrożony więc został nie tylko bilans paliwowo-energetyczny kraju, ale również podważona sama koncepcja strategii intensywnej jako sposobu rozwiązania dylematu. Gdy w dodatku rok 1987 przyniósł ponowny wzrost energochłonności dochodu narodowego (zamiast planowanego obniżenia) – musiało dojść do starcia obu przeciwstawnych koncepcji polityki energetycznej.

Konfrontacja ta rozgrywa się znów przy opuszczonej kurtynie. Do szerokiej opinii publicznej docierają zaledwie jej echa w postaci notatek prasowych, których jednostronność raczej przesłania niż ukazuje istotę problemu. I tak np. w „Trybunie Ludu” z 21.01.1988 ukazała się relacja z posiedzenia Komisji Górnictwa, Surowców i Energetyki KC PZPR, która wyraziła *zaniepokojenie* *mnożącymi się oficjalnymi i nieoficjalnymi zapowiedziami dalszego ograniczenia nakła-*

Grom musi paść, zanim zagrożeni ujrzą światło błyskawicy

ZBIGNIEW HERBERT

dów na kompleks paliwowo-energetyczny oraz uznała za niezbędne i pilne opracowanie perspektywicznego programu rozwoju i racjonalizacji gospodarki paliwowo-energetycznej.

Taki program, ale znów kadłubowy – bo dotyczący tylko strony ekstensywnej – został już opracowany, co jednak mass-media totalnie przemilczały. W sierpniu 1987 b. Ministerstwo Górnictwa i Energetyki sporządziło „Ocenę możliwości zaopatrzenia gospodarki narodowej w paliwa i energię do 2000 r. i kierunkowo do 2020 r. w świetle ustaleń NPSG na lata 1986–1990”. Dokument ten, liczący 100 stron maszynopisu plus 6 tablic i 7 rysunków, poddaje przede wszystkim zasadniczej rewizji założenia NPSG: wydobywanie węgla kamiennego zamiast planowanych 195 mln ton wyniesie tylko 190 mln ton. Przyczyna ma tkwić w zbyt małych środkach inwestycyjnych przyznanych w NPSG. Stąd „Ocena” postuluje rewizję planu w kierunku zwiększenia do 1990 r. nakładów na węgiel kamienny z 370 do 470 mld zł, a na cały kompleks – z ok. 1100 do 1337 mld zł (w cenach z 1984 r.). Eksperti z b. MGIE kreślą apokaliptyczną wizję deficytu energii, który mimo wzrostu importu netto nośników energii z 5 mln t p.u. w 1990 r. do ok. 45 mln t p.u. w r. 2000, ma wynieść – zależnie od tempa wzrostu gospodarczego – od 18 do 32 mln ton p.u.! Jedynie w przypadku przyjęcia maksymalnego wariantu inwestycyjnego – twierdzą oni – deficyt ten może do 2000 roku nie przekroczyć 9 mln ton p.u. rocznie. Ale ten górny wariant wymaga wydania na kompleks paliwowo-energetyczny w dwóch kolejnych 5-latkach ostatniej dekady tego stulecia 2,1 oraz 2,3 bilionów zł (w cenach 1984 r.), tzn. średniorocznie ponad 2 razy więcej, niż zakłada NPSG na okres 1986–1990! W skali 15-lecia 1986–2000 „Ocena” postuluje nakłady rządu 5,7 bilionów zł. Jest to wystarczająco dużo, by zablokować możliwości eksportowej modernizacji i rekonstrukcji gospodarki. „Ocena” nie podaje równocześnie, skąd w takich warunkach mamy wziąć środki dewizowe na import ponad 50 mln ton p.u. w postaci paliw węglowodorowych i paliwa jądrowego. Ale nawet w myśli „Oceny” przeznaczenie tak ogromnych nakładów inwestycyjnych nie uchroni nas przed deficytem energetycznym.

Ekstensywna orientacja „Oceny” widoczna jest także w tym, że zagadnienia racjonalizacji zużycia energii traktuje ona marginesowo, stwierdzając, że efekty będą o połowę mniejsze od oczekiwanych: w 1990 r. tylko 10 mln t

p.u., w 2000 r. zaś – 35 mln t p.u. Nie postawiono jednak nawet pytania o przyczyny dotychczasowego fiaska tych zadań, które zarówno w uchwałach X Zjazdu PZPR, jak w NPSG zostały określone jako najważniejsze dla wzrostu efektywności gospodarowania i jako warunkujące uzyskanie założonej dynamiki dochodu narodowego.

Interesującym przyczynkiem mogą tu być relacje prasowe z połowy lutego. Otóż „Rzeczpospolita” z 15.02., a „Trybuna Ludu” z 18.02, przekazały informacje uzyskane w nowym Ministerstwie Przemysłu, które uważa: *Część przedsięwzięć w programie oszczędnościowym wymaga weryfikacji. Niektóre z nich nie będą realizowane z powodu niedoboru środków.* – Otóż to! Brakuje dziesiątków miliardów złotych na racjonalizację zużycia energii, są natomiast setki miliardów na rozbudowę istniejących i budowę nowych kopalń węgla kamiennego!

Tu leży sedno problemu: poczynania racjonalizujące zużycie energii (zwane myląc *oszczędnościowymi*) zostały tylko zadeklarowane. W praktyce natomiast robi się w tej dziedzinie niewiele. Efekty są więc mniejsze od oczekiwanych, deficyt energetyczny stanowi groźbę realną i na tej podstawie zwolennicy strategii ekstensywnej domagają się coraz więcej środków na inwestycje, zwiększające wydobywanie. I tak zaciska się coraz szerszymi pętlami energetyczna nasza gospodarka. Dylemat ten dostrzegają członkowie Komitetu „Polska 2000” przy Prezydium PAN. Świadczy o tym *materiał roboczy*, zatytułowany „Synteza prognostyczna. Dylematy rozwoju Polski na progu XXI wieku” (wydany do użytku służbowego w grudniu 1987, jego szersze omówienie przedstawiła red. Bożena Kastory w „Życiu Warszawy” z 11 i 13 stycznia 1988). Uczeń polscy kreślą trzy scenariusze rozwoju: priorytetu surowcowo-energetycznego, priorytetu potrzeb podstawowych oraz priorytetu rozwoju cywilizacyjnego. Oto cytat:

Skuteczne pokonanie bariery energetycznej jest dziś nie tylko warunkiem rozwoju, lecz także warunkiem przeżycia gospodarki, przy czym bariery tej nie pokonamy kontynuując rozwój ekstensywny. (...) Jeśli nie dokonamy zasadniczej racjonalizacji przemysłów wydobywczych, surowcowych, ciężkich i energetyki, to już w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych należy się spodziewać kryzysu energetycznego w rozwoju Polski, który może przerodzić się w kryzys społeczno-polityczny, na pewno zaś doprowadzi do

zmniejszenia tempa wzrostu dochodu narodowego...

Tezy te poprzedza wyjaśnienie pozornego paradoksu, który sprowadza się do pytania: *jak koncentracja wysiłku na wyprodukowanie więcej energii może doprowadzić do jej braku?*

Solidaryzuję się w pełni z autorami prognozy Komitetu „Polska 2000”, którzy uważając, że scenariusz priorytetu surowcowo-energetycznego jest *dość prawdopodobny* (są wpływowe siły, które dążą do jego realizacji), traktują go *expressis verbis* jako *scenariusz ostrzegawczy*. Tego ostrzeżenia nie chcą jednak przyjąć do wiadomości zwolennicy strategii ekstensywnej, którzy w dążeniu do pozyskania opinii publicznej dla swych koncepcji wstąpili już w „otwarte szranki”. Świadczy o tym np. dyskusja zainicjowana przez nich na łamach katowickiej „Trybuny Robotniczej” (29.01.br.). Skierowanie tej dyskusji na tory tytułowego pytania *co zamiast węgla?* świadczy dobitnie o próbie przeformowania swego stanowiska za pomocą bafmutnego *ustawienia* problemu¹. Nie na tym bowiem polega dylemat, nie tu *leży pogrzebany* ów przystawowy pies.

Równocześnie rośnie jednak presja argumentacji ze strony zwolenników strategii intensywnej. Świadczą o tym publiczne wystąpienia znakomitych energoanalityków (np. doc. Aleksandra Szpilewicz i prof. Włodzimierza Bojarskiego) oraz propozycje Konsultacyjnej Rady Gospodarczej w sprawie rewizji programu inwestycyjnego i polityki energetycznej (por. „Życie Gospodarcze” 2'88). Pod niewątpliwym wpływem zaleceń Banku Światowego została w lutym br. podjęta decyzja wstrzymania budowy kopalni węgla kamiennego „Stefanów” – drugiej w Zagłębiu Lubelskim. Ta pierwsza jaskółka wiosny jeszcze nie czyni, konfrontacja zaś obu przeciwstawnych strategii nadal trwa. Decyzje ostateczne nie mogą jednak być odkładane w nieskończoność. Muszą one zapadnąć możliwie szybko, a ich treść zadecyduje o tym, czy w wiek XXI Polska wejdzie jako kraj mający szansę rozwoju na współczesnym poziomie cywilizacyjnym. ■

¹ Redakcja „Trybuny Robotniczej” zaprosiła później również mnie do zabrania głosu w tej dyskusji. Moja wypowiedź ukazała się w wydaniu „TR” z dnia 4.03.1988.

Zacząć od czegoś ważnego

Z prof. WŁADYSŁAWEM BAKĄ, prezesem Narodowego Banku Polskiego, rozmawia DANUTA ZAGRODZKA

– Panie prezesie, cóż to za bank, jeśli pieniądź nie jest pieniądzem? Czy reformowanie banku w tej sytuacji oraz zwiększanie roli polityki monetarnej nie jest jakby zaczynaniem od odwrotnego końca?

– Od czegoś trzeba zacząć i to od czegoś ważnego i uchwytneho. Tym czymś jest niewątpliwie polityka monetarna. Nie ma innego sposobu uchwycenia miliardowych interakcji gospodarczych niż poprzez pieniądź i bank. Ten ruch – umocnienie pozycji banku, spojrzenie na politykę gospodarczą poprzez politykę monetarną – potrzebny jest właśnie po to, by obnażyć rzeczywiste mechanizmy gospodarcze, pokazać, jak to wszystko naprawdę wygląda. Rychło okaże się wtedy, już się okazuje, że to, co jest słuszne i z czym niby wszyscy się zgadzają, pozostaje w niezgodzie z tym, co się robi, ponieważ utrwalone od lat mechanizmy i nawyki sterują w zupełnie innym kierunku. I albo cofniemy się z zadeklarowanej drogi i będziemy emitować pieniądze biorąc pod uwagę potrzeby, ze wszystkimi tego konsekwencjami, albo pójdziemy po rozum do głowy i... zmienimy te mechanizmy.

– Program umocnienia pieniądza i reformy systemu bankowego powstał jednak już prawie rok temu, a na razie nie bardzo się panu udało osiągnąć choćby niewielki postęp. Pieniądź jest dziś w jeszcze gorszym stanie, niż był. Czy to pana nie zniechęca?

– Jestem podłamany, bo rzeczywiście w pierwszych miesiącach 1988 r. na żadnym polu nie ma postępu. Równowaga zupełnie się rozchwiała, sami tu zresztą wstrzeliliśmy sobie kilka goli. Np. wcześniejsze ogłoszenie programu podwyżek cen do reszty rozregulowało rynek. Ludziom trudno się dziwić – gdyby ogłoszono to w Ameryce, ludność zachowywałaby się identycznie, bo z punktu widzenia jednostek wykupienie towarów, póki są tańsze, jest zachowaniem całkiem racjonalnym. Tak więc, jeśli chodzi o rolę pieniądza jako powszechnego ekwiwalentu, nie zrobiliśmy ani kroku do przodu, przeciwnie – cofnęliśmy się. Jeśli chodzi o deprecjację pieniądza – wskaźniki wzrostu cen mówią same za siebie. Nie osiągnęliśmy też żadne-



Fot. LESZEK ŁOŻYŃSKI

go postępu, jeśli chodzi o pozycję naszego pieniądza. „Dolaryzacja” postępuje niezwykle szybko i przybiera już – moim zdaniem – złowieszcze wymiary. Dolar staje się coraz powszechniejszym środkiem płatniczym, nawet między państwowymi firmami. Absurdalnie wysoki kurs dolara jest po prostu niebezpieczny społecznie.

– Nie udało się też ograniczyć wydatków państwowych, budżet po raz kolejny nie jest zrównoważony, a nie ma już chyba wątpliwości co do tego, że to właśnie on jest największym źródłem inflacji. Po pamiętnym posiedzeniu sejmu 28 grudnia 1987 r. wydawało się, że kasa państwowa poddana zostanie wreszcie ostrzejszym rygorom, a jednak wszystko zostało po staremu.

– No, niezupełnie. Jednak wywalczyliśmy, po raz pierwszy, że wielkość emisji pieniądza i kredytu nie może być większa niż wielkość zdrowych ekonomicznie zasobów zgromadzonych w banku. Najlepiej jest oczywiście, kiedy budżet jest nadwyżkowy lub zrównoważony. Jeśli się to z różnych względów nie udaje, to punktem granicznym, którego w zadłużeniu państwa w banku absolutnie przekroczyć nie wolno, jest stan lokat jednostek budżetowych. Lokaty te składają się z trzech części – lokat centralnych, terenowych i tzw. funduszy celowych, których jest około stu. O wiele za dużo zresztą. Możemy zatem kredytować budżet tylko do wielkości depozytu tych trzech wkładów, ani grosza więcej; w żadnym wypadku nie powinniśmy emitować pustych pieniędzy dla potrzeb budżetu, nie powinniśmy korzystać z oszczędności ludności na cele budżetowe i nie powinniśmy też przepompowywać pieniędzy od przedsiębiorstw na te cele. Powtarzam więc jeszcze raz, że granicą zadłużania się budżetu powinien być przyrost pieniędzy na rachunkach tzw. parabudżetów.

– I stąd właśnie te dodatkowe 100 mld zł? Nie poniósł pan zatem porażki, jak wielu sugerowało?

– Nie, bo NBP tych pieniędzy nie wyemituje. Walczyłem przede wszystkim o to, by nie tworzyć pustego pieniądza. Przerzuciłem pałeczkę do dwóch ministrów. Nastąpiło „uwie-

Pieniądze, które mamy, są narzędziem wolności. Pieniądze, za którymi się uganiamy – narzędziem niewoli.

JEAN JACQUES RUSSEAU

zienie” części środków z dwóch funduszy – zmian strukturalnych oraz nauki i postępu technicznego.

– Można dyskutować, czy pieniądze z tych funduszy są akurat zdrowsze. Ale wróćmy do budżetu. Pod koniec ub. roku uległ pan jednak i wypuścić dodatkowo 166 mld zł bez pokrycia.

– Tak, stało się to jednak na podstawie decyzji sejmiku, której muszę się podporządkować. Zgodnie ze stanem prawnym o finansowaniu deficytu budżetowego decyduje tylko sejm. Chodzi o uniezależnienie tak istotnej dla pozycji pieniądza decyzji od administracji. Jak pani wie, dodatkowa emisja przeszła w sejmie z najwyższym trudem. Postawie zostali pod koniec roku postawieni przed faktem dokonanym, a stało się tak dlatego, że nadal jednostki budżetowe kredytowane są automatycznie według preliminarza wydatków, bez powiązania z dochodami budżetu. I dopiero „po fakcie” prezes Narodowego Banku Polskiego dowiaduje się, jaka jest skala zadłużenia.

– Mówił pan kiedyś, że odnowiciel polskiej złotówki, Władysław Grabski, wprowadził swego czasu miesięczne preliminarze wydatków i dochodów. Gdy saldo się nie zgadzało, to po prostu nie było wypłat. My ponoć mieliśmy próbować preliminarzy kwartalnych. Tymczasem w grudniu ub.r. min. Samojlik tłumaczył postom, że wydatki budżetowe można obliczyć dopiero po trzech kwartałach, a właściwie po 10 miesiącach. To jakże tu doprowadzić budżet do porządku?

– Rzeczywiście z tymi preliminarzami na razie nie wyszło. Przygotowujemy nowy sposób obsługi budżetu, który ma być przedstawiony sejmowi do 30 czerwca br. Chodzi głównie właśnie o wyeliminowanie automatyzmu kredytowania potrzeb budżetowych. Przyznaję, że nasze możliwości działania są na razie ograniczone. Twórcami pieniędzy nie jesteśmy przecież tylko my sami. Wspomniała pani, że pieniądź wygoszczony z funduszy celowych też nie jest zdrowy. Ja bym powiedział dobitniej – to także w niemałym stopniu są puste pieniądze. Gdyby one wszystkie pochodziły z zysku przedsię-

biorstw, to w porządku. Są to jednak w większości fundusze finansowane w ciężar kosztów. Np. ostatni projekt uchwalony przez Radę Ministrów dotyczący utworzenia Funduszu Rozwoju Budownictwa, którego głównym komponentem ma być narzut na koszty liczony w wielkości 1,5% ceny sprzedaży.

Przyjrzyjmy się bliżej, jakie mogą być tego skutki. Przy cenie 1 m² mieszkania wynoszącej około 70 tys. zł i przy 100 m² powierzchni – ów narzut wyniesie 105 tys. zł. O tyle wzrośnie cena mieszkania. Paradoks polega na tym, że im wyższe koszty, tym wyższe odpisy, tym większy Fundusz. Gdzie tutaj motywacja do obniżania kosztów? Oczywiście, spowoduje to także nacisk na zwiększenie kredytów mieszkaniowych, czyli faktycznie budżet i bank skredytuje tę nową instytucję parabudżetową. Żartobliwie, chociaż nie jest to moment do śmiechu, można powiedzieć, że idąc tą drogą dojdziemy do osobliwości w skali światowej: budżet z zanikającymi dochodami i z dużą erupcją wydatków. Jest to bardzo poważne zagrożenie dla polityki twardego pieniądza. Póki te fundusze są poza kontrolą banku, nie będzie dyscypliny finansowej.

– Skąd właściwie bierze się ta mnogość funduszy zaciemniających obraz wydatków państwa?

– Z krótkowzrocznej społecznej wygody. Stwarzają one iluzję rozwiązywania problemów, które skądinąd rzeczywiście wymagają rozwiązania. Ukrócenie tej praktyki rodzi konflikty. Program umocnienia pieniądza w ogóle wymaga spojrzenia w twarz tym, których przywileje trzeba ograniczyć. Bezkonfliktowo tego zrobić nie można, trzeba się narażać, a tego każdy u nas unika. Tymczasem małe nie rozwiązane konflikty nieuchronnie prowadzą do wielkich. Wytworzył się u nas taki niebezpieczny obyczaj – każdy myśli, że może jakoś państwo oszukać, wygrać coś dla siebie. Dyrektor przedsiębiorstwa bije się o ulgi, dotacje, przywileje i na tym szczeblu to jeszcze uchodzi. Potem zostaje ministrem i stara się to samo wywalczyć dla swojego resortu. Idzie jeszcze wyżej i znowu działa tak samo. Tylko, że tam już nie bardzo jest kogo oszukać. Próbowaliśmy tej metody w latach

siedemdziesiątych ze światem, myśląc, że przechrztnym wierzycieli, bo inflacja zje nasze długi. Nie zjadła, sytuacja potoczyła się zupełnie inaczej, a my dostaliśmy w kość. Ale wspomniany mechanizm wciąż działa. Czas najwyższy skończyć z oszukiwaniem samych siebie.

– No dobrze, ale jak to wszystko prze-rwać? Ma pan jakąś receptę?

– Sądzę, że stoimy przed opcją – czy mniejszy wzrost dochodów z dobrym pieniądzem, czy galop dochodowy z dewaluującą się złotówką. Chciałbym wiedzieć, co ludzie naprawdę o tym wyborze myślą. Sądzę, że opowiedzą się za pierwszym rozwiązaniem, chociaż część, zwłaszcza tych o niższym poziomie dochodów, może optować za drugim, który jednak prowadzi donikąd. Tę okoliczność należy przewidzieć i uwzględnić. Rozstrzygnięcia muszą nastąpić szybko. Świadomość społeczna bowiem nie jest określana przez to, co jest, ale przez oczekiwania, przez „wycenę” przyszłości. Przy wysokiej inflacji oczekiwania są jak najgorsze. Prowadzi to do apatii, frustracji, do zachowań, które jeszcze bardziej utrudniają każde pozytywne rozwiązanie. Trzeba być świadomym, że polityka gospodarcza tylko w 50 procentach polega na prawidłowym wyborze ekonomicznym, reszta – nie mniej ważna – to uwzględnianie czynników socjologicznych i psychologicznych.

– Jeśli tak, to widzę czarno. Stan świadomości społecznej, jak wynika ze wszystkich badań, owa psychologia właśnie, jest bowiem ponura.

– Jedyna pociecha, że człowiek ma tendencję do stałego odradzania się. Taki stan nie może trwać. Co jednak może być tym impulsem do zmiany? Ja uważam, że lokomotywą powinien być pieniądź. Trzeba budować na tym, czego ludzie pragną. Każda zmiana wymaga jednak przystosowania. Teraz wszystko się kottuje, wali się stary system wartości, nowego jeszcze nie widzimy. Człowiek ma potrzebę pewnego społecznego komfortu, rozumienia tego, co się dokłada dzieje, dokąd się idzie.

– Czy nie sądzi pan, że to wszystko będzie niemożliwe bez zmian politycznych?

– Posunięcia polityczne, otwarcie jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. Jestem od początku zwolennikiem tezy, że reforma gospodarcza powiedzie się, jeśli będzie miała wsparcie w rozwiązaniach polityczno-społecznych. Niezbędne jest patrzenie władzy na ręce, rozwalenie monopolistycznych struktur, artikulacja różnych interesów. Demokratyzacja już nam się zresztą opłaciła w reformie – przypomnę projekty zmian 11 ustaw, przygotowanych w 1986 r. Gdyby nie było takich demokratycznych instytucji jak samorządy – czy dōszlibyśmy do II etapu, który będąc zwrotem o 180° w porównaniu z owymi projektami, w gruncie rzeczy jest powrotem do źródeł, to znaczy do „Kierunków reformy gospodarczej” z 1981 r.?

Istnieje – moim zdaniem – wielka potrzeba wivisekcji minionych 6 lat reformowania. Uniknęlibyśmy wielu błędów, gdybyśmy mieli analizę procesu podejmowania tych decyzji, które zwichrowały nam gospodarkę. Gdybyśmy znali mechanizm społeczno-gospodarczy, odpowiedzialność polityczną, stanowiska różnych podmiotów polityki!

– Pora przejść od polityki do banku. Szykuje pan tu duże zmiany.

– Przygotowujemy reformę systemu bankowego. Od 1 stycznia przyszłego roku zacznie działać 9 samodzielnych banków komercyjnych, opartych na dotychczasowych oddziałach NBP, każdy o zasięgu ogólnopolskim.

– Na czym będzie polegała ich komercyjność, skoro wszystkie będą operowały na zasadach wyznaczonych im przez centralę?

– Przede wszystkim na tym, że będą musiały na siebie zarobić. My wprawdzie ustalamy podstawową stopę procentową, ale banki będą mogły nią swobodnie operować w pewnym przedziale od-do. Od tego, jak umiejętnie będą one operowały oprocentowaniem wkładów i kredytów, zależeć będą ich zyski, a także powodzenie u klientów. Bo każde przedsiębiorstwo będzie sobie mogło wybrać bank gdziekolwiek w Polsce, niekoniecznie tam, gdzie ma swoją siedzibę.

– Czy banki te będą mogły także prowadzić działalność inwestycyjną, wchodzić w spółki?

– Mogą, nie ograniczamy tego. Ważne jest tylko, żeby nie wymknęły się spod prawa bankowego. Sądzę, że w pierwszym roku bank centralny powinien mieć prawo bezpośredniej ingerencji w ich działania. Trzeba nauczyć się działać według nowych reguł, z pieniędzmi bowiem nie ma żartów. Później oddziaływanie NBP, jako banku centralnego, na banki komercyjne będzie miało wyłącznie

charakter pośredni, za pomocą narzędzi ekonomicznych i określonych, uniwersalnych reguł bankowych. Tak jak jest w krajach rozwiniętej i nowoczesnej bankowości.

– Monopol bankowy zostanie jednak na prawdę złamany dopiero wtedy, kiedy będą mogły powstawać także inne instytucje bankowe – branżowe, komunalne, prywatne. Czy do tego też dopuścicie?

– Oczywiście. Jesteśmy zwolennikami różnych banków. W USA istnieje ich 16 tysięcy, w innych krajach po kilkaset. Coś w tym musi być, widocznie instytucje te tworzą nowe wartości. Trzeba te wartości wykorzystać. Każda tego typu inicjatywa wymaga jednak analizy. Nie przez zazdrość monopolisty. Przestrzeń jest tak duża i nie wypełniona, że dla każdego znajdzie się miejsce. Nie mam nic przeciwko bankom branżowym, jeśli istotnie pomogą one rozwiązać jakiś problem. Sądzę jednak, że wpięrow powinniśmy wprowadzić elementarny porządek z pieniądzem. Jeśli np. minister budownictwa, zapytany o 10 przyczyn kłopotów w swojej dziedzinie, w ogóle nie wymienia wśród nich pieniędzy, to po co mu scentralizowany bank budownictwa? Co innego gdyby w grę wchodziły mieszkaniowo-komunalne banki regionalne, bezpośrednio powiązane z terenem, zdolne do wykraczania poza tradycyjne funkcje bankowe, i podejmujące na przykład inicjatywy mające na celu przyspieszenie rozwoju produkcji materiałów budowlanych, wdrożenie nowych technologii, zorganizowanie potencjału wykonawczego w konkretnym regionie.

– Kim chcecie robić tę rewolucję bankową? Została tu przecież przerwana ciągłość, prawdziwi bankowcy zmarli, albo odeszli na emeryturę, słaby prestiż tej instytucji przez wiele lat sprawił, że nie było tu dopływu zdolnych, wykształconych młodych ludzi. Zresztą i kształcić nie było komu.

– To się w ostatnich trzech latach zmienia. I nie jest tak źle. Nasi starsi koledzy bardzo angażują się w sprawę renesansu bankowości. Zdolaliśmy też już przyciągnąć sporo młodych ludzi, którzy uwierzyli, że to może być ich przyszłość. Podstawowe techniki obsługi bankowej są opanowane, operacji kapitałowych zaś można się nauczyć. Prowadzimy serię szkoleń z tego zakresu, także z udziałem ekspertów zagranicznych. W styczniu 1989 r. powinniśmy mieć grono ludzi, którzy będą to umieli robić. Szybko się też informujemy – za dwa-trzy lata klient w naszych bankach nie powinien być obsłużony gorzej niż w tych bardziej renomowanych.

– Włącznie z automatami do pobierania pieniędzy na kartę kredytową?

– Tego nie wykluczam.

– A stosunki banków z przedsiębiorstwami? Z jednej strony budżet dusi je wysokimi podatkami, z drugiej wy twardym kredytowaniem, a one już nie mają się z czego rozwijać.

– Chcemy stosować politykę następującą – iść ręką w rękę z najlepszymi i uczestniczyć w ich inicjatywach, pomagać tym, które starają się wyjść z chwilowych trudności, służyć im w razie potrzeby radą i bezwzględnie wycofywać się z tych, które nie umieją gospodarować.

– Czy jednak dziś, przy tak nieklarownych zasadach ogólnych, można z całą pewnością powiedzieć, że to dobre rzeczywiście jest dobre, bo dobrze gospodaruje, a to złe istotnie nadaje się tylko na straty?

– To jest właśnie najistotniejszy problem. Czegoś jednak musimy się trzymać, mierzymy zdolność kredytową przedsiębiorstw taką miarą, na jaką nas obecnie stać.

– Jaką mamy gwarancję, że samodzielny bank komercyjny nie ulegnie presji premiera, wojewody, sekretarza i nie skredytuje upadającego przedsiębiorstwa tylko dlatego, że jest ono „ważne społecznie”?

– Formalnie nikt go do tego nie może zmusić. Musi przecież działać we własnym interesie, ma na siebie zarobić. Znając życie nie mam jednak najmniejszej wątpliwości, że prezes takiego banku nieraz będzie przeżywać trudne chwile. Aby sprostać wymaganiom potrzebny jest charakter, uodpornienie na oportunizm.

– Skoro kredytowanie przechodzi do banków komercyjnych, co będzie robił Narodowy Bank Polski?

– Będzie miał dostatecznie dużo do roboty. Przede wszystkim będzie pilnował emisji pieniądza i polityki monetarnej. Im bardziej zdecentralizowany system bankowy, tym silniejszy musi być bank centralny. Współtworzy on politykę gospodarczą państwa, odpowiada za kluczowy jej odcinek – gospodarkę pieniężną. Główne jego zadanie to chronić złotówkę przeciwko wszelkim zakusom, skądkolwiek by one pochodziły. Musi być zatem niezależny od administracji, ma bowiem stanowić pewne ograniczenie także dla rządu. Czy uda się do tego doprowadzić, pokażą najbliższe lata.

– Życzę sukcesów i dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała
DANUTA ZAGRODZKA

Powrót z dzieciennego pokoju

STEFAN BRATKOWSKI

**Przez dziesiątki lat
nasza opinia publiczna
żyła wolna
od takich problemów.
Gdzieś tam na planecie Ziemia
przejmowano się
eksportem amerykańskiego,
a teraz japońskiego kapitału,
nadmiernym odpływem
złota z banków centralnych,
załamaniem systemu
stałych kursów wymiennych,
stworzonego w Bretton Woods,
amerykańskim deficytem
w bilansie płatniczym.
Nas to nie dotyczyło,
my byliśmy poza.
Nasze kategorie myślenia
gospodarczego sprowadzały się
do pojęć prostych
aż po infantylizm.**

Recepty na uzdrowienie gospodarki formułowano też wielokrotnie równie radykalne, co po dzieciennym proste: to przemysł zbrojeniowy zamienić w cywilny, to zamknąć kilka hut i kopalń, to podporządkować fabryki załogom, a wszystko pójdzie od razu inaczej. Żyliśmy wszak wszyscy w ułatwionym dzieciennym świecie, który nie musiał uczyć się całej rozbudowanej wiedzy o pieniądzu, zwolniony od niej tak, jak ongiś czuł się zwolniony od genetyki Mendla i cybernetyki Wienera. Kiedy przed dwudziestu laty pisaliśmy z bratem „Grę o jutro”, postulując powrót do pieniądza, nie uzmystawialiśmy sobie nawet, jak jesteśmy jeszcze od szansy na taki powrót odlegli.

Dopiero teraz okazuje się, że warto mieć pieniądź. I to pieniądź solidny, stabilny na rynku wewnętrznym, wymienny po względnie stałym, względnie dobrym kursie na mocne waluty obce. Słowem, pieniądź...

Zabezpieczone papierki

Co to znaczy – pieniądź solidny?

Kiedy prezes NBP mówi dziennikarzowi PAP, a zapewne i swoim kolegom w elicie władzy, że zabezpieczyć emisję pieniądza można tylko odpowiednio wysoką produkcją, ma oczywiście rację. Ma ją zresztą aż podwójnie, w dwóch wymiarach. Primo, kiedy brakuje towarów, ceny zwykle idą w górę i wtedy siła nabywcza pieniądza, poprzez którą można określać jego wartość, spada.

Ceny „zwykle” idą wtedy w górę. Tylko „zwy-

kle”, powiadam, bo nie zawsze. Może się zdarzyć, że niedoborowi towarów (po stronie podaży) towarzyszy bieda 85% potencjalnych nabywców (po stronie popytu) i wtedy owe 85% przymusowo oszczędza, nie kupiwszy, co by kupić chciało, a 15% przepłaca w rywalizacji o towary; w efekcie część podaży idzie po kursie inflacyjnym, a reszta po kursie „biednym”, deflacyjnym. Tak to inflacja potrafi sąsiadować z deflacją, dając fenomen o charakterze paradoksalnym, skądś nam chyba znany.

Wszelako z pewnością obfita podaż towarów i usług zawsze umacnia pieniądź, prezes ma rację. Prezes jest z wykształcenia ekonomistą, z natury boi się i nie lubi inflacji, a w przeciwieństwie do tych, którzy wykoleili poprzednie ekipy, wie, że samo podnoszenie cen nic nie daje. W kategoriach rynkowych racja jest po jego stronie.

Druga racja prezesa, mam nadzieję, że nie mimowolna: złoto chętnie płynie do krajów mocnej, rentownej gospodarki, gdzie się dużo produkuje i dużo sprzedaje. Wysoka produkcja i korzystna sprzedaż naprawdę umacniają pozycję waluty kraju, który to osiąga. Nadwyżki w bilansie płatniczym ułatwiają zaopatrzenie się w złoto.

Ja także pozostanę przy swoim: emisja pieniądza powinna być jakoś zabezpieczona. Coś powinno stać za nim. Ponieważ nawet po rozpadzie systemu z Bretton Woods, nawet po decyzji o wyprzedaży złota nagromadzonego przez Międzynarodowy Fundusz



Walutowy banki centralne krajów o poważnych, liczących się walutach zatrzymały złoto w swoich skarbcach. Rezerwy trzyma się w wymiennych walutach, w umownym pieniądzu kreowanym przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, w umownych jednostkach Europejskiego Systemu Walutowego, ale złoto ze skarbców bynajmniej nie znika. Mimo że tak wielki ekonomista, jak Paul Samuelson sr., uznał je w swoim czasie za „barbarzyński mit”, a John Kenneth Galbraith w swoim doskonałym „Pieniądzu” nie bez złośliwej satysfakcji rysował, jak to, nie przyznając się, odchodzono krok za krokiem od złota i od samej idei zabezpieczenia emisji pieniądza.

Doszło, spointujmy, do tego, że przed paru laty nie wypadało się zdradzać w dobrym towarzystwie teoretyków pieniądza, iż jakieśkolwiek materialne zabezpieczenie pieniądza uważa się za celowe. Pokrycie dla pieniądza było już niepotrzebne i anachroniczne. I dopiero teraz problem powraca znowu. James Baker III tego nie wymyślił.

Droga od złota

Pierwotnie bank „centralny” był jak zwykły bank „biletowy”, z którego wyrósł – jego „banknoty” oznaczały swoiste nie oprocentowane weksle na okaziciela, który w każdej chwili mógł za nie dostać w banku „gotówkę” – twardy pieniądz ze złota lub srebra. Z czasem banknoty stały się najwygodniejszą gotówką, a oba metale – wygodnym jej zabezpieczeniem w rozliczeniach między bankami. Jeszcze później srebra zrobiło się, po kolejnych odkryciach nowych złóż w XIX w., tak wiele, że straciło wartość; miało się w końcu do złota jak 1 do 40. Nadawało się już tylko na zdawkową monetę, na bilon. Złoto zwyciężyło. Tyle że po pierwszej wojnie światowej mało go zostało bankom centralnym stron wojujących, a banki państw nowo powstałych nie dysponowały nim wcale. I złoto musiało się cofnąć. „Nominalizm” zrobił pierwszy krok do przodu. Prywatni europejscy posiadacze złota nie chcieli się złożyć na rezerwy dla swoich krajowych banków centralnych tak, jak w czasie wojny amerykańskie banki handlowe złożyły się na swój System Rezerwy Federalnej (przepraszam, złożyły się też w Odrodzonej Polsce polskie warstwy posiadające, ale same nie za wiele miały).

Po konferencji genueńskiej w 1922 r. nasz Bank Polski, jako jeden z pierwszych banków centralnych, przyjął dla zabezpieczenia emisji zasady „gold exchange standard”, czyli waluty dewizowo-złotej. Była ona wówczas jeszcze zupełną nowością: odtąd nie tylko złoto, ale dewizy, obce waluty wymienne na złoto, mogły służyć jako rezerwa bankowa dla emisji.

To rozwiązanie przeliczytowała wkrótce nie-

miecka marka „rentowa” Hilferdinga, która postawiła na nogi Niemcy – był to pieniądz zabezpieczony hipotecznie, ale udany i zdrowy, bo zaakceptowany przez społeczeństwo i sfery finansowe. Nie zaakceptował go jednak zagraniczny świat bankowy: „plan Dawesa” czym prędzej zlikwidował markę rentową za cenę niemałego zastrzyku złota ze skarbców amerykańskich. Odtworzony „Reichsbank”, Bank Rzeszy, musiał mieć co najmniej 40% pokrycia w kruszcu i dewizach (czyli walutach i wekslach wymiennych za granicą na złoto), z tego 75% w zlocie.

Tego samego zażądano od Banku Polskiego przy okazji pożyczki stabilizacyjnej w 1927 r. (do tej pory art. 51 statutu Banku z 20 I 1924 wymagał takiego pokrycia dla 30% obiegu). I każdy mógł od tej chwili za swe złotówki otrzymać dewiz, ile chciał. I – wywieźć. W Polsce dotkniętej Wielkim Kryzysem każdy mógł to zrobić znacznie dłużej niż w Niemczech, o parę decydujących lat za długo – przez doktrynerstwo bałwanów rządzących naszą polityką monetarną, przez nieuctwo naszych sfer przemysłowych z „Lewiatanem” na czele, do końca kwietnia 1936 (!) odpłynęły z Polski miliony funtów, dolarów i franków (przegrywaliśmy wtedy przyszłą wojnę na zapas, Kwiatkowski odbudowywał gospodarkę po kryzysie nie od punktu zerowego, lecz od mocno poniżej zera).

Nikt nic od nikogo

Pod koniec drugiej wojny światowej w 1944 r., w Bretton Woods, definitywnie obalono złoto. Od tego czasu banki centralne mogły zadowolić się zabezpieczeniem swej emisji i bieżącej międzynarodowej wypłacalności swych krajów, czyli tzw. „płynności” – samymi rezerwami w dolarach, wymiennych jednak nadal na złoto. Złota było dużo tylko w USA i banki centralne państw, które weszły do systemu Bretton Woods, przez 20 z górą lat w zamian za przedstawiane Ameryce dolary mogły brać złoto po sztywnej od 1934 r. cenie 35 dolarów za uncję (uncja „troy”, jednostka wagi w handlu kruszcami ma 31,103 g). Ameryka nie tylko dała wtedy Europie Zachodniej pomoc w ramach „planu Marshalla” (2,5% jej dochodu narodowego w samym pierwszym roku „Planu”), ale i mnóstwo dołożyła do systemu Bretton Woods; zwycięstwo dolara, jako najmocniejszej waluty świata, stało się zwycięstwem pyrrusowym. System wypłukał setki ton złota z amerykańskiego skarbcza w Fort Knox. Opowiedzi o tym, ile później zarobiły Stany Zjednoczone na emisji niepełnowartościowych dolarów i na eksportowaniu z nimi inflacji, w żaden sposób nie mogły odwrócić tego ubytku.

Ameryka długo broniła trwałości dolara, jego „sztywnej” wartości w zlocie. Broniła wspólnie z innymi zachodnimi bankami centralnymi, bo i one chciały się opierać na dolarze, jako na podstawowej walucie rezerwowej, gwarantującej wypłacalność. Handel międzynarodowy korzystał z wygody użytkowania jednej, szeroko dostępnej, a stabilnej waluty, której zawsze tyle samo wymienia się na uncję złota. Rządy zaś i banki dbały o handel międzynarodowy.

Utworzony z początkiem lat sześćdziesiątych potajemny „pool” banków centralnych, który – gdy złoto schodziło poniżej 35 dol. za uncję – skupował je na wolnym rynku w Londynie, musiał je sprzedawać, gdy złoto szło w górę, sprzedawać, by zwiększyć podaż i obniżyć tym samym wolnorynkową cenę złota do owych sakramentalnych 35 dolarów. Kiedy z kolei wskutek inflacji zaczął spadać dolar, przyszło płacić: w czasie paniki 1968 r., w ciągu kilku tygodni, uciekło „poolowi” ze skarbców złota na 2 miliardy dolarów. Przewidująca Francja wycofała się z „poolu” wcześniej. Pool się rozwiązał. Praktycznie już wtedy rozwiązał się i system sztywnych kursów z Bretton Woods.

Niedługo potem amerykański System Rezerwy Federalnej, bank centralny USA, musiał zrezygnować z dotychczasowego 25% zabezpieczenia emisji dolarów w zlocie (z 40% zrezygnowano już w 1945 r.) i z wydawania innym bankom centralnym złota za przedstawione dolary. Wszystko się posypało. Dziś 4/5 światowego handlu opiera się na „floatingu”, na kursach „falujących”, u nas zwanych „giętkimi”. Żaden bank centralny nie jest formalnie zobowiązany do interweniowania, kiedy jego waluta spada za nisko, albo wydzwignie się w swej sile nabywczej i wolnorynkowym kursie za wysoko. Nikt nie może od jakiegokolwiek banku centralnego zażądać, by mu wymienił przyniesione banknoty na jakiegokolwiek walory. Chcesz złota? Kup sobie sam. My dbamy, żeby naszego pieniądza nie było w obiegu za dużo, bo to grozi inflacją i spadkiem kursu naszej waluty, dbamy, żeby nasz kraj miał dosyć obcych walut dla wywiązania się z bieżących płatności, czyli żeby dysponował płynnością. Płynność – płynność przede wszystkim!

Tak odchodzono od złota. Wynikałoby z tego, że wsparłem tu jedynie rację prezesa... Proszę o cierpliwość. Spróbuję go wesprzeć swoimi racjami – inaczej. Zanim da się się ciągnąć Bank Światowy i tutti quanti.

STEFAN BRATKOWSKI

se

USŁUGI: WYDAWNICZE, REKLAMOWE, VIDEO

seedytor

EDYTOR: Spółdzielnia Pracy, ul. Marszałkowska 140, skr. poczt. 531, 00-950 Warszawa,
tel. 27-67-15, 26-68-07 tlx. 817052 EDYT PL

se

ATCOM

WARSZAWA UL. Skrzetuskiego 22a
TEL. 43 48 10

TLX. 817 687

OFERUJE :

- • UKŁADY SCALONE i PODZESPOŁY ELEKTRONICZNE
- • SPRZĘT LABORATORYJNO - POMIAROWY
dla : medycyny , farmacji , chemii
elektroniki , mechaniki
- wraz z autoryzowanym serwisem
- • ORAZ INNY SPRZĘT ELEKTRONICZNY

WYŁĄCZNIE ZA

ZŁOTE POLSKIE

ATCOM WARSZAWA ul. Skrzetuskiego 22a
tel. 43 48 10 tlx. 81 7687

Inflacja, pieniądz, przedsiębiorstwo

TOMASZ MICKIEWICZ

Pisząc te słowa mam przed sobą dwa dokumenty: „Program antyinflacyjny”, od którego ogłoszenia minie niedługo okrągłe pięć lat, i „Program realizacyjny II etapu reformy gospodarczej”. Porównanie ich ze sobą pozwala optymistyczniej spojrzeć w przyszłość; mimo, że sfera działań charakteryzuje się niejednoznacznościami – raz wspierającymi, raz osłabiającymi reformę, to w sferze myślenia zachodzą istotne zmiany, a spojrzenie na mechanizmy gospodarcze staje się bardziej klarowne.

Kto powoduje inflację? „Program antyinflacyjny” sugerował jednoznacznie, że jeżeli nie jedynym, to poważnym źródłem inflacji są przedsiębiorstwa. Tytuły dwu kolejnych części tego dokumentu mówią same za siebie: „O większy wkład przedsiębiorstw w zwalczanie źródeł inflacji”, „Powszechna oszczędność – nakaz chwili”. Jednak z perspektywy dnia dzisiejszego możemy stwierdzić, że środki przewidziane tym programem okazały się nieskuteczne, co wskazuje na to, że winnego inflacji szukano nie tam, gdzie trzeba.

Trudno też dziwić się, że „Program realizacyjny II etapu” rozkłada już akcenty zupełnie odmiennie. Miejsce „powszechnej kampanii oszczędnościowej” zajął postulat „umocnienia pieniądza” przez uporządkowanie sfery bankowej i budżetowej. Zamiast działań akcyjno-doraźnych i wybiórczych pojawił się projekt zmian systemowych.

Trochę teorii

Mimo że dyskusja na temat inflacji toczy się nie od dziś, to nie osiągnięto w tej dziedzinie

zgodności terminologicznej¹. Dlatego nie od rzeczy będzie zacząć nasze rozważania od zadeklarowania, że przez inflację rozumiemy: spadek siły nabywczej jednostki pieniądza, któremu odpowiada wzrost ogólnego poziomu cen dóbr i usług (inflacja otwarta) oraz (w przypadku kontroli cen) wzrost nierównowagi rynkowej (inflacja zawieszona).

Nietrudno zauważyć, że druga z wymienionych powyżej postaci inflacji (zawieszona, lub inaczej: hamowana) jest zjawiskiem specyficznym dla gospodarki socjalistycznej. Uwzględnienie jej, obok inflacji cenowej, pozwala uniknąć wielu nieporozumień. Inflacja cenowa powoduje, że za nasze 1000 zł (10 000 zł?) możemy kupić mniej towarów, bo są one droższe. Z kolei, w przypadku inflacji zawieszanej, za 1000 zł kupimy przeciętnie mniej towarów, ponieważ część pieniędzy pozostanie nam w kieszeni w postaci oszczędności przymusowych. Tak więc i w jednym, i w drugim przypadku możemy mówić o spadku siły nabywczej pieniądza, choć przejawia się on w odmienny sposób.

Bezpośrednią przyczyną inflacji jest zawsze, zarówno w gospodarce planowej, jak i rynkowej, wystąpienie nadwyżki globalnego popytu (obejmującego konsumpcję prywatną, inwestycje, wydatki rządowe i eksport netto) nad globalną podażą dóbr i usług. Zauważmy jednocześnie, że podaż (dochód narodowy), poza krótkotrwałymi okresami załamania, stale rośnie. W związku z tym utrzymująca się inflacja musi być spowodowana nadmiernym popytem, którego koniecznym warunkiem jest zwiększona ilość pieniądza w obiegu. Inaczej mówiąc: trwała inflacja jest zawsze zjawiskiem monetarnym – może utrzymywać się tylko w przypadku nadmiernej, w stosunku do wzrostu wytworzonego dochodu narodowego, podaży pieniądza.

To ustalenie jest tylko początkiem odpowiedzi na temat źródeł inflacji. Pojawia się bowiem następne istotne pytanie: skąd bierze się nadmierny przyrost pieniądza?

Trwałym źródłem nadmiernego popytu może być tylko ten, kto ma kontrolę nad podażą pieniądza – rząd. W krajach wysoko uprzemysłowionych o gospodarce rynkowej polityka ekspansji monetarnej, prowadzona z reguły do końca lat siedemdziesiątych, miała dwie podstawowe przyczyny:

■ była atrakcyjnym politycznie (w przeciwieństwie do zwiększonych podatków, czy pożyczek) sposobem finansowania wydat-

ków rządowych, które – głównie za sprawą celów socjalnych – rosły w tym czasie w zawrotnym tempie;

■ wynikała z programu interwencjonizmu państwowego, a konkretnie z polityki pełnego zatrudnienia, opartej na modelu Keynesowskim, która w praktyce sprowadzała się do przejściowego obniżania bezrobocia poniżej tzw. naturalnej stopy bezrobocia, za cenę przyspieszenia inflacji.

Jakie z kolei są źródła inflacji w gospodarce socjalistycznej? Ustaliliśmy już, że nie rodzi się ona w przedsiębiorstwach, które nie mają pras drukarskich, umożliwiających sfinansowanie dodatkowego popytu. Również często krytykowane „nadmierne” (?) podnoszenie cen sprzedawanych produktów byłoby niemożliwe, gdyby nabywcy faktycznie musieli się liczyć z pieniędzmi, podejmując decyzje zakupu. Wówczas „nie uzasadnionej” ceny nie musiałyby rozpoznawać komisja wysokiego szczebla – byłaby to taka cena, przy której przedsiębiorstwo miałoby kłopoty ze sprzedażem swojej produkcji.

Trwałą inflację może powodować tylko ten, kto ma bezpośrednią możliwość kreowania dodatkowego popytu, pokrywanego przez tworzenie pieniądza: budżet i inne scentralizowane fundusze, pozostające w gestii administracji. Jakie są jednak główne przyczyny deficytu w bilansie finansowym państwa? Zgodnie z propozycjami rządowymi w 1988 r. miałby on osiągnąć zawrotną wielkość 568 mld zł.² Co do tej sprawy istnieje znaczna zgodność poglądów. Wspólnym mianownikiem dla wielu kierunków finansowej aktywności rządu w dziedzinie gospodarczej jest zasada pasywnej roli pieniądza (miękkiego finansowania) polegająca na tym, że przedsiębiorstwa nie są ograniczane swoim budżetem i w przypadku możliwości zwiększenia produkcji (zwłaszcza zgodnej z centralnie ustalonymi priorytetami) otrzymują odgórne wsparcie finansowe. Równowaga gospodarcza przegrywa w konfrontacji z planem. Ten sam mechanizm znajduje swoje szczególne odbicie w sferze inwestycji, których znaczna część finansowana jest przez (umarzane) kredyty i środki budżetowe. Nie jest też przypadkiem, że na lata zwiększonego tempa wzrostu inwestycji przypadał wzrost nierównowagi rynkowej (inflacja zawieszona) i/lub wyższa stopa wzrostu poziomu cen (inflacja otwarta). Zależność tę badał w swojej książce J. Winiecki (patrz przyp. 1).

Trochę statystyki

Teorię naszkicowaną powyżej można zweryfikować za pomocą prostych testów statystycznych. W odniesieniu do krajów o gospodarce rynkowej stwierdzano wielokrotnie zależność między stopą wzrostu ilości pieniądza w obiegu a stopą wzrostu wskaźnika cen. Obserwowano przy tym, że związek ten jest silniejszy, gdy weźmiemy pod uwagę stopy wzrostu podaży pieniądza z rocznym lub dwuletnim wyprzedzeniem w stosunku do tempa wzrostu cen. To wyprzedzenie czasowe jasno wskazuje na kierunek zależności: ekspansja monetarna poprzedzała z reguły nasilenie się inflacji.

Sprawa wydaje się trudniejsza w przypadku gospodarki socjalistycznej, ponieważ tu obok inflacji otwartej, cenowej, występuje inflacja zawieszona. Ta ostatnia daje się jedynie szacować w sposób przybliżony. A jednak okazuje się, że tu również istnieje wyraźny związek między stopą wzrostu obiegu pieniężnego a stopą wzrostu wskaźnika cen. Staje się on jeszcze silniejszy, gdy uwzględnimy w naszym modelu obie postacie inflacji: cenową i zawieszoną.

Aby przedstawić uzasadnienie tego wniosku, muszę narazić czytelnika na kilka określeń i ustaleń formalnych.

Zadanie polega na zbadaniu związku pomiędzy trzema zmiennymi: obiegiem pieniężnym, wzrostem cen a inflacją zawieszoną. Dwie pierwsze zmienne nie stwarzają większych trudności metodologicznych. Trzecią – inflację zawieszoną, oszacujemy posługując się wskaźnikiem przyjętym przez J. Winieckiego: stosunkiem oszczędności ludności do wartości obrotów handlu detalicznego. Wzrost oszczędności w stosunku do obrotów handlu będziemy traktowali jako wyraz pojawienia się inflacji zawieszonej (nie zrealizowanego popytu)¹.

Wykorzystując dane z lat 1951–1986 stwierdzimy, że stopa inflacji cenowej jest wprost proporcjonalna do stopy wzrostu obiegu pieniężnego i obie te wielkości zmieniają się średnio prawie w identycznym tempie wówczas, gdy nie występuje inflacja zawieszona. Stopa inflacji cenowej była jednak w Polsce przeciętnie o 1/5 mniejsza, ponieważ poziom cen utrzymywany był poniżej wielkości równowagi i pojawiała się inflacja zawieszona. Tak więc zależność między ilością pieniądza w obiegu a inflacją (w obu jej postaciach) jest wyraźna również w naszej gospodarce.

Pod wpływem keynesizmu dominował do niedawna na Zachodzie pogląd, że umiarkowana inflacja jest nieszkodliwa, a nawet korzystna gospodarczo. U nas echa tego podejścia, jakimś dziwnym zrządzeniem losu, pobrzmiwają do dziś dnia (ściśle rzecz biorąc pobrzmiwają od początku lat siedemdziesiątych, kiedy to stworzono koncepcję „planu otwartego”. Twierdzi się na przykład,

że inflacja cenowa jest lepsza od zawieszonej (nierównowagi rynkowej). Jest to całkowicie słuszne⁴. Jednocześnie jednak zapomina się często, że obie postacie inflacji są składową tego samego procesu – mają wspólne źródła. Obie powodują też obniżony poziom efektywności gospodarczej i produkcji, ponieważ obie stwarzają warunki niepewności, zmniejszają atrakcyjność umów i przewidywań długookresowych, osłabiają więc między wysiłkiem produkcyjnym i efektem. Dodatkowo też zmniejszają i tak zakłócając rolę informacyjną cen oraz powodują poświęcanie części zasobów gospodarczych na ochronę własnych dochodów i majątku przed spodziewanymi zmianami. Nie trzeba tu dodawać, że inflacja, w obu jej postaciach, nie jest jedynym, a nawet nie najważniejszym z trapiących nas problemów gospodarczych. Jej zlikwidowanie ma jednak duże znaczenie jako warunek trwałej równowagi gospodarczej, a leczenie objawowe przez hamowanie wzrostu cen to droga donikąd. Trzeba też zgodzić się z J. Winieckim, że trwałe zlikwidowanie inflacji możliwe jest tylko w ramach „fundamentalnej reformy gospodarczej”.

TOMASZ MICKIEWICZ
Katolicki Uniwersytet
Lubelski

¹ Autorzy dwu interesujących książek, jakie ukazały się ostatnio na temat inflacji, przyjmują odmienne konwencje terminologiczne (J. WINIECKI, *Źródła inflacji w gospodarce rynkowej i w gospodarce planowej*, PWN, W-wa, 1986; G. W. KOŁODKO, *Polska w świecie inflacji*, KiW, W-wa, 1987). Określenie przyjęte w tym artykule jest bliższe stanowisku prezentowanemu przez Grzegorza W. Kołodko.

² T. JEZIORAŃSKI, *Rekordowy deficyt*, „Życie Gospodarcze” nr 2/88. Bilans finansowy państwa jest pojęciem szerszym niż budżet. Sam deficyt budżetowy, zgodnie z tymi propozycjami, miałby wynieść 369 mld zł. Należy się spodziewać, że sejm w przyjętej ustawie zredukuje te wielkości. Wyniki ostatnich lat sugerują jednak, że wymiar budżetu pierwotnie proponowany przez rząd może być bardziej realistyczny niż ewentualne poprawki w ustawie budżetowej.

³ M. ZIELIŃSKI w swojej recenzji książki J. Winieckiego („Życie Gospodarcze”, 1987 nr 6) zwraca uwagę na niedostatki teoretyczne tak zdefiniowanego wskaźnika ze względu na zależność stopy oszczędności od wielu czynników „ekonomicznych, społecznych i psychologicznych”. Jest to słuszne, zwłaszcza w krótkim czasie, aczkolwiek badania prowadzone na Zachodzie nad funkcją konsumpcji (M. Friedman, F. Modigliani) wskazują, że w długim okresie stopa oszczędności jest stabilna (nie rośnie wraz ze wzrostem dochodu, jak zakładał kiedyś J.M. Keynes).

⁴ Poniższa krytyka jest – częściowo – autokrytyką, ponieważ autor sam na ten temat pisał („Życie Gospodarcze”, nr 21, 1986).

mg/mikro
graf S.A.

● DESKTOP PUBLISHING ●

● Komputerowe wspomaganie poligrafii ●

mg/mikro
graf S.A.

OFERUJE

● sprzęt mikrokomputerowy
i oprogramowanie,
przeznaczone do
wspomagania
działalności wydawniczej

● sprzęt mikrokomputerowy
zgodny z IBM PC XT/AT
w dowolnej konfiguracji

● urządzenia peryferyjne
do wszystkich
typów komputerów

mg/mikro
graf S.A.

81-056 Gdynia, ul. Helska 14,

tel. 23-37-40, tlx 054561 mg pl

Z/0/88/16



SPÓŁKA z O.O.

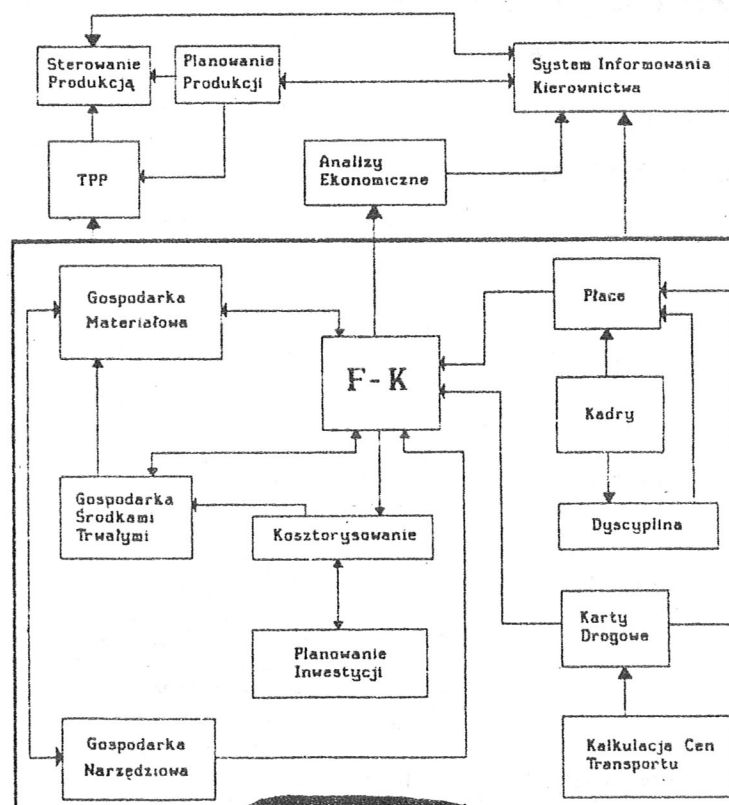
PRZEDSIĘBIORSTWO
INNOWACYJNO
WDROŻENIOWE

INTER/IMS

00-867 Warszawa ul. Chłodna 35/37
tel. 24 78 23 tlx. 81 56 24
24 78 16

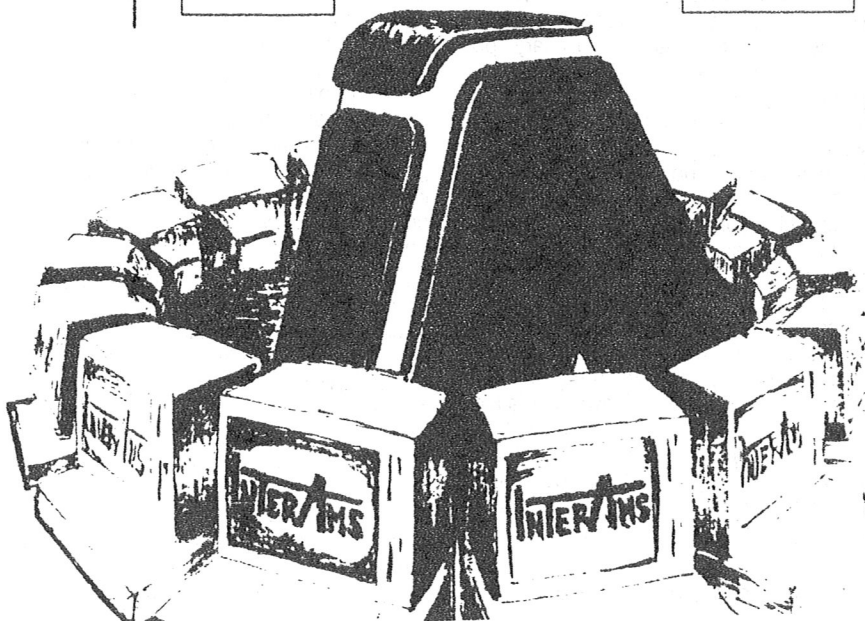
OFERUJE :

- Zintegrowany pakiet systemów do zarządzania przedsiębiorstwem
- Usługi w zakresie kompleksowej komputeryzacji przedsiębiorstw
- Sprawdzone rozwiązania sieciowe np. sieć „Novell”
- Kursy dla menedżerów
- Bank oprogramowania
- Sprzęt komputerowy najwyższej jakości z gwarancją do 1,5 roku



ZAPRASZAMY...

*do naszego salonu
na prezentację
sprzętu
i oprogramowania*



Z/0/88/19

Zimny bałagan, czyli kulturowy nieład

WOJTEK LAMENTOWICZ

**Gdy spostrzegamy,
że instytucje wokół nas
nie działają sprawnie,
a na ludzkich przyrzeczeniach
nie można polegać,
powraca pytanie:
dlaczego tak jest?**

Czy bałagan wykluczający przewidywanie ludzkich zachowań, a czasem nawet zaplanowanie jednego dnia, jest karą za grzech pierworodny? Metoda dziwnego jednoczenia ludzi o różnych interesach i poglądach, potoczona z centralizmem i nieufnością wobec obywateli, wbrew oczekiwaniom jej wyznawców nie zapewniła ładu i porządku. Mimo mocnych akcentów autorytarnych i skłonności do narzucania woli – ani w instytucjach politycznych, ani w gospodarczych – nie udało się uniknąć osobiwej formy dezorganizacji. Stała obecną siłą dezorganizującą nasze wysiłki jest zorganizowana nieodpowiedzialność.

Gdyby dowolność i akty samowoli były tylko czymś doraźnym i wyjątkowym, to takie epizody nie mogłyby niszczyć wartości, norm i zasad, na których wspiera się ludzkie poczucie odpowiedzialności. Aby rozkład poczucia odpowiedzialności osiągnął rozmiary powszechnie odczuwalne, musiało pęknąć coś w głębinowej warstwie kultury, coś uległo zanikowi, a na to miejsce pojawiały się tymczasowe formy zastępcze.

Przez rozkład norm powszechnie obowiązujących – w tym zwłaszcza norm prawnych i politycznych – zbliżamy się do nieładu kulturowego. Nieprzejrzystość i migotliwość stosunków w świecie instytucji wynika z rozkładu miar i kryteriów, dzięki którym można trafnie oceniać rzeczy i ludzi. Jest trochę tak, jakby ktoś chciał mierzyć pola, co zwykle czynią geodeci, po zniszczeniu umowy, że 1 metr ma 100 centymetrów. Wówczas dla niektórych pół 1 metr ma tylko 85 centymetrów, a dla innych – powiedzmy – 125 centymetrów. Dowolność kryteriów i brak wspólnych miar w życiu społecznym jest groźniejszy niż w geodezji.

Właśnie taki stan proponuję nazwać destrukcją normatywności. Wśród regulatorów za-

chowań gospodarczych reguły ogólne przestają się liczyć, skoro popsuty pieniądz nie może dać nam wiedzy o stratach i zyskach. Ani ogólne normy planu, ani wspólne reguły rynku nie są zdolne usunąć nieokreśloności sytuacji. Plany już nie są źródłem ładu, a reguły gry rynkowej jeszcze nie tworzą parametrów decyzji. Ulegają korozji podstawowe sposoby pobudzania inicjatywy: ani lęk przed karą, ani oczekiwanie nagrody już nie pobudza dostatecznie do wysiłku. Lęk przed katastrofą może paraliżować, a brak nadziei na postęp też nie zachęca do czynów rozumnych i energicznych.

Kulturowy nieład występuje też w obszarze rozstrzygania konfliktów. Co właściwie ma rozstrzygać konflikty interesów i przywrócić równowagę polityczną: przekonanie ideologiczne wyrażające opcje partykularne, czy prawo wyrażające standardy powszechnie ważne?; decyzje kierownicze ad hoc mnożące wyjątki od reguł, czy reguły ogólne, równe dla wszystkich i jednolicie stosowane?

Ideologiczne wierzenia obsługujące system instytucjonalny rozsypują się szybciej niż same instytucje. W dyskusji o ideach i systemach mało kto uśmiecnie się, gdy usłyszy starą śpiewkę o wyższości Świąt Bożego Narodzenia nad Świątami Wielkiejnocy. Ideologie polityczne i ich ogólne wartości – wolność, równość, sprawiedliwość, demokracja, dobrobyt – stają się rozczarowująco mgliste. Ludzkie marzenie o normalnym życiu, tak przecież naturalne i oczywiste, staje się utopijnością.

Wszelka rozmowa o wartościach czy ogólnych normach zakrawa na naiwność. Nawet wśród zawodowców humanistów coraz rzadziej słyszę wymianę opinii o sensie wartości uniwersalnych (np. prawdy, dobra, piękna) i norm ogólnych. Rozmawiamy coraz częściej po prostu o faktach, o czymś smutnym i szarym, o przejawach gnicia i fermentu. Ulegamy osobiwej magii faktów: to, co jest – jest tak odległe od tego, co być powinno, że porównywanie bytu z powinnością prowadzi do paradoksu lub do absurdu.

Poczucie oczywistości jest wstrząsane przez zderzenia z coraz bardziej otaczającą nas rzeczywistością. Fikcje nadzeczywistości już nas nie oszukują i tylko niewielu bierze fikcję za rzeczywistość. Osobiwy nowy realizm jest lansowany przez obronną propagandę, która ciągle tłumaczy nam, że mamy być cierpliwi, bo „warunki, w których przyszło nam działać”, są szczególnie trudne. Realiści w obronie status quo wybijają nam z głów wszelką myśl o wielkich aspiracjach. Ten dziwny realizm, który dziś musi nosić kostium ostrożnego reformatorstwa, jest posta-

wą groźną. Niszczy wiarę we własne siły i nadzieję na samodzielnie wybraną drogę odrodzenia narodowego. Niszczy wartości i normy ogólne, a na ich miejsce wprowadza nagie fakty w roli narzędzi kierowania ludźmi.

Ekspansja faktyczności to tyle, co zanik normatywnych środków kontroli zachowań obywateli, pracowników, konsumentów... Za miast normy ogólnej, wobec której ludzie są równi i mają wolny wybór, rozrasta się regulacja zachowań przez siłę faktów, wobec których jesteśmy nierówni i nie mamy wyboru. Twarze tej faktyczności są dość rozmaite: przymus instytucjonalny i sytuacyjny potoczony z nieokreślonością sytuacji, mnożenie faktów dokonanych przez aparat instytucjonalny ogarnięty biurokratyczną anarchią, bałagan jako źródło nieprzewidywalności, decyzje szczegółowe podejmowane według wzoru uznaniowo-przetargowego, manipulacje informacjami wytwarzającymi lęk i bezradność, dekompozycja języka sceny publicznej, który coraz bardziej jest narzędziem dominacji, a coraz mniej środkiem komunikacji między ludźmi i mediacji w konfliktach.

Deprawacja języka jest ściśle związana z irracjonalnością gospodarki i polityki. Vladimir A. Gheorghiu, rumuński psycholog pracujący od lat w RFN, twierdzi, że logika absurdu jest ważna w sytuacjach, „w których panujący chaos skłania nas do pogodzenia się ze stanem zamieszania” (Sugestia, Warszawa 1987, s. 108). Ten sam uczony dowodzi, że podatność na sugestie wzrasta w warunkach chaosu, nieokreśloności i niepewności. A narzędziem sugestii, wpływającej na nas poza kontrolą krytycznej refleksji, jest właśnie język. Dlatego broniąc języka przed manipulacją nowych realistów, bronimy nasze prawo do rozumu, prawa do wartości wybranych i norm godnych akceptacji.

Dla samoobrony przed ekspansją faktyczności ważne jest poprawne rozpoznanie sytuacji. Możliwe są dwie diagnozy krytyczne dotyczące kryzysu norm prawnych i politycznych: hipoteza anomii i hipoteza destrukcji normatywności. Bardziej umiarkowana hipoteza przywołuje teorię anomii E. Durkheima lub R. Mertona. Anomia w rozumieniu Durkheima to długotrwały brak normalności, regulacji zachowań oraz jasno określonych oczekiwań i wymagań, to konflikty wokół sensu norm i oczekiwań, notoryczna niejednoznaczność wymagań, którym ludzie powinni sprostać. Nieco inaczej definiował anomie Robert Merton. Dla niego anomia to rozkład związku między celami, do których dążą ludzie (np. władza, bogactwo, wiedza), a pra-

wowitymi środkami ich osiągania. W społeczności anomijnej ludzie tracą orientację co do doboru środków godnych aprobaty w ramach danej kultury, przestają wiedzieć, jak łączyć cele i środki w całości sensowne i zasługujące na aprobatę innych ludzi. Oba warianty teorii anomii głoszą, że spada moralny autorytet norm i ich skuteczność. Zarazem zakłada się tu milczącą, że same normy ogólne istnieją i obowiązują, zachowują swą uniwersalną ważność, lecz jedynie są częściej ignorowane lub naruszane przez ludzi. Hipoteza anomijności przyjmuje, że normy i całe systemy normatywne (np. prawo) nie ulegają rozpadowi lub kulturę znaczącej dekompozycji.

Bardziej radykalna diagnoza, która wydaje mi się adekwatna, wyjaśnia nieład kulturowy przez destrukcję norm. Porządek normatywny rozpada się, a ludzie jedynie reagują na ten rozpad trwałą skłonnością do odrzucania powinności. Jeśli następuje destrukcja normatywności, to nie wiadomo, co obowiązuje, co jest miarodajne i ogólne, co jest tylko kaprysem woli partykularnej. Nic dziwnego, że odmawia się posłuchu decyzjom, które tak często są wyjątkiem od reguł ogólnych, że stany wyjątkowe stają się namiastką normalności.

Normatywność wytwarza wśród ludzi poczucie powinności i poczucie obowiązywania:

skoro jakaś norma obowiązuje, to ją powinienem ją spełnić. Natomiast faktyczność jako podstawa regulacji zachowań może wytwarzać jedynie poczucie bycia przymuszonym, poczucie braku alternatywy i bezradności. Wartości i normy, jeśli są uznawane za obowiązujące, mogą zobowiązywać ludzi do wymaganych zachowań. Z takiego psychologicznego zobowiązania nader często rodzi się poczucie odpowiedzialności. Natomiast fakty i sytuacje na ogół nie tworzą poczucia powinności, lecz czysto behawioralną reakcję: albo człowiek robi to, co musi i przystosowuje się, albo też odrzuca ten przymus faktów niby nieuchronnych i buntuje się.

Ani przystosowanie, ani bunt nie są dobrym podłożem współpracy, dialogu czy twórczości. Przystosowanie bez poczucia powinności zbliża się do stagnacji, a bunt wobec faktów i sytuacji rzadko kiedy wystarcza, aby obronić wartości i normy. Bunt to też fakt – indywidualny albo zbiorowy – skierowany przeciw sytuacjom ograniczającym wolność. W świecie czystej faktyczności obumiera dziedzictwo kultury i ulega skażeniu pamięć społeczna. Zapomina się o wartościach i normach, są one bowiem zbyt kruche, aby przetrwać napór „faktów, które kopią”, jak mawiał szwedzki noblista Gunnar Myrdal.

Niepokoim mnie pytanie, czy wartości i normy moralne mogą się nie psuć, gdy destrukcja

norm prawno-politycznych pogłębia nieład kulturowy. Optymista powie, że na miejsce zniszczonych lub mało systematycznie stosowanych norm oficjalnych wejdą zawsze normy moralne, postrzegane jako własne, swojskie, naturalne. Będzie twierdził, że ludzie nie mogą żyć w próżni normatywnej i dlatego uciekając od pozoru i sztuczności znajdą gdzieś coś naturalnego i autentycznego. Pesymista odpowie, że oficjalne i moralne systemy normatywne nie są od siebie odseparowane. Korozja jednych musi więc zagrażać drugim. Uciekając przed zimnym bałaganem świata instytucji nie zawsze więc znajdzie człowiek ciepły ład w świecie ludzi. Chciałbym być optymistą i częściowo nim jestem, lecz nie mogę zignorować ostrzeżeń pesymisty. W szukaniu wyjść z nieładu przydaje się i smutna wiedza pesymisty, i radosna nadzieja optymisty. Proporcja obu składników może być przedmiotem rozumnego wyboru. Wybór taki jest ryzykowny, więc jest ofertą tylko dla odważnych. Kiedyś A. Sandauer twierdził, że rozum zdrożał i staniała odwaga. Może tak było jesienią 1956 roku. Dziś rozum i odwaga są coraz droższe. Rozum bez odwagi pogrąża nas w magii faktów, jakoby nieuchronnych. Odwaga bez rozumu często żywi się nadzieją skazaną na klęskę. Czy w kulturowym nieładzie uda się nam połączyć odwagę i rozum? ■



**PRZEDSIĘBIORSTWO
PRODUKCYJNO-HANDLOWE
„METRUM” Sp. z o.o.**

oferuje:

- komputery IMB PC/AT oraz XT kompatybilne w dowolnych konfiguracjach
- sieci komputerowe
- opracowanie, wykonanie i wdrażanie konkretnych systemów użytkowych
- dodatkowe karty do jednostki centralnej, koprocесory, stacje dysków elastycznych, dyski twarde, streamery
- drukarki, plottery, digitizery, monitory, klawiatury, materiały eksploatacyjne
- bogate oprogramowanie standardowe, oprogramowanie specjalistyczne wykonywane na zamówienie.

Sprzęt zakupiony za pośrednictwem „METRUM” ma zapewnioną roczną gwarancję oraz serwis.

Korespondencję prosimy kierować pod adresem:

„METRUM” Sp. z o.o. BHU
00-950 Warszawa 1, P-39

Informacje: Warszawa, tel. 38-34-31, 38-47-91

Człowiek w kleszczach

ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI

– Mija czternaście lat, odkąd wyjechałem z Polski do USA, trochę kaleczę już składnię, zaokrąglam „R” i nie wszystko rozumiem. Pod tym ostatnim względem nie różnię się zresztą od wielu znajomych, którzy kraju w ogóle nie opuszczali. Trudno zrozumieć, jak można tyle mówić o odnowie i zarazem kultywować tyle starych mechanizmów.

Chcę o coś zapytać, ale przedtem muszę opowiedzieć o sobie. Nie będę mówić o przeszłości, jak się przebijałem, jak było trudno; było, minęło. Dzisiaj mam dobrą pracę w dziale, jakbyśmy powiedzieli, przygotowania do produkcji poważnej firmy sprzętu elektronicznego. Mogę w pełni korzystać ze swoich inżynierskich umiejętności, ale one same nie wystarczą.

Niedawno temu szef powierzył mi nowe zadanie: przygotowanie projektu nowego produktu. To znaczy nie tylko projektu technicznego, ale także ekonomicznego: ile by on musiał kosztować, za ile można by go sprzedawać i na jaki zbyt można by liczyć. Oczywiście nie byłbym w stanie ustalić tego sam. Pomaga mi kolega z działu badań rynku.

Waham się, czy mogę o nim powiedzieć „kolega”. Właściwie nie ma tu kolegów w polskim sensie tego słowa. Całe życie nastawione jest na jakiś praktyczny cel, nie na przyjemność, uśmiechamy się do siebie w pracy, ale potem każdy idzie swoją drogą. Tego faceta z market research nawet, szczerze mówiąc, nie lubię. Ale system jest tak pomyślany, że jedziemy na jednym wózku, sympatie chowa się do kieszeni.

Może nie od rzeczy będzie wspomnieć, że w konstruowaniu tego systemu, który nas zjednoczył i zniwelował różnice zdań między nami, brał udział specjalnie wynajęty psycholog. Firma nie szczędziła pieniędzy ani na niego, ani na stworzenie mu odpowiednich warunków obserwacji: na przykład spędziliśmy razem cały dzień na jachcie, też specjalnie wynajętym, nie rozmawiało się w ogóle o pracy, tylko o życiu, o rodzinie, psycholog podpatrywał naszą umiejętność przebywania z sobą, komunikowania się, współpracy przy ciągnięciu liny itp. Co potem doradzał dyrekcji – nie wiem, ale wiem, jakie były rezultaty.

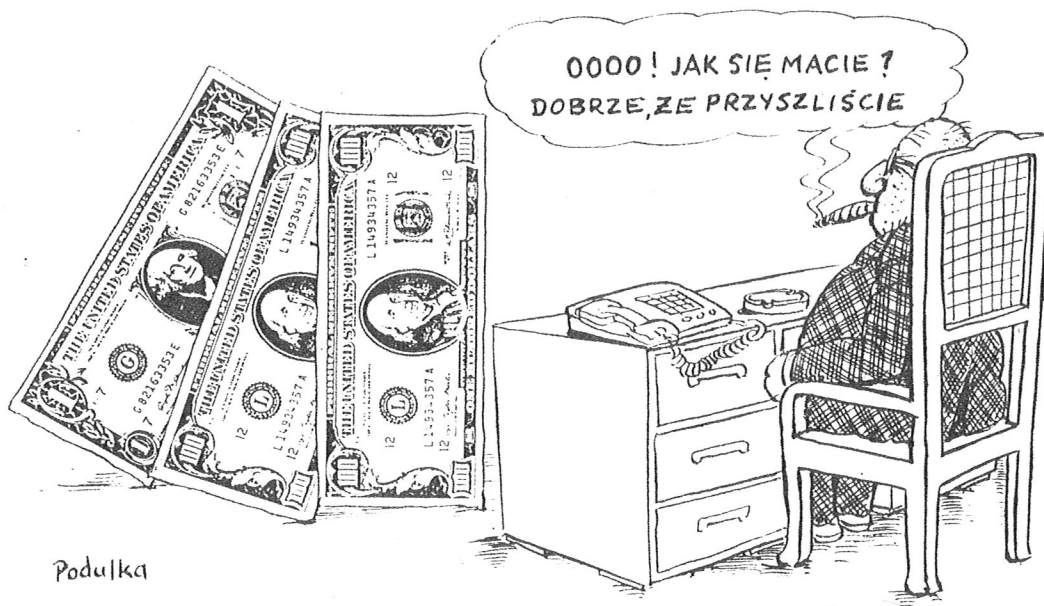
Otóż po rozmowach z tym kolegą, niech już będzie, z działu badań rynku przedstawiamy szefowi nasz projekt: chcemy zrobić to a to, wykorzystując takie a takie podzespoły. Koszt wyprodukowania jednej sztuki byłby taki, cena taka, wobec czego moglibyśmy sprzedać tyle a tyle sztuk.

Nie, odpowiada szef, to jest nie do przyjęcia. Taka seria jest za krótka. A żeby sprzedać więcej, musiałaby być niższa cena. Żeby obniżyć cenę, trzeba taniej wyprodukować. Postarajcie się obniżyć koszt do poziomu X.

Zagrała we mnie polska dusza. Co za sprawa, pomyślałem, oczywiście można obniżyć koszty, biorąc tańsze podzespoły! Szef jakby popychał nas w tę samą stronę, bo powiedział tak:

– Jeżeli w pierwszym roku produkcji zejdziesz poniżej założonych kosztów, dostaniecie procent od oszczędności, aż do 10 procent kosztów. Więcej nie, bo nie chcemy skłaniać was do hazardu.

To nie było jeszcze wszystko, co szef miał do powiedzenia. Przypomniały mi się lansowane w Polsce dwadzieścia lat temu „bodźce



Podulka

ANDRZEJ PODULKA

indywidualnego zainteresowania". Oto, jakie bodźce przygotował dla nas szef:

– Możecie zainwestować w ten projekt także swoje własne pieniądze, aż po 10% swoich poborów. Jeżeli wszystko wyjdzie według założonych planów, dostajecie swoje pieniądze podwojone. Jeżeli nie – wasza forsą przepada.

Cały czas sądziłem, że można łatwo wygrać ten mecz kosztem niższej jakości – chociaż to, co szef mówił dalej, trochę moje zamiary krzyżowało:

– W drugim roku wasze wynagrodzenie będzie zależne od ilości sprzedanych produktów. Ustalamy pewien poziom, jeżeli sprzedamy więcej, możecie zarobić do 10 procent waszych normalnych zarobków.

Sprawa się o tyle skomplikowała, że chociaż na towar marnej jakości znajdują się zawsze amatorzy, to nie jest ich za wielu. Wszystko zależałoby od tego, czy nasza analiza rynku była poprawna i czy udało się sprzedać założoną ilość szybko, zanim rozejdzie się zła fama.

Na tym jednak nie koniec.

– W trzecim roku – ciągnął szef – wasze zarobki zależą od zysków firmy ze sprzedaży tego produktu. Przyjmując wasze założenia ustalamy, jaki jest normalny poziom zysków. Od jego przekroczenia w górę dostajecie premię, aż do 10% tego ponadplanowego zysku. I znów, jak w pierwszym roku, możecie zainwestować wraz z firmą swoje pieniądze w ten projekt, do 10% waszych zarobków. Albo dostaniecie z powrotem 20%, albo nie.

Czułem się jak w kleszczach. Ani kroku naprzód, ani w tył, żadnego manewru: moje osobiste powodzenie zostało złączone z powodzeniem firmy tak mocno, że nie było innej rady, tylko całym sercem przyłożyć się do roboty.

Nawet ten facet z działu badań rynku przestał mnie irytować swoimi mądrościami. Dlaczego mam nie posłuchać, co on ma do powiedzenia, jeżeli jeszcze mogę na tym zarobić? Bez protestu poddałem się też kolejnemu zabiegowi dyrektora: wynajęto dla nas na trzy dni kilka pokoi w hotelu i ludzie z innych działów, nie związani z naszym projektem, zadawali nam najróżniejsze, czasem wręcz głupie pytania: a dlaczego to ma być tak, a nie inaczej? po co ten dodatkowy wyłącznik? czy nie można zastosować innego materiału?

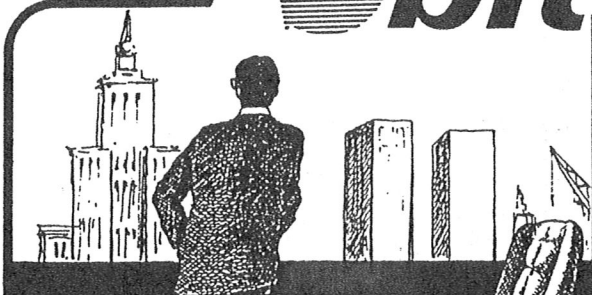
Kiedy dziś zastanawiam się nad tym, widzę jasno, jak są skonstruowane te kleszcze, w które nas wzięto: stosuje się bodźce finansowe (Amerykanie nie wstydzą się pieniędzy, używa się tych bodźców bez wstydliwych komentarzy, słów o uznaniu itp.), tworzy się warunki do dobrej współpracy, wreszcie wykorzystuje naszą wiedzę.

A teraz pytanie, jakie chciałem zadać. Robocizna w Ameryce jest droga, nasza firma rozgląda się po świecie, gdzie by otworzyć montownię. Kiedy wybierałem się do Polski na urlop, szef powiedział, żebym się tu rozejrzał. Słyszałem, że są nowe przepisy o zawiązywaniu spółek mieszanych, że obcy kapitał i technologia są mile widziane. Zatelefonowałem do Polskiej Izby Handlu Zagranicznego, było to jeszcze w grudniu, z pytaniem o tekst przepisów. Odpowiedziano mi, że w odnośnym dziale trwa remanent i żebym zadzwonił po 11 stycznia.

Moje pytanie brzmi: czy dolar jest dość silny, żeby wcześniej otworzyć te drzwi, żeby przełamać różne niechęci, spóźnienia, zaniedbania, żeby wziąć ludzi w kleszcze tak, jak mnie wzięto? Czy da się interes ogólnonarodowy przełożyć na interes poszczególnych ludzi, z którymi mielibyśmy do czynienia? ■

Zamiast odpowiadać na to pytanie ulubionym językiem publicystyki, tzn. co należałoby zrobić – przedstawiamy je czytelnikom. Krótkie odpowiedzi (do 2 str. maszynopisu) chętnie wydrukujemy – nie mówiąc o tym, że prześlemy naszemu dawnemu rodakowi, który jest autentyczną osobą, tyle że wolał pozostać anonimowy. Nie omieszkamy też zawiadomić, czy jego firma zdecyduje się na inwestowanie w Polsce.

eurobit



**KOMPUTERY
PC XT/AT/RT
AMSTRAD,
ATARIST, AMIGA**

ZAPEWNIAMY !!!

Rozpoznanie potrzeb firmy
Opracowanie i instalację systemów
Sprzęt renomowanych firm

PROPONUJEMY !!!

Stacje 5¼" AMSTRAD, ATARI ST
Dokumentację tech.-programową
Programy w szerokim zakresie

WARSZAWA

28-01-76

OFERUJEMY SYSTEMY:

- ☐ obsługa biura Handlu Zagranicznego,
- ☐ optymalizacja i planowanie produkcji,
- ☐ wartościowanie pracy metodą UMEWAP 87,
- ☐ rozliczanie braków produkcyjnych,
- ☐ rozliczanie inwestycji,
- ☐ rozliczanie podatków od ponadnormatywnych wynagrodzeń.

ZAPEWNIAMY WDROŻENIE:

- ☐ kadry,
- ☐ płace,
- ☐ F – K,
- ☐ gospodarka materiałowa.

ZAPEWNIAMY KOMPLETACJĘ SPRZĘTU AUDIOWIZUALNEGO:

- ☐ magnetowidy,
- ☐ kamery,
- ☐ telewizory.

Trudna sztuka wyrównywania

ALEKSANDER J. WIECZORKOWSKI



Człowiek powinien rodzić się równy, ale natura o tym nie wie. Jeden zatem rodzi się silny, a drugi – słaby, a bywa, że nawet ułomny. Starożytni Spartańcy wyrównywali różnice genetyczne niemowląt w sposób prosty: ułomne zabijali, a na oko równe kąpali w wodzie zimnych strumieni, aż zostawała przy życiu najsilniejsza populacja. Rosta Sparta w siłę, ale i w głupotę. Natura bowiem jest tak perfidna, że często ułomnym i słabym rekompensuje fizyczną przypadłość wielkim rozumem. Silni Spartańcy stworzyli system społeczny idealny na czas wojny, wychowując swoją młodzież w surowej dyscyplinie i ćwicząc jej mięśnie oraz hart ducha. W czasie pokoju prym jednak w starożytnej Helladzie wiodła nie Sparta, ale humanitarne i humanistyczne Ateny. Tam rozkwitła myśl filozoficzna, tam powstała sztuka, którą do dziś podziwiamy jako najwyższy wykwit zdolności artystycznych człowieka. Jednak zarówno Sparta, jak i Ateny uznały, że z tą równością nie należy przesadzać i wymyślono podrzędną kategorię ludzi – niewolników. Nie należy wyobrażać sobie niewolniczego losu starożytnych według stereotypu czarnych niewolników w Ameryce Północnej, pracujących na plantacjach bawełny. W Helladzie niewolnika różniło od wolnego obywatela głównie to, że nie miał praw wyborczych, osobistego majątku, swobody podróżowania oraz zmiany miejsca i charakteru pracy. Nie należy również mniemać, że niewolnicza praca w starożytności była wyłącznie ciężka, fizyczna. Wprost przeciwnie. Niewolnicy rekrutowali się głównie z jeńców wziętych do niewoli w czasie licznych wojen i podbojów, a najłatwiej wszak pojąć intelektualistę. Tak więc zarówno w Atenach, jak później w Rzymie, niewolnicy nader często byli zatrudniani do prac intelektualnych, jak nauczanie i wychowywanie młodzieży, zarządzanie majątkiem swoich właścicieli oraz sprawowanie urzędów w administracji państwowej. W zamian za brak praw obywatelskich niewolnicy w starożytności cieszyli się nadopiekuńczością swoich właścicieli, mieli zagwarantowane mieszkanie, wyżywienie, opiekę lekarską, odzież oraz drobne pobory wystarczające na zakup niezbędnych przedmiotów osobistego użytku.

Uciążliwość nadopiekuńczości sprawiła, że z czasem odstąpiono od modelu sztywnego niewolnictwa i powstała klasa wyzwolenców. Wraz z uzyskaniem części praw obywatel-

skich (dopiero ich synowie mieli już prawa pełne) wyzwolenci musieli sami dbać o swoje interesy osobiste, co czynili bądź na starzych posadach, w pełni płatnych, bądź otwierając przedsiębiorstwa handlowe i zajmując się rzemiosłem.

Od początku istnienia społeczeństw zorganizowanych nie wymyślono właściwie niczego innego, prócz rozlicznych wariantów owych dwóch modeli, które w postaci idealnej, skrajnej można określić jako: pełna nadopiekuńczość silniejszych nad słabszymi, którzy w zamian za pełnię spożycia zbiorowego nie mają praw osobistych i – pełnia praw i swobód obywatelskich bez żadnej opieki silniejszych udzielanej słabszym. Oczywiście, modele czyste nader rzadko były stosowane w praktyce.

Gdyby rzeczywiście ludzie rodzili się równi – instytucjonalne wyrównywanie gorszości genetycznej nie byłoby konieczne. Idealiści sądzili, że danie każdemu równych szans na starcie jest istotą sprawiedliwości społecznej, abstrahując zupełnie od uwarunkowań prenatalnych. A przecież człowiek nie jest ani winien, ani nie jest to jego osobistą zasługą, że rodzi się obdarzony takim, a nie inny genotypem i zespołem cech wrodzonych. Oczywiście, czynniki środowiskowe mogą korygować przypadłości nabyte po przodkach, ale nawet najlepsza szkoła, internat oraz organizacja młodzieżowa nie uczynią z wrodzonego idioty – Einsteina.

Obserwacje realnych nierówności skłaniają na ogół humanistów do koncepcji nadopiekuńczości. Daje ona dwojakie korzyści społeczne: po pierwsze zabezpiecza gorszych przed nędzą, która by ich czekała, gdyby musieli samodzielnie zarobić na życie, a po drugie – eliminuje wpływ owych gorszych na życie publiczne, gdyż ich głupie pomysły nie mają żadnego wpływu na naukowo opracowany kierunek rozwoju. Takie centralne planowanie całości życia polityczno-społeczno-ekonomicznego najpełniej udało się właśnie w Sparcie starożytnej, która do dziś stanowi niedoścignuty wzór doskonale funkcjonującej organizacji miasta-państwa. Naśladownictwo dlatego nie udawało się na ogół, gdyż chciano połączyć ogień z wodą: spartański centralizm z ateńską nauką i kulturą. I to właśnie okazało się niemożliwe. Mimo tysiącletnich prób i doskonalenia systemu spartańskiego okazało się w praktyce, że powiązanie systemu demokratycznego w Ate-

nach z rozkwitem nauki i kultury ateńskiej nie jest przypadkowe, ale immanentnie ze sobą związane. Przeciwnicy rozbuchanej demokracji mają jednak wspierać argument w postaci efektów demokracji: wszak Sokrates został skazany w demokratycznym głosowaniu demokratycznie wylosowanych 500 sędziów! Kontrargumentem może być to, że w Sparcie nie skazano żadnego mędrca na śmierć, gdyż takich tam po prostu nie było! Ani filozofów, ani artystów. Żadnego dopływu nowej myśli ani idei. Zakrzepła struktura ulegająca powolnej erozji.

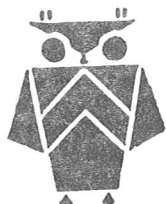
Najlepsze rezultaty w historii cywilizacji ludzkiej dawał system mieszany: niewolniczo-demokratyczny, to znaczy część pracowników była praw obywatelskich pozbawiona, korzystając z nadopiekuńczości, a pozostali trudzili się w miarę demokratycznie o uzyskanie takiego standardu ekonomicznego, aby mieć środki na utrzymanie niewolników, wyławiając równocześnie najzdolniejszych, obdarzonych największą zdolnością inicjatywno-wdrożeniową do współgospodarowania. Takimi były Ateny za Peryklesa i Rzym za Oktawiana.

System feudalny, który zapanował w Europie średniowiecznej, był regresem w rozwoju społecznym, ni pies to, ni wydra (coś na kształt świdra, jak dodawali praktycy), struktura półniewolnicza i półdemokratyczna, bez opiekuńczości, nie mówiąc o jej formie nadmiernej i bez prawa wyboru drogi rozwoju. Upadło rolnictwo w porównaniu ze wspieranymi osiągnięciami starożytnych, zahamowany został rozwój przemysłu i handlu, nastąpił wyraźny regres kultury...

Jak widzimy, wybór najlepszego modelu społecznej struktury nie jest sprawą prostą i zwykle zyskując pod jednym względem, tracimy pod drugim. Nie zawsze też panuje zgoda społeczna zwana consensusem, co warto dla czego poświęcić. Zwłaszcza, gdy chce się osiągnąć consensus między lepszymi i gorszymi, silniejszymi i słabszymi, zarówno na ciele, jak i na umyśle. ■

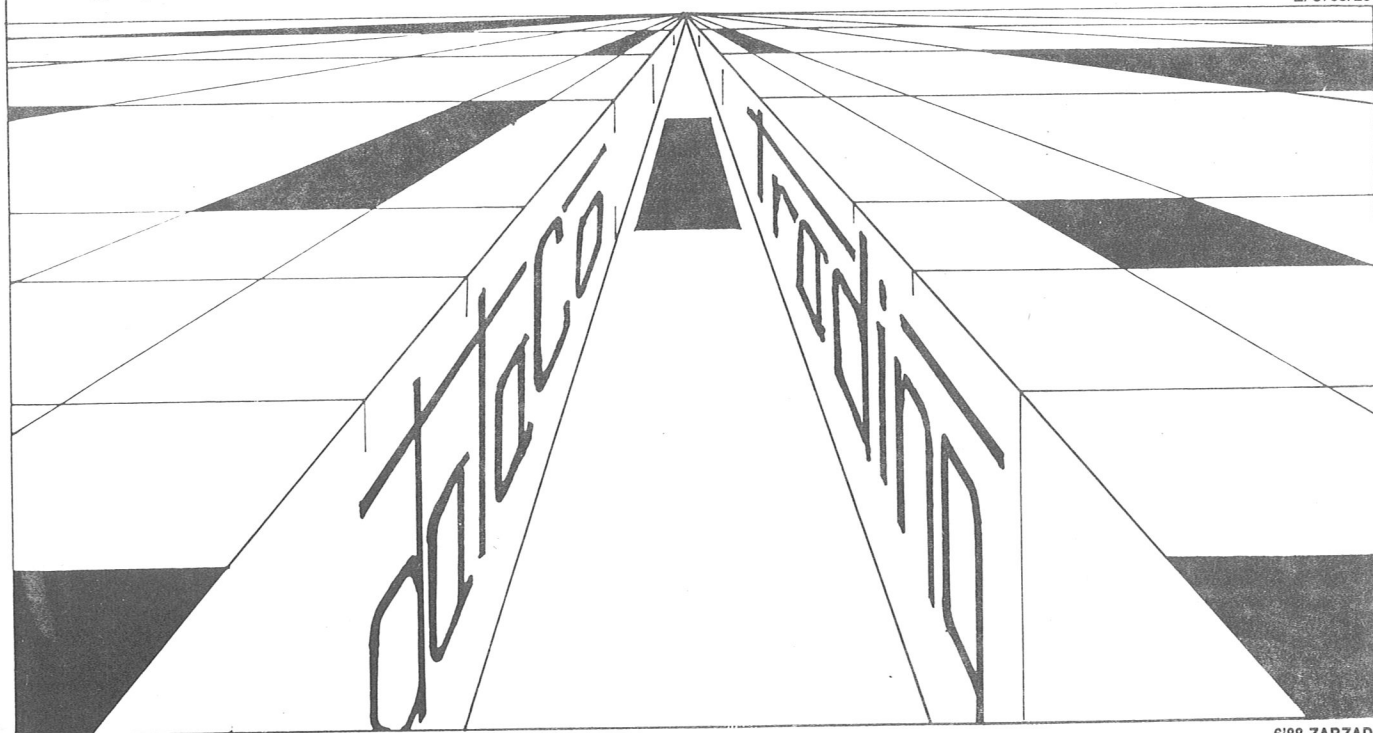
O F E R U J E M Y

- profesjonalny sprzęt komputerowy
z dowolnymi urządzeniami peryferyjnymi,
- specjalistyczne karty do komputerów PC/XT/AT,
- oprogramowanie użytkowe pod system XENIX,
- systemy gromadzenia i przetwarzania obrazów grafiki komputerowej,
- specjalistyczne systemy sieciowe i wielodostępne,
- modemy homologowane przez Ministerstwo Łączności,
- autoryzowany serwis oraz usługi serwisowe pogwarancyjne.



DATACO-TRADING sp. z o.o.
Warszawa, ul. Włościańska 25
tel. 33-59-73
telex 816159 datac pl

Z/O/88/25



O wikingach i teorii organizacji

BARBARA CZARNIAWSKA-JOERGES

Wróćmy do nowej kategorii zachowań organizacyjnych, która wylania się powoli z różnych badań empirycznych. Jej zaczątków upatrywać można w klasycznym dziś artykule Stena Jönssona i Rolfa Lundina „Myths and wishful thinking as managerial tools” – Mity i myślenie życzeniowe jako narzędzia zarządzania (1977). Długo przedtem, zanim weszło w modę badanie kultur organizacyjnych, ci dwaj autorzy zaobserwowali, że kierownicy sterują podległymi im organizacjami za pomocą zabarwionych emocjonalnie idei, wizji i planów, które wspomagają działanie. Nazwali je „mitami”, choć obecnie mówi się raczej o „ideologiach”, sterujących działaniem. Tak czy inaczej, w każdej organizacji ludzie opowiadają sobie historie, próbują się wzajemnie przekonać, kłócą się lub zgadzają, piszą do siebie listy. „Mówienie” pochłania dużo czasu i energii.

Mówienie odgrywa zatem bardzo istotną rolę w życiu organizacyjnym, ale nie taką samą we wszystkich organizacjach i we wszystkich kontekstach kulturowych. Åke Daun (1984) porównuje np. kulturę szwedzką z kulturą francuską. We Francji słowa są „lekkie”. Konsekwencje tego, co się powiedziało, nie są zbyt groźne, bo nikt nie oczekuje szczególnej konsekwencji między mówieniem i działaniem. Słowa i opinie są po to, aby się nimi bawić, dla przyjemności swojej i słuchaczy. W kulturze francuskiej mówienie uważane jest za rozrywkę, inaczej niż w kulturze szwedzkiej. W Szwecji jest aktem wysyłania informacji za pomocą języka. W tym sensie jest ono więc istotnym i nieodzownym elementem zbiorowego działania. Nie ma w tym nic z emocji, a przynajmniej nie powinno być. Jak wykazuje dalej Daun (1984), kultura szwedzka jest nastawiona na unikanie konfliktu. „Mówienie” nie jest w związku z tym akceptowanym sposobem dochodzenia do porozumienia, o ile nie przybiera formy organizacyjnej, takiej jak negocjacje. Mówienie po to, „aby się wygadać”, „użyć sobie na sercu” albo „żeby sobie pogadać” jest w tej kulturze mało akceptowane. Dzieci mówią dużo i kierują się emocjami; człowiek dojrzały kieruje się rozumem i jest opanowany w słowie i geście. Jaka jest zatem rola mówienia w organizacjach w ogóle, a szczególnie w Szwecji? Brunsson (1984) wprowadza dwa idealne typy organizacji: organizacje refleksyjne (których funkcją jest odzwierciedlanie interesów mandatarjuszy) i organizacje dzia-

łające (których funkcją jest wytwarzanie produktów materialnych). Można zatem powiedzieć, że „mówienie” jest typowe dla organizacji refleksyjnych, a „działanie” – zgodnie z nazwą – dla organizacji działających. Mówienie nie jest zatem namiastką działania, lecz pełnoprawnym procesem organizacyjnym, typowym dla pewnych organizacji. Jest również potężnym nośnikiem zmian dzięki właściwości wzbudzania motywacji i zaangażowania.

Mówienie może również służyć jako sposób osiągania organizacyjnej „katharsis” i jako środek porozumiewania się. Te dwie funkcje są jednak w organizacjach szwedzkich ograniczone. „Wygadywanie się” nie jest sposobem radzenia sobie z problemem. Ta obserwacja jest zresztą zgodna z kulturowym stereotypem „milczącego Szweda”. Co może wzbudzić zdziwienie, to fakt, że mówienie, przynajmniej w mojej opinii, nie służy porozumiewaniu się. Szwedzi nazywają siebie samych „społeczeństwem informacyjnym”, co ma być następnym etapem rozwoju społeczeństw przemysłowych. Jak jednak zauważa m.in. Weick (1983), mówienie i porozumiewanie się nie są tożsame. Można mówić „jak diabeł do obrazu” albo „w próżnię”, można też porozumiewać się bez słów. Skuteczne porozumiewanie się, w odróżnieniu od mechanicznego przekazu, wymaga sprzężenia zwrotnego i zrozumienia przekazu. Można otrzymać stos wydruków komputerowych i niczego się z nich nie dowiedzieć. Skuteczne porozumiewanie się zakłada potencjalną

równość stron biorących udział w interakcji. Jeżeli jednak, jak to się często zdarza w organizacji, nadawcą jest tak zwany „specjalista”, a odbiorcą laik (który może być specjalistą w innej dziedzinie), mówienie (zwłaszcza na piśmie) przekształca się w komunikację jednostronną. Ponieważ specjaliści nie lubią zrównywać się z laikami, a ci ostatni nie wiedzą często, jak sformułować pytanie, aby otrzymać pożądaną odpowiedź, powstaje między nimi luka komunikacyjna. „Otrzymać informację” to zatem nie to samo co „zostać poinformowanym”, a „mówić” to nie to samo co „porozumiewać się”.

Mówienie, decydowanie i działanie

Wróćmy jednak na poziom bardziej ogólny. Można powiedzieć, że w miejsce klasycznego modelu podejmowania decyzji, jako najbardziej istotnego procesu organizacyjnego, rodzi się nowy, obejmujący trzy procesy: mówienie, decydowanie i działanie. Zarówno ich treść, jak i powiązania między nimi mogą jednak być odmienne w różnych organizacjach i różnych kontekstach kulturowych. W organizacjach polskich mówienie jest procesem wysoce skomplikowanym i zastrzeżonym dla wyższych szczebli organizacyjnych. Szczeble niższe są od tego, aby słuchać, ale słuchają często nie tyle treści, co tonu głosu. Ponieważ wyższe szczeble mówią dużo i chętnie, podwładni – z nudów, dla własnej korzyści lub z innych powodów – robią coś „w międzyczasie”. Radykalna teoria organizacji głosi, że wszelkie działania w organizacji są właśnie tego typu, że jeśli udaje się w ogóle coś osiągnąć, to tylko dlatego, że ludzie robią coś spontanicznie. Prawdziwy kryzys nadchodzi wtedy, kiedy wszyscy słuchają i nikt nic nie robi. Być może taki obraz jest nieco przesadny. W organizacjach polskich, które znane mi są z badań przeprowadzanych pod koniec lat siedemdziesiątych, podwładni sprawnie wyłuskiwali z ciągłego mówienia pewnego typu sygnały, które uważane były za „decyzje”. I tak na przykład pierwsze dyrektywy z centrali były ignorowane, drugie też i dopiero dramatyczne ponaglenie traktowane było jako „decyzja”. Jeden z moich respondentów przyznał, że na początku swojej kariery uważał za decyzję kawałek papieru zatytułowany „decyzja w sprawie”, ale po tym, jak przeorganizował cały system sklepów, a następnie dowiedział się, że decyzja została odwołana, nauczył się różnicy między decyzjami pozornymi i prawdziwymi. Proces „podejmowania” prawdziwych decyzji jest niejasny i poza sferą wpływów podwładnych: „decyzja” nazy-

wany jest sygnał wskazujący, że można rozpocząć działanie.

Nie znaczy to, że decyzje kształtują działanie. Działanie może być odwrotnością decyzji lub może zmierzać do zmiany decyzji. Wyżej wspomniany kierownik protesty wysyłał dopiero przy trzecim ponagleniu.

Działanie jest również luźno związane z mówieniem, tym bardziej że ważniejsze jest nie to, co się mówi, ale jak się mówi. Jeśli w zjednoczeniu (lub zrzeszeniu) potężne frakcje walczą między sobą, branie na serio tego, co mówi jedna z nich, byłoby niebezpiecznym przedsięwzięciem.

Jedno jest pewne: „mówienie” (do którego zaliczam także planowanie, choć używa ono języka liczb), zmniejsza niepewność tych, którzy „podejmują decyzje”, a „decyzje” zmniejszają niepewność tych, którzy „wprowadzają je w życie”. Działanie zwiększa natomiast niepewność zmieniając rzeczywistość i tym samym przygotowuje materiał dla dalszego mówienia i decydowania. Gdyby w organizacjach ustało działanie, stałyby się one bardzo bezpieczne i przytulne, jak to próbował udowodnić Parkinson.

Jak zinterpretować w tych kategoriach „odmienność” zachowań kierowników szwedzkich, o której była mowa na początku? Jak się wydaje, robią oni wszystko, aby zwiększyć, a nie zmniejszyć niepewność. Mówi się mało i bez troski o porozumienie się. Decyzje „rozpylają się” między mówieniem i działaniem: trudno jest znaleźć konkretne dowody

na to, kiedy i jak zostały podjęte (najczęściej wydaje się, że zapadły, zanim proces podejmowania decyzji w ogóle się rozpoczął). Działanie zajmuje praktyków i przyciąga uwagę teoretyków.

Hofstede (1980) w swej monumentalnej pracy, porównującej organizacje w 40 różnych kulturach stwierdził, że pracownicy szwedzcy wykazali najniższy wskaźnik unikania niepewności. Wynik ten łatwo zrozumieć – żyją oni w nieporównywalnie stabilnym otoczeniu, bez wojen i gwałtownych przemian społecznych, z najlepiej funkcjonującym systemem opieki społecznej. Przy braku zagrożenia niepewność staje się atrakcyjniejsza od pewności. Nie jest bowiem prawdą, że zawsze staramy się zmniejszać niepewność. Wyścigi samochodowe, wspinaczka wysokogórska, podróże i poszukiwanie nowości służą jej zwiększeniu. Niepewność to nie tylko zagrożenie: to również nadzieja, przyjemne niespodzianki, niepokój twórczy. Nic więc dziwnego, że życie w sytuacji zagrożenia prowadzi do paraliżu i zastoju, podczas gdy sytuacje bezpieczne zachęcają do działania, eksplorowania i zmian.

mogą pozwolić na bardziej dogłębne zrozumienie tego, co się tam dzieje. Skandynawskie teorie organizacji wydają się pod tym względem bardzo obiecujące. Przede wszystkim mają one charakter opisowy, a nie normatywny. Celem teorii organizacji jest skonstruowanie języka, który pomoże w zrozumieniu codziennego życia organizacyjnego. Język to struktura, którą nakładamy na gąszcz naszych doznań, aby nabrały znaczenia. Teoria organizacji spełnia zatem swoje zadanie, kiedy będzie mogła taki język (a może języki) proponować.

Nie wydaje mi się jednak, aby musiał to być język szwedzki. Po wielu latach „amerykanizacji” teorii organizacji grozi „skandynawizacja”. Stanie się tak, jeśli wyniki badań empirycznych będą uogólniane bez odnoszenia ich do specyficznego kontekstu, w jakim zostały zebrane. Rzecz niekoniecznie w tym, aby prowadzić badania porównawcze różnych kultur. Wszystkie badania są porównawcze: istota procesu badawczego leży w porównywaniu. Nie jest jednak korzystne, jeśli porównuje się oderwane fragmenty życia organizacyjnego bez uprzedniego ich powiązania z kontekstem. Szwecja i Polska nie leżą ani na Księżycu, ani w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, i nie można tego przeoczyć, badając zjawiska o charakterze społecznym. ■

Czego można się nauczyć od wikingów?

Moim celem nie jest analiza porównawcza organizacji szwedzkich i polskich, lecz prezentacja zarysowujących się możliwości nowych podejść w badaniach organizacji, które

OFERUJEMY DO SPRZEDAŻY

- mikrokomputery kompatybilne z IMB PC/XT/AT,
- PERSONAL SYSTEM 2
- urządzenia peryferyjne: drukarki, streamery, monitory, dyski twarde, terminale, plottery i inne,
- mikrokomputery Amstrad/Schneider,
- oprogramowanie specjalistyczne.

profesjonalny
sprzęt video
(U-matic, ENG)

- magnetowidy,
- kamery,
- kamkodery,
- videoskopy,
- kasety video,
- akcesoria.

Ortus



Sp. z o.o.
Jednostka gospodarki uspołecznionej
00-375 Warszawa, ul. Smolna 8 m. 96
tel. 26-47-74, tlx 817569

kserokopiarki
CANON

Udzielamy gwarancji, zapewniamy serwis pogwarancyjny.

UWAGA! Konkurencyjne ceny i prezentacja sprzętu.
Na życzenie klienta wysyłamy pełną ofertę.
Przy zapłacie czekiem udzielamy rabatu.



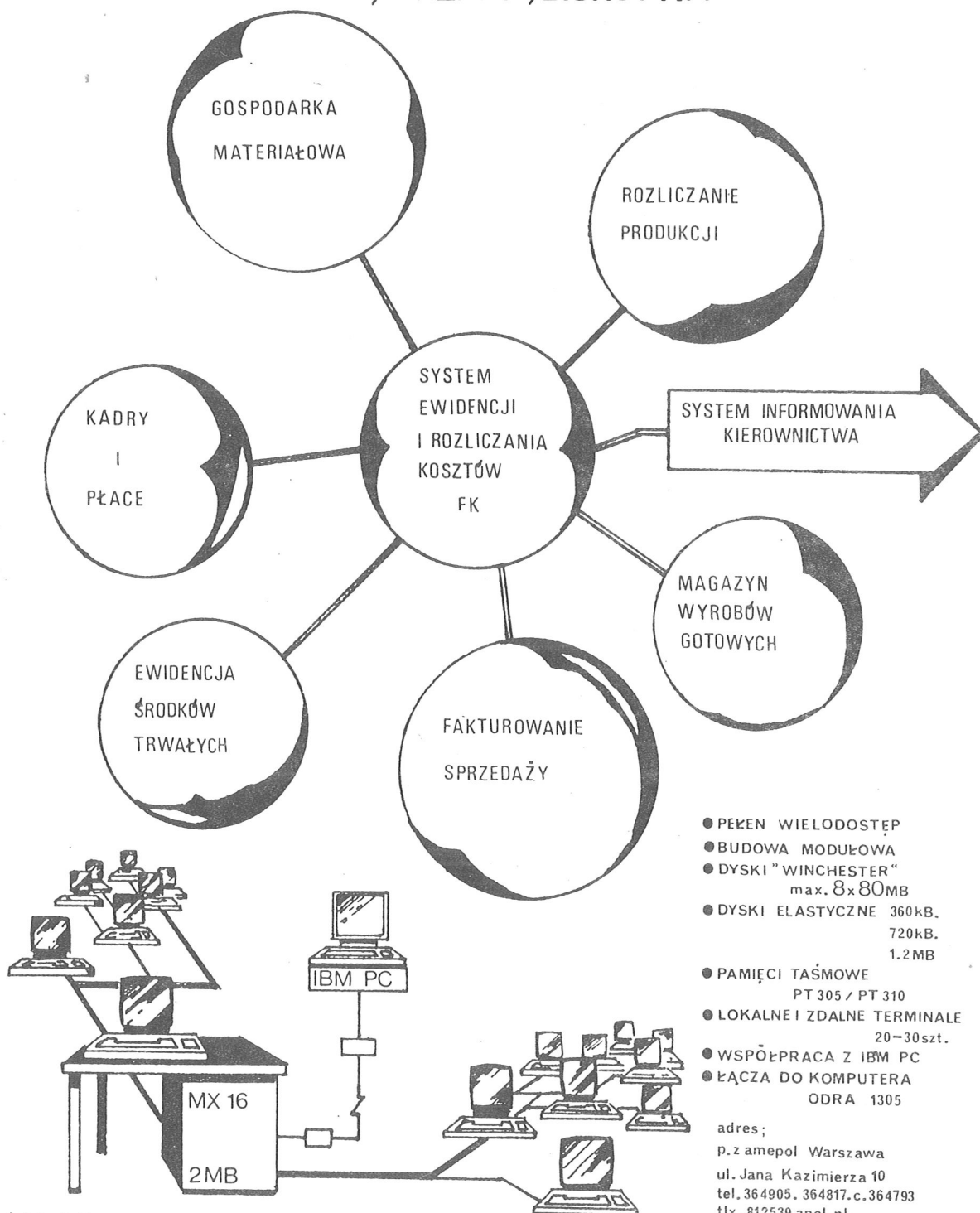
p.z. amepol

wielodostępny system minikomputerowy

ZAPEWNIĄ PEŁNĄ OBSŁUGĘ

INFORMATYCZNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

MX₁₆



- PEŁEN WIEŁODOSTĘP
- BUDOWA MODUŁOWA
- DYSKI "WINCHESTER" max. 8x80MB
- DYSKI ELASTYCZNE 360kB, 720kB, 1.2MB
- PAMIĘCI TAŚMOWE PT 305 / PT 310
- LOKALNE I ZDALNE TERMINALE 20-30 szt.
- WSPÓŁPRACA Z IBM PC
- ŁĄCZA DO KOMPUTERA ODRA 1305

adres;
p.z amepol Warszawa
ul. Jana Kazimierza 10
tel. 364905. 364817. c. 364793
tlx. 812539 apol pl.

Ognisko kryzysu

KONRAD WRZOS

Łódź, w lutym

Dochodziła północ. Zegar wskazywał pięć przed dwunastą. Siedzieliśmy w wielkiej sali restauracyjnej największego hotelu w Łodzi. W tej wielkiej sali, której ozdobne galerie i balkony znaczyły gust i luksus przedwojenny, było chłodno. Trochę arytmetyki.

W tej wielkiej, chłodnej sali restauracyjnej największego hotelu łódzkiego jest 40 stolików. Przy 5 stolikach siedziało 11 skromnie ubranych gości. Wśród gości uwijało się 11 kelnerów we frakach. Wy-smokingowana orkiestra, składająca się z 10 muzyków, grała rumbę. W głębi sali, przy barze, siedziały 4 tancerki. Przy dźwiękach muzyki fordanserka tańczyła z zawodowym tancerzem. Niezadługo miały się zacząć występy. Kelner zapowiadał nam po północy występ pary baletowej, która jeszcze niedawno popisывała się w warszawskich teatrzykach. Nasz kelner, który przed siedmiu laty opuścił Warszawę, by poprawić swój byt w bogatej Łodzi, myśli o powrocie do stolicy. Może w Warszawie będzie mu lepiej. W Łodzi jest źle.

□ □ □

Łódź jest stolicą przemysłu włókienniczego. W Łodzi istnieje 1800 zakładów przemysłowych. Zatrudniają one 80 500 robotników. Z tego na przemysł włókienniczy wypada 1000 fabryk, które zatrudniają 65 000 robotników.

Przeciętne zatrudnienie robotnika włókienniczego w wielkim przemyśle wynosi 4,7 dnia w tygodniu. Przeciętny zarobek za 6 dni pracowanych wynosi 12-25 zł w wielkim przemyśle, w małym zaś i średnim 7-8 zł.

Z 833 488 robotników zatrudnionych w Polsce w 1929 r. na przemysł włókienniczy wypadało 179 166 robotników (w całej Polsce), tj. trzy razy więcej niż w fabrykach amunicji i warsztatach kolejowych, blisko trzy razy więcej niż w hutnictwie, dwa i pół raza więcej niż w przemyśle metalowym i o 30 000 blisko więcej niż w górnictwie. Przemysł włókienniczy zatrudnia największą liczbę robotników. W końcu kryzysowego 1932 r. stan zatrudnienia obniżył się i wyrażał w cyfrze 91 388.

Jak wygląda sytuacja w większych fabrykach?

W Widzewie pracuje 6080 robotników. Fabryka wypłaca im część należności gotówką, część zaś artykułami pierwszej potrzeby, które nabywa się w sklepie fabrycznym. Zadłużenie robotników z tytułu wybranych artykułów wynosi w tym sklepie około 200 000 zł. W 1929 r. pracowało w Widzewie 5900 robotników. Obecnie, jak wskazuje cyfra, pracuje ich więcej. Ale jak? 1725 pracuje 6 dni, 280 - 5 dni, 495 - 4 dni, 3425 - 3 dni, 145 - 2 dni, 10 - 1 dzień. Mimo takiego stanu zatrudnienia i mimo rozłożenia należności za pracę na pieniądze i żywność, w Widzewie nie zawsze płaci się regularnie. Zdarzały się wypadki, iż fabryka zalegała nieraz dwa tygodnie z wypłatami. Po licznych strajkach robotnicy zwyciężyli: opóźnienia wypłaty nie będą trwały dłużej niż dwa dni.

U Scheiblera pracuje 4075 robotników. W końcu roku ubiegłego Scheibler zatrudniał 6000 robotników.

Spośród 3600 robotników zatrudnionych u Poznańskiego 1780 - pracuje 6 dni, 370 - 5 dni, 370 - 4 dni, 1080 - 3 dni, 430 - 2 dni.

W jednej tylko fabryce Ejtingona pracuje się 6 dni w tygodniu. Fabryka ta zatrudnia 1990 robotników.

Średni przemysł pracuje na dwie zmiany. Chałupnicy, tak zresztą liczni w Łodzi, pracują na jedną zmianę do 16 godzin na dobę.

Jak wygląda bezrobocie w Łodzi?

20 lutego rb. opieka społeczna wydała 29 262 obiady. Na 625 000 mieszkańców 10 762 rodziny są na utrzymaniu opieki społecznej. Cyfra ta powiększa się. Bywają dni, w ciągu których zgłasza się 100 nowych bezrobotnych o pomoc.

Na terenie całego województwa łódzkiego wydano w styczniu 818 000 obiadów, dzieci w wieku szkolnym otrzymały 18 700 racji żywnościowych, niemowlęta 80 000 porcji mleka. Jeden bezrobotny kosztuje opiekę społeczną w Łodzi 9 zł miesięcznie. Prócz utrzymania bezrobotny dostaje węgiel. Opieka społeczna udziela też bezrobotnym pomocy lekarskiej.

W ciągu jednego miesiąca wydano w samej Łodzi 725 000 obiadów, w powiecie zaś łódzkim 18 000. Obiady te składają się z pół litra gęstej zupy, ćwierć kg kawy. Nadto bezrobotni otrzymują po 200 g mydła na osobę. W całym szeregu miast województwa łódzkiego, jak w Piotrkowie lub Radomsku, bezrobotni nie otrzymują obiadów, lecz racje żywnościowe, które składają się z mąki pszennej, żytniej, stoniny, cukru, mydła, zapalek i soli.

Tak wygląda bezrobocie na terenie Łodzi w cyfrach.

Praca w przemyśle włókienniczym wyraża się w cyfrze 65 000 robotników, z cyfry tej na wielki przemysł włókienniczy wypada 42 000.

Co mówią i jak żyją robotnicy?

Przeszedłem przez szereg hal Widzewa, w których unosiła się ciężka woń ludzkiego. Przeszedłem też przez kilka hal jednej z najbardziej nowoczesnie urządzonych fabryk włókienniczych. I tu, i tam stali przy warsztatach robotnicy w swoich bluzach i trepkach. Znamy te zmęczone i zorane twarze z Sosnowca i z Katowic.

W jednej z fabryk poprosiłem oprowadzającego mnie kierownika, aby pozwolił mi porozmawiać z robotnikami. Byliśmy właśnie w drukarni jednej z największych fabryk włókienniczych. Maszyny drukarskie wyrzucały kolorowe języki zefirów, które wyglądały jak zadrukowane kolumny, wyrzucanych z maszyn rotacyjnych, dzienników ilustrowanych.

Przy maszynach stali robotnicy, wpatrzeni w te płynące ku górze kolorowe tkaniny. Bystre trzeba mieć oko do tej pracy. Robotnik w drukarni włókienniczej musi w biegu spostrzec minimalne odchylenie w desenie, aby natychmiast zatrzymać maszynę i dopiero po naprawieniu błędu puścić ją w ruch. Przyszło do mnie trzech robotników. Przedstawiliśmy się sobie. Dwaj są ojcami rodzin niewielkich, każdy ma żonę i dwoje dzieci, trzeci ma żonę i jedno dziecko. Pierwszy nawija walec maszyny drukarskiej, zarabia 4,80 zł dziennie, drugi rozpoznaje towar w czasie biegu maszyny i zarabia 4,20 zł dziennie, trzeci zaś podaje towar i zarabia 4,80 zł. Pierwszy pije rano herbatę i je chleb. Na obiad kaszankę i herbatę, na kolację barszcz i herbatę. Drugi przynosi ze sobą z domu chleb ze szmalcem, to jest jego śniadanie i obiad, do którego dochodzi jeszcze zupa. Trzeci odżywia się tak samo jak drugi. Wszyscy trzej jadają mięso raz na tydzień w niedzielę. Powinni jadać więcej, ale powiadają, że mają inne wydatki: komorne wynosi 60 zł kwartalnie, do tego dochodzi podatek mieszkaniowy. Mogą sobie jedynie pozwolić na dziennik. - Dziennik się czyta na to - wygłaszają sentencję - aby się dowiedzieć, czy będzie lepiej.

Książek od trzech lat nie mieli w ręku.

Czego pragną? Chcieliby więcej zarabiać.

Według obliczeń, dostarczonych mi uprzejmie przez Główny Urząd Statystyczny, koszt utrzymania robotnika (nie w Łodzi, lecz w Warszawie) przeliczony na 1 dorosłego mężczyznę wyniósł w 1929 r.:

Ogółem	Żywność	Alkohol i tytoń	Opał	Mieszkanie	Odzież	Inne
635,72	405,82	17,67	38,39	55,72	78,37	39,75
zaś w 1932 r.						
452,88	240,09	16,30	36,88	72,35	50,00	37,26

Życie robotników nie jest łatwe.

Ale spotykamy też w czasie naszej wędrowni człowieka zadowolonego. Jest nim kierownik wydziału mechanicznego i ruchu na tej sali drukarskiej. Kariere swą zaczął od ślusarza, po trzydziestu trzech latach pracy doszedł do wysokiego stanowiska kierownika wydziału ruchu. Dziś jest dobrze płatny i pensja jego nie jest z pewnością mniejsza od pensji dyrektorów lub inżynierów.

Czy jest zadowolony z życia? Naturalnie. Kiedy zadaliśmy mu to pytanie, odpowiedział krótko: „tak”. Był to pierwszy, spotkany przez nas w czasie tej wędrowni, człowiek zadowolony z życia.

Przed stu laty tacy ludzie zaczęli budować przemysł łódzki. Ale byli to przybysze.

□ □ □

30 marca 1821 r. w Żgierzu prezes ówczesnej komisji województwa mazowieckiego, Rembieliński, zawarł umowę z przybyłymi z Poznańskiego, Prus i Saksonii rzemieślnikami, dającą im ulgi i przywileje: budulec, ziemię, uwolnienie od podatków i służby wojskowej. Byli to tkacze, przedzalnicy i farbiarze. Wśród nich znaleźli się też ludzie bogaci: Schösser, Scheibler, Repphan, Geyer i inni. Tak brzmi historia początków przemysłu łódzkiego.

Od tego czasu minęło sto dwanaście lat. Przemysł łódzki rozwijał się i rósł. Wiele rzeczy zmieniło się od tego czasu, ale nie zmieniły się nazwiska pionierów.

□ □ □

Siedzimy w gabinecie dyrektora fabryki włókienniczej Geyera. Pan dyrektor Robert Geyer jest współwłaścicielem tej fabryki, zatrudniającej 2000 robotników. (W 1929 r. fabryka ta zatrudniała 5000 robotników). Pan dyrektor Robert Geyer jest równocześnie prezesem łódzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej. I to, co mówi, nie jest tylko wyrazem jego osobistych poglądów, lecz może być uważane za opinię całego przemysłu włókienniczego. Pytamy p. Geyera o różnicę między latami 1929–1933, o produkcję i stan zatrudnienia, o ceny etc.

– Co sądzi Pan o sytuacji obecnej przemysłu włókienniczego w Łodzi?

– Rozpowszechniony jest obecnie w Łodzi pogląd – rozpoczął p. Geyer – że przemysł włókienniczy nigdy jeszcze nie przeżywał w okresie powojennym tak ciężkich, jak obecnie, chwil. Trudno się dziwić temu pogładowi, zważywszy, że sezon zimowy miał przebieg bardzo niepomyślny i zakończył się, mimo nie notowanego dotychczas skurczenia produkcji, pokaźnymi zapasami tkanin zimowych, które czekać muszą co najmniej osiem, dziewięć miesięcy na możliwość zbytu, a sezon letni zarysowuje się już obecnie bardzo niepokojąco. Wzrastające zubożenie szerokich warstw ludności i katastrofalny brak środków w handlu włókienniczym uniemożliwia zapoczątkowanie jakiegokolwiek ożywienia sezonowego, tym bardziej że pewne zjawiska z dziedziny kształtowania się cen, o których jeszcze poniżej mówić będę, odstręcają od zakupów nawet nieliczne, silniejsze finansowo jednostki spośród hurtowników, detalistów oraz ostatnich konsumentów.

Pytamy o stan zatrudnienia w Łodzi. Pan Geyer odpowiada:

– Zewnętrznym wyrazem niezwykle ciężkiej sytuacji przemysłu bawełnianego jest spadek stanu zatrudnienia tej gałęzi przemysłu, który doszedł – jak już zaznaczyłem – do poziomu dotąd, nawet w dobie kryzysu, jeszcze nie zaobserwowanego. W styczniu 1929 r. bowiem liczba zatrudnionych w wielkim przemyśle robotników przekroczyła 85 000, z których powyżej 80 proc. pracowało przez cały tydzień, podczas gdy w styczniu br. liczba robotników wielkiego przemysłu, reprezentowanego przez Związek Przemysłu Włókienniczego w Państwie Polskim, sięga zaledwie 42 000, z których przez pełnych sześć dni w tygodniu pracuje tylko 16 proc. (w bawełnie), wzgl. 23 proc. (w wełnie).

Smutny ten obraz zyskuje na uwypukleniu przez przytoczenie przeciętnej liczby robotniko-dni na tydzień, przepracowanych w wielkim przemyśle w styczniu 1929 i 1933. Liczby te wynosily:

	bawełna	wełna
w styczniu 1929 r.	344 264	113 397
w styczniu 1933 r.	111 715	49 433

W porównaniu ze styczniem 1929 r. uruchomienie wielkiego przemysłu bawełnianego wynosi więc zaledwie 33 proc., wielkiego przemysłu wełnianego – 43 proc.

– Czy, zdaniem Pana, przemysł włókienniczy może umieścić swą produkcję na rynku wewnętrznym i po jakiej cenie?

– Aby zrozumieć w całej pełni chorobliwy stan włókiennictwa, należy sobie uprzytomnić, że nawet przy tak skurczonej produkcji przemysł nie ma bynajmniej pewności, że zdoła umieścić swą produkcję na rynku po cenach pokrywających koszty własne. Równocześnie bowiem przygotowuje się do sezonu przemysł anonimowy, którego uprzywilejowane stanowisko kalkulacyjne jest już zjawiskiem powszechnie znanym i którego nieoczekiwane posunięcia rynkowe stanowią nieustanną groźbę obniżenia cen rynkowych do poziomu będącego dla przemysłu zorganizowanego, ponoszącego wszelkie świadczenia podatkowe i socjalne oraz przestrzegającego przepisów o czasie pracy, niewątpliwie poziomem deficytowym. Nawiasowo zaznaczyć, że aktualne obecnie zwiększenie sumarycznie wziętych świadczeń socjalnych pogorszy sytuację, osłabiając zdolność konkurencyjną przemysłu legalnego, a zarazem rozszerzając pole działalności przemysłu anonimowego. W tych warunkach zrozumieć można dwa dziwne na pierwszy rzut oka zjawiska przytaczane częstokroć jako zarzut czyniony wielkiemu przemysłowi bawełnianemu: 1. pracę zarobkową niektórych wielkich zakładów dla potrzeb drobnych nakładów oraz 2. przedsezonowe sprzedaże większych partii po cenach bezwarunkowo nierentownych dla zdobycia par force niezbędnych chwilowo środków pieniężnych, mimo że sprzedaże te, rzecz jasna, z góry oddziaływać muszą destrukcyjnie na przebieg całego sezonu. Panująca obecnie na rynku tkanin apatia, przy tendencji znikłowej, spowodowana jest przez nie pozbawione słuszności przekonanie, że krańcowe wyczerpanie finansowe przemysłu nie wyklucza bynajmniej dalszych transakcji tego samego typu, dokonywanych pod wpływem przymusu.

– Ilość protestowanych weksli maleje...

– Objawy – powiedział mi p. Geyer – które przytoczyłem, uznając można za zjawiska daleko bardziej symptomatyczne niż statystyka protestowanych weksli. Liczba ich istotnie maleje wskutek niewielkiej stosunkowo roli, jaką odgrywa obecnie w obrotach kredyt wekslowy. Także statystyka upadłości i nadzorów nie posiada dostatecznej wymowy, skoro znaczna część niewypłacalności w handlu włókienniczym kończy się poza sądowymi ugodami i regulacjami przy nader dotkliwych dla przemysłu stratach.

Tyle p. Geyer.

Ze swej strony muszę zaznaczyć, że w 1929 r. zanotowano w Łodzi 156 upadłości i 128 nadzorów, w 1932 r. zaś – 24 i nadzorów 26. Liczby te nie obejmują tak popularnych w Łodzi „cichych plał”. Spadek upadłości tłumaczą w Łodzi „oczyszczaniem” atmosfery.

Z kolei zapytałem p. Geyera o sprawę wybujałości cen wyrobów włókienniczych.

– W świetle wszystkiego, co o sytuacji przemysłu i handlu włókienniczego powiedziałem, staje się rzeczą jasną – rzekł – że o jakiegokolwiek wybujałości ogólnego poziomu cen wyrobów włókienniczych mowy być nie może i że, przeciwnie, poziom ten odbiega daleko od stanu gospodarczo uzasadnionego. Czynniki rządowe, na szczególne, należytnie oceniają sytuację rynku włókienniczego, który wskutek tego nie jest objęty tzw. akcją zniżki cen wyrobów przemysłowych. Niemniej jednak chciałbym przytoczyć kilka cyfr, które by oświetliły problem nożyc w odniesieniu do włókiennictwa, a tym samym z góry wykluczyły powstawanie błędnych na ten temat poglądów.

Pan prezes Geyer robi porównanie między latami powojennymi a 1914 r. Ten rok budzi w nim miłe wspomnienie. To był rok prawdziwej pomyślności.

– Szeroka, ostatnio, dyskusja w sprawie cen ostatecznie chyba utrwaliła powszechne przekonanie – mówi on – że obliczenie rozmiarów tzw. nożyc, na podstawie przyjętej za równą bazy 1927 r., nie wytrzymuje żadnej krytyki, skoro ten rok był okresem najwyższych po wojnie cen rolniczych w Polsce. Inny zupełnie obraz zyskuje się przy wzięciu za podstawę porównawczą 1914. Wystarczy przecież, po prostu, porównać ceny żyta i niektórych tkanin z 1914 r. oraz ceny tychże artykułów z ostatnich tygodni, aby zrozumieć, jak wielką przesadą tkwi w tym wszystkim, co się nie bez demagogii na ten temat mówi. Kwintal żyta kosztował w lutym 1914 r. około 24 zł, a obecnie oscyluje około 20 zł z tendencją zresztą zwyżkową. Spadek wynosi

więc około 15 proc. Cena tkaniny bawełnianej gatunku Columbia 8/4 wynosiła w 1914 r. netto około 45 kop. za arszyn wzgl. 64 kop., czyli 32 centy za metr. Obecnie zaś ten sam artykuł kosztuje netto zł 2,10, czyli 23,5 centa za metr. Spadek wynosi więc około 27 proc. Nie jest to bynajmniej przykład specjalnie wyjątkowy, gdyż spadek cen flaneli sięga już obecnie w porównaniu z wiosną 1914 r. – 33 proc. Inne artykuły bawełniane zniżkowały może w stopniu mniejszym, w najogólniejszym przecięciu nie ulega jednak żadnej wątpliwości, że jeżeli mowa jest o nożycach, o rozpiętości między cenami artykułów rolnych oraz tkanin, to rozpiętość ta istnieje na niekorzyść raczej tkanin bawełnianych.

Pytamy jeszcze o koszty generalne i stan uruchomienia przedsiębiorstwa.

– Nie sięgając do porównania z 1914 r. można – ciągnie p. Geyer – choćby na podstawie obserwacji tego, co się dzieje na rynku włókienniczym od kilku miesięcy, stwierdzić, że rozrosło się nadmiernie zjawisko, które b. minister Kwiatkowski określił trafnie zwrotem „lichwa taniości”. Wniosek tego rodzaju nasuwa się zresztą już na podstawie obserwacji ruchu cen przędzy bawełnianej. Już jesienią 1932 r. było rzeczą jasną, że ceny przędzy bawełnianej obniżyły się do poziomu pokrywającego ledwie koszty produkcji i że marża między cenami przędzy a cenami surowej bawełny nie powinna ulec dalszemu skurczeniu. Ceny bawełny od końca listopada 1932 r. do chwili obecnej utrzymują się istotnie przy niewielkich wahanach, na ogół biorąc, na poziomie nie zmienionym, wynoszącym 8,60–8,80 centów na 1 lb. gatunku goodmiddling 28 mm loco Łódź; natomiast ceny przędzy bawełnianej obniżyły się w tym okresie z 38 centów za 1 kg. Nr 1/24 stopniowo do 34 centów, kurcząc marżę do rozmiarów bezwarunkowo deficytowych. Czy nie zakrawa w tych warunkach na ironię podnoszony jeszcze niekiedy zarzut sztywności cen przędzy bawełnianej w Polsce? Dla oceny rozmiarów deficytowości obecnego poziomu cen przędzy bawełnianej, należy jeszcze pamiętać, że spadkowi cen towarzyszy automatyczny wzrost kosztów generalnych, obciążających 1 kg przędzy wskutek kurczącego się uruchomienia przedsiębiorstwa. W gruncie rzeczy sytuacja polskiego przemysłu bawełnianego, obliczonego w zasadzie na pracę wrzecion na pełne dwie zmiany, charakteryzuje dostatecznie fakt, że uruchomienie przedsiębiorstwa wynosi zaledwie trzy czwarte jednej zmiany.

– Przemysłowi włókienniczemu nie grozi obniżka cen...

– Zaznaczyłem już, że zobrazowana wyżej sytuacja na rynku półfabrykatów i gotowych wyrobów włókienniczych skłoniła rząd do pozostawienia przemysłu włókienniczego poza obrębem walki o obniżkę cen. Niemniej jednak stwierdzić muszę, że akcja ta odbija się ujemnie na rynku włókienniczym, potęguje bowiem ogólne nastroje baissy i wstrzymywania się od zakupów (także włókienniczych) po stronie najszerszych warstw konsumentów. Ludność nie orientuje się zresztą, że akcja obniżania cen nie dotyczy rynku włókienniczego i to właśnie skłania mnie do zabrania głosu w sprawie sytuacji włókiennictwa na tle walki o obniżenie cen przemysłowych.

Reasumując, pragnę najusilniej podkreślić, że rynek włókienniczy ugina się pod klęską „taniości”, że włókiennictwo polskie jest po prostu zagrożone w swym bycie przez obecny poziom cen, że wreszcie wyższość cen tekstyliów jest warunkiem koniecznym ewentualnej poprawy sytuacji polskiego przemysłu włókienniczego, która przecież nastąpi wraz z polepszeniem się koniunktury światowej. (...)

Pan prezes łódzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej domaga się programu pomocy dla włókiennictwa. Oczywiście ma on na myśli włókiennictwo reprezentowane, jak rzekł, przez przemysł „legalny”. Ten przemysł legalny jest naturalnym przeciwnikiem przemysłu anonimowego. I odwrotnie przemysł anonimowy jest „konkurentem” przemysłu legalnego.

Przemysł anonimowy!

Brzmi to groźnie i tajemniczo.

Co to jest przemysł anonimowy?

KONRAD WRZOS

nie dajemy recept SPRZEDAJEMY NARZĘDZIA

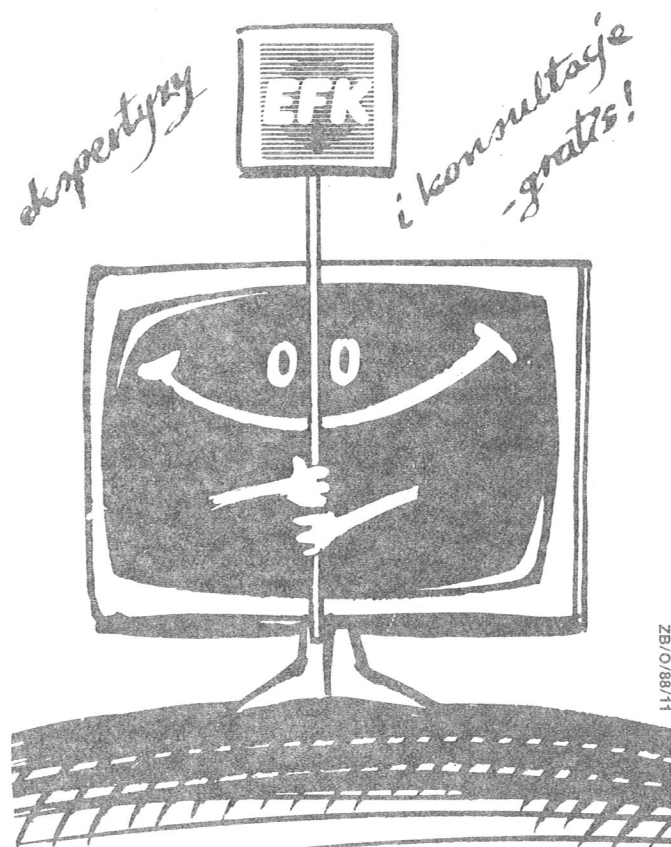
ELEKTRONIKA FILM & KOMPUTER ZAKŁAD SPÓŁDZIELNI PRACY

ul. Barska 3/20, 02-315 Warszawa. Tel. 23-67-57

oferuje:

- bogate profesjonalne oprogramowanie systemowe umożliwiające tworzenie systemów użytkowych:
- ☐ zarządzanie magazynami
- ☐ gospodarka materiałowa
- ☐ planowanie i kalkulacja
- ☐ lista płac
- ☐ finanse i księgowość
- ☐ symulowanie pracy przedsiębiorstwa
- ☐ przetwarzanie i edycja tekstów
- ☐ grafika dla celów zarządzania
- ☐ prowadzenie korespondencji
- wdrażanie systemów, szkolenie personelu oraz dostawy niezbędnego sprzętu mikrokomputerowego wraz z gwarancją i serwisem:
- ☐ mikrokomputery IBM PC/XT/AT kompatybilne
- ☐ urządzenia peryferyjne
- ☐ wyposażenie

SPRZEDAJEMY PROFESJONALNE NARZĘDZIA DLA PROFESJONALISTÓW



ZB/O/88/11

ATLANT

Spółka z o.o.
Warszawa, ul. Reymonta 12
tel. 34-91-28, 49-89-24
tlx 817904 atl pl

prowadzi za złotówki
SKUP, SPRZEDAŻ
i POŚREDNICTWO



W ZAKRESIE:

- elementów i podzespołów elektronicznych
- zespołów i sprzętu informatycznego
- aparatury technicznej, kontrolno-pomiarowej i medycznej
- urządzeń poligraficznych i materiałów eksploatacyjnych
- innych trudno dostępnych jednostkowych części zamiennych

Spółka z o.o.

PROWADZIMY RÓWNIEŻ DORADZTWO W WW. DZIEDZINACH

POSIADAMY NAJBARDZIEJ AKTUALNE INFORMACJE
O ŚWIATOWYCH NOWOŚCIACH ZNANYCH FIRM ZACHODNICH
I STOSOWANYCH ZAMIENNIKACH ELEMENTÓW
ELEKTRONICZNYCH WYCOFANYCH Z PRODUKCJI.
INFORMACJE TE UŁATWIĄ PROJEKTANTOM KONSTRUOWANIE
I MODERNIZACJĘ PRODUKOWANYCH URZĄDZEŃ.

*Zapraszamy zakłady przemysłowe,
instytuty
i ośrodki badawczo-rozwojowe
oraz osoby fizyczne
codziennie w godz. 9.00–16.00*

ZB/0/88/2

**Oferujemy szybkie terminy realizacji
i zrównoważone ceny**

Myśli na rozstaju

BARBARA GĄCIARZ □ JANUSZ GĄCIARZ

Jest sprawą charakterystyczną, iż każdy system uczestnictwa robotniczego w zarządzaniu był inicjowany w warunkach kryzysu ekonomicznego i społecznego, bądź to całej gospodarki narodowej, bądź jego poszczególnych elementów. Pojawiał się, kiedy strategie i metody działania, które normalnie zapewniały stabilny przebieg działań gospodarczych i społecznych, okazywały się nieskuteczne, potęgując z reguły istniejące zagrożenia. Gospodarcze elity, nie mogąc przedstawić koncepcji przezwyciężenia trudności, traciły możliwość oddziaływania społecznego i przeżywały upadek autorytetu politycznego.

w posiadanej władzy" i podwyższenie wartości własnej pozycji w społeczeństwie; z innego punktu widzenia idzie o wzrost zaangażowania społecznego i dyscypliny w sferze życia gospodarczego.

Nadzieje i możliwości

Podstawowym dylematem, przed jakim stają instytucje samorządowe, jest rozpiętość między nadziejami społecznymi, jakie wyzwała on w różnych siłach społecznych, a możliwościami ich realizacji. Z reguły mamy do czynienia z dwoma zjawiskami: rozbieżnością oczekiwań, kierowanych pod adresem samorządu przez różne grupy społeczno-zawodowe i nadmiernym lokowaniem nadziei na rozwiązanie zbyt wielu problemów ekonomicznych i społeczno-politycznych przez samorząd. Praktyczna niemożność zaspokojenia tych nadmiernych aspiracji i pogodzenia rozbieżnych nacisków społecznych w konsekwencji pociągała za sobą wielokrotnie „śmierć naturalną” instytucji samorządowych ze względu na utratę zainteresowania nimi i poparcia dla nich ze strony najważniejszych sił społecznych (w tym ich uczestników). Znamiennym przykładem jest znaczny spadek aktywności rad robotniczych w Polsce w latach 1958–59, czy też całkowity niemal brak zainteresowania załóg robotniczych działaniem KSR-ów, zaznaczający się silnie już w połowie lat sześćdziesiątych.

System samorządowy sprzyja pełnemu wykorzystaniu wszelkich prostych rezerw w procesie gospodarowania. Bariery jego funkcjonowania pojawiają się wówczas, gdy dalszy postęp zaczyna zależeć od intensywnych czynników rozwoju ekonomicznego. Samorząd pracowniczy, który potencjalnie ma wielkie możliwości mobilizacyjne, nie stwarza automatycznego mechanizmu poprawy efektywności gospodarowania w każdych warunkach ekonomicznych. Rodzi to rozczarowanie do samej instytucji i stanowi podstawę do wprowadzania metod zarządzania i rozwiązań ekonomicznych, negujących możliwość spełniania przez samorządy ich najważniejszych funkcji.

Wiele ograniczeń odnosi się także do dwóch pozostałych wyróżnionych przez nas funkcji. Za najistotniejsze uważamy zagadnienie „równania w posiadanej władzy”. Skoro przyjmuje się, że stosunki zarządzania mu-

szą opierać się na jednoznacznym podziale kompetencji, hierarchicznym podporządkowaniu szczebli i autorytecie zwierzchnictwa, to dla samorządu problemem podstawowym stają się jego stosunki z aparatem władzy administracyjnej w gospodarce. Samorząd jest traktowany jako czynnik równoważący hierarchie poprzez współudział w decyzjach strategicznych i szerokie uprawnienia kontrolne. Zasadniczym atrybutem władzy samorządowej jest uzależnienie zatrudniania i oceny kadr kierowniczych od organów tej instytucji. Tworzy się w ten sposób – przynajmniej w założeniu – system wzajemnych powiązań, mających zapobiec całkowitej dominacji w tej strukturze jednej ze stron: zarządzanych lub zarządców.

W cuglach

Badania empiryczne wskazują jednak na zjawisko znacznego uzależnienia organów samorządowych od personelu kierowniczego i specjalistycznego administracji przedsiębiorstw. Niejednokrotnie prowadzi to do faktycznego zanegowania uprawnień władczych samorządu. Systematyczne badania prowadzone w przemyśle jugosłowiańskim doprowadzają do wniosku, że kadra kierownicza umacnia swoją pozycję w systemie zarządzania wykorzystując przede wszystkim:

□ zależność organów samorządu od ich wiedzy i orientacji w sprawach przedsiębiorstwa oraz od ich możliwości techniczno-organizatorskich;

□ koncentrację pełnej wiedzy o przedsiębiorstwie w niewielu punktach hierarchii organizacyjnej i ograniczenia w dostępie do tych informacji;

□ monopolizację kontaktów z otoczeniem ekonomicznym i społeczno-politycznym: z odbiorcami produkcji i kooperantami, z dostawcami, z bankami i agendami rządowymi, z organami władzy państwowej.

Należy też wspomnieć o tym, iż przeprowadzone ostatnio badania nad działalnością samorządu pracowniczego w Polsce ujawniają identyczne niemal w swej treści i sposobie przejawiania się trudności, napotymane przez rady pracownicze w naszych przedsiębiorstwach. Efektem tego rodzaju zjawisk jest szerzenie się w opinii robotniczej poglądu o braku wpływu samorządów na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz przekonanie o tym, że jedynie dyrektor i jego personel kierowniczy stanowią rzeczywistą władzę.

Funkcje samorządu pracowniczego w społeczeństwie można określić w sposób następujący:

■ mobilizacja zasobów pracy – podwyższenie motywacji społecznych do efektywniejszego wysiłku i racjonalizacji działań produkcyjnych, do poszukiwania rozwiązań innowacyjnych i otwartości na nie; z innego punktu widzenia chodzi o przełamanie bariery obojętności wobec losów firmy;

■ zapewnienie pokoju przemysłowego – zneutralizowanie konfliktów społecznych, wynikających z warunków pracy i nieprawidłowości stosunków społecznych w miejscu pracy;

■ pobudzanie świadomości współdecydowania i współodpowiedzialności – wyeliminowanie poczucia wyobcowania poprzez „równanie

Zjawiska te składają się z dwóch wniosków:

■ Samorząd pracowniczy nie jest samodzielnym czynnikiem, umożliwiającym rozwiązanie podstawowych dylematów ekonomicznych i społecznych, może jednak spełniać rolę instytucji ograniczającej zjawiska negatywne w strukturze zarządzania gospodarką i przedsiębiorstwem. Potencjalnie tkwi w nim wielka siła wspierająca inicjatywy gospodarcze i innowacyjność. Spełnienie tych możliwości zależy jednak głównie od racjonalności systemu ekonomicznego w skali całej gospodarki narodowej, a przede wszystkim od tego, czy przez swoje reguły określania celów gospodarowania, ich finansowania i rozliczania, stwarza warunki dla samodzielności podmiotów gospodarczych.

■ Podstawowym czynnikiem, określającym skuteczność działań samorządu pracowniczego i szanse uzyskania przez niego trwałego wpływu na proces gospodarowania, jest stosunek administracji gospodarczej i państwowej do tej instytucji. Wyznacznikiem sytuacji jest w tym zakresie rozległość i skuteczność działań, podejmowanych przez administrację dla zneutralizowania władzy stanowiącej i kontrolnej samorządu. Szanse powodzenia rozwiązań samorządowych tkwią w zainteresowaniu ich wprowadzeniem przez czynniki społeczne i polityczne kontrolujące administrację.

Pole wyboru

Inną, fundamentalną dla samorządności kwestią jest uzależnienie jej spełnienia od warunków ekonomiczno-financejnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Doświadczenia jugosłowiańskie, a również i polskie wskazują, że samorząd tylko wówczas może działać poprawnie i aktywnie, gdy współzarządzane przez niego przedsiębiorstwo ma rzeczywiste pole wyboru ekonomicznego i swobodę jego dokonywania. Wszelka odgórna reglamentacja zakresu działania ekonomicznego, ograniczenia zaopatrzeniowe, rozbudowane i zbyt obciążające podatki, nadmierna kontro-

la bieżąca, scentralizowany system planowania oraz krótkoterminowy horyzont oceny efektów działalności ekonomicznej, zaprzeczają samodzielności przedsiębiorstw, likwidując możliwość rzeczywistego wybierania pomiędzy alternatywami ekonomicznymi. W warunkach niesamodzielności samorząd przekształca się w instytucję fasadową, służącą administracji do wspierania jej przetargów ekonomicznych ze zwierzchnimi szczeblami zarządzania. Taki proces dotknął samorządność w Polsce w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Fakty historyczne są na ogół dobrze znane.

Samorządność pracownicza zawsze była istotnym dążeniem ludzi pracy w Polsce. Wskazuje to na dużą społeczną wartość uczestnictwa w podejmowaniu ważnych decyzji ekonomicznych. Zwykle też z rozwojem samorządności pracowniczej wiązano wielkie nadzieje na poprawę sytuacji ekonomicznej i demokratyzację życia społecznego (choć nie były to nadzieje powszechne i nie przez wszystkich akceptowane).

Z drugiej strony, ośrodki władzy ekonomicznej i politycznej akceptowały samorząd jako ważny instrument łagodzenia napięć społecznych i drogę szybkiego przezwyciężania moralno-politycznych aspektów sytuacji kryzysowej. W parze z tym nie szło niestety rozwijanie koncepcji samorządu i woli wspierania tej instytucji jako czynnika istotnego dla ustabilizowanej sytuacji społeczno-ekonomicznej.

W ten sposób samorząd działał z reguły w nie zmieniających się warunkach scentralizowanego planowania, nakazowo-rozdziałowego systemu zarządzania gospodarką i niestosowania reguł rachunku ekonomicznego i rynku. Powodowało to, że jego kompetencje i możliwości działania były z reguły iluzoryczne (poza latami 1945-47, 1956).

Jedną z przyczyn takiego stanu było postrzeganie samorządu w Polsce jako elementu systemu politycznego. Wynikało to z jednej strony z faktycznie formułowanych wobec niego oczekiwań politycznych ze strony wie-

przypisywanie mu takich obiektywnych funkcji przez rządzące państwem elity polityczne. Samorząd budził niepokój jako siła trudna do kontroli politycznej, co z kolei było czynnikiem ułatwiającym uzyskanie politycznej akceptacji dla działań biurokratycznych grup interesu, obezwładniających funkcjonowanie samorządu. W niedalekiej przeszłości lat 1983-84 mieliśmy do czynienia z podobnymi działaniami - ignorowaniem rad pracowniczych przez zrzeszenia i organy założycielskie, podejmowaniem istotnych decyzji w sprawie np. statusu przedsiębiorstwa i dyrektora poza samorządem, przeprowadzanie reorganizacji likwidujących samorządy (np. gwarectwa w górnictwie). Stosunkowo słuszne wydaje się zatem stwierdzenie K. Doktora, że najpoważniejszym niebezpieczeństwem dla samorządu jest traktowanie go przez administrację jak wroga.

W górę i w dół

Na tym tle jaśniej rysują się najważniejsze problemy w rozwoju samorządu pracowniczego w Polsce. Dotychczas najpoważniejszą barierą było charakterystyczne dla społeczeństw socjalistycznych uzależnienie systemu gospodarczego od systemu politycznego. Ponieważ podstawową strukturą społeczeństwa jest przedsiębiorstwo, jednoczące funkcje ekonomiczne, społeczne i polityczne oraz stanowiące miejsce zawiązywania się najistotniejszych konfliktów społecznych, toteż, z punktu widzenia sił kierowniczych społeczeństwa, sprawowanie politycznej kontroli nad nim jest ważnym wymogiem skuteczności ich działania. Wobec długotrwałego stanu słabości instytucji demokracji politycznej samorządy pracownicze bywały więc traktowane jako instytucja artykułująca interesy społecznych światła pracy. Było to uzasadnione trafnym odzwierciedleniem w świadomości społecznej mechanizmu działania systemu politycznego, który najczęściej reagował korzystnie na niepokoje, postulaty, czy nawet tylko nastroje, pojawiające się w zakładach pracy. I właśnie owo, niekiedy nieświadome, narzucenie



ZAPRASZAMY:

OFERUJE:

- Systemy mikrokomputerowe XT, AT, 386
- Oprogramowanie systemowe i własne
- Superszybkie drukarki mozaikowe
- Sieci komputerowe
- Wszelkie urządzenia peryferyjne

ZB/O/88/4

Oferta specjalna

**Drukarki
mozaikowe
piszące**

700

znaków/sek

**Warszawa, ul. Czeresniowa 41, tel. 23-86-70, tlx 817697
ul. Grójecka 128/36, tel. 46-70-92, ul. Saboty 18, tel. 46-74-99**

funkcji artykulacji politycznej i społecznej samorządom, prowadziło do blokowania możliwości efektywnego wykonywania właściwych funkcji tej instytucji, czyli współzarządzania w imię interesów załogi przedsiębiorstwa. Rozwiązanie tej sprzeczności zależy więc od konsekwentnego przeprowadzenia reform politycznych i społecznych, które ukształtowałyby trwałe i skuteczne mechanizmy artykulacji i negocjacji rozbieżnych interesów.

Znaczne problemy rodzi też fakt, iż system samorządowy nie jest w pełni zinstytucjonalizowany. Z tego punktu widzenia w naszym modelu mamy do czynienia z poważnymi lukami. Po pierwsze, organy samorządu są związane ze szczeblem przedsiębiorstwa (lub wydziału czy zakładu w przedsiębiorstwie wielozakładowym), co nie ma kontynuacji „w dół”, w postaci opartych na samorządowych zasadach organizacji pracy niższych szczebli zarządzania (do brygady włącznie). Po drugie, brak instytucji koordynujących działania i służących wymianie doświadczeń pomiędzy poszczególnymi radami pracowniczymi.

Oskar Lange już w 1957 roku wysunął postulat utworzenia Izby Samorządowej przy sejmie. Biorąc pod uwagę reguły funkcjonowania naszej gospodarki, pojedyncze samorządy nie mają bowiem praktycznie żadnych możliwości oddziaływania na kształtowanie sytuacji ekonomicznej na zewnątrz przedsiębiorstwa, a ma ona nieraz decydujące znaczenie dla jego losów. Koordynacja strategii działania samorządów byłaby również świetnym instrumentem wpływania przez państwo na aktywność przedsiębiorstw. Inicjatywy podejmowane w ostatnich latach przez sejm i Wojewódzkie Zespoły Poselskie potwierdzają, iż luka taka jest zauważana i budzi niepokój.

Po trzecie, brak skonkretyzowanych form powiązań instytucji samorządu pracowniczego z samorządem terytorialnym. Byłby to istotny element rozwijania społecznych powiązań samorządu i uczynienia go instytucją liczącą się w mechanizmie decyzyjnym.

Zarysowane powyżej problemy wskazują na to; jak wiele jeszcze spraw podstawowych dla samorządności wymaga rozwiązania. W obliczu procesu głębszego reformowania naszej gospodarki nabierają one dużej wagi, jako jeszcze jeden czynnik określający szanse skutecznego wejścia polskiego systemu gospodarczego na drogę stałego, nowoczesnego rozwoju.

BARBARA GĄCIARZ
Akademia Górniczo-Hutnicza
w Krakowie

JANUSZ GĄCIARZ
Instytut Socjologii
Uniwersytetu Jagiellońskiego

SPOTKANIA

Całe szczęście, że mimo narzucających się analogii, nie da się porównać wyścigu kolarskiego z procesem reformowania gospodarki. Czy można sobie bowiem wyobrazić dyskusję uczestników wyścigu z organizatorami i sędzią przed startem do każdego etapu? Nie da się. Ale tam nie zmienia się regulaminu w czasie zawodów.

Odwrotnie w życiu gospodarczym. Tu dyskusja nad rozwiązaniami ekonomicznymi i organizacyjnymi trwa, choć gdyby sądzić po lutowym seminarium w IBKR ANS, jakby coraz słabiej. Tematem było „Przedsiębiorstwo w II etapie reformy”. Do udziału w dyskusji panelowej organizatorzy zaprosili dra Jerzego Małkowskiego (Komitet ds. Reformy), Szczepana Sączuka (przew. rady pracowniczej w „Meramacie”), dyrektora Bolesława Jesionka (Warsz. Zakłady Metali Wysokotopliwych) i Andrzeja Piszela (przew. rady pracowniczej w „Elwro”). Dyskusja ograniczyła się praktycznie do tych czterech osób i toczyła się wokół stwierdzenia dra Małkowskiego, że dzięki ustawom z września 1981 r. i z 26 lutego 1982 r. o planowaniu społeczno-gospodarczym, udało się przezwyciężyć stalinizację gospodarki. Mówiąc w skrócie, polegała ona na tym, że „góra” myślała, a „dół” wykonywał. Powstał oto samorząd, będący częścią społeczeństwa i podejmujący ważne decyzje gospodarcze. Istnieje jednak uzasadniona obawa, że nie weźmie się on do pracy, lecz zajmie pozycję komentatora i recenzenta posunięć władz. Całą zaś filozofię ich podejścia do reformowania można streścić w słowach *dać, żeby dostać więcej*. Sz. Sączuk odparł na to, że *rząd chce dawać tak, jak on chce...* co objawia się tym, że nie w przedsiębiorstwach decyduje się o ich rozwoju. Filozofię zaś wielu dokumentów da się przedstawić inaczej zgola: *Nie wy, lecz my wiemy, kiedy będzie dobrze. A będzie, jak tylko wybudujemy trzecią hutę*. Samorząd miał dzielić dochód, a okazało się, że to jest zysk, a ten dzieli się przecież sam.

W tym samym duchu wypowiedział się B. Jesionek stwierdzając, że *1 etap reformy to zmarnowane lata* i jedynym ratunkiem jest radykalne przyspieszenie przemian, bo *reforma wciąż jeszcze nie osiągnęła masy krytycznej*.

Również A. Piszal krytycznie ocenił sposób etapowego reformowania gospodarki. Potraktował on „Elpol” jako przykład stosunkowo nośnej propagandy formy (spółka!), ułatwiającej przesiadkę wielu zreformowanym funkcjonariuszom. I podczas gdy ten pojazd nie odjechał jeszcze na dobre, widać już następny – zgrupowanie.

W ten sposób optymizm dra Małkowskiego został wystawiony na ciężką próbę. Cóż jednak z tego, że wśród kilkunastu chętnych do zabrania głosu z pewnością znajdowali się również obrońcy drugiego etapu, skoro musiał on opuścić seminarium, wzywany przez inne obowiązki. W ślad za nim wyszła więc większość potencjalnych dyskutantów.

Okręgi wyborcze

VIS-à-VIS

Wybory rady pracowniczej i delegatów ogólnego zebrania nie mogą odbywać się w przedsiębiorstwie na jedną wspólną listę, na której umieszczono wszystkich kandydatów. Czteroprzymiotnikowe wybory do organów samorządu uzupełnia bowiem zasada proporcjonalności. Wynika ona z treści art. 17 ustawy o samorządzie załogi, który nakłada na komisję wyborczą obowiązek określenia „proporcjonalnie do liczby pracowników zatrudnionych w poszczególnych wewnętrznych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, liczbę członków rady pracowniczej, którzy mają być wybrani przez pracowników zatrudnionych w tych jednostkach”. A zatem nawet w przedsiębiorstwach o nielicznej załodze wyodrębnić trzeba jednostki ze względu na organizację procesu wyborczego. Ma to na celu zapewnienie proporcjonalnej do stanu zatrudnienia reprezentacji danej jednostki lub jednostek w składzie organów samorządu załogi. Nie oznacza to, że każda, nawet najmniejsza wewnętrzna jednostka organizacyjna musi stanowić wyodrębniony okręg wyborczy oraz że musi mieć swego reprezentanta w radzie pracowniczej lub delegata w zebraniu delegatów, bo i do nich trzeba odnieść tę zasadę. Małe jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa komisja wyborcza może łączyć we wspólny okręg wyborczy, ustalając dla każdego z nich liczbę mandatów proporcjonalną do łącznej liczby zatrudnionych pracowników.

W wyniku tak zorganizowanych wyborów każda jednostka organizacyjna uznana za samodzielny okręg wyborczy lub kilka połączonych w tym celu jednostek będzie przez całą kadencję mieć swoich przedstawicieli w organach samorządu.

Konsekwencją tej zasady jest uzupełnianie składu organów samorządu w czasie kadencji. Jeśli z jakiegokolwiek przewidzianego statutem przyczyny zwalnia się obsadzone miejsce mandatowe w radzie pracowniczej lub zebraniu delegatów, na to miejsce powinien wejść przedstawiciel z tego samego okręgu wyborczego. Uzupełnienie składu organu samorządu odbywa się w tym przypadku przez wybory uzupełniające w danym okręgu wyborczym lub w inny sposób przewidziany statutem. Trzeba przy tym pamiętać, że – zgodnie z art. 16 ust. 2 ustawy o samorządzie załogi – zasady powoływania komisji wyborczej oraz tryb jej działania, a więc w praktyce najważniejsze kwestie procedury wyborczej, określa statut samorządu załogi. Brak zatem w statucie zasad powoływania i trybu działania komisji wyborczej pozostaje nie tylko w sprzeczności z ustawą, ale w praktyce jest również źródłem wielu nieprawidłowości, często wręcz uniemożliwiających funkcjonowanie rad pracowniczych ze względu na odstępstwa od wymaganych zasad przeprowadzania wyborów organów samorządu załogi.

TU

TADEUSZ B. JAWORSKI

Pieniądże na rozwój

EDWARD KOSTRO

Pieniądzy potrzebują wszyscy. Na różne cele. Dla niektórych przedsiębiorstw ich niedostatek oznacza konieczność odkładania na „zaś” przedsięwzięć już teraz niezbędnych. Dla innych brak pieniędzy to po prostu problem z utrzymaniem się na powierzchni. I jedni, i drudzy starają się więc je zdobyć. Ale strategia nie jest identyczna. Program uzdrowienia gospodarki, przygotowany przez dyrektora przedsiębiorstwa lub zarząd komisaryczny, opiera się na innych podstawach niż plan przedsiębiorstwa, które chce się wznieść na wyższy poziom. Oczekiwania całej gospodarki i nadzieje społeczne wiążą się z tą drugą grupą. Przed nią też przyszłość ma otwierać nowe szanse. I nie jest to zapowiedź gołostowna.

W numerze 11'87 „Zarządzania” opublikowaliśmy wzory obligacji wraz z zachętą czynienia z nich użytku. Zaledwie kilka przedsiębiorstw uległo namowicie. Warto wrócić do sprawy, jako że uzyskuje ona nową perspektywę w związku z przygotowaniem ustawy o emisji obligacji. Jej projekt zapowiada znaczne powiększenie roli i granic zastosowania tego instrumentu opłacalnego wykorzystywania zasobów pieniężnych niezależnych od kredytu bankowego, budżetu i scentralizowanych funduszy. Walor gospodarczy obligacji polega przede wszystkim na tym, że pełnią one równocześnie dwie funkcje: pożyczkową i lokacyjną. Z pierwszej korzysta emitent (wystawca), a z drugiej – nabywca obligacji. To właśnie sprawia, że obligacje są szeroko wykorzystywane w gospodarce wolnorynkowej. Z dobrymi rezultatami sięgnięto po nie również na Węgrzech i w Jugosławii.

Nieśmiały pierwszy krok

U nas pierwszy krok w kierunku obligacji został uczyniony ze wstydliwą nieśmiałością. Rozporządzenie Rady Ministrów z 22 listopa-

da 1985 r. (Dz.U. nr 55, poz. 280) prawo emitowania obligacji przyznało tylko przedsiębiorstwom państwowym, prawo ich nabywania tylko jednostkom gospodarki uspołecznionej, a możliwość dokonywania tego rodzaju transakcji uzależniło od uprzedniego uzyskania opinii organu założycielskiego i Komisji Planowania przy Radzie Ministrów oraz od zgody ministra finansów. Najwidoczniej prawodawca dostrzegał w obligacji spory ładunek niebezpieczeństwa dla gospodarki, skoro przyszłemu emitentowi nakazywał długo pochodzić od jednego naczelnego organu do drugiego, aby miał czas na zastanowienie się nad zasadnością swojego zamierzenia, bez którego jakoś obchodził się przez dziesiątki lat nie zawierając głowy sobie ani innym. I przez ponad dwa lata taki prewencyjny efekt był osiągany z dużym powodzeniem.

A teraz, w ramach demokratyzacji procesu gospodarowania, ma się to zmienić. Prawo emitowania obligacji mają uzyskać wszystkie jednostki gospodarki uspołecznionej i nieuspołecznionej, jeżeli mają osobowość prawną i prowadzą działalność gospodarczą. Zostanie uchylony obowiązek uzyskania opinii organu założycielskiego i Komisji Planowania. Prawo nabywania obligacji ma być rozciągnięte również na jednostki gospodarki nieuspołecznionej i osoby fizyczne, niezależnie od tego, czy i jaką działalność one prowadzą. Zmieni się także charakter obligacji w tym sensie, że można je będzie wydawać w formie papierów imiennych i na okaziciela. Obligacja na okaziciela (beziemienna) jest bardzo dogodnym przedmiotem obrotu, gdyż dla skuteczności jej sprzedaży wystarczającym aktem jest samo wręczenie nabywcy, który w taki sam sposób może zbyć ją każdej następnej osobie. Umożliwia to już powstanie rynku papierów wartościowych, który rzeczywiście może zacząć funkcjonować, jeżeli pojawią się w obrocie również weksle (już chyba niedługo będą one na to czekać) i akcje. Taka zmiana sytuacji nakazuje przyrzeć się możliwościom, jakie stwarza emitowanie i nabywanie obligacji.

Korzyści są niewątpliwe

Emitentowi wydanie obligacji umożliwia korzystanie z tzw. poziomego finansowania, uruchamianego w drodze przenoszenia do jego dyspozycji środków pieniężnych z pominięciem decyzji kredytowych banku i tym

samym z wyłączeniem (w całości lub w określonej części) wpływu tej instytucji na decyzje gospodarcze emitenta. Nie ma i nie będzie kwotowego ograniczenia całkowitej wartości emisji i wysokości wpływów, jakie może ona przynieść.

Ograniczenie jest tylko takie, ażeby wartość emisji (wraz z oprocentowaniem) nie przekraczała funduszu statutowego, kapitału zakładowego lub funduszu własnego nie obciążonego trwałymi zobowiązaniami. Idzie o to, by emitent nie zadłużył się u nabywców obligacji ponad wartość majątku, jakim rozporządza, i nie naraził ich na straty wskutek niewypłacalności. Przepisy nie ingerują natomiast w to, ile ma być obligacji, jaka jest nominalna wartość każdej z nich i jak wysokie jest oprocentowanie. Sprawy te musi rozwiązać sam emitent kierując się kalkulacją ekonomiczną uwzględniającą interesy własne i nabywców obligacji.

Interes własny polega na zgromadzeniu potrzebnej na określony cel kwoty pieniędzy na takich warunkach, ażeby wykup obligacji oraz zapłata oprocentowania dały się zmieścić w ramach środków finansowych, które w przyszłości można będzie na to przeznaczyć. Motyw ekonomiczny nabywcy musi być na tyle silny, ażeby zakup obligacji był czynnością sensowną.

Z tych założeń wyłaniają się następujące wnioski. Wartość nominalna poszczególnych obligacji powinna być dostosowana do możliwości przyszłych nabywców, czyli wyższa w przypadku jednostek gospodarczych i niższa w przypadku osób fizycznych. Zawsze jednak większe szanse zbytu mają obligacje o mniejszej wartości jednostkowej.

Oprocentowanie należałoby ustalać na poziomie pośrednim między stopą odsetek od kredytów a wysokością oprocentowania środków na rachunkach lokat terminowych. Np. w 1988 r. podstawowa stopa odsetek od kredytów wynosi 18%, a górna granica – 30%, maksymalna zaś wysokość oprocentowania środków na rachunkach lokat terminowych jednostek gospodarki uspołecznionej i nieuspołecznionej – 15%. Każde zatem oprocentowanie obligacji na poziomie przekraczającym 15% będzie atrakcyjne dla nabywającej jednostki gospodarczej i opłacalne dla emitenta, jeśli zostanie utrzymane w granicach 18%.

Oprocentowanie wkładów oszczędności-

Wartości są abstrakcyjne, ceny są konkretne.

GABRIEL LAUB

wych osób fizycznych uległo w 1988 r. bardzo znacznemu podwyższeniu (do 20–30%) ze względu na dokonywaną w ten sposób rewaloryzację. Będzie ono prawdopodobnie obniżane w następnych latach wraz z hamowaniem wskaźnika inflacji. Pozostanie jednak prawdziwością wyższe oprocentowanie terminowych wkładów oszczędnościowych osób fizycznych aniżeli lokat terminowych jednostek gospodarczych, co uzasadnia wnioski, że również obligacje przeznaczone do sprzedaży osobom fizycznym powinny korzystać z odpowiednio wyższego oprocentowania.

Korzyści, jakie może zapewnić emitent nabywcom obligacji, nie wyczerpują się na oprocentowaniu. Obecne przepisy zobowiązują, a przyszłe co najmniej będą zachęcać, do zapewnienia nabywcy również świadczeń niepieniężnych. Mogą to być dostawy wyrobów, elementów kooperacyjnych, części zamiennych lub materiałów, a także usługi, zapewnienie pierwszeństwa w zakupie itp. Wobec nie zrównoważonego rynku, deficytu usług, niestabilności powiązań kooperacyjnych i braków w zakresie zaopatrzenia materiałowego, tego rodzaju pożytki będą stanowić dla nabywcy z reguły większe znaczenie aniżeli wysokość oprocentowania. Tkwiące w tym szanse dla powodzenia obligacji trudne są do wyczerpania.

A może sięgnąć po dewizy?

Emitowanie obligacji jest obliczone na pożyczanie środków złotych. Ale przecież nigdzie nie napisano, że tylko złotych. Prawnie jest możliwa i taka sytuacja, że emitent zwraca się do ministra finansów o zezwolenie na wydanie obligacji, których wartość będzie wyrażona w obcej walucie wymiennej i które za taką walutę będą sprzedawane. Minister z kolei jest uprawniony do wydania takiego zezwolenia. To prawda, że nikt do tej pory nie próbował skojarzyć tych dwóch okoliczności, ale nie zmienia to faktu, iż one istnieją. Są też zasoby dewizowe, które ludność przetrzymuje w przystawionej poręczności, a nie w banku. I można po nie sięgać proponując nabywcy np. pierwszeństwo w zakupie wysokiej klasy sprzętu rtv, samochodu czy chociażby sprzętu domowego o walorach eksploatacyjnych wyższych od posiadanych przez pralkę wirlonową. Taka inicjatywa spotkałaby się z wdzięcznością konsumentów, wniosła ożywienie do dość słabo

pulsującego życia gospodarczego i pozwoliła zainteresowanemu zamienić dotychczasowe trwanie na ekspansję. A mimo to nikt dotychczas nie próbował tego zrobić.

Prawdą jest, że emisja obligacji nie da się porównać z zabawą w przedpłaty. Emitent musi zobowiązać się wobec każdego nabywcy, że określone w obligacji zobowiązania dotyczące jej wykupu, wypłaty oprocentowania oraz dokonania dostawy (sprzedaży) lub wykonania usługi będą spełnione w terminie i należycie. Naruszenie jakiegokolwiek zobowiązania uprawnia nabywcę do żądania natychmiastowego wykupienia obligacji i zapłaty oprocentowania. Niesolidność może doprowadzić emitenta do nieszczęścia. Trudno jednak domagać się, ażeby było inaczej.

Komu pomoże Bank Światowy

W bieżącym roku najprawdopodobniej powstanie również możliwość korzystania z pożyczek dewizowych Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju (Banku Światowego). Zetknięcie się z tym bankiem dostarcza wielu spostrzeżeń, w świetle których np. nasz system bankowy jawi się jako łagodny, mało sformalizowany, wrażliwy na autonomię i samodzielność klienta. Przedstawienie w całości często oryginalnych procedur, którymi posługuje się Bank Światowy, wymagałoby znacznie więcej miejsca, niż tu pozostało. Więc tylko kilka zdań wyjaśnień i informacji, które mogą być przydatne dla przedsiębiorstw. Działalność Banku Światowego zmierza do długofalowego zrównoważenia wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej i do utrzymania równowagi bilansów płatniczych. Z myślą o tym udzielane są pożyczki w walutach wymienialnych na finansowanie inwestycji, które powiększą zasoby produkcyjne i przyczynią się do poprawy bilansu płatniczego. Według oceny Banku Światowego brak środków dewizowych powinien być uważany za najpoważniejsze ograniczenie w naszej gospodarce. „Niedobory importowanych surowców, części zamiennych i dóbr inwestycyjnych – stwierdza bank w swoim raporcie – hamują wzrost produkcji, powodują produkcyjne wąskie gardła i uniemożliwiają wymianę starzejącego się i technologicznie zacofanego wyposażenia kapitałowego. Obniżająca się jakość jest

importu krajowymi środkami produkcji, charakteryzującymi się niższą jakością”.

Dlatego w przypadku Polski Bank Światowy nastawił się na wspieranie pożyczkami tylko tych przedsięwzięć, które mają doprowadzić do poprawy bilansu płatniczego. Treścią zobowiązania zaciąganego przez Polskę wobec Banku Światowego nie będzie wyłącznie zwrot kwoty pożyczki wraz z należnymi odsetkami, ale również osiągnięcie z góry zaplanowanych efektów rzeczowych w postaci zrealizowania przedsięwzięć inwestycyjnych, które przyniosą zakładany wzrost produkcji i eksportu, przede wszystkim do II obszaru płatniczego. Z takiego nastawienia wynikają reguły, które rządzą postępowaniem Banku Światowego. Przede wszystkim więc wymaga on, by przedsięwzięcie, które ma być sfinansowane z jego udziałem, miało odpowiednie znaczenie gospodarcze, zapewniało rentowność i było należycie przygotowane do realizacji. Praktycznie najszersze będą – jeżeli dojdzie do podpisania umowy pożyczki – możliwości uzyskania dolarów USA na proeksportowe przedsięwzięcia w branży spożywczej i przemysłowej, pod warunkiem, że:

- ☐ koszty dewizowe przewidziane do sfinansowania z pożyczki nie będą przekraczać 4,0 mln USD,
- ☐ okres realizacji inwestycji nie przekroczy 3 lat,
- ☐ wpływy dewizowe osiągnięte z eksportu w ciągu 4 pierwszych lat przekroczą koszt dewizowy inwestycji,
- ☐ inwestycja nie wpłynie na pogorszenie stanu środowiska naturalnego,
- ☐ inwestor ma zdolność kredytową.

Splata pożyczki ma nastąpić w ciągu 1–8 lat, przy zastosowaniu 3-letniego okresu karencji. Surowe będą zasady nadzoru bankowego nad przebiegiem realizacji inwestycji, a każde odstępstwo od harmonogramu realizacyjnego bank uzna za naruszenie umowy pożyczki i zastosuje przewidziane w niej sankcje, znacznie dotkliwsze od uruchamianych w razie naruszenia umowy kredytu złotowego. Na to jednak musi zgodzić się każdy, kto chce się wybić na dewizową samodzielność i czerpać profity z eksportu do II obszaru. ■

Państwowy Arbitraż Gospodarczy

Zawieszenie biegu przedawnienia

Będzie w tej relacji sporo dat. Ale są niezbędne, aby dokładnie przedstawić bieg sprawy i ustalenia GKA.

Dostawca wystąpił koleją przesyłką zawierającą wyroby z tworzyw sztucznych. Po nadejściu wagonu do stacji przeznaczenia w dniu 15.12.1985 r. przedstawiciele odbiorcy i kolei stwierdzili całkowity brak ładunku. Ponadto plomba na wagonie była nieczytelna, a odrurowanie – naruszone. Spostrzeżenia te zostały zamieszczone w sporządzonym przez kolej protokole, a wzmianka o szkodzie odnotowana w liście przewozowym. Odbiorca pismem z 05.11.1986 r. wniósł reklamację do kolei. Ze względu na niedotarczenie do reklamacji oryginału faktury kolej listem z 17.11.1986 r. zażądała od odbiorcy nadesłania tego dokumentu. Pismem z 15.12.1986 r., wysłanym 05.01.1987 r. i doręczonym odbiorcy w dniu 07.01.1987 r., kolej odmówiła uznania reklamacji.

W tej sytuacji odbiorca wystąpił 06.02.1987 r. przeciwko PKP z wnioskiem o zasądzenie odszkodowania, stanowiącego równowartość zaginionego w przewozie ładunku w kwocie 150 798 zł. W odpowiedzi kolej zarzuciła, że dochodzone roszczenie uległo przedawnieniu 24.02.1987 r. Ustalenie tej daty nastąpiło po uwzględnieniu przez kolej 40-dniowego okresu zawieszenia biegu przedawnienia na czas postępowania reklamacyjnego od 05.11.1986 do 15.12.1986 r. (od daty odmowy uznania przez kolej reklamacji).

Przy rozstrzyganiu sporu wystąpiło zagadnienie okresu zawieszenia biegu przedawnienia na czas postępowania reklamacyjnego. Główna Komisja Arbitrażowa ustaliła, że bieg przedawnienia roszczenia o zapłatę odszkodowania rozpoczął się w dniu 15.12.1985 r., gdyż w tym dniu odbiorca mógł uznać przesyłkę za utraconą (art. 77. ust. 3 pkt 1 prawa przewozowego – Dz.U. nr 53, poz. 272). Termin przedawnienia dochodzonego roszczenia odszkodowawczego wynosi jeden rok (art. 77 ust. 1 prawa przewozowego). Przy ocenie przedawnienia roszczenia istotne znaczenie ma postępowanie reklamacyjne. Według art. 77 ust. 4 prawa przewozowego bieg przedawnienia zawieszona się na okres od dnia wniesienia reklamacji lub wezwania do zapłaty do dnia udzielenia odpowiedzi na reklamację lub wezwania do zapłaty i zwrócenia załączonych dokumentów, najwyżej jednak na okres przewidziany do załatwienia reklamacji lub wezwania do zapłaty. GKA zwróciła uwagę na to, że zarówno prawo przewozowe, jak i wydane na jego podstawie rozporządzenie ministra komunikacji z 21.06.1985 r. w sprawie wykonania przepisów ustawy – prawo przewozowe (Dz.U. nr 29, poz. 128) nie dają wyraźnej odpowiedzi na pytanie, jaką datę należy uznać za datę wniesienia reklamacji, jeżeli reklamacja ta została wysłana pocztą oraz jaką datę należy przyjąć jako datę rozpatrzenia reklamacji przez przewoźnika, jeżeli odpowiedź przewoźnika na reklamację została udzielona również za pośrednictwem poczty. GKA wyraziła pogląd, że względu na praktyczne, a zwłaszcza możliwość określenia w sposób ścisły i pewny daty złożenia reklamacji i udzielenia na nią odpowiedzi, przemawiają za przyjęciem dat nadania na pocztę reklamacji i odpowiedzi na reklamację, jako daty wniesienia reklamacji i udzielenia na nią odpowiedzi. Uwzględniając tę zasadę, GKA ustaliła, że w rozpatrywanym sporze roszczenie odbiorcy w dacie złożenia wniosku arbitrażowego nie uległo przedawnieniu, skoro bieg przedawnienia uległ zawieszeniu na 61 dni, od 05.11.1986 r. do 05.01.1987 r., i termin przedawnienia upływałby w dniu 14.02.1987 r., wniosek arbitrażowy zaś wniesiony został przed tą datą, tj. – 06.02.1987 r.

W tych warunkach GKA na podstawie art. 65 ust. 1 prawa przewozowego i po dokonaniu korekty dochodzonego roszczenia zasądziła od kolei na rzecz odbiorcy odszkodowanie w kwocie 147 600 zł.

BRONISŁAW BYSTRY

Sąd Najwyższy

O krzepnięciu prawa – raz jeszcze

Kolejną wątpliwość, dotyczącą interpretacji ustawy z 25 września 1981 r., przyszło rozstrzygnąć Sądowi Najwyższemu w blisko sześć lat po jej uchwaleniu. Bodaj to już piąte orzeczenie SN, dotyczące postanowień owej ustawy, jakie omawiamy w tej rubryczce.

Tym razem, w dniu 10 lipca 1987 r. (sygn. III PZP 23/87) Sąd Najwyższy w składzie siedmiu sędziów Izby Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, rozpoznał wniosek ministra sprawiedliwości o podjęcie uchwały zawierającej odpowiedź na zapytanie prawne dotyczące organu uprawnionego do uchwalania statutu samorządu załogi przedsiębiorstwa zatrudniającego ponad trzystu pracowników. W pytaniu ministra chodziło o to, czy organem właściwym do uchwalenia statutu jest tam ogólne zebranie pracowników, czy też zebranie delegatów oraz czy istnieją w tej materii jakieś różnice między przedsiębiorstwem jednozakładowym a wielozakładowym tej samej wielkości, tj. o ponad trzysuosobowym stanie zatrudnienia. Rozpoznawszy to zagadnienie, Sąd Najwyższy podjął następującą uchwałę, której postanowił nadać moc zasady prawnej:

„Statut samorządu załogi przedsiębiorstwa państwowego jednozakładowego i wielozakładowego, w którym liczba zatrudnionych przekracza trzystu pracowników, uchwała wyłącznie zebranie delegatów (art. 8 ust. 1 w związku z art. 10 pkt 5 ustawy z 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego – Dz.U. nr 24, poz. 123)”.

W moim felietonie ze styczniowego numeru „Zarządzania” („Krzepnięcie prawa”) omawiającym poprzednie orzeczenie SN w składzie siedmioosobowym dotyczące przepisu tej samej ustawy – (mówiącego o kompetencji rady pracowniczej do odwołania pierwszego dyrektora nowo tworzonego przedsiębiorstwa) – napisałem, że „dowodzi to, jak wiele czasu musi upłynąć, by materia ustawowa okrzepła, dojrzała, obrosła wiążącymi wykładnikami, by stać się trwałym fundamentem prawnym. I jak wiele szkody wyrządzają temu fundamentowi nieustanne zmiany legislacyjne”. Muszę dobitnie powtórzyć ten komentarz i podkreślić go grubą kreską.

Na powierzchni – też górnik

Gwoli uzupełnienia – coś dla górników, również w randze zasady prawnej. Sąd Najwyższy w składzie „siódmkowym” tej samej izby postanowił nadać taką moc swej uchwale z 24 czerwca 1987 r. (sygn. III PZP 17/87) zawierającej odpowiedź na zapytanie prawne przekazane przez OPZZ, sprowadzające się w skrócie do tego, czy „pracą górniczą” jest tylko praca pod ziemią, czy może nią być również praca na górze. Chodzi – przedmiotowo – wiadomo, o przywileje związane z wykonywaniem „pracy górniczej”. Podmiotowo zaś – o dozór ruchu i kierownictwo ruchu kopalń i przedsiębiorstw „gwareckich”, a więc o tak zwanych „górników spod palm”. Rozpoznawszy to zagadnienie, Sąd Najwyższy orzekł, że „zatrudnienie na ustalonych przez właściwych ministrów – na podstawie przepisów prawa górniczego – stanowiskach dozoru ruchu oraz kierownictwa ruchu kopalń i przedsiębiorstw określonych w art. 5 ust. 1 pkt. 1–4 ustawy o zaopatrzeniu emerytalnym górników i ich rodzin jest pracą górniczą w rozumieniu art. 5 tejże ustawy, chociażby było wykonywane wyłącznie na powierzchni”.

A zatem „pracę górniczą”, ze wszystkimi przypisanymi do niej przywilejami, można wykonywać nie tylko na przodku, ale również w odwanianym gabinecie i przy pulpicie dyspeczerskim.

JERZY S. MAC

Szlachetne zdrowie

ANDRZEJ ZIELIŃSKI

Człowiek chory udaje się do szpitala po pomoc. Chce się wyleczyć. Jest przekonany, że zostanie otoczony właściwą opieką, że nie spotka go tam żadna krzywda. Przez myśl nawet żadnemu z pacjentów nie przejdzie, że choroby może nabawić się właśnie w... szpitalu. Co więcej, że będzie to choroba zakaźna.

Nie żartuję. Pobyt w szpitalu, jak się okazuje, może wiązać się z takim niebezpieczeństwem. Kto nie wierzy – winien zapoznać się z opracowaną przez Najwyższą Izbę Kontroli informacją o wynikach kontroli stanu technicznego i sanitarnego obiektów służby zdrowia. Kontrolę tę przeprowadzono w lipcu–październiku 1987 r. Objęto nią 147 jednostek służby zdrowia w siedmiu następujących województwach: bielskim, elbląskim, leszczyńskim, ostrołęckim, szczecińskim, stołecznym warszawskim i zielonogórskim. W oddziale dziecięcym Szpitala Rejonowego w Makowie Mazowieckim wystąpiło w okresie 13–25 marca 1987 r. ognisko zakażenia obejmujące dziewięcioro dzieci. Szpital powiadomił Ministerstwo Zdrowia i Opieki Społecznej o tym fakcie dopiero po upływie 20 dni, kiedy już dłużej tego stanu nie można było ukrywać. Owa zwłoka nastąpiła nie bez istotnej przyczyny. Gdy kontrolerzy NIK pojawili się w tym oddziale, stwierdzili wiele zaniedbań, a wśród nich nieczynną komorę dezynfekcyjną, zaniżanie stężeń roztworów dezynfekcyjnych, zaniechanie dezynfekcji bielizny i pościeli z sal biegunkowych...

Opóźnienia w sygnalizacji o wystąpieniu przypadków szpitalnego zakażenia pacjentów odnotowano m.in. także w oddziale niemowlęcym Kliniki Nefrologicznej w Warszawie, gdy stwierdzono 6 przypadków biegunk, choć do obowiązków szpitali należy niezwłoczne powiadamianie Głównego Inspektora Sanitarnego o podejrzeniu wystąpienia ogniska zakażenia.

Jeszcze lepszą metodą jest zaniżanie przypadków zakażeń lub udawanie, że ich nie ma i nie było. Oto np. w woj. ostrołęckim do sierpnia 1987 r. zarejestrowano w szpitalach 115 przypadków zakażeń. Do terenowej stacji sanitarno-epidemiologicznej zgłoszono tylko 53. W Lesznie, w Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym nie zgłoszono sześciu przy-

padków zakażeń wirusowego zapalenia wątroby drogą wszczepienną. Tenże sam szpital nie zgłosił w 1987 r. jako zakażeń szpitalnych 28 przypadków zachorowania noworodków na pęcherzycę gronkowcową. Uczyniono to dopiero w trakcie kontroli. Ponadto nie zgłoszono sześciu przypadków zachorowań na salmonellozy, spowodowane zakażeniem szpitalnym.

Znacznie dalej poszedł szpital w Nowym Dworze Gdańskim. Po prostu nie prowadził rejestru zakażeń szpitalnych. Jeśli nie zostały takowe odnotowane, to znaczy, że ich nie było. Rozumowanie proste, tyle że na krótką metę. Zresztą w woj. elbląskim nie ma zwyczaju zawiadamiać o jakichkolwiek zakażeniach spowodowanych stanem sanitarnym szpitali, choć kontrolerzy NIK stwierdzili 27 takich przypadków.

Głową w piasek i nie ma sprawy. Jeśli będzie się sygnalizować owe przypadki, to można tylko wystawić się pod pręgierz opinii publicznej. A tak, gdy nie spadnie na głowę NIK lub inna kontrola, można wieść spokojny żywót. Chorego się wyleczy z dodatkowej choroby i po co cały ten zgiełk? Tym bardziej że stacje sanitarno-epidemiologiczne na ogół nie wykazywały większego zainteresowania rzetelnością informacji o zakażeniach szpitalnych. W szczególności zaś nie analizowały pod tym kątem dokumentacji źródłowej w szpitalach (np. historii choroby pacjentów, raportów pielęgniarek).

Nasuwa się pytanie, jak to było możliwe, aby zamknięta placówka służby zdrowia mogła być miejscem aż tylu zakażeń? Odpowiedź jest nad wyraz prosta. Spotkać ją można w licznych ulotkach i plakatach widocznych w każdej aptece czy przychodni. Głoszą one, że źródłem wszelkiej choroby jest brud. I jest to szczerą prawdą.

Niestety, w polskich szpitalach, poza oczywiście nie tak znów licznymi wyjątkami, jest brudno. Istotnym czynnikiem w zapobieganiu zakażeniom szpitalnym jest należyta sterylizacja narzędzi i materiałów medycznych. Tymczasem niemal na każdym kroku kontrolerzy z NIK napotykali w szpitalach niesprawne urządzenia sterylizacyjne.

W Szpitalu Rejonowym w Suchoj Beskidzkiej stwierdzono trzykrotne przypadki nieskuteczności pracy sterylizatora w bloku operacyjnym. W kontrolce pracy tego urządzenia odnotowano wynik wskazujący na prawidłową jego pracę. W woj. ostrołęckim co dzie-

siąty sterylizator był niesprawny. W woj. zielonogórskim zakwestionowano co 18 sterylizator.

Badania bakteriologiczne na skuteczność sterylizacji trwają około tygodnia i dopiero na podstawie tych badań podejmowane są decyzje o wyłączeniu zakwestionowanych urządzeń z eksploatacji. Jednakże do dnia wydania tej decyzji narzędzia i materiały uznane w wyniku badań bakteriologicznych za niesterylne mogły być wykorzystywane w procesie leczenia, m.in. do celów operacyjnych.

Często zaniża się normy stężeń środków dezynfekcyjnych, bywa, że w stopniu powodującym absolutną nieskuteczność dezynfekcji. Jeśli do tego dodać bałagan w kuchniach i magazynach żywności, bo i na takie przypadki natknęli się kontrolerzy z NIK, to obraz będzie już pełny. Czasem aż trudno nie ulec zakażeniu szpitalnemu, gdy się ma do czynienia ze skomasowaniem przypadków brudu, bałaganu i braku jakiejkolwiek wewnętrznej kontroli tego stanu.

Po lekturze wyników kontroli stanu sanitarnego szpitali jedno tylko może być pocieszające. Otóż poza dwoma tylko województwami wyniki kontroli były jednak lepsze niż przed dwoma laty. W sumie stwierdzono mniej przypadków zachorowań na zakażenia szpitalne, choć przy zastrzeżeniu, że liczne przypadki zakażeń nie były ujawnione.

W efekcie „poprawiania” statystyki powstał nieprawdziwy obraz stanu sanitarnego kraju. Jeśli było dobrze, to nie było podstawy do wspomagania szpitali w działaniach zapobiegawczych. I o to wszyscy pacjenci, także ci potencjalni, którzy dopiero mogą pojawić się w szpitalnych salach, mają prawo mieć uzasadnione pretensje do tej grupy pracowników służby zdrowia. Każde kłamstwo ma przecież krótkie nogi. A tu chodzi o zdrowie i życie ludzkie.

Szkoda, że tej oczywistej nawet dla laika zależności nie potrafili dostrzec ci wszyscy, którzy zajmowali się tym fałszowaniem statystyk i ukrywaniem problemów sanitarnych zamkniętych placówek służby zdrowia. Jest to albo przejaw cynizmu, albo nieudolności. W obu przypadkach godzien potępienia. Kontrolerzy z NIK odwiedzili tylko siedem województw. Nie sądzę, aby natrafili na najgorsze pod tym względem. I dlatego myślę, że wnioski pokontrolne nie powinny dotyczyć wyłącznie tylko skontrolowanych szpitali. ■

Model DIB

Zintegrowany model zarządzania i kierowania wziął swą nazwę od mieszczącego się w Kolonii Instytutu Ekonomiki Przedsiębiorstwa (DIB – Deutsches Institut für Betriebswirtschaft). System zarządzania DIB (rys. 1) można i należy wprowadzać metodą „cegielek po cegielce”, według kryteriów priorytetowych (zasada WRZ), aż do objęcia nim całego przedsiębiorstwa. Najpierw winien być realizowany ciąg decyzji planistyczno-stewowniczych (blok decyzyjny nr II) dotyczących poszukiwania odpowiedzi na pytanie: co powinno się osiągnąć? W fazie II/1 formułujemy strategiczne, taktyczne i operacyjne cele przedsiębiorstwa, jego zakładów, wydziałów i komórek organizacyjnych. Odpowiednich instrumentów planistycznych dostarcza tutaj teoria planowania. Podkreślić należy, że w tej fazie konieczne jest uwzględnienie zewnętrznych oraz wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przypadku determinant zewnętrznych bardzo ważną sprawą jest odpowiednie, ze względu na profil firmy, „poszufladkowanie” jej otoczenia, np.: rynek, związki zawodowe, organizacje społeczno-polityczne, system zaopatrzenia surowcowo-materiałowo-paliwowego w skali gospodarki narodowej, instytucje centralne, system formalno-prawny, system gospodarczy, system finansowo-bankowy, system eksportowo-importowy itp. Łatwiej jest wówczas formułować strategiczne cele przedsiębiorstwa. Jednym z głównych czynników sukcesu instytucji gospodarczej jest jej kadra kierownicza, stąd też fazy: II/2, II/4 i II/5 poświęcone są analizie i doskonaleniu systemu zarządzania, obejmującego podsystemy: organizacji i informacji kierownictwa oraz kontroli i sterowania. Faza II/3 poświęcona jest wyodrębnieniu takich komórek, jak: dział planowania, finansów oraz normowania pracy.

Blok decyzyjny nr I precyzuje generalnie sposoby postępowania w układzie: przełożeni – podwładni. W fazie I/1 należy sprecyzować „filozofię zarządzania” naczelnej kadry kierowniczej. Chodzi tutaj o sformułowanie paru haseł, które stanowią „wizytówkę” przedsiębiorstwa; robią mu reklamę na zewnątrz; informują załogę o oczekiwaniach naczelnego kierownictwa. W fazie I/2 określa się formalne procedury postępowania, sposoby podejmowania decyzji itp. Do opisu funkcji w fazie I/3 nadają się w naszych polskich warunkach różnorodne metodyki atestacji stanowisk pracy. Chodzi tutaj o konkretyzację zarówno funkcji wykonawczych („Karty stanowisk pracy”), jak również funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontrolowania. Faza I/4 w nowoczesnym przedsiębior-



twie obejmuje wdrożenie skomputeryzowanego systemu informacji dla kierownictwa. Wartościowanie stanowisk pracy metodą Umewap-87 oraz wdrażanie zakładowych systemów wynagrodzeń mogą służyć jako przykład realizacji fazy I/5.

Przyjęcie koncepcji podmiotowego (blok decyzyjny II) oraz procesowego (blok I) rozumienia zarządzania pozwala na wyodrębnienie poszczególnych faz projektowania statycznej i dynamicznej organizacji przedsiębiorstwa. Celami strategicznymi i głównymi organizacji gospodarczej są: wzrost, rozwój i zysk. Jest to rozwinięcie podstawowych celów przedsiębiorstwa traktowanego jako system: przetwarzania i rozwoju.

Wśród korzyści, jakie daje stosowanie mo-

delu DIB, na czele należy wymienić możliwość sukcesywnego wdrażania w przedsiębiorstwie poszczególnych części składowych „cegielek” systemu DIB. Poza tym system DIB obejmuje całą organizację przedsiębiorstwa, a system „cegielek” ukierunkowany jest na realizację celów przedsiębiorstwa.

Za główną wadę uznaje się niezapewnienie przez ten system koniecznej integracji jego poszczególnych części składowych.

dr KAZIMIERZ PERECHUDA
 dr inż. ANDRZEJ SRZEDNICKI
 Akademia Ekonomiczna
 we Wrocławiu

POLECAMY

PEŁNY ZAKRES USŁUG W DZIEDZINIE INFORMATYKI

W szczególności:

- najnowszej klasy sprzęt komputerowy PC/XT/AT/AT 386,
- szeroki zestaw urządzeń peryferyjnych,
- pakiety zwielokrotniające 10-krotnie moc obliczeniową w/w komputerów,
- najnowsze sieci komputerowe:
 - PC SLAVE II – dwa terminale na jednej karcie,
 - NOVELLE – standard na rynku światowym,
 - XENIX – system operacyjny wraz z oprogramowaniem.

Oprogramowanie użytkowe do natychmiastowej sprzedaży:

- EE DESINGER – program dla projektowania obwodów drukowanych
(automatyczne prowadzenie połączeń, symulacja układów cyfrowych itp.)
- NAP – 2 – program do nieliniowej analizy układów elektronicznych,
- programy narzędziowe dla mikroprocesorów 8 bitowych i mikrokomputerów jednoukładowych,
- oprogramowanie narzędziowe do projektowania raportów z baz danych,
- systemy: kadry, finansowo-księgowy, gospodarki magazynowej.

Polecamy swoje usługi w tworzeniu oprogramowania:

- wspomagającego prace projektowe i badawcze
(elektryczność, elektronika, medycyna, inżynieria środowiska i inne),
- ułatwiającego planowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem.

Formatujemy również dyski o dowolnych pojemnościach.

OFERUJEMY

SCANNER □ OPTYCZNY CZYTNIK KOMPUTEROWY □ ABSOLUTNA NOWOŚĆ NA RYNKU KRAJOWYM

- umożliwia wczytywanie do pamięci komputera każdej grafiki i tekstu z drukowanej kartki formatu A-3 oraz interpretację wprowadzonego obrazu.

Zakupiony w naszej firmie sprzęt komputerowy oraz oprogramowanie jest objęte pełną gwarancją, Zapewniamy również, na życzenie klienta, serwis pogwarancyjny. Warunki kontraktu są każdorazowo uzgadniane z klientem przed podpisaniem umowy. Termin dostawy sprzętu ok. 3 tygodni od podpisania umowy.



OPTOCOMP Sp. z o. o.
ul. Powsińska 28
tel. 42-65-54
tlx 817268

Z/0/88/21

Z profilu i en face



LUCJAN PYZIK
dyrektor
Przedsiębiorstwa
Przemysłu Spirytusowego
„Polmos”

– Pięć lat temu zupełnie dobrowolnie wystartował pan w konkursie na dyrektora tego przedsiębiorstwa. Dlaczego właśnie tu?

– O, to wymaga dłuższego wprowadzenia, bo bez niego ta moja decyzja rzeczywiście mogłaby się wydawać niezrozumiała. Z wykształcenia jestem ekonomistą i pracę zawodową rozpoczynałem w produkcji w Zakładach Mięśnych na Żeraniu. Ta praca bardzo

mi się podobała, a przy moich cechach charakteru, predyspozycjach, najbardziej odpowiadała mojej potrzebie samorealizacji. Przy mnie rodził się ten zakład, poznawałem wszystko od samego początku i każdy, jeśli się trochę starał, mógł w sposób naturalny awansować. Ja doszedłem tam do ówczesnego stanowiska głównego ekonomisty. Stamtąd przeszedłem do pracy w Ministerstwie Przemysłu Spożywczego i Skupu. Potrzebny był naczelnik wydziału cen, który obowiązkowo musiał znać problematykę przemysłu mięsnego. W ten sposób zostałem najmłodszym naczelnikiem wydziału. To był, na tamte czasy, ogromny awans. W ministerstwie przepracowałem pięć i pół roku. Kiedy po reformie administracyjnej tworzone Okręgowe Przedsiębiorstwo Przemysłu Mięsnego i ustawiano jego sztab kierowniczy, przypomniało sobie, że ja już byłem „w mięsie” i znów przeniesiono mnie służbowo; tym razem na Z-cę dyrektora ds. ekonomicznych. Trafiłem nawet do tego samego pokoju na Żeraniu, który zajmowałem poprzednio. Już wtedy miałem nieco komfortu, polegającego na możliwości porównywania pracy w ministerstwie i w operatywie. To drugie zdecydowanie bardziej mi odpowiadało – bezpośrednie dotknięcie roboty oraz szybkie sprawdzanie decyzji błędnych i dobrych. Ale przydawało mi się również doświadczenie ze szczebla centralnego. Tak właśnie pojawił się pewien schemat w mojej drodze zawodowej – zdobywałem trochę doświadczenia na szczeblu centralnym, uzupełniałem wiedzę zawodową i ogólną, ale trzymałem się operatywy, albo wracałem do niego.

Z OPPM przeszedłem na zasadzie służbowego oddelegowania do Wydziału Rolnego KC, gdzie w pewnym momencie potrzebowano człowieka znającego problemy przemysłu rolno-spożywczego, a zwłaszcza mięsnego. Praca tam dała mi fantastycznie dużo doświadczeń, zwłaszcza że były to lata 1978–82. Czas poznawczo wspaniały, bo już po 76 i jeszcze nie 80, ale już, już. No i potem było to, co było. Żaden kurs, żadne sympozja czy szkoly nie byłyby mi w stanie przekazać tego, co mi przekazało życie. A praca w produkcji, doświadczenia z ministerstwa bardzo pomagały mi w pracy politycznej. Awansowałem nawet dość szybko, szybciej niż kiedy o większym doświadczeniu w pracy politycznej. Doszedłem nawet do stanowiska kierownika sektora. I tak się złożyło, że na

początku 1982 roku wiceprezydent Zbigniew Lippe szukał dyrektora wydziału handlu do urzędu stołecznego. Znał mnie jeszcze z czasów „mięśnych”, kiedy – jeszcze jako naczelnik Ochoty – prowadził ze mną bardzo ostre rozmowy na temat zaopatrzenia swojej dzielnicy. Przypomnił mu się ten uparty – jego zdaniem – człowiek. Ja też już wtedy czułem, że wystarczy mi pracy politycznej, że ciągnie mnie do bardziej operatywnej pracy. Poza tym coś takiego, jak ten wydział, wydało mi się interesujące w momencie, gdy zaczynało brakować nawet octu. Wielu uznało, że to gest kamikadze, a ja uważałem, że to kapitalne, móc spróbować się z czymś prawie nie do wzięcia. To była bardzo trudna, ale fascynująca praca, zwłaszcza przy takim przełożonym.

– Ale był pan tam krótko. Wracamy zatem do pytania – dlaczego tu?

– Bo ta firma mi się podobała i wciąż myślałem o powrocie do przemysłu spożywczego, z którego wyrastałem od 1967 roku. Przypadkiem dowiedziałem się o rozpisany konkursie. Co mnie zafrapowało? Po pierwsze sam konkurs. Tego jeszcze nie „przerabiałem”. Mając za sobą różne kursy doskonalenia kadr kierowniczych, zarządzania, postanowiłem spróbować. Tym bardziej że branżę trochę znałem; wchodziła w życie kolejna forma reformy gospodarczej, ustawa antyalkoholowa, no a firma miała kłopot z nadmiarem spirytusu. Zanosilo się na niezły węzeł do rozwiązania, a wymyśliłem pewną koncepcję. Do finału dotarłem razem z kolegą z Zielonej Góry i – wydaje mi się – przemówiły za mną względy praktyczne – minister wskazując na mnie nie musiał mi szukać mieszkania w Warszawie. W stosunkowo krótkim czasie udało nam się faktycznie ruszyć do przodu, spirytus wyeksportowaliśmy i muszę panu powiedzieć, że w pewnym momencie zacząłem się zastanawiać...

– Dokąd odejść i poznać coś nowego?!

– Tak. Jestem brydzytą i patrzyłem na to tak – jeśli gra się wciąż tą samą talią kart, to ile z niej można ułożyć wariantów? Bardzo dużo. Ale jeśli się gra we czwórkę i jednemu z graczy przychodzi wciąż ten sam zestaw 13 kart, to ile on może z tego wydumać? Dwa, trzy zestawy, ale tylko jeden optymalny. I wydało mi się w pewnym momencie, że wykorzystaniem już wszystkie możliwości ustawienia firmy w nowym układzie. Zaczynałem się nu-

dzić, bo co rano dostawałem na biurko wciąż te same karty.

– Ale został pan.

– Bo rozpoczynał się akurat II etap reformy. Stwierdziłem, że te same karty w nowym układzie wyglądają wcale ciekawie i można z nich robić interesujące przekładki. Pojawiły się naprawdę ogromne możliwości i rzecz nie w nazewnictwie, lecz w treści. Sam mam krytyczne zdanie na temat tempa reformowania i niektórych sposobów. Ale, nie będąc malkontentem, trzeba przyznać, że pewne rzeczy poszły do przodu: spółki, joint ventures, możliwości dywersyfikacji produkcji itd. A ja jestem wielkim zwolennikiem eksportu wódki, bo jest on bardzo efektywny. To jest trudny, długotrwały proces wchodzenia na nowe rynki, ale nie ma wielu innych możliwości. Rynek wewnętrzny to dla nas constans – tu można dbać o jakość, poprawiać strukturę napojów, obniżać procent alkoholu, ale nie rozwijać firmę. Do tego potrzebny jest eksport. I nie miałbym radości z pracy. Bo ja muszę mieć, w dobrym znaczeniu tego słowa, zabawę z pracy. Lubię zawsze coś rozstrzygać – krzyżówki, Rozkosze łamania głowy z Życia Warszawy. No i globalnie firma idzie do przodu i to nas cieszy.

– A nie psuje panu nastroju fakt, że niezmiennie pierwsze miejsce „Polmosu” na naszej Liście 500 nie ma żadnego związku z pańskimi umiejętnościami menedżera i wkładem pracy?

– Nie, bo jest to przecież sprawa bardzo umowna, można przyjmować najrozmaitsze kryteria oceny. Gdyby uszeregować firmy według kryterium akumulacji, kolejność byłaby zupełnie inna. To jest trochę tak, jak z dziedziczeniem niebieskich oczu. Są i trzeba się z nimi pogodzić. Najważniejsze są dla mnie kwestie socjalne mojej załogi i płace.

– I jeszcze jedno – eksport to promocja. Czy nie wymaga ona od pana dużego poświęcenia?

– Nie jest to takie przykre... Nie jestem człowiekiem, który wylewa za kołnierz, chociaż prywatnie pijam co innego.

Rozmawiał **TOMASZ UCHMAN**
Rysował **DARIUSZ WÓJCIK**

CONSULTING

nawiąże współpracę z:

- ☐ liderami inicjatyw gospodarczych,
- ☐ grupami wspierającymi przedsiębiorczość,
- ☐ zespołami współpracowników
przedsięwzięć gospodarczych

w celu

ZAWIĄZANIA NOWEGO ZAKŁADU lub SPÓŁKI

Pełne oferty prosimy kierować:

Uspółecznione
Przedsiębiorstwo Doradcze
„Consulting” S.A.
58-300 Wałbrzych,
skr. poczt. 204
tel. 752-35, tlx 745420

ZB/10/88/7

CONSULTING

100 000 współzależności produkcyjnych

R E C E N Z J A

Pytanie brzmi: o ile zwiększa się produkcja w poszczególnych sektorach gospodarki francuskiej, brytyjskiej, belgijskiej i in., gdy np. w RFN wzrasta o 1% łączny popyt na produkty wytwarzane w kraju oraz importowane? I odwrotnie: o ile wzrasta produkcja w RFN, gdy o 1% rośnie popyt w innych krajach Wspólnoty Europejskiej (EG)? Odpowiedź na pierwsze pytanie określa ilościowo rolę RFN jako „lokomotywy” wzrostu gospodarczego innych krajów, natomiast druga – jest wyznacznikiem zależności eksportowej gospodarki RFN od dynamiki zagranicznych rynków zbytu.

Ogromną robotę obliczeniowo-analityczną podjął i wyniki jej opublikował CHRISTIAN LANGER w pracy¹, której tytuł przetłumaczyłbym: „Współzależności produkcyjne we Wspólnocie Europejskiej”². Praca ta liczy 401 stron dużego formatu, a oprócz 26 tabel w tekście zawiera potężny aneks statystyczny oryginalnych obliczeń autorskich: ponad 200 tablic, które obejmują ok. 100 tysięcy 6-cyfrowych liczb! Ta równie imponująca co przytłaczająca swym ogromem „baza” statystyczna nie jest jednak wcale dzunglą nie do przebycia. Drogowskazy ustawione przez autora w części teoretycznej pracy – są czytelne i precyzyjne.

Langer bada współzależności produkcyjne w ujęciu statycznym i dynamicznym między 7 krajami EG³, w podziale na 13 sektorów gospodarki każdego kraju i w odniesieniu do 3 lat: 1977, 1979 i 1981. Brak miejsca nie pozwala na omówienie tu wręcz wyrafinowanych metod statystycznych (np. zasada gravitacji, kryterium odległości ekonomicznej), za pomocą których autor agreguje, analizuje i ocenia dane wyjściowe statystyk narodowych, zgrupowane w statystykach handlu zagranicznego oraz w macierzach przepływów

międzygałęziowych (analiza nakładów i wyników produkcji).

Metodą Input-Output-Analysis opracował 50 lat temu amerykański ekonomista rosyjskiego pochodzenia Wasyl Leontief, który właśnie za to osiągnięcie otrzymał Nagrodę Nobla (dopiero w 1973 r.). Pierwszym zastosowaniem tej metody była opublikowana w 1941 r. tablica ekonomiczna gospodarki USA dla lat 1919–1929. Badania tego typu – a nie zapominajmy, że ich pierwowzorem jest „tableau economique” fizjokraty Quesnay’a sprzed 230 lat – były po II wojnie światowej doskonalone i są prowadzone na coraz szerszą skalę (również w Polsce). Bilanse te dotyczyły jednak zawsze jednego kraju. Znaczenie pracy Langer’a polega na tym, że została w niej podjęta kwantyfikacja przepływów międzygałęziowych w odniesieniu do kilku krajów. Jest to więc pierwsza, jak sądzę, udana próba zastosowania metody input-output w skali międzynarodowej. W ujęciu statycznym tablice Langer’a ukazują współzależności produkcyjne między sektorami i całymi gospodarkami poszczególnych krajów EG. W ujęciu natomiast dynamicznym, które operuje współczynnikami elastyczności produkcji wobec popytu, z tablic tych można odczytać odpowiedź na pytania, które sformułowałem na wstępie tej recenzji.

Zanim zostaną tu zaprezentowane niektóre wyniki badań Langer’a, warto wspomnieć przytoczone przez autora (s. 44) dane o rosnącym, choć wielce zróżnicowanym znaczeniu handlu zagranicznego dla rozwoju gospodarczego w EG. Importochłonność gospodarki siedmiu krajów EG wzrosła średnio w okresie 1975–1981 z 32,7% do 38,2% (wskaźnik ten ukazuje relację wartości importu do produktu narodowego brutto). Najbardziej importochłonna jest gospodarka Belgii (w 1981 r. 97,5%!) i Holandii (73,3%), najmniej – brytyjska (27,2%), która zresztą jako jedyna wykazała spadek tego wskaźnika. Równocześnie, co może wydać się zaskakujące, sam fakt utworzenia ugrupowania integracyjnego nie uruchomił preferencji dla obrotów między krajami członkowskimi. Z wyjątkiem Wielkiej Brytanii i Irlandii, we wszystkich krajach import z „reszty świata” rośnie szybciej niż z obszaru EG. Dla naszej gospodarki wynikają stąd dwa istotne wnioski. Po pierwsze, rynek Wspólnoty Europejskiej jest nadal otwarty, po drugie zaś o moż-

liwościach eksportowych do danego kraju decyduje nie tyle globalny potencjał gospodarczy, co importochłonność jego gospodarki. Np. belgijski potencjał gospodarczy jest 5 razy mniejszy od brytyjskiego, natomiast „pojemność” importowa – niemal równa.

Z obliczeń Langer’a wynikają niezwykle interesujące wnioski. I tak popyt pośredni (produkcyjny) stanowi w EG średnio 43% wartości produkcji globalnej, ale waha się od 38% w Belgii i Holandii do 50% w Wielkiej Brytanii (Polska w 1984 r. – 52,5%). Zauważmy, że im niższy jest ten wskaźnik – tym wyższa efektywność ekonomiczna. Ogromną rolę odgrywa tu struktura produkcji, albowiem wspomniany wskaźnik waha się od 9,7% w belgijskim przemyśle maszyn biurowych do 59% w przemyśle samochodowym RFN oraz ponad 62% w brytyjskiej chemii (s. 126).

Największe znaczenie mają jednak obliczenia Langer’a, dotyczące elastyczności popytowej produkcji. W globalnej skali badanych gospodarek ujawniają się tu znamienne prawidłowości. Wzrost popytu w danym kraju o 1% powoduje wzrost produkcji w tym samym kraju w przedziale od 0,669% (Belgia) do 0,895% (Wielka Brytania). Im wyższy jest ten współczynnik – tym bardziej autarkiczna gospodarka kraju. Zmiany popytu w dużych krajach wywierają relatywnie większy efekt produkcyjny w małych krajach niż odwrotnie. Dla przykładu: wzrost popytu w RFN o 1% powoduje w Belgii wzrost produkcji o 0,1%, natomiast w relacji odwrotnej – tylko 0,02%. Różnica jest więc 5-krotna. Ten relatywny efekt jest obustronnie większy w krajach bezpośrednio ze sobą sąsiadujących niż w tych, które nie mają wspólnej granicy.

W istotę współzależności produkcyjnych wnikają najgłębiej współczynniki dezagregacji sektorowej. Pytanie brzmi: jaki efekt produkcyjny w poszczególnych sektorach np. gospodarki holenderskiej wywołuje wzrost globalnego popytu w RFN o 1%? Okazuje się, że wpływ ten jest wielokrotnie większy przy wzroście popytu na dobra produkowane w RFN, niż na dobra importowane przez RFN z krajów członkowskich. I tak współczynniki elastyczności produkcji holenderskiej wynoszą dla obu przypadków kolejno np. w chemii 0,01230 i 0,00042, a w przemyśle elektrotechnicznym 0,00249 i 0,00054. Jeśli przypomnimy teraz, że Langer obliczył te współczynniki dla 13 sektorów gospodarki

**Nie zgadzam się z matematyką.
Uważam, że suma zer daje groźną liczbę.**

STANISŁAW JERZY LEC

każdego z 7 krajów EG, a każdy współczynnik szacował przy zastosowaniu dwóch różnych algorytmów aproksymacyjnych⁴, wówczas uświadomimy sobie, jakie bogactwo materiału empirycznego zawiera recenzowana praca.

Materiał ten może mieć dużą przydatność zarówno dla strategów naszego handlu zagranicznego, jak dla ekonomistów, badających problemy integracyjne na zachodzie Europy.

Praca Langer'a nasuwa jednocześnie pewną niewesołą refleksję pro domo sua. Otóż również nasz GUS publikuje bilanse przepływów międzygałęziowych – ostatnio dla wszystkich kolejnych lat, lecz przy różnym stopniu szczegółowości macierzy, co oczywiście uniemożliwia pełną porównywalność danych w ujęciu dynamicznym. Najistotniejsze jest jednak to, że nasze bilanse tych przepływów – ze względu od GUS niezależnych – muszą być dezinformujące. U podłoża poprawności metody input-output tkwi bowiem założenie równowagi gospodarczej, której w naszej gospodarce, jak wiadomo, wciąż nie ma. Na skutek tego oceny są zdeformowane, a tym samym ujęcie wartościowe wypacza realne przepływy międzygałęziowe w ujęciu rzeczowym. Mamy tu więc kolejny dowód na to, że nieracjonalny system funkcjonowania gospodarki utrudnia również poznanie naszej prawdziwej rzeczywistości ekonomicznej. Deformacje cenowe występują we wszystkich krajach RWPG, wobec czego w obecnej sytuacji pozbawioną sensu byłaby próba takiego obliczenia dla RWPG, jakie Langer sporządził dla siedmiu krajów Wspólnoty Europejskiej.

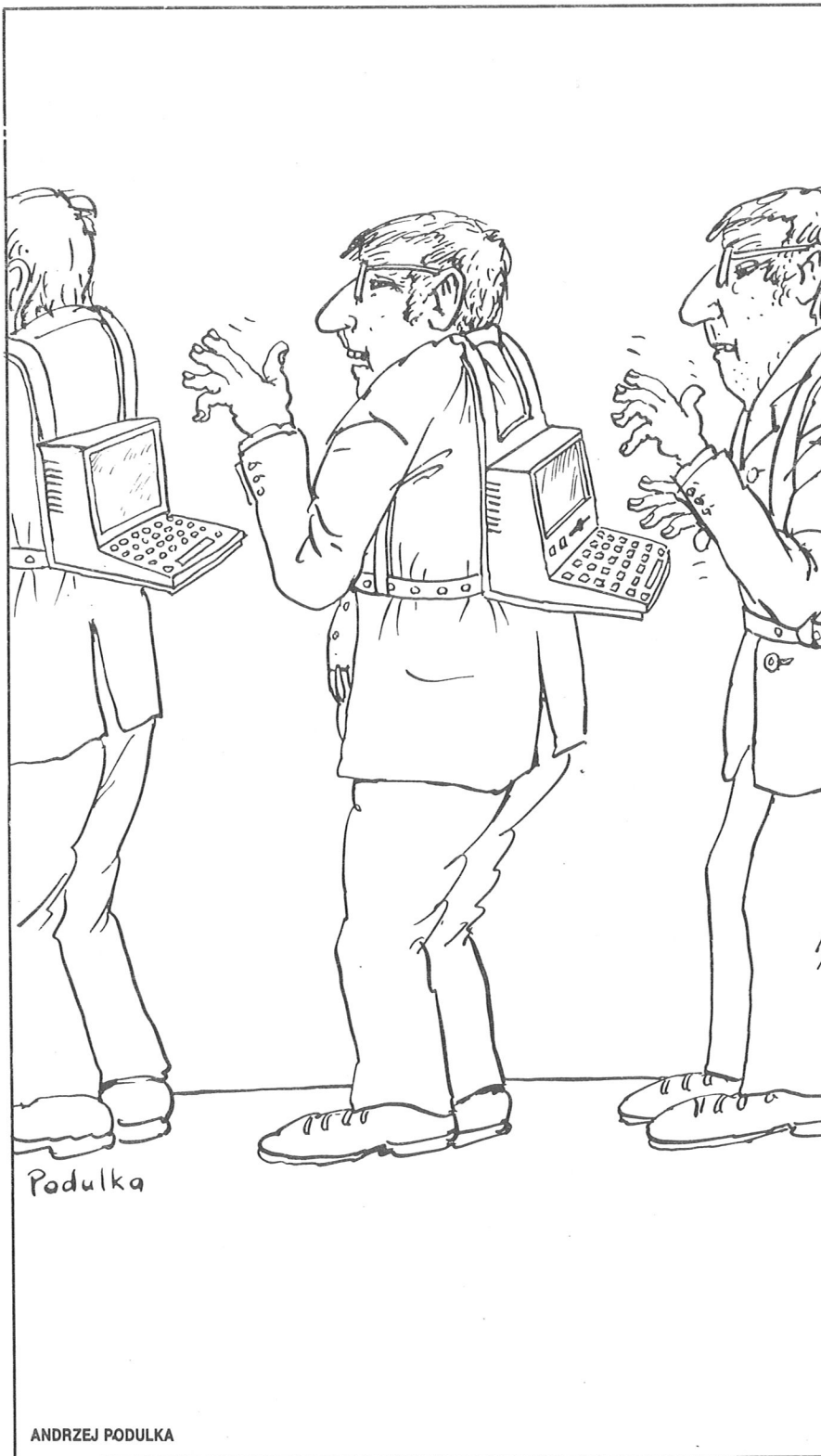
STANISŁAW ALBINOWSKI

¹ CHRISTIAN LANGER: *Produktionsverflechtung in der EG*, z serii Veröffentlichungen des HWWA Institut für Wirtschaftsforschung, Verlag Weltarchiv GmbH, Hamburg 1987.

² Sens stosowanego w niemieckiej terminologii ekonomicznej pojęcia „Verflechtung”, które w języku codziennym oznacza „splot” lub „splenie”, oddałoby moim zdaniem najlepiej słowo „zazębianie”, ale nie śmiem proponować tak „nienaukowego” określenia.

³ Belgia, Dania, Francja, Holandia, RFN, Wielka Brytania i Włochy.

⁴ Aproksymacja – przybliżanie. Tu metody mające na celu minimalizację błędów w oszacowaniu współczynników zależności, tj. maksymalne zbliżenie wielkości szacowanych do rzeczywistych.



HARVARD
BUSINESS REVIEW

07.08.87

Sztuczna inteligencja
– decydent czy doradca?

Zdaniem niektórych specjalistów sztuczna inteligencja (ang. artificial intelligence – AI) jest na najlepszej drodze do przeobrażenia funkcjonowania wielu przedsiębiorstw i instytucji – rozpoczyna swój artykuł zatytułowany „Myślenie o sztucznej inteligencji” (Thinking about artificial intelligence) Beau Sheii. Już wkrótce „inteligentne” programy komputerowe zastąpią lekarzy, prawników, robotników i menedżerów. Rzeczywistość – zdaniem autora – jest jednak inna. Chociaż sztuczna inteligencja przechodzi obecnie z laboratoriów badawczych do sfery biznesu, to jednak jest jeszcze daleka od spełnienia tych obietnic. A jej włączenie do codziennej praktyki przedsiębiorstw wymaga przewyżczenia wielu różnorodnych problemów.

Obecnie technologia AI kładzie największy nacisk na wiedzę, jakiej wymaga realizacja konkretnego zadania lub rozwiązanie problemu, a znacznie mniejszy na możliwości obliczeniowe. Stąd też jej podstawowym obszarem praktycznych zastosowań są tzw. „systemy oparte na wiedzy” (ang. knowledge based systems). Ich podstawową cechą i zaletą jest możliwość programowania zachowania, które jest niezwykle trudno zrealizować za pomocą konwencjonalnych programów. W szczególności technologia wykorzystująca reguły do reprezentacji wiedzy jest dobrze dostosowana do wielu decyzji diagnostycznych. Decyzje te są zbyt złożone, by można je było opisać za pomocą tablic lub prostych procedur. W praktyce są podejmowane nie na podstawie znajomości fundamentalnych zasad danej dziedziny, lecz dzięki zastosowaniu olbrzymiego zbioru reguł, opisujących zależności przyczynowo-skutkowe.

Nawet jeśli za pomocą systemów z bazą wiedzy nie udaje się w pełni zalgorytmizować i zautomatyzować rozwiązania zadania, to jednak ich zastosowanie

przynosi szereg konkretnych korzyści, z których najważniejsze to:

□ dostarczenie precyzyjnego, szczegółowego opisu wiedzy niezbędnej do rozwiązania problemu;

□ wyeliminowanie luk, braków i nieścisłości występujących przy opisie problemu;

□ kodyfikacja i możliwość szerokiego rozpowszechnienia specjalistycznej wiedzy.

W praktyce jednak nie jesteśmy w stanie uchwycić całej wiedzy wykorzystywanej przez decyden- ta. Dlatego też systemy AI są często zaprojektowane jako pomoc przy rozwiązywaniu jednego tylko z elementów problemu, natomiast interpretacja wyników pozostawiana jest użytkownikowi. Takie ograniczenie zakresu zastosowania systemu jest szczególnie istotne w systemach projektowanych dla profesjonalistów. Angażowanie specjalistów jest na ogół niezwykle kosztowne, więc nawet nieznaczne ograniczenie czasu ich pracy staje się dobrą inwestycją. Ponieważ większość podejmowanych przez nich decyzji ma daleko idące konsekwencje finansowe lub organizacyjne, warto jest polepszyć jakość tych decyzji dostarczając im dodatkowych narzędzi analizy bądź informacji.

Problem olbrzymiej liczby informacji niezbędnych do rozwiązania bardziej złożonego problemu ma także dalsze konsekwencje praktyczne. Dużo łatwiej jest bowiem budować systemy dla wąskich, wyspecjalizowanych dziedzin niż dla obszarów rozległych. Chociaż systemy AI są „ekspertami” w swojej dziedzinie, to jednak brak im jest wielu umiejętności z tej dziedziny. Głównym tego powodem jest olbrzymie znaczenie wiedzy podstawowej i zdrowego rozsądku (common sense). Wszystkie działania i kontakty człowieka wymagają posiadania jako „podkładu” wspólnej wiedzy o wielu zagadnieniach, często luźno związanych z analizowanym problemem. Jak jednak uwzględnić tę wiedzę w systemach komputerowych? Pozostaje to w dalszym ciągu przedmiotem badań.

Odrębnym problemem wymagającym wyjaśnienia są możliwości i ograniczenia praktycznego stosowania tych systemów. Podstawowe dwa zagadnienia to możliwość przewidywania i odpowiedzialność. O-

czywiste jest bowiem, że nawet jeśli przewidywane kompetencje systemu nie stanowią dla użytkownika większego problemu, niewielu menedżerów pozwoliłoby inteligentnym systemom na podejmowanie decyzji ważnych dla przedsiębiorstwa. Stosowanie tych systemów rodzi szereg zasadniczych pytań. Jeśli bowiem pacjent umrze w wyniku błędnej diagnozy postawionej przez system, kto jest w takiej sytuacji odpowiedzialny? Spotykane są trzy sposoby podejścia do operacyjnych problemów stosowania inteligentnych systemów:

□ stosowanie innego terminu niż sztuczna inteligencja dla przygotowanych opracowań i systemów;

□ skoncentrowanie się na zastosowaniach o małym stopniu odpowiedzialności, gdzie konsekwencje popełnienia błędów są znikome;

□ traktowanie systemów AI jako pomocnika, a nie głównego decyden- ta.

Najbardziej rozpowszechnione jest obecnie to trzecie podejście. Systemy AI wspomagają procesy decyzyjne człowieka. Ich rola jest więc uzupełniająca, podrzędna, co zresztą odpowiada aktualnym możliwościom tej technologii, jak również strukturze istniejących organizacji. Komputer odgrywa więc rolę pomocnika i doradcy decyden- ta ponoszącego odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

L'USINE NOUVELLE

28.01.88

Kooperanci pod nadzorem

Jakość wyrobów polskiego przemysłu motoryzacyjnego nie ma najlepszej opinii wśród użytkowników. Stanowi to niewątpliwie jedną z barier dla rozwoju eksportu i bez wątpienia nie pozostaje też bez wpływu na ceny transakcyjne polskich samochodów. Pytani o przyczyny kiepskiej jakości przedstawiciele naszych fabryk wytwarzających samochody często wymieniają złą jakość podzespołów i części dostarczanych przez ko-

operantów. Okazuje się, że tego rodzaju próby zwaleni winy za złą jakość produktu finalnego na poddostawców nie są wyłącznie polską specjalnością. W podobnym tonie utrzymana jest wypowiedź Pierre'a Jocu, dyrektora do spraw jakości koncernu Renault, firmy przeżywającej w ostatnich paru latach głęboki kryzys. Wywiad przeprowadzony przez Odile Esposito ukazał się w specjalistycznym, skierowanym do pracowników przemysłu tygodniku francuskim i opatrzony został charakterystycznym tytułem: „Renault: poddostawcy pod wnikliwym nadzorem” (Renault: les sous-traitants sous haute surveillance).

Firmę Renault, która chce odzyskać swoją dawną pozycję i zaufanie klientów, czeka praca ogromna. Japońska konkurencja zdecydowanie podniosła standard jakościowy produktów rynkowych i zmusza rodzimych producentów do ogromnego wysiłku. Samochody Renault powstają w 50% z części wytwarzanych przez 1100 poddostawców. Tak więc jakość produktów koncernu w połowie zależy także od kooperantów, którzy przecież jednak samochodów tych nie opatrują własnymi znakami firmowymi. Nowy dyrektor do spraw jakości (pełniący swą funkcję od października 1987) prezentuje zamiary firmy odnośnie uregulowania problemów jakości części produkowanych poza fabrykami Renault.

Specjaliści koncernu dokonali klasyfikacji dotychczasowych firm kooperujących dzieląc je na cztery grupy: A, B, C i D. W grupie A znaleźli się najlepsi wytwórcy, których jakość wyrobów nie wzbudzała żadnych zastrzeżeń; w grupie D ci, z którymi należałoby się pożegnać. Łatwo się domyślić, że nie wszyscy zostali zakwalifikowani do grupy A, chociaż – co podkreśla dyrektor – pozostali również mają na to szanse. Wszystkim, których jakość produktów nie została oceniona najlepiej, zaproponowano pomoc, by wytwórcy ci w krótkim czasie mogli osiągnąć odpowiadające fabrykom Renault parametry jakościowe. Dyrektor Jocu zapewnia, że Renault z żadną z firm nie chce zrywać kontraktów, ale zrozumiałe jest, że koncern sam musi dbać o własne interesy.

Firma Renault zamierza przy współpracy z konkurentem z rodzimego rynku – Peugeotem – co dwa lata dokonywać przeglą-

du wszystkich firm kooperujących. Ten dodatkowy bodziec będzie pobudzał konkurencję i w ten sposób niewątpliwie przyczyni się do dbałości o jakość nawet wytwórców najdrobniejszych detali. Przecież zamówienie tak wielkiej firmy to nie tylko oznaka uznania dla producenta, ale i długa seria, a więc zamówienie opiewające na odpowiednio wysoką kwotę, ustabilizowana produkcja, życie bez wizji bankructwa – wszystko, co zapewnia poczucie sukcesu w gospodarce rynkowej.

W zakończeniu wywiadu dyrektor Jocu deklaruje, że nie czuje się specjalistą kontroli jakości, a uważa się za rzecznika interesów 10 mln klientów swojej firmy! A iluż to klientów straciłyby nasze stacje obsługi, gdyby szefowie polskich fabryk samochodów w ten sam sposób – i to poważnie – traktowali swoją rolę.

TERTIEL

02.88

Śliski interes

Dzięki przekazom telewizyjnym, także w naszym kraju, miliony ludzi mogły w czasie Igrzysk Olimpijskich w Calgary śledzić nie tylko zmagania najlepszych sportowców świata, ale i przy okazji reklamy obrazujące konkurencyjną walkę firm specjalizujących się w produkcji sprzętu sportowego. Okazuje się, że tych gałęzi przemysłu także nie omijają kryzysy – które nie są przecież wyłącznie polską specjalnością – a niektóre ze sławnych i znanych z napisów na nartach firm znajdują się w kiepskiej sytuacji. We francuskim miesięczniku ekonomicznym przeznaczonym dla przedsiębiorstw ukazał się obszerny artykuł zatytułowany „Rossignol contre-attaque” autorstwa Anny Gillet na temat znanej dobrze i u nas miłośnikom narciarstwa firmy Rossignol.

Szefem tej grupy przedsiębiorstw jest Laurent Boix-Vives. W 1976 r. został on wybrany „menedżerem roku”. Pod jego kierownictwem firma Rossignol

w latach siedemdziesiątych znacznie rozwinęła swój eksport. Jednakże w latach 1979–1980 nastąpiło dość nagłe załamanie rynku światowego: liczba sprzedanych nart zmniejszyła się z 12 do 9 mln par. Po dwudziestu latach sukcesów dla firmy nadeszły chude lata. Produkcję nart trzeba było ograniczyć z 3 do 2 mln par rocznie. Kolejnym nieprzewidzianym (bądź zbyt późno dostrzeżonym) ciosem były wahania kursu dolara, który jak nagle „poszedł w górę”, tak później w równie szybkim tempie „spadł”. Rossignol, który około jednej trzeciej swych obrotów ulokował na rynku północnoamerykańskim, musiał to odczuć boleśnie. Gdy na przełomie lat 1985/86 para nart była sprzedawana w Nowym Jorku średnio za 2625 franków, to w początkach tego roku przy kursie 5,40 fr/dolar tylko za 1870 fr. W tej sytuacji ratunkiem dla firmy może być tylko poprawa wydajności. A trzeba przy tym pamiętać o konkurentach z Austrii, którzy w liczbie około 20 firm (największa to Atomic-Dynamic) pokrywają w około 40% potrzeby światowego rynku, oraz miejscowym konkurencie Salomonie, pierwszej potęgę światowego rynku.

Szef firmy Rossignol musiał już na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych zmienić strategię firmy. Udział nart zjazdowych i biegowych w sprzedaży firmy w ciągu ostatnich czterech lat systematycznie zmniejsza się z prawie 80% w 1984 r. do 66% w roku ubiegłym. Jednocześnie w sezonie 1985/86 pojawiły się na rynku nowe produkty firmowane marką Rossignol: ubrania narciarskie, których udział w sprzedaży wyniósł wówczas 11,4%. W poprzednich latach produkcja była mniej zdyspersyfikowana, chociaż Rossignol specjalizując się w sportach zimowych nie zaniedbuje też typowo letniego, jakim jest tenis. Rakiety tenisowe w latach osiemdziesiątych stanowiły 7–8% obrotów rocznych przedsiębiorstwa. Kolejne groźne sygnały nadeszły ostatnio z południowo-wschodniej Azji. Tajwańska firma Kunnan, znana na światowym rynku jako producent rakiet tenisowych Kennex, zapowiedziała na rok 1990 także premirowe „wydanie” nart ze swoim znakiem, ale produkowanych w wytwórniach... austriackich. Atak z tej strony szef Rossignola chce zawczasu zamortyzować

rozwojem produkcji butów narciarskich.

Nadchodząca olimpiada w Seulu będzie okazją do ataku na firmy europejskie ze strony dotąd zupełnie nawet nieznanych przedsiębiorstw krajów „nowo uprzemysłowionych”, które przecież dobrze już dały się we znaki Amerykanom, a próbują też osłabić pozycję Japończyków. Zmiany na tym rynku będzie można łatwo obserwować dzięki transmisjom telewizyjnym ze wszystkich największych imprez sportowych. Możliwe, że w całkiem bliskiej już przyszłości będziemy mieli okazję obserwować wielkie boje, w których zwycięzcami i pokonanymi będą menedżerowie. Szkoda, że i wśród tych zawodników nie będzie reprezentantów Polski.

ЭКО

1'88

Uciec od stereotypów

Najtrudniejszym problemem w każdej reformie jest zmiana mentalności ludzi. Ta stara prawda wielokrotnie potwierdzała się nie tylko w dyskusjach o polskiej reformie gospodarczej, ale także i w praktyce. Podobnie dzieje się i w Związku Radzieckim, gdzie pierestrojka także nie przebiega bezboleśnie i bez zahamowań. Jako głos w dyskusji na ten temat można traktować artykuł dr. O. S. Wichanskiego, docenta na Wydziale Ekonomii Moskiewskiego Uniwersytetu im. Łomonosowa zatytułowany „Jakie stereotypy należy odrzucać” (Ot kakich stieriotipow nužno otkazywa'sja). Sukces przebudowy w przemyśle będzie zależny między innymi od tego, czy uda się wcielić w życie postanowienia o odnawianiu środków produkcji. Stałe ukierunkowanie zarządzania i produkcji na wprowadzanie nowości jest jednym z podstawowych warunków przyspieszenia postępu naukowo-technicznego. Potrzebne jest jednak do tego uwolnienie się wielu kierowników w gospodarce radzieckiej od starych nawyków, myś-

lenie „po nowemu”, które wymaga wyrzeczenia się niemal z dnia na dzień niektórych stereotypów w myśleniu.

Popularne powiedzonko, „kto nie oszczędza nowego, ten chodź zawsze w starym”, znane jest od stuleci. Kiedy powstawało, wszelkie wyroby nazywane dzisiaj przemysłowymi trzeba było bardzo starannie pielęgnować: odzież, sprzęty domowe, buty, broń – przeżywały ludzi, ich żywot rozciągał się nawet na kilka pokoleń. Teraz ta mądrość bardzo się zestarzała, w dobie przyspieszenia rozwoju techniki stała się wręcz nieaktualna. Dziś można stwierdzić, że „kto nie odnawia nowego, ten zawsze chodź w starym”. Często błądzącą jeszcze fabryczną świeżością maszynę trzeba zastępować całkiem nową, bo jest ona lepsza od poprzedniej. Bo ta nowa umożliwia zwiększenie wydajności, poprawienie jakości, jest bezpieczniejsza i wygodniejsza w obsłudze, potrzebuje mniej energii. W tych warunkach maszyny należy wykorzystywać z maksymalną intensywnością, nie można jednak przesadzać z ich eksploatacją i czekać fizycznego zestarzenia się. W tym bowiem czasie konkurenci mogą wymienić kolejne dwie lub trzy generacje maszyn umożliwiających tańsze wytwarzanie tych samych produktów i w dodatku o wiele lepszej jakości.

Inaczej też trzeba dziś patrzeć na wynalazczość i racjonalizację w przedsiębiorstwach. Pierwsza rola tych procesów polega na wciągnięciu pracujących do działalności twórczej, na wytworzeniu w nich potrzeby takiej działalności. Dlatego nie można mierzyć wartości procesów racjonalizatorskich jedynie efektami ekonomicznymi, bo często te są znacznie mniejsze od korzyści społecznych. Wytworzenie twórczej atmosfery w kolektywie pracowniczym może w sumie przynieść w perspektywie czasu większe efekty niż nawet dwucyfrowo wyrażona w procentach oszczędność kosztów wytwarzania. Druga z ról wynalazców i racjonalizatorów związana jest z ulepszaniem gospodarki narodowej, poprawą efektywności gospodarowania, wydajności pracy i jakości produkcji, większą satysfakcją z wykonywanej pracy. Takie wyłącznie „ekonomiczne” podejście do wynalazców i racjonalizatorów powinni również zmienić dyrektorzy przedsiębiorstw.

Kolejnym, często popełnianym grzechem (jeszcze do niedawna uważanym za cnotę) jest ukierunkowywanie swych działań na efekt zamiast na efektywność. Przy czym, zależnie od sytuacji, jako efekt traktuje się wielkość produkcji albo zmniejszenie strat, albo wreszcie obie te wielkości razem wzięte. Taka logika myślenia dzisiaj nie służy dobrze osiągnięciu nowo wyznaczonych celów. Cele te często były dotąd osiągane „za wszelką cenę”, przy czym cena ta czasem wielokrotnie przewyższała uzyskany wycinkowy efekt. Zyskiwało tylko jedno przedsiębiorstwo, czasem tylko jego dyrektor, a tracito społeczeństwo. To „za wszelką cenę” musi być również wykorzenione, w każdej działalności trzeba liczyć nakłady i efekty. Bez rachunku ekonomicznego nie można gospodarować. To również jest prawdą oczywistą, ale najtrudniejszą do wdrożenia na własnym podwórku.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ГАЗЕТА

4 '88

Nowe funkcje banków

Gruntowna przebudowa systemu bankowego ZSRR ma na celu między innymi przywrócić odpowiedniej roli kredytowi, co stanowi jeden z elementów ulepszenia mechanizmu gospodarczego. Szybko powinny zostać wdrożone w życie postanowienia o powołaniu nowych, wyspecjalizowanych banków, zwiększeniu roli Narodowego Banku ZSRR, jako głównego organizatora i koordynatora systemu pieniężno-kredytowego, podjęciu prac przez radę banków. Reforma bankowa w ZSRR będzie stanowić próbę rozwiązania wielu problemów o podstawowym znaczeniu, a w tym także działalności banków radzieckich za granicą. Właśnie te zagadnienia stanowią kanwę artykułu autorstwa dr. ekonomii B. Fiodorowa zatytułowanego „Nowe funkcje banków” (Nowy je funkcji bankow).

Dokonana w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych koncentracja wszystkich funkcji banków w Banku Zagranicznym ZSRR, jak się zdaje, nie odpowiada ekonomicznym interesom państwa. Obecnie ponownie rozdziela się funkcje banku centralnego i banków wyspecjalizowanych, co odpowiada zadaniom przebudowy gospodarki narodowej ZSRR. Rola Narodowego Banku ZSRR we współpracy ekonomicznej z zagranicą powinna polegać przede wszystkim na operatywnym i strategicznym zarządzaniu rezerwami złota i walut obcych. Bank Narodowy powinien uczestniczyć w planowaniu i kontrolowaniu realizacji planów walutowych, pilnować interesu państwowego w organizacjach międzynarodowych i stosunkach z innymi krajami. Ważnym zadaniem dla Narodowego Banku ZSRR będzie ustanowienie jednego kursu rubla na poziomie pozwalającym na stymulację i regulację powiązań gospodarczych z zagranicą.

Banki wyspecjalizowane powinny natomiast kierować się jednym kryterium: zyskiem. Powinny one mieć charakter komercyjny, działać na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego. Dochody Banku Zagranicznego ZSRR powinny zależeć od jego własnych wysiłków: rozszerzenia kręgu usług oferowanych klientom, zwiększenia liczby prowadzonych operacji. Powołanie do życia wyspecjalizowanych banków komercyjnych działających według zasad pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego oznacza uznanie faktu, iż banki nie są takim samym ogniwem administracji państwowej, jak np. ministerstwa. Nawet Banku Narodowego ZSRR nie wolno przyrównywać do ministerstwa. Doświadczenia organizatorskie systemu bankowego w ZSRR (choćby te z lat dwudziestych) potwierdzają, że zwiększeniu uprawnień banków wyspecjalizowanych, uczynieniu z kredytu istotnego czynnika rozwoju ekonomicznego, powinno towarzyszyć wzmocnienie kontrolnej i koordynacyjnej funkcji banku centralnego.

W radzieckiej literaturze ekonomicznej – zdaniem autora – niewiele się pisze na temat roli i działalności radzieckich zagranicznych instytucji bankowych. Obecnie funkcjonują one w Londynie, Paryżu, Zurychu, Wiedniu,

Luksemburgu i Singapurze. Ich potencjalne możliwości nie są wykorzystywane w dostatecznym stopniu; stale tracą zdobyte w przeszłości pozycje. Według zachodnich statystyk opublikowanych w 1986 r. Moskiewski Bank Narodowy w Londynie nie znalazł się wśród 500 największych banków świata. Autor wyraża przekonanie, iż radzieckie zagraniczne instytucje bankowe pod względem rentowności, kręgu oferowanych usług, efektywności działania ustępują podobnym bankom zagranicznym. Nadszedł jednak już czas, w którym należałoby dokonać gruntownej oceny roli radzieckich banków zagranicznych w stosunkach handlowych ZSRR z zagranicą. Ekonomiczne instrumenty, jakimi dysponują banki, mogą wnieść znaczący wkład w ulepszanie mechanizmów ekonomicznych gospodarki narodowej ZSRR – kończy autor.

MANAGEMENT ZEITSCHRIFT

10 '87

Poznać własne ja

Psychologia – jak się wydaje – w dalszym ciągu nie jest właściwie doceniana w zarządzaniu. O ile menedżerowie interesują się nią jako narzędziem mogącym ułatwić poznanie i przewidywanie zachowań podwładnych (a szczególnie ewentualne sterowanie ich postępowaniem), o tyle rzadko jeszcze dostrzegają w niej środek umożliwiający doskonalenie własnego charakteru, umiejętności nawiązywania kontaktów i przewodzenia ludziom. Nawet szef, który w głębi duszy uważa się za „silnego lidera” powinien dbać o rozwój i umacnianie własnej osobowości, tym bardziej że jego własna ocena siebie nie musi być wcale prawdziwa. Wiele interesujących spostrzeżeń na ten temat znalazło się w artykule autorstwa Alfreda Stiela-Pallas zatytułowanym „Pewność siebie: rezerwu energii sił przywódcy”

(Selbstbewusstsein: Energiereservoir für Führungskräfte) zamieszczonym w tym popularnym szwajcarskim piśmie dla menedżerów. Przewodzenie bez wystarczającej porcji pewności siebie wymaga od człowieka ogromnego wysiłku, powodując niepotrzebne straty energii na codzienną walkę wewnętrzną między jego realnym „ja” (takim jak sam je dostrzega) i jego „ja” idealnym (takim jakim chciałby być). Ludzie, którzy w walce tej nie osiągnęli właściwych relacji, wyniszczają się sami w codziennej „walce” tych dwu składników osobowości. W każdej myśli, w każdym zdaniu dręczy ich nie wypowiediane pytanie „jak działam na innych?” albo postanowienie „muszę być silniejszy, muszę być jeszcze lepszy!”. To wewnętrzne ciśnienie może takiemu człowiekowi uniemożliwić włącznie się w stawiane przez codzienne życie problemy, kierując jego wewnętrzną walkę z samym sobą. Takie profilowanie samego siebie przez dyrektora może kosztować przedsiębiorstwo wiele pieniędzy!

Walka o własną pewność siebie dotąd jest zdrowa, dokąd jest ona świadoma. W tym miejscu dochodzimy do bardzo istotnego problemu: znaczenia słów „pewność siebie, swojego »ja«”. Jeśli nie jesteśmy pewni własnego postępowania i własnych myśli, jeśli stale przebiegamy w myślach własny program działania, to znaczy, że wciąż jesteśmy daleko od osiągnięcia prawdziwej pewności siebie własnego „ja”. Musimy przy tym pamiętać, że nasze prawdziwe „ja” stanowi potencjał naszych własnych możliwości, które w nas tkwią! To jest ta potencjalna wielkość, do której możemy dorosnąć. „Kiedy zaczynasz poznawanie samego siebie, to twoje »ja« nie jest tym, czym obecnie jesteś, lecz tym, co jeszcze można z ciebie zrobić!”

Nad pewnością siebie każdy musi codziennie pracować pamiętając o tym, że praca ta daje zawsze pozytywne rezultaty. Kiedy znamy własne „ja”, wtedy naprawdę zrozumieliśmy, jakie cele postawiliśmy sobie w życiu.

Opracowali BL i JS

Kronika

HANDEL ZAGRANICZNY

■ Zgromadzenie Wspólników w Spółce ANIMEX mianowało przewodniczącym zarządu spółki i dyrektorem naczelnym inż. WITOLDA PERETĘ, ur. w 1935 r. Po ukończeniu studiów chemicznych pracował w różnych przedsiębiorstwach. Ostatnio był dyrektorem Centrali Przemysłu Mięsnego w Warszawie. Członek PZPR.

Poprzedni dyrektor, mgr ZDZISŁAW BRYLSKI, został dyrektorem spółki ANIMEX Italia-na z siedzibą we Włoszech.

TRANSPORT

■ W związku z powołaniem Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze” minister mianował dyrektorem płk. dypl. pilota STANISŁAWA CZARNEGO, ur. w 1930 r. Od 1948 r. pełnił służbę w Wojsku Polskim. Ukończył kurs pilotażu przy Oficerskiej Szkole

Lotniczej w Dęblinie oraz Akademię Sztabu Generalnego. Od 1986 r. był dyrektorem Zarządu Ruchu Lotniczego i Lotnisk Komunikacyjnych. Członek PZPR. Odznaczony Złotym Krzyżem Zasługi, Krzyżem Kawalerskim i Oficerskim OOP oraz wyróżniony odznaką „Zasłużony Pilot PRL”.

■ W związku z powołaniem przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe dyrektorem został inż. JANUSZ GŁOWACKI, ur. w 1929 r. Po ukończeniu Wydziału Komunikacji na Politechnice Warszawskiej w 1952 r. rozpoczął pracę w PKP. Był m.in. z-cą dyr. Zarządu Ruchu OKP w Gdańsku, a następnie dyrektorem tego okręgu. Od 1973 r. pracuje w Ministerstwie Komunikacji. Jednocześnie pełni funkcję dyrektora Okręgu PKP w Lublinie. W dwa lata później został podsekretarzem stanu w MK. Równocześnie do 1981 r. kierował Śląskim Okręgiem PKP w Katowicach. Odznaczony Srebrnym i Złotym Krzyżem Zasługi, Krzyżem Kawalerskim OOP oraz wyróżniony odznaką „Zasłużony Kolejarz PRL”.

ŁĄCZNOŚĆ

■ W związku z powołaniem Przedsiębiorstwa Państwowego „Polska Poczta, Telegraf i Telefon” minister mianował dyrektorem mgr. inż. ANDRZEJA CICHEGO, ur. w 1943 r. Po ukończeniu Wydziału Elektroniki na Politech-

nice Gdańskiej pracował w Okręgu Poczty i Telekomunikacji w Olsztynie. W 1975 r. przeszedł do Wojewódzkiego Urzędu Telekomunikacji Międzydzielowej, gdzie wkrótce został dyrektorem tej placówki. W 1985 r. przeniósł się do Katowic, obejmując stanowisko dyrektora Okręgu Poczty i Telekomunikacji. Odznaczony Brązowym i Złotym Krzyżem Zasługi. Członek PZPR.

SPROSTOWANIE

W numerze 1'88 „Zarządzania” wkładły się błędy do notki o przedsiębiorstwie „Mikroma” we Wrześni. Przepraszając zainteresowanych, zamieszczamy poniżej notkę w prawidłowym brzmieniu.

■ W wyniku zorganizowanego konkursu w Przedsiębiorstwie Specjalnych Maszyn Elektrycznych Małej Mocy „Mikroma” we Wrześni, nowym dyrektorem został mgr inż. ANATOL SAKOWICZ, ur. w 1952 r. W „Mikromie” pracuje od początku swej kariery zawodowej. Ukończył zaocznie Wydział Elektryczny Politechniki Poznańskiej. Bezpartyjny. Poprzedni dyrektor, mgr inż. WIESŁAW SZPUNAR, zmarł.

MW

IBM

ZA

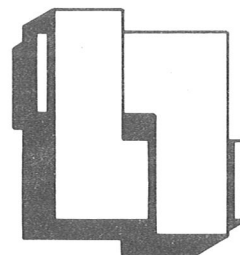
ZŁOTÓWKI

■ Komputery serii 43

■ PC XT(AT)386 z peryferiami

■ Łączenie PC z komputerami IBM® oraz RIAD
FILE TRANSFER

■ Gwarancje, serwis techniczny i systemowy



IBM IS REGISTERED TRADEMARK OF INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES Co.

Unia

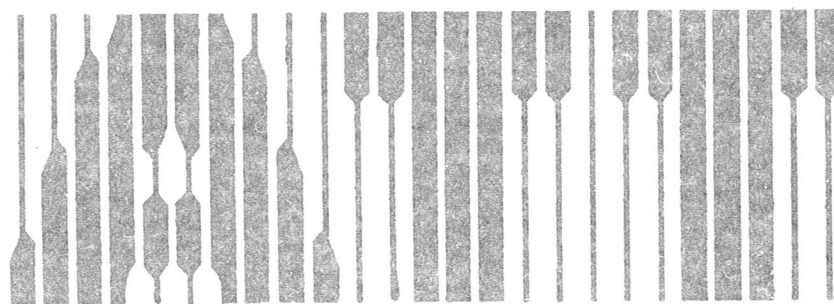
02-923 Warszawa
ul. Klarysewska 17/19
tel. 42-57-41

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

ZB/O/88/9

6'88 ZARZĄDZANIE

SP. Z O.O.



ELECTRONICS

00-683 Warszawa, ul. Marszałkowska 85/101, tel. 29-89-08

OFERUJE ZA ZŁOTÓWKI SZEROKI ASORTYMENT PODZESPOŁÓW ELEKTRONICZNYCH

w szczególności:

- ☐ układy TTL
- ☐ układy LS
- ☐ układy S
- ☐ E-PROMY
- ☐ Ramy
- ☐ PROMY

oraz:

- ☐ zestawy komputerowe w dowolnej konfiguracji, kompatybilne z IMB PC/XT/AT
- ☐ drukarki komputerowe, taśmy do drukarek
- ☐ dyskietki 2 D i HD
- ☐ video i telewizory kolorowe firm zachodnioniemieckich
- ☐ kasety video
- ☐ części zamienne do kserokopiarek firmy Rank Xerox

Zapewniamy umiarkowane ceny i krótkie terminy dostaw

Wystawiamy rachunki dla jednostek gospodarki uspołecznionej

Prowadzimy również pośrednictwo kupna-sprzedaży wyż. wym. asortymentu

Zapraszamy w godz. 9-16

Przedsiębiorstwo „VIKOR”

Sp. z o.o

BIURO HANDLOWO-USŁUGOWE
00-536 Warszawa, ul.Flory 5/9
tel. 49-31-98

PRZYJMUJEMY ZAMÓWIENIA
NA DOSTAWY I KOMPLETACJĘ

SPRZĘTU

VIDEO:

- profesjonalnego i amatorskiego (projektory wizyjne, mixery, magnetowidy montażowe VHS i U-matic, kamery, monitory, zestawy reporterskie);
- anten satelitarnych;
- video-komputerowych systemów analizy rejestracji, akwizycji obrazów kolorowych i monochromatycznych.

SPRZĘTU

KOMPUTEROWEGO:

- komputerów 8, 16, 32 bitowych;
- drukarek, plotterów, digitizerów, streamerów.

OFERTA SPECJALNA:

- urządzenia elektroniki medycznej (m.in. ultrasonografy).

ZAPEWNIAMY

- REALIZACJĘ KAŻDEGO ZAMÓWIENIA □
- KRÓTKIE TERMINY □
- KONKURENCYJNE CENY □

Na glinianych nogach

STANISŁAW ALBINOWSKI

Nasza lista obejmuje 500 największych przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego w Polsce, ale o ich kolejności współdecyduje resort finansów, który zróżnicowaną (poczynając od zerowej) stawkę podatku obrotowego stosuje jako narzędzie polityki cenowej. Gdyby stawka ta – zgodnie z Ustawą z 26. II. 1982, art. 15, p. 1 – była jednolita w wysokości 10% od obrotu, wówczas kolejność na liście uległaby istotnym zmianom. W obecnej postaci *Lista 500* szereguje przedsiębiorstwa bardziej według potencjału rynkowego niż produkcyjnego.

Przy okazji zauważmy, że zaliczenie przez GUS podatku obrotowego do kategorii „obciążeń” przedsiębiorstwa – jest zasadne tylko formalnie. W rzeczywistości podatek ten obciąża nabywcę, a nie producenta, im jest zaś większy – tym bardziej winduje – w górę wartość sprzedaży i pozycję przedsiębiorstwa na liście. Ponieważ podatek obrotowy nie stanowi wartości wypracowanej przez przedsiębiorstwo, uważam, że u podstaw analizy mikroekonomicznej powinna leżeć wartość produkcji, liczona bez podatku obrotowego. Nie dotyczy to oczywiście makroekonomicznych aspektów tej analizy, np. wówczas gdy badamy, czy wzrost płac działa proinflacyjnie w skali całej gospodarki.

28 „nowych” i ruch wśród „500”

W porównaniu z rokiem 1986 na obecnej Liście pojawiło się 28 nowych przedsiębiorstw (5,6% całości), przy czym najwyżej – na 258 miejsce – wspięły się od razu Dolnośląskie Zakłady Białoskórniczo-Rękawicznice w Świdnicy z obrotem 10,4 mld zł (w tym 3,2 mld zł to podatek obrotowy, a 1,8 mld zł – dopłaty!) oraz POLCEMENT Sosnowiec (297 miejsce). Jedno „nowe” przedsiębiorstwo weszło do czwartej „setki”, a pozostałych 25 uplasowało się w piątej – przy rozrzucie od 419 do 472 miejsca.

Między poszczególnymi „setkami” ruch był umiarkowany: do pierwszej „setki” awansowało z drugiej 9 przedsiębiorstw, z trzeciej do drugiej – 11, z czwartej do trzeciej – 14 i z

piątej do czwartej – 13. Niekiedy awanse do poszczególnych „setek” polegały na przeskoczeniu tylko o kilka lub kilkanaście miejsc, stąd lepsze wyobrażenie o skali przesunięć daje inne ujęcie. Otóż w grupie awansujących poprawiło swoją pozycję o ponad 50 miejsc 20 przedsiębiorstw, w tym 10 – o ponad 90 miejsc. Absolutnym rekordzistą jest Przedsiębiorstwo Przerobu Złomu HERBY, które awansowało z pozycji 469 na 321, a więc aż o 148 miejsc! Spojrzenie za kulisy tego sukcesu napawa jednak smutną zadumą. Oto przy nie zmienionej wartości środków trwałych (1,9 mld zł) i zmniejszonym o 10 osób zatrudnieniu (571 ludzi), HERBY zwiększyły swą sprzedaż, zwolnioną od podatku obrotowego, z 5 do 8,7 mld zł, czyli o 73%, zaś zysk brutto z 321 do 889 mln zł, a więc niemal trzykrotnie! Jeśli założymy, że w gospodarce cudów nie ma, to okaże się, że sukces ten został nadęty wzrostem cen, prawie trzy razy wyższym od przeciętnego. Oto mamy konkretny przykład, jak się „robi” inflację. Dodajmy, że płaca w HERBACH wzrosła tylko o 16,5%, a więc o 10 punktów procentowych poniżej wskaźnika wzrostu kosztów utrzymania i 5 punktów poniżej średniego przyrostu płac całej „500”.

Na przeciwnym biegunie 13 przedsiębiorstw doznało spadku o ponad 50 miejsc, w tym o 107 miejsc Fabryka Wyrobów Runowych ANGELLA w Białymstoku (z 334 na 441 miejsce) oraz o 100 miejsc – Zakłady Zbożowe w Brzegu i Szczecinie. Wszystkie przedsiębiorstwa, które na liście spadły o ponad 50 miejsc, produkują wyroby konsumpcyjne, natomiast wśród przedsiębiorstw, które co najmniej o 50 miejsc poprawiły swe pozycje, przeważają producenci dóbr zaopatrzeniowych, urządzeń przemysłowych i sprzętu komunikacyjnego. Do grupy tej należą również trzy wytwórnie... tytoniu lub papierosów (Poznań, Lublin i Augustów).

W warunkach nierównowagi

Na 500 największych przedsiębiorstw, które stanowią nieco ponad 9% samodzielnych jednostek uspołecznionego przemysłu przetwórczego w Polsce, przypada aż 2/3 wartości produkcji sprzedanej tego przemysłu. Tak ogromna skala koncentracji sprawia, że sytuacja „500” w decydującym stopniu wpływa na kondycję i wyniki całego przemysłu. W porównaniu z rokiem 1986 udziały „500” uległy – z jednym tylko wyjątkiem – zmianom niewielkim. Wzrost w granicach 1 punktu procentowego wykazują udziały w rubrykach: sprzedaż, produkcja czysta, zatrudnienie, zysk oraz podatek dochodowy. Bez zmian pozostały udziały w globalnym podatku obrotowym i wartości środków trwałych,

LISTA 500

PO RAZ PIĄTY!

natomiast spadek o pół punktu procentowego notujemy w akumulacji finansowej, co niewątpliwie wiąże się ze spadkiem o blisko 3 punkty procentowe udziału w globalnych dopłatach, które obejmują te dotacje budżetowe. W istniejącym układzie finansowo-cenowym wydajność pracy „500” jest nadal o około 1/3 wyższa niż w całym przemyśle, zaś produktywność środków trwałych – o 4% niższa.

Również pod względem dynamiki produkcji „500” nie wykazuje wyższości nad całym przemysłem: w obydwu przekrojach produkcja – liczona w bieżących cenach realizacji – zwiększyła się o 31%, z czego jednak aż 26,6% w skali całego przemysłu stanowi wzrost cen. Realny wzrost produkcji „500” wyniósł więc zaledwie 2,5%, a przewaga 0,2% nad całym przemysłem leży w granicach błędów statystycznego. Mamy tu zresztą do czynienia z jedną wielką niewiadomą, która zwiększa istotnie obszar niepewności wszystkich wyników w ujęciu realnym. Nie ulega bowiem wątpliwości, że przy średnim wzroście cen sprzedaży o 26,6% dynamika cen w poszczególnych grupach towarowych była zróżnicowana. Ponieważ różnic tych nie znamy (zarówno w przekroju całego przemysłu, jak „500”) trafiamy na ogromną trudność w określeniu stopnia poprawności wyników analizy porównawczej tak w ujęciu dynamicznym (wobec poprzednich lat), jak dla roku 1987 – między poszczególnymi „setkami”. Jeżeli bowiem ceny wyrobów hutniczych wzrosły mniej niż np. wyrobów przemysłu drzewnego, to okoliczność ta działa w tej sytuacji na niekorzyść charakterystyk jakościowych pierwszej „setki”, w której mieszczą się niemal wszystkie huty żelaza oraz na korzyść tych „setek”, w których figurują największe przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego. W warunkach globalnej, choć produktowo zróżnicowanej nierównowagi rynkowej, obecne relacje cenowe i ich zmiany deformują wyniki działalności przedsiębiorstw zarówno z punktu widzenia rynkowego, jak efektywnościowego. Stopnia tej deformacji niepodobna jednak określić. Przedstawione poniżej charakterystyki jakościowe są natomiast istotne z punktu widzenia tego układu cenowego, w jakim nasze przedsiębiorstwa realnie działają.

Trzecia „setka” wciąż przoduje

Tabela 1 zawiera trzy jakościowe charakterystyki gospodarki przedsiębiorstw z *Listy 500*. Dwie z nich – produktywność środków trwałych oraz deficytowość produkcji – są obliczone tak samo jak w komentarzu zeszło-

rocznym, natomiast efektywność produkcji liczę teraz inaczej. GUS zakwestionował zasadność pomniejszania produkcji czystej o wielkość dotacji (por. polemikę dyr. L. Gradowskiego „Zarządzanie” 11'87) w celu porównania jej z wartością sprzedaży (wraz z podatkiem obrotowym). Relacje tych dwóch wielkości przyjąłem wówczas jako zastępczy wskaźnik efektywności produkcji. Jakkolwiek argumenty rzeczownika prasowego GUS nie przekonały mnie, honoruję stanowisko instytucji, od której otrzymujemy materiał liczbowy do *Listy 500*. Efektywność produkcji obliczam więc teraz bezpośrednio, jako relację efektu do nakładu. Nakładem są koszty materialne (tzn. koszty materiałowe i amortyzacja), efektem zaś – wartość nowo wytworzona. Wartość ta liczona jest bez podatku obrotowego, ale z dotacjami. Wielkości tak rozumianego nakładu oraz efektu uzyskałem z przeliczenia danych, zawartych w pojęciu „wydajność” (por. „Definicje”). Tak więc teraz wskaźnik efektywności równy 35,2 oznacza, że ze 100 złotych nakładu materialnego wytworzono 35,2 zł nowej wartości, która w ujęciu finansowym obejmuje zysk brutto oraz

płace i inne koszty pracy (ubezpieczenia itp.), a także pozostałe koszty niematerialne. Ten „stary” wskaźnik średnio dla całej „500” wynosił 32,8%, zaś „nowy” wynosi 31,6%. W skali „500” wskaźnik efektywności produkcji uległ znacznej poprawie: z 31,6% w 1986 r. do 35,2% w 1987 r. Byłby to objaw niezwykle pomyślny – gdyby można mieć pewność, że nie jest on wynikiem szybszego wzrostu cen finalnych niż zaopatrzeniowych. Jak bardzo „umowne” – ze względu na istniejące deformacje cenowe – są te wyliczenia, świadczyć może fakt, że np. Huta ŁAZSKA (183 miejsce) legitymuje się wskaźnikiem efektywności rzędu 36%, natomiast w myśl dolarowych obliczeń doc. Aleksandra Szpilewicza („Przegląd Tygodniowy” nr 12'88) w hucie tej „zużyta energia jest droższa od wytworzonego produktu”. Konfrontacje takie muszą prowadzić do zawrotu głowy i to bynajmniej nie od sukcesów. Odnotowując tę anomalię cenową, pozostawiamy na gruncie naszych rodzimych kalkulacji. Między poszczególnymi setkami krańcowa różnica poziomu efektywności jest dość znaczna, gdyż sięga 56% (przyjmując najni-

szy poziom za 100), przy czym czwarta „setka” przestała już być najgorszą. Pod względem efektywności produkcji zastąpiła ją pierwsza „setka”, a pod względem deficytowości produkcji – piąta. Natomiast trzecia „setka”, w ubiegłym roku najlepsza, utrzymuje tę pozycję nadal w dwóch wymienionych już setkach, najgorsza zaś jest pod względem produktywności środków trwałych, gdzie z kolei prym wiedzie druga „setka”.

Rachunek ujawnia anomalie

Tabela 2 zawiera dane dotyczące wydajności pracy i poziomu płacy. Najwyższy poziom wydajności pracy – liczony w sposób prosty – osiąga pierwsza „setka”, najniższy zaś – czwarta. Gdy jednak weźmie się pod uwagę poziom technicznego uzbrojenia pracy, który ma przecież decydujący wpływ na poziom wydajności, wówczas obraz ulega odwróceniu: pierwsza „setka” spada na ostatnie miejsce, na czoło zaś wysuwa się druga, która jest lepsza od pierwszej o ponad połowę.

Problemy płacowe są przedmiotem odrębnego komentarza, wobec czego w tym miejscu tylko dwie syntetyczne uwagi. Obliczyłem mianowicie w przekroju poszczególnych „setek” współczynniki korelacji między poziomem płac i wydajności pracy. W ujęciu prostym zależność ta jest bardzo silna. Współczynnik korelacji wynosi plus 0,866. Gdy jednak za zmienną niezależną przyjmujemy w poszczególnych setkach relatywny poziom wydajności pracy, wówczas współczynnik ten, równy minus 0,5, ukazuje zależność odwrotną. Siła tego związku nie jest zbyt wielka, a same różnice w poziomie technicznego uzbrojenia pracy są w pewnej mierze uwarunkowane czynnikami technologiczno-strukturalnymi. Niemniej jednak, nawet po uwzględnieniu wszystkich możliwych zastrzeżeń ta ujemna zależność świadczy o tym, że z punktu widzenia zasady podziału według pracy w naszej polityce płacowej występują dość istotne anomalie. Wysokość płacy nie idzie w parze z wielkością nakładu pracy żywej, niezbędnego dla uzyskania jednostki efektu (tzn. produkcji czystej).

Czy wzrost płac działał proinflacyjnie? Dane tabeli 3 świadczą, że udział funduszu płac w sprzedaży rynkowej, a zwłaszcza relacja średniej płacy do produkcji czystej na 1 zatrudnionego, uległy w 1987 r. dalszemu wydatnemu spadkowi. Tak więc obniżył się koszt pracy na jednostkę produkcji, wobec czego płace nie mogły pobudzać inflacji kosztowej. Jeśli zaś stają się one czynnikiem inflacji popytowej, to nie na skutek ich nadmiernej jakoby dynamiki, lecz z powodu złej struktury produkcji w skali makro, na którą załogi pracownicze nie mają żadnego wpływu.

W wielkościach bezwzględnych i licząc w cenach bieżących, przysroć rocznej płacy stanowił w „500” średnio 16,1% przyrostu produkcji czystej na 1 zatrudnionego, przy czym w poszczególnych „setkach” udział ten wahał się od 14,5% w drugiej do 23,3% w piątej „setce”. Trzeba stwierdzić, że tak niskie u-

Jakościowe charakterystyki gospodarki 500

Tabela 1

Rok	Zbiorowość	Efektywność produkcji ¹	Deficytowość produkcji ²	Produktywność środków trwałych ⁴
1986	500 średnia	31,6	12,8	— ⁴
1987	500 średnia	35,2	11,8	1679
	1–100	30,9	12,1	1601
	101–200	39,7	10,5	2054
	201–300	48,3	7,1	1576
	301–400	37,0	14,2	1640
	401–500	40,2	19,2	1802

¹ Relacja procentowa wartości produkcji czystej (z dotacjami, bez podatku obrotowego) do kosztów materialnych produkcji.

² Relacja procentowa dopłat dla przedsiębiorstw do produkcji czystej (wraz z dotacjami).

³ Wartość sprzedaży (bez podatku obrotowego) w złotych na 1 tys. zł wartości środków trwałych.

Ze względu na to, że nie została dokonana przecena środków trwałych, porównania między rokiem 1987 a 1986 są niemożliwe; bardzo „gruby” szacunek prowadzi do przypuszczenia, że w ujęciu realnym wskaźnik ten nie uległ zmianie.

Wydajność pracy i względny poziom płac w 500 przedsiębiorstwach w 1987 r.

Tabela 2

Zbiorowość	Wydajność pracy bezwzględna ¹	Współczynnik technicznego uzbrojenia pracy ²	Wskaźnik poziomu		
			wydajność pracy		płacy
			bezwzględny	relatywny ³	
1–500	1342	1,0	100,0	100,0	100,0
1–100	1462	1,26	108,9	86,4	107,7
101–200	1371	0,765	102,2	133,6	96,6
201–300	1301	0,826	96,9	117,3	92,9
301–400	1042	0,766	77,6	101,3	89,5
401–500	1102	0,695	82,1	118,1	90,9

¹ W tysiącach złotych produkcji czystej (bez podatku obrotowego, wraz z dotacjami) na 1 zatrudnionego.

² Współczynnik wartości trwałych środków produkcji na 1 zatrudnionego.

³ Wskaźnik poziomu bezwzględnego podzielony przez współczynnik technicznego uzbrojenia pracy.

działy i relacje przyrostowe płac nie występują już w rozwiniętych gospodarkach rynkowych.

Zestawienie danych z tabeli 1 i 2 skłania do postawienia pytania: w jakiej zależności pozostaje efektywność produkcji (zmienna zależna) od wydajności pracy i produktywności środków trwałych (zmiennie niezależne). Rachunek korelacyjny, przeprowadzony w przekroju poszczególnych śetek, przyniósł wyniki wprost zdumiewające. Okazuje się bowiem, że zależność taka w ogóle nie występuje. Współczynniki korelacji wynoszą – kolejno –

minus 0,2 i 0,02. Przeprowadziłem już w życiu tysiące obliczeń korelacyjnych i nigdy jeszcze nie uzyskałem takiego wyniku, by współczynnik korelacji obiektywnie współzależnych wielkości równał się 0,02!

Gra o sumie zerowej

Przy wzroście sprzedaży o 31% w cenach bieżących „500” osiągnęła wzrost zysku brutto aż o 58,6%, zysku zaś netto (po opłaceniu podatku dochodowego) wręcz o 78,4%! Stopa zysku, liczona jako relacja do wartości sprzedaży (bez podatku obrotowe-

go) zwiększyła się w obu ujęciach: brutto z 13,2% do 15,8%, netto zaś – z 6,4% do 8,6% (por. tab. 4). Takiej stopy zysku, nawet w przybliżeniu, nie osiągają największe i najbardziej ekspansywne korporacje kapitalistyczne. Przejawem głębokich anomalii jest sytuacja, w której przy wzroście cen przemysłowych i kosztów utrzymania o 26–27%, średnia płaca i fundusz płac wzrastają o 21%, produkcja czysta na 1 zatrudnionego o 44%, zyski netto zaś – o 78%! Trudno wadawać się tu w analizę przyczyn tych dysproporcji, ale następstwem opisanej sytuacji powinna być przynajmniej doskonała pozycja i zdolność rozwojowa przedsiębiorstw. Jak wiadomo, tak jednak nie jest. Wszystkie przedsiębiorstwa narzekają na brak funduszy rozwojowych, a ich pozycję można by przyrównać do kolosa na glinianych nogach. Jeśli bowiem porównamy wielkość zysku netto z jednej strony oraz sumę ulg podatkowych i dopłat z drugiej, wówczas okaże się (por. tab. 4), że wielkości te niemal równoważą się. Inaczej mówiąc, zyski netto przedsiębiorstw składają się w 90% z tych funduszy, ze ściągnięcia których państwo zrezygnowało, oraz z dopłat, w którym około 2/3 stanowią dotacje z budżetu państwa. Przedsiębiorstwa zyskują więc to, co – w danym systemie finansowym – traci państwo. Mamy tu do czynienia z oczywistym przypadkiem gry o sumie zerowej. Zdrowa i dynamiczna gospodarka, zdolna do maksymalizacji nadwyżki ekonomicznej, opiera się natomiast na zasadach gry o sumie dodatniej, w której wszyscy uczestnicy gry „wygrywają”. Klasyką inspiracją takiej gry w skali makro jest Ricarda teoria kosztów komparatywnych. Możliwe są też sytuacje, oznaczające grę o sumie ujemnej: np. można do nich zaliczyć wspólną politykę rolną EWG, na której wszyscy tracą – producenci, konsumenci, budżety państw członkowskich i partnerzy zagraniczni. Częstym przejawem takiej gry jest w gospodarce niewłaściwa polityka podatkowa (zbyt wysoka stawka podatku dochodowego lub zbyt silna progresja – por. ostawiona „krzywa Laffera”). Wracając do Listy 500 należy zauważyć, że z omawianego z punktu widzenia w r. 1987 nastąpiła wobec roku 1986 pewna poprawa. Suma ulg i dopłat obniżyła się ze 109% do 92% zysku netto całej „500”. W poszczególnych „setkach” sytuacja jest zróżnicowana. Najgorsze pod tym względem są „setki” piąta i pierwsza, najlepsza zaś znów trzecia, ale nawet w niej aż 2/3 zysku netto pochodzi z transferów finansowych, a tylko 1/3 może być – w istniejącym systemie cenowo-podatkowym – uznana za realnie wypracowany fundusz nadwyżki ekonomicznej, pozostający w dyspozycji przedsiębiorstw. Również i ten rachunek potwierdza, że wśród całej „500” najbardziej gospodarne są przedsiębiorstwa trzeciej „setki”.

Relacje średniej płacy i funduszu płac do efektów produkcyjnych 500 przedsiębiorstw w latach 1984–1987

Tabela 3

Relacje procentowe:	1984	1985	1986	1987
funduszu płac do sprzedaży ¹	7,12	7,18	7,02	6,47
średniej płacy rocznej do produkcji czystej ² na 1 zatrudnionego ³	32,6	32,3	30,6	28,1

¹ Wartość sprzedaży z podatkiem obrotowym.

² Bez podatku obrotowego, z dotacjami.

³ Wskaźnik ten określa udział płacy brutto (przed potrąceniem podatku) w wartości nowo wytworzonej średnio przez 1 pracownika w ciągu roku.

Wynik finansowy 500 przedsiębiorstw

Tabela 4

Rok i zbiorowość	Zysk brutto mld zł	Zysk netto ¹		Ulg i dopłaty ²		Stopa zysku ³	
		mld zł	proc. zysku brutto	mld zł	proc. zysku brutto	brutto	netto
1986 1–1500	920,5	446,2	48,5	487,8	109,3	13,2	6,4
1987							
1–500	1459,7	796,0	54,5	733,6	92,2	15,8	8,6
1–100	758,1	404,2	53,3	415,2	102,7	14,5	7,7
101–200	287,6	166,7	58,0	127,5	76,5	17,8	10,3
201–300	186,0	101,3	54,5	67,6	66,7	18,7	10,2
301–400	117,1	63,4	54,1	57,5	90,7	14,9	8,1
401–500	110,8	60,4	54,5	65,7	108,8	17,6	9,6

¹ Zysk brutto minus podatek dochodowy.

² Ulg i dopłat dochodowym i dopłaty dla przedsiębiorstw (dotacje z budżetu państwa i pozabudżetowe transfery wyrównawcze).

³ Relacja procentowa do wartości sprzedaży (bez podatku obrotowego).

Przyrosty procentowe w stosunku do roku poprzedniego w cenach bieżących, wykazane przez 500 przedsiębiorstw

Tabela 5

	1984	1985	1986	1987
Sprzedaż (z pod. obrotowym)	20,8	20,6	23,7	31,0
Sprzedaż (bez pod. obrotowego)	22,1	22,2	24,8	32,3
Zysk brutto	30,1	26,2	28,9	58,6
Zysk netto	49,3	20,0	40,3	78,4
Średnia płaca	–	19,2	20,4	21,4
Fundusz płac	–	21,5	21,0	20,7
Ceny zbytu w przemyśle ¹	14,5	16,2	17,8	26,6
Koszty utrzymania ²	15,7	14,4	17,2	26,0

¹ Średnie ceny realizacji w całym przemyśle uspołecznionym.

² Rodziny pracowniczej.

STANISŁAW ALBINOWSKI

Dyrektorzy o wynikach swoich firm

MAREK MISIAK

Zwróciliśmy się do dyrektorów trzech przedsiębiorstw z *Listy 500* z prośbą o skomentowanie wyników swoich firm. Wybraliśmy przedsiębiorstwo o najgorszym i względnie dobrym wyniku finansowym, a także takie, które choć jest starą i cenioną firmą, w tym roku po raz pierwszy z listy wypadło.

Pod zarządem komisarycznym

Po drugiej stronie linii telefonicznej TADEUSZ GAŁDYŚ, od 28 lutego br. komisarz wrocławskich AZOTÓW (93 pozycja na *Liście 500*).

– Pańskie przedsiębiorstwo jest ostatnie na *Liście 500* pod względem wyniku finansowego: 5,2 mld zł straty, choć – jak mi wiadomo – był planowany zysk około 0,6 mld zł...

– Jest pan dobrze poinformowany...

Zrozumiałem, że komisarz nie chce powracać do przeszłości, za którą nie czuje się osobiście odpowiedzialny...

– Jak wygląda sytuacja przedsiębiorstwa po ustanowieniu zarządu komisarycznego? – pytam zatem.

– W I kwartale br. wyprodukowano pod względem tonażowym tyle, ile w całym I półroczu ub. r. ...

– Chcę panu zadać pytanie trochę osobiste: jakie jest pańskie samopoczucie na obecnie zajmowanym stanowisku? Czy ma pan spokojny sen?

– Tego się nie da opowiedzieć telefonicznie. Zapraszam pana do siebie...

Już u siebie dyrektor i jego pracownicy odkryli przede mną, że sytuacja przedsiębiorstwa nadal jest bardzo skomplikowana. Bank od dwóch lat wielokrotnie wypowiadał im kredytowanie i choć przedłużył je – po ustanowieniu zarządu komisarycznego – to nie na długo, tylko do 7 maja br. Dalsze przedłużenie kredytowania wymaga uzyskania dotacji na pokrycie ubiegłorocznej straty. Uzyskanie dotacji nie jest możliwe bez specjalnej decyzji rządowej. Od decyzji rządu zależy także uzyskanie kilkudziesięciu milionów dolarów, bez których przedsiębiorstwo to nie będzie mogło zrealizować przypadających na rok bieżący zadań, jakie wynikają z programu jego uzdrowienia. Chcieliby zaś w tym roku wytworzyć około 100 tys. ton pow. (w ub. r. wyprodukowali ok. 60 tys. ton). Za każdą obecnie wyeksportowaną tonę pcw uzyskują w eksporcie ponad 1 tys. dol. W roku ubiegłym wyeksportowali 15 tys. ton po około 0,6 tys. dol. za tonę. Projektowane ilości produkcyjne wynoszą 200 tys. ton, ale żeby podnieść produkcję do 140 tys. ton w 1990 r., powinni przeznaczyć na inwestycje blisko 90 mld dol.

Jak zdobędą tyle dewiz? Jaka jest pewność, że nakłady te doprowadzą do obiecanych efektów? Historia wrocławskich AZOTÓW to przecież pasmo klęsk. Na budowę kompleksu wytwórni pcw wydano tu już blisko 0,5 mld dol.

Wydano więc wielki kapitał. Jak doszło do tego, że takie marne są efekty. Wrocławskie AZOTY nie są zupełnym wyjątkiem i można znaleźć sporo podobieństw w losach niektórych innych gigantów, jednak w tym przedsiębiorstwie nieprawidłowości skumulowały się z wyjątkową wyrazistością. Dość powiedzieć, że budowa „pod klucz” wytwórni pcw miała trwać od 1975 do 1979 r. Poszczególne wytwórnie oddano natomiast do wstępnej eksploatacji: w 1982 r. – pierwsze fazy przetwórstwa, w 1984 – fazę końcową, w 1985 – pośrednią. Aparaturę sprowadzano zaś na plac budowy od 1975 r. Niszczała ona przed zmontowaniem i po zmontowaniu, ponieważ brak synchronizacji w kończeniu różnych faz przetwórstwa uniemożliwiał jej uruchomienie. PETROCARBON i inne firmy zachodnie, które tę inwestycję realizowały, bronią się wskazując na różne uchybienia z naszej strony. Za pośrednictwem WARTY coś tam jednak płacą. Jakież „drobne” miliony dolarów.

Cóż to jest wobec półmiliardowego obciążenia z drugiej połowy lat siedemdziesiątych. Obciążenia, które należałoby powiększyć o odsetki 8–9% rocznie, ponieważ większość długu z tamtych lat powiększyła się o niespłacone lub nie w pełni spłacone odsetki. Toż to ponad miliard dolarów.

Najlepszych hamuje budżet

JAN MIEŁOCH, dyrektor naczelny Zjednoczonych Zespołów Gospodarczych INCO w Warszawie, nie chciał się wypowiadać na temat wyników finansowych swojego przedsiębiorstwa. Zajmuje ono 56 pozycję na *Liście 500*. Wyniki te wydają się korzystne. Na ok. 35 mld zł wartości sprzedaży akumulacja finansowa stanowi blisko 8,8 mld zł, czyli ok. 25%. Zysk jest też wysoki – 7,6 mld zł. Relacja zysku do kosztów, tj. rentowność netto wynosi ok. 36%.

Co jest stałością tego przedsiębiorstwa? Może eksport? Zaledwie ok. 8% produkcji.

No i słaba ekspansja. Przedsiębiorstwo to stale spada na *Liście 500* – z 37 miejsca w 1983 r. na 50 miejsce w 1986 r. i na 56 w ubiegłym roku. Jakże są tego przyczyny? I jakie rokują wyniki w tym roku? Wyjaśnięć udzielił mi FRANCISZEK TOPOLEWSKI, główny księgowy INCO. Twierdzi, że relatywnie wolniejszy niż w całej „pięćsetce” wzrost wartości sprzedaży wynikał w jego przedsiębiorstwie z wolniejszego niż w innych przedsiębiorstwach wzrostu cen. Licząc w cenach stałych, produkcja INCO wzrosła bowiem w ub. r. o 8%, a więc szybciej niż średnio w przemyśle (w „500” o 3,5%).

Eksport mógłby być nieco wyższy, ale brak odpowiednich opakowań. Jakość też często nie jest dość konkurencyjna, jak na wymagania kontrahentów zagranicznych, ale z tym może jakoś by sobie poradzili. Opakowania stanowią przeszkodę szczególnie trudną do pokonania.

W br. planują wzrost wartości sprzedaży o ok. 50%, w tym wzrost cen o ok. 38%. Produkcja w cenach stałych wzrośnie o ok. 10%.

Prace nad planem na br. opóźniły się, gdyż długo nie wiadomo było, jakie będą ostatecznie zasady obliczania podatku od ponadnormatywnego przyrostu wynagrodzeń. Informacje w tej sprawie docierają do przedsiębiorstwa dopiero teraz, tj. w II kwartale... Nie trzeba wyjaśniać, jak utrudnia to planowanie.

Ponadto główny księgowy uważał się za dziwne – jego zdaniem – metody stosowane w br. wobec tego przedsiębiorstwa przez Ministerstwo Finansów. Żąda się od INCO wpłacania podatku obrotowego w postaci przedpłat, z miesięcznym wyprzedzeniem. W ten sposób przedsiębiorstwo pozbawione zostało ok. 1 mld zł. Tego miliarda brakuje na sfinansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to – zdaniem Fr. Topolewskiego – czynnik, który może ujemnie wpłynąć na przyszłe wyniki produkcyjne INCO.

Brak rąk do pracy

W zastępstwie ANDRZEJA PRĘTKOWSKIEGO, dyrektora naczelnego Polskich Zakładów Optycznych, wyjaśnień udzielił PIOTR MATEJUK, dyrektor do spraw eksportu i handlu, oraz ROMUALD KASOWSKI, zastępca dyrektora do spraw ekonomicznych. PZO wypadło z Listy 500. W ub. r. zajmowało na niej 491 miejsce. W poprzednich latach było jeszcze dalej od końca (w 1984 r. 488 miejsce). W roku bieżącym już go tam nie ma. A oto wyciągnięte z dokumentacji GUS dane o tym przedsiębiorstwie za ub. r., których czytelnik nie będzie mógł już znaleźć na opublikowanej w tym numerze „Zarządzania” *Liście 500*: sprzedaż – 6,1 mld zł, udział eksportu – 41%, akumulacja i zysk – po 1,3 mld zł, obciążenia ogółem – 0,9 mld zł, w tym podatek obrotowy – 0,1 mld zł, dochodowy – 0,3 mld zł, dopłaty – 0,2 mld zł, ulgi – 0,6 mld zł, odpis z zysku na fundusz rozwoju – 43%, rentowność netto – 27%, zatrudnienie – 3461, wydajność pracy w przeliczeniu na 1 zatrudnionego – 932 tys. zł, przeciętne wynagrodzenie miesięczne – 31 188 zł, pokrycie zapasów funduszem obrotowym – 42%. Zarówno pod względem akumulatywności sprzedaży, jak i rentowności przedsiębiorstwo to wypada dość korzystnie. Bardzo wysoka lokata w eksporcie! Dlaczego więc PZO nie rozwija szybciej swojej produkcji?

Podobnie jak w przypadku wrocławskich AZOTÓW nie skończyło się na rozmowie telefonicznej.

– Chce pan znać rzeczywistą przyczynę, to panu powiem: brak ludzi – mówią dyrektorzy P. Matejuk i R. Kasowski. – Niech pan sprawdzi, ile osób było zatrudnionych w naszym przedsiębiorstwie w poprzednich latach. Sprawdzam na *Liście 500* za 1984 r. – blisko 4,1 tys., a w 1987 r. dokładnie: 3461. Stanowiska pracy są, urządzenia są, surowiec jest (bez tzw. wkładu dewizowego), a ludzi nie ma. Przyrost produkcji uzyskany dzięki zatrudnieniu każdego dodatkowego pracownika równałby się – jak twierdzą moi rozmówcy – przyrostowi eksportu. Byłby to przy tym eksport opłacalny. Ubiegłoroczny koszt jednego dolara nie przekraczał bowiem w tym przedsiębiorstwie 200 zł, a więc ok. 70% oficjalnego kursu.

Jak należałoby problem ten rozwiązać?

– Sprawa ma ogólniejszy charakter – odpowiada R. Kasowski. – Dotyczy całej aglomeracji warszawskiej. Może nawet szerszej... W skali kraju na 100 wolnych miejsc pracy przypada bowiem zaledwie jeden człowiek pracy poszukujący. W Warszawie relacja ta jest jeszcze bardziej krzyżująca.

Za problemem tym kryje się kwestia nie dość motywacyjnych płac, nadmiernego zatrudnienia w innych przedsiębiorstwach i instytucjach itp... Ale gra jest warta świeczki. Powiedziano mi, że tylko w PZO takich „dolarowych” stanowisk pracy można byłoby uruchomić niemal od razu co najmniej 500. Ale można by się zastanawiać także nad tysiącem. Tylko w PZO...

Rozmowy prowadził
MAREK MISIAK

Eksport wyżej

DARIUSZ LEDWOROWSKI

Już trzeci rok z rzędu Lista 500 przynosi informacje o udziale eksportu (w cenach realizacji) w wartości sprzedaży przedsiębiorstw. W okresie tym rola eksportu zwiększyła się. W 1985 roku stanowił on średnio 15,72% przychodów ze sprzedaży, w 1986 wyniósł 16,53%, w roku ubiegłym zaś wzrósł już do 19,15%. Zwiększenie w ciągu jednego roku udziału eksportu w sprzedaży o 2,6% zasługuje na uwagę. Wzrostowi wartości sprzedaży o około 31% towarzyszył przyrost przychodów eksportowych o blisko 52%. Skąd tak rekordowe tempo? Przecież zarówno fizyczne rozmiary eksportu w skali całej gospodarki (około 4,5%), jak i wpływy w walutach obcych nie wzrosły w roku ubiegłym w stopniu tak wysokim?

Wpłynęła na to przede wszystkim dewaluacja złotego, zarówno w stosunku do walut wymienialnych, jak i do walut krajów socjalistycznych, determinowana inflacyjnymi zmianami cen i kosztów w naszej gospodarce. W ubiegłym roku obniżenie kursów złotego w stosunku do walut wymienialnych było jednak silniejsze niż wynikałoby to ze wzrostu kosztów produkcji eksportowej. Wiązało to się z rozpoczęciem wdrażania ciągle dotąd odraczanej koncepcji kursu submarginalnego (zapewniającego opłacalność około 80% eksportu). Zasada ta przyjęta w reformie za wytyczną dla polityki kursowej nie była w praktyce stosowana. Głęboka dewaluacja złotego przyniosła więc skokowy wzrost przychodów eksportowych, z drugiej jednak strony wpłynęła też na podrożenie importu oraz wzrost cen towarów produkowanych w kraju. Rozszerzony został zakres stosowania cen transakcyjnych w rozliczeniach producentów z jednostkami handlu zagranicznego, a tym samym ograniczono rozliczenia budżetowe z tytułu eksportu i importu (dopłaty i obciążenia wyrównawcze). Także te zmiany przewidywane od początku reformy zaczęły w dostrzegalnym stopniu następować dopiero w roku ubiegłym. To porządkowanie systemowych reguł funkcjonowania handlu zagranicznego, choć opóźnione sprzyjać powinno

stosowaniu rachunku ekonomicznego w tej sferze gospodarowania.

Zjawiskiem wartym odnotowania jest też niezwykle silny wzrost kwot udzielonych ulg w podatku dochodowym z tytułu eksportu (pisze o tym na s. 59 Marek Dąbrowski). Silna dewaluacja złotego i jednocześnie zwiększenie ulg eksportowych wpłynęło znacząco na wzrost zysków, przede wszystkim u dużych eksporterów, w niewielkim stopniu korzystających z dostaw z importu. Dla wielu czołowych eksporterów ulgi w podatku dochodowym były już w poprzednich latach źródłem poważnych zysków i stanowiły też podstawę finansowania rozwoju (*Lista eksporterów*, „Zarządzanie” 8 '87).

Czy zwiększona stymulacja eksportu w roku ubiegłym przyniosła więc znaczące rezultaty eksportowe? Czy stwarza podstawy dla ekspansji eksportowej w następnych latach? Oceniając zmiany w dynamice eksportu w roku ubiegłym nie sposób nie zauważyć, że najwyższe przyrosty udziału odnotowali producenci surowców i półfabrykatów (Kombinat LUBIN, Zakłady TRZEBINIA, Wytwórnia Konstrukcji Stalowych KONSTAL) oraz przedsiębiorstwa zaliczane do sektora rolno-spożywczego (przedsiębiorstwa połowowe, cukrownie, olejarnie). Dynamika wzrostu udziału eksportu w przedsiębiorstwach branż produkujących wyroby elektromaszynowe nie była wysoka, choć są tu godne odnotowania wyjątki (np. BUMAR-WARYŃSKI, TELKOM-ZWUT, H. CEGIELSKI). Stagnacyjne tendencje w eksporcie przemysłu elektromaszynowego są dość wyraźne. Ażeby wyzwoilić ekspansję eksportu tych branż, konieczne są poważne nakłady inwestycyjne, polepszenie zaopatrzenia, w tym z importu, a także stabilność systemowych reguł finansowego stymulowania eksportu. Realna ocena, na ile warunki te są spełnione (biorąc także pod uwagę znaczące osłabienie finansowych zachęt eksportowych w roku bieżącym), każe spoglądać z nieufnością na perspektywy utrzymywania się także w dalszych latach tendencji zwiększania eksportu w działalności przedsiębiorstw „500”. ■

Na starcie drugiego etapu

TADEUSZ BACZKO

Sprzedaż „pięćsetki” wzrosła w ciągu pięciu lat 2,4 raza (zob. tab. 1). Składał się na to wzrost obrotów, cen, ale także – w mniejszym już stopniu – różnice w składzie przedsiębiorstw w 1987 i 1983 roku. Wzrost ten w niewielkim stopniu wynikał ze zmian cen na rynku światowym. Odpowiedni wskaźnik dla międzynarodowej „pięćsetki” największych firm świata poza Stanami Zjednoczonymi wyniósł 1,15 dla 5-lecia 1982–1986.

Analogicznie do wzrostu sprzedaży podniósł się próg wejścia do Listy 500. Zwraca uwagę, że dynamiki sprzedaży w stosunku do 1983 roku kształtują się różnie dla poszczególnych przedsiębiorstw. W POLMOSIE wskaźnik ten wyniósł 1,6. Odpowiednie liczby dla wybranych przedsiębiorstw z czołówki Listy 500 wynoszą: 2 dla płockiej PETROCHEMII; 2,8 dla Huty KATOWICE; 2,7 dla Huty im. LENINA; 2,5 dla FSO Warszawa; 2,1 dla FSM Bielsko-Biała; 1,9 dla Zakładów Rafineryjnych GDAŃSK; 2,5 dla URSUSA oraz 4,9 dla Kombinatu BUMAR-ŁĄBĘDY.

Zwraca uwagę szybsze od średniego tempo wzrostu sprzedaży w Hutach KATOWICE i im. LENINA oraz blisko pięciokrotny wzrost sprzedaży w Kombinacie BUMAR-ŁĄBĘDY. Mimo tak znacznego ogólnego wzrostu obrotów nie można znaleźć polskiego przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego na wspomnianej poprzednio liście największych światowych producentów przemysłowych. Pierwszy raz w historii listy Huta KATOWICE (zob. tab. 2) wysunęła się na 3 miejsce. Wzrosła pozycja FSO. Przesunęła się ona w ciągu 5 lat z miejsca 8 na 6. FSM pogorszyła swoją względną pozycję. Spadła bowiem z 6 na 8 pozycję. Można również odnotować spadek Rafinerii GDAŃSK z 7 na 10 miejsce.

Wyniki finansowe 500 przedsiębiorstw wzrosły w ciągu tych 5 lat blisko 3,5-krotnie. Zastosowana została, po raz pierwszy, procedura liniowego podatku dochodowego. Wbrew jej przeciwnikom w okresie początkowym dała ona większe przychody z podatku dochodowego niż można się było spodziewać. Rośnie zysk do podziału w przedsiębiorstwach. Rośnie więc również odpis z zysku na fundusz rozwoju. Czy jest on przeznaczony na cele rozwojowe przedsiębiorstw? Wyniki analiz zdają się to potwierdzać. Blisko ośmiokrotnie wzrosły bowiem w minionym pięcioleciu nakłady inwestycyjne z funduszu rozwoju. Trudno jest jednak ocenić, jaką część stanowią tu inwestycje centralne, przekazane do realizacji przedsiębiorstwom na początku lat osiemdziesiątych.

Środki na cele badawczo-rozwojowe centrum stale rosną. Jaka jest sytuacja w tym zakresie w przedsiębiorstwach? Jak nakłady na cele badawczo-rozwojowe procentują w postaci nowych wyrobów i technologii? Są to pytania kluczowe, a odpowiedź na nie informuje o mikroekonomicznej treści zmian strukturalnych. Zanim jednak zaczniemy obserwować te procesy, przyjrzyjmy się, co dziś dzieje się z majątkiem trwałym przedsiębiorstw Listy 500.

Obserwacja wskaźników dekapitalizacji wskazuje dalszy wysoki ich poziom. Wskaźnik zużycia środków trwałych wynosi 46%. W niewielkim stopniu pomagają tu inwestycje. Wskaźnik odnowy, czyli stosunek przyrostu do majątku w okresie ubiegłego roku, wyniósł 8,5%, co stanowi wzrost o ponad trzy punkty w stosunku do 1986 roku.

Dla odtworzenia zużytego majątku nie starcza środków. Nadmiar środków jest względny. Gdyby bowiem przedsiębiorstwa miały wypełnić lukę technologiczną czy asortymentową, jaka dzieli nasze firmy od światowych, to posiadane środki okazałyby się zupełnie niewystarczające. Dla odtworzenia zużytego majątku przedsiębiorstwa potrzebowałyby bowiem średnio około 7 lat, nawet przy względnie wysokim przyroście majątku trwałego, jaki obserwowaliśmy w ubiegłym roku oraz znacznego zasilenia środkami dewizowymi.

Analiza wyników przedsiębiorstw za 1987 rok ma znaczenie szczególne. Zamyka się bowiem pewien okres w procesie reformowania

gospodarki. Stanowi jednocześnie punkt odniesienia przy ocenie tego, co faktycznie zmieni się w następnych latach, objętych drugim etapem reformy gospodarczej.

Największą sprzedaż, podobnie jak w poprzednich pięciu latach, uzyskał POLMOS. Jego obroty wzrosły mniej niż całej „500”. Ma on ciągle największą akumulację, która zasila budżet liczącym się 644 mld złotych podatkiem obrotowym. Jego pozycja jako największego dostawcy akumulacji finansowej do budżetu jest niczym nie zagrożona. Na ostatnim miejscu pod względem akumulacji znalazły się Zakłady Chemiczne POLICE. Pod względem obrotów przedsiębiorstwo to przesunęło się w ciągu pięciu lat z pozycji 75 na 48. Nie przyniosło to jednak z sobą ani poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, ani pomnożenia dochodów budżetu. Akumulacja tego przedsiębiorstwa spadła w ciągu tych lat czterokrotnie. Deficyt POLIC wzrósł bowiem z -5 mld zł do -20 mld zł w 1987 (zob. tab. 3). Wymagało to blisko pięciokrotnego wzrostu dotacji państwa z 6 mld do 29 mld zł.

Najwyższy wynik finansowy uzyskuje od czasu pojawienia się na Liście 500 Kombinat Górniczo-Hutniczy LUBIN. Najniższy wynik finansowy uzyskało kolejne przedsiębiorstwo związane z zasilaniem rolnictwa – AZOTY Włocławek (zob. tab. 4). Wzrost obrotów spowodował tu wielokrotny wzrost deficytu i ośmiokrotny wzrost dotacji. Wzrosły one do 8 mld zł.

Podobnie jak 5 lat temu na pierwszym miejscu pod względem rentowności jest POLFA Jelenia Góra. Liczba przedsiębiorstw farma-

Wyniki finansowe 500 przedsiębiorstw po 5 latach

Tabela 1

Rok	Sprzedaż	Akumulacja finansowa	Wynik finansowy
1983	4 425 mld zł	944 mld zł	435 mld zł
1987	10 450 mld zł	2 218 mld zł	1 460 mld zł
współczynnik dynamiki	2,36	2,35	3,36

Zmiany w czołówce Listy 500 w latach 1983–1987

Tabela 2

Nazwa przedsiębiorstwa	Sprzedaż					mld zł
	1983	1984	1985	1986	1987	
	pozycja					
POLMOS Warszawa	1	1	1	1	1	726
PETROCHEMIA Płock	2	2	2	2	2	460
Huta KATOWICE	4	4	4	4	3	248
Huta LENINA	3	3	3	3	4	243
Kombinat Górniczo-Hutniczy LUBIN	5	5	5	5	5	201
FSO Warszawa	8	8	7	6	6	141
Wspólnota MEGAT Warszawa	—	—	9	7	7	137
FSM Bielsko-Biała	6	6	6	8	8	136
Gwarectwo POLMAG Katowice	—	—	11	10	9	126
Rafineria GDAŃSK	7	7	8	9	10	111

ceutycznych w czołówce 10 najbardziej rentownych zwiększyła się do 5. Rośnie też rozpiętość między najbardziej i najmniej rentownymi. Pierwszy raz na liście najbardziej rentownych pojawiły się POLFA, Rzeszów i Fabryka Maszyn Włókienniczych Bielsko-Biała. Obydwa te przedsiębiorstwa znajdują się w ostatniej setce pod względem sprzedaży. Osiągnęły one imponujące rentowności: 97,4 i 82,9%. Rzeszowskie przedsiębiorstwo weszło po raz pierwszy na Listę 500 i od razu wysunęło się na czwartą pozycję pod względem rentowności i pierwszą pod względem wydajności. Jest to firma stosunkowo niewielka, zatrudnia bowiem 500 osób, ma stosunkowo niewielki (piąty od końca na liście) majątek trwały i nie bierze kredytów na finansowanie środków obrotowych. Wskaźnik zaś pokrycia zapasów funduszem własnym w obrocie wzrósł w tej firmie pod koniec roku do poziomu 96,1%.

Na uwagę zasługuje ostatnie przedsiębiorstwo pod względem rentowności. Wyróżnia się ono na liście (zob. tab. 5). Jest nie tylko ostatnie pod względem wyniku finansowego i rentowności, ale jednocześnie 10 pod względem majątku trwałego i pierwsze ze względu na techniczne uzbrojenie pracy. Majątek ma stosunkowo nowy, bo zużyty tylko w 29%. Jest to dziwnym zbiegiem okoliczności tyle samo, co u rekordzisty rentowności tj. w rzeszowskiej POLFIE.

W nadchodzącym okresie w większym niż dotychczas stopniu trzeba będzie uwzględnić rachunek efektywności zastosowanego majątku trwałego i obrotowego. Szczególnie przydatna tu będzie stopa zysku, liczona jako stosunek wartości dochodu netto (po opodatkowaniu)

Przedsiębiorstwa o najwyższej i najniższej akumulacji finansowej w 1987 r.

Tabela 3

Nazwa przedsiębiorstwa	Sprzedaż		Akumulacja finansowa		
	1983	1987	1983	1987	
	poz.		mld zł		poz.
POLMOS Warszawa	1	1	389	648	1
Zakłady Chemiczne POLICE	75	48	-5	-20	500

Przedsiębiorstwa o najwyższym i najniższym wyniku finansowym w 1987 r.

Tabela 4

Nazwa przedsiębiorstwa	Sprzedaż		Wynik finansowy		
	1983	1987	1983	1987	
	poz.		mld zł		poz.
Kombinat Górn.-Hutn. LUBIN	5	5	—	69	1
AZOTY Włocławek	108	93	−0,09	−5	500

Przedsiębiorstwa o najwyższej i najniższej rentowności netto w 1987 r.

Tabela 5

Nazwa przedsiębiorstwa	Sprzedaż		Rentowność netto		
	1983	1987	1983	1987	
	poz.		%	%	poz.
POLFA Jelenia Góra	274	217	131,3	138,3	1
AZOTY Włocławek	108	93	11,6	-14,0	464

do sumy majątku trwałego i obrotowego. Wskaźnik ten wyłączony został w wersji z dopłatami i bez uwzględnienia dopłat. Odpowiednie wskaźniki wyniosły dla Listy 500 w 1987 r. 14,2% i 5,4%.

Analiza Listy 500 pod kątem osiąganych u progu drugiego etapu reformy gospodarczej stóp zysku wskazuje, że aż dla 78 przedsiębiorstw stopa zysku ma wartość ujemną. Jest ciekawe, że 14 przedsiębiorstw ma na polskiej Liście 500 wyższą stopę zysku, niż przedsiębiorstwa z czołówki najbardziej zyskowych firm amerykańskich, czyli więcej niż 42,9%, w rekordowym dla nich 1987 roku.

Zdecydowanie pierwsze miejsce w Polsce pod względem stopy zysku zajęła wspomniana rzeszowska POLFA. Całkowicie zdezonizowany został POLMOS. Wyprowadziło go aż 79 firm. Stanowi on, jak się okazało, dobry interes dla budżetu państwa, jednak sam ma niezbyt wysoką stopę zysku jak na polskie warunki. Wyniosła ona 17,8%, co gwarantowałoby jednak tej firmie miejsce w czołówce firm amerykańskich o najwyższej stopie zysku. Oczywiście tylko wtedy, gdyby udało mu się sprzedać swoje produkty po równie dobrej cenie jak w Polsce. Patrząc na minimalny, o spadkowej tendencji, eksport firmy POLMOS (udział eksportu sprzedaży 1%) ogółem do obu obszarów płatniczych, wydaje się, że menedżerowie koncernu PEPSI COLA, który między innymi zajmuje się dystrybucją radzieckiej wódki na amerykańskim rynku, mogą spać spokojnie. Na końcu polskiej listy „rekinów biznesu” znajduje się przedsiębiorstwo mięsne we Wrocławiu, którego każda złotówka majątku przynosi blisko 1 zł 40 groszy straty. Wśród przedsiębiorstw z ujemną stopą zysku można spotkać przedsiębiorstwa z czołówki Listy 500. Zwraca uwagę wspomniana powyżej Huta KATOWICE, której każda złotówka majątku przynosi 15 gr straty. W świetle tych faktów lepiej można zrozumieć skłonność tego przedsiębiorstwa do wyzbywania się majątku trwałego, czego wyrazem jest zapewne „transakcja stulecia” polegająca na odsprzedaży zakupionej w ZSRR walcowni wraz ze sterowaniem produkcji firmy GENERAL ELECTRIC, do Magnitogorska (zob. Fundamenty 4'88, Przysiąż 6'88).

W warunkach roku 1988, gdy koła inflacji toczą się niezwykle szybko, czterdziestotysięcznicy czołówki płacowej roku ubiegłego nikogo ani nie zaskakują, ani nie niepokoją. Warto jednak stwierdzić pewne niepokojące zjawisko strukturalne, które jeszcze nigdy tak silnie, jak na obecnej Liście 500, nie wystąpiło. Chodzi o brak przedsiębiorstw produkcji rynkowej, wyjąwszy grodziską POLFĘ w czołówce płacowej. Przypadły im natomiast aż cztery z końcowych pozycji pod względem płac. Wymieńmy te przedsiębiorstwa: Spółdzielnia Pracy BIELPO Białystok, Rzeszowskie Fabryki Mebli Sędziszów, Zakłady Obuwia im. PKWN Chełm oraz POLKAT Warszawa.

„Lepiej zrobisz, więcej zarobisz”, stanowi prawie sztandarowe hasło reformy lat osiemdziesiątych. Jak dużą mamy szansę, żeby zostało zrealizowane w tej samej dekadzie, w której zostało sformułowane?

Dotychczasowe obserwacje, które prowadziliśmy od pięciu lat, wskazywały na wysokie dysproporcje między płacami a wydajnością. Badany przez nas współczynnik korelacji płac i wydajności liczonej produkcją sprzedaną netto na zatrudnionego wzrósł w 1987 roku do poziomu 0,38. Zwraca uwagę mniejszy w tym roku negatywny wpływ dopłat i dotacji na relację motywacyjną. Poziom tych związków mimo pewnej poprawy jest jednak ciągle bardzo niski. Niepokoi fakt, że próby polepszenia sytuacji nie uwzględniają istniejących rozpiętości sytuacji finansowo-płacowej przedsiębiorstw. Skala ich jest bardzo duża.

Wyraźnie dają się wyodrębnić przedsiębiorstwa, które krok po kroku zwiększają swoje obroty oraz poprawiają sytuację ekonomiczną. Wymienić tu można HORTEx Góra Kalwaria, STOCZNIEŃ PÓLNOCNĄ Gdańsk oraz Wytwórnę Silników Wysokoprężnych ANDORIA Andrychów. Dobrym przykładem pozytywnego procesu adaptacyjnego są zakłady UNITRA-POLKOLOR Piaseczno. Postęp jest tu znaczny i widoczny. Nie zmienia to faktu, że sytuacja zakładu jest nadal bardzo trudna. To spowodowało najprawdopodobniej, po dość długim okresie oporu, wyrażenie zgody na wejście do koncernu elektronicznego ELPOL.

Problem pobudzenia procesów adaptacyjnych i stworzenie warunków tym, którzy wykazują się zdolnością wychodzenia z kryzysu, jest nadal aktualny.

TADEUSZ BACZKO

Koncentracja

EWA BALCEROWICZ

Najnowsza Lista 500 potwierdza dotychczasowy trend: od 1983 r. (po raz pierwszy objętego obserwacją) rośnie systematycznie koncentracja organizacyjna w przemyśle przetwórczym.

I tak, jeżeli stopień koncentracji mierzyć udziałem 500 największych przedsiębiorstw w sprzedaży całego przemysłu przetwórczego, to rósł on z roku na rok, wynosząc w kolejnych latach okresu 1986–1987 odpowiednio: 64,5%, 64,9%, 65,9%, 66,5% i 67,1%. Drugim miernikiem jest udział w zatrudnieniu całego przemysłu przetwórczego. W 1983 r. udział ów wynosił 44,4%, w następnym roku wzrósł do 49%, w 1985 r. podniósł się do 50,9% i na tym poziomie utrzymał się w następnym roku, w 1987 zaś wzrósł do 51,3%. Wreszcie udział 500 największych przedsiębiorstw w majątku całego przemysłu przetwórczego wzrósł z 66,2% w 1984 r. do 70,6% w 1986 r. (brak danych dla pozostałych dwóch lat), w 1987 r. wskaźnik ów osiągnął poziom 70,7%.

To samo, co o 500 największych, można powiedzieć o pierwszych stu przedsiębiorstwach. Udział 100 największych przedsiębiorstw w sprzedaży całego przemysłu przetwórczego wzrósł z 37,8% w 1984 r. do 39,1% w 1986 r., w minionym zaś roku podniósł się do 39,5%. Odpowiednie dane dla zatrudnienia wynosiły: 21,7% w 1984 r., 24,2% w 1986 r. i 24,1% (a więc nietypowy, ale nieznaczny spadek) w 1987 r. Udział 100 największych przedsiębiorstw w majątku całego przemysłu przetwórczego systematycznie rósł, wynosząc 37,1% w 1984 r., 40,7% w 1986 r. i 41,9% w roku minionym. Co więcej, jak wynika z bardziej szczegółowej analizy, najwięksi z największych rozwijali się najszybciej, szybciej od pozostałych czterech setek przedsiębiorstw z *Listy 500*. Ich udział w zatrudnieniu ogółem 500 największych przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego powiększył się znacznie: z 44,2% w 1984 r. do 46,4% w 1985 r. i do 47,4% w roku 1986. W ubiegłym roku wystąpił niewielki spadek (do 47,0%).

Udział pierwszej „setki” w majątku całej „500” w okresie objętym obserwacją stale rósł i wynosił: 56,1% w 1984 r.; 56,7 w 1985 r.; 57,7% w 1986 r. i aż 59,2% w roku ubiegłym. Udział pierwszych stu przedsiębiorstw w sprzedaży ogółem największych 500 przedsiębiorstw rósł stosunkowo najwolniej mieszcząc się cały czas w przedziale między 58 i 59%.

Warto zwrócić uwagę na dwa nowe przedsiębiorstwa, jakie pojawiły się na *Liście 500*. Po raz pierwszy w 1986 r. i od razu na bardzo wysoką 94 pozycję weszły Zakłady Celulozy i Papieru w Kwidzynie, z wielkim majątkiem produkcyjnym (57,3 mld zł), plasującym się aż na 14 miejscu na liście. Kwidzyńskie przedsiębiorstwo, efekt inwestycji rozpoczętych jeszcze w latach siedemdziesiątych i ślimaczących się w latach osiemdziesiątych, w ubiegłym roku zwiększyło swoją produkcję o 10 mld zł (z 17,8 do 27,9 mld zł), awansując dzięki temu na liście na pozycję 76. Było to możliwe dzięki oddaniu w ub. roku do eksploatacji kolejnych obiektów o łącznej wartości 4,7 mld zł i zwiększeniu zatrudnienia o 400 osób. Optymistyczne, że Zakłady w Kwidzynie, które w pierwszym roku działalności miały ujemną akumulację (–1146 mln zł), ubiegły rok zakończyły akumulacją dodatnią (566 mln zł).

Drugie nowe przedsiębiorstwo na *Liście 500* to Dolnośląskie Zakłady Białoskórniczo-Rękawicznice w Świdnicy, które ze sprzedażą 10 375 mln zł weszły na 258 pozycję. Zwraca uwagę wysoka produktywność środków trwałych w tym przedsiębiorstwie. Pod względem majątku Zakłady w Świdnicy plasują się na 470 miejscu, pod względem produktywności – aż na 29 pozycji. Jak na tę branżę przedsiębiorstwo jest bardzo duże: zatrudnia aż 2761 osób (stan na koniec 1987 r.) dobrze je opłacając (powyżej przeciętnej dla całej „500”; 103 pozycja na *Liście 500* pod względem przeciętnego wynagrodzenia).

W komentarzach do poprzednich dwóch edycji *Listy 500* pisałam o niepokojących zjawiskach fuzji przedsiębiorstw, prowadzących do wzrostu (i tak już nadmiernej) koncentracji organizacyjnej polskiej gospodarki. Ubiegły

rok dostarczył następnych powodów do niepokoju. W maju pojawiła się kolejna (pierwsze były lansowane, ale nieskutecznie w 1984 r., a następne – w kolejnych latach) koncepcja zrzeszenia się producentów podzespołów elektronicznych i elektronicznych wyrobów finalnych, tym razem w drodze utworzenia spółki z o.o. pod nazwą ELPOL. W myśl koncepcji projektodawców spółkę miały utworzyć łącznie 102 przedsiębiorstwa, zgrupowane dotychczas w 3 zrzeszeniach: UNITRZE, MERZE i TELKOMIE. Państwu, reprezentowanemu przez ministra przemysłu, miało przypaść 20% udziałów. Mimo że koncepcja utworzenia elektronicznego „koncernu” napotkała opór rad pracowniczych niektórych zainteresowanych przedsiębiorstw oraz na falę krytyki prawników, ekonomistów i publicystów, w grudniu ub. roku 97 przedsiębiorstw utworzyło Spółkę z o.o. ELPOL, wielki monopol branżowy, który skupiać będzie środki dewizowe i złotówkowe pochodzące z ulg od podatku dochodowego, przejmując je od dotychczas samodzielnych przedsiębiorstw. Można teraz oczekiwać silnej presji lobby elektronicznego na budżet, z wiadomymi skutkami dla równowagi finansowej i gospodarczej państwa. Obecna *Lista 500*, na której znajdują się 23 przedsiębiorstwa branży elektronicznej, nie rejestruje jeszcze obecności ELPOLU, który rozpoczął działalność z dniem 1 stycznia br. Trzeba więc poczekać do kolejnej edycji *Listy 500*. Do tego czasu obserwatorom zmian zachodzących w naszej gospodarce nie powinno się nudzić. Już słysząc o następnych koncepcjach łączenia przedsiębiorstw, znów w ramach tej samej branży. Tym razem chodzi o cementownię. Mam propozycję nazwy dla przygotowywanej spółki (wspólnoty?, koncernu?): POLSKI BETON. ■

Poprawy ciąg dalszy

MAREK DĄBROWSKI

W ubiegłorocznym komentarzu odnotowałem zahamowanie, a nawet pewne odwrócenie wcześniejszych niekorzystnych tendencji, polegających na stałym wzroście poziomu obciążeń przedsiębiorstw oraz nasilaniu się redystrybucyjnej funkcji budżetu państwa. Co przyniósł w tej dziedzinie rok 1987?

Przyjrzyjmy się podstawowym trendom:

■ stosunek obciążeń ogółem (podatek dochodowy + podatek obrotowy + wpłaty z tytułu rachunków wyrównawczych cen + PPWW + podział amortyzacji + podatek od płac + podatek od nieruchomości) do akumulacji wyniósł 93,9% (w 1985 r. – 112%, w 1986 r. – 109,5%), a do sumy akumulacji i wszystkich dopłat – 78,2% (w poprzednich latach odpowiednio – 93% oraz 88,8%);

■ udział podatku obrotowego w obciążeniach ogółem wyniósł 57,6% (57,9% w 1985 r. i 58,1% w 1986 r.), a analogiczny udział podatku dochodowego 31,9% (27,2% i 27,9%);

■ udział podatku obrotowego w akumulacji kształtował się na poziomie 54,0% (67,3% w 1984 r.; 65,0% w 1985 r.; 63,9% w 1986 r.), udział podatku dochodowego w akumulacji na poziomie 29,9% (26,6% w 1984 r.; 30,5% w 1985 r.; 30,6% w 1986 r.), a łączny udział obu podatków w akumulacji 83,9% (93,9%, 95,5%, 94,2%);

■ udział podatku dochodowego w wyniku finansowym wyniósł 45,5% (53,0% w 1984 r., 55,4% w 1985 r., 51,4% w 1986 r.);

■ udział dopłat ogółem w wyniku finansowym wyniósł 30,4% (37,4% w 1985 r., 39,1% w 1986 r.), w tym udział dotacji przedmiotowych w wyniku finansowym 18,9% (26,5% w 1985 r., 21,5% w 1986 r.).

Wszystkie te dane wyraźnie wskazują na obniżanie się presji fiskalnej wobec przedsiębiorstw z *Listy 500* oraz na pewne ograniczenie redystrybucji nadwyżki ekonomicznej via budżet państwa. Co ciekawe jednak, spadkowi udziału dopłat ogółem oraz dotacji przedmiotowych w wyniku finansowym nie towarzyszy zmniejszanie się listy przedsiębiorstw dotowanych. Jakiegokolwiek formy dopłat otrzymywało 310 przedsiębiorstw (291 w

1985 r. i 308 w 1986 r.), a dotacje przedmiotowe 120 przedsiębiorstw (131 w 1985 r., 118 w 1986 r.). Na listę branż dotowanych powróciło cukrownictwo i przemysł włókien chemicznych.

Spadek udziału podatku dochodowego w wyniku finansowym odbywał się przy nie zmienionych regułach fiskalnych (liniowe opodatkowanie zysku w wysokości 65%). Fenomen ten można wyjaśnić istotnym wzrostem znaczenia ulg podatkowych. Stosunek ulg w podatku dochodowym do wymiaru brutto tegoż podatku (tzn. sumy podatku i ulg) wyniósł w 1987 r. 30,4% (21,3% w 1986 r.), a do wyniku finansowego 19,8% (13,9 w 1986 r.). Wzrosła jednak liczba przedsiębiorstw, nie otrzymujących żadnych ulg z 28 do 42. Wzrosło także znaczenie ulg z tytułu sprzedaży eksportowej – w 1987 r. stanowiły one 65,0% całości ulg wobec 54,1% w roku poprzednim. Nadal stosunkowo niewielkie znaczenie posiadają ulgi z tytułu oszczędności paliw i energii oraz produkcji wyrobów ze znakami jakości. Wyniosły one odpowiednio po 3,2% całości ulg (2,7% i 3,9% w r. 1986). Zmniejszył się z 39,3% do 28,6% udział pozostałych tytułów ulg (w tym ulg indywidualnych).

Analiza *Listy 500* za rok 1987 (a był to rok wyjściowy dla II etapu reformy) w sferze rozliczeń z budżetem daje podstawę do ostrożnego optymizmu. Optymizm wynika z faktu pewnego zelżenia „śruby” fiskalnej oraz ograniczenia zakresu redystrybucji. Ostrożność dyktowana jest szeregiem czynników. Chodzi o nie zmienione mechanizmy podatkowe oraz dotacyjne, o to, że spadek poziomu obciążeń nie dokonywał się poprzez generalne obniżenie stawek podatkowych, a poprzez zwiększenie ulg. Nie nastąpił jakościowy przełom, a jedynie ograniczona poprawa w ramach istniejącego systemu. Przełom nie wydaje się zaś realny bez rozszerzenia swobodnego cenotwórstwa (co pozwalałoby ograniczać dotacje przedmiotowe), bez walutowego kursu równowagi o charakterze marginalnym (co z kolei mogłoby radykalnie zmniejszyć dopłaty i ulgi eksportowe), wreszcie bez generalnej reformy systemu podatkowego. ■

Komu przeszkadza?

Na marginesie *Listy 500*

Lista 500, której kolejną, piątą roczną edycję przedstawiamy w tym numerze, budzi wśród opinii publicznej i bezpośrednio u zainteresowanych nie stabilne zainteresowanie, z reguły podbudowane emocjonalnie. Niekiedy dochodzą też do głosu obawy. Np. mgr inż. Bolestaw Jaskólski, dyrektor naczelny POLFY w Jeleniej Górze, oświadczył podczas rozmowy z Bogusławem Lempkowskim:

Widzę potrzebę drukowania Listy 500, ale na pewno (!) nie powinny się w niej znajdować wszystkie informacje, jakie drukujecie, a już na pewno (!) niepotrzebne są dane na temat rentowności i związana z nimi klasyfikacja. To wielu przedsiębiorstwom utrudnia życie i bardzo przeszkadza w prowadzeniu negocjacji cenowych z partnerami zagranicznymi („Zarządzanie” 3 '88).

Z całym szacunkiem dla Pana Dyrektora należy zauważyć, że takie „argumenty” styśleliśmy już wielokrotnie w ciągu 37 lat istnienia administracyjnie planowanej i „utajnionej” gospodarki w PRL. Zawsze służyły one ukryciu rzeczywistego stanu rzeczy, a powoływanie się na interesy zagraniczne stanowiło li tylko pretekst dla uniemożliwienia obiektywnej analizy stanu naszej gospodarki i jej podmiotów produkcyjnych, czyli przedsiębiorstw. Zarzut Pana Dyrektora byłby słuszny jedynie wtedy, gdybyśmy podali koszty produkcji **poszczególnych** preparatów, natomiast te wielkości i wskaźniki ogólne, które za GUS-em publikujemy lub sami wyliczamy, nie mogą być utrudnieniem negocjacyjnym w żadnej **konkretniej** transakcji zagranicznej. Takie same zresztą dane, a nierzadko nawet bardziej szczegółowe, **zobowiązane** są publikować wszystkie spółki akcyjne w krajach kapitalistycznych. A więc pod względem jawności ekonomicznej dopiero *Lista 500* zbliża nas do poziomu zachodniego – przy fikcyjnym niestety założeniu, że nasze ceny nie deformują rzeczywistości gospodarczej. Zresztą akurat dyrektor POLFY w Jeleniej Górze nie powinien mieć powodów do uskarżania się na naszą listę. Zakład ten, w porównaniu z rokiem 1986, przesunął się na niej z 261 na 217 miejsce, a udział eksportu w sprzedaży zdolał zwiększyć z 67% do ponad 73%, zajmując pod tym względem szczytne 7 miejsce *Listy 500*. Mamy więc prawo zaprzeczyć twierdzeniu dyr. Jaskólskiego, że *Lista 500* „utrudnia” i „przeszkadza”. W każdym razie sytuacja POLFY jest najlepszym dowodem zasadności tego zaprzeczenia.

Przy okazji pragniemy zapewnić, że tak długo, jak pozwolą nam na to „uwarunkowania” zewnętrzne (od Redakcji niezależne), będziemy **na pewno** publikować wszystkie wskaźniki, określające kondycję ekonomiczną naszych największych przedsiębiorstw. (alb)

Definicje podstawowych pojęć

Sprzedaż obejmuje przychód ze sprzedaży w cenach realizacji wyrobów, robót i usług własnej produkcji, patentów, licencji i innych osiągnięć naukowo-technicznych, a także marżę ze sprzedaży produkcji obcej.

Udział sprzedaży eksportowej w cenach realizacji w sprzedaży ogółem stanowi relację sprzedaży eksportowej, na rachunek własny według cen transakcyjnych i sprzedaży jednostkom handlu zagranicznego w cenach realizacji do sprzedaży ogółem.

Akumulacja finansowa z całokształtu działalności stanowi nadwyżkę przychodów pieniężnych uzyskanych ze sprzedaży wyrobów i usług nad kosztami własnymi tej sprzedaży, skorygowaną o saldo strat i zysków nadzwyczajnych. Akumulacja finansowa może przyjmować zarówno wartości dodatnie, jak i ujemne.

Wynik finansowy stanowi różnicę między przychodem ze sprzedaży a kosztami własnymi tej sprzedaży, zwiększoną o należne dotacje i zmniejszoną o podatek obrotowy oraz skorygowaną o finansowe rozliczenia wyrównawcze w handlu zagranicznym, różnice wyrównawcze cen, a także saldo strat i zysków nadzwyczajnych.

Wynik finansowy dodatni jest zyskiem, a ujemny – stratą przedsiębiorstwa.

Obciążenia przedsiębiorstwa obejmują: obciążenia z tytułu podziału akumulacji, które występują w formie podatku obrotowego, rozliczeń wyrównawczych w handlu zagranicznym i różnic wyrównawczych cen, obciążenia kosztów w formie podatku od płac i podatku od nieruchomości, obciążenia zysku w formie podatku dochodowego i podatku od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń oraz amortyzację przekazaną do budżetu centralnego.

Podatek obrotowy: opodatkowaniu podatkiem obrotowym podlega działalność gospodarcza, wykonywana przez jednostki gospodarcze, polegająca na sprzedaży wytworzonych przez nie wyrobów, sprzedaży pro-

duktów obcych i importowanych, świadczeniu usług.

Podatek dochodowy jest podatkiem płatnym od osiągniętego zysku

Dotłaty obejmują: dotacje przedmiotowe, ujemne rozliczenia wyrównawcze w handlu zagranicznym, ujemne różnice wyrównawcze cen oraz inne ujemne wyrównania rentowności.

Ulgi w podatku dochodowym polegają na zmniejszeniu podstawy opodatkowania w wysokości odpowiadającej iloczynowi kwoty wyłączonej z podstawy opodatkowania i obowiązującej podatnika stawki podatku. Są to przede wszystkim ulgi z tytułów: sprzedaży eksportowej, oszczędności paliw i energii, produkcji wyrobów ze znakiem jakości.

Udział odpisu z zysku na fundusz rozwoju w wyniku finansowym stanowi relację odpisu z zysku na fundusz rozwoju i ulg w podatku dochodowym zwiększających fundusz rozwoju do wyniku finansowego pomniejszonego o podatek dochodowy.

Rentowność netto stanowi relację wyniku finansowego do kosztu własnego sprzedaży.

Produkcja czysta stanowi różnicę między wartością produkcji globalnej obliczoną przez dodanie lub odjęcie od wartości sprzedaży w cenach realizacji różnicy remanentów wyrobów gotowych, produkcji nie zakończonej oraz wyniku na pozostałej sprzedaży, a kosztami materialnymi skorygowanymi o rozliczenie międzyokresowe kosztów oraz inne korekty dotyczące kosztu własnego sprzedaży. Do kosztów materialnych zalicza się: materiały i przedmioty nietrwałe, energię, usługi transportowe i remontowe, obróbkę obcą, inne usługi zaliczane do materialnych oraz amortyzację. Składnikami produkcji czystej są koszty niematerialne (wynagrodzenia, podatek od płac, ubezpieczenia społeczne i inne narzuty na wynagrodzenia, odpisy na fundusze zakładowe i fundusze specjalne, podróże służbowe, opłaty bankowe, czynsze itp.) oraz akumulacja.

Zatrudnienie w przedsiębiorstwach przemysłowych obejmuje: osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy, tj. umowy o pracę, powołania, wyboru lub mianowania, członków zorganizowanych grup roboczych, a także osoby odbywające w zakładach pracy zastępczą służbę poborowych, osoby odbywające wstępny staż pracy, osoby zatrudnione za granicą pracujące na rzecz krajowych przedsiębiorstw przemysłowych. Do zatrudnionych nie zalicza się uczniów i zatrudnionych przy pracy nakładczej. Dane dotyczą przeciętnej liczby zatrudnionych, przy czym osoby niepełnozatrudnione przeliczono na pełnozatrudnionych pracowników.

Wydajność stanowi iloraz sprzedaży netto w ciągu roku przez przeciętne zatrudnienie. Sprzedaż netto jest to różnica między wartością sprzedaży w cenach realizacji pomniejszoną o podatek obrotowy a kosztami materialnymi.

Wynagrodzenie przeciętne stanowi iloraz wynagrodzeń osobowych wypłaconych w ciągu roku (łącznie z rekompensatami pracowniczymi oraz wypłatami z zysku do podziału i czystej nadwyżki w spółdzielniach, bez wynagrodzeń uczniów i osób wykonujących pracę nakładczą) i przeciętnego zatrudnienia, dzielony przez 12.

Środki trwałe produkcyjne brutto obejmują wyłącznie wartość środków trwałych użytkowanych w działalności produkcyjnej (podstawowej) przedsiębiorstw przemysłowych.

Wskaźnik zużycia określa stosunek procentowy wartości zużycia (umorzenia) do ogólnej wartości brutto środków trwałych.

Wskaźnik pokrycia zapasów funduszami własnymi w obrocie stanowi relację funduszu własnego w obrocie do zapasów (łącznie z rozliczeniami międzyokresowymi). Fundusz własny w obrocie jest częścią funduszu statutowego, przeznaczoną na finansowanie środków obrotowych. ■

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki		
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
OGÓŁEM			10449984	19,15	2218354		1459684		2082272	1198569	663659	
UDZIAŁ „500” W PRZEM. PRZETW			67,1	x	78,1		65,2		73,7	83,4	65,9	
1	1	POLMOS Warszawa	244	726372	1,05	648503	1	25403	7	644075	624488	16567
2	2	PETROCHEMIA Płock	024	459592	3,66	156127	2	29108	6	146877	127277	17649
3	3	Huta KATOWICE Dąbrowa Górnicza	042	247932	26,83	497	425	17301	12	12619	572	6300
4	4	Huta LENINA Kraków	042	242833	7,57	22528	9	21846	9	17025	1308	10781
5	5	Komb.-G-M. Miedzi Lubin	052	201532	45,05	68867	3	68858	1	49661	9	41552
6	6	FSO Warszawa	102	140906	19,07	38898	5	24405	8	35856	18906	13156
7	7	Wspólnota MEGAT Warszawa	071	136586	41,15	29640	8	29487	5	15888	275	11794
8	8	FSM Bielsko-Biała	102	135956	24,45	20321	10	18742	11	14723	6477	5479
9	10	Gwarectwo POLMAG Katowice	072	126228	30,35	29865	7	29487	4	15458	384	12641
10	9	RAFINERIA Gdańsk	024	111002	4,00	47691	4	7485	27	46665	40477	4895
11	11	URSUS Warszawa	103	106018	9,64	10359	26	13196	13	10143	38	7417
12	13	BUMAR-ŁABĘDY Gliwice	081	103369	70,42	34306	6	35954	2	8921	119	7282
13	14	Huta BIERUTA Częstochowa	042	94522	15,51	5036	82	7405	28	5957	21	4297
14	15	Huta STAŁOWA WOLA	081	93981	48,42	12984	15	19096	10	7393	895	3856
15	12	O.P. Przem. Mięsnego Katowice	231	90177	0,00	-8893	496	5008	59	2105	5	1342
16	19	SIARKOPOL Tarnobrzeg	138	81529	83,33	19546	11	32798	3	17021	7	15102
17	16	Huta Metali Nieżel. Katowice	054	79919	10,25	5392	76	5376	51	3561	16	3012
18	18	Huta NOWOTKI Ostrowiec Św.	042	70829	38,23	1136	348	3973	90	4061	263	1994
19	17	O.P. Przem. Mięsnego Bydgoszcz	231	63249	0,00	-6695	493	3246	112	1417	-	741
20	23	JZS Jelcz	102	56373	12,03	13024	14	9245	21	10854	3957	5219
21	21	Huta WARSZAWA	042	56236	10,69	5761	67	5687	45	4726	74	3501
22	20	O.P. Przem. Mięsnego Wrocław	231	52265	0,00	-9077	498	2398	152	1530	-	722
23	32	AZOTY Tarnów	123	52243	8,56	3887	123	3967	91	3113	59	1990
24	34	AZOTY Kędzierzyn	123	51880	17,20	3866	124	5841	43	4233	65	3045
25	30	FSC Starachowice	102	51371	3,27	11218	25	5512	48	9422	5894	2361
26	24	Z-dy Chemiczne Oświęcim	126	50694	19,41	6466	52	6578	34	5743	47	3948
27	25	WSK Mielec	106	49805	47,43	9700	31	9783	20	5982	2322	1989
28	33	Z-dy Metalurgiczne Trzebinia	053	49804	67,41	11476	21	11459	15	6088	17	5877
29	28	FSC Lublin	102	48725	14,17	12906	16	4751	66	11719	8161	2744
30	22	O.P. Przem. Mięsnego Łódź	231	48496	0,00	-6541	491	2373	156	1624	4	322
31	40	Huta ŁABĘDY Gliwice	042	47117	3,07	3657	135	3655	99	2762	1	2376
32	31	Komb. Koksowniczy Zabrze	021	46451	27,10	-6638	492	4544	69	2959	14	2463
33	26	O.P. Przem. Mięsnego Warszawa	231	44381	0,00	-4039	483	1118	357	576	1	15
34	37	Huta BATORY Chorzów	042	43510	2,90	4845	86	4821	65	3815	24	2998
35	29	POLAR Wrocław	067	43339	8,28	18256	12	7906	26	17049	10994	4838
36	38	Z-dy Włókien Chem. Gorzów	127	43064	1,17	12793	17	12179	14	9552	614	7458
37	27	RAFINERIA Czechowice	024	42948	1,43	14975	13	1738	233	14343	13282	800
38	43	Huta BAILDON Katowice	042	42083	6,75	10186	27	10039	18	6937	147	5913
39	46	H. CEGIELSKI Poznań	101	41918	37,31	4321	105	6440	37	4536	409	2715
40	45	Huta ZAWIERCIE	042	41532	4,98	2179	231	2060	191	2141	119	1110
41	47	Cukrownie Lubelskie Lublin	243	41436	12,65	4600	92	5582	46	4103	1	2612
42	44	Huta FLORIAN Świętochłowice	042	40961	6,72	2523	201	2242	171	1918	281	1142
43	41	Huta KOŚCIUSZKO Chorzów	042	39519	10,86	2478	205	2546	144	2095	18	1443
44	36	O.P. Przem. Mięsnego Koło	231	39404	0,00	-3994	481	2027	197	793	1	260
45	62	Stocznia LENINA Gdańsk	105	39058	74,90	-1673	456	3896	94	2315	2	945
46	35	O.P. Przem. Mięsnego Olsztyn	231	38999	0,00	-2991	473	2430	150	1420	1	619
47	49	Z.Ch. Błachownia Kędzierzyn	124	38226	9,00	4046	121	4204	79	2790	61	2308
48	56	Z-dy Chem. Police	123	37743	25,08	-20122	500	10511	17	7579	-	5706
49	67	Z-dy Przem. Tytoniowego Kraków	255	37526	2,93	6793	45	6792	30	4450	1	4137
50	51	Huta CEDLERA Sosnowiec	042	37482	19,30	4292	108	4061	85	2998	231	2480
51	48	STOMIL Olsztyn	137	36908	4,71	11337	23	3583	102	10237	7923	1865
52	39	O.P. Przem. Miesnego Poznań	231	36891	0,00	-5697	488	1852	219	789	-	405
53	57	Z-dy Celulozy i Papieru Świecie	181	36826	13,08	7870	38	7977	25	5345	25	4634
54	69	Z-dy Metali Lekkich Kęty	053	36163	0,38	3506	143	3429	106	2468	78	2109
55	53	ELANA Toruń	127	35653	13,05	11259	24	11167	16	8297	92	7172

PRZEMYSŁU PRZETWÓRCZEGO ZA ROK 1987

Dopłaty ogółem	Ulg ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	%(31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
443919	289724	62,08	17,70		3752014	1795185		1342		31372		5509784		46	37,8
52,7	66,6	x	x		68,1	51,3		x		x		70,7		x	
1729	—	53,20	32,58	73	662336	8486	31	4411	10	29727	213	21944	55	49	37,4
259	1241	79,10	9,58	383	170708	8228	36	5369	6	31035	145	118129	4	50	45,2
17376	1295	51,45	7,00	419	41381	30480	4	1151	272	39885	16	383297	1	35	30,4
626	4586	51,97	9,98	372	62429	32935	3	1711	128	40125	14	203092	3	64	22,5
12	3378	67,82	51,63	23	127736	43941	1	2741	44	50332	1	242392	2	42	50,8
4413	3403	65,13	23,54	149	64464	23840	9	1809	114	30439	175	64267	13	51	51,8
122	7332	68,85	27,28	116	63997	42020	2	1564	155	32088	108	74492	9	49	35,4
4901	6973	55,33	15,99	256	49280	26177	6	1445	178	30983	146	85127	6	37	41,3
6	6366	67,32	30,47	83	51835	24440	8	2028	88	37148	39	54339	15	44	44,8
270	—	40,21	11,82	342	51509	1683	336	6697	3	38804	21	25869	41	45	65,1
2891	1817	53,29	13,72	296	32973	27192	5	1018	312	31716	126	111370	5	33	33,2
1768	16150	68,82	52,05	22	48820	12508	15	3704	16	48773	2	34624	26	37	85,8
2390	1088	65,55	8,29	403	16799	11422	17	1502	170	36434	46	68052	12	58	29,3
7007	11735	70,02	23,41	153	35037	24749	7	1191	256	34263	70	76897	7	44	41,1
13906	185	61,60	5,09	440	-3028	9683	23	12	417	25547	425	11724	94	47	56,5
13260	6280	70,62	52,76	19	33858	11133	19	2960	34	35991	50	53121	16	50	106,1
—	479	66,50	7,20	417	10357	3780	128	2508	53	38346	26	22722	52	49	41,4
3100	725	61,01	5,69	435	14202	15473	12	832	371	33270	81	75581	8	45	43,2
9941	808	56,22	4,66	446	-1722	8422	33	-232	423	24806	459	7299	168	47	61,9
178	847	74,51	20,72	186	19829	9045	26	1389	189	28455	277	24306	44	53	42,6
—	314	67,84	11,24	356	14537	7531	40	1609	147	43856	5	33959	28	62	35,8
11476	877	26,71	4,03	456	-5370	6081	63	561	404	25495	430	5551	220	54	43,8
139	608	66,42	8,16	404	12459	8447	32	1299	217	29682	216	49053	18	59	33,5
2039	984	67,54	12,05	338	11899	6554	55	1709	129	31855	121	50024	17	42	50,0
189	1331	66,22	13,59	299	21389	14856	13	993	319	27222	349	26952	37	52	31,7
159	405	70,19	14,88	278	13904	6826	50	1967	93	32654	93	38847	24	57	48,2
2423	4476	76,22	24,21	146	22595	18327	11	935	341	28658	269	28176	35	42	53,0
—	1592	26,44	29,56	91	13610	1621	348	6875	2	41281	11	4236	287	43	26,3
5	603	61,11	13,14	309	19333	8610	29	1215	246	28435	278	19449	59	59	42,6
8917	384	62,04	4,34	453	-1568	7529	41	-258	425	25438	433	11380	100	36	29,5
—	180	64,15	8,46	401	7417	2948	186	2348	65	38246	27	11095	101	57	43,4
11195	503	68,64	8,55	398	518	4082	112	120	413	38152	29	14718	75	68	36,3
5157	795	66,74	2,32	462	-285	5980	65	34	416	26063	410	8158	148	39	54,3
—	134	34,69	12,41	328	11477	6742	52	1406	185	39975	15	23857	47	70	41,2
643	581	53,80	30,99	80	22906	6863	49	1634	142	27854	315	10427	108	44	44,4
—	446	55,81	40,00	41	17822	7343	43	2285	69	29973	198	30718	32	51	54,1
45	349	65,40	6,18	429	16697	1297	388	2368	63	28430	280	6699	188	53	35,5
—	635	69,06	31,22	79	16550	7264	44	1996	89	38428	23	22760	51	50	47,7
2529	1568	51,77	17,04	236	17849	14102	14	1122	282	30898	150	27297	36	51	38,2
—	413	87,04	5,23	437	8136	6113	62	1127	280	37654	33	35308	25	50	34,6
1544	1029	68,54	15,11	273	10624	6520	57	1394	188	31895	120	30770	31	39	16,2
—	342	43,73	5,82	433	6775	4227	102	1534	160	41647	9	13538	82	64	55,2
86	235	45,15	6,87	421	7956	4817	86	1304	215	40668	12	22376	53	62	38,9
6023	583	47,85	4,71	445	-726	5014	80	-149	421	26133	407	8094	149	52	26,4
5570	2126	76,02	9,71	380	12876	11383	18	737	390	39543	18	31327	29	44	16,8
5422	970	46,84	5,83	432	-97	3967	121	3	418	27632	326	9996	115	35	90,2
219	419	64,19	12,27	331	7193	3575	143	2083	84	30269	187	18753	62	53	57,9
30633	1219	74,30	18,10	223	-10854	5777	67	-1962	444	30864	155	72570	11	24	42,0
—	297	48,00	22,25	167	9910	3423	158	2775	42	31616	131	5882	210	49	31,3
—	189	59,75	12,26	332	6612	2198	278	2805	41	35306	57	9761	118	51	59,4
168	464	67,69	13,90	292	14333	4112	111	1505	169	29629	222	15313	70	52	37,7
7550	813	9,05	4,51	449	-2935	4285	98	-237	424	25545	426	4024	299	52	41,6
225	719	71,75	27,44	111	11200	4578	91	2752	43	29819	208	29593	33	55	39,7
—	121	71,69	10,47	365	5772	2581	224	1814	113	31083	144	7645	160	58	47,4
—	150	43,96	45,55	29	16491	6825	51	2378	62	28724	266	41475	21	50	45,8

Z MATERIAŁÓW GUS

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki				
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł	mln zł	mln zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
56	50	INCO Warszawa	132	35059	7,79	11473	22	8765	22	7611	2708	3853		
57	52	KPN VIS Warszawa	064	34847	25,82	9085	33	8592	23	5735	527	4207		
58	42	O.P. Przem. Mięsnego Łódź	231	34612	0,00	-2551	469	1643	250	818	-	326		
59	61	ORGANIKA-ZACHEM Bydgoszcz	124	34550	24,75	6202	57	6293	38	2153	217	1276		
60	58	AUTOSAN Sanok	102	33972	10,45	6653	48	4723	68	6580	1930	3115		
61	65	AZOTY Puławy	123	33621	19,98	-6983	494	5188	54	2722	10	2000		
62	55	HORTEX Góra Kalwaria	246	33141	75,57	3954	122	3952	92	988	2	-		
63	54	STOMIL Dębica	137	32852	13,22	8689	34	1740	232	8345	6949	783		
64	60	Huta POKÓJ Ruda Śląska	042	32625	12,32	-3104	474	1701	240	1794	48	1066		
65	77	Fabr. Kabli i Maszyn Kab. Kraków	112	32570	18,42	4688	90	4821	64	1998	51	1606		
66	88	Z-dy Przem. Tytoniowego Radom	255	32085	1,99	5995	64	5994	40	3626	1	3349		
67	63	RAFINERIA Trzebinia	024	30566	2,97	12080	18	1813	224	11549	10267	1118		
68	64	UNITRA-POLKOLOR Piaseczno	115	30347	32,93	7204	39	6473	36	5961	2226	2075		
69	74	Stocznia KOM. PARYSKIEJ Gdynia	105	30262	49,75	-8962	497	2893	125	1698	3	609		
70	68	Huta BOBREK Bytom	042	30162	3,66	-5208	486	2225	172	1766	1	1317		
71	84	Fabr. Kabli ZAŁOM Szczecin	112	29974	25,54	4816	87	5351	52	1727	20	1501		
72	71	UNITRA-WZT Warszawa	115	29664	3,47	11598	20	3652	100	10661	7956	2357		
73	59	O.P. Mięsnego Lublin	231	29465	0,00	-4026	482	2119	186	1233	-	675		
74	76	UNIMOR Gdańsk	115	29018	4,12	9858	29	2923	121	8031	6941	718		
75	78	ORGANIKA Brzeg Dolny	124	28513	33,06	3510	142	4843	63	3217	38	2263		
76	94	Z-dy Celulozy i Papieru Kwidzyn	181	27878	12,09	566	418	2902	124	2937	10	1517		
77	66	Stocznia WARSZKIEGO Szczecin	105	27744	73,40	2809	179	4117	83	2041	4	940		
78	79	GLINIK Gorlice	072	27492	18,68	4304	107	4301	74	2373	2	1616		
79	80	ROMET Bydgoszcz	104	27008	14,58	6167	59	4053	86	5135	2172	2108		
80	117	PPDIUR DALMOR Gdynia	234	26875	51,12	196	440	2392	154	963	-	484		
81	125	PPDIUR ODRA Świnoujście	234	26368	51,27	577	416	2282	168	904	-	462		
82	90	Z-dy Koksownicze Wałbrzych	021	26215	20,46	424	431	1741	231	1449	7	1156		
83	145	PPDIUR GRYF Szczecin	234	25944	56,41	-375	450	2366	157	877	-	475		
84	103	Huta Alum. KONIN Maliniec	053	25557	0,73	5330	78	5328	53	4317	2	3471		
85	75	W.P. Przem. Mięsnego Elk	231	25437	0,00	-2546	468	1247	311	562	-	249		
86	72	WSK Świdnik	106	25385	63,29	6121	61	5925	42	2203	196	1189		
87	83	Z-dy Przem. Skórzanego Chetmek	222	24721	23,17	6142	60	2656	133	5250	3673	1034		
88	96	WSK Rzeszów	071	24617	37,43	5582	73	5430	49	2253	183	1106		
89	92	Cukrownie Wielkopolskie Poznań	243	24475	15,41	2681	186	2982	119	1922	10	980		
90	82	Hutn. Przeds. Remont. Katowice	088	24386	6,83	4288	109	4285	75	4124	3	2534		
91	70	Cukrownie Dolnośląskie Wrocław	243	24283	9,75	1342	319	2327	161	1681	1	1062		
92	81	Z-dy H-P. Met. Niezeł. Wrocław	054	24214	18,96	2779	182	2745	129	1660	34	1489		
93	124	AZOTY Włocławek	123	23823	15,33	-14138	499	-5199	500	917	17	-		
94	87	ZASTAL Zielona Góra	101	23585	62,52	3337	150	3334	109	1217	3	668		
95	104	ZPC 22 LIPCA Warszawa	251	23544	7,43	6650	49	3995	89	6116	3257	2318		
96	100	Z-dy Włókien. Chem. Tomaszów Maz.	127	23488	3,14	8166	37	6484	35	6542	1682	4222		
97	86	MESKO Skarżysko Kam.	113	23034	28,49	4551	94	4908	60	2306	327	978		
98	191	Wytw. Wyr. Tytoniowych Poznań	255	23006	0,00	5233	111	4233	77	2639	-	2456		
99	122	TRANSOCEAN Szczecin	234	22866	14,80	3845	127	4088	84	1249	-	1032		
100	89	W.P. Przem. Mięsnego Gdańsk	231	22735	0,00	-3277	477	920	408	417	-	43		
Pierwsza „100” ogółem			6152143	19,44	1418280		758114		1396997	927937	353902			
Udział pierwszej „100” w „500”			58,9	x	63,9		51,9		67,1	77,4	53,3			
Udział pierwszej „100” w przem. przetw.			39,5	x	49,9		33,8		49,5	64,5	35,2			
101	98	Nauk.-Prod. Centrum Półprzew. Warszawa	115	22712	17,98	8509	35	8473	24	2366	79	1396		
102	85	O.P. Przem. Mięsnego Koszalin	231	22503	0,00	-3452	478	1172	336	630	-	310		
103	73	O.P. Przem. Mięsnego Białystok	231	22482	0,00	-2284	464	1279	305	863	-	605		
104	120	POLFA Stargard Gd.	134	22268	71,25	9766	30	9864	19	2432	1	2068		
105	102	FASTY Białystok	191	22241	4,83	6601	50	4261	76	5215	2340	2525		
106	107	Stocznia Północna Gdańsk	105	22153	94,56	5440	75	5404	50	1637	47	1094		
107	99	FMŻ AGROMET Poznań	082	21902	3,14	4185	113	3477	105	2489	708	1311		
108	97	BIELBAW Bielawa	191	21479	12,90	6412	53	4160	81	4815	2283	2137		
109	93	DIORA Dzierżoniów	115	21312	17,66	6321	54	2339	160	5940	4515	909		
110	106	ZPB ANDROPOL Andrychów	191	21274	5,40	9109	32	6191	39	7152	2917	3804		

Dopłaty ogółem	Ulgi ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	% (31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
-	533	10,85	35,82	54	18793	10542	20	1439	179	28872	257	10511	106	39	88,6
35	1351	59,11	32,87	70	16503	10488	21	1438	180	30184	189	25638	42	52	38,9
4194	773	80,37	4,44	451	281	4354	94	135	412	26566	387	8576	139	39	33,4
308	3919	71,07	22,11	168	11415	5202	76	2073	87	30295	185	28503	34	47	54,3
-	-	33,68	17,11	234	11096	6147	61	1388	190	26639	383	8955	135	36	29,7
12182	1466	62,74	12,80	321	-1643	5070	78	-373	430	29610	223	46236	20	55	40,7
-	2051	29,86	13,38	305	11700	8371	35	483	407	31440	137	26354	39	24	6,9
-	368	79,13	7,15	418	13467	6638	53	944	337	27586	332	17949	66	41	27,5
4853	174	27,32	4,80	444	1676	4238	99	72	415	34405	66	17954	65	53	33,3
184	1542	70,86	17,19	232	7526	2886	190	2497	55	33402	78	7623	161	41	41,0
-	539	54,28	23,05	157	8592	3104	175	2533	51	32111	107	3443	350	49	37,5
-	67	87,45	9,81	377	13447	751	450	3848	13	32320	101	5228	234	44	39,3
2330	2500	77,21	27,99	103	14540	7710	39	1452	177	33480	77	26107	40	41	48,7
11858	1371	62,36	7,96	407	4347	8374	34	1346	203	38215	28	30971	30	33	30,0
7434	200	53,95	6,26	427	-1240	4060	113	-341	428	37630	34	11422	99	69	21,5
555	1979	52,23	21,07	179	7042	1836	317	3598	19	37127	41	5848	212	35	28,0
10	85	58,94	20,28	191	15318	4141	107	1886	101	30795	158	5336	229	50	44,0
6146	726	20,65	6,38	425	-830	4881	83	-391	432	24355	464	9609	122	36	34,8
6	1179	37,14	15,81	258	15007	3598	140	2112	81	38460	22	3804	315	29	32,1
1370	851	59,28	19,47	202	7877	3995	118	1968	92	27631	327	23022	50	48	33,6
2872	266	30,40	10,51	364	7530	4179	104	1787	117	32836	87	61990	14	22	44,1
1312	1778	70,04	16,41	250	11156	8613	28	784	383	37851	31	17613	67	38	26,9
-	1253	57,72	18,49	217	9393	7102	46	1172	264	30405	178	12481	89	45	31,1
58	596	77,46	19,34	205	11558	7076	47	1297	218	31122	143	10083	113	41	29,6
2196	1088	62,36	8,75	394	6321	5582	71	899	352	35308	56	17447	68	52	27,8
1705	1	67,13	8,75	384	6694	5542	73	1109	286	33855	75	17324	69	56	34,6
1324	3	40,71	6,74	423	2851	2063	293	1603	149	36406	47	6295	195	70	34,1
2742	1069	75,65	8,75	394	5149	4827	85	693	399	34668	63	15078	71	56	30,0
-	-	50,46	26,21	125	7729	2320	262	3015	32	34181	72	13239	83	62	61,3
3793	330	66,42	4,47	450	-954	2383	252	-134	420	26855	369	6071	202	42	81,0
-	3680	58,15	30,39	84	12785	9284	24	1190	257	31246	140	18068	64	45	43,2
187	760	66,52	14,25	288	11022	7519	42	945	336	27698	320	5784	213	40	43,3
31	2488	63,41	28,27	100	13262	11655	16	1025	307	30764	160	22302	54	47	39,9
842	976	55,97	13,65	297	5850	3278	164	1270	224	27245	347	13746	80	48	11,0
-	259	42,87	20,83	183	18529	18535	10	988	322	38422	24	7956	153	42	56,0
986	497	60,67	10,11	371	5142	3647	134	803	378	29914	201	19324	60	51	11,7
-	303	84,74	12,79	322	4760	1790	321	2568	50	34002	74	6280	196	54	47,7
8957	-	0,00	13,98	464	-6806	4215	103	-1332	439	29670	218	73987	10	29	22,4
-	1502	56,98	16,45	248	5265	2355	257	2077	86	32076	109	5216	235	38	56,6
602	283	34,07	23,63	150	8530	2980	183	1687	131	27485	337	4968	250	47	33,6
-	44	58,72	42,11	37	12763	6472	58	1681	132	30343	182	14722	74	52	27,8
685	2201	69,49	26,39	124	10087	9027	27	908	347	27829	316	20104	57	40	49,4
-	270	74,94	22,72	164	6226	2189	282	2695	47	34186	71	3238	354	46	24,0
243	1632	79,78	20,75	185	7000	2852	194	2331	67	32621	94	4138	291	62	47,6
4198	114	44,24	3,58	459	-1028	3436	155	-200	422	27648	325	3807	314	48	36,0
270710	144520	62,67	15,09		2245532	843333		1462		33801		3262774		45	38,7
61,0	49,9	x	x		59,8	47,0		x		x		59,2		x	x
32,1	33,2	x	x		40,8	24,1		x		x		41,9		x	x
43	4101	77,80	59,18	12	14595	8523	30	1518	165	30718	161	24069	45	47	42,8
4625	82	50,30	4,61	447	-1511	2769	203	-389	431	28316	289	3895	308	43	26,1
3563	-	26,15	5,23	437	-953	2170	286	-368	429	28431	279	2156	427	51	83,2
99	4317	84,95	78,01	8	12028	3068	179	3679	17	31921	117	8641	137	35	48,1
-	224	57,21	26,86	120	9852	4595	90	1494	171	30166	191	8348	145	54	37,8
10	2462	60,95	32,65	72	10119	4285	98	1711	128	41639	10	8601	138	33	34,5
-	1135	63,45	19,43	204	7371	3990	119	1519	164	26650	381	10807	103	39	26,4
31	475	60,26	26,92	119	9539	4828	84	1398	186	31611	132	8914	136	67	56,2
532	726	74,95	15,60	264	10977	6612	54	918	346	27683	321	6748	185	40	29,2
-	241	71,94	48,67	25	12081	5014	80	1725	125	29836	207	7119	176	57	54,2

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży		Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki	
1987	1986					mln zł	poz.	mln zł	poz.		obrotowy	dochodowy
1	2	3		4	5	6	7	8	9	10	11	12
111	123	RADOSKÓR Radom	222	21103	15,51	4285	110	2449	149	3909	1844	1306
112	113	ALKA Słupsk	222	20967	10,74	4547	95	2921	123	4084	2108	1491
113	95	W.P. Przem. Mięsnego Szczecin	231	20863	0,00	-2927	472	1190	325	549	-	273
114	108	Mennica Państwowa Warszawa	067	20765	0,00	1240	334	1166	338	537	36	379
115	148	ZPC GOPLANA Poznań	251	20636	8,31	6670	47	4448	71	5996	2989	2659
116	105	POLFA Tarchomin	134	20572	40,33	5019	83	5018	58	2569	-	2165
117	129	PZL-WOLA Warszawa	071	20420	72,86	5291	79	5802	44	1684	3	1173
118	116	Huty JEDNOŚĆ Siemianowice	042	20273	0,90	1592	278	1403	288	1456	189	882
119	130	Fabr. Śam. Specjal. Kielce	102	19979	7,36	3133	163	2026	198	2074	1231	425
120	114	RAFINERIA Jasło	024	19967	0,13	5716	69	2425	151	5127	3292	1566
121	112	ELWRO Wrocław	092	19913	45,36	7203	40	6687	32	4494	583	3301
122	142	OPAKOMET Kraków	065	19804	0,00	2644	193	2610	135	2228	40	1673
123	119	Cukrownie Mazowieckie Plock	243	19685	9,97	772	400	1613	252	1167	1	574
124	157	MERA-BŁONIE Błonie	092	19613	69,88	6809	44	6638	33	4268	171	3174
125	101	Huta ŚWIERCZEWSKIEGO Zawadzkie	042	19570	1,79	5169	80	5149	55	3492	19	3062
126	91	LUCZNIK Radom	067	19473	19,10	6187	58	3351	108	4388	2853	694
127	144	SIARKOPOL Grzybów	138	19095	89,54	4137	119	5516	47	2035	-	1649
128	132	EMAG Katowice	091	19071	13,23	4170	116	4151	82	2702	19	1820
129	167	Fabr. Kabli Ozarów	112	19052	21,34	4169	117	4188	80	1472	13	1020
130	149	PRONIT Pionki	136	19018	7,34	1574	283	1550	260	1075	109	400
131	136	AZOTY Chorzów	122	18821	25,83	1745	265	2191	176	1371	19	841
132	131	Z-dy Przem. Skórzanego Krapkowiec	222	18807	31,40	2998	167	1840	220	2404	1295	500
133	150	ZPB PAMOTEX Pabianice	191	18499	10,42	5975	65	3690	97	4991	2285	2179
134	143	Fabr. Łozysk Tocznych Kraśnik	063	18419	18,19	4646	91	4028	87	2030	626	808
135	110	Z-dy Przem. Tłuszczowego Kruszwica	249	18391	99,32	-7455	495	4012	88	2025	-	1916
136	141	POLIFARB Cieszyń	131	18333	11,30	3188	158	2044	194	2550	1500	741
137	139	Stocznia Remontowa Gdańsk	108	18304	52,05	4416	101	4723	67	1253	1	457
138	155	Cukrownie Toruńskie Toruń	243	18242	23,44	1090	357	1954	204	888	10	461
139	111	Centr. Piwn. Win Import. Warszawa	247	18126	0,58	11983	19	1572	258	11583	10422	1016
140	135	ZPS PODHALE Nowy Targ	222	18050	14,54	2652	191	1159	339	2791	1747	514
141	118	RAFINERIA Jedlicze	024	17977	0,00	3220	157	1703	239	2946	1517	1115
142	137	ANDORA Andrychów	071	17820	23,53	4559	93	4221	78	2859	367	1958
143	152	BUMAR-WARYŃSKI Warszawa	081	17743	38,40	3764	130	3603	101	2999	975	1465
144	128	Huta FERRUM Katowice	042	17705	3,62	2986	168	3085	116	2439	-	2015
145	151	Komb. Cementowy Chełm	142	17570	6,65	2274	222	2042	195	2347	246	1448
146	146	Cukrownie Bydgoskie Inowrocław	243	17406	19,08	1977	247	2224	173	1604	-	958
147	109	W.P.Przem. Mięsnego Tarnów	231	17369	0,00	-1867	459	926	406	385	1	125
148	115	W.P. Przem. Mięsnego Opole	231	17330	0,00	-3182	476	526	484	429	1	129
149	126	Cukrownie Opolskie Racibórz	243	17119	5,48	482	427	1578	256	1177	-	849
150	134	ZPB UNIONTEX Łódź	191	16932	14,60	4222	112	2519	147	3277	1703	1112
151	153	Z-dy Drzewne PW Katowice	171	16632	11,17	938	374	916	411	686	22	412
152	121	EMA-CENTRA Poznań	113	16448	4,53	5521	74	2092	189	4891	3446	1234
153	147	Z-dy Piwowarskie Poznań	248	16425	1,84	10126	28	1402	289	9974	8724	932
154	187	Fabr. Kabli Bydgoszcz	112	16379	12,30	2648	192	2703	130	1267	14	1084
155	156	Rafineria GLIMAR Gorlice	024	16355	4,80	6011	63	1916	206	5467	4095	1213
156	133	O.P. Przem. Mięsnego Rzeszów	231	16332	0,00	-3711	480	765	445	285	2	80
157	158	KOMUNA PARYSKA Radomsko	065	16279	35,32	2795	180	2471	148	1599	324	1018
158	161	ISKRA Kielce	063	16159	16,22	5381	77	4873	62	3572	507	2491
159	183	Cukrownie Leszczyńskie Wschowa	243	16104	27,59	1848	259	2191	177	1586	1	1035
160	140	ZR KASPRZAKA Warszawa	115	16003	10,80	3152	161	1481	274	3218	2681	120
161	138	O.P. Przem. Mięsnego Przylep	231	15958	0,00	-2146	461	1234	313	1020	-	575
162	159	ELTRA BYDGOSZCZ	115	15892	22,83	3360	149	1657	246	2108	1703	-
163	227	Wytw. Tytoniu Przem. Lublin	255	15721	12,19	2188	230	2188	178	1592	-	1422
164	164	Huta BUCZKA Sosnowiec	042	15659	1,57	3737	133	3667	98	2767	70	2357
165	162	ZPB FROTEX Prudnik	191	15654	5,46	4541	96	1896	214	3809	2645	985

Dopłaty ogółem	Ulg ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatrud.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	%(31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
8	445	29,25	14,59	282	10879	9128	25	1012	313	29434	227	3775	319	46	29,6
482	404	57,44	17,73	226	9122	6866	48	1003	317	26679	380	4749	260	42	39,4
4117	216	53,46	5,13	439	-1177	2404	249	-262	426	26812	374	6057	204	19	60,1
-	379	75,26	5,93	431	1831	627	466	4595	8	35135	61	1142	485	42	57,3
766	235	41,57	31,73	75	8131	2309	265	2209	74	27784	317	2658	398	55	74,0
-	1090	53,70	32,06	74	8372	3233	168	2265	71	32821	88	14787	72	27	39,8
514	2638	48,26	38,14	46	9138	4944	82	1650	139	35659	55	12554	87	54	30,0
-	97	46,47	7,49	413	4879	3729	129	1119	284	36376	48	7015	179	68	37,3
125	911	78,55	12,00	339	6139	4136	108	1071	295	29070	247	7954	154	50	44,3
-	-	68,60	16,98	239	7107	1485	364	2431	59	29895	202	5761	214	46	48,0
66	1156	52,77	52,28	20	11138	4670	87	2482	57	29735	212	4992	248	40	45,8
5	17	61,47	15,07	274	5394	3586	141	1344	204	25330	441	10111	112	44	22,2
842	493	81,88	8,52	399	4243	3875	122	552	406	26254	402	24880	43	33	10,0
-	1289	64,90	52,22	21	10305	4175	105	2312	68	29270	237	5944	206	41	52,1
-	200	76,73	35,73	56	8473	4237	100	1945	96	35297	58	9226	131	58	68,4
17	1562	46,34	24,96	140	12277	9709	22	870	363	28771	263	12899	86	55	61,9
1380	1815	83,65	36,81	51	6870	2218	274	3095	29	37290	37	14766	73	55	65,7
-	616	61,08	27,59	108	10588	7939	38	1289	220	37277	38	8038	151	33	42,4
33	1706	44,29	27,77	105	5860	1748	330	3181	26	38415	25	11673	96	51	44,8
85	639	48,33	8,84	392	4733	4325	97	979	324	25335	439	14347	79	47	46,5
465	752	65,98	12,79	322	4411	3074	177	1357	198	32538	97	14134	77	56	49,9
137	775	72,85	11,61	346	7677	7941	37	784	383	26649	382	4575	265	44	48,8
-	270	55,91	29,45	92	9038	4229	101	1478	174	29783	210	10064	114	54	40,7
8	1817	52,53	29,04	97	9690	6449	59	1259	229	30419	176	23947	46	47	29,9
11467	718	60,23	15,52	266	-5692	1211	400	-3919	452	29406	229	4389	280	35	15,8
357	227	72,80	13,39	304	4485	1066	416	2709	46	31510	134	5343	228	27	32,2
307	2653	76,60	33,36	64	10388	5813	66	1723	126	44332	3	26678	38	34	42,4
874	857	59,63	11,41	352	3862	2950	185	1335	206	27175	355	13017	85	47	14,5
11	14	65,32	25,48	131	13163	1115	411	2082	85	32910	86	2815	391	65	12,9
254	382	63,70	7,61	412	7202	7256	45	741	389	26845	370	3631	329	47	20,5
-	-	70,18	11,53	349	4325	1160	406	2268	70	28964	253	3305	358	51	34,9
29	842	68,22	31,49	77	7212	3534	147	1658	137	28187	294	9259	129	54	36,1
814	833	62,02	25,84	127	7056	3571	145	1576	153	32621	94	9651	120	48	32,6
102	65	59,55	20,95	181	5302	2500	237	2082	85	37335	36	7437	165	61	59,4
16	-	36,90	13,46	303	5035	2822	199	1747	121	27671	322	13713	81	58	35,3
580	514	50,70	14,39	284	4051	2416	244	1259	229	27027	361	10132	111	58	17,2
2794	482	65,62	4,83	443	-207	2813	200	-39	419	26612	385	3633	328	38	45,0
3709	-	70,55	2,68	460	-1875	1860	313	786	382	25075	452	5231	233	35	40,9
1097	31	78,29	9,50	384	2896	2704	207	1089	290	27089	356	10401	109	57	18,0
-	585	74,97	19,88	194	8207	5770	68	1047	300	30714	162	11905	91	69	40,9
-	191	22,00	5,82	433	2771	2662	210	951	335	29888	203	2342	414	45	46,3
16	193	80,67	19,10	209	7609	2594	221	1639	141	28413	282	4666	262	38	49,1
-	-	59,35	22,78	162	11640	1520	359	1986	90	26636	384	7563	163	39	21,3
69	790	39,12	19,60	201	3617	1033	422	3451	21	34746	62	2374	409	60	31,6
-	29	55,67	18,51	216	6850	861	442	3224	24	27202	351	2846	387	47	46,0
4478	427	39,62	3,83	458	-2281	2346	259	-963	436	25481	431	2773	394	40	27,5
-	602	83,29	18,26	222	4085	1904	309	1862	105	28544	273	5928	207	61	62,2
-	677	54,55	44,46	31	9630	5334	74	1631	144	38064	30	18968	61	57	47,8
614	370	71,33	15,34	269	3615	1866	312	1708	130	27880	312	9416	127	45	12,2
1010	872	60,73	11,54	348	7071	5259	75	801	379	29280	236	6860	184	45	36,7
3381	-	50,96	6,89	420	-713	1941	307	-297	427	26394	399	6559	192	38	36,3
-	1366	72,79	13,27	306	7475	5705	70	987	323	27020	362	5458	224	37	23,9
-	137	68,44	16,05	254	3477	1347	385	2243	73	25934	415	3124	371	34	15,4
-	47	51,71	30,62	82	6092	2634	212	2174	77	37344	35	8284	147	59	56,6
-	268	74,96	16,76	244	6308	2503	235	1309	212	26338	401	3791	317	58	36,5

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży		Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki				
1987	1986					mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł	obrotowy	dochodowy
166	163	Fabr. Farb i Lakierów Włocławek	131	15501	15,48	2533	200	1509	269	1954	1024	830			
167	160	Huta MAŁAPANEW Ozimek	061	15466	2,44	3859	126	3860	95	2905	1	2350			
168	165	Z-dy Przem. Baw. Częstochowa	191	15387	0,04	5750	68	3773	96	4836	1978	2399			
169	175	POLFA Kutno	134	15371	20,27	2876	175	2943	120	1650	-	1509			
170	154	ZPP FENIKS Łódź	201	15292	9,14	8493	36	1860	218	8021	6633	1057			
171	190	Przeds. Przem.-Handlowe Gliwice	133	15286	38,27	4427	100	4382	72	1447	45	1144			
172	172	ORGANIKA Nowa Sarzyna	124	15280	9,79	-3133	475	1959	203	1403	28	1120			
173	169	PZL-HYDRAL Wrocław	087	14980	23,40	4694	89	3917	93	2214	783	788			
174	197	PREDOM-ZELMER Rzeszów	067	14940	29,91	3752	132	2220	174	2559	1740	464			
175	166	POLIFARB Wrocław	131	14834	10,59	2556	198	1811	225	2206	1072	988			
176	204	MERA-ELZAB Zabrze	092	14808	74,67	5946	66	5939	41	2381	7	2262			
177	193	Z-dy Cel.-Papiern. Ostrołęka	181	14544	17,37	4410	102	4452	70	2488	11	2252			
178	200	PAFAWAG Wrocław	101	14507	2,07	2098	235	2096	188	1855	2	1372			
179	199	LENTEX Lubliniec	193	14376	9,02	2287	221	2057	192	1911	434	1194			
180	174	Z-dy Sprz. Motoryz. Praszka	102	14370	61,94	5622	72	5079	57	2743	639	1642			
181	195	Z-dy Papiern. Kostrzyń	181	14111	9,54	3075	165	3034	117	2132	183	1718			
182	177	ZPB POLTEX Łódź	191	14101	8,14	3555	138	1905	210	3283	1652	1122			
183	168	Huta ŁAZISKA	042	13908	1,32	1359	316	1358	295	1158	1	918			
184	189	UNITRA-RADWAR Warszawa	115	13898	42,97	3503	144	3538	104	1216	49	608			
185	179	GAMRAT -ERG Jasło	136	13867	0,64	2424	210	2157	183	1317	267	568			
186	170	KZKS Winiary	252	13856	15,70	-84	448	1786	228	1197	-	1018			
187	184	Z-dy Chemiczne Inowrocław	122	13669	47,80	2065	237	2251	170	1635	7	1283			
188	185	POLLENA Nowy Dwór Maz.	132	13663	4,12	1334	322	901	416	1107	454	518			
189	210	Z-dy Sodowe Janikowo	122	13589	50,04	2103	233	2281	169	1614	1	1223			
190	218	POLAM Piła	115	13480	31,34	3567	137	2220	175	2934	2087	571			
191	205	Huta SZCZECIN	042	13455	1,07	599	414	986	398	832	37	644			
192	254	KONSTAL Chorzów	101	13454	51,70	786	398	1999	200	657	3	404			
193	176	CELMA Cieszyń	111	13332	19,78	2958	171	2602	138	1814	371	1039			
194	203	POLLENA-LECHIA Poznań	132	13311	10,83	2539	199	1525	266	1961	1039	792			
195	181	Doln. Przeds. Przem. Drzew. Wrocław	171	13287	19,38	2217	227	1797	227	1884	420	1018			
196	213	POLFA Poznań	134	13141	43,30	3168	160	3138	115	1334	30	1161			
197	206	MERINOTEX Toruń	192	13138	4,86	1976	248	1686	243	1593	290	972			
198	231	ZPC WAWEL Kraków	251	13080	7,28	3654	136	2157	182	3355	1889	1254			
199	233	ERA Warszawa	092	12995	69,78	3427	147	3388	107	1011	39	768			
200	196	Cukrownie Gdańskie Malbork	243	12962	21,34	889	382	1064	372	966	12	576			
Druga „100” ogółem				1716365	21,84	325353		287642		258607	98570	120938			
Udział drugiej „100” w „500”				16,4	x	14,7		19,7		12,4	8,2	18,8			
Udział drugiej „100” w przem. przetw.				11,0	x	11,4		12,8		9,2	6,9	12,0			
201	178	Z-dy Wyr. Metalowych Rybnik	067	12820	8,86	2733	184	1181	332	2611	1666	567			
202	216	Z-dy Elektrotech. Motor. Świdnica	113	12752	12,92	4180	114	2871	127	3163	1309	1558			
203	198	Przedz. Czes. Gwardii Ludowej Łódź	192	12653	0,06	1309	326	1187	328	1106	122	719			
204	219	ZPS ODRA Oleśnica	222	12649	19,36	3175	159	2650	134	2611	848	1482			
205	208	STOMIL Grudziądz	137	12580	10,36	2060	239	1098	366	1753	961	488			
206	173	PZZ Olsztyn	241	12566	0,18	-4681	484	1503	270	1059	-	888			
207	194	ERG Tychy	136	12527	8,10	2667	189	1563	259	1824	1141	318			
208	244	POLFA Grodzisk Maz.	134	12523	68,75	6719	46	6713	31	1561	6	1392			
209	251	Huty Szkła Krosno	152	12511	29,91	2681	187	2690	131	1622	234	922			
210	230	Z-dy Wyr. Papier. Kielce	182	12505	0,02	2081	236	2061	190	1566	19	1339			
211	182	Z-dy Drobiarskie Chorzów	233	12452	1,75	692	407	1366	294	1085	-	779			
212	192	ZC-W GÓRAŹDŹE Chorula	142	12444	14,05	2442	208	2874	126	2850	98	1892			
213	209	TELKOM-ZWUT Warszawa	116	12323	36,57	2502	203	2531	145	1545	2	1068			
214	234	Z-dy Papiern. Myszków	181	12254	3,95	1457	305	1404	287	1004	52	674			
215	222	Huta ZYGMUNT Bytom	073	12066	18,80	1935	252	1816	223	1437	125	922			
216	217	STOMIL Bydgoszcz	137	11985	6,67	1193	340	1194	323	879	58	668			
217	261	POLFA Jelenia Góra	134	11982	73,52	6945	41	6944	29	1469	3	1322			
218	226	STOMIL Sanok	137	11925	5,79	1765	263	1177	335	1947	716	722			
219	272	Z-dy Nawozów Fosfor. Gdańsk	123	11895	8,06	1129	350	1128	354	870	-	702			
220	201	Z-dy Płytek Ceram. Opoczno	163	11885	2,67	5662	70	2293	166	5096	3362	1392			

Dopłaty ogółem	Ulgi ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatrud.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	% (31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
-	159	78,91	11,62	345	3604	963	431	2618	49	31446	136	2655	399	42	35,2
2	109	54,97	33,06	68	8107	6078	64	1242	234	31929	116	13822	79	47	46,8
-	66	53,91	39,09	43	7816	2935	187	1986	90	30532	171	7369	166	44	45,8
67	416	79,18	23,47	151	4359	1652	342	2651	48	29651	220	3612	331	34	42,0
-	253	70,32	27,57	109	10450	2401	251	1542	159	35792	52	5866	211	34	40,0
-	1718	80,45	39,52	42	5591	1587	353	3439	22	30893	152	3138	369	38	68,1
5120	149	70,21	10,55	363	-1088	2279	269	-1128	438	29874	204	7037	177	42	12,7
6	1773	58,05	37,91	47	8885	6411	60	1206	250	30385	180	9539	124	54	62,1
208	1044	58,47	19,44	203	6473	4601	89	964	331	27467	338	4995	247	48	45,6
338	164	68,71	14,73	281	3677	831	445	3093	30	33160	82	2502	404	36	28,8
-	1658	66,40	67,21	10	7296	1135	407	6162	5	38879	19	1642	460	33	65,3
53	661	74,34	43,81	33	6174	2598	220	2339	66	28198	293	7650	159	50	54,9
-	14	41,25	16,97	240	4584	3269	166	1203	252	30148	192	6098	199	57	36,2
204	143	96,21	17,01	237	4090	2011	300	1791	116	35848	51	4218	288	39	52,5
95	1670	70,24	57,70	16	8181	4031	117	1739	123	28840	260	10383	110	47	41,4
142	266	77,34	27,35	115	4761	2407	248	1882	102	27089	356	8053	150	51	33,2
2	140	77,75	17,99	224	6430	4353	95	1030	306	27512	336	9175	132	64	30,5
-	4	30,73	10,85	359	3766	1768	327	2092	82	39567	17	6741	186	35	32,0
84	1360	70,27	33,70	63	7659	5138	77	1188	258	32963	83	7311	167	30	44,6
-	840	21,12	18,74	214	4509	3283	163	1215	246	25125	448	12161	90	42	33,8
1870	162	72,43	12,79	322	1546	1801	319	676	400	32747	91	3799	316	45	17,9
192	203	31,30	19,23	206	4369	2444	240	1752	120	27963	306	19478	58	45	39,4
21	81	65,34	7,34	415	2559	1350	383	1434	182	26838	372	3944	305	47	28,6
178	268	33,50	19,72	198	4010	2014	298	1964	94	27523	335	11855	92	52	46,2
740	890	57,01	22,07	169	6167	3255	167	1218	245	28469	275	8977	134	32	40,9
424	17	59,07	7,68	410	1866	1419	374	1150	273	31853	122	4605	264	59	29,2
1216	709	70,46	15,86	257	2394	1651	343	979	324	33393	79	4085	295	54	35,0
14	523	59,93	24,94	141	5279	3072	178	1385	192	30039	197	7446	164	54	37,8
25	207	53,86	14,11	289	3881	1561	356	1802	115	27062	358	4332	284	46	34,9
-	165	32,48	16,06	253	4823	4125	110	918	346	27179	353	6106	198	45	25,3
-	854	54,50	31,36	78	4410	1189	403	3455	20	32207	104	3049	378	32	40,8
-	124	42,36	15,02	276	4586	4341	96	932	342	26821	373	6080	200	45	35,6
392	147	34,87	22,85	160	4603	1449	372	1768	118	26409	398	1207	482	72	45,1
-	1368	58,66	35,46	57	5969	2608	217	2191	75	31393	139	3561	337	43	38,7
285	148	68,68	8,82	393	2816	2503	250	830	373	26866	367	8354	144	64	15,4
61614	65927	63,16	20,65		586470	335373		1371		30315		787681		47	36,7
13,9	22,8	x	x		15,6	18,7		x		x		14,3		x	x
7,3	15,2	x	x		10,6	9,6		x		x		10,1		x	x
115	237	53,05	11,65	344	5469	3783	127	919	345	29866	205	4992	249	53	33,6
-	332	60,39	33,07	67	6270	3353	160	1357	198	25328	442	6899	182	47	36,9
-	31	46,73	10,40	368	2982	2617	215	701	398	27051	360	3503	342	64	28,4
323	325	63,67	28,07	102	5443	4057	115	1105	287	25283	443	2200	423	44	44,2
-	237	70,04	10,42	367	4762	4949	81	743	388	23675	477	4518	272	39	31,2
6184	54	76,76	8,71	395	-3454	1341	386	-959	435	25674	420	5906	208	40	37,5
37	636	39,77	15,79	260	4633	2367	255	1427	183	34335	69	7717	158	33	51,6
-	2928	78,28	115,31	2	7837	1189	403	6410	4	42916	7	3516	339	34	54,8
243	892	77,41	26,72	121	6607	6528	56	876	360	26161	406	8542	141	48	44,2
-	5	56,90	19,84	197	3110	1604	350	1850	106	24590	461	4335	283	46	29,5
691	113	55,47	11,55	347	2044	2027	296	1040	302	25376	437	4563	267	34	39,6
533	-	52,25	28,67	98	4522	2266	270	1896	99	30080	194	23059	49	45	77,1
31	593	53,66	25,49	130	6131	5722	69	992	320	29023	250	9460	126	49	36,6
-	414	55,22	13,06	313	3124	2220	273	1311	211	29962	199	7959	152	50	35,1
5	288	45,99	17,99	224	4901	3395	159	1366	195	36362	49	11680	95	60	49,9
59	123	51,06	10,93	358	2531	1981	394	1187	259	27926	308	3187	367	52	29,4
1	3796	83,30	138,31	1	8209	1678	338	4679	7	28348	288	3658	327	35	40,5
128	49	42,06	11,49	351	4352	4639	88	734	391	24826	458	10774	104	42	26,2
-	31	58,11	10,45	366	2376	730	454	3188	25	32610	95	7946	156	39	22,8
-	106	69,51	35,81	55	8000	3351	161	1332	207	29454	226	7296	170	24	37,5

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki				
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł	obrotowy	dochodowy
													mln zł	mln zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
221	224	Z-dy Przem. Bawełn. Łomża	191	11852	5,65	3221	156	1524	267	2974	1643	931		
222	318	PPC GRYF Szczecin	251	11815	12,35	1889	254	1817	222	1805	795	975		
223	235	EMA-APATOR Toruń	111	11810	52,86	2789	181	2865	128	1448	-	1076		
224	257	POLLENA-URODA Warszawa	132	11791	24,39	4372	104	2568	140	3182	1803	1229		
225	211	Fabr. Wagonów Świdnica	101	11643	44,54	337	436	1152	342	431	2	233		
226	229	Huta 1 MAJA Gliwice	042	11596	14,93	1324	323	1461	280	1106	-	837		
227	215	Z-dy Piwowarskie Brzesko-Okocim	248	11576	10,47	6819	43	1034	385	6700	5976	584		
228	188	Z-dy Chemiczne Szczecin	131	11574	11,21	269	438	846	427	558	29	452		
229	220	ZPS SKÓGAR Łódź	222	11554	31,40	2195	229	907	413	3325	2711	194		
230	225	Huta ZABRZE	073	11522	14,98	2599	195	2673	132	2084	-	1567		
231	243	PREDOM-PRESPOL Niewiadów	067	11492	17,36	2107	232	1487	272	1196	705	304		
232	214	STOMIL Poznań	137	11480	2,00	2010	244	1459	282	1415	555	626		
233	186	ZPB HARNAMA Łódź	191	11479	2,18	4156	118	2169	181	3615	1987	1442		
234	212	Z-dy Piwowarskie Żywiec	248	11472	13,31	6917	42	1529	264	6812	5636	1004		
235	202	W.P. Przem. Mięsnego Kielce	231	11370	0,00	-1799	458	559	479	313	2	120		
236	313	POLFA Warszawa	134	11330	53,13	5136	81	5135	56	1180	-	1015		
237	273	Z-dy Drobiarskie Olsztyn	233	11327	9,09	621	411	906	414	369	-	260		
238	256	WZPS SYRENA Warszawa	222	11290	0,48	3678	134	1981	202	3440	1774	1361		
239	228	Z-dy Drobiarskie Łódź	233	11260	8,96	868	387	1170	337	486	1	328		
240	221	AGROMET Lublin	082	11199	8,15	1837	261	1271	307	1427	566	541		
241	290	Z-dy Chemiczne Alwernia	122	11153	19,81	2915	174	2922	122	1619	9	1389		
242	171	POLSREBRO Warszawa	067	11115	1,12	4490	98	2184	179	3931	2309	1364		
243	245	STOMIL Wolbrom	137	11012	3,76	1234	335	1158	340	1065	76	710		
244	240	Z-dy Piwowarskie Warszawa	248	10978	1,99	6016	62	1447	284	5700	4569	943		
245	263	ZPO WISTULA Kraków	211	10936	53,28	1689	269	2559	141	1585	-	1272		
246	275	ZPO WÓLCZANKA Łódź	211	10913	37,38	2101	234	2301	165	1372	-	1022		
247	207	Okr. Zakł. Gaz. Poznań	022	10871	9,16	1991	246	1990	201	1336	1	1055		
248	238	Warmińskie ZPOW Kwidzyn	246	10864	15,47	2773	183	1221	316	2452	1552	717		
249	249	Zj. Zakł. Urz. Jądrowych Warszawa	094	10818	73,75	4903	85	4893	61	1941	10	1689		
250	236	W.P. Przem. Mięsnego Jarosław	231	10671	0,00	-861	453	594	475	256	-	85		
251	260	ERG Pustków	126	10670	8,06	1163	345	1130	353	1015	212	599		
252	232	ZPB ALBA Łódź	191	10627	3,94	2562	196	1687	242	2172	875	1067		
253	274	POLAM Gostynin	113	10526	65,11	1969	250	1875	217	810	209	384		
254	329	Z-dy Papiernicze Szczecin	181	10502	14,67	1102	356	1060	374	655	73	428		
255	269	ZPB MORFEO Ozorków	191	10476	4,94	3128	164	1509	268	2761	1626	870		
256	246	Okr. Zakł. Gaz. Zabrze	022	10427	0,00	1804	262	1799	226	1654	5	1170		
257	180	Fabr. Dywanów Kowary	195	10396	36,84	4473	99	2141	185	3480	2333	949		
258		Doln. Z. Białosk.-Rękawicz. Świdnica	227	10375	13,00	3003	166	1645	248	4234	3171	826		
259	271	Fabr. Naczyn Emaliowanych Myszków	067	10345	3,34	1724	267	803	438	1639	1012	453		
260	241	POLGAZ Gliwice	133	10332	0,03	2350	217	2323	162	1921	27	1442		
261	262	ZNTK Ostrów Wlkp.	108	10331	1,74	1537	294	1535	261	1466	1	962		
262	285	ZPB PIAST Głuszycza	191	10326	2,10	3431	146	2394	153	2733	1037	1492		
263	252	Fabr. Naczyn Emaliowanych Olkusz	067	10309	4,81	1602	277	1118	356	1077	518	226		
264	242	BACUTIL Bydgoszcz	261	10297	0,00	-3597	479	1217	318	974	-	795		
265	239	AGROMET Strzelce Op.	082	10285	17,34	1324	324	1181	331	660	142	248		
266	270	Stocznia GRYFIA Szczecin	108	10241	67,18	4050	120	4351	73	1375	2	1021		
267	247	Śl. Z-dy Lin i Druku Zabrze	065	10200	6,79	1522	295	1526	265	1172	7	952		
268	268	DOZAMET Nowa Sól	073	10182	28,52	2324	219	2308	164	1382	27	1062		
269	267	Z-dy Przem. Jedwabn. Gorzów Wlkp.	194	10142	17,82	2963	170	1334	299	2672	1628	680		
270	253	Przeds. Przem. Spoż. Łomża	245	10076	4,27	781	399	1060	375	2458	1691	619		
271	237	ZPDz MEWA Biłgoraj	201	10029	9,04	4374	103	1262	309	3884	3122	520		
272	286	NITRON-ERG Krupski Młyn	136	9997	6,28	1285	330	1146	346	734	143	267		
273	338	Z-dy Drobiarskie Nowa Sól	233	9969	1,72	901	379	1140	349	790	1	707		
274	358	POLLENA Wrocław	132	9953	1,93	1396	312	1229	315	623	169	389		
275	291	ZPB ESKIMO Łódź	191	9952	3,29	3409	148	2172	180	2220	1237	721		

Dopłaty ogółem		Ulgi ogółem		Odpis z zysku na fundusz rozwoju		Rentowność netto		Produkcja czysta		Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych		Pokrycie zapasów funduszem obrotowym	
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	% (31.XII)						
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
8	64	60,24	17,60	227	4816	2408	247	1205	251	26383	400	5682	216	51	40,4						
723	207	48,65	18,29	220	2442	435	477	3644	18	30073	195	830	495	57	22,9						
77	794	71,10	31,62	76	4345	2246	272	1843	107	28457	276	2471	407	54	53,3						
-	454	57,07	34,61	60	5271	1190	402	2847	39	29703	214	1953	441	44	27,4						
816	523	64,75	10,17	370	1654	1516	361	873	362	30329	183	3482	346	44	39,9						
137	152	49,74	14,30	287	3239	2115	291	1425	184	36626	44	3861	311	63	44,2						
191	101	77,76	21,69	175	7886	1470	365	1282	221	25435	434	3582	334	56	18,2						
606	100	60,60	7,47	414	758	296	482	2422	60	30385	180	1213	481	41	25,3						
1423	436	60,66	9,63	381	5259	4412	92	560	405	31202	142	3202	366	39	33,3						
74	178	29,37	29,73	89	5152	3124	172	1570	154	34347	67	6017	205	61	54,4						
85	684	55,93	15,80	259	3738	2126	290	1353	201	31683	127	2762	396	33	20,7						
4	321	66,93	15,37	268	3922	2176	284	1488	172	31938	115	8328	146	37	45,4						
-	-3	71,65	29,36	93	6005	2514	232	1609	147	29257	238	3989	302	56	39,8						
247	-	50,10	34,39	61	7651	962	432	2245	72	24132	468	3041	380	54	30,4						
2360	59	63,67	4,35	452	-884	1518	360	1603	149	25131	447	1943	443	39	55,4						
-	2283	83,09	82,73	6	6393	1375	380	4526	9	34410	65	3066	377	39	32,5						
290	334	57,15	8,45	402	1772	1640	346	1254	231	25108	449	4135	293	16	11,2						
77	26	76,52	26,18	126	5872	3064	180	1255	230	28039	302	2784	392	30	39,6						
319	146	29,19	11,24	356	2122	1721	332	1293	219	27319	343	4060	296	31	44,7						
-	395	94,82	13,55	301	3725	2368	254	1233	237	29747	211	6060	203	36	31,3						
16	513	73,25	35,13	58	4051	1024	424	3753	14	33349	80	4366	282	38	39,5						
3	62	36,58	32,72	71	6526	3117	173	1247	233	27928	307	3298	360	41	92,0						
-	62	70,07	11,80	343	2870	2257	271	1229	239	27390	341	9531	125	24	42,6						
-	-	56,95	29,11	96	6856	1042	421	2190	76	27065	357	4027	298	46	33,0						
870	396	59,09	27,49	110	4136	4166	106	954	333	27313	344	2142	428	36	55,2						
200	479	69,30	25,67	128	4945	5041	79	957	332	28279	290	1838	452	35	65,2						
-	244	33,25	22,80	161	4644	3555	146	1305	214	30536	169	34431	27	45	62,4						
-	88	63,34	15,05	275	4484	2171	285	1206	250	30885	153	3136	370	47	12,1						
-	1461	71,20	82,01	7	7374	2919	189	2382	61	32349	100	2629	400	38	65,1						
1456	205	23,50	5,15	438	413	1992	303	171	411	26473	394	2271	420	37	16,1						
178	147	70,36	11,80	343	2459	1654	341	1328	208	28724	266	3574	335	45	26,4						
-	52	72,57	20,70	187	4326	2578	225	1276	223	28824	261	8373	143	66	38,3						
115	1059	73,12	21,87	172	3299	2293	267	1167	265	26126	408	2414	408	39	37,4						
36	295	68,71	11,30	354	2433	1387	378	1553	158	29019	251	6598	190	60	30,7						
7	127	59,05	20,31	190	5034	2681	208	1175	262	29031	248	5190	236	55	36,0						
-	-	15,89	20,70	187	4304	3425	157	1249	232	31552	133	39603	22	49	19,3						
-	443	73,27	36,11	53	5647	1657	339	1864	104	29315	234	5069	240	37	60,0						
1813	267	71,53	22,27	166	5320	2761	204	713	394	32238	103	1428	470	42	29,8						
91	143	80,47	9,42	386	3280	1977	305	1174	263	28213	292	3681	324	44	38,2						
-	76	62,95	27,39	113	4295	3208	170	1263	226	28409	284	10962	102	43	44,2						
-	39	16,13	17,08	235	5259	5561	72	899	352	29865	206	6883	183	46	28,2						
-	70	69,06	34,32	62	5113	2632	213	1481	173	29319	233	3996	300	75	48,6						
34	547	26,67	12,77	324	4241	4059	114	888	356	29249	239	6992	180	47	42,7						
4813	-	19,26	8,75	394	-2933	812	448	-4209	453	24899	456	2289	418	43	22,9						
-	543	69,86	13,17	308	2741	1948	306	1005	316	26718	379	4934	252	49	34,3						
303	1811	71,60	69,28	9	6810	3255	167	2088	83	40280	13	7954	155	44	49,7						
11	53	55,25	17,41	228	2712	1681	337	1523	163	29102	246	4884	254	66	54,9						
11	315	61,19	29,16	95	4730	3507	149	1220	243	28760	264	5378	227	47	46,3						
-	192	60,11	18,58	215	4734	2518	231	1130	277	30817	157	5677	217	64	47,6						
1970	85	37,84	11,40	353	1766	1219	398	101	414	24211	466	3603	332	42	17,9						
10	326	70,84	21,88	171	6504	3584	142	925	343	25352	438	3233	365	28	51,4						
3	482	33,37	13,10	311	3161	2552	229	1161	269	29247	240	6075	201	43	40,0						
244	6	83,35	12,56	326	1837	1056	419	1562	156	23096	484	2272	419	18	15,8						
3	25	76,59	14,45	283	2183	701	459	2921	36	30474	173	1537	468	41	37,7						
-	729	48,15	33,13	65	5229	2646	211	1387	191	29418	228	5698	215	65	64,2						

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki				
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł	obrotowy	dochodowy
													mln zł	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
276	323	BUMAR-FABLOK Chrzanów	085	9921	34,92	1514	296	1713	237	675	54	358		
277	395	BORUTA Zgierz	124	9911	44,50	2032	241	2103	187	886	—	580		
278	248	Z-dy Piwowskie Tychy	248	9901	0,00	6507	51	955	403	6353	5552	625		
279	308	Z-dy Armatur Kraków	061	9879	7,60	2458	206	2040	196	1786	418	1142		
280	250	ORTAL Łódź	194	9858	8,73	3552	139	1908	209	3045	1643	1180		
281	320	ZTK TEOFILÓW Łódź	201	9819	23,37	4180	115	2556	142	3381	1625	1437		
282	255	ZPB BIELTEX Bielawa	191	9817	11,74	4502	97	3161	114	3718	1344	1910		
283	278	Fabr. Samoch. Rolniczych Poznań	102	9811	8,46	2340	218	917	410	2142	1423	467		
284	259	Pozn. Z-dy Drobiarskie Koziegłowy	233	9767	27,41	195	441	888	418	349	—	171		
285	350	WSK OKĘCIE Warszawa	106	9705	33,90	1206	339	1470	278	632	15	259		
286	297	Z-dy Włókien Chem. Jelenia Góra	127	9641	1,69	2609	194	2603	137	2105	6	1841		
287	265	Okr. Zakł. Gaz. Gdańsk	022	9638	0,00	1610	275	1658	245	1415	12	1078		
288	310	POLFA Pabianice	134	9615	53,17	3459	145	3580	103	1171	2	1000		
289	280	DEZAMET Nowa Dęba	071	9609	6,43	1550	289	1184	330	1248	615	252		
290	315	Z-dy Przem. Skórz. Starogard Gd.	222	9601	24,40	2207	228	1661	244	1650	596	809		
291	292	EDA Poniatowa	067	9566	0,93	1668	271	1342	297	1436	328	860		
292	287	Z-dy Piwowskie Leżajsk	248	9550	4,12	6292	55	1116	359	6146	5239	711		
293	296	WIFAMA Łódź	077	9547	32,86	1845	260	1910	208	793	43	390		
294	288	Fabr. Nici ODRA Nowa Sól	193	9492	2,21	3229	155	2376	155	2558	852	1500		
295	347	WSK Gorzyce	071	9469	7,46	1852	258	1057	376	1374	803	234		
296	348	Walc. Metali Warszawa	054	9467	29,86	858	390	843	428	586	14	452		
297		POLCEMENT Sosnowiec	142	9441	1,36	1414	309	1501	271	1386	117	973		
298	264	Okr. Zakł. Gaz. Warszawa	022	9418	0,00	2358	215	2348	159	2111	11	1529		
299	223	WISAN Skopanie	195	9405	9,10	5655	71	1035	384	5383	4680	549		
300	266	FRUCTOPOL Lublin	246	9313	21,75	2943	172	1118	358	2387	1826	410		
Trzecia „100” ogółem			1085184	16,46	245854		186017		201458	89920	84692			
Udział trzeciej „100” w „500”			10,4	x	11,1		12,7		9,7	7,5	12,8			
Udział trzeciej „100” w przem. przetw.			7,0	x	8,7		8,3		7,1	6,3	8,4			
301	336	UNITRA-BIAZET Białystok	115	9289	2,44	1511	297	1154	341	1147	357	613		
302	295	DRUMET Włocławek	065	9239	19,80	1882	256	1905	211	1187	8	1029		
303	279	BACUTIL Poznań	261	9202	0,00	-2375	466	576	477	490	—	389		
304	302	BACUTIL Katowice	261	9186	0,00	-2182	462	829	430	651	—	547		
305	283	ZPJ PIERWSZA Łódź	194	9177	8,92	3863	125	2053	193	3316	1810	1285		
306	281	Z-dy Piwowskie Zabrze	248	9148	0,00	6241	56	1066	371	6021	5175	695		
307	276	POLAM-R. LUXEBURG Warszawa	115	9126	30,72	1905	253	1143	347	1821	1073	453		
308	294	PREMA-MILMET Sosnowiec	063	9090	19,36	2857	176	2610	136	2094	246	1479		
309	299	ZPB ZWOLTEX Zduńska Wola	191	9088	16,32	2677	188	1760	230	2017	917	826		
310	293	ZPO MODUS Bydgoszcz	211	9020	29,26	756	402	1108	363	463	—	223		
311	298	Huty Szkła Jarostaw	154	8986	5,14	3248	153	994	395	2982	2261	483		
312	337	Z-dy Śr. Opatunkowych Pabianice	202	8972	2,05	813	395	806	434	672	7	527		
313	381	DOLPASZ Wrocław	261	8958	0,27	-2757	470	357	482	487	—	350		
314	311	ZPDz BISTONA Łódź	201	8950	0,00	1578	282	1017	389	1325	561	562		
315	360	ZC-W NOWINY Sitkówka	142	8889	3,26	541	422	1051	377	1106	96	696		
316	352	ZPM Gwardii Lud. Radomsko	174	8877	40,22	2036	240	1593	253	1256	569	416		
317	349	TONSIL Września	115	8850	15,06	2385	213	1643	249	2022	1022	762		
318	319	UNITRA-TELPOD Kraków	115	8798	14,75	1471	304	1460	281	1053	75	624		
319	277	POLIFARB Dębica	131	8787	10,78	1275	331	373	491	1460	1210	135		
320	374	TELKOM-TEIFA Bydgoszcz	116	8780	56,87	1444	307	1458	283	536	3	329		
321	469	Przeds. Przerobu Złomu Herby	048	8728	4,97	889	381	889	417	532	—	421		
322	341	ZPJ MIRANDA Turek	194	8680	10,91	2712	185	1282	304	2467	1429	727		
323	305	Z-dy Drobiarskie Warszawa	233	8678	0,05	500	424	818	433	636	—	492		
324	326	ZPDz HANKA Legnica	201	8672	13,17	1867	257	1076	368	1499	791	450		
325	346	WSK Kalisz	071	8645	39,25	1626	273	1916	207	877	9	386		
326	455	Z-dy Papiernicze Krapkowice	181	8645	2,06	1719	268	1699	241	1056	20	813		
327	317	ZPP SYNTAX Łowicz	201	8618	4,50	2824	178	1103	365	2444	1720	518		
328	289	FONICA Łódź	115	8608	55,62	2019	243	1040	381	1407	990	217		
329	312	Z-dy Cel.-Pap. Włocławek	181	8606	0,38	973	369	1777	229	1505	130	1136		
330	372	ZPDz SIGMATEX Piotrków	201	8575	2,69	3519	140	3012	118	2614	511	1868		

Dopłaty ogółem	Ulgi ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	% (31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
253	805	44,32	21,19	177	3867	2206	276	1473	175	36693	43	5503	222	48	35,7
71	829	60,24	26,59	122	4404	2349	258	1676	134	28704	267	13952	78	43	38,3
-	-	62,57	28,07	102	7196	827	446	1873	103	26486	392	3394	352	55	24,5
-	192	53,94	27,14	117	4173	2584	222	1396	187	28145	297	5899	209	42	39,4
-	75	103,58	30,19	86	5095	2184	283	1610	146	32772	90	4964	251	68	47,2
1	226	44,64	43,83	32	6031	2506	234	1578	152	35703	54	6538	193	54	33,6
2	149	71,32	58,28	14	6751	3636	135	1371	194	30771	159	7172	175	66	48,2
-	170	69,14	12,20	333	4364	2608	217	891	355	29687	215	3460	349	47	25,7
698	388	60,48	9,24	387	1250	1465	368	1054	298	24924	455	3986	303	33	35,9
280	583	55,78	17,27	230	5114	3315	162	1530	161	32551	96	7782	157	45	35,2
-	13	50,98	38,22	45	4475	1775	323	2519	52	28106	299	6719	187	60	38,2
60	-	0,00	19,63	200	3600	3722	130	952	334	28914	256	21805	56	50	34,0
123	1354	42,34	58,22	15	4714	1440	373	3077	31	30328	184	3310	357	51	29,4
248	511	54,79	14,59	282	4077	3612	137	957	332	29213	241	7575	162	42	39,9
50	309	63,55	22,50	165	4227	3467	152	1021	309	26211	404	1876	449	49	46,1
2	147	43,71	16,96	241	3622	3601	139	886	357	23991	473	4847	257	61	30,2
64	16	64,60	34,81	59	7040	976	427	1889	100	27910	309	3075	375	33	14,6
109	878	62,07	24,88	142	5139	3874	123	1225	241	31898	119	9823	117	47	34,9
-	50	68,70	37,62	48	4946	3018	182	1160	270	24082	471	5047	243	54	29,8
7	489	76,58	13,83	293	4199	3190	171	888	356	29456	225	9592	123	46	43,9
-	100	74,65	9,75	378	1976	847	443	1713	127	44011	4	3384	354	25	30,3
203	58	33,31	18,84	212	3166	1773	324	1709	129	32183	106	5463	223	62	51,6
-	1	14,92	33,36	64	4848	3449	154	1394	188	32020	114	39242	23	39	18,9
59	123	0,00	27,67	107	6601	1656	340	1140	275	25454	432	2854	385	63	54,7
1	140	49,27	17,39	229	4288	1998	302	1134	276	23718	476	4143	290	39	13,7
30207	37394	61,48	22,08		426930	249187		1301		29148		631541		46	39,1
6,8	12,9	x	x		11,4	13,9		x		x		11,5		x	x
3,6	8,6	x	x		7,7	7,1		x		x		8,1		x	x
-	167	45,12	14,85	279	3154	2190	281	1033	305	27608	328	2010	436	32	23,7
31	213	29,07	25,63	129	2843	1607	349	1661	136	25915	417	5424	226	58	63,7
2952	-	20,00	4,99	441	-1538	813	447	-1937	443	25643	421	2929	383	28	27,4
3012	-	15,46	7,29	416	-1502	665	461	-2461	448	28148	296	3414	351	22	14,8
-	69	72,51	38,42	44	5275	2001	301	1666	135	30684	164	4497	274	62	45,8
-	-	18,60	37,03	49	6853	880	438	1980	91	26091	409	1863	450	58	26,8
310	310	62,46	15,74	263	3903	2922	188	831	372	28991	252	3108	372	53	41,9
-	220	67,44	41,31	38	4606	2020	297	1947	95	37132	40	13155	84	47	49,5
-	310	64,33	27,36	114	4432	2669	209	1235	236	28429	281	3859	312	48	54,1
352	501	50,75	13,38	305	2801	3572	144	770	385	26983	364	1366	475	38	49,9
7	193	58,73	17,23	231	4263	1470	365	1176	261	27183	352	4388	281	50	19,0
-	-	66,70	9,85	376	1753	1469	366	1128	279	26729	378	1523	469	60	40,1
3294	3	71,38	4,58	448	-2006	927	435	-2064	446	25332	440	3490	344	35	14,5
-	102	104,81	13,75	295	2855	1771	326	1210	248	29310	235	9648	121	49	67,8
606	-	25,92	12,78	323	2116	1892	310	905	349	26204	405	11804	93	53	50,0
127	625	57,25	23,03	158	4241	3683	132	941	338	27055	359	3772	320	38	43,3
285	316	50,94	25,11	136	4212	3084	176	973	328	25519	427	2609	402	52	36,5
64	323	38,16	20,06	192	4032	3870	124	989	321	26864	368	5285	232	38	33,7
308	112	73,10	4,89	442	1864	718	456	880	359	28853	259	2123	430	43	19,1
17	620	68,02	19,85	196	3579	2567	227	1078	292	31767	125	2581	403	29	18,3
-	180	81,26	11,25	355	1428	571	470	2359	64	33727	76	1969	440	43	47,6
-	114	68,85	21,37	176	4520	2369	253	1209	249	34666	64	4515	273	44	36,6
322	-	43,03	9,97	373	1311	975	428	1355	200	25610	422	3296	361	38	74,8
-	251	59,06	15,78	261	3884	3531	148	821	376	26535	388	2291	417	40	34,5
299	869	51,46	26,98	118	4340	3979	120	957	332	32350	99	8565	140	52	47,6
-	471	72,78	24,71	145	3277	1787	322	1816	112	28020	305	7222	174	53	56,7
-	202	75,75	19,10	209	4674	2600	219	1099	288	30879	154	4116	294	33	29,4
11	488	65,16	15,77	262	4004	2856	193	968	329	28113	298	3092	373	50	20,1
935	91	43,05	23,46	152	3109	2332	261	1261	228	25101	450	9108	133	53	33,3
5	102	82,03	59,11	13	4947	2308	266	1819	111	29379	230	3468	348	51	51,2

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki				
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł	mln zł	mln zł
331	335	POLFA Kraków	134	8567	21,03	1590	279	1587	255	859	3	61		
332	324	EMA-ELESTER Łódź	111	8554	71,78	1887	255	1882	215	669	5	37		
333	304	Z-dy Chem. HAJDUKI Chorzów	129	8554	3,36	1323	325	714	457	1175	618	46		
334	376	Z-dy Urz. Techn. Świętochłowice	071	8552	28,05	1403	311	1402	290	1148	-	68		
335	306	ZPL STRADOM Częstochowa	193	8504	7,31	2230	226	1199	322	1844	1031	65		
336	387	Cementownia Ożarów	142	8473	9,81	2355	216	2287	167	2036	84	148		
337	322	Z-dy Drobiarskie Kielce	233	8450	21,80	178	443	643	470	260	-	12		
338	392	ZPO Bytom	211	8447	58,90	1568	287	2141	184	1037	-	76		
339	368	Dorń Słowa Polskiego Warszawa	271	8424	2,45	1476	302	1476	275	845	-	64		
340	380	Z-dy Nawozów Fosfor. Luboń	123	8424	3,57	964	372	966	402	685	2	60		
341	309	ZPJ WISTIL Kalisz	194	8409	6,04	2975	169	1141	348	2692	1834	68		
342	365	ZPS KOBRA Bydgoszcz	222	8367	16,91	2001	245	1081	367	1735	937	57		
343	282	Z-dy Przem. Lniarskiego Żyrardów	193	8348	23,46	641	410	620	472	684	21	29		
344	301	Z-dy Przem. Tłuszczowego Brzeg	249	8348	70,76	-2311	465	1726	236	789	1	70		
345	428	Wytw. Tytoniu Przem. Augustów	255	8313	3,43	1337	320	1337	298	900	-	82		
346	362	Przeds. Przem. Drzewnego Olsztyn	171	8313	28,23	1493	299	1369	293	1110	124	73		
347	385	F. Mebli Swarzędz	174	8281	50,73	1109	354	1185	329	1213	684	24		
348	364	IZOLACJA Zdunska Wola	146	8267	0,00	1213	338	1111	361	935	102	66		
349	378	ZNTK Poznań	108	8246	0,00	1589	280	1588	254	241	-	61		
350	325	Z-dy Tkanin Techn. Żyrardów	206	8208	6,83	964	371	1012	390	738	-	61		
351	357	BORYSZEW-ERG Sochaczew	128	8201	5,10	842	393	786	442	363	55	16		
352	359	POLLENA Racibórz	132	8189	0,43	1185	342	1006	392	888	180	64		
353	393	Z-dy Obuwia PKWN Chelm	222	8177	25,46	1455	306	876	420	1280	657	47		
354	333	UNITRA-UNITECH Warszawa	115	8166	4,46	1379	313	1219	317	899	160	44		
355	316	Z-dy Drobiarskie Kraków	233	8150	12,69	-6	447	661	462	454	-	21		
356	314	Z-dy Przem. Tłuszczowego Katowice	249	8118	2,00	-482	451	1041	380	423	-	31		
357	361	Przeds. Przem. Drzewnego Poznań	171	8076	13,85	1974	249	1535	262	1537	439	81		
358	300	Z-dy Przem. Tłuszczowego Gdańsk	249	8050	70,86	-2776	471	1324	301	852	-	61		
359	404	Fabr. Mebli Wyszaków	174	8043	9,45	1571	286	994	394	1785	965	41		
360	344	KRYWAŁD-ERG Knurów	136	8042	0,49	930	376	682	461	671	248	11		
361	307	Z-dy Przem. Bawełn. Bogatynia	191	7992	2,99	1008	367	622	471	1355	853	31		
362	369	KC-W KUJAWY Piechcin	142	7981	0,00	-626	452	328	495	632	82	21		
363	489	Fabr. Przewodów Energet. Będzin	112	7974	23,63	1038	362	1030	387	334	2	1		
364	345	ZPB MALTEX Łódź	206	7968	1,21	1573	284	863	424	1437	711	51		
365	355	Z-dy Drobiarskie Lublin	233	7952	19,49	520	423	802	439	417	-	21		
366	419	ZNTK Bydgoszcz	108	7932	1,53	1214	337	1212	320	218	2	4		
367	327	AGROMET Jawor	082	7925	12,17	1118	352	921	407	933	197	4		
368	384	ZPW TRZUSKAWICA Sitkówka	143	7918	4,67	280	437	519	486	659	38	3		
369	421	Z-dy Przem. Skórzanego Łuków	222	7915	20,89	1572	285	819	432	1210	907	1		
370	342	Z-dy Przem. Tłuszczowego Bodaczów	249	7914	48,66	-2127	460	1001	393	473	-	4		
371	343	Z-dy Drobiarskie Szczecin	233	7911	4,59	126	454	721	454	480	-	3		
372	340	ZAMET Tarnowskie Góry	073	7884	18,23	1128	351	1133	351	823	1	5		
373	388	ZPB FANAR Żelów	191	7814	0,00	885	383	884	419	895	1	1		
374	332	Z-dy Drobiarskie Toruń	233	7810	15,23	103	446	656	465	330	-	1		
375	353	CZSMI Murowana Goślina	235	7777	0,00	479	428	479	488	17	-	1		
376	356	RUNOTEX Kalisz	195	7765	2,31	3147	162	1641	251	2748	1506	10		
377	354	Okr. Zakł. Gaz. Tarnów	022	7756	0,00	826	394	806	436	799	20	5		
378	366	Z-dy Mechaniczne Tarnów	074	7721	39,51	1640	272	1533	263	830	108	3		
379	331	STOMIL Łódź	137	7715	17,04	1604	276	820	431	1339	784	3		
380	351	ZUP Nysa	075	7694	69,60	2240	225	2316	163	1192	-	9		
381	407	POLANIA Gniezno	222	7689	27,67	1484	301	1048	379	1258	552	10		
382	375	ZPO CORA Warszawa	211	7669	22,07	1539	291	1649	247	1136	-	5		
383	377	AGROMET Poznań	082	7659	14,29	602	413	605	474	374	-	3		
384	400	ERG Gliwice	136	7650	4,00	787	397	721	455	703	72	1		
385	363	Z-dy Płyt Wiórowych Wieruszów	172	7593	7,05	581	415	539	480	322	43	1		

Dopłaty ogółem	Ulgi ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwaju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
			%	poz.		liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.		
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
-	424	58,72	22,73	163	3047	1730	331	1584	151	30523	172	4662	263	44	25,8
-	852	58,61	28,11	101	3660	2840	198	1192	255	27607	329	2775	393	45	43,5
9	20	66,12	9,95	374	2578	646	463	2998	33	27577	333	2043	434	52	27,2
-	248	63,85	19,84	197	4006	2210	275	1605	148	35190	60	9743	119	50	37,3
-	81	75,15	18,91	210	3576	2061	294	1223	242	30966	147	2307	415	67	39,6
17	1	0,25	36,97	50	3806	1466	367	2507	54	30658	165	18193	63	42	44,8
471	284	71,05	7,76	408	1185	1262	393	1231	238	27659	324	1589	462	41	32,9
573	633	67,66	30,67	81	3818	3814	126	940	339	28408	285	1992	439	36	36,5
-	334	77,46	21,04	180	3115	2129	289	1320	209	35265	59	5650	219	49	29,8
4	26	72,65	12,93	317	1627	540	474	3104	27	30650	166	3070	376	51	43,9
-	69	43,93	20,94	182	4248	1840	316	1236	235	29183	243	3732	321	68	37,9
17	168	44,61	17,00	238	4006	3692	131	848	369	24138	467	1763	454	50	45,9
-	151	63,44	8,11	405	2729	3937	181	860	365	28021	304	7296	169	55	27,9
4037	423	71,29	16,08	252	-1438	757	449	-2324	447	30207	188	1716	457	52	13,8
-	49	72,25	19,13	208	1945	865	441	2118	80	25098	451	1680	459	27	13,7
-	161	44,21	19,96	193	2975	2616	216	1020	310	24543	462	3182	368	44	39,6
761	541	78,83	16,42	249	3103	3272	165	702	397	27554	334	3470	347	42	43,9
-	101	62,93	15,79	260	1887	577	469	3102	28	30830	156	2861	384	26	27,5
-	-	17,66	24,84	144	4841	3496	150	1342	205	30452	174	4442	276	44	63,3
48	46	75,66	14,00	290	1734	1058	418	1744	122	27703	319	1936	445	49	38,9
-	359	27,49	10,63	362	1734	1019	425	1528	162	28029	303	3613	330	41	39,8
-	17	67,58	14,32	286	1795	553	472	2737	45	32925	84	1304	478	54	22,8
78	177	42,95	12,96	315	3064	3209	169	711	395	22197	487	1577	464	36	36,6
-	376	66,97	17,85	225	3643	3844	125	836	370	23932	475	2837	388	45	33,8
671	133	21,62	8,09	406	1002	1455	371	882	358	25886	418	3488	345	40	22,1
1523	10	66,08	12,10	336	316	919	436	350	410	32922	85	1762	455	41	23,2
-	172	36,50	24,99	139	3356	2344	260	1197	254	25223	446	3509	341	37	26,6
4100	200	65,54	12,31	330	-1904	733	453	-3079	450	31788	123	2187	426	52	17,7
389	197	57,35	15,25	271	3015	2358	256	821	376	23941	474	4694	261	40	56,4
-	228	47,13	9,59	382	2102	1128	409	1561	157	30610	167	5426	225	26	35,5
467	42	85,38	8,97	390	2014	1413	375	801	379	26040	411	2223	422	73	30,1
1037	62	29,67	3,85	457	1338	2411	246	430	408	26906	366	12546	88	46	39,9
-	410	76,67	14,84	280	1579	385	480	3720	15	37806	32	909	492	62	55,3
-	24	52,94	13,48	302	2418	1214	399	1351	202	28071	300	3706	323	58	56,4
286	266	49,75	10,77	360	1423	1269	392	762	386	25264	444	1950	442	44	29,9
-	-	24,78	17,73	226	3755	3114	174	1124	281	30125	193	5327	230	38	47,2
-	188	60,97	13,56	300	2407	1800	320	1184	260	27464	339	6952	181	53	51,5
277	17	38,26	6,81	422	1826	1940	308	922	344	28554	272	7227	173	40	28,4
158	382	33,39	12,89	318	3180	2966	184	729	393	24093	470	1273	480	36	48,5
3128	268	82,28	9,95	374	-1345	714	457	-1962	444	27590	331	1330	477	57	21,0
600	75	37,40	9,24	387	1070	1228	396	1024	308	27234	348	3560	338	34	48,6
6	231	43,21	16,70	246	3168	2602	218	1219	244	32061	111	9845	116	47	38,4
-	-	32,47	12,69	325	1764	1567	355	1074	293	26012	413	4928	253	50	67,8
562	168	54,64	8,48	400	1048	1380	379	855	367	24838	457	3491	343	28	38,7
-	-	0,00	6,53	424	684	125	483	4369	11	34344	68	424	498	24	16,1
-	40	57,50	35,13	58	4543	2509	233	1164	267	27001	363	3995	301	48	42,9
-	-	38,33	11,50	350	3041	3609	138	825	374	28178	295	48856	19	51	19,6
-	701	56,23	24,87	143	4284	4052	116	939	340	29836	207	9232	130	50	44,5
-	161	71,00	13,38	305	3145	2281	268	1035	304	28703	268	4136	292	46	60,4
76	538	39,98	43,12	35	4452	2736	206	1515	166	27665	323	4420	279	56	34,3
116	233	66,17	16,82	243	3382	3649	133	753	387	23599	479	1397	473	35	40,8
110	182	43,52	26,49	123	3380	3471	151	967	330	24264	465	1727	456	44	61,3
3	257	82,55	8,62	396	1963	1771	326	1037	303	30070	196	3776	318	52	39,5
5	58	55,86	10,45	366	1768	996	426	1585	150	30954	148	7252	171	35	33,4
-	202	58,73	7,65	411	1417	1126	410	1228	240	27274	346	6648	189	55	43,6

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki		
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
386	382	Cukrownia Ropczyce	243	7571	15,84	-237	449	331	494	249	-	66
387	405	Z-dy Papiernicze Jelenia Gora	181	7554	1,93	1157	346	1033	386	1019	171	680
388	284	DYWILAN Łódź	195	7517	15,01	3760	131	1109	362	3385	2651	571
389	383	Fabr. Akces. Meblowych Chetmno	065	7515	4,72	1292	329	1234	314	1143	58	741
390		ORGANIKA-AZOT Jaworzno	124	7502	1,77	-1692	457	1269	308	978	1	818
391	390	Fabr. Mebli Zamość	174	7492	13,42	1538	293	1040	382	1405	783	442
392	394	Cementownia STRZELCE OPOLSKIE	142	7477	0,00	851	391	746	449	862	104	510
393	371	KC-W WARTA Działoszyn	142	7467	1,10	474	429	835	429	1188	191	565
394	398	UNITRA-WAREL Warszawa	115	7465	50,58	944	373	971	400	339	8	197
395	465	MERA-KFAP Kraków	094	7454	25,81	2522	202	2529	146	1271	2	1097
396	391	ZNTK Nowy Sącz	108	7450	0,00	1037	363	1037	383	251	-	-
397	426	Z-dy Papiern. Konstancin-Jez.	181	7411	1,30	1009	366	1074	369	915	32	694
398	389	ZPB 1 MAJA Łódź	191	7374	0,00	1412	310	1394	292	1123	18	906
399	408	ZPDz KARO Siedlce	201	7373	10,35	2845	177	1879	216	2148	973	977
400	422	Z-dy Drobiarskie Ostrów Wlkp.	233	7354	19,75	231	439	652	467	217	-	117
		Czwarta „100” ogółem	823681	15,44	119761		117144		115296	40016		53781
		Udział czwartej „100” w „500”	7,9	x	5,4		8,0		5,5	3,3		8,1
		Udział czwartej „100” w przem. przetw.	5,3	x	4,2		5,2		4,1	2,8		5,3
401	410	MERA-ZAP Ostrów Wlkp.	091	7344	49,44	1587	281	1576	257	1035	10	681
402	328	PZZ Poznań	241	7340	0,00	-6145	490	806	437	567	-	413
403	303	PZZ Brzeg	241	7318	0,21	-5836	489	1707	238	1159	-	967
404	425	ZPP SANDRA Aleksandrów	201	7306	6,64	2924	173	1308	303	2513	1616	718
405	437	Z-dy Naprawcze PW Zabrze	088	7305	3,30	971	370	969	401	757	2	622
406	397	AGROMET-ROFAMA Rogoźno Wlkp.	082	7296	79,12	769	401	661	463	427	109	135
407	370	TECHMA-ZUGIL Wieluń	074	7287	32,92	2455	207	2361	158	1822	94	1380
408	444	Fabr. Maszyn Włók. Bielsko-Biała	077	7286	74,79	3309	151	3328	111	1287	1	1055
409	321	Z-dy Konc. Spoż. Skawina	252	7283	14,10	359	435	912	412	613	10	470
410	399	Z-dy Piwowskie Elbląg	248	7281	0,00	4941	84	764	446	4851	4177	500
411	396	Z-dy Piwowskie Wrocław	248	7280	1,46	4786	88	738	452	4681	4046	480
412	412	Z-dy Konc. Spoż. Włocławek	252	7279	0,24	1075	358	848	426	823	226	528
413	459	Prz. Real. Kompl. Ob. Przem. Czesłochowa	062	7275	46,80	1472	303	1470	279	844	2	664
414	434	Fabr. Amortyzatorów Krosno	102	7268	24,57	1744	266	1150	343	1498	694	556
415	414	Fabr. Mebli Olsztyn	174	7264	32,74	1114	353	1136	350	1287	618	485
416	339	W.P. Przem. Mięsnego Radom	231	7230	0,00	-1377	454	196	498	90	1	11
417	443	POLLENA Jawor	132	7216	0,02	1427	308	1066	370	678	351	272
418	373	METALPLAST Oborniki Wlkp.	062	7215	10,93	1165	344	1150	344	899	16	678
419		Z-dy Włókien Chem. Łódź	127	7105	1,28	456	430	874	421	891	126	583
420	441	Okr. Zakł. Gaz. Wrocław	022	7088	0,00	1132	349	1132	352	1020	-	737
421		CENTROZŁOM Wrocław	048	7082	6,35	1192	341	1192	324	561	-	503
422	424	PZL Sędziszów	071	7073	3,53	2421	211	1190	327	1774	1231	347
423	453	ZPO PRÓCHNIKA Łódź	211	7067	53,49	876	385	1241	312	563	-	346
424	472	Z-dy Garbarskie Włodawa	221	7054	0,05	1071	359	1026	388	800	44	660
425	436	Cukrownie Szczecińskie Szczecin	243	7039	12,41	492	426	590	476	364	-	112
426	413	AGROMET-WARFAMA Dobrze Miasto	082	7016	7,10	394	433	289	496	286	104	63
427	448	EMA-TAMEL Tarnów	111	7005	24,80	1365	315	1248	310	931	104	531
428	411	BACUTIL Szczecin	261	6957	0,14	-2454	467	929	404	755	-	612
429	438	ZPOW Milejów	246	6951	25,87	2560	197	806	435	2231	1755	383
430	330	PZZ Szczecin	241	6950	1,50	-4689	485	1441	285	1198	-	939
431	456	ZPO Wrocław	211	6930	46,19	1263	332	1735	234	1096	-	890
432		POLLENA Bydgoszcz	132	6923	0,00	984	368	984	399	758	-	632
433	468	POLCHEM Toruń	122	6904	14,02	931	375	927	405	603	3	494
444	450	RAFAMET Kuźnia Raciborska	074	6868	78,56	2655	190	2552	143	1366	108	972
445	454	Przeds. Przem. Drzewnego Toruń	171	6820	12,42	880	384	718	456	739	162	368
436		Fabr. Łożysk Toczných Poznań	063	6819	24,01	1355	317	1309	302	832	45	604
437	418	Z-dy Naprawcze PW Katowice	088	6815	1,96	755	403	755	447	627	-	480
438	427	Stocznia Rem. NAUTA Gdynia	108	6809	63,84	2251	224	2579	139	753	1	517
439	445	Przeds. Mat. Bud. PW Katowice	144	6802	2,01	799	396	788	441	955	11	512
440		Fabr. Kabli Czechowice-Dziedzice	112	6798	12,12	1489	300	1483	273	591	6	536

Dopłaty ogółem	Ulgi ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	% (31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
568	158	136,69	4,24	455	734	878	439	416	409	27867	313	8450	142	23	12,3
47	7	70,78	16,13	251	2373	1751	328	1206	250	26034	412	4156	289	66	46,7
-	172	64,38	29,29	94	5132	1886	311	1211	247	30534	170	4562	268	42	42,5
-	65	42,85	19,71	199	3728	4390	93	805	377	25416	435	3897	307	47	34,2
2961	17	58,32	13,78	294	-359	1398	377	-460	433	32805	89	3870	310	42	23,1
285	259	47,99	17,41	228	3010	2431	243	906	348	27215	350	2118	431	39	22,2
-	2	57,53	11,25	355	1972	1231	395	1530	161	28917	255	11523	98	43	54,2
552	20	36,63	12,00	339	2135	2012	299	973	328	28858	258	11626	97	39	32,5
36	443	72,55	14,85	279	2265	1527	357	1344	204	31905	118	1417	471	49	26,7
9	576	72,53	51,13	24	4207	2115	291	1897	98	32065	110	2343	412	35	31,7
-	-	15,77	15,99	256	3853	4135	109	899	352	26419	397	3573	336	45	31,4
97	19	56,42	16,74	245	2214	1514	362	1437	181	30608	168	5012	245	51	38,2
-	7	66,01	23,24	156	2790	2191	280	1264	225	29143	244	4531	269	53	59,5
7	252	61,05	41,17	40	4357	2798	201	1187	259	26228	403	1573	465	48	41,9
425	263	63,23	9,14	388	1013	1052	420	893	353	27297	345	1190	483	42	24,7
37452	20096	55,60	16,61		264907	203205		1042		28064		477961		46	35,2
8,4	6,9	x	x		7,1	11,3		x		x		8,7		x	x
4,4	4,6	x	x		4,8	5,8		x		x		6,1		x	x
-	353	61,71	27,40	112	4141	3452	153	1035	304	27866	314	2770	395	33	26,3
6951	23	52,57	5,97	430	-4914	1246	394	-2053	445	29204	242	5179	237	49	17,5
7543	68	68,18	12,99	314	-4674	1280	390	-1445	440	30125	193	4809	258	47	8,9
-	147	71,14	29,79	88	4556	2501	236	1163	268	30704	163	2829	389	42	46,4
-	6	25,53	15,18	272	2415	1463	369	1612	145	43302	6	9272	128	55	55,1
-	565	75,26	10,18	369	1985	1208	401	1511	167	29671	217	4860	256	34	38,3
-	186	77,08	48,40	26	4511	2748	205	1328	208	32035	113	3510	340	29	42,6
20	1118	63,91	82,87	5	5145	2474	238	1838	108	32200	105	4764	259	60	53,9
563	131	47,95	13,13	310	1067	1173	404	869	364	25243	445	2491	405	50	26,5
-	-	37,75	33,10	66	5440	709	458	1766	119	26437	396	1999	437	42	32,5
-	5	84,84	29,71	90	5441	964	430	1353	201	25576	424	2369	410	64	23,3
-	25	81,11	13,62	298	1689	970	429	1356	199	23128	483	932	491	52	28,0
1	306	64,52	25,25	135	4554	3635	136	1262	227	20214	489	1026	489	25	48,7
101	209	34,12	20,63	188	3025	2196	279	978	325	24098	469	4033	297	47	37,0
640	259	61,93	18,47	218	2549	2203	277	773	384	25506	429	2028	435	33	33,8
1574	5	33,74	2,30	463	-728	1113	412	-630	434	24037	472	1111	487	50	25,8
-	633	100,62	18,42	219	1932	543	473	2843	40	27363	342	968	490	38	24,8
-	69	78,08	18,90	211	2407	1691	335	1306	213	26597	386	3849	313	42	42,5
544	3	78,07	12,80	321	1893	1598	351	875	361	28360	287	7244	172	53	25,2
-	3	23,32	18,83	213	2905	2786	202	1035	304	29334	231	23337	48	63	30,5
-	285	53,43	20,06	192	1614	424	478	3988	12	36541	45	2101	433	36	41,9
-	428	28,49	25,37	133	3854	2432	242	1049	299	26772	377	3304	359	33	37,4
365	463	82,45	19,87	195	2708	2843	196	900	351	29665	219	1539	467	35	74,4
-	26	20,92	17,14	233	1913	1025	423	1933	97	30400	179	1539	466	34	46,2
216	283	76,71	9,00	389	1416	1061	417	704	396	27907	310	4467	275	51	13,7
-	142	36,05	4,33	454	1406	1352	382	626	402	26491	390	2682	397	41	21,5
-	294	76,65	21,80	173	2801	2413	245	1006	315	25932	416	4422	278	49	43,8
3383	-	57,62	9,88	375	-1985	564	471	-3604	451	23640	478	1931	446	45	28,1
-	144	80,75	18,28	221	3315	931	434	1964	94	28430	280	2851	386	38	13,3
6130	-	23,87	12,33	329	-3591	1223	397	-1102	437	30417	177	5053	241	46	29,5
472	242	63,63	30,23	85	2812	2630	214	1083	291	28729	265	1152	484	56	79,5
-	-	52,15	16,59	247	1434	467	476	2940	35	29949	200	1345	476	35	30,1
-	130	52,77	15,55	265	1613	741	451	2134	79	28935	254	3269	363	49	39,9
5	700	64,06	59,66	11	4586	2436	241	1640	140	34036	73	3967	304	51	53,3
-	104	55,54	11,95	340	2305	2314	264	892	354	26912	365	2109	432	46	30,2
-	248	78,10	23,81	148	2818	2052	295	1312	210	28654	270	10464	107	49	40,2
-	10	84,55	12,46	327	2289	1650	344	1365	196	38832	20	10717	105	60	32,0
329	1163	69,84	55,43	17	4163	2318	263	1666	135	42119	8	3709	322	45	52,9
-	4	40,00	13,07	312	2784	2501	236	1148	274	30894	151	6561	191	48	51,0
-	582	75,24	27,74	106	1995	586	468	3352	23	31215	141	1886	448	49	56,0

Pozycja sprzedaży		Nazwa przedsiębiorstwa i symbol branży	Sprzedaż	Eksport	Akumulacja		Wynik finansowy		Obciążenia ogółem	W tym podatki				
1987	1986				mln zł	%	mln zł	poz.		mln zł	poz.	mln zł	obrotowy	dochodowy
													mln zł	mln zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
441	334	AGNELLA Białystok	195	6791	4,87	4304	106	1397	291	3894	2914	880		
442	409	Fabr. Śrub Łañcut	065	6787	14,08	925	377	917	409	766	43	533		
443	402	Fabr. Mebli Sędziszów	174	6776	9,54	1108	355	538	481	1160	759	196		
444		Kolejowe Z-dy Naw. Kraków	042	6761	0,00	161	444	161	499	69	-	-		
445		POLFA Rzeszów	134	6708	66,30	3298	152	3331	110	672	-	622		
446		Kol. Z-dy Masz. i Sprz. Dr. Racibórz	108	6697	1,06	395	432	394	490	229	1	-		
447	379	Z-dy Przem. Tłuszczowego Warszawa	249	6682	35,24	-1641	455	1006	391	229	-	174		
448	464	Przeds. Przem. Drzewnego Katowice	171	6679	9,48	1249	333	1115	360	971	134	697		
449	442	TERPOL Sieradz	201	6671	15,05	1366	314	1120	355	939	264	507		
450	429	BUMAR-FADROMA Wrocław	081	6653	67,97	1748	264	1473	276	891	287	495		
451		POLTOPS Żagań	192	6649	0,00	364	434	364	492	327	-	242		
452	435	Z-dy Piwowarskie Lublin	248	6642	12,41	3515	141	902	415	3075	2613	376		
453	416	Z-dy Magnet, Ropczyce	147	6637	1,47	872	386	871	422	617	-	507		
454	498	Z-dy Papiern. Klucze	181	6628	20,57	738	404	993	396	738	62	502		
455	466	Z-dy Przem. Bawełn. Lubań	191	6619	0,00	1500	298	1441	286	1116	59	892		
456	457	Z-dy Piwowarskie Głubczyce	248	6589	1,11	3820	128	686	460	3658	3139	441		
457		SANWIL Przemyśl	136	6588	0,84	1543	290	1276	306	1133	268	776		
458	386	PZZ Wrocław	241	6583	0,00	-5627	487	1190	326	833	-	659		
459	439	Sp. Pracy BIELPO Białystok	218	6563	11,95	192	442	351	493	90	-	32		
460		Huta Szkła Okien. Sandomierz	151	6557	43,16	686	408	774	444	464	50	153		
461		Z-dy Piwowarskie Warka	248	6553	7,05	3772	129	282	497	3621	3500	59		
462	447	ZPL LEN Kamienna Góra	193	6553	42,43	1225	336	1178	333	743	46	487		
463		PONAR Ostrzeszów	087	6548	84,82	3238	154	3235	113	836	3	653		
464	480	Z-dy Przem. Bawełn. Zambrów	191	6542	0,07	1177	343	1177	334	966	-	698		
465	458	Z-dy Tkanin Techn. Pabianice	191	6541	6,34	552	421	536	483	451	16	317		
466	490	Fabr. Autom. Tokarskich Wrocław	074	6541	59,56	2372	214	1898	212	1558	474	855		
467	467	UNITRA Lubartów	115	6537	16,88	1292	328	564	478	1392	941	323		
468	446	ARCHIMEDES Wrocław	103	6520	7,30	1014	364	849	425	957	331	435		
469	449	WSK WARSZAWA II	094	6505	12,81	1347	318	1327	300	593	20	287		
470		BUMAR-FAMABA Głogów	085	6494	40,19	1563	288	786	443	1275	791	346		
471		APENA Bielsko-Biała	111	6473	47,88	1941	251	1946	205	1016	-	816		
472		Fabr. Śrub Żywiec	065	6467	12,09	1060	361	1049	378	1002	22	687		
473	406	ZWO VERA Łódź	201	6457	3,46	2395	212	1354	296	2081	1040	855		
474	496	Z-dy Przem. Skórz. Lublin	222	6456	6,60	1147	347	644	468	778	526	130		
475	487	MYSTAL Myszków	061	6438	39,74	862	389	869	423	703	-	371		
476	431	NOVITA Zielona Góra	195	6436	5,45	2430	209	1472	277	1933	958	864		
477		POMET Poznań	061	6411	29,15	698	406	698	459	469	-	261		
478	483	Z-dy Stolarz. Bud. Wołomin.	173	6401	1,59	896	380	613	473	866	302	397		
479		FPU-BIAL Białystok	064	6390	67,90	2019	242	2011	199	980	9	731		
480	440	ZPP LENTA Łódź	196	6390	7,61	2486	204	987	397	2196	1498	588		
481	476	ASPA Wrocław	074	6365	45,55	566	419	1208	321	778	71	530		
482	485	ZC-W Rudniki	142	6340	0,00	559	420	494	487	815	277	350		
483	433	AGROMET Czarna Białostocka	082	6335	4,30	868	388	788	440	546	80	311		
484		Z-dy Przem. Nieorg. Wrocław	123	6335	0,00	662	409	653	466	515	9	435		
485		POLANEX Gniezno	211	6326	34,76	603	412	742	450	404	-	238		
476	460	ZATRA Skierniewice	115	6324	6,94	845	392	711	458	722	143	348		
487	452	PROGAL Łódź	211	6323	1,89	721	405	723	453	560	8	412		
488		Pom. Odł. i Emaliernia Grudziądz	087	6320	6,98	911	378	644	469	772	267	354		
489		AGROMET Brzeg	082	6314	32,63	569	417	450	489	375	120	147		
490	488	KDO ZREMB Warszawa	085	6300	1,13	1303	327	1148	345	1153	155	700		
491		PZL-WZM Warszawa	071	6292	26,98	2299	220	1735	235	1192	591	343		
492	478	Fabr. Mebli Białystok	174	6291	13,33	1336	321	658	464	1211	741	291		
493	493	Przeds. Przem. Drzewnego Gdańsk	171	6289	10,51	1013	365	738	451	874	275	422		
494	417	Polkat Warszawa	098	6265	31,29	2063	238	1819	221	1125	244	740		
495		PONAR-REMO Warszawa	088	6258	7,47	2254	223	1898	213	1856	356	1219		
496	486	ZPOW Bydgoszcz	246	6247	8,62	1539	292	747	448	1367	792	474		
497	495	Z-dy Elektrod Węgl. Racibórz	124	6220	34,41	1068	360	1214	319	539	2	372		
498	492	BACUTIL Gdańsk	261	6207	0,00	-2282	463	524	485	476	-	362		
499	481	Fabr. Przekładni Samoch. Tczew	102	6202	3,82	1615	274	1104	364	1584	510	731		
500		Fabr. Mebli Zielona Góra	174	6190	36,11	1674	270	11063	373	1238	739	298		
Piąta „100” ogółem			672610	19,13	109106			110767		109914	42127	50352		
Udział piątej „100” w „500”			6,4	x	4,9			7,6		5,3	3,5	7,6		
Udział piątej „100” w przem. przetw.			4,3	x	3,8			4,9		3,9	2,9	5,0		

Dopłaty ogółem	Ulgi ogółem	Odpis z zysku na fundusz rozwoju	Rentowność netto		Produkcja czysta	Zatrudnienie przeciętne		Wydajność pracy		Przeciętne wynagrodzenie miesięczne		Środki trwałe produkcyjne brutto (31.XII)		Stopień zużycia środków trwałych	Pokrycie zapasów funduszem obrotowym
mln zł	mln zł	%	%	poz.	mln zł	liczba zatr.	poz.	tys. zł.	poz.	zł	poz.	mln zł	poz.	%	% (31.XII)
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
7	29	71,53	55,28	18	5174	1132	408	1827	109	26489	391	3046	379	20	36,9
34	65	44,25	15,40	267	2025	1848	315	944	337	26515	389	4883	255	65	35,9
189	162	76,36	9,43	385	2469	2556	228	607	403	22707	486	2271	421	35	25,5
-	-	14,00	2,43	461	591	340	481	1736	124	28401	286	1140	486	45	16,6
33	1399	89,29	97,35	4	3783	500	475	7396	1	37083	42	829	496	29	96,1
-	-	20,76	6,32	426	1042	615	467	1379	193	28042	301	899	493	51	43,6
2647	500	93,81	12,16	335	-998	652	462	-1760	442	31635	130	1398	472	45	16,2
-	43	55,81	20,47	189	2269	1524	358	1344	204	25055	453	2295	416	42	16,7
18	237	69,47	21,11	178	2974	2458	239	1057	297	25108	449	2623	401	17	19,5
13	470	46,38	30,04	87	2696	961	433	2487	56	32695	92	2362	411	36	35,7
-	-	34,66	5,78	434	850	638	465	731	392	27714	318	1275	479	66	25,1
-	213	32,05	28,48	99	3980	643	464	1199	253	26454	395	1387	474	49	12,1
-	68	63,96	14,99	277	1500	740	452	1677	133	32292	102	3584	333	39	38,2
319	181	71,60	16,87	242	1807	1576	354	1073	294	26840	371	6256	197	51	30,7
-	45	62,66	27,94	104	2829	2001	301	1379	193	29634	221	3388	353	67	33,2
5	15	64,05	25,07	138	4399	840	444	1457	176	23574	480	1938	444	70	21,7
-	51	26,78	25,08	137	2108	728	455	2454	58	28499	274	1998	438	45	18,3
6817	47	58,60	9,73	379	-4467	1358	381	-1509	441	26778	376	5307	231	50	17,1
159	197	21,89	5,48	436	729	874	440	790	381	23024	485	215	500	31	29,9
138	344	73,83	12,87	319	1827	1645	345	637	401	30933	149	4569	266	51	15,1
9	133	89,49	10,18	369	4359	683	460	1115	285	23471	482	3274	362	21	12,0
-	284	72,67	21,95	170	2961	2518	231	875	361	29466	224	4329	285	57	36,1
-	1469	70,45	99,32	3	4264	1440	373	2851	37	27897	311	3898	306	36	33,8
-	44	71,43	21,77	174	2612	2523	230	1012	313	25990	414	5052	242	63	52,4
-	34	63,41	8,90	391	1344	1164	405	1042	301	29141	245	5004	246	45	33,0
-	397	79,52	45,60	28	3594	1705	333	1632	143	31425	138	4524	271	62	61,1
212	151	27,01	10,74	361	2558	2020	297	905	349	23513	481	1587	463	38	24,8
166	125	51,54	15,33	270	2251	1704	334	1024	308	27202	351	4526	270	51	30,2
-	570	56,09	25,38	132	3680	3435	156	1010	314	31775	124	3661	326	49	43,1
13	180	43,30	16,02	255	2478	1067	415	1439	179	28810	262	2191	424	39	36,0
4	446	39,58	42,53	36	3275	1804	318	1822	110	29323	232	3087	374	37	52,2
10	-	2,76	19,20	207	1947	1403	376	1301	216	27607	329	5099	238	44	44,1
-	27	76,44	33,01	69	3267	1349	384	1657	138	29027	249	3382	355	46	74,0
23	291	67,30	12,08	337	2241	1772	325	940	339	27594	330	690	497	40	47,3
7	210	49,38	15,52	266	2679	2576	226	1010	314	31660	128	4424	277	50	38,5
-	94	59,66	36,58	52	3051	908	437	2245	72	28411	283	3681	325	41	80,2
1	210	47,87	12,17	334	2422	2355	257	1024	308	30282	186	5080	239	60	39,2
19	6	39,94	11,03	357	1917	1462	370	1093	289	30354	181	1859	451	45	31,3
-	577	77,82	45,40	30	3931	3190	171	1155	271	28607	271	5023	244	57	86,5
-	61	124,34	25,28	134	3219	1101	413	1506	168	29811	209	1614	461	64	36,8
713	265	72,90	20,76	184	1902	1857	314	902	350	29629	222	2826	390	48	40,9
212	-	0,00	8,61	397	1642	1305	387	996	318	28255	291	6421	194	61	28,2
-	204	72,32	14,35	285	1909	1596	352	1059	296	25596	423	2942	382	43	46,0
-	6	70,62	11,54	348	1124	402	479	2849	38	31507	135	1702	458	58	30,1
138	241	75,99	12,94	316	1998	2582	223	794	380	24396	463	873	494	33	42,8
8	129	34,05	12,87	319	2556	2846	195	823	375	25874	419	1920	447	39	29,0
10	61	78,29	12,81	320	3064	1292	389	2168	78	25407	436	312	499	29	40,7
-	68	68,58	11,91	341	2171	2095	292	859	366	25032	454	3370	356	55	52,2
-	161	48,38	7,73	409	1389	1096	414	1019	311	27176	354	2480	406	38	34,7
-	-	32,46	22,91	159	2965	2130	288	1120	283	32047	112	2189	425	50	27,7
27	640	51,86	41,23	39	4415	2863	192	1166	266	31649	129	7023	178	47	52,5
62	149	54,22	13,25	307	2281	1490	363	974	327	25510	428	2972	381	43	39,4
-	64	66,04	13,94	291	2226	1750	329	975	326	26477	393	2342	413	45	23,1
1	188	48,71	43,26	34	3868	2842	197	1249	232	20371	488	1082	488	34	98,7
-	28	65,25	47,26	27	4505	2875	191	1362	197	35790	53	4266	286	36	40,2
-	25	75,47	15,78	261	2479	1277	391	854	368	27392	340	1784	453	38	18,2
149	419	69,14	23,33	154	2302	1637	347	1281	222	32447	98	5527	221	55	36,7
2806	-	79,59	6,19	428	-1686	638	465	-2723	449	24668	460	3886	309	29	32,0
-	-	38,51	23,99	147	2786	1656	340	1129	278	26779	375	5676	218	63	38,0
128	406	79,16	23,29	155	3055	2134	287	1025	307	30167	190	2137	429	39	29,1
43936	21787	63,00	19,57		228175	164087		1102		28521		349827		49	35,6
9,9	7,5	x	x		6,1	9,1		x		x		6,3		x	x
5,2	5,0	x	x		4,1	4,7		x		x		4,5		x	x

СОВЕТУЕМ ПРОЧИТАТЬ

СПИСОК 500 — отмечает маленький юбилей. Мы уже в пятый раз публикуем основные данные о 500 крупнейших предприятиях перерабатывающей промышленности.

На глиняных ногах (стр. 52) — это комментарий СТАНИСЛАВА АЛБИНОВСКОГО, посвященный Списку-500. Анализируя экономическое состояние этих предприятий и изменение их положения в списке, по сравнению с прошлым годом, автор обращает, в частности, внимание на аномалии, выступающие в области политики заработной платы, в зависимости между эффективностью производства и производительностью труда, в соотношении между величиной чистой прибыли и суммой налоговых льгот и доплат.

Начать с чего-то важного (стр. 10) — по мнению председателя Национального польского банка, проф. ВЛАДИСЛАВА БАКИ правдивую картину действительных экономических механизмов можно показать посредством монетарной политики. Именно она выявляет диссонанс между закрепленными со временем привычками и механизмами и реформаторскими взглядами и мнениями, с которыми все соглашаются, однако... только теоретически. Программа укрепления роли денег — констатирует проф. В. Бака в интервью, данном ДАНУТЕ ЗАГРОДЗКОЙ — требует смелее выступать против тех, чьи привилегии следует ограничить. Ведь мы стоим перед альтернативой: либо меньший рост доходов с твердыми деньгами, либо галоп доходов с обесценивающимся злотым.

КРОМЕ ЭТОГО В НАШИХ ПОСТОЯННЫХ РУБРИКАХ

ЗА И ПРОТИВ

Слишком много едоков, слишком мало работников (стр. 3) — Пан мастер! Мы пришли сюда, чтобы заработать, а не заработать — прямо сказали когда-то строительному мастеру стажеры. Характерна ли такая позиция для большинства выпускников различных школ и училищ? Почему переходят на другую работу люди, получившие квалификацию и обладающие опытом? Что создает слишком высокую текучесть кадров: условия труда, материальные соображения или невозможность предприятия необходимых действий предприятиями, оплетенными путями постоянно изменяющихся, но все еще несовершенных предписаний. Дискуссия — организованная АНДЖЕЕМ КШИШТОФОМ ВРУБЛЕВСКИМ, на сей раз в Бялостоке — не дает конкретных ответов, однако затронутые в ее ходе вопросы вскрывают ряд взаимосвязанных проблем, которые со временем необходимо решить.

ВТОРОЕ ДНО

Две стратегии (стр. 8) — Уголь, называемый „черным золотом“, десятилетиями считался панацеей от всех проблем, связанных с возрастающими энергетическими потребностями. Однако добыча этого сырья сталкивается со все более высокими инвестиционными, экологическими и экономическими барьерами. Предложенное СТАНИСЛАВОМ АЛБИНОВСКИМ решение этой проблемы, основано на ограничении расходов по дальнейшему развитию т.н. топливно-энергетического комплекса, а в особенности по росту добычи каменного угля, при одновременной разумной реализации использования энергии. Этот путь — по мнению автора — позволит получить конкретные эффекты и быстрее, и дешевле.

САМОУПРАВЛЕНИЕ

Мысли на распутье (стр. 33) — Обращение к участию работников в управлении — особенно в условиях экономического и социального кризиса — наиболее ярко свидетельствует о том, какую важную роль играет самоуправление в обществе. Однако одновременно перед органами самоуправления встает ряд барьеров, главными из которых, в частности, являются их отношения с административным аппаратом в экономике, а также действительное поле экономического выбора и свобода его осуществления на совместно управляемом самоуправлением предприятии. Решение этих, а также многих других проблем, стоящих перед самоуправлением, является еще одним фактором, определяющим эффективное вступление польской экономической системы на путь постоянного, отвечающего современному уровню, развития — пишут БАРБАРА и ЯНУШ ГОНЦИАЖ.

READING WORTHY

Our **List of the 500** celebrates its little anniversary. For the 5th time we give you most important facts concerning 500 biggest enterprises of processing industry.

On legs of clay (p. 52) — STANISŁAW ALBINOWSKI comments on *The List of the 500*. Analysing the economic status of the enterprises and their position on the present List as compared with 1987, he stresses, among others, upon abnormalities which can be found in the policy of earnings, proportions between effectiveness of production and productivity, correlation of the net profit and the overall sum of tax allowances.

To begin from something important (p. 10) — According to prof. WŁADYSŁAW BAKA, chairman of The National Bank of Poland, it is through monetary policy that the true picture of real economic mechanisms can be seen. This policy shows one discordance between fixed habits and customs and reformatory views and opinions. As to the latter, everybody says „yes” but... only in theory. The programme of strengthening our currency — says prof. Wł. Baka, interviewed by DANUTA ZAGRODZKA — needs looking in the faces of those whose privileges are to be curtailed: either (such is the alternative which we face) we control the increase of our earnings and we shall have good, stable money, or our earnings will keep on increasing wild, Polish zloty devaluating.

BESIDES, AS USUAL:

PRO CONTRA

Too many to eat, too few to work (p. 3) — *Foreman, we are here to earn money and not to work* — a group of trainees once said this to their foreman, quite straightforwardly. Do all graduates of various schools and colleges assume such attitude? Why do people of well-taught profession and of considerable experience change work? What contributes to fluctuation of workers which is definitely too big: material reasons, or the fact that enterprises, encircled, as it were, by dozens of continually changing, but never being perfect, rules cannot take up necessary actions? Our discussion — organized in Białystok by ANDRZEJ KRZYSZTOF WRÓBLEWSKI — does not give definite answers but all the same subjects which were being touched upon, brought to light plenty of interrelated problems which, as time goes by, will have to be solved.

THE SECOND BOTTOM

Two strategies (p. 8) — Coal, called „the black gold”, used to be treated for decades as something which easily cures all problems connected with the growing need for energy. All the same, its output meets hindrances (which grow and grow) of investments, ecology and economy. STANISŁAW ALBINOWSKI proposes how to solve this problem — we should give less money for the increase of the so-called fuel-power engineering complex, and especially for output of coal. Meanwhile, consumption of energy should be sensibly realized. This way — declares the author — will give us definite effects, which will come much speedier and much cheaper.

SELF-GOVERNMENT

Crossroads thoughts (p. 33) — Appealing to workers' participation in management — especially in time of economic crisis — proves best that self-governments play an important part in the society. But at the same time they meet many obstacles; the fundamental ones are, among others, their relations with administrative machine in economy, as well as the real scope of the economic choice and freedom of its making in an enterprise which is co-managed by the self-government body. Solving these problems, and many others, which face self-governments, is one more factor which determines an effective entering of Polish economic system onto the road of constant, modern development — say BARBARA and JANUSZ GĄCIARZ.



**PRZEDSIĘBIORSTWO
HANDLOWO-PRODUKCYJNE**

elbet

00-535 Warszawa

Plac Trzech Krzyży 3

**Telefony: 21-11-17 (dyr.), 21-36-15,
21-23-36, 21-41-37**

Telex 815668

OFERUJE SVOJE USŁUGI W ZAKRESIE:

- organizacji i prowadzenia obrotu towarowego materiałów budowlanych, w tym wyrobów z betonu, dla jednostek gospodarki uspołecznionej, nieuspołecznionej oraz odbiorców indywidualnych;
- dostawy kompletnych zestawów prefabrykowanych elementów budowlanych z betonu i żelbetu dla określonych zadań inwestycyjnych budownictwa:
 - ☐ przemysłowego
 - ☐ ogólnego i użyteczności publicznej,
 - ☐ inżynierskiego;
- organizacji działalności wytwórczej wyrobów z betonu lub innych materiałów budowlanych w drodze:
 - ☐ organizacji własnych zakładów produkcyjnych,
 - ☐ współdziałania z jednostkami gospodarczymi,
 - ☐ udziału w spółkach prawa handlowego.

PRZEDSIĘBIORSTWO DZIAŁA NA OBSZARZE KRAJU PRZEZ:

ODZIAŁY d/s REGIONU:

1. „Pomorze Zachodnie”
71-520 Szczecin
ul. Niemcewicza 26
tel. 23-10-51

2. „Pomorze Środkowe”
75-204 Koszalin
ul. Świerczewskiego 2
tel. 260-41, 262-51
telex 0532117

3. „Pomorze”
85-950 Białe Błota
k/Bydgoszczy
ul. Betonowa 1
tel. 340-83
telex 0562266

4. „Pojezierze”
19-300 Elk
ul. Gen. Sikorskiego 34
tel. 32-81, 22-84
telex 0522685

5. „Wielkopolska”
65-700 Zielona Góra
ul. Kręta 5
tel. 616-97
telex 0433305

6. „Poznań”
60-967 Poznań
ul. Strzelecka 2/6
tel. 52-54-33,
22-20-81 w. 313
telex 0413300

7. „Roztocze”
21-100 Lubartów
ul. Lubelska 36
tel. 23-06
telex 0643418

8. „Śląsk”
42-500 Będzin
ul. Promyka 65
tel. 67-43-33, 67-35-49

9. „Małopolska Wschodnia”
35-045 Rzeszów
ul. Obrońców Stalingradu 9
tel. 380-10, 360-61 w. 49

BIURA SPRZEDAŻY:

1. w Gralewie
13-215 Gralewo k/Działdowo
ul. Działdowo 22-21
telex 815226

2. w Gorzkowicach
97-350 Gorzkowice
tel. 76-01 do 3 w. 277
telex 884173

3. w Kaliszu Pomorskim
78-540 Kalisz Pomorski
ul. Przemysłowa 4
tel. 226, 227
telex 0532179

4. w Lidzbarku Welskim
13-230 Lidzbark Welski
ul. Przemysłowa 14
tel. 148, 149
telex 815255

5. w Ostrołęce
07-401 Ostrołęka
ul. Bohaterów Westerplatte 1
tel. 51-48, 42-02 do 6
telex 87281

6. w Niegocinie
Niegocin k/Giżycka
11-532 Wilkasy
tel. Giżycko 38-97
telex 0526339

7. w Długim Kącie
23-460 Józefów k/Biłgoraja
tel. Józefów 37 w. 241
telex 0643120

8. w Tarnowskich Górach
42-680 Tarnowskie Góry
ul. Zubrzyckiego 2
tel. 85-88-71 do 4,
85-82-71, 85-81-52
telex 933476

9. w Krakowie
30-969 Kraków
ul. Centralna 53
tel. 44-48-68
telex 0322427

10. w Żelazowicach
42-246 Żelazowice
tel. Włoszczowa LB-3
telex 0612340

11. w Warszawie
02-981 Warszawa
ul. Augustówka 1
tel. 42-72-71, 40-99-12
telex 815671

12. w Podnieśnie
08-125 Suchożebry
tel. 125-29, 125-87
telex 84472

13. w Śniadowie
18-411 Śniadowo
tel. 761-26
telex 853240

14. we Wrocławiu
50-304 Wrocław
ul. Rychalska 11
tel. 22-70-31 do 4, 22-75-56
telex 0712444

15. w Gdańsku
80-826 Gdańsk
ul. Ogarna 116
tel. 31-99-41, 31-30-81

PUNKTY SPRZEDAŻY:

1. Włocławek
87-800 Włocławek
ul. Wyzwolenia 15
tel. 495-66, 492-55

2. Przemyśl
37-700 Przemyśl
ul. Sielecka 11
tel. 50-81