



UNIWERSYTET ŁÓDZKI

# ACTA UNIVERSITATIS ŁODZIENSIS

FOLIA OECONOMICA

42

Jerzy Różański

ZWIĄZKI ZAOPATRZENIOWE  
PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANÝCH  
I PRZEMYSŁOWÝCH

ŁÓDŹ 1984



UNIWERSYTET ŁÓDZKI

---

ACTA  
UNIVERSITATIS LODZIENSIS

FOLIA OECONOMICA

42

Jerzy Różański

ZWIĄZKI ZAOPATRZENIOWE  
PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANÝCH I PRZEMYSŁOWÝCH

ŁÓDZ 1984

Nin. 12219



REDAKCJA NACZELNA  
WYDAWNICTW UNIwersytetu ŁÓDZKIEGO  
Bohdan Baranowski (redaktor naczelny)  
Krystyna Urbanowicz, Andrzej Banasiak  
Tadeusz Jaskuła

REDAKCJA WYDAWNICTW  
"FOLIA OECONOMICA"  
Jerzy Dietl, Krystyna Piotrowska-Marczak  
Wiesław Piątkowski, Krystyna Twardowska

REDAKTOR ZESZYTU  
Jerzy Kortan

REDAKTOR WYDAWNICTWA  
Małgorzata Michalska

REDAKTOR TECHNICZNY  
Jadwiga Kulesza

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁ  
Wiesław Czapski



P 23274/42.1984

Podr. A 315

Uniwersytet Łódzki  
1984

Wydanie I. Nakład 190+90 egz. Ark. wyd. 5,3.  
Ark. druk. 6,0. Papier kl. V, 71 g, 70x100.  
Zam. 189/1130/84. E-12. Cena zł 80,-

Druk wykonano w Pracowni Poligraficznej  
Uniwersytetu Łódzkiego

ISSN 0208-6018

## WPROWADZENIE

Kryzys gospodarczy w Polsce, obejmujący swoim zasięgiem niemal wszystkie dziedziny działalności gospodarczej, nie ominął również budownictwa. Biorąc za podstawę wielkość spadku produkcji budowlanej, kryzys w budownictwie jest najcięższy. Produkcja w budownictwie spada ze względu na permanentne trudności materiałowe tego działu gospodarki. Jest to spowodowane z jednej strony dużym marnotrawstwem materiałów w przedsiębiorstwach budowlanych, z drugiej jednak, i jest to przyczyna podstawowa, występuje niedostateczne i nieterminowe zaopatrywanie tych przedsiębiorstw w materiały budowlane. Powoduje ono często przestoje na budowach, których konsekwencją z kolei jest niepełne wykorzystanie pozostałych czynników produkcji, to znaczy ludzi i sprzętu. W rezultacie przedsiębiorstwa budowlane ponoszą określone straty finansowe. Nadrabianie opóźnień wiąże się często z koniecznością wykonywania robót budowlanych w godzinach nadliczbowych, w pośpiechu, co negatywnie wpływa na koszty i jakość wykonawstwa oraz powoduje niezgodność prac budowlanych z dokumentacją projektowo-kosztorysową. W budownictwie mieszkaniowym skutki wymienionych wyżej nieprawidłowości są wyraźnie odczuwane przez użytkowników mieszkań spółdzielczych - płacą oni zawyżone ceny za mieszkania, a po otrzymaniu tych mieszkań muszą usuwać liczne usterki.

Bezpośrednią przyczyną niedostatecznego zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych w materiały jest niesprawność całego systemu zarządzania gospodarką, w którym system zaopatrzenia jest jednym z ogniw. Przewyciężenie negatywnych skutków, jakie niesie ze sobą dotychczasowy system zaopatrzenia, musi się więc wiązać z wprowadzenia szerszych przekształceń w gospodarce.

Przedsiębiorstwa budowlane otrzymują materiały i elementy budowlane z przedsiębiorstw przemysłowych zlokalizowanych w różnych gałęziach przemysłu. Wynika to stąd, że przemysł materiałów budo-

wlanych jest wprawdzie najważniejszym dostawcą materiałów dla budownictwa, ale nie jedynym. Korzysta ono bowiem z dostaw praktycznie ze wszystkich gałęzi przemysłu. Ta różnorodność dostawców, jak również różnorodność materiałów potrzebnych w wykonawstwie budowlanym musi powodować nie tylko bardzo duże uzależnienie przedsiębiorstw budowlanych od ich kontrahentów-dostawców z różnych gałęzi przemysłu, ale również znaczne skomplikowanie organizacji dostaw materiałowych.

Dlatego też, szczególnie interesującym wydało się autorowi zbadanie, jakie słabości tkwią w organizacji zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych w materiały i elementy, oraz jakie warunki winny być spełnione, aby można było tę organizację usprawnić. Realizacja dostaw materiałów i elementów budowlanych powoduje powstawanie określonych powiązań zaopatrzeniowych między dostawcami i odbiorcami. Tworzenie się takich powiązań w skali regionu pozwala władzy terenowej skutecznie koordynować współpracę przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych w regionie, jak również doprowadzić do maksymalnego wykorzystania miejscowych zasobów materiałów budowlanych dla potrzeb budownictwa. Bliskość terytorialna dostawcy daje poza tym odbiorcy większą pewność otrzymania dostawy w przewidzianym terminie, zmniejsza czas i koszty transportu materiałów i w rezultacie wpływa korzystnie na wyniki rzeczowe i finansowe przedsiębiorstw budowlanych. Powstają wówczas również efekty ogólnospołeczne w postaci zarówno zmniejszonego zapotrzebowania przedsiębiorstw budowlanych na usługi transportowe, jak i ograniczenia ubytków i uszkodzeń materiałów w transporcie. Stąd też, utworzenie racjonalnego układu powiązań zaopatrzeniowych między przedsiębiorstwami budowlanymi i przemysłowymi pracującymi na rzecz budownictwa, poprzez stworzenie warunków do wzmocnienia więzi ich łączących i maksymalne wykorzystanie czynnika regionalnego w kształtowaniu tych powiązań, ma duże znaczenie dla efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw budowlanych, a więc dla zwiększenia sprawności ich działania i przyspieszenia realizacji zadań w wyniku wzrostu mocy przerobowych. Dla obywateli oznacza to szybsze otrzymywanie lepiej wyposażonych i wykończonych mieszkań.

Autor przyjmuje hipotezę badawczą, że nie tylko w niedostatku materiałów budowlanych, ale również i w niewłaściwej organizacji dostaw tkwi przyczyna występowania niepełnego i nietermi-

nowego zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych w materiały. Zdaniem autora, usprawnienie organizacji można osiągnąć poprzez stworzenie racjonalnego układu powiązań zaopatrzeniowych między przedsiębiorstwami przemysłowymi, pracującymi na rzecz budownictwa, a odbiorcami materiałów budowlanych, tzn. przedsiębiorstwami budowlanymi. Dlatego też sprawdzenie przedstawionej hipotezy wiązałoby się z opracowaniem takiego układu powiązań, którego konstrukcja bardziej sprzyjałaby sprawnemu funkcjonowaniu powiązań, niż konstrukcja dotychczasowa.

Opierając się na przyjętym założeniu, nowy układ powiązań winien zapewnić lepszą organizację dostaw materiałowych do budownictwa, co doprowadzi z kolei do poprawy zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych w materiały.

Budowa bardziej racjonalnego, uzasadnionego względami ekonomicznymi regionalnego układu powiązań zaopatrzeniowych budownictwa wymaga wykonania szeregu zadań badawczych, tzn.:

- zbadania profilu specjalizacyjnego, możliwości produkcyjnych i inwestycyjnych dostawców materiałów i elementów budowlanych do badanych przedsiębiorstw budowlanych,
- zbadania mechanizmu funkcjonowania systemu dostaw materiałowych,
- rejestracji i analizy istniejącego układu powiązań między badanymi przedsiębiorstwami (z uwzględnieniem wielkości i kierunków przepływów),
- określenia możliwości przybliżenia dostawców materiałów i elementów budowlanych do ich odbiorców, biorąc pod uwagę możliwości maksymalnego wykorzystania miejscowych zasobów materiałów - a więc możliwości zmiany kierunków dostaw dla odbiorców i zmiany kierunków zbytu dla dostawców,
- zbadania roli koordynatora terenowego w kierowaniu powiązaniem zaopatrzeniowymi przedsiębiorstw,
- wyznaczenia warunków wstępnych, umożliwiających wprowadzenie proponowanych zmian.

Publikacja zawiera wyniki badań przeprowadzonych w przedstawionych wyżej płaszczyznach tematycznych.

Badaniami objęto teren województwa miejskiego łódzkiego (dla ułatwienia przyjęto, że granice regionu łódzkiego pokrywają się z granicami województwa miejskiego łódzkiego, tzn. przyjęto tzw. region administracyjny jako podstawowy obszar badań). Przyjęto

też, że badania dotyczyć będą tych przedsiębiorstw budownictwa ogólnego (mieszkaninowego i komunalnego), zgrupowanych w dwóch zjednoczeniach (badania te prowadzone były przed rokiem 1981) - łódzkim Zjednoczeniu Budownictwa i Zjednoczeniu Budownictwa Komunalnego, które mają swoją siedzibę oraz place budów na terenie województwa łódzkiego. Badaniami objęto również producentów materiałów budowlanych oraz jednostki pośredniczące w obrocie - z terenu województwa miejskiego łódzkiego.

Autor koncentruje się na zbadaniu powiązań występujących między zarówno regionalnymi, jak i pozaregionalnymi dostawcami przemysłowymi materiałów i elementów służących budownictwu, a ich odbiorcami - przedsiębiorstwami wykonawstwa budowlanego. W związku z tym nie rozpatruje się problematyki powiązań występujących między projektantem, inwestorem a wykonawcą oraz między generalnym wykonawcą i jego podwykonawcami na budowie.

W pracy zastosowano różnorodne metody badawcze. Badanie przepływów materiałów i elementów budowlanych od różnych przedsiębiorstw-dostawców do przedsiębiorstw budownictwa ogólnego w ujęciu kwantytatywnym połączono z jakościową analizą sprawności mechanizmu funkcjonowania powiązań, dla której materiałem bazowym były wywiady. W badaniach opłacalności powiązań zastosowano analizę wskaźnikową.

Wielość zastosowanych metod umożliwiła nie tylko wszechstronne zbadanie zjawiska, ale pozwoliła na weryfikację wyników uzyskiwanych przy zastosowaniu jednej metody przez wyniki uzyskane przy użyciu innej.

Zawarte w opracowaniu rozważania nie wyczerpują w całości obszernego, aktualnego i złożonego problemu, jakim jest zaopatrzenie materiałowe budownictwa. Stanowią jedynie próbę jego rozwiązania, uwzględniając regionalne aspekty zagadnienia\*.

---

\* Przedstawione opracowanie stanowi skrót rozprawy doktorskiej pt. "Powiązania produkcyjno-zaopatrzeniowe przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych", której jeden egzemplarz znajduje się w Bibliotece Uniwersyteckiej. Tam też autor może kierować osoby zainteresowane całością rozprawy. Niniejsza publikacja natomiast zawiera przede wszystkim wnioski i propozycje wynikające ze zgromadzonego przez autora materiału empirycznego.

## R o z d z i a ł I

### OGÓLNA OCENA SKUTECZNOŚCI RÓŻNYCH FORM ZWIĄZKÓW ZAOPATRZENIOWYCH W POLSKIEJ GOSPODARCE

Przedmiotem badań w prezentowanym opracowaniu są związki (powiązania) zaopatrzeniowe. Istnieje pogląd, że pojęcie "związki zaopatrzeniowe" wchodzi w skład szerszego pojęcia "związki produkcyjno-zaopatrzeniowe". Termin ten [związki produkcyjno-zaopatrzeniowe - JR] obejmuje:

- kooperację przedmiotową i technologiczną w wąskim (ściśłym) znaczeniu,
- współpracę w zakresie wykorzystania wolnych zdolności produkcyjnych,
- usługi pomocniczo-produkcyjne, oraz
- związki zaopatrzeniowe.

Złożonej formy słownej »produkcyjno-zaopatrzeniowe« użyto z jednej strony w celu zaakcentowania istotnych różnic między związkami zaopatrzeniowymi i pozostałymi związkami produkcyjnymi, a z drugiej dla podkreślenia wspólnych cech wszystkich tych związków<sup>1</sup>.

Specyfika powiązań budownictwa ogólnego z przemysłem powoduje, że nie występują tu związki produkcyjno-zaopatrzeniowe, ale właśnie tylko związki zaopatrzeniowe, ponieważ:

- kooperacja w ścisłym znaczeniu występuje incydentalnie,
- wykorzystanie wolnych zdolności produkcyjnych nie może mieć miejsca, ponieważ mamy do czynienia z przepływami międzygałęziowymi,
- usługi pomocniczo-produkcyjne nie są przedmiotem współpracy przedsiębiorstw.

Tak więc, praktycznie będziemy mieli do czynienia z różnymi formami związków zaopatrzeniowych. W samej definicji terminu

<sup>1</sup> B. B y r s k i, Koordynacja gospodarki przedsiębiorstw w ośrodkach przemysłowych, Warszawa 1970, s. 53-54.



"związki produkcyjno-zaopatrzeniowe" wymienia się - jako jeden z elementów - kooperację w wąskim znaczeniu. Termin "kooperacja" bowiem jest używany dla zdefiniowania różnych zjawisk. Mówi się więc o kooperacji w szerokim i wąskim znaczeniu. "Kooperacja w szerokim znaczeniu obejmuje wszystkie rodzaje związków produkcyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, obejmuje ona również powiązania w zakresie zaopatrzenia [...]. Kooperacja w wąskim znaczeniu obejmuje tylko określone rodzaje powiązań produkcyjnych, różniące się od zwykłych powiązań zaopatrzeniowych [...]. Przedmioty zaopatrzenia (w zasadzie znormalizowane materiały i półfabrykaty) mogą być kierowane do różnych przedsiębiorstw. Inaczej przedstawia się sprawa na przykład z półfabrykatami i elementami nadchodzącymi w trybie kooperacji. Z zasady wytwarzane są one dla określonych przedsiębiorstw i tylko przez te przedsiębiorstwa mogą być zużytkowane. Należy zauważyć, że dostawy w trybie kooperacji dokonywane są wg warunków technicznych i rysunków zakładowych zamawiających, podczas gdy dostawy w trybie zaopatrzenia dokonywane są z zasady wg warunków technicznych i rysunków zakładowych dostawców (wg obowiązujących norm)<sup>2</sup>.

Widzimy więc, że pojęcie "związki zaopatrzeniowe" różni się w dość istotny sposób od pojęcia "kooperacja", niezależnie od tego czy chodzi nam o kooperację w szerokim, czy wąskim znaczeniu tego słowa.

Autor jest zdania, że kooperację w wąskim znaczeniu należy zaliczyć do związków zaopatrzeniowych, ponieważ jest ona szczególną formą zaopatrzenia. Przy takim założeniu mogą one przyjmować postać związków:

- stricte kooperacyjnych,
- zaopatrzeniowych, tworzących się w oparciu o rozdzielnik,
- zaopatrzeniowych w obrocie bezpośrednim i pośrednim.

Pierwszą formą związków zaopatrzeniowych byłyby więc związki stricte kooperacyjne. Tworzenie powiązań kooperacyjnych daje dużą stabilizację i pewność dostaw, stanowi też atrakcyjną alternatywę dla procesów integracji przedsiębiorstw.

Niepotrzebne preferowanie integracji polegającej na ścisłym scalaniu jednostek gospodarczych, zamiast wzmacniania powiązań

<sup>2</sup> L. B e r r i, Specjalizacja i kooperacja w przemyśle ZSRR, Warszawa 1955, s. 97-98.

typu kooperacyjnego między nimi, wynika często ze złych doświadczeń w zakresie kooperacji (niesolidność kontrahentów). Ponadto "rozwój tej formy integrowania działalności przedsiębiorstw [kooperacji - JR] jest dość często hamowany wskutek wąskiego, partykularnego myślenia kategoriami branżowymi, czy resortowymi. Innym, dość istotnym czynnikiem, hamującym rozwój związków kooperacyjnych jest nieumiejętność przeprowadzenia większych przedsięwzięć oraz nieumiejętność jasnego regulowania podziału obowiązków, odpowiedzialności i korzyści wynikających ze współdziałania"<sup>3</sup>.

Problem ustalenia właściwych proporcji między integracją polegającą na łączeniu jednostek i integracją typu kooperacyjnego nie był więc dotychczas w Polsce rozwiązywany w sposób racjonalny i przemyślany i postęp w tej dziedzinie jest niezbędny.

Drugą formą powiązań zaopatrzeniowych są powiązania tworzone w oparciu o rozdzielnik.

Rozdzielnictwo miało na celu doprowadzenie do prawidłowego rozdyponowania deficytowych materiałów między poszczególne jednostki organizacyjne gospodarki. "Przydziały materiałów rozdzielanych dokonywane są dla poszczególnych ministerstw lub innych jednostek centralnych wymienionych imiennie w planie rozdziału, które dzielą otrzymane przydziały pomiędzy jednostki nadrzędne nad przedsiębiorstwami, a te z kolei pomiędzy przedsiębiorstwa. Ministerstwa mają prawo pozostawić nierozdyponowaną rezerwę w wysokości do 10% przydziału, a wszystkie jednostki dokonujące rozdziału mogą zmienić w ciągu roku gospodarczego ustalone w rozdzielnikach ilości przypadające na poszczególnych odbiorców w konkretnych okresach, na które przydział opiewa"<sup>4</sup>.

Przydział jest przeznaczony dla konkretnego przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia jego określonych potrzeb materiałowych. Dlatego nie może być on odstępowany przez dane przedsiębiorstwo innemu bez zgody jednostki, która sporządziła rozdzielnik. Rozdzielnik nie jest automatycznie podstawą uzyskania materiału, ale dopiero na jego podstawie odbiorca sporządza umowę z dostawcą.

<sup>3</sup> J. K o r t a n, Formy integracji przedsiębiorstw przemysłowych, [w:] Funkcja i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja, Warszawa 1976, s. 18.

<sup>4</sup> R. K a r w a t, Zaopatrzenie i rozliczenia materiałowe w przedsiębiorstwie budowlanym, Warszawa 1962, s. 10.

precyzując warunki otrzymania przyznanego przydziału. Należy wspomnieć, że istnienie rozdzielnictwa spowodowało powstanie scentralizowanej, ociążałej maszyny biurokratycznej zajmującej się rozdzielaniem materiałów. Pewność otrzymania materiału przy zastosowaniu rozdzielnictwa rośnie tylko nieznacznie. Istnienie rozdzielnika nie zwiększa automatycznie ilości materiału znajdującego się w sprzedaży, natomiast likwiduje mechanizmy rynkowe sprzyjające wzrostowi produkcji danego materiału.

Powiązania zaopatrzeniowe mogą przyjmować też postać bezpośrednich powiązań występujących między odbiorcą i dostawcą, nie mających jednak charakteru powiązań stricte kooperacyjnych. Ma to miejsce w transakcjach dotyczących materiałów o ogólnym zastosowaniu, sprzedawanych na wolnym rynku, lub w wypadku pozarozdzielnikowej sprzedaży materiałów rozdzielanych. Powiązania takie, efektywne i skuteczne w normalnych warunkach rynkowych (przy względnej równowadze między podażą i popytem na materiały), stają się nieskuteczne w warunkach rynku rozregulowanego, jak to ma miejsce obecnie. Często występująca przypadkowość i incydentalność tych powiązań nie sprzyja wysokiej ich efektywności. Dostawy pośrednie (tranzyt organizowany, rozliczany, obrót składowy) realizowane są za pośrednictwem aparatu handlowego (należy do nich też część dostaw materiałów rozdzielanych).

Dotychczasowe wyniki pracy aparatu handlowego uczestniczącego w obrocie materiałowym uznane są za nienajlepsze. Wymienia się szereg obiektywnych przyczyn tego stanu rzeczy, m. in.:

- mimo dokonywanych już zmian, ciągle nie w pełni adekwatna do potrzeb jest organizacja obrotu materiałowego oraz zbyt powolna rozbudowa jego zaplecza materiałowego (hurtowni, sklepów) i zbyt słaba koordynacja działania,

- nadal niedostateczny jest, co wiąże się z poprzednio wymienioną przyczyną, udział sprzedaży składowej (hurt, detal) wynoszący około 18% obrotu materiałami (w innych krajach socjalistycznych udział ten jest wyższy i wynosi 22-30%); mały udział obrotu składowego utrudnia szczególnie odręczne zaopatrzenie w drobne ilości materiałów potrzebnych do utrzymania ruchu.

Ponadto występują przyczyny subiektywne, których stopniowe usunięcie nie wymaga w zasadzie żadnych nakładów, a mianowicie:

- nie w pełni zadowalająca jakość i organizacja pracy zespołów pracowniczych jednostek zbytu i handlu materiałami, wielolet-

nie złe przyzwyczajenia związane z sytuacją »rynku dostawcy« i występująca na tym tle niechęć do innowacji w organizacji i technice handlu oraz metodach obsługi klienta,

- niedostateczny poziom jakości i organizacji pracy służb zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych oraz służb z nimi współpracujących, zbyt mała dokładność w określaniu potrzeb i zamawianiu, zbędne zakupy i zapasy, utrzymująca się tendencja do »chomikowania«<sup>5</sup>.

Biorąc pod uwagę całość związków zaopatrzeniowych zwraca się szczególną uwagę na fakt, że związki zaopatrzeniowe winny mieć charakter związków ustabilizowanych, co korzystnie wpływa na program produkcji kontrahentów.

Niezależnie od licznych korzyści, które winna przynieść kooperacja i inne formy ustabilizowanego zaopatrzenia, istnieją pewne specyficzne warunki, które winny być spełnione, aby decyzja o nawiązaniu współpracy w dziedzinie zaopatrzenia była dla kontrahentów korzystna, a to wiąże się z niebezpieczeństwami, wynikającymi z możliwości niewypełniania tych warunków przez jedną ze stron. "Związek kooperacyjny wprowadza zawsze uzależnienie zakładu-odbiorcy od terminowości i jakości dostaw z zakładu-producenta i utrudnia wprowadzenie zmian, a ponadto wprowadza element transportu"<sup>6</sup>.

Takie uzależnienie odbiorcy od dostawcy w warunkach rynku producenta powoduje dominację dostawcy. "Jakkolwiek w świetle przepisów prawnych występuje równouprawnienie partnerów, to jednak w praktyce pozycja odbiorcy jest słabsza. Wynika ona przede wszystkim z istniejącego rynku producenta, zbyt częstego jeszcze podporządkowania jednostek obrotu producentom oraz istnienia wokół nich swoistych barier ochronnych, które utrudniają odbiorcy egzekwowanie swoich praw. Rozwojowi powiązań poziomych powinno zatem towarzyszyć wzmocnienie jego pozycji jako uczestnika obrotu środkami produkcji"<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Cz. Skowronek, T. Wojciechowski, Gospodarka materiałowa, Warszawa 1978, s. 23.

<sup>6</sup> J. Kierynski, Wybór kryteriów optymalizacji biernej, "Przegląd Organizacji" 1971, nr 3.

<sup>7</sup> B. Byrski, Kierunki doskonalenia gospodarki materiałowej, "Problemy Ekonomiczne" 1978, nr 3.

Inne niebezpieczeństwa wiążą się z występowaniem następujących sytuacji:

1. Monopolistyczna pozycja dostawcy wpływa na wzrost cen produkowanych przez niego wyrobów, co może spowodować nieopłacalność współpracy produkcyjnej odbiorcy z takim dostawcą, przy jednoczesnym nieprzygotowaniu odbiorcy do uruchomienia produkcji potrzebnych materiałów lub części we własnym zakresie.

2. Zatłoczenie dróg transportowych w Polsce może spowodować opóźnienia w dostawach oraz uszkodzenie materiału w drodze.

3. Niesolidność dostawcy może spowodować kierowanie dostaw niezgodnych z zamówieniem pod względem asortymentu i ilości, wystąpić mogą dostawy niekompletne, ich częstotliwość i terminowość może być niewłaściwa.

4. Zła jakość produkcji nadsyłanych materiałów może spowodować pogorszenie jakości wyrobów producenta finalnego. Jest to tym bardziej niebezpieczne, że "analiza dźwigni ekonomicznych dotyczących stosowanych w preferowaniu jakości wyrobów wskazuje, że nie sformułowano dotychczas koncepcji bezpośredniego premiowania pracowników za produkcję wyrobów kooperacyjnych ze znakiem jakości i to w takim ujęciu, które byłoby do przyjęcia w ramach nowego systemu ekonomiczno-finansowego"<sup>8</sup>. Stworzenie mechanizmu premiowania w tym zakresie mogłoby znacznie polepszyć jakość produkcji przeznaczanej na kooperację.

5. Długotrwała kooperacja zakłada dostosowanie programu produkcyjnego dostawcy do produkcji odbiorcy. Tymczasem, programy produkcyjne odbiorców mogą zmienić się na tyle, że nie będą oni w stanie dotrzymać warunków umowy kooperacyjnej. Następują wówczas bądź (podejmowane przez odbiorców) próby zmiany warunków umowy, bądź też próby odbioru większej, lub mniejszej niż przewidywano, ilości zamówionych materiałów. Podobne próby dokonywane być mogą również przez dostawców. Przewyciężenie wymienionych niekorzystnych sytuacji jest, zdaniem autora, możliwe jedynie wówczas, gdy powstanie zdrowy rynek zaopatrzeniowy, sterowany nie za pomocą posunięć administracyjnych, lecz za pomocą prawidłowo ukształtowanego zestawu instrumentów ekonomicznych. Nie-

<sup>8</sup> M. Czarnocki, Wpływ kooperacji na poprawę jakości produkcji, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1977, nr 10.

zbędne jest niezwłoczne wprowadzenie bodźców skłaniających producentów do zwiększenia produkcji materiałów po to, aby powstała tendencja do zrównoważenia podaży z popytem na rynku zaopatrzeniowym. Wówczas dopiero zasada swobody kontraktowej nie będzie źródłem niepokoju odbiorców, lecz będzie formą, w której przejawia się rzeczywista równość odbiorcy i dostawcy, oraz ma miejsce respektowanie wzajemnych interesów kontrahentów.

## R o z d z i a ł II

### UWARUNKOWANIA I KONCEPCJE ZMIAN W MECHANIZMIE FUNKCJONOWANIA POWIĄZAŃ ZAOPATRZENIOWYCH BUDOWNICTWA W POLSCE

#### Rola czynników zewnętrznych w kształtowaniu powiązań zaopatrzeniowych budownictwa

Budownictwo jest tym działem gospodarki narodowej, który szczególnie mocno wpływa na możliwości rozwojowe przemysłu. Powoduje to znaczne uzależnienie tempa rozwoju przemysłu od dynamiki wzrostu budownictwa. Z drugiej jednak strony jest też ono bardzo uzależnione od dostaw materiałowych z różnych gałęzi gospodarki. Produkcja przemysłowa gałęzi wytwórczości na potrzeby budownictwa jest niedostateczna i jest to jeden z powodów sprawiających, że stanowi ono słabszy punkt polskiej gospodarki.

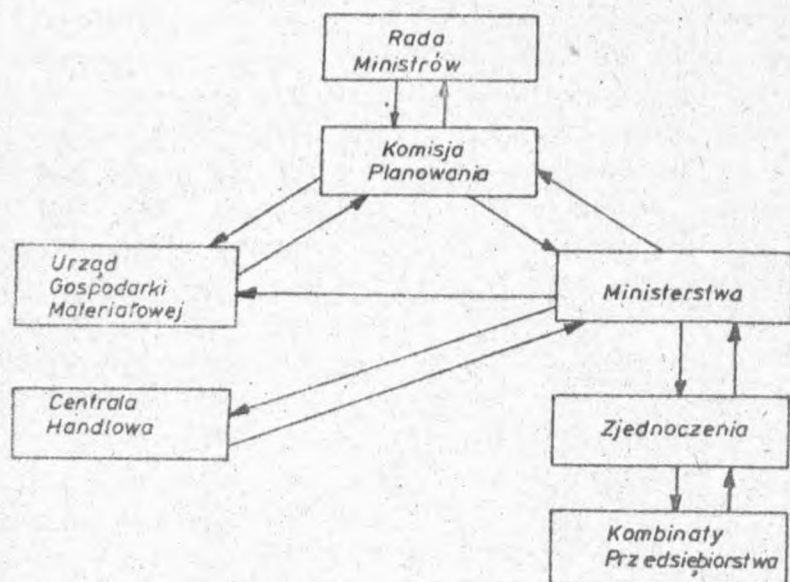
Na powiązania zaopatrzeniowe budownictwa wpływa jednak nie tylko relacja popytu i podaży na rynku materiałów budowlanych, czy też forma powiązań zaopatrzeniowych, ale również szereg czynników zewnętrznych: do najbardziej istotnych zaliczyć należy:

- system bilansowania materiałów,
- możliwości transportowe w zaopatrzeniu,
- czynniki lokalizacyjno-inwestycyjne,
- ustawodawstwo gospodarcze.

Bilansowanie materiałów odbywa się w ten sposób, że sporządzone przez poszczególne przedsiębiorstwa budowlane plany zaopatrzenia materiałowego przez kolejne szczeble administracji trafiają do Komisji Planowania przy Radzie Ministrów, która opraco-

wuje centralne bilanse materiałowe. Coraz bardziej szczegółowe bilanse materiałowe są sporządzane przez te same szczeble administracji, przez które przechodzą plany zaopatrzenia poszczególnych przedsiębiorstw. Między jednostkami uczestniczącymi w bilansowaniu (a też zainteresowanymi nim - jak przedsiębiorstwo) zachodzą charakterystyczne powiązania informacyjne.

Należy stwierdzić, że wysoki stopień skomplikowania procedury bilansowania nie zapewnia istnienia właściwych proporcji między produkcją dostawców a potrzebami odbiorców materiałów budowlanych. Zdaniem autora dzieje się tak dlatego, że nadmierna uwaga skupiona jest na hierarchiczne, pionowe, a nie poziome rozbudowanie sieci bilansów. Bilansowanie musi polegać na tworzeniu programów rozwoju jednych gałęzi i branż w powiązaniu z programami rozwoju innych tak, aby hutnikom nie zabrakło węgla, a włókniarzom maszyn. Natomiast procedura bilansowania materiałów hierarchiczna - pokazana na rys. 1 - powinna być maksymalnie uproszczona. Innym czynnikiem zewnętrznym, wpływającym w sposób ważący na skuteczność powiązań zaopatrzeniowych budownictwa, jest



Rys. 1. Przepływ informacji między jednostkami bilansującymi

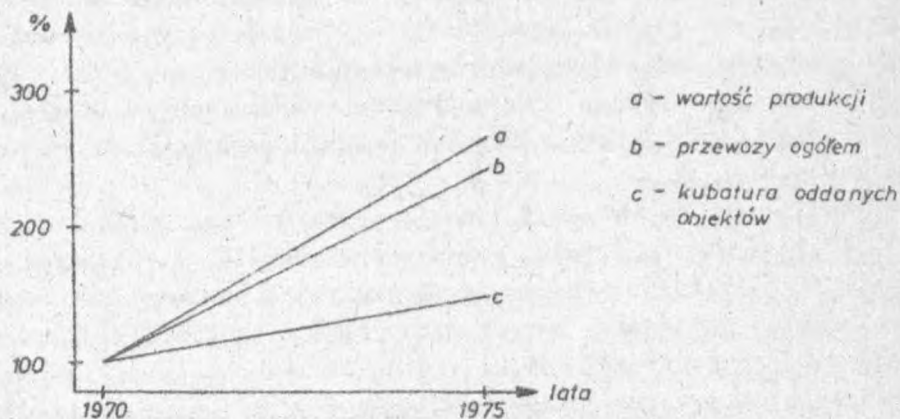
Źródło: Z. Hamankiewicz, Struktura systemu bilansowania materiałowego w gospodarce narodowej, "Problemy Rozwoju Budownictwa" 1978, nr 2.

transport. Często nie brak materiałów, ale brak środków transportowych do ich przewozu stanowi przyczynę opóźnień w dostawach materiałów budowlanych do odbiorcy. "Na wysoką transportochłonność produkcji budowlano-montażowej, oprócz znacznego zużycia materiałów budowlanych, rzutują:

- przewozy dużych mas ziemi wydobytych w związku z posadowieniem obiektu oraz niwelacją terenu budowlanego,
- przewozy środków pracy [...],
- przewozy w obrębie budowy w związku z przemieszczeniem surowców [...],
- przewozy pracowników<sup>9</sup>.

Należy jednak podkreślić, że jedną z podstawowych, przyczyn powodujących tak znaczne zaangażowanie transportu w przewóz materiałów dla potrzeb budownictwa, jest fakt istnienia niewłaściwej sieci powiązań zaopatrzeniowych, zwiększającej promień dostaw w budownictwie.

Również i inne czynniki powodują znaczny wzrost zadań transportu w tej dziedzinie (istnienie fabryk domów, wzrost specjalizacji przedsiębiorstw budowlanych i związane z tym rozprosze-



Rys. 2. Tempo wzrostu przewozów w latach 1970-1975 na tle wartości produkcji budowlano-montażowej oraz wielkości obiektów kubaturowych

Źródło: L. Mindur, Racionalizacja przewozów w budownictwie, Warszawa 1977, s. 26.

<sup>9</sup> L. Mindur, Racionalizacja przewozów w budownictwie, Warszawa 1977, s. 10-11.



nie placów budów itp.). "W celu ograniczenia przewozów materiałów budowlanych konieczne jest objęcie centralnym bilansowaniem wszystkich materiałów budowlanych w przekrojach wojewódzkich, mając na uwadze wyeliminowanie międzyregionalnych przerzutów takich samych lub podobnych materiałów budowlanych. Oprócz okresowego bilansowania regionalnego materiałów budowlanych występuje potrzeba operatywnego programowania racjonalnych powiązań dostawców z odbiorcami pod kątem minimalizacji pracy transportowej<sup>10</sup>. Oprócz tego dąży się do unikania wielokrotnego przewozu ładunków u odbiorcy oraz do racjonalnego podziału zadań przewozowych między odpowiednie gałęzie i rodzaje transportu, a także jeszcze lepszego wykorzystania ładowności poszczególnych środków transportowych. Winno to zapewnić przystosowanie potencjału transportowego do wzrastających zadań produkcji budowlano-montażowej.

W ścisłym związku z problemem funkcjonowania transportu w budownictwie pozostają uwarunkowania lokalizacyjno-inwestycyjne.

Wybór lokalizacji każdego nowego zakładu, pracującego w całości lub w znacznej części na rzecz budownictwa, winien być poprzedzony rachunkiem, uwzględniającym przede wszystkim:

1) przewidywaną odległość zakładu od miejsca zalegania surowca (produkcji materiałów), "na których" będzie on pracował,

2) odległość zakładu od planowanych odbiorców produkcji tego zakładu, uwzględniając rodzaj środków transportu, jakimi będzie materiał (wyrób) dostarczany, a dopiero w drugiej kolejności takie czynniki, jak:

a) możliwości aktywizacji "zatrudnieniowej" regionu,

b) kryterium harmonijnego rozwoju poszczególnych regionów.

Na koniec, istotne znaczenie dla kształtu powiązań ma, w warunkach rynku producenta na materiały budowlane, obowiązujące ustawodawstwo gospodarcze. Chodzi tu zwłaszcza o zasady i tryb zawierania umów między jednostkami gospodarki uspołecznionej i wynikające stąd konsekwencje prawne. Podstawowe przepisy w tym zakresie a także zagadnienia odpowiedzialności jednostek gospodarczych za realizację umów reguluje Uchwała nr 192 Rady Ministrów z 3 VIII 1973 ("Monitor Polski" 1974 nr 36 poz. 218).

<sup>10</sup> Ibidem, s. 34.

która ma zachęcić do preferowania przez przedsiębiorstwa umów długoterminowych, a umowy na okresy krótsze traktuje jako dopuszczalne w wypadku istnienia doraźnych, incydentalnych potrzeb.

Ustawodawstwo przewiduje swobodę dostawcy i odbiorcy w wyborze kontrahenta, z wyjątkiem następujących przypadków:

"a) decyzji o przydziale towaru (odnośnie do artykułów objętych rozdzielnictwem),

b) decyzji administracyjnej właściwego organu (jednostki nadrzędnej),

c) zawartej umowy przedwstępnej (uzgodnienia dostaw),

d) gdy towar potrzebny jest do usunięcia skutków awarii, na cele naukowo-badawcze lub do wykonania prototypu, na cele odbudowy zabytków lub ich konserwacji, oraz w przypadku części zamiennych niezbędnych do funkcjonowania dostarczonych maszyn i środków transportu"<sup>11</sup>.

Zasada swobodnego wyboru kontrahenta w warunkach rynku producenta może spowodować liczne perturbacje. "Istniejąca swoboda dystrybucji przez producenta wytworzonymi artykułami (poza rozdzielnictwem) w zestawieniu z dyrektywnymi zadaniami ustalonymi w planie (dostawy na eksport i rynek) powodują, że dostawca-producent albo wybiera sobie najwygodniejszych odbiorców, kierując do nich większą część swojej produkcji kosztem innych nabywców lub też odmawia zawarcia umów kooperacyjno-zaopatrzeniowych podejmując w to miejsce produkcję artykułów rynkowych [...]. Z orzecznictwa Państwowego Arbitrażu Gospodarczego znane są liczne przypadki prób zrywania przez dostawców umów kooperacyjnych lub odmów zawarcia umów o dostawę potrzebnych materiałów, argumentowanych m. in. koniecznością wykonania wysokich zadań dotyczących dostaw na rynek"<sup>12</sup>. Jest to m. in. wynik oceniania przedsiębiorstw pod kątem wykonania zadań w zakresie eksportu i rynku wewnętrznego. Występowanie takiej sytuacji sprawiało, że prawodawstwo gospodarcze dotychczas preferowało raczej dostawców, co

<sup>11</sup> Rola powiązań umownych między dostawcą i odbiorcą w zakresie kooperacji oraz innych powiązań zaopatrzeniowych, materiały wewnętrzne Urzędu Gospodarki Materiałowej, Warszawa 1978, s. 2.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 3.

szczególnie w budownictwie negatywnie wpływało na realizację zasady równości kontrahentów gospodarczych.

Blizszą próbą unormowania prawnego a jednocześnie liberalizacji przepisów związanych z kooperacją jest uchwała nr 96 Rady Ministrów z 3 X 1980 w sprawie kooperacji, która nakładając na odbiorcę wymóg kierowania się określonymi przesłankami przy wyborze dostawcy, dozwala odbiorcy: "§ 11. W uzasadnionych wypadkach, gdy nie jest możliwe złożenie zamówień w jednostkach gospodarki uspołecznionej, odbiorca może udzielić zamówienia jednostce gospodarki nieuspołecznionej" i zastrzega, że "§ 14.1. Rozwiązanie umowy przez dostawcę bez przejęcia obowiązków wynikających z tej umowy przez inną jednostkę organizacyjną jest niedopuszczalne".

Zasady działalności przedsiębiorstw państwowych w 1982 r. (wg Uchwały Rady Ministrów z 30 XI 1981) podtrzymują swobodę w zawieraniu umów między dostawcą i odbiorcą, przy czym przedsiębiorstwa wytwarzające artykuły objęte programami operacyjnymi (tzn. artykuły zaspokajające podstawowe potrzeby społeczne) mają pierwszeństwo w otrzymywaniu materiałów do produkcji. Niektóre materiały przedsiębiorstwa będą mogły otrzymywać jedynie za pośrednictwem jednostek obrotu materiałowego (przymusowe pośrednictwo), których działalność ma być koordynowana przez Urząd Gospodarki Materiałowej.

Uchwała nr 243 w sprawie zasad działalności przedsiębiorstw państwowych w 1982 r. doprowadziła więc do powstania dwóch wyraźnych sfer na rynku zaopatrzeniowym. Pierwsza sfera to rynek, który moglibyśmy nazwać rynkiem "obiegu wymuszonego" materiałów tzn. rynek zaopatrzeniowy, na którym metody administracyjne mają jeszcze ostrzejszą formę niż dotychczas (limity zużycia energii, rozdzielnictwo materiałów, przymusowe pośrednictwo jednostek obrotu materiałowego), druga zaś - to rynek, na którym obowiązuje swoboda kontraktowa, a przedmiotem negocjacji między odbiorcą i dostawcą mogą być wszystkie elementy umowy. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa bardzo szybko godzą się na brak samodzielności w zaopatrzeniu - (co wg zasad sformułowanych np. w programach operacyjnych pociąga za sobą brak samodzielności w zakresie wyboru struktury asortymentowej produkcji oraz samodzielności w zakresie ustalania kierunków i struktury sprzedaży), byle tylko mogły otrzymać potrzebne do produkcji materiały. Warunki gospodar-

cze - chodzi tu o warunki na rynku zaopatrzeniowym - ograniczają więc zakres działania rozwiązań przyjętych w ustawodawstwie gospodarczym. Ucieczka przedsiębiorstw od wolnego rynku materiałowego będzie trwała tak długo, jak długo nie będzie względnie zrównoważonego rynku zaopatrzeniowego.

### Koncepcje usprawnienia przepływów materiałów i elementów do przedsiębiorstw budowlanych

Specyfika budownictwa powoduje, że przepływy materiałów i elementów budowlanych do budownictwa charakteryzują się pewnymi cechami szczególnymi. Do najważniejszych z nich należą następujące, typowe dla budownictwa, zjawiska:

1. Strumienie dostaw materiałowych muszą być skierowane na wyznaczone place budowy. Budownictwo nie ma wpływu na wybór miejsca odbioru materiałów.

2. Wędrowny charakter budownictwa nie sprzyja stabilizacji powiązań miejsca odbioru materiałów budowlanych z dostawcą.

3. Wraz z pogłębieniem się procesu rozproszenia placów budowy będzie się komplikowała struktura sieci powiązań.

4. Budownictwo, ze względu na różnorodność zużywanych materiałów i wyrobów budowlanych, powiązane jest ze wszystkimi gałęziami przemysłu.

5. Budownictwo w większości wypadków nie ma wpływu na wybór dostawcy. Charakter powiązań w tym zakresie kształtowany jest przez inne jednostki [...].

6. Zakładów związanych z bazą surowcową nie można przybliżyć do odbiorców. Powiązania produkcyjne zdeterminowane są czynnikami niezależnymi od budownictwa<sup>13</sup>.

Wymienione zjawiska sprawiają, że stopień skomplikowania zaopatrzenia w budownictwie jest znacznie większy niż w przemyśle. Większe są też możliwości wyboru formy obrotu. W budownictwie występują dodatkowo dwa warianty w każdej z form obrotu (co ma znaczenie przy dużym oddaleniu przedsiębiorstwa od placu jego budowy), bowiem materiały budowlane są dostarczane:

<sup>13</sup> Z. D o b i j a ń s k a, Studia nad organizacyjnymi uwarunkowaniami przepływów międzygałęziowych (problemy kooperacji międzybranżowej budownictwa), Kraków 1975.

- albo do magazynów przedsiębiorstwa,
- albo bezpośrednio na budowę (tzw. czynne zaopatrzenie placów budów).

Skomplikowana jest też struktura aparatu, zajmującego się dostawami dla budownictwa. "Materiały i wyroby dla budownictwa dostarczane są za pośrednictwem około 70 jednostek obrotu. Każde przedsiębiorstwo budowlano-montażowe utrzymuje stałe kontakty z 30-50 dostawcami materiałów. Są to biura zbytu, biura sprzedaży, centrale handlowe i ich hurtownie, jak również przedsiębiorstwa produkcyjne zdobywające produkty we własnym zakresie. Jednostki te, działające w różnych resortach i zjednoczeniach, wyspecjalizowane są w obrocie określonych asortymentów materiałów"<sup>14</sup>.

Nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach występuje bardzo duże zróżnicowanie organizacyjnych form i ról dostawców. Powoduje to zawsze dążenie do większej prostoty, jeśli chodzi o formy organizacyjne i charakter podporządkowania jednostek organizacyjnych zajmujących się dostawami.

W odniesieniu do budownictwa rozważa się możliwość zastosowania w Polsce następujących rozwiązań:

1. Przejęcie funkcji zaopatrzenia przez jednostki zbytu reprezentujące producenta.

W odniesieniu tym, które umożliwiłoby racjonalne dysponowanie całą materiałami danej branży, zgodnie z pilnością i ważnością potrzeb (dotyczy zwłaszcza materiałów budowlanych masowych), występuje szereg wad. Zaliczyć do nich należy:

- preferowanie dostaw całowagonowych lub całopociągowych z praktycznym wyeliminowaniem obrotów składowych, co może doprowadzić do nadmiernego wzrostu zapasów u odbiorców,
- umocnienie dominacji producenta w obrocie środkami produkcji, wraz ze wszystkimi konsekwencjami tej sytuacji,
- nadmierna centralizacja dysponowania materiałami,
- trudności sterowania dostawami dla wszystkich odbiorców finalnych, co zmusza do tworzenia dodatkowego ogniw zaopatrzenia"<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Cz. Bańkowskiej, Zaopatrzenie materiałowo-techniczne w budownictwie - stan istniejący i kierunki usprawniania, "Inwestycje i Budownictwo" 1979, nr. 2.

<sup>15</sup> Ibidem.

Niewątpliwie, największym niebezpieczeństwem związanym z realizacją tej koncepcji jest nadmierne wzmocnienie i tak silnej pozycji producenta, co może doprowadzić do jawnego już dyktatu dostawcy w dziedzinie zaopatrzenia.

2. Tworzenie odrębnych jednostek zaopatrzenia działających w poszczególnych organizacjach (zjednoczeniach) budownictwa.

Rozwiązanie to umożliwiłoby prowadzenie racjonalnej gospodarki materiałami budowlanymi w skali zjednoczenia. Natomiast do najważniejszych mankamentów tej koncepcji należy:

- konieczność utworzenia ok. 90 nowych przedsiębiorstw w ramach zjednoczeń budowlanych,
- nadmierna autonomizacja poszczególnych zjednoczeń budowlanych,
- dodatkowe różnicowanie zadań w skali zjednoczenia na wykonawcze i dostawcze.

Zwłaszcza ze względu na fakt potencjalnej konkurencyjności jednostek zaopatrzenia różnych zjednoczeń i to rozwiązanie uznano za niekorzystne.

3. Oparcie systemu zaopatrzenia budownictwa na działalności specjalistycznych, branżowych central handlu hurtowego prowadzących sprzedaż materiałów dla wszystkich odbiorców.

Zaletą tego rozwiązania jest to, że centrale handlowe w mniejszym stopniu podlegają naciskowi ze strony zarówno odbiorców jak i dostawców. Nadto dysponują wyspecjalizowanym aparatem, przygotowanym do realizowania obrotu materiałowego. Wady tego rozwiązania są następujące:

- funkcjonowanie dużej ilości central handlowych zmuszałoby służby zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych do utrzymania kontaktów z kilkudziesięcioma różnymi dostawcami,
- mógłby wystąpić brak dostosowania form działalności branżowych jednostek obrotu do specyfiki potrzeb budownictwa.

Inny projekt przewidywał następujące możliwe warianty, zakładające istnienie terenowych ogniw obrotu materiałami budowlanymi: "Wariant pierwszy - terenowa jednostka handlu materiałami (zgrupowana w ogólnokrajowym zjednoczeniu zaopatrzenia materiałowego przemysłu budowlanego) - jest organizatorem zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlano-montażowych, głównie wchodzących w

skład resortu budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych. Zakres asortymentowy działalności tej jednostki obejmuje:

- w koncepcji pierwszej - organizację zaopatrzenia głównie w materiały produkowane przez jednostki wchodzące w skład resortu budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych,

- w koncepcji drugiej - organizację zaopatrzenia we wszystkie surowce i materiały z wyjątkiem kruszyw, betonów, półfabrykatów, artykułów specjalnych i nietypowych, z nierozstrzygniętą organizacją obrotu ceramiką i cementem,

- w koncepcji trzeciej - organizację zaopatrzenia w surowce i materiały produkowane przez jednostki wchodzące w skład resortu budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych w dotychczasowym zakresie oraz rozszerzenie pośrednictwa w sprzedaży artykułów masowych produkowanych przez jednostki nie wchodzące w skład resortu budownictwa, jak stal, blachy, mury, kable, przewody, typowe instalacje elektryczne, centralnego ogrzewania, wodno-kanalizacyjne i gazowe.

W wariantcie tym występuje jednak zawężenie działalności polegające na organizowaniu zaopatrzenia w artykuły nie produkowane przez jednostki resortu budownictwa wyłącznie dla przedsiębiorstw budownictwa ogólnego tego resortu. Przedsiębiorstwa budownictwa specjalistycznego resortu budownictwa zaopatrują się w wyroby hutnicze i przemysłu elektromaszynowego bezpośrednio u producentów lub w pozaresortowym aparacie handlu hurtowego [...]. Wariant drugi - terenowa jednostka handlu materiałami - jest organizatorem zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlano-montażowych i samodzielnych oddziałów wykonawstwa inwestycyjnego niezależnie od ich przynależności resortowej. Zakres asortymentowy występuje w podobnych koncepcjach, jak w wariantcie pierwszym [...]<sup>16</sup>.

Podstawowym mankamentem wariantu pierwszego jest to, że jeżeli już istnieje terenowa jednostka handlu materiałami budowlanymi, to czy są jakieś istotne powody, dla których miałaby ona zaopatrywać jedynie przedsiębiorstwa resortowe? Wariant drugi nie posiada tego mankamentu. Podobnie poszczególne koncepcje w ramach obu wariantów różnią się zakresem prowadzonego obrotu. Za

<sup>16</sup> A. Kempliński, Model zaopatrzenia - kryteria i propozycje, "Fundamenty" 1977, nr 2, 3.

najszerszą należałoby uznać koncepcję drugą, przewidującą najszerszy zestaw sprzedaży. Podobnie bowiem, jak przy porównywaniu wariantu pierwszego i drugiego, możemy tu zadać sobie pytanie: dlaczego jednostka handlu materiałami miała by realizować obrót jedynie materiałami wytworzonymi w resorcie budownictwa, a nie rozszerzyć zakres sprzedaży na wszystkie materiały (niezależnie od producenta), których rozprowadzenie przez pośrednika jest celowe i ekonomicznie uzasadnione (tzn. które są potrzebne wszystkim funkcjonującym na danym terenie przedsiębiorstwom budowlanym). Przyjęte rozwiązanie winno cechować maksymalną przejrzystość i prostotę, a wówczas będzie ono w stanie zdać egzamin praktyczny - przyniesie efekty po zastosowaniu go w gospodarce.

Ze względu na pogłębiające się w latach 1975-1977 trudności w funkcjonowaniu zaopatrzenia budownictwa, problemem zainteresowały się centralne władze partyjne i państwowe,

Biorąc pod uwagę zalety i wady wszystkich przedstawionych rozwiązań, Wydział Ekonomiczny KC PZPR opracował w 1978 r. projekt przewidujący:

- utworzenie jednej, wyspecjalizowanej, wielobranżowej i silnej organizacji zaopatrującej całe budownictwo krajowe w typowe i powszechnie stosowane materiały [...].

- przesunięcie zapasów ze sfery zużycia do sfery obrotu i zapewnienie większej dyspozycyjności zapasów,

- usprawnienie form zaopatrzenia poprzez dostosowanie metod obsługi odbiorców do specyficznych warunków, w jakich przebiega proces budowlano-montażowy,

- doprowadzenie do sytuacji, w której przydziały materiałów otrzymywałyby konkretne przedsiębiorstwa, lub zjednoczenia budowlane, ale fizyczna dostawa materiałów następowałaby do miejsca faktycznego zużycia materiałów z najbliższej terytorialnie jednostki obrotu<sup>17</sup>.

Projekt przewiduje, że na bazie Centrali Zaopatrzenia Materiałowego Przemysłu Budowlanego "Centrobud" zostanie utworzona Generalna Dyrekcja Zaopatrzenia Budownictwa, posiadająca okręgowe dyrekcje, występujące jako podstawowy dostawca dla jednostek

<sup>17</sup> B a n k o w s k i, op. cit.

UŁ



budownictwa wszystkich resortów gospodarczych (przy czym przedsiębiorstwa budowlane specjalistyczne otrzymywałyby materiały typowe). Zaopatrywanie przedsiębiorstw budowlanych w materiały nietypowe odbywałoby się za pośrednictwem branżowych jednostek handlu hurtowego. Jednocześnie szczególny nacisk byłby położony na czynne zaopatrzenie przedsiębiorstw budowlanych (tzn. kierowanie dostaw od razu na place budów).

Realizacja tego projektu wymagałaby zmian nie tylko w organizacji aparatu zaopatrzenia, ale również w metodach planowania, rozdzielnictwa i bilansowania materiałów budowlanych. Zaletą tej koncepcji jest duża konsekwencja, zwartość proponowanych rozwiązań, wadą zaś - konieczność centralizacji zaopatrzenia.

Jednakże skoncencentrowanie w dużych ośrodkach przemysłowych przedsiębiorstw budowlanych należących do różnych resortów, ale zgłaszających zapotrzebowanie na często bardzo podobny zestaw materiałów budowlanych przemawia za tworzeniem w tych ośrodkach jednej organizacji obrotu materiałami, która działając na określonym terenie byłaby nastawiona na pełną obsługę odbiorców i znałaby już potrzeby zgrupowanych na tym terenie przedsiębiorstw. Poza tym, realizacja tej koncepcji mogłaby przynieść następujące efekty:

- zmniejszenie liczby ogniw pośredniczących w obrocie i uproszczenie powiązań zaopatrzeniowych,
- wyraźne umiejscowienie odpowiedzialności za realizację kompleksowego zaopatrzenia,
- ograniczenie poziomu zapasów w sferze wykonawstwa,
- obniżenie łącznych kosztów zaopatrzenia,
- lepsze wykorzystanie potencjału magazynowego,
- bardziej efektywne wykorzystanie środków transportu,
- zmniejszenie pracochłonności funkcji zaopatrzeniowych u odbiorcy<sup>18</sup>.

Rozwiązaniem alternatywnym i bazującym na zupełnie innych przesłankach jest podjęta oficjalnie po raz pierwszy w Uchwale nr 118 Rady Ministrów z 17 XI 1980 koncepcja mówiąca, że "podstawową formę regulacji współpracy między przedsiębiorstwami powinny być zawierane między nimi umowy określające wzajemne zobowiązania przedsiębiorstw w zakresie dostaw zaopatrzeniowych oraz po-

<sup>18</sup> K e m p l i Ń s k i, op. cit.

więzań kooperacyjnych, umożliwiających utrzymanie ciągłości produkcji" (rozdz. 2, pkt 3). Tak więc, za podstawowy rodzaj powiązań uznaje się powiązania bezpośrednie między odbiorcą i dostawcą, z pominięciem aparatu handlowego. Również w podstawowych założeniach reformy gospodarczej stwierdza się, że "więzi materialno-techniczne powinny opierać się na poziomych powiązaniach produkcyjno-zaopatrzeniowych, realizowanych na podstawie umów między producentami, a tam gdzie to jest ekonomicznie uzasadnione, również z udziałem przedsiębiorstw i organizacji zbytu i handlu zaopatrzeniowego".

Zwolennicy bezpośrednich powiązań między dostawcami i odbiorcami akcentują przejrzystość i prostotę tych powiązań, a także unikanie kosztów związanych z utrzymaniem aparatu pośredniczącego w transakcjach. Nie bez znaczenia jest też fakt, że możliwości negocjowania warunków umowy o dostawę (w tym ceny dostawy) uruchomią ograniczony dotychczas mechanizm rynkowy, co winno przynieść racjonalną gospodarkę przedsiębiorstw w sferze zaopatrzenia i zbytu. Dokonując oceny przedstawionych koncepcji usprawnienia systemu zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych należy przede wszystkim stwierdzić, iż trafność przyjęcia każdego z proponowanych rozwiązań będzie zależała od warunków i okoliczności, w jakich będzie ono wprowadzane.

W warunkach ostrego deficytu materiałów i związanego z tym wymogu rozdzielnictwa, niezbędne wydaje się oparcie systemu zaopatrzenia na pośrednictwie jednostek obrotu materiałowego - bo w ten sposób przy rozdziale materiałów eliminuje się partykularne interesy resortów i ogniwo pośrednich między resortem a przedsiębiorstwami. Należałoby wtedy dostosować pracę i zakres działań jednostek obrotu do potrzeb odbiorców, a więc stworzyć wyspecjalizowane jednostki obrotu wielobranżowe, jak to przewiduje projekt Wydziału Ekonomicznego KC. Natomiast, w miarę przywracania równowagi na rynku zaopatrzeniowym, należy ograniczać formy obrotu pośredniego i dążyć do ukształtowania obrotu bezpośredniego jako formy obowiązującej. Nie znaczy to jednak, że wówczas niektóre formy obrotu pośredniego, a zwłaszcza obrót składowy, nie będą miały racji bytu. Przy np. dużej koncentracji terytorialnej odbiorców, a znacznej odległości i rozproszeniu dostawców, obrót składowy (w wypadku materiałów typowych) wydaje się być przyszłościową formą w zaopatrzeniu. Swoboda w

wyborze najbardziej korzystnej formy zaopatrywania się w materiały budowlane będzie należała do przedsiębiorstwa i przeprowadzony tam właśnie rachunek zadecyduje, jaką decyzję podejmie przedsiębiorstwo.

Po to, aby centrum gospodarcze mogło sobie zapewnić wpływ na charakter i kształt umów i powiązań zaopatrzeniowych między kontrahentami, musi stosować odpowiednie środki oddziaływania, a więc musi być zapewnione "sterowanie procesami zaopatrzenia materiałowego przy wykorzystaniu przede wszystkim narzędzi ekonomicznych i innych nie będących dyrektywami (ceny, marże, prowizje, warunki dostaw, system umów)"<sup>19</sup>. Oprócz tego, przewiduje się takie środki oddziaływania, jak:

- wytyczne i zalecenia dla organizacji obrotu zaopatrzeniowego w sprawie polityki sprzedaży określonych artykułów w przypadku braku równowagi między podażą a popytem,

- ograniczenia administracyjne związane ze stosowaniem wybranych rodzajów materiałów na określone cele oraz inne akty prawne podobnego typu, formułujące zalecenia lub nakazy dla producentów i konsumentów paliw, surowców i materiałów itd."<sup>20</sup> Podstawową rolę winny pełnić ekonomiczne instrumenty oddziaływania, zwłaszcza ceny zbytu, których proporcje i poziom winny wpłynąć na prowadzenie właściwej polityki w zakresie zaopatrzenia i zbytu w przedsiębiorstwach.

Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że brak doświadczenia centrum gospodarczego w dziedzinie posługiwania się instrumentami ekonomicznymi wywoła pokusę sięgania do instrumentów bezpośredniego oddziaływania, "jako prostszych i łatwiejszych do zastosowania. Będzie to prawdopodobnie miało miejsce zwłaszcza wtedy, kiedy efekty wynikające z użycia instrumentów ekonomicznych okażą się zbyt małe, wystąpią zbyt późno lub nie wystąpią w ogóle ze względu na fakt, że właściwy instrument ekonomiczny zastosowano w niewłaściwym momencie, w zbyt wąskim lub zbyt szerokim zakresie, bądź też towarzyszyło mu wprowadzenie takich decyzji gospodarczych, które uniemożliwiły prawidłowe jego działanie w gospodarce.

<sup>19</sup> Cz. S k o w r o n e k, Gospodarka materiałowa, [w:] Polska reforma gospodarcza, Warszawa 1982.

<sup>20</sup> Ibidem.

## R o z d z i a ł III

ORGANIZACJA I WARUNKI FUNKCJONOWANIA  
 ZAOPATRZENIOWYCH POWIĄZAŃ PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANYCH  
 I PRZEMYSŁOWYCH W REGIONIE ŁÓDZKIM

Metodyczne postawy (sposób podejścia)

w badaniu związków zaopatrzeniowych budownictwa w regionie

Badanie tak skomplikowanego i zróżnicowanego organizmu jakim jest gospodarka wymaga zastosowania rozmaitych metod i technik badawczych, wspierających intuicję badacza. Jednym ze szczególnie złożonych w gospodarce zjawisk jest kształtowanie się związków zaopatrzeniowych między przedsiębiorstwami.

Podstawową metodą badania powiązań jest analiza przepływów międzyzakładowych przy zastosowaniu tablic przepływów. Autor stwierdza jednak z całym naciskiem, że analiza racjonalności związków zaopatrzeniowych, występujących między poszczególnymi jednostkami gospodarki narodowej, nie może się ograniczać do badania przepływów materiałów od dostawcy do odbiorcy. Rzecz jasna, analiza przepływów daje podstawę do formułowania wniosków odnośnie do rozproszenia terytorialnego i liczebności dostawców, przyjętych form obrotu, ilości dostaw interwencyjnych itd. Uzyskane w jej wyniku wnioski nie mogą jednak mieć charakteru projekcyjnego, nie mogą stanowić podstawy np. stwierdzenia, które powiązania należy zlikwidować, jakie zainicjować, i w rezultacie do jakiego układu powiązań dojść należy.

Kompleksowe podejście w badaniu związków zaopatrzeniowych powinno polegać na tym, aby zbadać nie tylko przepływy materiałów i elementów od dostawców do odbiorców, ale również stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych oraz możliwości inwestycyjne producentów materiałów, celowość i możliwości "przespecjalizowania" zakładów dostawczych nie tylko pod kątem efektywności wykorzystania transportu, ale również pod kątem stworzenia stabilnych, mniej kosztownych i mniej uciążliwych dla kontrahentów związków zaopatrzeniowych, które można by koordynować przez instytucję zainteresowaną minimalizacją społecznych kosztów funkcjonowania państwowych jednostek.

Jednoczesne badanie wyróżnionych wyżej elementów daje możliwość weryfikacji wniosków, dotyczących zmian w układzie powiązań; wniosków, które wypływają z analizy danych zawartych w tablicach przepływów międzyzakładowych.

Zakładając, że odbiorcy wykorzystują w pełni możliwości otrzymywania dostaw z własnego regionu, terytorialne przybliżenie dostawców do odbiorców jest możliwe tylko wtedy, gdy istnieje możliwość zwiększenia produkcji u tych dostawców, którzy są zlokalizowani bliżej danej grupy odbiorców. Osiągnąć to można jedynie w wypadku niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych producentów - dostawców. Natomiast wnioskowanie o zmianę struktury adresowej dostaw mogłoby w wielu wypadkach spowodować, iż kierując się interesem danego regionu "pokłóciłibyśmy" optymalizację regionalną z optymalizacją ogólnokrajową dostaw.

Oczywiście, istnieje również możliwość powiększenia w wyniku inwestycji, lub poprzez zmiany w zakresie specjalizacji, zdolności produkcyjnych zakładów dostawczych położonych w pobliżu odbiorców ich produkcji. Autor jest jednak zdania, że działania takie można podejmować tylko wówczas, gdy wyczerpane zostały już inne możliwości (lepsze wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych u dostawców, oszczędniejsza gospodarka materiałami, a więc m. in. zmiany konstrukcji, technologii, organizacji procesu wytwarzania zarówno u dostawcy, jak i u odbiorcy).

Jak widać, problematyka powiązań między przedsiębiorstwami nie może być badana w izolacji od innych zagadnień, ściśle z nią związanych. Dopiero jednoczesna analiza szeregu powiązanych ze sobą zjawisk może dać wiarygodne, zweryfikowane w trakcie badania wnioski.

Zdaniem autora, niezmiernie istotną rolę w badaniu powiązań odgrywają aspekty organizacji ich mechanizmu, którego usprawnienie może dać typowe efekty występujące przy przejściu z układów gorzej zorganizowanych do układów sprawniejszych.

Tak więc, tylko po zbadaniu i przeanalizowaniu wyżej wymienionych zagadnień będzie można pokusić się o sformułowanie wniosków końcowych, którym wówczas zapewni się korespondencję ze zgromadzonym w opracowaniu materiałem empirycznym.

## Region łódzki i jego potrzeby budowlane

Regionalny charakter badań przejawia się w tym, że jako ich obszar przyjęto województwo miejskie łódzkie i dla przedsiębiorstw budowlanych znajdujących się na tym obszarze podjęta została próba usprawnienia układu powiązań zaopatrzeniowych.






Województwo miejskie łódzkie zajmuje powierzchnię 1519,8 km<sup>2</sup>, co stanowi 0,5% terytorium kraju. Jest to najmniejsze pod względem powierzchni województwo w Polsce. Zajmuje ono niemal centralne położenie w kraju, co powoduje znaczne skupienie dróg transportowych, zarówno na jego terenie, jak i na obszarach do niego przylegających. Ma to poważny wpływ na możliwości przewozowe w zakresie dostaw materiałów.

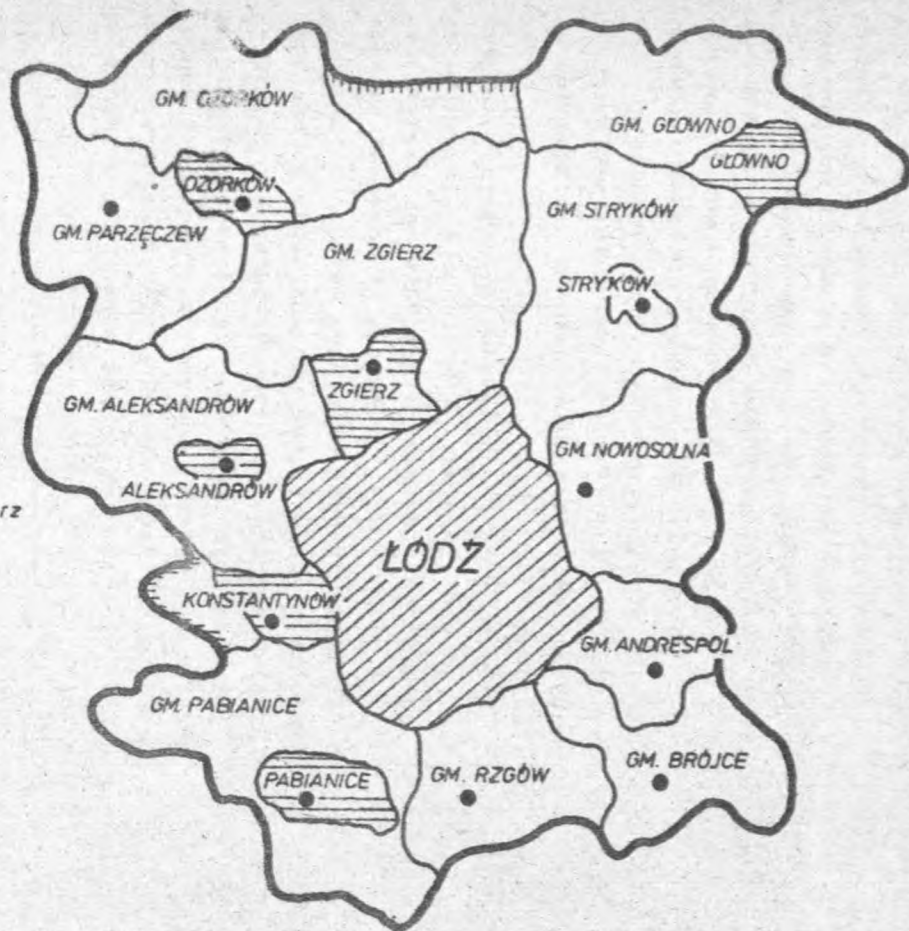
Obszar województwa podzielano, w czasie reformy administracyjnej w 1975 r., na 12 miast i gmin.

Należy stwierdzić, że reforma administracyjna w nadmierny sposób okroiła granice województwa miejskiego łódzkiego. Na początku lat siedemdziesiątych sformułowano w Łodzi koncepcję łódzkiej Aglomeracji Miejskiej jako obszaru, na który składa się miasto Łódź i obszary najsilniej ku niemu ciągnące. Koncepcja łódzkiej Aglomeracji Miejskiej była poprzedzona sumienną analizą związków produkcyjnych, usługowych i kulturalnych Łodzi z okolicą<sup>21</sup>. Łódzka Aglomeracja Miejska obejmowała te wszystkie ośrodki, które były powiązane z Łodzią funkcjonalnie i przestrzennie, m. in. znalazły się w niej znaczne tereny rolnicze, stanowiące jej zaplecze żywnościowe. Stworzenie województwa miejskiego łódzkiego spowodowało przynajmniej częściowe przerwanie istniejących powiązań z ośrodkami, które znalazły się w innych województwach (Tuszyn, Lutomierek, Koluszki, Brzeziny, Łask, Zduńska Wola). Dotyczy to takich zagadnień, jak: korzystanie z łódzkiej sieci handlowej, zaplecza naukowego i produkcyjnego oraz co jest dla autora niniejszego opracowania najbardziej istotne, związków o charakterze zaopatrzeniowym między przedsiębior-

<sup>21</sup> Dokładny opis projektu stworzenia łódzkiej Aglomeracji Miejskiej zawiera opracowanie pt. Koncepcja planu regionalnego regionu łódzkiego na lata 1971-1990, Łódź 1973.

Objaśnienie:

-  granica województwa
-  granica gmin
-  miasto Łódź
-  obszar gminy miasta
-  tereny włączone do Konstantynowa i do gm. Zgierz



Rys. 3. Województwo miejskie łódzkie - podział na gminy

stwami, które znalazły się poza obszarem województwa, a przedsiębiorstwami działającymi na jego terenie.

Jednym z istotnych czynników warunkujących poziom życia mieszkańców województwa jest ilościowa i jakościowa struktura zasobów mieszkaniowych. Podstawowymi wskaźnikami o charakterze ilościowym, ilustrującymi warunki mieszkaniowe, są:

- średnia powierzchnia użytkowa mieszkania w m<sup>2</sup>,
- średnia powierzchnia użytkowa w m<sup>2</sup> na osobę,
- średnia ilość izb w mieszkaniu,
- średnia liczba osób na izbę,
- procent ludności korzystającej z wodociągu, kanalizacji i gazu.

Biorąc pod uwagę powyższe wskaźniki można porównać warunki mieszkaniowe mieszkańców Łodzi i kilku największych miast w Polsce. Prezentuje to zestawienie (dane z roku 1976) zawarte w tab 1. Upoważnia ono do sformułowania następujących wniosków:

T a b e l a 1

Podstawowe wskaźniki ilustrujące  
warunki mieszkaniowe ludności w Polsce

Miasta	Powierzchnia użytkowa mieszkań		Ilość		% ludności korzystającej z urządzeń		
	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup> /osobę	izb w mieszkaniu	osób na izbę	wodociągowych	kanalizacyjnych	gazowych
Polaka ogółem	50,7	12,9	2,87	1,27	81,0	70,4	53,8
Warszawa	42,0	13,4	2,54	1,13	91,9	84,7	81,0
Kraków	45,8	13,0	2,56	1,26	88,6	86,0	86,2
Łódź	40,0	12,8	2,36	1,18	87,4	82,6	68,2
Poznań	53,6	13,5	3,07	1,19	90,8	85,6	81,0
Wrocław	51,4	13,2	2,91	1,24	95,0	89,8	86,4

Ź r ó d ł o: Rocznik statystyczny woj. miejskiego łódzkiego za 1976 r., Łódź 1977.



1. Łódź posiada najniższą średnią powierzchnię użytkową, najniższą powierzchnię użytkową na osobę, najniższą ilość izb w mieszkaniu nie tylko w porównaniu z pozostałymi wielkimi miastami Polski, ale również w porównaniu ze średnią krajową. Świadczy to o wyjątkowo niskiej średniej powierzchni mieszkań w Łodzi i o niewielkiej ilości izb w tych mieszkaniach - tzn. dużej liczbie mieszkań małych.

2. Liczba osób, przypadających na jedną izbę w Łodzi jest mniejsza od średniej krajowej. Jest to zjawisko dla Łodzi pozytywne - gdyby nie to, że spowodowane jest ono małą powierzchnią izb, co niweluje dodatnią wymowę tego wskaźnika, tym bardziej, że np. w Poznaniu średnia powierzchnia użytkowa wynosi aż  $53,6 \text{ m}^2$ , przy 1,19 osoby na izbę (czyli tylko o 0,01 więcej niż Łódź).

3. Procent osób korzystających z urządzeń sanitarnych i gazu jest w Łodzi wprawdzie wyższy, niż wynosi średnia krajowa, ale z kolei niższy, niż w pozostałych wielkich miastach Polski. Szczególną różnicę należy odnotować w zakresie korzystania z urządzeń gazowych.

Tak więc, proste porównanie podstawowych wskaźników charakteryzujących warunki mieszkaniowe Łoździan wskazuje na znaczne opóźnienie Łodzi w stosunku do miast, z którymi należy ją porównywać. Ze względu na ograniczony obszar i zabudowę w województwie już poza granicami Wielkiej Łodzi, rozważania na temat warunków mieszkaniowych ludności tam zamieszkującej można pominąć.

Warunki mieszkaniowe są określone jednak nie tylko przez charakterystykę zagęszczenia mieszkań, ich powierzchnię, procent mieszkań posiadających urządzenia wodno-kanalizacyjne i gazowe. Inaczej się bowiem mieszka w starych domach, często o złym rozplanowaniu lokali, a inaczej w nowoczesnych, przewidłowo wyposażonych i zaprojektowanych budynkach.

Ze względu na to, że zniszczenia wojenne w Łodzi były bardzo nieznaczne, a tempo inwestowania po wojnie było najniższe w Polsce, nadal podstawową substancję mieszkaniową zawierają domy sprzed II wojny światowej, mimo zwiększającego się, zwłaszcza po 1970 r., tempa budownictwa mieszkaniowego. Duże znaczenie w

warunkach łódzkich mają remonty mieszkań - stąd znaczna rola budownictwa komunalnego.

Zwiększenie zadań budownictwa w województwie łódzkim wymaga pełnego, efektywnego wykorzystania zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw budowlanych oraz zapewnienia im właściwych materiałów.

### Specjalizacja przedsiębiorstw budowlanych regionu łódzkiego a ich popyt na materiały i elementy budowlane

W regionie łódzkim, rozumianym jako województwo miejskie łódzkie, funkcjonują przedsiębiorstwa budowlane różnych specjalności, należące do 9 resortów i dwóch związków spółdzielczych.

Dominującymi pod względem liczby podporządkowanych jednostek, jak również pod względem udziału w ogólnej wielkości zatrudnienia, produkcji i posiadanego przez budownictwo w regionie majątku trwałego są:

1) resort budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych, skupiający 25 jednostek ogólnobudowlanych wytwarzających ok. 60% ogólnej wartości przerobu i grupujący ok. 60% całego potencjału maszyn i urządzeń budowlanych w regionie,

2) resort administracji, gospodarki terenowej i ochrony środowiska, skupiający 16 jednostek budowlanych realizujących ponad 11% wartości przerobu i grupujący ok. 10,4% wartości potencjału maszyn i urządzeń<sup>22</sup>.

Regionalny charakter budownictwa mieszkaniowego i komunalnego, jak również przeważający udział produkcji przedsiębiorstw obu resortów w produkcji ogółem przedsiębiorstw budowlanych w regionie sprawia, że właśnie przedsiębiorstwa tych resortów (mające swą siedzibę i działające na terenie województwa miejskiego łódzkiego) przyjęto do badań w prezentowanym opracowaniu.

Przedsiębiorstwa łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa (ZB) wykonują roboty budowlane na obszarze ok. 20 tys. km<sup>2</sup>, a krańcowe odległości budów od siedziby Zjednoczenia przekraczają 100 km

<sup>22</sup> Dane zaczerpnięte z "B-6" rocznego sprawozdania z wykonania planu przedsiębiorstw budowlano-montażowych za rok 1975, Wojewódzki Urząd Statystyczny, Łódź 1976.

we wszystkich kierunkach. Oprócz terenu miasta Łodzi, gdzie wykonuje się gros zadań inwestycyjnych i gdzie ma swą siedzibę większość przedsiębiorstw ŁZB, obszar działań obejmuje następujące miasta: Pabianice, Zgierz, Stryków, Sieradz, Bełchatów, Zduńską Wolę, Wieluń, Piotrków Trybunalski, Skierniewice. Rozproszenie robót budowlanych jest zatem znaczne.

W skład Zjednoczenia wchodzi 20 przedsiębiorstw (w województwie miejskim łódzkim - 16), w tym 9 przedsiębiorstw ogólnobudowlanych (w województwie miejskim łódzkim - 5). Są to przedsiębiorstwa o różnym profilu; obok ogólnobudowlanych (budownictwa mieszkaniowego) - także specjalistyczne (robót inżynierskich, instalacyjnych, sanitarnych i elektrycznych, gospodarki maszynami budowlanymi), jak również jednostki o charakterze uzupełniającym (szkoła, poliklinika).

Ponieważ badamy problematykę powiązań zaopatrzeniowych, tzn. dostawy materiałów i elementów budowlanych do przedsiębiorstw budownictwa ogólnego regionu łódzkiego, interesują nas te przedsiębiorstwa, do których takie dostawy przechodzą. Są to - łódzkie Kombinaty Budowlane "Śródmieście", "Północ", "Południe", "Wschód", "Zachód", a także łódzkie Przedsiębiorstwo Robót Inżynierskich, łódzkie Przedsiębiorstwo Instalacji Sanitarnych i Elektrycznych i Zgierskie Przedsiębiorstwo Robót Inżynierskich.

Zakres zadań inwestycyjnych zarówno przedsiębiorstw ogólnobudowlanych, jak i specjalistycznych jest dość szeroki. W związku z tym nasuwa się problem określenia ich specjalizacji jako czynnika, który warunkuje rozmiary współpracy między przedsiębiorstwami oraz wyznacza charakter i potencjalne rozmiary zaopatrzeniowych powiązań przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych.

Zdaniem autora, można przyjąć kilka podstawowych kryteriów służących do określenia specjalizacji badanych przedsiębiorstw budowlanych, tzn.:

- charakter robót prowadzonych przez przedsiębiorstwo,
- rodzaj (kombinacja) sprowadzanych materiałów i elementów budowlanych,
- stosowane technologie wykonawcze, narzucające określony profil specjalizacyjny zaplecza produkcyjnego.

Dla potrzeb badania najbardziej przydatne jest kryterium rodzaju (kombinacji) sprowadzanych do przedsiębiorstw budowlanych

materiałów i elementów budowlanych. Można bowiem założyć, że specjalizacja przedsiębiorstwa narzuca mu konieczność sprowadzania określonych materiałów. Inne materiały sprowadzać będą więc przedsiębiorstwa specjalizujące się we wznoszeniu budynku, a inne - przedsiębiorstwa specjalizujące się w robotach wodociągowych czy budowie dróg. W celu określenia, czy przedsiębiorstwo potrzebuje materiałów typowych - a więc jest przedsiębiorstwem ogólnobudowlanym, czy też w większości materiałów nietypowych, a więc jest przedsiębiorstwem specjalistycznym, zbudować należy tablicę:

materiał	ilość przedsiębiorstw budowlanych w zjednoczeniu, które wykorzystują dany materiał
A	
B	
C	

Jeśli tylko jedno przedsiębiorstwo wykorzystuje dany materiał oznacza to, że ma ono w danym zjednoczeniu charakter przedsiębiorstwa specjalistycznego.

Podstawę rozgraniczenia winien być też stopień trudności uzyskania danego materiału przez przedsiębiorstwo (stopień deficytowości materiału). Można założyć, że materiały używane przez wiele przedsiębiorstw mogą być wymieniane między przedsiębiorstwami posiadającymi ich nadwyżki, a przedsiębiorstwami mającymi ich niedobór. Jeśli materiał jest rzadziej używany wówczas trudniej - w ten sposób - go otrzymać.

Przedsiębiorstwa Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego (ZBK) w Łodzi mają swoją siedzibę i wykonują niemal wszystkie roboty na terenie województwa miejskiego łódzkiego. Przedsiębiorstwa te wykonują dwa podstawowe rodzaje zadań budowlanych:

- a) modernizację i remonty starych zasobów mieszkaniowych,
- b) rozbudowę urządzeń infrastruktury komunalnej

i dzielą się na:

- a) przedsiębiorstwa remontowo-budowlane,
- b) przedsiębiorstwa specjalistyczne, wykonujące roboty wodociągowe, ciepłownicze, gazownicze i drogowe.

Prace remontowo-budowlane wykonuje Kombinat Budownictwa Komunalnego z siedzibą w Łodzi, składający się z:

- 3 zakładów budownictwa komunalnego w Łodzi,

- 1 zakładu budownictwa komunalnego w Ozorkowie,
- Zakładu Gospodarki Materiałowej,
- Miejskiego Przedsiębiorstwa Wytwarzania Wyrobów Budowlanych,

Samodzielną jednostką jest Przedsiębiorstwo Budownictwa Komunalnego w Pabianicach.

Oprócz jednostek budownictwa komunalnego w Zjednoczeniu funkcjonuje 7 jednostek budownictwa specjalistycznego.

Biorąc pod uwagę przyjęte podstawowe kryterium specjalizacyjne (tzn. zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na określone materiały), należy dokonać rozróżnienia między specjalizacją zjednoczenia, a specjalizacją przedsiębiorstwa. Specjalizacja Łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa - roboty inwestycyjne w zakresie budownictwa mieszkaniowego - różni się zasadniczo od specjalizacji Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego tzn. wykonywania prac remontowych i modernizacyjnych w starej substancji mieszkaniowej - co powoduje z kolei różnice w zapotrzebowaniu na materiały budowlane - przedsiębiorstwa budownictwa komunalnego zużywają mniej kruszyw, cementu i wapna, natomiast znacznie więcej wyrobów ceramiki budowlanej oraz wyrobów przemysłu drzewnego i chemicznego (kleje, wykładziny z tworzyw sztucznych, farby).

Jak wynika z przedstawionych powyżej rozważań, istnieje metoda określenia zależności między specjalizacją produkcyjną przedsiębiorstw a ich potrzebami materiałowymi. Każda zmiana w profilu specjalizacyjnym przedsiębiorstw oznacza zmianę proporcji ich zapotrzebowania na materiały - z czym należy się liczyć - projektując układy powiązań zaopatrzeniowych dla tych przedsiębiorstw.

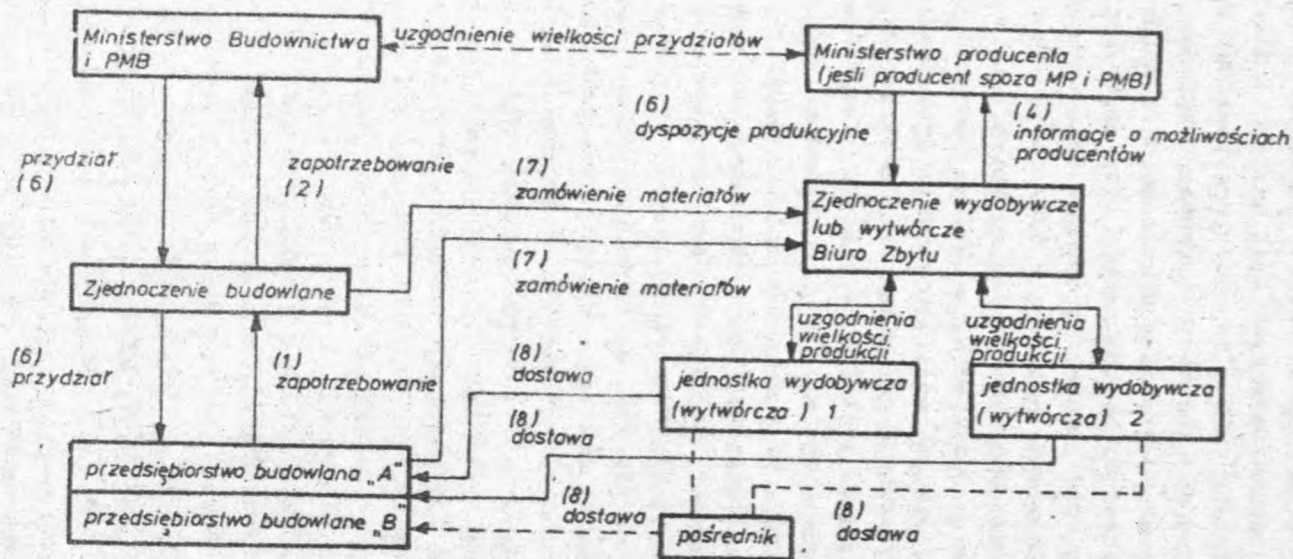
#### Organizacyjne aspekty funkcjonowania związków zaopatrzeniowych budownictwa

Zdaniem autora, duże znaczenie dla usprawnienia regionalnych układów powiązań ma analiza aspektów organizacyjnych (mechanizmu funkcjonowania) związków zaopatrzeniowych. Istotną rolę odgrywa zastosowanie określonych form obrotu materiałowego - budownictwo korzysta ze wszystkich dostępnych. Bezpośrednia dostawa od producenta do odbiorcy - niegdyś dominująca, stanowi obecnie jedną z

wielu form (w obrocie bezpośrednim realizuje się ok. 50% dostaw). Znacznie zwiększył się udział obrotu składowego w całości dostaw (od 18 do 25%), natomiast spada udział obrotów tranzytowych, zwłaszcza tranzytu organizowanego<sup>23</sup>.

Forma dostaw zależy często od rodzaju materiału. Typowe materiały budowlane, jak np. kruszywo, materiały wiążące, materiały ścienne - są dostarczane w ramach dostaw bezpośrednich. Nie ma tu jednak określonych reguł, bowiem sposób dostawy materiału do odbiorcy zależy od bardzo wielu czynników, o czym będzie mowa w dalszej części opracowania. Elementem oddziałującym negatywnie na sprawność mechanizmu funkcjonowania powiązań jest system cen za usługi transportowe w budownictwie. Według obowiązujących przepisów, za dostarczenie materiału do odbiorcy odpowiada dostawca i on wystawia odbiorcy rachunek za przewóz. Przy dostawach kolejną koszt transportu uzależniony jest od odległości przewozu i ceny przewozu 1 tonokilometra, co winno powodować zainteresowanie dostawcy minimalizacją kosztów transportu. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo - odbiorca korzysta z dostaw masowych materiałów budowlanych samochodami, wtedy płaci tzw. ceny zryczałtowane tzn. niezależne od kosztów faktycznych (a więc też od faktycznych miejsc wydobycia materiałów). Dostawca ustala cenę zryczałtowaną na podstawie swoich średnich kosztów przewozu z roku poprzedniego. Jeżeli poniesie on globalnie niższe koszty niż w roku poprzednim, oszczędność wpłaca na konto swego zjednoczenia, jeśli jest odwrotnie, jest dofinansowywany przez to zjednoczenie. W tej sytuacji ani dostawca, ani odbiorca nie są zainteresowani obniżką kosztów transportu, które w budownictwie stanowią znaczny procent wartości przewożonych materiałów (średnio 35-50% wartości przewożonego materiału). System cen zryczałtowanych stanowi przykład rozmiłania się interesu przedsiębiorstwa z interesem społecznym. Brak zainteresowania kosztami transportu w przedsiębiorstwach wpływa stąd, że nie widzą one korzyści w ich obniżaniu. Korzyści te jednak istnieją, ale w ujęciu całej gospodarki narodowej, czego przedsiębiorstwo, dbając jedynie o interes własny, widzieć nie chce.

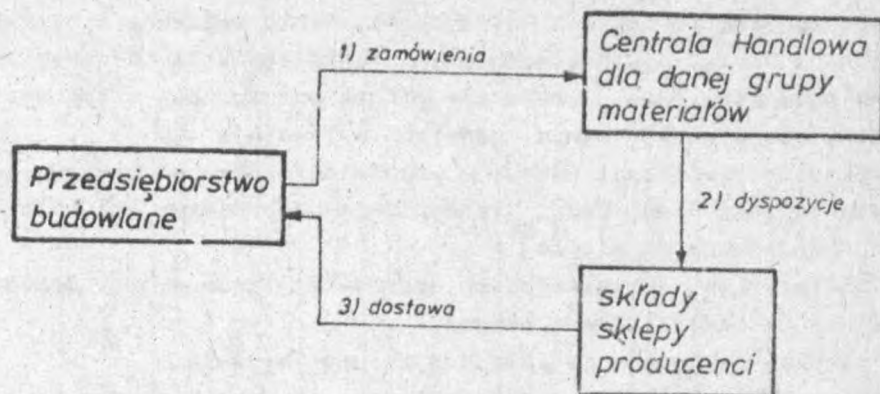
<sup>23</sup> O tendencjach tych pisze m. in. T. Wojciechowski, Obrót Środkami produkcji, Warszawa 1972, s. 194-203.



Rys. 4. Budownictwo mieszkaniowe.  
Dotychczasowa rola i działania jednostek  
biorących udział w dostawie materiału rozdzielanego

Pisząc o organizacyjnych problemach związanych z dostawami, nie sposób pominąć procedury zaopatrywania przedsiębiorstw resortu budownictwa (ŁZB) w materiały rozdzielane, która przedstawiona jest na rys. 4 (kolejność czynności zaznaczono liczbami). Rysunek ten wykazuje wyraźnie, że procedura przyływu informacji, towarzyszących fizycznemu przekazaniu materiału odbiorcy jest bardzo skomplikowana. Odbiorca nie ma większego wpływu na to, jaką wielkość przydziału uzyska, ponieważ podstawowe działania odbywają się na szczeblu ministerstw i zjednoczeń. Przedsiębiorstwo spełnia tu funkcje bierne - składa najpierw zapotrzebowania do swojego zjednoczenia, a później już wynikające z przydziału zamówienia do bezpośredniego producenta bądź pośrednika. Funkcja czynna należy do ministerstw (dostawcy i odbiorcy), które uzgadniają między sobą wielkości dostaw, i zjednoczeń odbiorcy, które uzgadniają z biurami zbytu zjednoczeń producenta ostateczne wielkości dostaw dla swoich przedsiębiorstw. Na rysunku nie pokazano kontaktów zjednoczenia budowlanego z przewoźnikiem, co w praktyce jeszcze bardziej komplikuje układ powiązań występujących między poszczególnymi kontrahentami.

Materiały nierozdzielane znajdują się w wolnej sprzedaży; sposób zaopatrywania się w nie ilustruje rys. 5. W większości wypadków przedsiębiorstwo przywozi je transportem własnym.



Rys. 5. Budownictwo mieszkaniowe. Zaopatrywanie przedsiębiorstw w materiały nierozdzielane

Taka rozbudowana i skomplikowana procedura zaopatrywania przedsiębiorstw, jaką obserwujemy przy rozdzielnictwie materiałów, nie działa sprawnie. Dla przykładu - sam tylko Kombinat



40  
"Śródmieście" w 1977 r. wysłał szereg pism w sprawie złego zaopatrzenia w cement, m. in.:

- informację do ŁZB o przestojach na budowach z powodu zbyt małych ilości cementu na stacji przesykowej (rozdzielnik przewidywał więcej),

- pismo do cementowni "Warta" w sprawie możliwości przyspieszenia terminu dostawy cementu,

- pismo do "Transbudu" z prośbą o przewiezienie cementu z cementowni "Chełm" do Łodzi, ponieważ cementownia opóźnia wysyłkę itd.

Przykład ten dowodzi, że odbiorcy często muszą sami "wyklócać się" z producentami o niewielkie niekiedy ilości materiałów rozdzielanych. Zjednoczenia budowlane i zjednoczenia producentów komplikują proces zaopatrywania, przez nie muszą przechodzić bowiem zarówno zapotrzebowania przedsiębiorstw (informacje o możliwościach produkcyjnych w wypadku przedsiębiorstw-dostawców), jak i rozdzielniki.

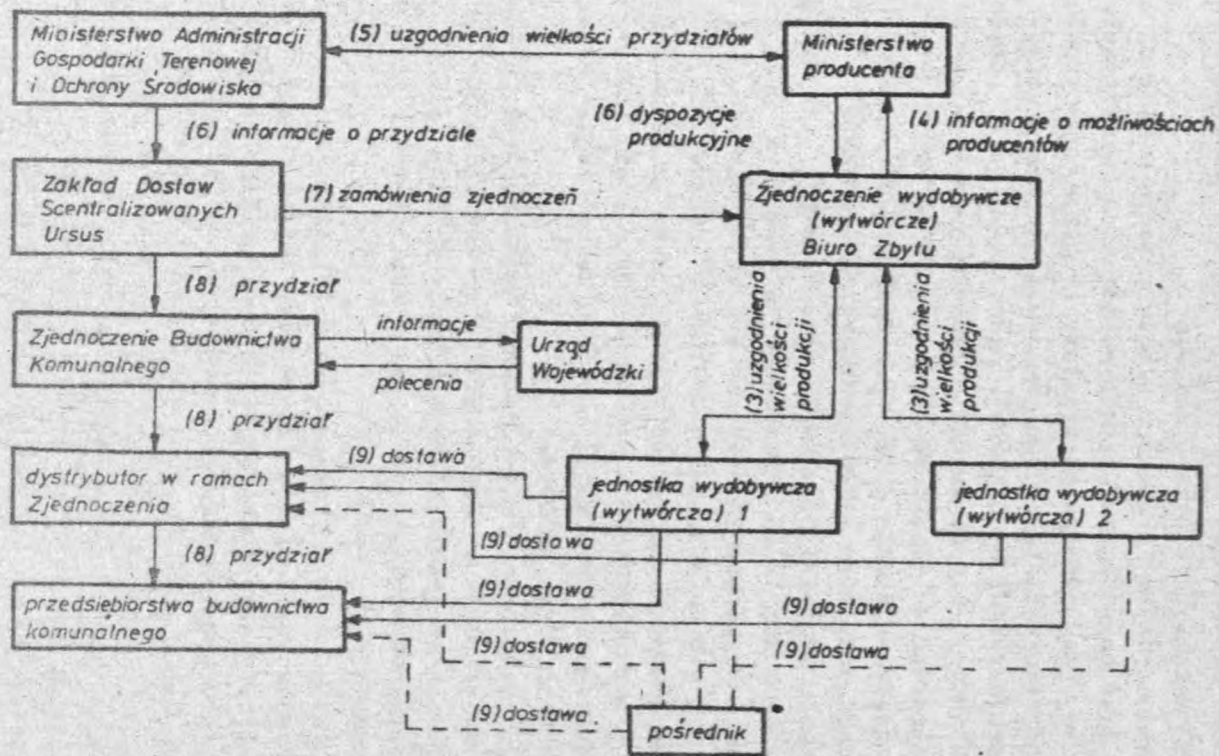
Podobnie dodatkowe ogniwo (ale już faktyczne, a nie związane jedynie z procedurą rozdziału) powstało w postaci przedsiębiorstwa transportu dla budownictwa resortowego ("Transbud"). Ograniczona została w ten sposób rola transportu własnego przedsiębiorstw. Komasaacja potencjału transportowego daje z jednej strony lepsze możliwości jego wykorzystania, z drugiej jednak oddala przedsiębiorstwo od dostawcy-producenta. Przeprowadzona w zjednoczeniach i przedsiębiorstwach ocena funkcjonowania "Transbudu" jest na ogół pozytywna, wyraża się jednak obawę, aby transport resortowy nie stał się nowym "państwem w państwie".

Procedura realizacji dostaw w przedsiębiorstwach budownictwa komunalnego jest nieco inna. Zjednoczenia budownictwa komunalnego są podporządkowane podwójnie:

- Ministerstwu Administracji, Gospodarki Terenowej i Ochrony Środowiska (w układzie resortowym),

- władzom terenowym (w układzie terytorialnym).

Zjednoczenia budownictwa komunalnego są zaopatrywane w materiały nierozdzielane z puli "drobni odbiorcy" i nie posiadają priorytetu w zaopatrzeniu, jaki ma budownictwo resortowe. Powoduje to dużo gorszą sytuację materiałową w przedsiębiorstwach budownictwa komunalnego. Ministerstwo Administracji, Gospodarki Terenowej i Ochrony Środowiska przekazuje przydziały do podleg-



Rys. 6. Budownictwo komunalne. Dotychczasowa rola i działania jednostek biorących udział w dostawie materiału rozdzielanego

łych sobie zjednoczeń budownictwa komunalnego poprzez swą wyspecjalizowaną agendę - Zakład Dostaw Scentralizowanych z siedzibą w Ursusie. Przebieg realizacji dostaw materiałów rozdzielanych dla Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego można przedstawić jak na rys. 6 (liczby wskazują kolejność działań).

Przedstawione powyżej procedury uległy zmianie w 1982 r. wraz z likwidacją zjednoczeń budowlanych i wyłączeniem ministerstw z uczestnictwa w rozdzielaniu materiałów. Decyzję o strukturze adresowej rozdziału materiałów podejmują umiejscowione przy jednostkach obrotu materiałowego zespoły nadzorcze (jeżeli chodzi o imiennych odbiorców), lub wojewódzkie zespoły gospodarki materiałowej (jeżeli chodzi o odbiorców zaopatrywanych w materiały przyznane do rozdysponowania w województwach). Jak wynika z informacji posiadanych przez Urząd Gospodarki Materiałowej (podanych na spotkaniu Ministra Gospodarki Materiałowej z aktywnym gospodarczym łodzi'15 XII 1983), ministerstwa gałęziowe chcą mieć wpływ na decyzje dotyczące zaopatrywania przedsiębiorstw, nad którymi sprawują nadzór - chodzi zwłaszcza o decydowanie, które przedsiębiorstwa powinny korzystać z priorytetów w zaopatrzeniu, a które nie. Nie jest to jednak zgodne z założeniami, które wpłynęły na ukształtowanie koncepcji systemu zaopatrzenia materiałowego w okresie przejściowym.

Likwidacja zjednoczeń oraz wyłączenie ministerstw z procedury podziału materiałów rozdzielanych i przekazanie ich uprawnień jednostkom obrotu materiałowego przyczynić się winno do usprawnienia systemu obrotu materiałami rozdzielanymi w warunkach ostrego deficytu.

Nie może to jednak być rozwiązanie ostateczne. Ewolucja procedur zaopatrywania przedsiębiorstw będzie więc trwała dalej. Uproszczenie i zwiększenie skuteczności tych działań będzie zależało od osiągniętego poziomu równowagi gospodarczej w kraju.

## R o z d z i a ł   I V

### ANALIZA RACJONALNOŚCI POWIĄZAŃ ZAOPATRZENIOWYCH BUDOWNICTWA Z PRZEMYSŁEM W REGIONIE ŁÓDZKIM

#### Zakres działania regionalnych producentów i dystrybutorów materiałów budowlanych w regionie łódzkim

Aby prawidłowo ocenić, czy istniejący układ związków zaopatrzeniowych łączących przedsiębiorstwa budowlane regionu łódzkiego z ich dostawcami jest układem opartym na racjonalnych, ekonomicznych przesłankach, należy też stwierdzić, czy w maksymalnym stopniu są wykorzystane możliwości wytwórcze tych producentów materiałów i elementów budowlanych, którzy działają na terenie regionu łódzkiego, oraz zbadać, jakie są rozmiary i efekty działania rejonowych pośredników - dystrybutorów. Zwiększenie dostaw od regionalnych producentów wiązałoby się ze skróceniem drogi od dostawcy do odbiorcy oraz wzmocnieniem więzi między kontrahentami.

W Łodzi mają swoją siedzibę trzy rejonowe jednostki produkujące w dużym stopniu na potrzeby budownictwa regionu:

- Łódzkie Zakłady Eksploatacji Kruszywa (ŁZEK),
- Łódzkie Przedsiębiorstwo Ceramiki Budowlanej (ŁPCB),
- Łódzkie Przedsiębiorstwo Przemysłu Drzewnego (ŁPPD).

Spośród licznej sieci pośredników-dystrybutorów wybrano dwie jednostki:

- Łódzką Centralę Materiałów Budowlanych, pełniącą podstawową rolę w dostawach dla budownictwa w regionie,

- Rejonowy Oddział "Centrostalu" - jako typowy przykład pośrednika działającego między innymi dla potrzeb budownictwa.

Łódzkie Zakłady Eksploatacji Kruszywa posiadają kopalnie kruszywa zlokalizowane (w pewnym przybliżeniu) na terenie byłego województwa łódzkiego. Zasoby kruszywa na terenie działania ŁZEK są niewielkie. Dlatego też Zakłady, jakkolwiek przeznaczają swoją produkcję wyłącznie na potrzeby przedsiębiorstw budowlanych regionu łódzkiego, nie są w stanie w pełni je zaspokoić.

Zapotrzebowanie łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa  
i Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego  
na kruszywo w 1977 i 1978 r.  
i jego pokrycie produkcją ŁZEK (w tys. t)

Zjednoczenie 1977/1978	Zapotrzebowania na kruszywo	Przydział kru- szywa z ŁZEK	% pokrycia zapotrzebowania
ŁZB	<u>1092</u> 2610	<u>316</u> 334	<u>28,9</u> 12,8
ZBK	<u>521</u> 585	<u>120</u> 41	<u>23,0</u> 7,0
Razem	<u>1613</u> 3195	<u>436</u> 375	<u>27,0</u> 11,7

Ź r ó d ł o: Materiały Działu Koordynacji Zbytu ŁZEK.

Jak wynika z tab. 2, łódzkie Zakłady Eksploatacji Kruszywa w nieznacznym stopniu zaspokajają potrzeby materiałowe ŁZB i ZBK. Tymczasem roczna produkcja Zakładów w 1977 r. wynosiła 3370 tys. t, a w 1978 r. - 3407,4 tys. t, były więc w stanie pokryć swoją produkcją całość rocznego zapotrzebowania obu zjednoczeń. Jednakże w dostawach kruszywa w badanym okresie preferencje miało budownictwo przemysłowe i rolnicze.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że zapewnienie bliższych, a więc łatwiejszych i mniej kosztownych dostaw do przedsiębiorstw określonych resortów daje tym przedsiębiorstwom możliwość osiągnięcia lepszych efektów rzeczowych i finansowych. Preferowanie budownictwa mieszkaniowego w dostawach kruszyw mogłoby zaowocować skutkami następującymi:

- lepszą jakością wykonawstwa budowlanego i większą terminowością w oddawaniu mieszkań - co wiąże się z bardziej rytmicznymi dostawami materiałów od bliskiego producenta,

- lepszymi wynikami finansowymi - co wiąże się ze zmniejszeniem kosztów zakupu materiałów.

Priorytet budownictwa mieszkaniowego winien polegać więc także (a może przede wszystkim) na ułatwieniach w otrzymywaniu przez nie deficytowych materiałów budowlanych.

Na obszarze woj. łódzkiego i czterech sąsiednich województw nie stwierdza się istnienia złóż kruszywa w ilościach, które opłacałoby się eksploatować (są one zbyt małe i koszty inwestycji by się nie zwróciły). Istniejących już kopalni nie rozbudowuje się z tych samych powodów - uruchomienie dodatkowej linii byłoby nieopłacalne i doprowadziłoby do wyczerpania się złóż w ciągu średnio 2-3 lat. Dlatego też nowe inwestycje wprowadza się z dużą ostrożnością<sup>24</sup>. Tak więc barierą utrudniającą wzrost produkcji Zakładów jest bariera surowcowa - na którą przedsiębiorstwo nie ma wpływu.

Łódzkie Przedsiębiorstwo Ceramiki Budowlanej posiada łącznie 37 zakładów na terenie województw: łódzkiego, konińskiego, sieradzkiego i piotrkowskiego. Proporcje między produkcją Przedsiębiorstwa a zapotrzebowaniem i przydziałem, jaki otrzymały oba badane Zjednoczenia budowlane, przedstawia tab. 3.

T a b e l a 3

Poziom zaspokożenia potrzeb ŁZB i ZBK  
w zakresie ceramiki budowlanej produkcją własną ŁPCB  
(w tys. jednostek ceramicznych)

Zjednoczenie 1977/1978	Produkcja ŁPCB ogółem	Zapotrze- bowanie	Przydzia- ły z ŁPCB	3:2 %	4:2 %	4:3 %
1	2	3	4	5	6	7
ŁZB		<u>18 550</u> 20 965	<u>16 133</u> 18 880	<u>8,6</u> 9,2	<u>7,5</u> 8,3	<u>86,9</u> 90,1
ZBK		<u>14 870</u> 14 050	<u>4 034</u> 1 155	<u>6,9</u> 6,2	<u>1,9</u> 0,5	<u>27,1</u> 8,2
Razem	<u>215 000</u> 226 810	<u>33 420</u> 35 015	<u>20 167</u> 20 035	<u>15,5</u> 15,4	<u>9,4</u> 8,8	<u>60,0</u> 57,2

Ź r ó d ł o: Materiały Działu Handlowego ŁPCB, 1977, 1978 r.

<sup>24</sup> Według założeń programowych rozwoju produkcji kruszywa w latach 1978-1980 w rejonie działania ŁZEK, materiały wewnętrzne Łódzkich Zakładów Eksploatacji Kruszywa, Łódź 1977.

Jak wynika z danych zawartych w tab. 3, mimo nieznacznego udziału zapotrzebowania na wyroby z ceramiki budowlanej, zgłaszanego przez oba Zjednoczenia, w stosunku do całości produkcji łódzkiego Przedsiębiorstwa Ceramiki Budowlanej, Przedsiębiorstwo to nie było w stanie pokryć w całości potrzeb materiałowych tych Zjednoczeń.

Działo się tak dlatego, że podstawowymi, a więc i preferowanymi odbiorcami produkcji ŁPCB były:

- budownictwo indywidualne (ok. 75% całości produkcji),
- przedsiębiorstwa budownictwa rolniczego i przemysłowego (ok. 15% produkcji).

Mimo wzrastającego zapotrzebowania przedsiębiorstw budowlanych na ceramikę budowlaną, do roku 1979 nie było żadnych nowych inwestycji w łódzkim Przedsiębiorstwie Ceramiki Budowlanej, a przeprowadzone dotychczas modernizacje wiązały się ze zmianą profilu produkcyjnego; w miejsce poszukiwanej cegły pełnej czerwonej rozpoczęto w 3 przypadkach produkcję supremy i pustaków alfa.

Przedsiębiorstwo nie dysponuje środkami finansowymi na inwestycje. Poza tym występuje bariera prawna - nie wolno wykupywać ziemi wyższych klas na cele nierolnicze - a właśnie na takich ziemiach są gliny właściwej jakości, przydatne do produkcji ceramicznej. Tak więc, podobnie jak w przypadku kruszyw, przedsiębiorstwa budowlane nie mogą liczyć na zwiększenie produkcji ceramiki budowlanej dla ich potrzeb (a ŁPCB jest dla przedsiębiorstw budowlanych regionu łódzkiego monopolistą w dostawach tego rodzaju).

Łódzkie Przedsiębiorstwo Przemysłu Drzewnego posiada tartaki rozmieszczone na terenie województw: łódzkiego, sieradzkiego, piotrkowskiego, oraz części woj. kaliskiego i kieleckiego. Przedsiębiorstwo jest zobowiązane zapewnić przedsiębiorstwom budowlanym regionu łódzkiego pełne zaspokojenie ich potrzeb w zakresie wyrobów z drewna. Czyni to w sposób dwojaki:

- przekazując dostawy z własnej produkcji.
- sprowadzając tarcicę z odległych tartaków, podległych przedsiębiorstwom przemysłu drzewnego w Zielonej Górze, Koszalinie i Szczecinie.

Produkcja własna Przedsiębiorstwa nie jest w stanie zaspokoić potrzeb materiałowych odbiorców.

Jak wynika z tab. 4, nastąpiła zdecydowana poprawa w zaopatrzeniu obu Zjednoczeń w wyroby z drewna produkcji łódzkiego

T a b e l a 4

Proporcje między produkcją ŁPPD a zapotrzebowaniem ŁZB i ZBK na wyroby z drewna w 1977 i 1978 r. (w m<sup>3</sup>)

Zjednoczenie 1977/1978	Produkcja ogółem ŁPPD	Zapotrze- bowanie	Przy- działy	3:2	4:2	4:3
1	2	3	4	5	6	7
ŁZB		<u>28 300</u> 30 180	<u>9 500</u> 30 188	<u>47,9</u> 35,7	<u>16,1</u> 35,7	<u>33,5</u> 99,9
ZBK		<u>10 000</u> 4 130	<u>1 500</u> 4 130	<u>16,9</u> 4,9	<u>2,5</u> 4,9	<u>15,0</u> 100,0
Razem	<u>59 100</u> 84 540	<u>38 300</u> 34 310	<u>11 000</u> 34 318	<u>64,8</u> 40,6	<u>18,6</u> 40,6	<u>28,9</u> 99,9

Ź r ó d ł o: Materiały Działu Zbytu ŁPPD.

Przedsiębiorstwa Przemysłu Drzewnego, co było spowodowane przede wszystkim znacznym zwiększeniem produkcji ŁPPD w 1978 r. Wzrost lub spadek dostaw drewna do przedsiębiorstw budowlanych jest uzależniony w dużym stopniu od jakości tarcicy. Budownictwu dostarczana jest najgorsza tarcica, ponieważ wymagania jego są niższe niż pozostałych dwóch dużych odbiorców tarcicy:

- Ministerstwa Komunikacji (na podkłady kolejowe),
- Ministerstwa Leśnictwa (dalszy przerób na potrzeby własne).

Poza tym Przedsiębiorstwo otrzymuje do wykonania plan eksportu. W roku 1977 wysłano na eksport 9500 m<sup>3</sup>, a w roku 1978 już 21 312 m<sup>3</sup> tarcicy. W zamian, Polska otrzymuje złą jakościowo tarcicę świerkową zza granicy. Zaniechanie lub ograniczenie eksportu mogłoby w tej sytuacji przyczynić się do poprawy jakości wyrobów z drewna, przeznaczonych dla budownictwa. Po zakończeniu inwestycji w tartakach, podległych Przedsiębiorstwu (planowano na 1985 r.), eksport można by reaktywować.

Ze względu na fakt, że drewno jest cennym i deficytowym surowcem, Przedsiębiorstwo nie może biernie dostosowywać się do potrzeb odbiorców, lecz raczej stara się produkować wyroby, przy których wytwarzaniu wykorzystanie i zastosowanie surowca jest optymalne. Dlatego też nie zawsze interesy budownictwa i przemysłu drzewnego są zbieżne.



Czynnikiem hamującym wzrost produkcji Przedsiębiorstwa jest brak drewna w regionie łódzkim. Mimo to należy sądzić, że Przedsiębiorstwo będzie w przyszłości w stanie zaspokajać zapotrzebowanie przedsiębiorstw budowlanych na wyroby z drewna, tym bardziej, że wzrost produkcji budowlanej nie jest już tak wyraźny, jak w latach ubiegłych.

Łódzka Centrala Materiałów Budowlanych stanowi jedną z 16 central, podległych Centrali Zaopatrzenia Materiałowego Przemysłu Budowlanego "Centrobud" i zajmujących się rozprawdaniem materiałów i elementów budowlanych na określonym terenie. Centrala działając (w przybliżeniu) na obszarze dawnego województwa łódzkiego, posiada hurtownie w Łodzi, Piotrkowie Trybunalskim, Żyrardowie, Zduńskiej Woli, Biłgoraju k. Bełchatowa. Specjalizacja hurtowni powoduje, że nie wszystkie wymienione tu są przystosowane do składowania ogółu materiałów, będących przedmiotem obrotu w Centrali i w związku z tym dysponują one tylko określonymi rodzajami materiałów budowlanych. Powoduje to wydłużenie dróg przewozu materiałów i elementów budowlanych od pośrednika do ostatecznego odbiorcy.

Mimo iż Centrala ma charakter wielobranżowej jednostki handlowej, nie składa i nie pośredniczy w dostawie następujących materiałów:

- materiałów masowych (kruszywo, cement, ceramika, siporeks, tarcica), co jest uzasadnione albo bliskością producenta, albo ewentualnymi trudnościami w składowaniu takich materiałów,

- niektórych materiałów ogólnego zastosowania w budownictwie (wapno i gips, materiały izolacyjne, płyty włórowe i paździerzowe, parkiet i mozaika), które nie są ani materiałami masowymi, ani uzyskiwanymi z lokalnych zasobów, powinny być więc przez Centralę rozprawdane.

Usytuowanie Centrali w resorcie budownictwa sprawia, że preferuje ona odbiorców z tego resortu. Tymczasem Łódzka Centrala Materiałów Budowlanych winna stać się regionalnym dystrybutorem materiałów budowlanych dla jednostek budownictwa wszystkich resortów. Gotowość Centrali do współpracy z potencjalnym odbiorcą powinna nie zależeć od tego, czy jest to odbiorca z resortu budownictwa, czy spoza resortu. Podstawowym kryterium działalności regionalnej Centrali winno być jak najlepsze zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstw regionu w materiały budowlane, a nie tylko określonych grup odbiorców.

Występujący w Centrali wzrost udziału obrotu składowego, jako szczególnie formy obrotu pośredniego, winien w większym niż dotychczas stopniu wiązać się z czynnym zaopatrywaniem placów budów przez Centralę.

Obrót składowy może dać przedsiębiorstwom budowlanym większą pewność dostawy pod warunkiem, że Centrala będzie posiadała stale pełny zestaw materiałów na składzie. Jak dotąd występują okresowe braki niektórych materiałów w magazynach Centrali, co powoduje reakcję obronną przedsiębiorstw budowlanych, polegającą na zwiększeniu zapasów w tych przedsiębiorstwach i zgłaszaniu przez nie zawyżonego zapotrzebowania na materiały zakupywane za pośrednictwem Centrali.

Wszystko to sprawia, że Centrala nie spełnia w sposób prawidłowy roli, do której została powołana.

Rejonowy Oddział "Centrostalu" w Łodzi specjalizuje się w drobnych ilościowo dostawach wyrobów hutniczych dla przedsiębiorstw wszystkich branż, zlokalizowanych na terenie dawnego województwa łódzkiego.

Udział łódzkiego budownictwa jako odbiorcy dostaw z "Centrostalu" jest minimalny (ok. 0,5% całości dostaw). Podobnie niska jest partycypacja budownictwa w odjorze dostaw od innych pośredników działających w regionie łódzkim.

Niewielkie możliwości: wytwórcze - producentów i handlowe - pośredników w regionie łódzkim negatywnie oddziałują na sposób i efekty pracy służb zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych. Walka o dostawy z odległych obszarów utrudnia zaopatrzenie, a wydłużenie dróg transportowych zwiększa koszty zakupu materiałów w tych przedsiębiorstwach.

Zgodnie z założeniami polityki gospodarczej winna nastąpić konwersja dostaw kruszywa, ceramiki budowlanej i drewna od regionalnych producentów - na korzyść przedsiębiorstw budownictwa mieszkaniowego i komunalnego.

Jednocześnie budownictwo musi stać się ważnym odbiorcą dla tych dostawców, które - jak dotychczas - w minimalnym stopniu partycypują w zaopatrzeniu budownictwa. Nieznaczny udział budownictwa jako odbiorcy np. wyrobów hutniczych i chemicznych sprawia, że nie jest cno traktowane jako poważny kontrahent.

Należy więc rozważyć celowość i możliwości "przespecjalizowania" niektórych zakładów produkujących wyroby hutnicze i chemiczne

ne tak, aby mogły one pracować przede wszystkim na potrzeby budownictwa, realizując zamówienia przedsiębiorstw budowlanych, niezależnie od specjalizacji i podporządkowania organizacyjnego tych przedsiębiorstw.

Analiza przepływów materiałów i elementów budowlanych  
do przedsiębiorstw budownictwa ogólnego  
województwa miejskiego łódzkiego

Analiza przepływów obejmuje dostawy najbardziej typowych materiałów i elementów budowlanych.

Autor dokonał następującego podziału materiałów budowlanych:

1) kruszywo budowlane (piasek, mieszanki żwirowo-piaskowe, grysy),

2) materiały wiążące (cement, wapno, gips),

3) materiały ścienne (ceramika budowlana, siporeks),

4) drewno (tarcica),

Do elementów budowlanych zaliczono:

1) szkło,

2) wyroby hutnicze (stal zbrojeniowa, blachy stalowe, druty stalowe),

3) wyroby przemysłu chemicznego (papy, maty z wełny mineralnej, styropian, płytki PCV, lenteks),

4) wyroby z drewna (płyty z drewna, wykładziny podłogowe stolarka budowlana).

Jako kryterium podziału na materiały i elementy uznano stopień przetworzenia materiału budowlanego. Ze względu na szeroki merytoryczny zakres badań, zrezygnowano z analizy przepływów pozostałych, niewymienionych wyżej, materiałów i elementów budowlanych. Można jednak stwierdzić, że analiza przepływów wymienionych materiałów i elementów budowlanych dała całkowicie pewną podstawę do wnioskowania o zjawiskach występujących w obszarze przepływów materiałowych do budownictwa (są to materiały najważniejsze i najpowszechniej używane w budownictwie ogólnym).

Nie uwzględniono produkcji i przepływów elementów wielkopłytkowych i wielkoblokowych, traktując ich przepływy jako rezultat produkcji poligonowej i pomocniczej przedsiębiorstwa.



jest wielkość tych świadczeń. Natomiast w kolumnach tablicy wymieniono przedsiębiorstwa korzystające z dostaw, oraz podano informacje, jakie są wielkości dostaw realizowanych przez jednostki wymienione w wierszach tablicy - w badanym okresie.

Konstrukcja tablicy pozwoli też ustalić:

- rodzaj i ilość przepływów wewnątrz regionu,
  - rodzaj i ilość przepływów spoza regionu,
- co pozwala określić stopień samowystarczalności regionu w dostawach określonych materiałów.

Jednocześnie do wstępnej oceny racjonalności powiązań zaopatrzeniowych przedsiębiorstw budowlanych, biorąc jako kryterium odległość między dostawcami, użyto średniego ważonego promienia dostaw, obliczanego wg wzoru.

Średni promień ważony (wielkościami dostawy):

$$R = \frac{A_1 B_1 + A_2 B_2 + \dots + A_n B_n}{B_1 + B_2 + \dots + B_n}$$

gdzie:

$A_1, A_2, \dots, A_n$  - faktyczne odległości między dostawcami a odbiorcą,

$B_1, B_2, \dots, B_n$  - wielkości dostaw.

Ze względu na fakt, że podstawowy potencjał produkcyjny obu badanych zjednoczeń (Łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa i Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego) jest skierowany na realizowanie robót na terenie miasta Łodzi - przyjęto odległość dostawy od miejsca wydobycia (produkcji) określonego materiału (elementów) do granic Łodzi.

Podzielenie dostawców w tablicy przepływów międzyzakładowych na regionalnych i pozaregionalnych uznano za nader istotne.

Dostawca zlokalizowany na terenie tego samego województwa jest bardziej atrakcyjny z wielu względów:

- łatwiej nawiązać z nim kontakt (bliższość dostawcy sprzyja częstszemu bezpośrednim rozmowom między przedstawicielami dostawców i odbiorców, które z kolei ułatwiają wyegzekwowanie dostaw zamówionych materiałów zgodnie z planowanymi wielkościami i w przewidzianym terminie),

- w większym stopniu można stosować własny transport samochodowy, na małe odległości - co często przyspiesza termin dostawy,

- aniejeza odległość od dostawcy do odbiorcy obniża faktyczne koszty dostaw poprzez zmniejszenie kosztów transportu,

- przez działania koordynacyjne władza terenowa może zapewnić korzystną, zarówno z punktu widzenia dostawcy, jak i odbiorcy współpracę między kontrahentami.

Dokonano też klasyfikacji dostawców, która powinna ułatwić analizę struktury dostaw, ilustruje ją rys. 7.

Dokonując analizy prawidłowości dostaw materiałowych do ŁZB i ZBK, należy dokonać kilku terminologicznych uściśleń:

1. Przez dwutorowość dostaw autor rozumie jednoczesne zaopatrywanie się przedsiębiorstwa budowlanego w dany materiał u bezpośredniego dostawcy i u pośrednika (lub kilku pośredników). Autor zjawisko dwutorowości ocenia negatywnie - ponieważ powoduje ono dublowanie się pracy komórek zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych, a pewność dostawy się nie zwiększa - przeważnie bezpośredni dostawca jest ten sam dla przedsiębiorstwa budowlanego i dla pośrednika.

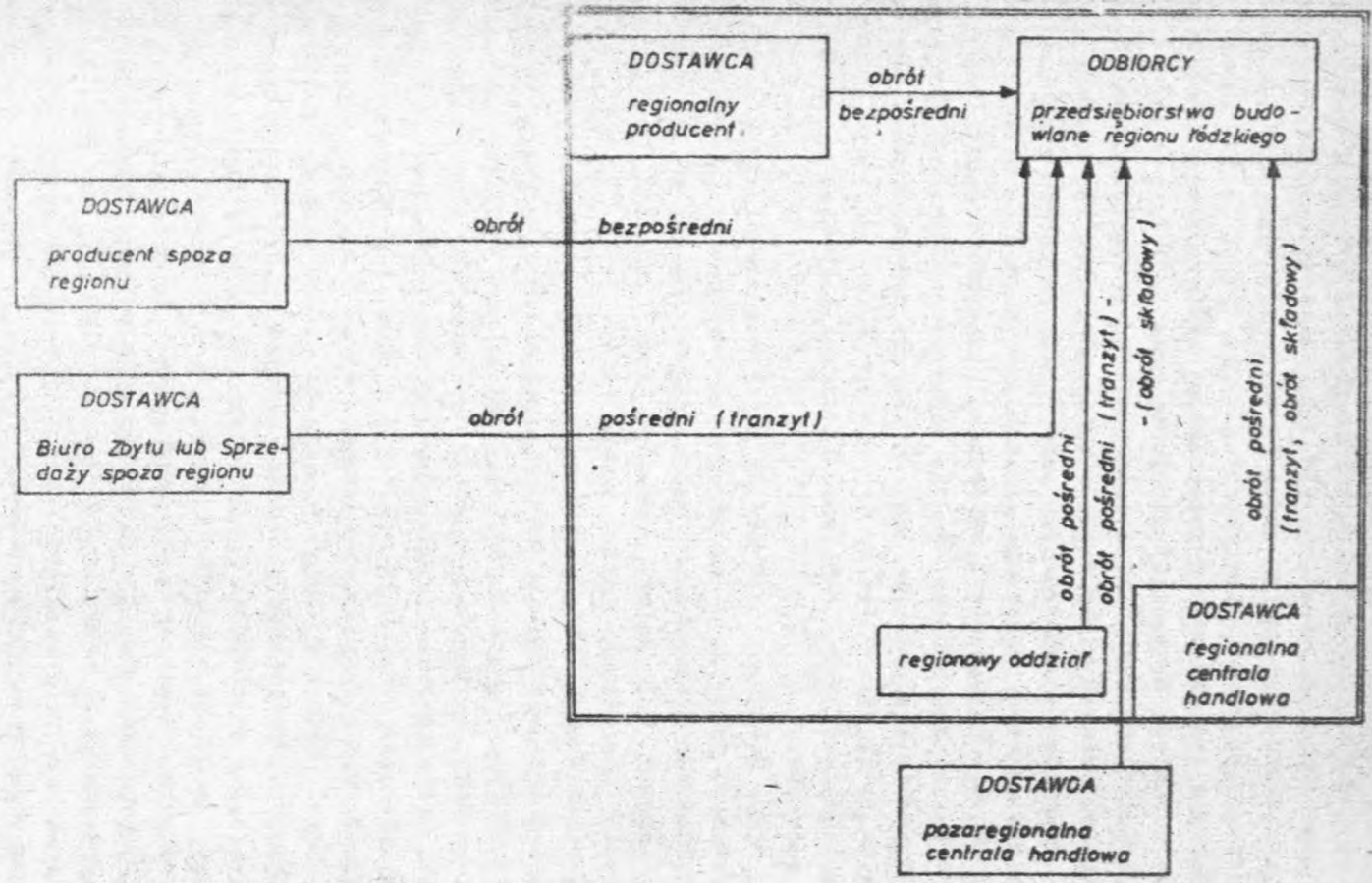
2. Przez dostawy interwencyjne autor rozumie niewielkie ilości dostaw od odległego bezpośredniego producenta lub pośrednika, gdy podstawowym dostawcą jest miejscowy pośrednik lub miejscowy producent (ewentualnie producent bliski). Autor ocenia je negatywnie - zwiększają koszty zakupu.

3. Przez dostawy awaryjne autor rozumie niewielkie dostawy od miejscowego pośrednika, gdy podstawowym dostawcą jest bardziej odległy producent - lub zapewnienie sobie co najmniej równie bliskiego drugiego dostawcy - na wypadek przerwy w dostawach od głównego dostawcy. Autor ocenia je dodatnio - umożliwiają one przedsiębiorstwu utrzymanie ciągłości produkcji przy równych, lub nieznacznie wyższych kosztach zakupu.

4. Przez "pierwszy krąg" dostawców autor rozumie dostawców z terenów, które kiedyś wchodziły w skład województwa łódzkiego, a obecnie należą do województw: sieradzkiego, piotrkowskiego, skierniewickiego, płockiego.

Tereny te, bogate w złoża materiałów budowlanych, powinny stanowić naturalne zaplecze materiałowe przedsiębiorstw budowlanych województwa łódzkiego.

Zakres badania przepływów materiałowych do przedsiębiorstw łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa, wykonujących roboty budowla-



Rys. 7. Budownictwo komunalne. Schemat powiązań odbiorców materiałów budowlanych z regionu łódzkiego z ich dostawcami

ne głównie na terenie województwa miejskiego łódzkiego, tzn. do - łódzkich Kombinatów Budowlanych "Śródmieście", "Północ", "Południe", "Wschód", "Zachód" oraz łódzkiego Przedsiębiorstwa Instalacji Sanitarnych i Elektrycznych, łódzkiego Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych, Zgierskiego Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych, obejmował wszystkich dostawców, którzy w latach 1977-1978 zaopatrywali przedsiębiorstwa budowlane w podstawowe materiały i elementy.

Analiza przepływów materiałów i elementów budowlanych do przedsiębiorstw Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego przeprowadzona została również dla lat 1977-1978.

Ze względu na fakt, że w Zjednoczeniu Budownictwa Komunalnego funkcjonuje (jak wcześniej wskazano) inny system dostaw niż w łódzkim Zjednoczeniu Budownictwa, system, który można by nazwać scentralizowanym, analiza przepływów materiałowych dla tego Zjednoczenia została przeprowadzona w innym układzie. Zbadano mianowicie dostawy do Zakładu Gospodarki Materiałowej, pracującego głównie na rzecz Kombinatów Budownictwa Komunalnego. Nie brano pod uwagę dostaw idących bezpośrednio do innych przedsiębiorstw Zjednoczenia. Silne zróżnicowanie profilu produkcyjnego przedsiębiorstw specjalistycznych, zgrupowanych w Zjednoczeniu, sprawia, że każde z nich potrzebuje innych materiałów, co uniemożliwia stosowanie w analizie jakichkolwiek porównań wielkości i struktury przepływów materiałów i elementów do tych przedsiębiorstw. Poza tym istnienie w Zjednoczeniu czterech dystrybutorów materiałów i elementów budowlanych:

- Zakład Gospodarki Materiałowej - dla typowych materiałów budowlanych, bez

- piasku, dostarczanego przez Komunalne Przedsiębiorstwo Transportu i Sprzętu Budowlanego,

- elementów prefabrykowanych, dostarczanych przez Miejskie Przedsiębiorstwo Elementów Budowlanych,

- tarcicy i stolarki budowlanej, dostarczanych przez Zakład Wyrobów Budowlanych,

powoduje nieślachane skomplikowanie dróg przepływów (przepływy wewnątrz Zjednoczenia, przepływy zewnętrzne - spoza Zjednoczenia, wtórny obrót materiałowy w ramach Zjednoczenia i spoza) materiałów i elementów budowlanych, właściwie niemożliwe do uchwycenia. W tej sytuacji zbadanie dostaw, realizowanych przez Zakład Gospo-



darki Materiałowej dla największej jednostki działającej w Zjednoczeniu - tzn. Kombinatoru Budownictwa Komunalnego - daje najbardziej wiarygodne wyniki i najlepszą podstawę do wnioskowania o strukturze i trudnościach w dostawach do typowego przedsiębiorstwa budownictwa komunalnego.

Ze względu na brak miejsca autor nie może zaprezentować danych empirycznych oraz szczegółowej analizy materiału empirycznego zawartego w tablicach przepływów międzyzakładowych i ograniczyć się musi do przedstawienia wniosków. Przeprowadzone badania strumieni przepływów materiałowych pozwoliły na następujące porównanie struktury dostaw, charakterystycznych dla obu Zjednoczeń:

1. Dostawy do budownictwa komunalnego cechuje mniejsza przeciętnie ilość dostawców każdego materiału, niż w dostawach dla ŁZB.
2. Budownictwo komunalne w większym stopniu korzysta z dostaw miejscowych. Chodzi tu zarówno o kruszywa, materiały wiążące, jak i drewno. Związane jest to z mniejszą, w Kombinacie Budownictwa Komunalnego, niż w badanych przedsiębiorstwach ŁZB, skalą potrzeb materiałowych, co daje możliwość partycypowania w odbiorze mniejszych ilości produkcji dostawców.

3. Zjednoczenie Budownictwa Komunalnego w dość dużym stopniu korzysta z dostaw od własnych producentów (własne kopalnie piasku i gryków, własny producent prefabrykatów, tarcicy i stolarki budowlanej), zaś łódzkie Zjednoczenie Budownictwa nie posiada wyodrębnionych z przedsiębiorstw - zakładów - jedynie drobne ilości elementów wytwarzane są w ramach produkcji pomocniczej we własnych przedsiębiorstwach budowlanych.

4. W dostawach dla budownictwa komunalnego bierze udział większa liczba pośredników ("Centrostal", "Chemplast", "Besar", "Metalzbyt", "Chemia", ŁCMB, częściej skład ŁPPD), niż w dostawach do przedsiębiorstw ŁZB (najczęściej łódzka Centrala Materiałów Budowlanych). Wynika to stąd, że w budownictwie komunalnym częstsze są drobne zakupy, które najłatwiej dokonywać u hurtownika, a nieraz nawet u detaliisty.

Analiza powiązań zaopatrzeniowych przedsiębiorstw budownictwa mieszkaniowego i komunalnego wskazuje na następujące ogólne nieprawidłowości, charakterystyczne dla tych powiązań:

1. Występowanie zbyt dużej różnorodności form zaopatrzenia w odniesieniu do jednego materiału. Dwutorowość dostaw występuje w 15 przypadkach.

2. Często występowanie monopolu po stronie dostawcy - pogłębiające uzależnienie odbiorcy (12 przypadków).

3. W odniesieniu do niektórych materiałów nastąpiło bardzo znaczne rozproszenie, wyrażające się w istnieniu 7-10 dostawców. Podobnie jak zbyt mała, a więc wykluczająca możliwość wyboru dostawcy, tak i zbyt duża ich liczba, powodująca rozdrobnienie dostaw, sprawia przedsiębiorstwu budowlanemu trudności. W takim przypadku mamy zazwyczaj do czynienia z dostawcą, którego udział w zaspokojeniu potrzeb materiałowych przedsiębiorstwa jest w ogóle niewielki; charakterystyczne jest też tutaj znaczne oddalenie dostawcy od odbiorcy. Wylimitowanie takich dostawców winno polepszyć strukturę dostaw, poprzez pozostawienie tylko tych partnerów, z którymi ściślej (m. in. wielkością dostaw od danego kontrahenta) są związane przedsiębiorstwa budowlane. Wystąpiło 16 przypadków takich dostaw.

4. Oprócz dostaw interwencyjnych, występuje szereg dostaw w ramach tzw. wtórnego obrotu materiałowego. Są to dostawy z przedsiębiorstw budowlanych lub przemysłowych, nie będących producentami dostarczanych przez nich materiałów. Wylimitowanie tych dostaw byłoby celowe dlatego, że przedsiębiorstwa budowlane przetrzymują zapasy nadmierne lub zbędne materiałów, licząc na to, że wymienią te materiały na im potrzebne. Powoduje to oczywiście pogłębienie deficytu. Wystąpiło 13 przypadków takich dostaw.

5. Część dostaw materiałowych pochodzi z importu. Jak wcześniej wykazano, odbiorcy nie zawsze są z nich zadowoleni. Szwanuje nie tylko jakość i terminowość nadsyłania materiałów. Wysyłanie do odbiorcy bardzo dużych partii materiałów powoduje u niego wzrost kosztów składowania. Jak wynika z uzyskanych danych wszystkie materiały sprowadzane z zagranicy są produkowane w kraju, często przez kilku producentów. W związku z tym, autor postuluje wycofanie importu tych materiałów i elementów budowlanych (przy jednoczesnym zwiększeniu dostaw z kraju - co będzie tym łatwiejsze, że udział zagranicy w dostawach ogółem poszczególnych materiałów nie był duży). Wystąpiło 8 przypadków takich dostaw.

6. Notuje się zbyt wąskie korzystanie przedsiębiorstw z dostaw awaryjnych - które, ex definitione, nie powodują tak ujemnych

skutków dla przedsiębiorstw budowlanych, jak interwencyjne. Znotowano tylko 9 przypadków takich dostaw.

7. W niektórych sytuacjach wskazana byłaby zmiana proporcji między dostawami, realizowanymi przez różnych producentów materiałów budowlanych do przedsiębiorstw łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa i Kombinatoru Budownictwa Komunalnego, tak, aby udział dostaw poszczególnych materiałów z zakładów położonych najbliżej był większy niż dotychczas. Możliwe (uzasadnione możliwościami produkcyjnymi) jest zwiększenie dostaw z 21 zakładów.

8. Porównując dane dotyczące wielkości regionalnej produkcji materiałów budowlanych i dane z tablic przepływów międzyzakładowych autor zauważył, że w zbyt małym stopniu badane przedsiębiorstwa budowlane korzystają z dostaw materiałowych od dostawców z terenu województwa miejskiego łódzkiego oraz dostaw z "pierwszego kręgu" dostawców. Możliwe byłyby co najmniej 2 źródła takich dostaw.

Tam, gdzie jest możliwe, wyeliminowani powinni też zostać pozałódzcy pośrednicy, przy jednoczesnym zwiększeniu udziału pośredników - dystrybutorów z rejonu łodzi (Łódzka Centrala materiałów Budowlanych, RO "Centrostal"). Wystąpiło 5 przypadków dostaw od pozałódzkich pośredników. Korzystanie łódzkich przedsiębiorstw budowlanych z usług pośredników spoza łodzi utrudnia pracę służbom zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych (choćby trudności w uzgadnianiu dostaw z jednostkami obrotu z Warszawy, Katowic czy Gliwic). Całość pośrednictwa winny przejąć miejscowe jednostki obrotu materiałowego.

Przedstawione wyżej nieprawidłowości w strukturze dostaw materiałowych do łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa i do Kombinatoru Budownictwa Komunalnego wpływają na wzrost kosztów zakupu materiałów i pogorszenie wyników ekonomicznych w przedsiębiorstwach budowlanych. Zagadnieniem tym autor zajmuje się w następnym podrozdziale.

#### Analiza opłacalności powiązań zaopatrzeniowych w warunkach budownictwa

Przedstawiony już uprzednio mechanizm funkcjonowania powiązań zaopatrzeniowych w budownictwie wskazuje na to, iż niezmiernie trudno przeprowadzić tutaj jakikolwiek rachunek opłacalności po-

wiązań zaopatrzeniowych. Każdy bowiem rachunek opłacalności tego typu musi porównywać efekty (koszty) uzyskane do efektów (kosztów) hipotetycznych. Na tej zasadzie zbudowana jest na przykład formuła opłacalności kooperacji, gdzie porównuje się koszty wyprodukowania danego elementu we własnym zakresie z kosztami wyprodukowania danego elementu u kooperanta.

Tymczasem w warunkach budownictwa nie ma takiej alternatywy. Jest powszechnie przyjęte, że elementy typowe są produkowane przez dostawcę, a elementy nietypowe przez zakład własny. Wszystkie podstawowe materiały są sprowadzane, a większość elementów ma charakter typowy. Dlatego też w przedsiębiorstwie budowlanym produkcja pomocnicza powinna mieć charakter marginesowy (jej rozwój często wiąże się z trudnościami w uzyskaniu określonych elementów budowlanych - tak więc nie ma tu w ogóle mowy o jakimkolwiek rachunku ekonomicznym).

Jednocześnie w przeważającej części nie jest możliwy rachunek porównujący opłacalność dostaw od jednego producenta, w porównaniu z dostawami od innych producentów. Wpływa na to kilka przyczyn. Najważniejszą z nich jest ta, że koszty zaopatrzenia składają się z wielu elementów, z których część ma charakter wymierny, część zaś jest niewymierna.

Można przyjąć, że całkowite koszty zaopatrzenia ( $K_c$ ) składają się z następujących wymiernych elementów:

$$K_c = K_z + K_{ma} + K_{tr} + F_{fa}$$

gdzie:

$K_z$  - koszty zakupu,

$K_{ma}$  - koszty magazynowania,

$K_{tr}$  - koszty transportu zakładowego,

$F_{fa}$  - koszty zarządzania systemem zaopatrzenia.

Koszty zakupu możemy podzielić na:

$$K_z = K_{ztr} + K_k + K_{przeł} + K_d + K_{op}$$

gdzie:

$K_{ztr}$  - koszty związane z przewożeniem,

$K_k$  - koszty konwoju,

$K_{przeł}$  - koszty załadunku i przeładunku,

$K_d$  - koszty ułożenia i sortowania materiałów w magazynach,

$K_{op}$  - koszty opakowań jednorazowych<sup>25</sup>.

Wyliczenie elementów wymiernych daje informację o stopniu opłacalności dostaw (przy porównaniu kosztów zakupu ponoszonych przy dostawach od poszczególnych dostawców).

Istnieje też jednak szereg elementów trudnych do precyzyjnego wyliczenia. Są to przede wszystkim straty spowodowane funkcjonowaniem rynku producenta na materiały i elementy budowlane. Należą do nich:

1. Straty spowodowane opóźnieniami w dostawach od danego producenta. Nie opracowano dotąd precyzyjnego rachunku ich wyliczenia. Chodzi o to, że występujące w dostawach opóźnienia powodują konieczność dokonywania zakupów interwencyjnych. Ze względu na to, że trasy samochodów dostawczych są często skomplikowane (jeden samochód zabiera kilka materiałów), trudno wydzielić koszty dostawy interwencyjnej.

2. Koszty związane z koniecznością zaangażowania własnych środków transportowych i własnych robotników do załadunku i rozładunku materiału budowlanego, mimo że w myśl umowy przewóz materiału należy do producenta-dostawcy i odbiorca płaci dostawcy za transport. Koszty takich przewozów są często związane z kosztami innych, planowanych przewozów.

3. Niektóre koszty związane z zarządzaniem systemem zaopatrzenia, np. rozmów telefonicznych, delegacji i opłacenie części czasu pracowników służby zaopatrzenia przedsiębiorstwa, tzn. koszty przynaglania dostawców. Nie prowadzi się rachunku kosztów ponoszonych na tego typu działania.

Jednocześnie w systemie zaopatrzenia istnieją pewne elementy, które mając charakter wyraźnie niemierzalny, w dużym stopniu wpływają na decyzje przedsiębiorstwa. Należą do nich:

1. Stopień zaangażowania środków transportowych przy przewozie materiałów i elementów budowlanych. W chwili obecnej dla przedsiębiorstwa często ważniejsze jest mniejsze zaangażowanie własnych środków transportowych, niż wielkość wydatków ponoszonych na transport materiałów. Wynika to z niedoboru środków transportowych.

<sup>25</sup> M. K o c h, Analiza struktury kosztów zaopatrzenia materiałowego, "Gospodarka Materiałowa" 1977, nr 5.

2. Stopień skomplikowania przewozu materiału. Przedsiębiorstwa mając do wyboru transport prosty lub transport łamany z zasady wybierają transport prosty, zyskując wówczas na czasie oraz unikają czasochłonnych i pracochłonnych robót załadunkowych i wyładunkowych w momencie zamiany jednego rodzaju transportu na drugi. Zastosowanie transportu prostego nie zawsze wiąże się ze spadkiem kosztów transportu (np. zamiana transportu kolejowego w części i w części samochodowego na wyłącznie samochodowy przeważnie podraża koszty transportu).

3. Kwestia ubytku (zniszczenia) materiału w drodze. Przy wyborze sposobu transportu materiału przedsiębiorstwa biorą pod uwagę również to, przy którym wariantcie przewozu mniejsze będą ubytki (lub zniszczenie) materiału. Sposób wyliczania ubytków w budownictwie jest bardzo nieprecyzyjny.

Widzimy więc, że koszty społeczne, ponoszone w wyniku przyjęcia określonego systemu zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych w materiały obejmują różne rodzaje kosztów zarówno mierzalnych, jak i podanych wyżej kosztów niemierzalnych i przez to różnią się od kosztów zaopatrzenia wykazywanych w sprawozdaniach przedsiębiorstw. Rozbieżności te są jedną z przyczyn powodujących rozmiękanie się interesu społecznego z interesem przedsiębiorstwa.

Rachunek opłacalności powiązań w przedsiębiorstwie musi bazować na elementach wymiernych. Autor dla określenia opłacalności powiązań zaopatrzeniowych zastosował klasyczne miary tzw. poziomu dostaw<sup>26</sup>, tzn. wskaźniki:

$$R_1 = \frac{\text{wartość materiałów i elementów sprowadzanych}}{\text{koszty przerobu}}$$

$$R_2 = \frac{\text{wartość materiałów i elementów sprowadzanych}}{\text{całkowita wartość wszystkich materiałów i elementów zużytych do wytworzenia wyrobu finalnego}}$$

$$R_3 = \frac{\text{koszty zakupu}}{\text{koszty przerobu}}$$

<sup>26</sup> Pisze o nich m. in. Z. M a d e j, Efektywność specjalizacji i kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych, Warszawa 1965, s. 119-121.

Kształtowanie się wybranych wskaźników dla  
w latach

Wskaźnik	ŁKB "Śród- mieście"	ŁKB "Północ"	ŁKB "Wschód"	ŁKB "Połud- nie"
1977/1978				
Wartość materiałów i e- lementów sprowadzonych	0,28	0,33	0,36	0,32
Przerób	0,38	0,35	0,43	0,18
Wartość materiałów i e- lementów sprowadzonych	0,52	0,55	0,59	0,58
Zużycie materiałów i przedmiotów nietrwiałych ogółem	0,51	0,54	0,60	0,37
Koszty zakupu produkcji podstawowej	0,056	0,066	0,082	0,088
Przerób	0,063	0,042	0,041	0,042
Koszty zakupu produkcji podstawowej	0,20	0,20	0,20	0,27
Wartość materiałów i e- lementów sprowadzonych	0,16	0,12	0,10	0,24
Produkcja pomocnicza o- gółem	0,35	0,33	0,30	0,28
Przerób	0,43	0,35	0,36	0,31
Produkcja pomocnicza na potrzeby własne	0,78	0,83	0,85	0,82
Produkcja pomocnicza o- gółem	0,80	0,88	0,91	0,90
Produkcja pomocnicza na potrzeby własne	0,92	0,83	0,71	0,70
Wartość materiałów i e- lementów sprowadzonych	0,90	0,87	0,76	1,59

$$R_4 = \frac{\text{koszty zakupu}}{\text{wartość materiałów i elementów sprowadzonych}} \quad (\text{wskaźnik poziomu kosztów zakupu})$$

W celu określenia proporcji występujących między poszczegól-  
nymi rodzajami produkcji przedsiębiorstw i przeprowadzenia anali-  
zy porównawczej kształtowania się wielkości poszczególnych rodza-

Tabela 6

przedsiębiorstw Łódzkiego Zjednoczenia Budownictwa  
1977 i 1978

ŁKB "Zachód"	PRI	ŁPISIE	ŁPRI	ZPRI	Średni wskaźnik
0,33 0,40	0,45 0,45	0,41 0,60	0,31 0,33	0,35 0,36	0,35 0,39
0,47 0,48	0,74 0,56	0,67 0,61	0,62 0,55	0,85 0,76	0,62 0,55
0,080 0,055	0,054 0,073	0,030 0,034	0,080 0,071	0,095 0,077	0,07 0,055
0,24 0,14	0,12 0,16	0,07 0,06	0,25 0,21	0,28 0,22	0,21 0,16
0,39 0,51	0,23 0,34	0,34 0,54	0,21 0,28	0,11 0,14	0,28 0,36
0,94 0,93	0,79 0,99	0,64 0,69	0,92 0,99	0,78 0,74	0,82 0,87
1,11 1,21	0,40 0,75	0,53 0,63	0,60 0,86	0,24 0,29	0,67 0,87

jów produkcji w badanych przedsiębiorstwach, wprowadzono jeszcze  
trzy wskaźniki:

$$R_5 = \frac{\text{produkcja pomocnicza ogółem}}{\text{podstawowa produkcja budowlano-montażowa}}$$

$$R_6 = \frac{\text{produkcja pomocnicza na potrzeby własne}}{\text{produkcja pomocnicza ogółem}}$$

Kształtowanie się wybranych wskaźników dla przedsiębiorstw Zjednoczenia Budownictwa Komunalnego w 1977 i 1978 r.

Wskaźnik	KBK	PBK Pabianice	MPI	MPRIE1C	MPRWK	KRD	MPEB	Średni wskaźnik
<u>Wartość materiałów i elementów sprowadzonych</u>	<u>0,43</u>	<u>0,44</u>	<u>0,52</u>	<u>0,42</u>	<u>0,40</u>	<u>0,21</u>	<u>0,48</u>	<u>0,41</u>
Przerób	0,57	0,64	0,59	0,63	0,39	0,76	0,49	0,58
<u>Wartość materiałów i elementów sprowadzonych</u>	<u>0,47</u>	<u>0,84</u>	<u>0,89</u>	<u>0,90</u>	<u>1,04</u>	<u>0,41</u>	<u>0,99</u>	<u>0,79</u>
Zużycie materiałów i przedmiotów nietrwałych ogółem	1,02	1,01	1,01	0,96	1,04	1,00	0,95	1,00
<u>Koszty zakupu produkcji podstawowej</u>	<u>0,06</u>	<u>0,03</u>	<u>0,04</u>	<u>0,03</u>	<u>0,04</u>	<u>0,03</u>	<u>0,07</u>	<u>0,043</u>
Przerób	0,037	0,028	0,039	0,038	0,034	0,032	0,069	0,040
<u>Koszty zakupu produkcji podstawowej</u>	<u>0,14</u>	<u>0,07</u>	<u>0,08</u>	<u>0,09</u>	<u>0,10</u>	<u>0,14</u>	<u>0,16</u>	<u>0,11</u>
Wartość materiałów i elementów sprowadzonych	0,064	0,044	0,065	0,060	0,087	0,042	0,14	0,071
<u>Produkcja pomocnicza ogółem</u>	<u>0,13</u>	<u>0,08</u>	<u>0,08</u>	<u>0,13</u>	<u>0,03</u>	<u>0,29</u>	-	<u>0,12</u>
Przerób	0,18	0,087	0,12	0,23	0,036	0,48	-	0,19
<u>Produkcja pomocnicza na potrzeby własne</u>	<u>0,98</u>	<u>0,995</u>	<u>1,0</u>	<u>0,95</u>	<u>1,0</u>	<u>0,997</u>	-	<u>0,99</u>
Produkcja pomocnicza ogółem	0,62	1,0	1,0	0,91	1,0	0,99	-	0,92
<u>Produkcja pomocnicza na potrzeby własne</u>	<u>0,31</u>	<u>0,20</u>	<u>0,17</u>	<u>0,31</u>	<u>0,07</u>	<u>1,41</u>	-	<u>0,41</u>
Wartość materiałów i elementów sprowadzonych	0,20	0,14	0,20	0,34	0,09	0,64	-	0,27



$$R_7 = \frac{\text{wartość produkcji pomocniczej na potrzeby własne}}{\text{wartość materiałów i elementów sprowadzonych}}$$

Ugólne wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy są następujące:

1. Różnice występujące między udziałem kosztów zakupu w przerobie i wartości materiałów sprowadzanych w przedsiębiorstwach o bardzo podobnym profilu działania świadczą o możliwości obniżki udziału kosztów zakupu w wartości przerobu i dostaw. Świadczy to więc o niedostatecznej efektywności przewozów zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które mają produkcję pomocniczą rozwiniętą nie gorzej niż pozostałe przedsiębiorstwa (należą do nich ŁKB "Południe", ŁKB "Śródmieście" i ŁKB "Zachód" - posiadające dobrze rozwiniętą produkcję pomocniczą).

2. Różnice występujące w udziale wartości materiałów i elementów sprowadzonych w wartości przerobu w przedsiębiorstwach o podobnym profilu produkcji świadczą o różnej materiałochłonności produkcji w poszczególnych zakładach, a co za tym idzie o możliwościach bardziej oszczędnego gospodarowania materiałami w niektórych przedsiębiorstwach (np. w ŁKB "Zachód").

3. Wzajemne powiązania między rozwojem produkcji pomocniczej a kosztami zakupu dają podstawę do stwierdzenia, że nie tylko dlatego relatywnie niższe koszty zakupu mają przedsiębiorstwa ZBK, że korzystają z dostaw miejscowych, ale również i dlatego, że większą część swojej produkcji pomocniczej przeznaczają na potrzeby własne.

Należy stwierdzić, że sytuacja występowania rynku producenta na materiały i elementy budowlane spowodowała, że przedsiębiorstwa budowlane nie prowadzą żadnego rachunku opłacalności przewozów. Brak jest danych, sprawozdań i analiz, które by się zajmowały problemem ich efektywności. W tej sytuacji prowadzenie badań jest niezmiernie trudne. Potrzebna jest sprawozdawczość, która dałaby podstawę do wnioskowania o efektach określonych działań, a nie strukturze nakładów rzeczowych i finansowych, jak to ma miejsce obecnie.

Ze względu na dużą ilość czynników niemierzalnych występujących w analizie wysokość kosztów zakupu można tylko częściowo uznać za wyznacznik racjonalnego, bądź nieracjonalnego wyboru kontrahentów przez odbiorców. Niemniej jednak stanowi ona naj-

łatwiejszy do uchwycenia (możliwość kwantyfikacji) czynnik, świadczący o racjonalności działań przedsiębiorstwa - odbiorcy w dziedzinie zaopatrzenia.

Przeprowadzona tutaj analiza wykazała, że istnieją możliwości zwiększenia efektywności dostaw przy jednoczesnym ograniczeniu potrzeb kooperacyjnych przedsiębiorstw i poszerzeniu ich produkcji pomocniczej przeznaczonej na potrzeby własne.

Zmniejszenie kosztów zakupu winno doprowadzić do polepszenia wyników finansowych przedsiębiorstw budowlanych. Jednocześnie ograniczenie potrzeb materiałowych przedsiębiorstw budowlanych zmniejszy może nacisk odbiorców na rynek materiałowy, co również pośrednio winno wpłynąć zarówno na zmniejszenie kosztów zakupu, jak i zniwelowanie negatywnego wpływu czynników niemierzalnych na organizację dostaw (np. na stopień zaangażowania środków transportowych).

Przedstawiona powyżej analiza opłacalności powiązań zaopatrzeniowych nie ma charakteru kompleksowego, ponieważ celowo została ograniczona do tych elementów kosztowo-finansowych w przedsiębiorstwach budowlanych, których zmiany bezpośrednio wynikają ze zmian struktury i kierunków dostaw materiałowych do tych przedsiębiorstw. Pełna, wieloaspektowa analiza efektywności powiązań zaopatrzeniowych przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych przekracza założone przez autora ramy opracowania.

## R o z d z i a ł V

### KIERUNKI USPRAWNINIENIA ZWIĄZKÓW ZAOPATRZENIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANYCH I PRZEMYSŁOWYCH W REGIONIE

#### Tworzenie warunków sprzyjających budowie racjonalnych związków zaopatrzeniowych między jednostkami gospodarczymi

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że województwo miejskie łódzkie, ze względu na występujące na jego terenie opóźnienia w budownictwie mieszkaniowym i komunalnym, wykazuje więk-

sze od innych województw zapotrzebowanie na roboty budowlane. Wpływa to na zwiększenie zadań przedsiębiorstw budowlanych pracujących na rzecz regionu i na wzmożony popyt tych przedsiębiorstw na materiały budowlane. Profil specjalizacyjny przedsiębiorstw budowlanych regionu łódzkiego narzuca im konieczność sprowadzania materiałów budowlanych w określonych proporcjach, a więc decyduje o strukturze ich zapotrzebowania na materiały.

Ustalono też, że w regionie łódzkim sieć producentów i dystrybutorów materiałów budowlanych, ich możliwości produkcyjne i handlowe w stosunku do ilości funkcjonujących na tym terenie przedsiębiorstw budowlanych różnych resortów i ich potrzeb materiałowych prezentują się skromnie. Przy obecnym potencjale wytwórczym nie istnieją możliwości zwiększenia wielkości produkcji u regionalnych producentów, a inwestycje są celowe jedynie w przemyśle ceramicznym regionu (w przemyśle kruszyw i drzewnym już teraz brakuje surowców do produkcji). Pozostali producenci materiałów budowlanych są zlokalizowani w znaczym oddaleniu od województwa miejskiego łódzkiego, co wykazano obliczając średni promień dostaw.

Należy stwierdzić, że wszelkie postulaty zwiększenia dostaw przez pozaregionalnych producentów materiałów i elementów budowlanych (ale zlokalizowanych relatywnie najbliżej województwa łódzkiego - np. Zakłady w Żyrardowie, Sochaczewie, Wieruszowie) dla potrzeb przedsiębiorstw budowlanych województwa łódzkiego są realne pod warunkiem, że nastąpi globalny wzrost produkcji tych zakładów (a więc ich rozbudowa lub modernizacja).

Jednocześnie niedorozwój organizacyjny sieci jednostek obrotu materiałowego w województwie łódzkim, pracujących na rzecz budownictwa całkowicie lub częściowo sprawia, że przedsiębiorstwa budowlane są zmuszone wchodzić w kontakty z oddalonymi od Łodzi jednostkami obrotu materiałowego (centralami handlowymi w Katowicach, Gliwicach, Warszawie, a nawet w Rzeszowie i Gdańsku). W tej sytuacji wzmocnienie roli regionalnych pośredników - dystrybutorów materiałów budowlanych jest niezbędne (zwłaszcza łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych).

Wskazano, że sama organizacja dostaw materiałowych i sposób funkcjonowania zaopatrzenia wykazują rozmaite braki. Niewłaściwie działa system bilansowania i rozdzielnictwa materiałów - stworzono wielką, skomplikowaną maszynę biurokratyczną, a mimo to przedsię-

biorstwa budowlane, otrzymując rozdzielnik, nie mają obecnie wcale pewności, że otrzymają żądany materiał w przewidzianych w rozdzielniku ilościach.

Deficyt materiałów budowlanych powoduje szereg negatywnych zjawisk - łącznie z demoralizacją pracowników służb zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych. Deficyt ten powoduje, że nie bierze się pod uwagę opłacalności przewozu materiałów, sprowadzając je z najbardziej odległych krańców Polski, najdroższym transportem, w małych ilościach.

Ponieważ poszczególne przedsiębiorstwa w bardzo różny sposób radzą sobie z problemem dostaw materiałowych, zaobserwowano duże różnice w wielkości wskaźników określających stopień opłacalności dostaw materiałowych do tych przedsiębiorstw. Nasilają się tendencje do wzrostu samowystarczalności przedsiębiorstw - rosną wskaźniki obrazujące relację między produkcją pomocniczą a prze-robem w przedsiębiorstwach budowlanych.

Wszystkie wymienione powyżej zjawiska powodują wzrost społecznych kosztów działalności budowlanej w regionie łódzkim - wzrastają szybko ceny mieszkań i opłaty eksploatacyjne, pogarsza się jakość wykonawstwa budowlanego, zwiększa liczba awarii i nieplanowanych remontów budynków.

Autor jest zdania, że aby zlikwidować nieprawidłowości występujące w układzie powiązań zaopatrzeniowych między budownictwem a przemysłem należy rozpocząć od stworzenia odpowiednich warunków sprzyjających ukształtowaniu się właściwego układu powiązań przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych.

Tworzenie odpowiednich warunków musi polegać na likwidowaniu barier, utrudniających właściwe funkcjonowanie powiązań.

Do najpoważniejszych barier autor zalicza:

1. Bariere rynku producenta na materiały i elementy budowlane - która może zostać zlikwidowana jedynie przez rozwinięcie ich produkcji do rozmiarów, w których nastąpi zrównanie jej z realnymi potrzebami materiałowymi odbiorców.

2. Bariere monopolu producenta - której powolna likwidacja winna następować tak, aby inwestycje były dokonywane w pierwszej kolejności tam, gdzie jednocześnie jest najświeższy rynek producenta i istnieje monopol dostawcy.

3. Bariere lokalizacyjną - której przewycięzenie wiąże się z taką lokalizacją nowych zakładów wydobywczych lub przetwórczych

działających na potrzeby budownictwa, aby, biorąc pod uwagę determinanty surowcowe tych zakładów, lokować je możliwie najbliżej dużych skupisk przedsiębiorstw budowlanych, którym nie zapewniono wcześniej względnie bliskich dostawców.

4. Bariere transportową - która częstokroć nie wiąże się z niedoborem środków transportowych, lecz z ich złym stanem technicznym i nieracjonalnym wykorzystaniem. Zwiększenie ilości części zamiennych i lepsza organizacja pracy służb transportowych rozwiązałyby ten problem.

5. Bariere prawną - ustawodawstwo gospodarcze, mimo kolejnych zmian, ciągle jeszcze mało precyzyjnie określa obowiązki dostawcy i odbiorcy, co daje możliwość licznych nadużyć. Przezwyciężenie jej winno polegać na opracowaniu ustawodawstwa, które w bardziej odczuwalny sposób dla wszystkich kontrahentów w obrocie materiałowym określałoby konsekwencje niedotrzymywania przyjętych umów i zobowiązań.

6. Bariere przemysłu drobnego - którego likwidacja spowodowała brak szeregu drobnych materiałów budowlanych na rynku. Duże przedsiębiorstwa winny w większym niż dotychczas stopniu rozwijać powiązania ze spółdzielczymi, a nawet rzemieślniczymi zakładami budowlanymi (co jest praktykowane w innych dziedzinach gospodarki).

### Propozycje bieżących i perspektywicznych działań usprawniających powiązania między badanymi przedsiębiorstwami

#### Usprawnienia o charakterze bieżącym

Tworzenie warunków sprzyjających właściwemu funkcjonowaniu powiązań winno być równoległe z wprowadzeniem usprawnień organizacyjnych. Bieżące usprawnienia organizacyjne winny obejmować:

1) zwiększenie udziału dostaw od regionalnych producentów w celu lepszego zaspokojenia potrzeb materiałowych przedsiębiorstw budownictwa mieszkaniowego i komunalnego regionu (jak wykazano niewielkie możliwości w tym zakresie istnieją).

2) rozszerzenie działania łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych przez poszerzenie asortymentu w obrocie materiałowym, zwiększenie udziału obrotu składowego w obrotach ogółem, realizo-

wanie usług handlowych na rzecz wszystkich odbiorców z działu budownictwa w regionie niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego - co winno wiązać się z szerszym wykorzystaniem przez przedsiębiorstwa budowlane regionu łódzkiego miejscowego aparatu handlu materiałami.

3) uproszczenie lub ograniczenie rozdzielnictwa materiałów budowlanych oraz zmniejszenie ilości ogniw biorących udział w procedurze bilansowania materiałów,

4) zmiany w globalnej strukturze dostaw materiałowych, wyrażające się w zlikwidowaniu lub ograniczeniu takich niekorzystnych zjawisk, jak:

- a) monopol dostawcy,
- b) występowanie jednoczesnych dostaw od producenta i pośrednika (lub nawet kilku producentów i kilku pośredników),
- c) dostawy interwencyjne (doraźne),
- d) wtórny obrót materiałowy (wymiana nadwyżek materiałów),
- e) nadmiernie rozwinięta, niekorzystana dla polskiego budownictwa wymiana międzynarodowa (polegająca często na eksporcie określonych materiałów budowlanych i na imporcie tych samych materiałów, tylko gorzej jakości).

Należy też doprowadzić do zwiększenia:

f) dostaw awaryjnych - tzn. dostaw niewielkich ilości materiałów budowlanych od miejscowego producenta, albo pośrednika, gdy opóźnia się dostawa od pozaregionalnego podstawowego dostawcy,

g) dostaw miejscowych - co wiąże się z wykorzystaniem przez przedsiębiorstwa budowlane tzw. produkcji lokalnej materiałów budowlanych.

Przedstawione postulaty można traktować jako doraźną próbę wyeliminowania nieprawidłowości w strukturze dostaw poszczególnych materiałów do odbiorcy oraz próbę zmiany systemu funkcjonowania powiązań materiałowych - tak, aby zmiany mogły być wprowadzone z roku na rok, od zaraz. Wartość tych postulatów polega więc na możliwości wprowadzenia ich natychmiast - niemal bez żadnych inwestycji, zmian organizacyjnych, bez żadnych warunków wstępnych.

## Usprawnienia o charakterze perspektywicznym

Perspektywiczne usprawnienia winny przebiegać dwuetapowo. Inny będzie bowiem charakter rozwiązań w warunkach gospodarki, w której funkcjonuje rynek producenta na materiały budowlane i związany z tym system rozdzielnictwa i bilansowania materiałów, oraz nakazowy system zarządzania, inny zaś w warunkach względnej równowagi między popytem a podażą materiałów i przy zastosowaniu parametrycznego zarządzania gospodarką. Dlatego też przyjęto dwa warianty rozwiązań. Pierwszy wariant zakłada dalsze istnienie wcześniej omówionych barier, utrudniających właściwe funkcjonowanie powiązań, a więc może być uznany za wariant perspektywiczny bliższy. Drugi wariant - zakłada przełamanie barier ograniczających i pełne funkcjonowanie systemu zarządzania parametrycznego, może być więc uznany za wariant perspektywiczny dalszy. Tak więc, w okresie najbliższych 3-4 lat bardziej uzasadnione byłoby zastosowanie rozwiązań przyjętych w pierwszym wariantcie - przy dążeniu do stworzenia odpowiednich warunków do zastosowania wariantu drugiego.

Wariant I. Zakłada on dalsze istnienie rynku producenta, przewiduje dokonanie zmian organizacyjnych w sferze zaopatrzenia materiałowego.

A. Zwiększenie roli pośredników-dystrybutorów w systemie zaopatrywania budownictwa.

Wariant I przewiduje oparcie systemu zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych na funkcjonowaniu regionalnych organizacji pośredników-dystrybutorów materiałów budowlanych (central materiałów budowlanych). Organizacja taka winna stać się dla przedsiębiorstw regionu wyłącznym dystrybutorem materiałów i elementów budowlanych - prowadząc jednocześnie (pod kontrolą władzy terenowej) bilansowanie zapotrzebowania na materiały budowlane z możliwościami ich podaży w regionie.

Rozwiązanie takie winno przynieść szereg korzyści:

1. Ogranicza się zakres pracy służb zaopatrzenia wszystkich przedsiębiorstw budowlanych zgrupowanych na jednym obszarze (szczególnie ważne jest to w aglomeracjach miejsko-przemysłowych, takich jak aglomeracja łódzka), bowiem miejscowy pośrednik dokonuje zamówienia materiałów budowlanych u producentów dla wszy-

stkich przedsiębiorstw budowlanych w ich imieniu. Jednocześnie następuje eliminacja kontaktów służb zaopatrzenia przedsiębiorstw budowlanych z odległymi pośrednikami, służby te pertraktują wówczas tylko z jednym, miejscowym pośrednikiem.

2. Następuje większe uniezależnienie przedsiębiorstw budowlanych od producentów materiałów budowlanych, przy jednoczesnym zwiększeniu uzależnienia tych przedsiębiorstw od łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych. Sprawowanie nadzoru nad łódzką Centralą Materiałów Budowlanych przez koordynatora terenowego - Urząd m. Łodzi - winno zmniejszyć niebezpieczeństwo nadmiernego uzależnienia przedsiębiorstw budowlanych od Centrali.

3. Polepsza się wykorzystanie powierzchni magazynowej i zmniejsza koszty składowania materiałów. Przyjęte rozwiązanie winno bowiem doprowadzić do spadku wielkości zapasów u odbiorców, którzy mając większą pewność otrzymania potrzebnych im materiałów przestaliby je chomikować w swoich magazynach. W ten sposób zapobiegłoby się marnotrawstwu i niezczeniu materiałów w małych, często zaniedbanych i prowizorycznych magazynach przedsiębiorstw. Spadek wielkości zapasów u odbiorców winien dać możliwość zwiększania zapasów w magazynach pośrednika. Warunki magazynowania mogłyby wówczas ulec poprawie - przez dostosowanie magazynów do specjalnych wymogów składowania niektórych materiałów, co jest łatwiejsze w warunkach koncentracji przestrzennej i centralizacji organizacyjnej.

4. Następuje przełamanie barier gałęziowych, resortowych i branżowych, występujących w regionie między przedsiębiorstwami budowlanymi różnych resortów i branż - przez fakt, że z usług Centrali korzystałyby na równych prawach wszystkie przedsiębiorstwa budowlane działające w regionie, niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego.

5. W warunkach istnienia operatywnej kontroli nad działaniem łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych ze strony koordynatora terenowego następuje wzrost znaczenia regionalnych form zarządzania gospodarką materiałową oraz lepsze dysponowanie materiałami - zgodnie z interesami regionu.

W ten sposób nastąpiłoby zwiększenie roli handlu oraz zmniejszenie zakresu działania aparatu zaopatrzenia odbiorców<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Na konieczność przyjęcia takich rozwiązań w iatniejcej sytuacji w zaopatrzeniu materiałowym zwraca uwagę wielu autorów.



Podstawowe zadania w zakresie obrotu materiałami budowlanymi w regionie łódzkim przypadają Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych. Struktura dostaw dla przedsiębiorstw budowlanych województwa łódzkiego winna kształtować się następująco:

- dostawy kruszywa - za pośrednictwem regionalnej eskadry (z wyjątkiem dostawców z okolic Łodzi),
- dostawy cementu - za pośrednictwem regionalnej przesypowni,
- dostawy wapna i gipsu - za pośrednictwem Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych,
- dostawy ceramiki budowlanej - za pośrednictwem Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych (z wyjątkiem dostawców z okolic Łodzi),
- dostawy szkła - za pośrednictwem Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych,
- dostawy wyrobów hutniczych - za pośrednictwem Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych,
- dostawy wyrobów chemicznych - za pośrednictwem Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych,
- dostawy wyrobów przemysłu drzewnego - za pośrednictwem Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych (z wyjątkiem dostawców z okolic Łodzi).

Zasadniczą formą obrotu winien być obrót składowy (chyba że istnieje tylko jeden producent - wtedy dopuszczalny jest tranzyt). Posiadane przez Centralę filie (hurtownie) winny funkcjonować jako centrale dla nowo utworzonych województw. W związku z tym należy odejść od praktyki specjalizacji central (filii), polegającej na tym, że każda centrala (filia) specjalizuje się w tworzeniu warunków magazynowych dla składowania określonych materiałów - i w sprzedaży tych materiałów się specjalizuje.

---

Na przykład B. W a r z e c h a w artykule Kierunki doskonalenia systemu zarządzania zaopatrzeniem materiałowym, "Gospodarka Materiałowa" 1974 nr 9 pisze m. in. "postęp techniczny wywołuje szybko wzrastającą dywersyfikację asortymentową materiałów i potrzeb materiałowych, która komplikuje zadania niezbędnej kompletacji zaopatrzenia, wzmagając potrzebę uczestnictwa handlowo-składowych ogniw w obrocie. Omówione przyczyny stanowią podłoże dla wykształcania i rozszerzania zakresu działania wielobranżowych, handlowych organizacji zaopatrzenia, działających w ramach resortów przemysłowych, bądź w ramach centralnego państwowego organu zarządzania zaopatrzeniem".

Przedstawiona powyżej propozycja daleko idącego rozwoju central materiałów budowlanych jest możliwa do realizacji jedynie w dłuższym okresie czasu, ponieważ wymaga:

- oddania do dyspozycji Centrali odpowiedniej liczby środków transportowych,
- utworzenia kompleksu magazynowego dla materiałów dostarczanych w obrocie składowym,
- podwyższenia kwalifikacji personelu Centrali,
- wypracowania właściwych metod jej działania.

W celu rozbudowania Centrali należy:

- przesunąć część środków transportowych z przedsiębiorstw budowlanych do jej dyspozycji,
- rozbudować należące do niej magazyny dostosowując je do składowania wszystkich materiałów budowlanych<sup>28</sup>,
- przesunąć część pracowników służb zaopatrzenia z przedsiębiorstw budowlanych do pracy w Centrali,
- opracować nowe zasady jej funkcjonowania - upowszechnić szybkie dostawy materiałów bezpośrednio na place budów przedsiębiorstw budowlanych (zaopatrzenie czynne placów budów) i wprowadzić uproszczoną procedurę zamawiania materiałów i rozliczeń finansowych z Centralą.

Wynika stąd, że wzrost potencjału Centrali mógłby polegać bardziej na przemieszczaniu środków - niż na czasochłonnych i kosztochłonnych inwestycjach (nawet część magazynów przedsiębiorstw budowlanych można by dostosować do jej potrzeb).

Idąc dalej można postulować, aby wykorzystanie magazynów przez Łódzką Centralę Materiałów Budowlanych wiązało się z systemem wykorzystania istniejących już magazynów przez cały przemysł, handel i budownictwo w Łodzi. Jedynie wówczas będzie można zapewnić z jednej strony właściwe wykorzystanie magazynów znajdujących się na tym obszarze, z drugiej zaś - pełne zaspokojenie

<sup>28</sup> Stworzona kilka lat temu koncepcja władz terenowych wybudowania w Łodzi, w okolicach ul. Przybyszewskiego, dzielnicy magazynowej przewidywała wykorzystanie powierzchni magazynowej przez różne przedsiębiorstwa funkcjonujące na jednym terenie, niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego, bądź wypożyczanie magazynów przez jedno przedsiębiorstwo drugiemu (centrum informacyjne mogłoby informować o tym, które magazyny są w danej chwili wolne i na jak długo).

potrzeb Łódzkiej Centrali Materiałów Budowlanych bez uciekania się do inwestycji w tym zakresie, które, zdaniem autora, są uzasadnione dopiero wtedy, gdy wszelkie inne środki poprawy sytuacji zawiodą.

B. Zmiana podporządkowania pośredników - dystrybutorów - rozprawiających materiały i elementy budowlane.

Większość central handlowych, zajmujących się rozprawianiem materiałów, elementów, wyrobów czy części działa w ramach resortu, który dane materiały produkuje. Centrale materiałów budowlanych należą do resortu budownictwa, Centrala Zbytu Wyrobów Metalowych "Metalzbyt" - do resortu przemysłu maszynowego, a Przedsiębiorstwo Handlu Chemikaliami "Chemia" - do resortu przemysłu chemicznego. Takie podporządkowanie powoduje negatywne skutki w postaci:

- preferowania przez centrale odbiorców z własnego resortu,
- ustalania zakresu asortymentowego sprzedawanych materiałów w oparciu o kryterium zakresu produkcji dostawcy, a nie kryterium pełnego zaspokojenia potrzeb potencjalnych odbiorców w określonej grupie materiałowej,
- uzależnienie rozwoju organizacyjnego centrali i profilu jej działalności od polityki resortu, reprezentującego określoną gałąź przemysłu i wyrażającego jej interesy.

Tworzenie własnych central handlowych przez poszczególne resorty jest przejawem tendencji autarkicznych, powoduje pogłębienie podziału resortowego w gospodarce - i znane ogólnie negatywne tego skutki.

Zapewne dostrzega się te negatywy, skoro stosowane są również i inne rozwiązania - np. w 1976 r. Centrala Handlowa Artykułów Metalowych i Elektrotechnicznych "Elmet" przeszła z resortu przemysłu maszynowego do resortu gospodarki materiałowej. Zdaniem autora, praca central materiałów budowlanych ("Centrobudu") winna być koordynowana przez resort gospodarki materiałowej. Urząd Gospodarki Materiałowej nie jest zainteresowany wykorzystaniem działalności central dla swoich własnych interesów - ponieważ nie zajmuje się żadnym rodzajem produkcji, a więc prowadziłyby bezstronne działania - bez preferowania określonych odbiorców i określonych producentów. Ponadto resort ten jest wy-

specjalizowany w problematyce gospodarki materiałowej. Propozycja zmiany podporządkowania central materiałów budowlanych jest zresztą zgodna z sugestią, aby centrale stały się regionalnym dystrybutorem materiałów i elementów budowlanych dla wszystkich przedsiębiorstw budowlanych działających w regionie, niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego. Obie propozycje stanowią krok w kierunku przełamania resortowych barier, utrudniających elastyczne funkcjonowanie gospodarki oraz w kierunku zwiększenia znaczenia terytorialnych form kierowania gospodarką.

C. Uproszczenie systemu zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych.

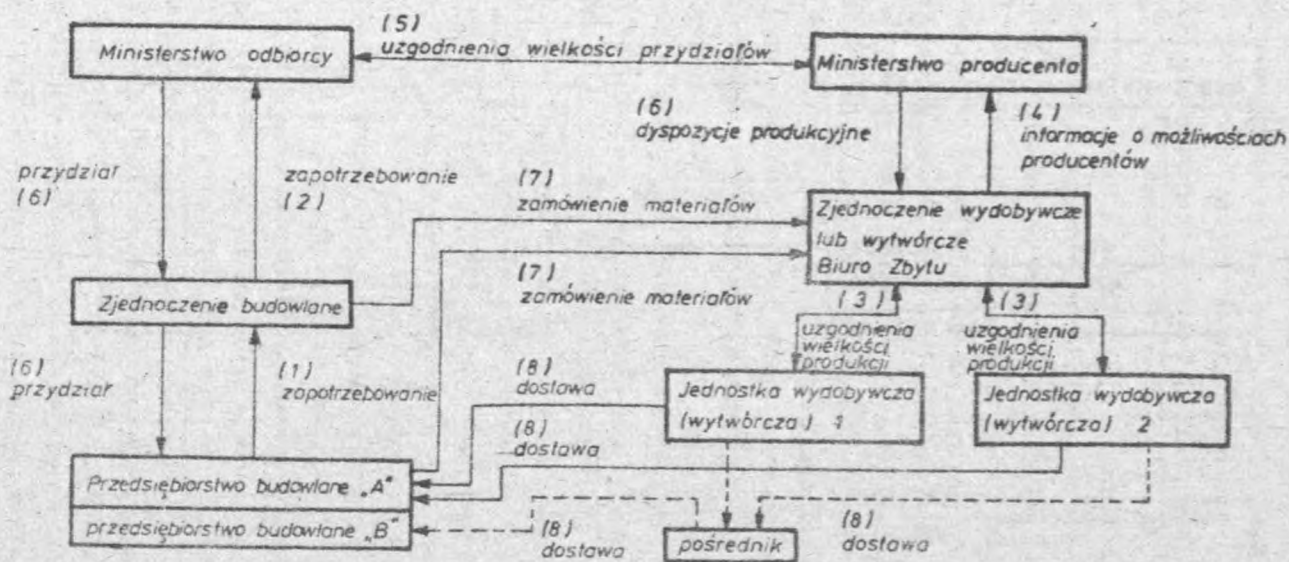
Jak już wykazano system zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych w materiały i elementy budowlane jest nader skomplikowany. Jednocześnie okazało się, że cała sieć jednostek bilansujących, rozdzielających i pośredniczących w dostawie materiałów nie działa sprawnie, mimo swego znacznego rozbudowania i zróżnicowania (biura zbytu przy zjednoczeniach producentów materiałów, centrale handlowe działające jedynie na rzecz określonych resortów, centrale handlowe o charakterze regionalnym). Oczywiście, istnieje zasadnicza różnica między procedurą zaopatrywania w przypadku materiału rozdzielanego i nierozdzielanego. Zakup materiału nierozdzielanego u bezpośredniego producenta bądź też pośrednika obejmuje przeważnie następujące proste działania:

- złożenie zamówienia przez odbiorcę,
- potwierdzenie zamówienia przez dostawcę,
- dostawę,
- wystawienie faktury przez dostawcę,
- zapłatę faktury przez odbiorcę.

Jednakże, ze względu na ciągle zwiększanie się ilości materiałów rozdzielanych w budownictwie (już ok. 80%), coraz większego znaczenia nabierają kryteria ich dystrybucji. Dotychczasową i proponowaną procedurę zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych w materiały rozdzielane przedstawiają rys. 8 i 9. Porównując oba rysunki zauważamy, że:

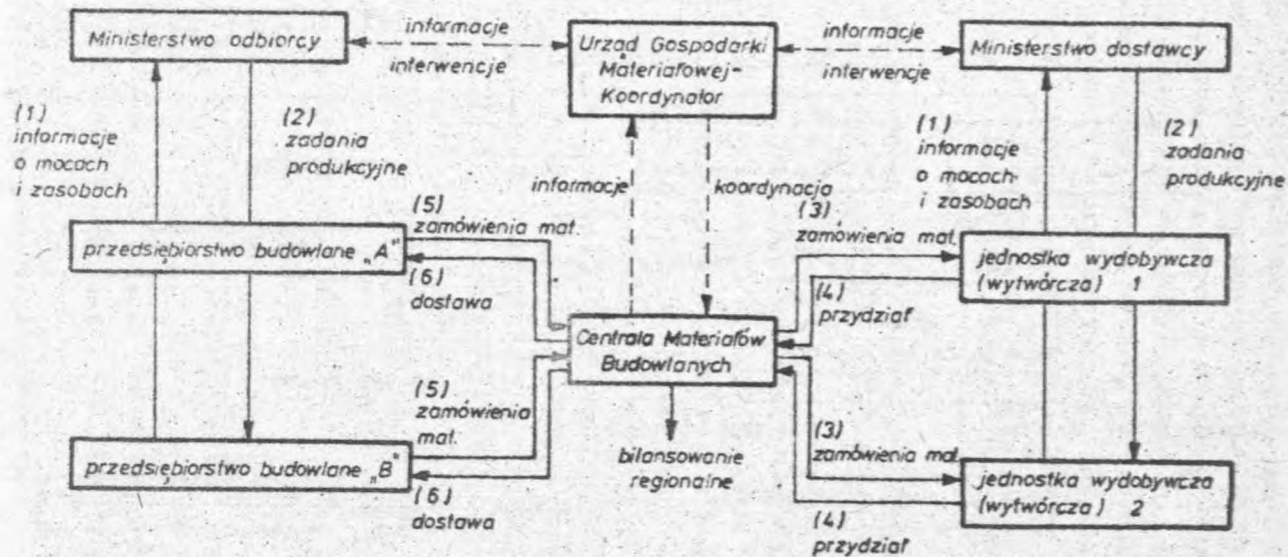
1. W dotychczasowej procedurze zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych biorą udział ministerstwa i zjednoczenia producentów i odbiorców, a ostateczne uzgodnienia prowadzone są na szczeblu zjednoczeń; ilość jednostek biorących udział w procedurze jest znaczna.

# WARIANT I



Rys. 8. Dotychczasowa rola i działania jednostek biorących udział w dostawie materiału rozdzielanego

## WARIANT I



Rys. 9. Proponowana rola i działanie jednostek biorących udział w dostawie materiału rozdzielanego

2. Proponowana procedura odbiera zjednoczeniom funkcję pośrednika między własnym resortem a podporządkowanymi zjednoczeniu przedsiębiorstwami. Jak wynika, z badań, udział zjednoczeń i ich organizacyjno-pośrednicząca rola w całym procesie nie jest gwarantem sprawności przebiegu dystrybucji materiałów budowlanych, wprost przeciwnie, tę sprawność obniża. Udział zjednoczeń w omawianym procesie jest więc zbędny.

3. W procesie rozdziału materiałów i elementów budowlanych ministerstwa - zarówno dostawcy, jak i odbiorcy - nie muszą odgrywać, jak ma to obecnie miejsce, roli czynnej, ale jedynie rolę informacyjną. Ministerstwo producenta, poprzez koordynację zadań produkcyjnych własnych przedsiębiorstw, wpływa na wielkość produkcji przedsiębiorstw-dostawców; ministerstwo odbiorcy, poprzez koordynację zadań produkcyjnych swoich przedsiębiorstw, wpływa na jego potrzeby materiałowe i na tym się kończy ich rola czynna. Mogą informować o potrzebach czy przewidywanej wielkości produkcji przedsiębiorstw zgrupowanych w resortach (to jest właśnie rola informacyjna), ale nie prowadzą już uzgodnień w zakresie dostaw materiałowych między sobą.

4. Funkcję nadrzędnej jednostki, kontrolującej proces rozdziału i dystrybucji materiałów, spełniałoby - wg projektu - ministerstwo koordynujące pracę centrali materiałów budowlanych, tzn. Urząd Gospodarki Materiałowej. Na podstawie informacji uzyskanych z poszczególnych resortów ministerstwo to ustala limity przydziału materiałów (bez lokalizacji przydziału) dla poszczególnych regionów, a centrale materiałów budowlanych na obszarach swego działania przydziały te zamieniają na dostawy materiałów budowlanych do przedsiębiorstw budowlanych poszczególnych resortów - w proporcjach uzgodnionych z organami władzy terenowej. Rozdzielnik ogólnokrajowy byłby więc dzielony przez ministerstwo dystrybutora na regiony, a w ramach regionów o przydziale środków decydowałaby władza terenowa (z udziałem centrali materiałów budowlanych). O przydziale materiałów pochodzenia miejscowego decydowałby jedynie władze terenowe. Podstawowe uzgodnienia dostaw byłyby dokonywane na poziomie przedsiębiorstw. W oparciu o przeprowadzony przez koordynatora terenowego - urząd miasta - bilans potrzeb i podaży materiałów w regionie (bilansowanie regionalne) ministerstwo dystrybutora, w wypadku niedoboru materiałów w regionie, jak ma to miejsce w woj. łódzkim, winno określić ilość

materiałów, jaka może być przez regionalną centralę materiałów zakupiona poza regionem. Podstawowe uzgodnienia dotyczące źródeł dostawy, a więc decyzje o wchodzeniu w kontakt z określonymi dostawcami spoza regionu, tryb dostawy oraz sposób dostarczenia materiału do odbiorcy - dokonywane są przez regionalną centralę materiałów budowlanych (przedstawiającą jednakże swoje sugestie do zatwierdzenia koordynatorowi terenowemu).

5. Podstawowym rodzajem kontaktów między producentem a przedsiębiorstwem budowlanym byłby więc kontakt przez pośrednika - dystrybutora (obrotu składowy lub tranzyt). W niektórych jednak przypadkach (dostawy miejscowe od regionalnych producentów) wskazane byłoby bezpośrednie dostawy od producenta do odbiorcy. Rozwój regionalnej bazy wytwórczej materiałów budowlanych decydować będzie o ilości dostaw bezpośrednich w ramach regionu. W ten więc sposób można doprowadzić do uproszczenia systemu zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych, co wiąże się jednak ze zmianą roli i miejsca pośrednika w dostawach materiałów budowlanych.

D. Przyjęcie jednolitego systemu zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych.

Przeprowadzone badania wykazały, że w łódzkim Zjednoczeniu Budownictwa funkcjonuje zdecentralizowany system zaopatrzenia materiałowego (każde przedsiębiorstwo zaopatruje się na własną rękę), w odróżnieniu od systemu w dużym stopniu scentralizowanego, przyjętego w Zjednoczeniu Budownictwa Komunalnego (gdzie istnieje kilku dystrybutorów dla określonych materiałów, w inne materiały przedsiębiorstwa zaopatrują się same).

Ze względu na fakt, że postulujemy zmniejszenie udziału zjednoczeń w procesie dystrybucji materiałów i elementów budowlanych do przedsiębiorstw budowlanych, logicznym tego postulatu następstwem jest propozycja przyjęcia zdecentralizowanej formy zaopatrywania się przedsiębiorstw w materiały budowlane. Przyniesie to większą niezależność przedsiębiorstwa, które samodzielnie - bez udziału zjednoczenia - będzie mogło kontaktować się z regionalnym dystrybutorem materiałów lub miejscowym producentem.

Zdaniem autora centralizacja dystrybucji materiałów w ramach



Zjednoczenia jest jednym z przejawów dążenia do integracji wewnętrznej zjednoczenia i związanej z tym tendencji do osiągnięcia możliwie największej samowystarczalności w dziedzinie zaopatrzenia materiałowego. Nie przypadkowo przecież scentralizowany system zaopatrywania przedsiębiorstw, przyjęty w znacznym stopniu przez Zjednoczenie Budownictwa Komunalnego, wiąże się z otwieraniem przez to Zjednoczenie własnych kopalni piasku, grysów, kamienia budowlanego, własnych wyodrębnionych przedsiębiorstw produkujących elementy prefabrykowane i tarcicę. Oczywiście, wpływ na te działania ma relatywnie gorsze zaopatrywanie w materiały budowlane przedsiębiorstw budownictwa komunalnego, niż przedsiębiorstw budownictwa mieszkaniowego. Niemniej jednak przy założeniu istnienia regionalnego dystrybutora materiałów budowlanych (dla wszystkich przedsiębiorstw budowlanych regionu łódzkiego), kontrolowanego przez organy władzy terenowej, Zjednoczenie Budownictwa Komunalnego nie powinno się obawiać, że jego przedsiębiorstwa będą posiadały słabszą pozycję w pertraktacjach o dostawę materiałów, niż przedsiębiorstwa budowlane innych resortów działające na terenie województwa i winno doprowadzić do przyjęcia zdecentralizowanej formy zaopatrzenia.

Przedstawiona powyżej koncepcja perspektywicznych zmian w strukturze i mechanizmie funkcjonowania zaopatrzeniowych powiązań może budzić pewne wątpliwości, z czego autor zdaje sobie sprawę. Przede wszystkim przesuwana ona punkt ciężkości w systemie zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych na pośrednika. Jednakże w warunkach rynku producenta istnienie takiej jednostki pośredniczącej jest niezbędne. Spełnia ona wtedy zarazem rolę rozjemcy między odbiorcą a dostawcą. Następnie bilansowanie materiałów przestaje mieć charakter branżowy a zaczyna mieć charakter regionalny (dokonują go nie resorty produkujące określone materiały, ale resort koordynujący pracę jednostek obrotu materiałowego dla budownictwa, w oparciu o informacje resortu-dostawcy i resortu-odbiorcy, a na szczeblu wojewódzkim - władza terenowa). W ten sposób bilansowanie przestanie być instrumentem polityki producentów; skoro nie oni będą bilanse sporządzać, bilanse te będą bardziej wiarygodne.

Autor w tym wariantcie preferuje obrót składowy, jako najbardziej racjonalną formę obrotu materiałowego, chociaż jest to

forma najbardziej skomplikowana i kosztowna. Jednakże, na obszarze silnie uprzemysłowionym, o dużej koncentracji przedsiębiorstw budowlanych, gdy nie ma bliskich, bezpośrednich dostawców, obrót składowy jest formą gromadzenia na tym terenie wszystkich materiałów potrzebnych do produkcji budowlanej. Elastyczny podział tych materiałów między przedsiębiorstwa budowlane stwarza możliwości dla ich rytmicznej pracy - nie występuje obawa nieterminowych dostaw od odległych producentów. Oczywiście warunkiem koniecznym jest ciągłe posiadanie przez Łódzką Centralę Materiałów Budowlanych wszystkich potrzebnych przedsiębiorstwom budowlanym materiałów.

Następne zastrzeżenie mogłoby dotyczyć pewnych konkretnych warunków funkcjonowania jednostek obrotu, które obecnie - wraz ze wzrostem zapasów w ich magazynach - muszą brać większy kredyt na środki obrotowe. Oprocentowanie tego kredytu powoduje, że jednostkom obrotu nie opłaca się zwiększać zapasów, bo ponoszą wówczas relatywne straty. Może to powodować niechęć do rozwijania obrotu składowego przez te jednostki.

Zdaniem autora, nie można stosować tych samych przepisów dla przedsiębiorstw budowlanych (czy przemysłowych) i dla jednostek obrotu materiałowego. Oprocentowanie zapasów znajdujących się w jednostkach obrotu materiałowego winno być stosowane dopiero wtedy, gdy ich struktura jest niewłaściwa. Prawidłowa struktura zapasów w centrali winna być premiovana przez jednostkę nadrzędną. Powinny zostać opracowane normatywy minimalnego, dopuszczalnego zapasu poszczególnych materiałów budowlanych w magazynach centrali.

Wątpliwości również może budzić fakt, że jakkolwiek ulegnie zmniejszeniu liczba jednostek bilansujących (likwidacja procedury bilansowania kolejno przez Komisję Planowania, ministerstwo producenta, urząd gospodarki materiałowej, centrale, zjednoczenia do przedsiębiorstw na rzecz procedury; urząd gospodarki materiałowej - władza terenowa - przedsiębiorstwo) to jednak wzrośnie zapotrzebowanie na uzgodnienia:

- między resortami producentów i odbiorców, a resortem dystrybutora,
- między producentem, dystrybutorem a odbiorcą,
- między władzą terenową, dystrybutorem i między władzą terenową a ministerstwem dystrybutora.

Jednakże uzgodnienia, jakkolwiek innego rodzaju, są też niezbędne w obecnym systemie bilansowania materiałów. Proponowane rozwiązanie - nawet jeśli zwiększa nieco ilość potrzebnych uzgodnień - to generalnie prowadzi do uproszczenia procedury zaopatrywania przedsiębiorstw budowlanych, a o to przecież chodziło.

Wariant II. Zakłada on usunięcie lub ograniczenie barier utrudniających właściwe funkcjonowanie powiązań (przewiduje zwłaszcza istnienie względnie zrównoważonego rynku materiałowego).

Doprowadzenie do względnej równowagi między zapotrzebowaniem na materiały budowlane a możliwościami ich podaży pozwoliłoby przyjąć inny, prostszy wariant powiązań. W warunkach zrównoważonego bilansu materiałowego możliwe jest przyjęcie kilku rozwiązań.

A. Wprowadzenie powiązań typu kooperacyjnego między dostawcą i odbiorcą.

Generalną formą powiązań między dostawcą a odbiorcą byłyby powiązania bezpośrednie - bez jakiegokolwiek udziału pośrednika. Bilans zrównoważony zlikwidowałby przewagę dostawcy nad odbiorcą i wtedy bezpośrednie kontakty dotyczyłyby kontrahentów równorzędnych. Podstawą realizacji dostaw byłyby wieloletnie umowy kooperacyjne między dostawcą a odbiorcą. W warunkach funkcjonowania kilku producentów każdego materiału czy elementu budowlanego odbiorcy mogliby wybierać dostawców, kierując się następującymi kryteriami:

- odległość dostawcy od odbiorcy,
- tradycje współpracy z dostawcą,
- opinia odbiorców o jakości i terminowości dostaw od danego producenta,
- możliwość nawiązania wieloletnich umów kooperacyjnych z danym producentem.

Umowa kooperacyjna dawałaby odbiorcy dużą pewność dostawy i wpływałaby konstruktywnie na sposób formułowania planów w przedsiębiorstwach budowlanych. Parametryczny system zarządzania, przez stosowanie właściwych zachęt, winien sprzyjać dążeniom przedsiębiorstw do wyboru najlepszych kontrahentów.

B. Zniesienie systemu rozdzielnictwa materiałów.

W warunkach istnienia bilansu zrównoważonego należałoby zlikwidować system rozdzielnictwa materiałów budowlanych. W tych warunkach można by zlikwidować skomplikowaną procedurę rozdzielania materiałów - co przyniosłoby znaczne oszczędności czasowe, rzeczowe i finansowe. Zdaniem autora proponowane rozwiązanie nie wyklucza możliwości dokonywania ogólnokrajowego bilansowania materiałowego przez Urząd Gospodarki Materiałowej, a na szczeblu regionu - przez koordynatora terenowego. Wyklucza natomiast w bilansowaniu jakąkolwiek aktywną rolę pośrednika-dystrybutora i ogranicza znacznie zakres działania aparatu obrotu materiałowego.

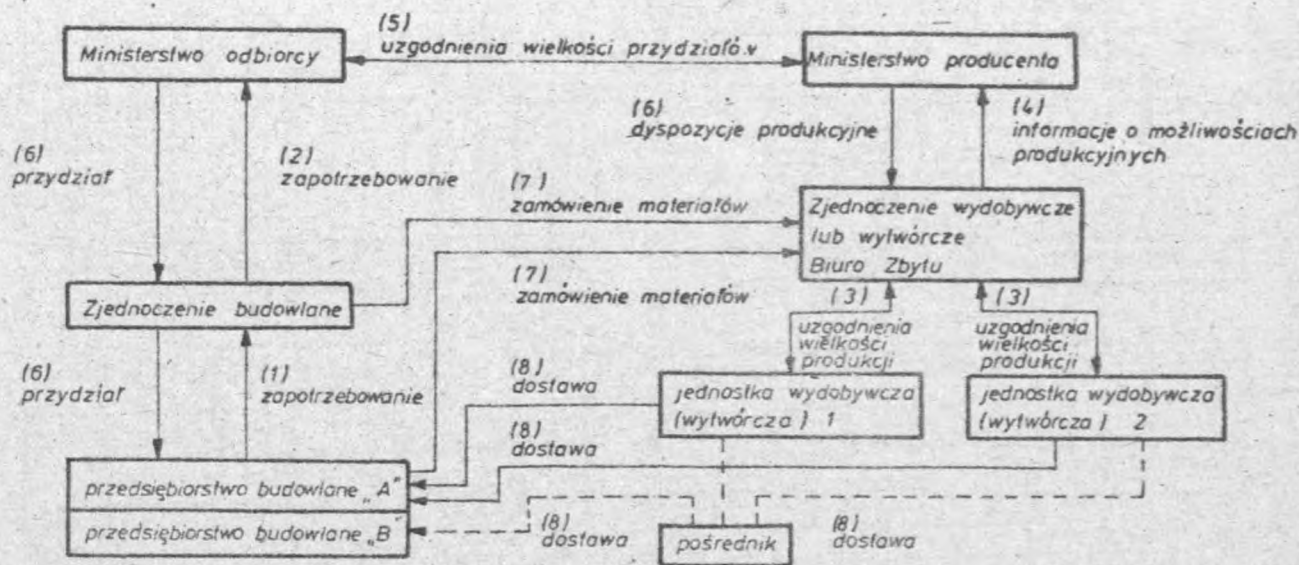
#### C. Udział ministerstw i zjednoczeń w procedurze zaopatrywania.

Podobnie jak w wariantcie I, udział ministerstw i zjednoczeń ograniczałby się do roli informacyjnej (ministerstwo producenta przekazywałoby jednostce bilansującej informacje o możliwościach produkcyjnych jednostek wytwórczych zgrupowanych w resorcie, a ministerstwo odbiorców określonych materiałów - o potrzebach materiałowych zgrupowanych w nim jednostek). Udział zjednoczeń mógłby być wyeliminowany całkowicie lub też zjednoczenie mogłoby pośredniczyć w przekazywaniu informacji z przedsiębiorstw do resortu i na odwrót (choć autor - konsekwentnie - potrzeby takiej nie widzi). Podstawowym poziomem dokonywania uzgodnień byłby poziom przedsiębiorstwa - przy czym samodzielność przedsiębiorstwa, w porównaniu z wariantem I, uległaby znacznemu zwiększeniu (brak narzuconych przedsiębiorstwu przydziałów ilościowych materiałów).

Wzrost samodzielności przedsiębiorstwa w dziedzinie zaopatrzenia pozwoliłby precyzyjniej ocenić jego umiejętności w zakresie prowadzenia właściwej polityki zaopatrzeniowej.

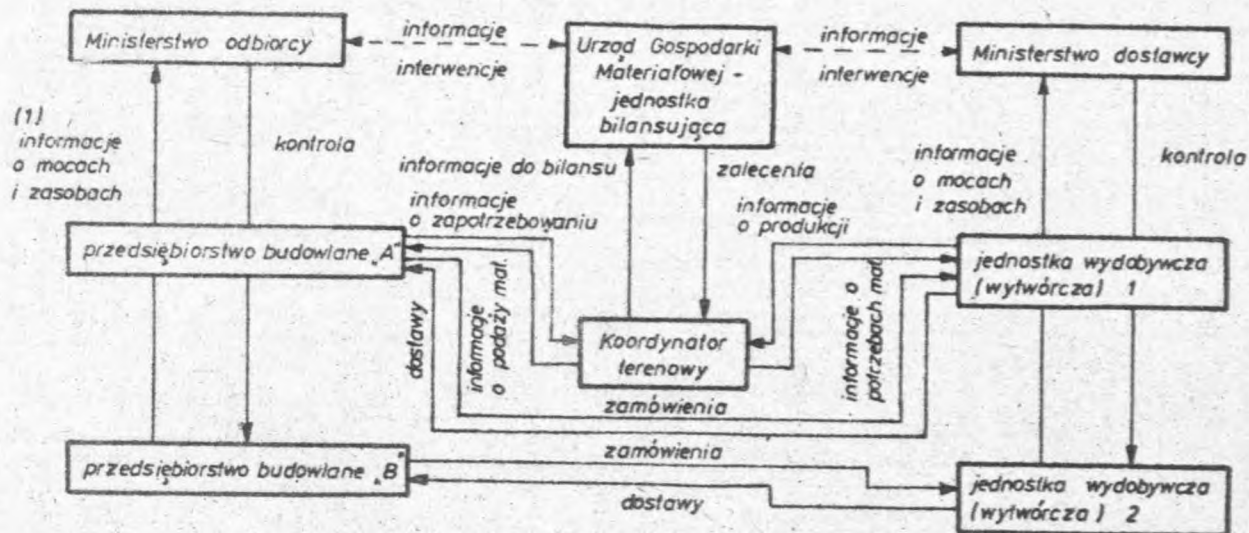
Porównując oba warianty zauważymy, że wariant II jest dużo prostszy, łatwiejszy do realizacji, mniej kosztowny. Jednakże fakt, że wprowadzenie tego wariantu jest możliwe jedynie przy stworzeniu odpowiednich, omówionych wyżej, warunków sprzyjających budowie takiego układu powiązań (przełamanie barier) sprawia, że potrzebny będzie zarówno czas, jak i istotne zmiany w otoczeniu badanych przedsiębiorstw, aby mógłby być on z powodzeniem zastosowany. W tej sytuacji autor uważa za bardziej realne wprowadzenie w okresie przejściowym - w którym dokonać się mają zasadnicze zmiany w naszej gospodarce - jednak wariantu I, wprawdzie bardziej

# WARIANT I



Rys. 10. Dotychczasowa rola i działania jednostek biorących udział w dostawie materiału rozdzielanego

## WARIANT II



Rys. 11. Proponowana rola i działania jednostek biorących udział w dostawie materiału rozdzielanego

skomplikowanego i stwarzającego więcej źródeł powstawania kosztów (procedura rozdzielnictwa materiałowego, system pośrednictwa), ale jednocześnie bardziej przystosowanego do obecnych warunków funkcjonowania gospodarki.

Budując zarówno wariant I, jak i wariant II autor miał na celu stworzenie jednolitego i konsekwentnego systemu zaopatrzenia dla przedsiębiorstw budowlanych. Autor zauważył bowiem, że obecny system funkcjonowania powiązań, będący w swej istocie mieszaniem różnych rozwiązań (częściowy udział pośredników o różnym podporządkowaniu i różnych profilach działania, różnorodność form obrotu, zbyt duża lub zbyt mała liczba dostawców jednego materiału do jednego przedsiębiorstwa budowlanego, zmiany klasyfikacji materiału - raz rozdzielany, raz nie rozdzielany), nie sprzyja uzyskiwaniu właściwych efektów przez przedsiębiorstwa budowlane, pogłębia chaos w gospodarce materiałowej i powoduje duże straty społeczne. Przyjęte rozwiązania musi konsekwentnie preferować określony system powiązań. Należy więc odejść - w koncepcjach długofalowych - od rozwiązań częściowych, podyktowanych sytuacją bieżącą, doraźnych i później siłą bezwładu obowiązujących długie lata, jak to ma miejsce w systemie zaopatrzenia budownictwa w materiały aż do chwili obecnej.

Zaistniałe w latach 1981-1983 zmiany organizacyjne i systemowe w gospodarce nie doprowadziły - zdaniem autora - do dezaktualizacji przedstawionych badań i wniosków. W budownictwie bowiem, w miejsce rozwiązanych zjednoczeń powołano w 1982 r. Wojewódzkie Zarządy Budownictwa, których organizacja i działalność do złudzenia przypomina organizację i działalność dawnych zjednoczeń budowlanych. Podporządkowanie przedsiębiorstw budownictwa mieszkaniowego i komunalnego władzom terenowym spowodowało, że przedsiębiorstwa te korzystają z mniejszej samodzielności niż przedsiębiorstwa, dla których organem założycielskim jest ministerstwo (minister). Z punktu widzenia formalnego wyeliminowany został wpływ pośrednich organów zarządzania na decyzje dotyczące podziału materiałów rozdzielanych, faktycznie natomiast wpływ zarówno Wojewódzkiego Zarządu Budownictwa, jak i nowego patrona - władzy terenowej jest znaczny. Zbyt wcześniej jeszcze na dale-

ko idącą ocenę systemu organizacyjnego budownictwa i systemu zaopatrzenia w budownictwie - wydaje się jednak, że najpoważniejszym niebezpieczeństwem jest możliwość utrwalenia się systemu rozdzielnictwa materiałów budowlanych i zmniejszonej samodzielności przedsiębiorstw budowlanych na okres dłuższy, niż w innych dziedzinach gospodarki narodowej Polski.



## BIBLIOGRAFIA

### Publikacje książkowe

- B e r r i L., Specjalizacja i kooperacja w przemyśle ZSRR, Warszawa 1955.
- B i e ń W., Ekonomika przedsiębiorstwa budowlanego, Warszawa 1972.
- B o r k a c k i S., Problemy kooperacji w przemyśle, Kraków 1966.
- B r o u g h t o n H. F., Economic Site Organization and Building Supervision, London 1965.
- B u k o j e m s k i L., N o w a k J., Gospodarka materiałowa w budownictwie, Warszawa 1977.
- B y r s k i B., Koordynacja gospodarki przedsiębiorstw w ośrodkach przemysłowych, Warszawa 1970.
- B y r s k i B., Integracja przemysłu w układach przestrzennych, Kraków 1978.
- C o l e a n M., N e w c o m b e R., Stabilizing Construction: the Record and Potential, New York 1952.
- C z a r n o c k i J., Specjalizacja produkcji i kooperacje w przemyśle maszynowym, Warszawa 1960.
- C z a r n o c k i J., Techniczno-ekonomiczne podstawy ustalania zakresu kooperacji oraz organizacje powiązań kooperacyjnych, Warszawa 1970.
- C z a r n o w s k i J., Teoretyczne przesłanki rozwoju regionu ekonomicznego, [w:] Rozwój ekonomiczny regionu krakowskiego w dwudziestolecie Polski Ludowej, Warszawa 1965.
- D o b i j a ń s k a Z., Studia nad organizacyjnymi uwarunkowaniami przepływów międzygałęziowych (problemy kooperacji międzybranżowej budownictwa), Kraków 1975.
- G l i ń s k i B., Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, Warszawa 1964.

G l i ń s k i B., K i e r c z y ń s k i T., T o p i ń s k i A., Zmiany w systemie zarządzania przemysłem, Warszawa 1975.

H a j d u k H., Prognozowanie rozwoju budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych, Poznań 1974.

I s a r d W., Location and Space Economy, New York, London 1956.

I s a r d W., Metody analizy regionalnej, Warszawa 1965.

K a r w a t R., Zaopatrzenie i rozliczenia materiałowe w przedsiębiorstwie budowlanym, Warszawa 1962.

Kooperacja między Wschodem a Zachodem, Warszawa 1974.

Koordinacja pozioma spraw społecznych pomiędzy radami narodowymi i przedsiębiorstwami planu centralnego, Poznań 1971.

K o r t a n J., Formy integracji przedsiębiorstw przemysłowych, [w:] Funkcje i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja, Warszawa 1976.

K w e j t J., Gospodarka materiałowa, Warszawa 1978.

L e s k i e w i c z Z., S z o r c Z., Wielkie organizacje gospodarcze - założenia i problemy organizacyjne, Warszawa 1975.

M a d e j Z., Efektywność specjalizacji i kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych, Warszawa 1965.

Malisz R., Państwo a spółdzielczość, Warszawa 1966.

M i n d u r L., Racjonalizacja przewozów w budownictwie, Warszawa 1977.

P i o t r o w e k i M., Modelowanie struktur organizacyjnych budownictwa, Wrocław 1977.

R y c h ł o w s k i B., Regionalizacja ekonomiczna (zagadnienia podstawowe), Warszawa 1976.

S a j k i e w i c z Ł., Kombinaty przemysłowe, Warszawa 1974.

S k o w r o n e k Cz., Sterowanie zapasami produkcyjnymi - problemy ekonomiczne, Warszawa 1977.

S k o w r o n e k Cz., W o j c i e c h o w s k i T., Gospodarka materiałowa, Warszawa 1978.

S o b c z a k K., Branżowa i terenowa koordynacja pracy przedsiębiorstw kluczowych, Warszawa 1965.

S o b c z a k K., Koordinacja gospodarcza, Warszawa 1971.

S o b c z a k K., Zarządzanie gospodarką narodową w warunkach koncentracji produkcji, Katowice 1974.

Publikacje w czasopiśmie

B a ń k o w s k i C z ., Zaopatrzenie materiałowo-techniczne w budownictwie - stan istniejący i kierunki usprawnienia, "Inwestycje i Budownictwo" 1979, nr 2.

B y r s k i B ., Kierunki doskonalenia gospodarki materiałowej, "Problemy Ekonomiczne" 1978, nr 3.

C z a r n e c k i M ., Wpływ kooperacji na poprawę jakości produkcji, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1977, nr 10.

G n i e w a s z e w s k i J ., Niektóre problemy rozwoju budownictwa w planie perspektywicznym, "Gospodarka Planowa" 1973, nr 6.

H a m a n k i e w i c z Z ., Struktura systemu bilansowania materiałowego w gospodarce narodowej, "Problemy Rozwoju Budownictwa" 1978, nr 2.

K e m p l i ń s k i A ., Model zaopatrzenia - kryteria i propozycje, "Fundamenty" 1977, nr 2, 3.

K i e r y n s k i J ., Wybór kryteriów optymalizacji biernej, "Przegląd Organizacji" 1971, nr 2.

K i e r s k i B ., Rola władz terenowych w podnoszeniu efektywności gospodarowania materiałami budowlanymi, "Gospodarka Materiałowa" 1977, nr 9.

K o c h M ., Analiza struktury kosztów zaopatrzenia materiałowego, "Gospodarka Materiałowa" 1977, nr 5.

K o n w e r s k i B ., Niektóre problemy organizacji i funkcjonowania rad narodowych w rejonach uprzemysłowionych, "Organizacja, Metody i Technika" 1971, nr 4.

L o e w K ., Beispiele möglicher Kooperation als Mittel der regionalen Produktivitätsforschung, "Rationalisierung" 1967, nr 1.

R a b s k a T ., Koordynacyjna funkcja terenowych organów władzy i administracji państwowej w zakresie gospodarki, "Organizacja, Metody i Technika" 1979, nr 2.

S w i r i d i e n k o N ., Nasuszczyne zadaczi razwitija mierzotraslewych koopierirowannyh postawok, "Materialno-Tiechničeskoje Snabzenije" 1971, nr 5.

W i t k o w s k i j W ., Puti sowierszenstwowanija koopieri-

rowanych swiaziej stroitielejnych organizacyj w usłowijach rozwija spieczalizacyi, "Ekonomika Sowietekoj Ukrainy" 1970, nr 3.

#### Inne źródła

B o r c h e r t H., Kooperacja i jej planowanie w przemyśle NRD, [w:] Koordynacja gospodarcza w przemyśle, Katowice 1966.

B o r k o w s k i J., wypowiedź na konferencji naukowej na temat kóordynacji terenowej - Kozubnik 1978, Koordynacja terenowa, Katowice 1980.

Rola powięzań umownych między dostawcą i odbiorcą w zakresie kooperacji oraz innych dostaw zaopatrzeniowych, materiały wewnętrzne Urzędu Gospodarki Materiałowej, Warszawa 1978.

Uchwała Rady Ministrów nr 116 z dnia 14 V 1965 o współpracy i kóordynacji gospodarczej, "Monitor Polski" 1965, nr 33.

Uchwała Rady Ministrów nr 192 z dnia 3 VIII 1973 w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki u- społęcznionej, "Monitor Polski" 1973, nr 36.

Uchwała Rady Ministrów nr 96 z dnia 3 X 1980 w sprawie koope- racji przemysłowej, "Monitor Polski" 1980, nr 25.

Uchwała nr 118 Rady Ministrów z dnia 17 XI 1980 w sprawie sy- stemu funkcjonowania gospodarki, "Monitor Polski" 1980, nr 30.

Ustawa z dnia 25 IX 1981 o przedsiębiorstwach państwowych, "Dziennik Ustaw" 1981, nr 24.

Uchwała nr 243 Rady Ministrów z dnia 30 XI 1981 w sprawie za- sad działalności przedsiębiorstw państwowych w 1982, "Monitor Pol- ski" 1981, nr 32.

Uchwała nr 207 Rady Ministrów z dnia 27 IX 1982 w sprawie u- mów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki u- społęcznionej, "Monitor Polski" 1982, nr 26.

Uchwała nr 226 Rady Ministrów z dnia 8 XI 1982 w sprawie za- sad zaopatrzenia materiałowo-technicznego w 1983 r., "Monitor Polski" 1982, nr 28.

## SUMMARY

The main objective of this study is to verify a research hypothesis that causes underlying insufficient and unpunctual supply of construction companies with materials can be found not only in shortage of construction materials but also in defective organization of material deliveries. According to the author, organization of material supplies for the construction sector may be improved by creating a rational system of supply ties between industrial companies working for this sector and consumers of building materials i.e. construction companies.

Various research methods were employed. Analysis of building materials and components flows, using inter-branch flows method, was linked with qualitative analysis of effectiveness with regard to the mechanism of functioning of the ties. The base material for the analysis was provided by interviews. In analysis of profitability of these ties there was applied index analysis.

The studies produced a very rich material. Proposals of current and perspective organizational improvements, which determine rational character of ties in industrial supplies between construction and industrial companies were put forward as well.

The list of current improvements encompassed such improvements which could be introduced at once without any investments, and without any material and financial allocations. Variant No. 1 of improvements of perspective character (feasible in conditions of the seller's market) anticipates that the supply system of construction companies will be based on functioning of regional organizations acting as middlemen in distribution of building materials. Such an organization should become the main supplier of building materials and components for numerous construction companies operating within a given region, and it should also be charged with balancing of demand for construction materials with their supply capacities within the region (supervised by local authorities).

Variant No. 2 (feasible in conditions of materials balance in the economy and in conditions of the parametric system operation) envisages introduction of cooperation-type links between the supplier and the consumer. Deliveries would be effected on the basis of long-term agreements on cooperation. The parametric management system should encourage enterprises then to selection of the best contracting parties in trade in materials. The system of centrally steered distribution and complex supply procedures would be replaced by horizontal agreements concluded between independent companies.

## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....	3
<b>Rozdział I</b>	
Ogólna ocena skuteczności różnych form związków zaopatrzeniowych w polskiej gospodarce .....	7
<b>Rozdział II</b>	
Uwarunkowania i koncepcje zmian w mechanizmie funkcjonowania powiązań zaopatrzeniowych budownictwa w Polsce .....	13
Rola czynników zewnętrznych w kształtowaniu powiązań zaopatrzeniowych budownictwa .....	13
Koncepcje usprawnienia przepływów materiałów i elementów do przedsiębiorstw budowlanych .....	19
<b>Rozdział III</b>	
Organizacja i warunki funkcjonowania zaopatrzeniowych powiązań przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych w regionie łódzkim .....	27
Metodyczne podstawy (sposób podejścia) w badaniu związków zaopatrzeniowych budownictwa w regionie .....	27
Region łódzki i jego potrzeby budowlane .....	29
Specjalizacja przedsiębiorstw budowlanych regionu łódzkiego a ich popyt na materiały i elementy budowlane .....	33
Organizacyjne aspekty funkcjonowania związków zaopatrzeniowych budownictwa .....	36
<b>Rozdział IV</b>	
Analiza racjonalności powiązań zaopatrzeniowych budownictwa z przemysłem w regionie łódzkim.....	43
Zakres działania regionalnych producentów i dystrybutorów materiałów budowlanych w regionie łódzkim .....	43
Analiza przepływów materiałów i elementów budowlanych do przedsiębiorstw budownictwa ogólnego województwa miejskiego łódzkiego.....	50

Analiza opłacalności powiązań zaopatrzeniowych w warunkach budownictwa .....	58
Rozdział V	
Kierunki usprawnienia związków zaopatrzeniowych przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych w regionie.....	66
Tworzenie warunków sprzyjających budowie racjonalnych związków zaopatrzeniowych między jednostkami gospodarczymi ....	66
Propozycje bieżących i perspektywicznych działań usprawniających powiązania między badanymi przedsiębiorstwami .....	69
Bibliografia .....	89
Summary .....	93

