

WYDAWNICTWA WYŻSZEJ SZKOŁY HANDLU ZAGRANICZNEGO
WE LWOWIE

MARJAN ROSENBERG

ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

CZĘŚĆ OGÓLNA

L W Ó W 1932

NAKŁADEM

WYŻSZEJ SZKOŁY HANDLU ZAGRANICZNEGO WE LWOWIE
SKŁAD GŁÓWNY W KSIĘGARNIACH S. A. KSIĄŻNICA-ATLAS
LWÓW-WARSZAWA

WYDAWNICTWA WYŻSZEJ SZKOŁY HANDLU
ZAGRANICZNEGO WE LWOWIE:

Charles Irvine: **Praktyczny podręcznik języka angielskiego, z kluczem.**

Dr. Henryk Korowicz: **Polityka przemysłowa w zarysie.**

Dr. Teofil Seifert: **Polskie i zagraniczne instytucje popierania eksportu.**

August Zierhoffer: **Problem przeludnienia w świetle geografji.**

Marjan Rosenberg: **Organizacja przedsiębiorstw.**

Skład główny:

S. A. Książnica-Atlas, Lwów-Warszawa.

WYDAWNICTWA WYŻSZEJ SZKOŁY HANDLU ZAGRANICZNEGO
WE LWOWIE

MARJAN ROSENBERG

ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

CZĘŚĆ OGÓLNA

L W Ó W 1932

NAKŁADEM

WYŻSZEJ SZKOŁY HANDLU ZAGRANICZNEGO WE LWOWIE
SKŁAD GŁÓWNY W KSIĘGARNIACH S. A. KSIĄŻNICA-ATLAS
LWÓW-WARSZAWA

WSZELKIE PRAWA AUTORSKIE, ŁĄCZNIE
Z PRAWEM TŁUMACZENIA, ZASTRZEŻONE.

353183

353183



1180096326

PAd

Zakłady Graficzne Ski Akc. Książnica-Atlas we Lwowie.

Treść.

	Str
Od autora	5
Wstęp. Technika i komercjalizm	7
Rozdział pierwszy. Przedsiębiorstwo	15—52
I. Cechy i cele przedsiębiorstwa	15
II. Elementy przedsiębiorstwa	20
III. Osobowość przedsiębiorstwa i jego ochrona	25
IV. Indywidualność przedsiębiorstwa i jego siła atrakcyjna	34
V. Podział przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa przemysłowe	42
VI. Przedsiębiorstwa handlowe	43
Rozdział drugi. Organizacja przedsiębiorstw	53—80
I. Podział nauki organizacji. Organizacja państwowa a prywatna	53
II. Organizacja zewnętrzna i wewnętrzna	60
III. Fayolizm	67
IV. „Business habits“	77
Rozdział trzeci. Zasady organizacji	81—126
I. Zadania nauki o organizacji	81
II. Naukowa organizacja pracy	83
III. Rozbiór systemu Taylora	91
IV. Tayloryzm w zastosowaniu praktycznym	96
V. Racjonalizacja w rolnictwie	103
VI. System płac	106
VII. Bezrobocie	119
Rozdział czwarty. Elementy organizacji	127—142
I. Autorytet, dyscyplina, inicjatywa	127
II. Jednolitość kierownictwa i rozkazodawstwa	132
III. Skoordynowanie wszystkich wysiłków przedsiębiorstwa	134
Rozdział piąty. Zrzeszenie przedsiębiorstw	143—164
I. Tendencja zrzeszania się	143
II. Gospodarka organizacyjna	145
III. Koncentracja przedsiębiorstw	150
Typ założycielski: Standard Oil Trust	151
IV. Royal Dutch Shell	161
Rozdział szósty. Kartele	165—208
I. Kartelizacja przedsiębiorstw	165
II. Kartelizacja przemysłowa w Polsce	170
Przymusowy kartel cukrowniczy	170
Przymusowy kartel naftowy	175
Przymusowy kartel węglowy	187
III. Organizacja karteli	190
IV. Organizacja karteli międzynarodowych	196
V. Kartele a Liga Narodów	200
VI. Ustawodawstwo kartelowe	204
Skorowidz	209

Prace tegoż autora.

Początki Górnictwa w Polsce za Bolesława Chrobrego, Lwów 1907.

Zarys urządzeń prawnych górnictwa w Polsce po koniec XVI wieku, Warszawa 1912.

Kodeks naftowy, Kraków 1908—1912, 2 tomy.

Rozwój pojęcia własności górniczej w prawie francuskim, Kraków 1920 r.

O reglamentacji górnictwa, Lwów 1926.

Międzynarodowa polityka naftowa, Dąbrowa 1925.

Ustawodawstwo naftowe wobec powszechnej ustawy górniczej, Lwów 1904.

Przepisy górniczo-policyjne dla kopalń oleju skalnego w Galicji 1904.

O wpływie prawa niemieckiego na ustawy naftowe, Lwów 1905.

O reformie prawa naftowego, Lwów 1910.

Uprawnienia górnicze i naftowe w swym stosunku wzajemnym, Lwów 1906.

Die polnische Naphtaindustrie. Berlin 1926.

Od autora.

Zadaniem pracy niniejszej jest wypełnienie luki, istniejącej w literaturze fachowej nietylko u nas, lecz i zagranicą.

Mimo postępu olbrzymiego organizacji przedsiębiorstw i niebywałej dotąd ich koncentracji, brak systemu jednolitego przedsiębiorstw, ze stanowiska organizacyjnego.

Brak powyższy daje się odczuwać szczególnie na wszechnicach fachowych, na których — zwłaszcza zagranicą — nauka organizacji przedsiębiorstw stanowi jeden z najważniejszych przedmiotów obowiązkowych.

W pracy niniejszej omawiam organizację przedsiębiorstw jedynie ze stanowiska ogólnego z tem, że do części szczegółowej powrócę w szeregu monografij.

Wstęp.

Technika a komercjalizm.

Zbiorowe życie gospodarze, jak niemniej w jego skład wchodzące poszczególne jednostki, zrzeszenia i związki, ożywione są jedną myślą i dążeniem: zapewnienia sobie jak największej ilości dóbr, służących do zaspokojenia potrzeb codziennego życia i polepszenia bytu.

Dobra potrzebne do umożliwienia naszej egzystencji zdobywa się przy pomocy produkcji, która może być pierwotną, jako produkcja rolna i górnictwo, lub produkcją *przetwórczą*, jako produkcja przemysłowa.

Sama produkcja nie spełni jednak swego zadania, jeśli nie nastąpi obrót i rozdział produkcji, przez jej należyte odprowadzenie do spożywców. Funkcję tę spełnia komercjalizm, t. j. handel w ogólnem tego słowa znaczeniu.

Stadium produkcji to domena techniki.

Stosownie do rodzaju produkcji, rozróżniamy technikę rolną, górnictwo i przemysłową. W drugim stadium obrotu dóbr z produkcji uzyskanych i odprowadzenia ich do spożywców, panuje wyłącznie komercjalizm, jako czynnik jedyny.

Komercjalizm atoli nie jest wyłącznym czynnikiem jedynie w stadium obrotu i rozdziału dóbr uzyskanych z produkcji. Komercjalizm oddziałuje w wysokim stopniu również na samą produkcję, częstokroć wprost decydując o możliwości produkcji i jej rozwoju.

Uzmysławia nam to wzajemny stosunek techniki, jako wybitnego czynnika produkcji, do komercjalizmu. Zanim rozważymy wzajemny stosunek techniki do komercjalizmu, unaocznimy sobie wprawdzie znaczenie techniki dla naszego życia i naszego rozwoju cywilizacyjnego.

Nowoczesny na wielką skalę zakrojony rozwój techniki, co do czasu swego powstania nie jest zbyt odległy, gdyż zaczyna się dopiero w ostatnich dwu wiekach.

Nagły rozwój techniki sprowadza atoli szybko w następstwie zupełną przemianę w życiu społecznym, jakoteż radykalne przegrupowanie i przewarstwowanie w ustroju świata.

Jeden z twórców nowoczesnego ruchu robotniczego *Lasalle* podnosi, że wielką rewolucję francuską, burzącą resztki ustroju świata feudalnego, wyprzedziło wynalezienie maszyny tkackiej Arkwigha, która była równocześnie zwiastunem nowego ustroju gospodarczego, powstania świata kapitalistycznego i jego równoważnika proletariatu fabrycznego.

Rzeczony rozwój techniki przeistoczył nietylko nasze całe życie, przeistoczył nietylko wszystkie dotychczasowe wartości i wpłynął na odmienne kształtowanie się naszej psychy, lecz nadto w zasadniczy sposób wpłynął na rewizję naszej etyki socjalnej¹ i jej zadań i celów, a człowieka białej rasy posunął naprzód w realizacji jego zadania historycznego: ujarzmienia wrogich mu dotąd sił przyrody i uczynienia z nich służebnic człowieka, celem podniesienia dobrobytu i cywilizacji wszechludzkiej.

Najlepszy obraz tego zwycięstwa i triumfu człowieka białej rasy nad wrogimi siłami natury, daje nam postęp techniki elektrycznej. Największym wrogiem człowieka pierwotnego był piorun, który palił domostwo człowieka, zabijał i porażał człowieka i jego zwierzęta domowe, stanowiące podstawę jego ciężkiej egzystencji. Wobec tego wroga był człowiek pierwotny bezbronny.

Greki przedstawiali sobie najpotężniejszego boga Olimpu, Zeusa, jako władcę piorunów, na których odgłos bladł i truchłał człowiek bezbronny. Franklin kładzie kres niszczyielskiej mocy piorunów, przez wynalezienie gromochronów. Z chwilą, gdy człowiek unicestwił tę niszczyielską siłę żywiołu, poczyna myśleć nad tem, jakby ją opanować zupełnie i z niszczyielskiej przemienić w twórczą, sobie zupełnie od-

¹ Prof. dr. Leopold Caro: Solidaryzm, jego zasady, dzieje i zastosowanie, str. 251 i nast.

daną i służebną. Herz odkrywa fale elektryczne i odtąd elektryczność staje się ujarzmionym sługą człowieka.

Elektryczność dostarcza człowiekowi światła i ciepła, dostarcza siły motorycznej, popędzając maszyny i koleje, elektryczność w ręku człowieka staje się siłą, przy pomocy której człowiek ujarzmia dalej przyrodę, rozbija atomy uchodzące dotąd za niezwycięzone i niepodzielne, przewierca skorupę ziemską, przenosi w odległe strony swą myśl i głos. Przy pomocy elektryczności leczy człowiek ułomności swego organizmu i jak piorunowładny Zeus sieje na daleką odległość śmierć i zniszczenie. Bez ujarzmienia elektryczności, która dotąd była najgroźniejszym wrogiem człowieka, nie moglibyśmy sobie już dziś wyobrazić możliwości bytu człowieka nowoczesnego.

Aby zrozumieć znaczenie rozwoju techniki dla człowieka białej rasy, musimy sobie uprzytomnić warunki jego pierwotnej egzystencji i rozwoju.

Z Azji, kolebki ludzkości, w następstwie przeludnienia parł człowiek rasy białej do Europy, do krajów o klimacie ostrym, podczas gdy w Azji, w krajach o klimacie gorącym, przyroda dostarczała wszystkiego człowiekowi omal bez pracy. Gdy czynnik przeludnienia zmusił człowieka rasy białej do szukania nowych siedzib w Europie, spotkał się w nowej ojczyźnie z dwoma wrogami: z głodem i mrozem. Przyroda skąpa, zmuszała człowieka do ciężkiej pracy, celem pokonania dwu największych wrogów ludzkości: głodu i zimna.² Europejczyk musiał porzucić żywot Nomadów, który nie mógł wyżywić i ochronić przed głodem i zimnem coraz bardziej wzrastających ilościowo mas. Należało osiąść na glebie, przez jej staranną uprawę podnieść jej żyzność i pobudować domostwa, celem ochrony przed północnym mrozem.

Tak powstaje rolnictwo, pierwszy wielki etap w pochodzie cywilizacyjnym białego człowieka.

W twardej walce z zimą Europy wychodzi człowiek rasy białej zahartowany, pełen energii żywotnej i dążenia do czynu, w przeciwieństwie do Azjaty, którego słońce, gorący

² Prof. dr. Antoni Wereszczyński: Państwo antyczne i jego renesansy, str. 9, 10.

klimat i bogata przyroda, dostarczająca bez wielkiego wysiłku wszystkiego potrzebnego do życia, pozbawiły energii i dążności do czynu a ustosunkowały raczej do życia kontemplacyjnego.

Rychło zarysowuje się zasadnicza różnica pomiędzy człowiekiem białej rasy, Europejczykiem i jego dawnym przodkiem autochtonem azjatyckim. Europa dostarcza ludzi czynu i energii, którzy wyładowują ją w coraz to nowej walce i w dążeniu do opanowania przyrody, a więc w rozwoju i udoskonaleniu techniki. Azja natomiast stanowi naturalne podłoże dla wszelkiego skupienia myśli i uczucia i staje się ojczyzną wszelkich religij. Znamieniem Europy jest energia i technika, cechą Azji etyka religijna, o podkładzie mistycznym, na który mógł sobie pozwolić jedynie człowiek gorącego klimatu, któremu przyroda oszczędzała ciężkich trosk o wyżywienie, a pozostawiała wiele wolnego czasu na życie wewnętrzne, na kontemplację. Europejczyk siłą faktu, żyje życiem zewnętrznym, Azjata oddaje się skupieniu wewnętrznemu. Życie zewnętrzne, życie czynu, skierowane ku coraz dalszemu odkrywaniu utajonych sił przyrody i ich ujarzmieniu, aby życie w klimacie europejskim uczynić znośniejszym i łatwiejszym, mimo stale postępującego wzrostu ludności: to zmaganie się ustawiczne z przyrodą, prowadzi Europejczyka do coraz nowych odkryć, do coraz dalszego rozwoju techniki.

Podpatrzywszy niszczycielską i demoniczną siłę piorunu, ujarzmił go człowiek biały jako elektryczność, swą pomocnicę odtąd stałą, ogień przemienia człowiek w motoryczną parę, naśladując lot ptaków, buduje latawce, badając i naśladując budowę oka tworzy aparaty fotograficzne, nawet trujące rośliny i bakcyle zaprzęga do swej służby, pierwsze przemieniając na leki, ostatnie na szczepionki przeciw chorobom organizmu. Również wojny, wspólne niestety ludzkości, zmieniają swój charakter. Zamiast bezpośrednich walk człowieka z człowiekiem, staje się wojna domeną zmagania, urządzeń i udoskonań technicznych, a zwycięża naród o wyższej technice w sztuce niszczenia i zabijania. Rozwój cywilizacji ludzkiej staje się równoznacznym z rozwojem

techniki, a każdy wynalazek, jest równocześnie pionierem postępu i dobroczyńcą ludzkości. Etapy w rozwoju ludzkości znaczą nie twory sztuki, lecz wynalazki. Najpotężniejsze dzieła sztuki i poezji ulegają po wiekach zapomnieniu, z wielkich tworców Praxytelesa i Fidjasza pozostała omal jedynie pamięć imienia ich twórców, wynalazki atoli pozostają trwale jako wspólna twórcza spuścizna wszystkich dalszych pokoleń.

Na czoło ludzkości, jako jej największy dobroczyńcy wysuwają się wielcy wynalazcy. Prometeusza, odkrywcę twórczej siły ognia i podporządkowania go woli człowieka, podniosła wdzięczna ludzkość do wyżyn i godności bóstwa.

Każdy wynalazek techniczny oznacza udogodnienie życia i polepszenie bytu ludzkości. Gdy ziszczą się marzenia techników i uda się opanować i ujarzmić zupełnie energję wodną, jakoteż ująć ją w zupełności w karby jako siłę motoryczną i ciepłą, gdy morza i rzeki dostarczą nam tak poszukiwanego węgla białego, wówczas stanie się zbędną ciężka a niebezpieczna praca setek tysięcy górników w mrocznych szbach węglowych.

Każdy wynalazek zwalniał zawsze jedną warstwę ludzi z ciężkiej ekonomicznej i faktycznej niewoli. Udoskonalenie techniki okrętowej oznaczało równocześnie zniesienie niewoli galerników, przykutych dotąd łańcuchami do galer. Z chwilą, gdy chemikom uda się wynaleźć proces chemiczny wydzielenia z drzewa jego składników odżywczych, z tą chwilą odpadnie dla najszerszych mas ludzkości odwieczna troska o znoyny chleb codzienny.

Gdy uzmysłowimy sobie zdobycze techniki, zobaczymy, że technika zniosła pojęcie odległości, przenosząc człowieka omal z szybkością chwili z miejsca na miejsce, przenosząc naszą twarz, myśl, głos przy pomocy fal elektrycznych z jednej półkuli na drugą. Technika zniosła pojęcie czasu, pozwalając na rozkaz człowieka zdarzenia odbyte w czasie przeszłym rozwijać ponownie na ekranie w każdej dowolnej chwili.

Technika opanowała spiżowe prawo grawitacji, pozwalając człowiekowi, pozbawionemu przez przyrodę skrzydeł,

wznosić się w przestworze i szybować w niem wbrew prawom i nakazom przyrody, która chciała przykuć człowieka na zawsze do ziemi.

Spełnił się sen Leonarda da Vinci.

Czy technika jest etyczną?

Tego potwierdzić nie możemy.

Technika jest amoralna, aby użyć słów Nietzsche'go: „jenseits von Gut und Bösem“. Należy dopiero wlać w nią ducha prawdziwej etyki i altruizmu, aby przyniosła błogosławieństwo rzeszom ludzkim. Wszystko zależy od wykonania i jej myśli przewodniej. Dynamit rozsadzający skały, celem zdobycia skarbów ziemi, dynamit przebijający tunele w górach oddzielających ludzi od siebie, celem umożliwienia komunikacji i łatwej wymiany towarów, może przynieść błogosławieństwo, — dynamit w rękę zbrodniarza sieje zniszczenie i śmierć. Na tem właśnie polega wielka rola państwa, nauki i etyki, aby technika i wynalazki techniczne odgrywały rolę lekarzy społecznych, gojących rany ludzkości, usmięrzających bole bliźnich, przynoszących im dobrobyt i rozwój.

Czy technika, pomijając już współdziałanie jej etycznego regulatora, jest samowystarczalna?

Na zapytanie to musimy odpowiedzieć przecząco.

Jak krew stanowiąca o żywotności organizmu nie spełniłaby nigdy swej funkcji i zamarłby organizm, gdyby nie serce, które staje się regulatorem krwi i wysyła ją do najodleglejszych kończyn organizmu, analogiczną funkcję odgrywa komercjalizm w stosunku do zdobyczy techniki. Jak ślepe i żywiołowe siły przyrody organizuje technik, tak komercjalista obejmuje rolę organizatora świata technicznego, bez którego świat zdobyczy technicznych nie mógłby się nigdzie rozwijać, podobnie jak bez generalissimusa, znajdującego się daleko poza frontem i rowami strzeleckimi, miljonowe masy żołnierzy, mimo uzbrojenia w cały aparat nowoczesnej techniki i mimo całego swego bohaterstwa, byłyby jedynie bezduszną masą, skazaną na zagładę.

Rolę Napoleonów odgrywają w stosunku do świata techniki Rockefellerzy, Fordowie, Morganowie i Stinnesi, królowie świata komercjalnego. Oni dopiero decydują, czy dany

wynalazek techniczny ma się stać wspólnym dobrem ludzkości, czy też ma ulec zapomnieniu wraz z wynalazcą. Ileż to bezcennych wynalazków uległo zupełnemu zapomnieniu dla braku współpracy komercjalisty. Szwedzki student medycyny, wynalazca zapalek, umiera z nędzy w szpitalu, a jego wynalazek dopiero w ręku komercjalisty nabiera bezcennej wartości i staje się dobrodziejstwem ludzkości, wspólnym dobrem mieszkańca pałaców i kurnych chat.

Jak twórczą jest rola wielkiego umysłu komercyjnego, tego dowodzą losy koncernu Hugona Stinnesa. W zwyciężonych militarnie i ekonomicznie zdruzgotanych Niemczech, tworzy on swym genialnym zmysłem organizatorskim nową potęgę komercyjną, która rozwija się szybko i rozrasta się rychło poza granice Niemiec, wyciąga swe macki na polski Górny Śląsk, paktuje jakby odrębne mocarstwo z Francją i poczyna się stawać czynnikiem pierwszorzędnym w życiu gospodarczym zwyciężonych Włoch. Nagła śmierć Hugona Stinnesa i brak człowieka, któryby dorósł do kierownictwa jego wielkim spadkiem, powoduje załamanie się wielkich koncepcyj Stinnesa, jego wielkie koncerny rozpadają się wśród bankructwa i olbrzymiej katastrofy gospodarczej.

Dominujące znaczenie handlu dla życia gospodarczego uwypuklają najlepiej ciężkie przesilenia na tle wojen handlowych. Niemiecko-polska wojna handlowa kosztowała i kosztuje nas i Niemcy więcej, niż krwawe zmagania wojenne polsko-bolszewickie.

Największe bogactwa przyrodzone kraju pozostają tak długo martwe i bezużyteczne, jak długo nie zaopiekuje się nimi ożywczy duch komercyjny.

Polska rozporządza skarbami natury, jak żadne inne państwo w Europie, mimo tego jesteśmy społeczeństwem ubogim, walczącym wprost o egzystencję. Brak nam należytego wykształcenia komercyjnego, a w następstwie nie tworzymy należytej organizacji i nie rozporządzamy aparatem komercyjnym, któryby był w możności uruchomić nasze bezcenne bogactwa przyrodzone przy pomocy tak znacznego zastępu znakomitych sił technicznych, jakimi rozporządzamy.

W Polsce nie umiano dotąd niestety oceniać należyte

pierwszorzędnego znaczenia, jakie dla zbiorowego życia gospodarczego posiada potężny czynnik komercyjny.³

To stanowi też główną przyczynę naszego ubóstwa ogólnego, ciężkiej walki, jaką szerokie masy toczyć muszą o chleb codzienny, mimo tak bogatego uposażenia naszego kraju przez przyrodę. W braku naszego wykształcenia komercyjnego, w braku u nas należytej, sprawnej i świadomej swego zadania polityki państwowej i organizacji handlowej, leży nasza zawistość od nieprzychylnej nam przeważnie zagranicy.

Komercjalizm dla zbiorowego życia gospodarczego ma nie tylko pierwszorzędne znaczenie pod względem organizacyjnym, a więc decydującym wprost o sprawności całego aparatu gospodarczego w ramach obecnego ustroju, lecz stanowi on niemniej funkcję produkcyjną o znaczeniu dominującym. Uczeń Smitha, *Say* podnosi, że produkcja nie jest wytwarzaniem dóbr materialnych, lecz użyteczności. Słusznie zaś zaznacza *Korowicz*⁴: „cóż warte jest dobro, które nie zostało przystosowane przez przemysł do konsumpcji, coż warte jest dobro, które nie zostało udostępnione konsumentowi przez handel?“ W tym względzie obok strony organizacyjnej leży wybitnie produkcyjna rola komercjalizmu, tak często u nas zapoznawana.

Mając w niniejszej pracy zająć się skreśleniem zasad naczelnych współczesnej organizacji przedsiębiorstw, uważaliśmy za niezbędne przez uwagi powyższe zaznaczyć nasz zasadniczy punkt widzenia, oparty nie tylko na badaniach teoretycznych, lecz również na doświadczeniu osiągniętym we wieloletniej pracy w przemyśle i handlu.

³ W Polsce przedrozbiorowej uchodzi handel za zawód dyfamujący, a uchwała sejmu z 1633 r. skazuje szlachcica i jego potomstwo na utratę szlachectwa, jeśli szlachcic zawodowo trudni się handlem

Encyklopedia handlowa, str. 97.

⁴ Prof. dr Henryk *Korowicz* *Polityka handlowa*, str. 7—8.

Rozdział I.

Przedsiębiorstwo.

I.

Cechy i cele przedsiębiorstwa.

Świat gospodarczy, w skład którego wchodzimy, cechuje odrębne życie zbiorowe, o specjalnym własnym pulsie i rytmie życia. Świat ten jest w ciągłym ruchu, gdyż ruch jest synonimem życia wedle zasady Heraklita z Efezu: *πάντα ρεῖ*, życie to ruch.

Ruch życiowy świata gospodarczego nie zawsze będzie normalnym ruchem postępowym naprzód. Niejednokrotnie zaznaczy się ruch wsteczny, mniej lub więcej gwałtowny, co będzie oznaką przesilenń zbiorowego organizmu gospodarczego.

Badaniem praw rządzących zbiorowym życiem gospodarczym, jego organizacją i strukturą, zajmuje się ekonomika, która też jest nauką ramową w stosunku do nauki o organizacji przedsiębiorstw.

Organicznym bowiem członem, a zarazem komórką podstawową zbiorowego organizmu gospodarczego jest przedsiębiorstwo, zaś suma przedsiębiorstw, znajdujących się w obrębie danego terytorjum państwowego, stanowi zbiorowy organizm gospodarczy danego państwa.

Przez przedsiębiorstwo rozumiemy każdy samoistny warsztat pracy, powstały celem wytwarzania dóbr i usług, niezbędnych do zaspakajania potrzeb społeczeństwa.

Każde przedsiębiorstwo stanowi przeto samoistną i jednolitą całość, pojęciowo i objętościowo większą, niż suma przedmiotów stojących do dyspozycji przedsiębiorstwa, celem umożliwienia mu spełnienia jego zadania. Dobra bowiem materialne (przedmioty) wchodzące w skład przedsiębior-

stwa, staną się dopiero wówczas częściami składowymi przedsiębiorstwa, gdy je skupi i złączy w całość harmonijną, dalszy czynnik, którym będzie: organizacyjna praca przedsiębiorcy.

Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest produkcja w sposób najbardziej racjonalny dóbr materialnych lub też usług.

Do celu powyższego zdąża przedsiębiorstwo przez racjonalny podział pracy swych poszczególnych organów, a to zarówno organów materialnych (budowle, maszyny, narzędzia, siły motoryczne i t. p.), jak i organów ludzkich (kierownictwo i zespół pracowników).

Powyższy podział pracy musi być przeprowadzony nie tylko w sposób najbardziej racjonalny, aby jak najmniejszym wysiłkiem i jak najmniejszym kosztem osiągnąć jak największe rezultaty, lecz nadto w sposób jak najbardziej skoordynowany, tak aby wszystkie wysiłki zarówno całego aparatu rzeczowego (materialnego), jak i aparatu ludzkiego, zlewały się harmonijnie i celowo w jednolitą całość.

Każdy ze wzmiankowanych organów przedsiębiorstwa ma przeto pewną przez organizację zgóry oznaczoną funkcję, nieodzowną ze stanowiska całości, zaczem nienależyte funkcjonowanie choćby jednego organu funkcyjnego przedsiębiorstwa, musi wywołać zaburzenie w jednolitym i spójnym organizmie gospodarczym, jaki stanowi przedsiębiorstwo.

Należy przeto stwierdzić pewną analogję pomiędzy organizacją fizyczną i biologiczną żywych organizmów ze świata przyrody, a organizacją społeczną, gospodarczą i administracyjną przedsiębiorstw, które w organizacji zbiorowego życia gospodarczego na wzór tworów żywych wykazują własne tętno pulsującego życia, jak niemniej częstokroć schorzenia i odchylenia od życia normalnego. Zadaniem organizacji jest kontrola pulsu przedsiębiorstwa i stwierdzenie, czy jest normalnym, jak niemniej leczenie (usuwanie przyczyn) schorzenia przedsiębiorstwa, jako samoistnego organizmu gospodarczego i zapobieganie jego odchyleniom od normalnego życia gospodarczego.

Analogja zachodząca pomiędzy światem przyrody, a ży-

ciem gospodarczem, nakazuje badanie i stosowanie praw natury stwierdzonych w świecie fizycznym i moralnym do życia gospodarczego, a więc do jego komórek podstawowych, jakie stanowią przedsiębiorstwa.

Podobnie jak organizmy zwierzęce, a w pierwszym rzędzie człowiek pozostaje w stadjum ustawicznej walki o byt, tak też i każde przedsiębiorstwo w zbiorowym życiu gospodarczem walczy o byt. Badania *Malthusa* o walce o byt człowieka, a zwłaszcza odkryte przez *Darwina* prawo przyrodnicze, że ustawiczna walka o byt w świecie zwierzęcym i roślinnym, ma wpływ selekcyjny, ma zastosowanie i w życiu gospodarczem,¹ które stwierdza doświadczeniem życia codziennego, że te jednostki gospodarcze (przedsiębiorstwa) wychodzą ręką obronną z walki o byt, które swemi funkcjami i organizacją umieją się najlepiej dostosować do swego otoczenia (ośrodka gospodarczego). Ta zasada stwierdza dominujące znaczenie, jakie dla rozwoju każdego przedsiębiorstwa oznacza organizacja.

Z chwilą gdy przy badaniu prawideł dotyczących organizacji przedsiębiorstw, w drodze analogji mamy stosować prawa stwierdzone w świecie przyrody, nie wolno nam ominiąć faktu, że podobnie jak w świecie przyrody spotykamy żywe organizmy o najrozmaitszej konstrukcji i budowie, poczynawszy od najrozmaitszych jestestw komórkowych o funkcjach prymitywnych, aż do organizmu tak skomplikowanego, jak organizm człowieka o licznych organach specjalnych i ich harmonijnym podziale pracy, ułożonym i przeprowadzonym przez przyrodę, — podobnie i w świecie gospodarczym obok przedsiębiorstw najprostszych, jednoosobowych o funkcjach nader prymitywnych, stwierdzamy istnienie przedsiębiorstw wielkich o budowie zawilej, o licznych organach funkcyjnych i w następstwie pracujących i rozwijających się na zasadzie jak najbardziej posuniętego podziału pracy pomiędzy poszczególne organy przedsiębiorstwa. Z natury rzeczy przedmiotem naszych badań będą jedynie organizmy gospodarcze typu wyższego, o budowie skomplikowa-

¹ Por *Hackla* Arbeitsteilung im Menschen und Tierleben i *Schafle'go* Bau und Leben des socialen Körpers.

nej, a w następstwie posiadające liczne organy funkcyjne i organicznie przeprowadzony niezbędny podział pracy tychże.

Celem każdego przedsiębiorstwa jest uzyskanie zysku, bez względu na to, czy chodzi o przedsiębiorstwo prywatne, państwowe lub samorządowe. W konsekwencji tej zasady podstawowej, przy przedsiębiorstwach państwowych i samorządowych następuje ich t. zw. komercjalizacja, równoznaczna z ich organizacją na zasadach prywatnej gospodarki kupieckiej.

Zysk przedsiębiorstwa, leżący na linii interesów, zarówno przedsiębiorcy, jak i samego przedsiębiorstwa, musi atoli pozostawać w harmonii z interesami zarówno pracowników przedsiębiorstwa, jako jego czynnika głównego, jak i z interesami ogółu, a w pierwszym rzędzie czynnika pierwszorzędnego, t. j. konsumentów wzgl. odbiorców przedsiębiorstwa.

Utrzymanie powyższej harmonii interesów i niedopuszczenie do ich rozbieżności i do konfliktów pomiędzy przedsiębiorcami, ich pracownikami i konsumentami wzgl. odbiorcami, a więc ogółem, jest podstawowym obowiązkiem przedsiębiorstwa, zaś rzeczą państwa jest czuwać nad utrzymaniem rzeczonych harmonii przy pomocy właściwie i rzeczowo prowadzonej polityki przemysłowo-handlowej.

Aby przedsiębiorstwo swą działalnością nie wywołało konfliktu pomiędzy własnymi interesami a interesami swych pracowników, a w pierwszym rzędzie interesami ogółu, koniecznym jest, aby przedsiębiorca miał rozwinięte t. zw. *po czucie społeczne*, które — jak zaznacza *Marshall*² „w początkowym punkcie swego rozwoju niewiele wyższe niż to, które panuje w stadzie wilków lub w bandzie rozbójników, stopniowo rozwija się i przekształca w szlachetny patryjotyzm“.

W rzeczonym patryjotyzmie widzi *Głowic*³ jedynie „egoizm zbiorowy, przeważnie egoizm narodowy“, przez który „egoizm indywidualny zostaje usunięty w cień“.

² *Marshall*: Principles of economics (w tłum. polsk.) t. I, str. 237.

³ *Głowic*: Podstawy ekonomiki światowej, str. 16.

Powyższe poczucie społeczne, jako cnota obywatelska, staje się niestety w czasach powojennych coraz rzadszem. Coraz częściej można też stwierdzić załamywanie się i obniżenie etyki społecznej u kierowników przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, zamiast jak przedtem, stanowić niezbędne i dla zbiorowego życia gospodarczego dodatnie ogniwa, coraz bardziej stają się instrumentami wyzysku czynnika pracy i czynnika zbiorowego, jakim jest ogół odbiorców.⁴ Wywołać to musi reakcję ze strony państwa, co prowadzi w następstwie do reglamentacji przemysłu i handlu przez państwo. Reglamentacja jak wszelki etatyzm musi wypaczać strukturę, spistość i rozpiętość każdego przedsiębiorstwa, jakoteż pozbawiać go możliwości naturalnego i swobodnego rozwoju. Wypaczenie atoli linii rozwoju przedsiębiorstw w następstwie reglamentacji i etatyizmu, nie zawsze będzie winą państwa, ileż zbył często reglamentacja i etatyzm są następstwem egoistycznej polityki przedsiębiorstw, nie wypełniających swych obowiązków społecznych i zmuszających państwo do czynnego wkraczania.

⁴ Kapitalizm w swym pędzie rozrostu przechodzi niestety zbyt często do porządku nad zasadami etyki, a jak zauważa *Caro* — obowiązujące przepisy prawne uznaje o tyle, o ile je można w celach zysku omijać. Twórca kolei czerniowiecko-jasskiej Offenheim, gdy pociągnięty został do odpowiedzialności karno-sądowej za swe kolidujące z ustawą praktyki spekulacyjne, wprost oświadczył wobec sądu, że moralnością nie buduje się kolei, a wielki spekulant giełdowy Streusberg również w tymże sporze oświadczył otwarcie, że niepodobna zdobyć pierwszego miliona, bez otarcia się rękawem o kryminał.

Caro: Zasady nauki ekonomji społecznej, str. 166.

II.

Elementy przedsiębiorstwa.

Podstawową komórkę życia gospodarczego — jak zaznaczyliśmy — stanowi przedsiębiorstwo, bez względu na jego konstrukcję, rozmiary i sposób rozbudowy.

Na przedsiębiorstwo składają się dwa główne czynniki:

- a) kapitał i
- b) praca ludzka.

Oba te czynniki znajdując się w stanie odosobnionym nie stanowią jeszcze czynnika produkcyjnego, łączy je dopiero i spaja organizacja i wciela je w ten sposób do organizmu gospodarczego, jako czynniki dodatnie i produkcyjne.

Organizacja zapewniając organiczne współdziałanie kapitału i pracy i w ten sposób podnosząc je do stanowiska czynników produkcji, staje się przez to sama również czynnikiem produkcji i to w tym samym stopniu co kapitał i praca.

Kapitał i praca bez czynnika organizacji nie mają bowiem siły produkcyjnej, którą im dopiero zapewnia organizacja, w miarę zaś wzrostu jej sprawności potęguje się też siła produkcyjna tych czynników.

*Gutjahr*⁵ w czynniku pracy, a więc w czynniku ludzkim, uznaje czynnik aktywny (*facteur actif*), podczas gdy w kapitale widzi czynnik passywny (*facteur passif*), który jedynie dzięki czynnikowi pracy ludzkiej przybiera charakter funkcji pozytywnej.⁶ Podobne stanowisko już kilkanaście lat przedtem zajmuje *Valery*,⁷ który w przedsiębiorstwie roz-

⁵ *Gutjahr*: *L'organisation rationnelle des entreprises commerciales*, str. 2.

⁶ *Calmes* w swej monografii „*Der Fabrikbetrieb*“ stwierdza wprawdzie, że kapitał jest nieodzownym dla produkcji, uważa atoli kapitał za „martwą masę, jak długo jej nie ożywi praca“ (str. 3).

⁷ *Valery*: *Maison de commerce et fonds de commerce*, w *Annales de droit commerciale*, z roku 1902, str. 299, 268 i nast.

różnia elementy rzeczowe, materialne (fonds de commerce) obok elementu ludzkiego, złożonego z przedsiębiorcy i całego personelu (maison de commerce), któremu to drugiemu czynnikowi przyznaje charakter specjalnej osobowości. Łącząc przeto czynnik materialny (kapitał) i ludzki (praca) przy pomocy trzeciego czynnika, t. j. przez organizację, otrzymamy ich nadbudowę w postaci przedsiębiorstwa. Z powyższego wynika *definicja przedsiębiorstwa* (entreprise, undertaking, Unternehmen), *które stanowi zjednoczone przez organizację w jednolitą całość czynniki materialne (kapitał) i czynniki ludzkie (praca), celem produkowania w sposób najbardziej racjonalny dóbr materialnych, lub też usług.* Jedne i drugie mają za zadanie zaspakajanie potrzeb ludzkich.

Z powyższego przedstawienia wynika już nader doniosłe dla życia gospodarczego znaczenie organizacji.⁸ Zadaniem organizacji jest wybór, ugrupowanie i organiczne zlanie w jednolite przedsiębiorstwo czynników materialnych i ludzkich, przystosowanie ich do ośrodka gospodarczego, w którym mają pracować i kierownictwo tymi czynnikami w ten sposób, aby prócz harmonijnego ich współdziałania, uzyskać przy ich pomocy jak najlepsze rezultaty gospodarcze. Bez czynnika organizacji czynniki materialne i ludzkie przedsiębiorstwa nie będą w możności wypełnić należycie swego zadania.

Pierwszorządne znaczenie czynnika *organizacji* dla każdego przedsiębiorstwa stwierdza *Herzog*,⁹ wykazując, że organizacja tworzy stos pacierzowy dla wszelkich poczynań administracyjno-technicznych i odgrywa ona rolę *mózgu*

⁸ Znaczenie organizacji podnosili pisarze społeczni — jak słusznie zaznacza *Marshall* — już od czasów Platona. Zaslugą Adama *Smitha* jest, że znaczenie organizacji dla gospodarki społecznej podniósł do właściwego znaczenia i „nadał tej starej doktrynie nowe i szersze znaczenie, dzięki filozoficznemu pogłębieniu jej wyjaśnień i dzięki wiedzy praktycznej, z jaką ją ilustrował“.

Por. Alfr. *Marshall*: Principles of economics (w tłumaczeniu polskiem prof. Znamierowskiego), t. I, str. 234.

⁹ Ing. S. *Herzog*: Industrielle Verwaltungstechnik, str. 5.

w organizmie przedsiębiorstwa. Słusznie też podnosi *Ohmeyer*,¹⁰ że organizacja jest tym czynnikiem, który odróżnia przedsiębiorstwo od sumy jego części składowych, gdyż „organizacja dopiero łączy te części składowe, ponad którymi stoi i czyni je sposobnymi do wypełnienia celu gospodarczego, do którego mają służyć jednolicie”.

Żywotną staje się przeto kwestja sposobu organizacji i administracji wszystkich warsztatów pracy zbiorowej, jeśli nie mamy narazić ich na niebezpieczeństwo, że wadliwie urządzone i niewłaściwie administrowane, rozwijając w sobie będą chorobę nieuleczalną i zabójczą.

Podstawową komórką przemysłu i handlu, a więc i administracji przemysłowo-handlowej, jest przedsiębiorstwo i jego podmiot przedsiębiorca.

Przedsiębiorstwa dzielimy na dwa zasadnicze typy:¹¹

- a) przedsiębiorstwa *przemysłowe* i
- b) przedsiębiorstwa *handlowe*.

Zadaniem przedsiębiorstwa przemysłowego jest przez przerabianie lub obrabianie dostarczanych nam przez przyrodę surowców, materiałów i energii, otrzymanie potrzebnych do użytku ludzkiego maszyn, towarów i sił energetycznych. Zadaniem zaś przedsiębiorstwa handlowego jest doprowadzenie tych wytworów od producenta do konsumenta, jakoteż umożliwienie przedsiębiorstwom przemysłowym ich egzystencji przez zaopatrywanie ich w potrzebne do ich należytego funkcjonowania: siły ludzkie, urządzenia, surowce, półfabrykaty i kapitały, jak niemniej zapewnienie rynków zbytu dla ich wytworów.

Działalność przedsiębiorstwa handlowego jest przeto żywotnym uzupełnieniem przedsiębiorstwa przemysłowego, bez którego nie mogłoby ono ani istnieć, ani też spełnić swego zadania.

¹⁰ Prof dr Kamillo *Ohmeyer* Das Unternehmen als Rechtsobjekt, str 40

¹¹ W podziale powyższym nie przeprowadzamy dalszego różniczkowania na przedsiębiorstwa rolnicze, lasowe, górnicze i t. d. ileże ze stanowiska współczesnej organizacji racjonalnej, należy je urządzić i prowadzić w ramach organizacji przedsiębiorstw obu typów powyższych

W przedsiębiorstwie przemysłowym czynnik handlowy wybija się przeto na pierwsze miejsce, w następstwie czego fabryka jest w pierwszym rzędzie przedsiębiorstwem handlowym, które na zasadach handlowych zakupuje surowce lub półfabrykaty, a po ich przetworzeniu, również na zasadach kupieckich je sprzedaje. Na zasadach ściśle kupieckich należy przeto prowadzić przedsiębiorstwo fabryczne, którego dział przetwórczy, znany jako dział techniczny, podporządkowany jest organizacyjnemu i kierownicznemu działowi administracyjno-komercyjalnemu, w myśl zasady Fayola: administrator przed technikiem.

Ustawodawstwo handlowe liczy się też z powyższem, przyznając fabrykantowi charakter kupca, zaś działalność fabrykanta normuje według rygorystycznych postanowień kodeksu handlowego.

Jak wyżej zaznaczyliśmy podmiotem każdego przedsiębiorstwa jest przedsiębiorca. *Hauswald* w swej monografji „Przemysł”,¹² podaje definicję przedsiębiorcy w następujących słowach: „przedsiębiorcami nazywamy osoby załatwiające samodzielnie w celach zarobkowych zadania gospodarcze, a w szczególności produkcyjne, celem zaspokojenia pewnych potrzeb i życzeń odbiorców. Przedsiębiorca jest najważniejszym ze wszystkich czynników twórczych w dziale przemysłu, czynnikiem dotąd niedocenionym tak w nauce, jak w życiu społecznem i towarzyskiem”.

Definicję Hauswalda można przyjąć za trafną z zastrzeżeniem, że słowa powyższe w równej mierze odnoszą się i do przedsiębiorcy handlowego, który u autora „Przemysłu” schodzi na plan dalszy.

Każde przedsiębiorstwo ożywia indywidualność i siła przedsiębiorcy, od niego też *przedsiębiorczością* zwana. Hauswald zaznacza słusznie, że „przedsiębiorczość jest w życiu gospodarczem pewnego rodzaju energją twórczą i popędową, bez której najpiękniejsze stosunki, ustroje społeczne i największe skarby przyrody byłyby tylko martwemi schematami, podobnie jak zawiłe i kunsztowne układy czyli sche-

¹² Prof Edwn *Hauswald*: *Przemysł*, str. 11.

maty przewodów elektrycznych byłyby zupełnie bezużyteczne, gdyby je pozbawiono siły elektromotorycznej, która je dopiero napęłni ożywczemi prądami energii elektrycznej i czyni całe urządzenie użytecznem”.

Słusznie przeto zwraca Hauswald uwagę na wielkie znaczenie, jakie dla społeczeństwa „ma rozbudzenie przedsiębiorczości, popieranie ludzi w tym kierunku specjalnie uzdolnionych i zapewnienie przedsiębiorcom jak największej swobody i zachęty działania”. Olbrzymie znaczenie przedsiębiorczości dla zbiorowego życia gospodarczego stwierdza też *Głabiński* w swej „*Ekonomice*”, wykazując, że „przedsiębiorcy są naturalnymi przywódcami życia gospodarczego w kraju”, a osiągnięty przez nich zysk jest pewnego rodzaju *premją społeczną* za oddane usługi.

Znaczenie, jakie dla zbiorowego życia gospodarczego przedstawia przedsiębiorstwo, jako jego organiczna komórka podstawowa, nakazuje analizę sił i praw rządzących życiem gospodarczem przeprowadzić i badać wpierw u podwalin t. j. u przedsiębiorstwa, jako typu zasadniczego, a dopiero następnie badać je u związku przedsiębiorstw i u całokształtu życia gospodarczego.

III.

Osobowość przedsiębiorstwa i jego ochrona.

Pojęcie przedsiębiorstwa w znaczeniu prawnym wytwarza się zwolna, a prawo wyprzedza w tym względzie ekonomja, która stwierdza istnienie przedsiębiorstwa, jako przedmiotu i podmiotu obrotu.

Definicję przedsiębiorstwa ze stanowiska ekonomji podaje *Philippovich*¹³ następująco: „przedsiębiorstwo jest gospodarstwem, które produkuje lub nabywa, aby osiągnąć zysk ze sprzedaży produkowanego lub nabytego“. W definicji tej ze stanowiska ekonomji, widzimy dominujący czynnik komercyjny.

Z punktu widzenia Philippovicha należy przeto rozróżnić dwa zasadnicze typy przedsiębiorstw:

- a) przedsiębiorstwa produkujące, t. j. przemysłowe i
 - b) przedsiębiorstwa celem sprzedaży, t. j. handlowe,
- z tem, że dążenie do uzyskania zysku stanowi główne znamię obu typów przedsiębiorstw.

Pod względem uznania przedsiębiorstwa jako całości zarówno pod względem przedmiotowym jak i podmiotowym, wyprzedza ekonomika prawo dlatego, że prawo zgodnie ze swą dotychczasową naturą konserwatywną występuje zasadniczo nie konstytutywnie (kreując), lecz deklaratoryjnie (stwierdzając), uświęcając normami prawnymi to, co życie gospodarcze już ustaliło.

W uznaniu stosunków życia gospodarczego spotykamy się już w przedwojennych ustawodawstwach z uznaniem osobowości przedsiębiorstwa, najpierw atoli ze stanowiska przedmiotowego.¹⁴ Ustawodawstwo austrjackie w art. 22 i 23 ustawy handlowej i w § 39 ustawy wprowadzezej do ust.

¹³ *Philippovich* · Grundriss der pol. Oekonomie, t. I, str. 119

¹⁴ *Pisko* · Das Unternehmen als Gegenstand des Rechtverkehrs, str 2, 3.

handl., a ustawodawstwo niemieckie w § 22 i następnych ustawy handlowej, normują kwestję sprzedaży i dziedziczenia przedsiębiorstwa handlowego. Podobnie §§ 9 i 20 austr. ustawy o markach ochronnych i 7 niem. ustawy o ochronie znaków towarowych, zajmują się sprawą sprzedaży i nabycia przedsiębiorstwa, zaś §§ 9 i 22 austr. ustawy patentowej znają sprzedaż i dziedziczenie przedsiębiorstwa.

Najwięcej przepisów prawnych, uznających przedsiębiorstwo za samoistną jednostkę prawną, znajdujemy w dawnym ustawodawstwie górniczym, które mimo swego wielkiego konserwatyzmu, swemi instytucjami wyprzedza wielokrotnie ustawodawstwo cywilne. Już w dawnym ustawodawstwie górniczym polskim spotykamy się z pojęciem przedsiębiorstwa górniczego jako samoistnej jednostki gospodarczej, jak w ustawie dla gór chęcińskich,¹⁵ wydanej w roku 1608, jednej z najlepszych z ustaw górniczych Europy współczesnej.

Pojęcie przedsiębiorstwa górniczego (kopalni) jako samoistnej jednostki, wiodącej odrębny byt prawny, wprowadza napoleońska ustawa górnicza z 21 kwietnia 1810 r.,¹⁶ wskazująca tory, po jakich podąży nowoczesne ustawodawstwo górnicze. Nawet prowincjalne ustawodawstwo górnicze, jak małopolskie ustawodawstwo naftowe, uznaje podmiotowość przedsiębiorstwa kopalnianego,¹⁷ które posiada swą przynależność prawnie z niem stałe związaną, odpowiada za szkody ruchem kopalni wywołane na nieruchomościach sąsiednich, i t. d.

Z zupełnie skryształizowanym pojęciem przedsiębiorstwa, jako samoistnej jednostki prawnej, spotykamy się w nowoczesnym ustawodawstwie, o ile ono ma na celu zwalczanie nieuczciwej konkurencji.¹⁸

W celu zwalczania nieuczciwej konkurencji zawiązaną zostaje konwencja paryska z 20 maja 1883, którą też ratyfi-

¹⁵ *Rosenberg*: Zarys urzędzeń prawnych górnictwa w Polsce po koniec XVI w., str. 35—54.

¹⁶ *Rosenberg*: Rozwój pojęcia własności górniczej w prawie francuskim, str. 17—23.

¹⁷ *Rosenberg*: Kodeks naftowy, t. I, str. 455, t. II, str. 115 i nast.

¹⁸ *Kraus i Zoll*: Polska ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konk., str. 17.

kuje Rząd Polski¹⁹ w roku 1922. Konwencja paryska²⁰ (w art. 10) nakłada na państwa, które do niej przystąpiły obowiązek zapewnienia przynależącym do związku ochrony przeciw nieuczciwej konkurencji.

Problemem osobowości prawnej przedsiębiorstwa zajął się pierwszy w literaturze prawniczej prof. Fryderyk Zoll w swej rozprawie „Nieuczciwa konkurencja i jej pokrewne objawy”,²¹ opublikowanej w roku 1897. Rozprawa Zolla wyprzedziła o szereg lat pokrewne prace prawnicze, a w szczególności pokrewną rozprawę czeską *Otavskyego*, jakoteż niemieckie prace von *Ohmeyera* i *Piski*.

Rozprawy „Nieuczciwa konkurencja“ i następna rozprawa Zolla, opublikowana w 28 lat później p. t. „Przedsiębiorstwo przedmiotem własności“, oświetliły zagadnienie osobowości przedsiębiorstwa w sposób tak nowy i cenny, że można uważać Zolla za właściwego twórcę konstrukcji osobowości prawnej przedsiębiorstwa.

Obok własności rzeczy zmysłowych rozróżnia Zoll prawa podmiotowe w odniesieniu do dóbr niezmysłowych, które obejmuje znaczeniem „l'activité — własnością, propriété littéraire, artistique, industrielle, lub krótko: propriété intellectuelle“.

Przyjmując konstrukcję, jaką prawo rzymskie stosowało w dziedzinie praw na rzeczach zmysłowych, do sfery objętej przez activité créatrice, otrzymamy dziedzinę, którą Zoll obejmuje mianem *activité commerciale*, a którą to dziedzinę narusza nieulojalna konkurencja, concurrence déloyale. Mamy przeto prawo podmiotowe, które chronić ma ustawodawca przed wtargnięciem ze strony osób trzecich, przed nieuczciwą konkurencją, udzielając represji, opartej zarówno na actiones in rem, jak i na actiones in personam.

Prawem podmiotowym, któremu grozi concurrence dé-

¹⁹ Dziennik Ustaw R. P., nr. 58 z r. 1922.

²⁰ Rewizja konwencji paryskiej odbyła się w r. 1925 w Hadze (przy współudziale delegatów Polski prof. Zolla i posła *Koźmińskiego*). Na konferencji haskiej skonkretyzowano bardziej zobowiązania, wypływające z art. 10 konwencji paryskiej.

²¹ Przegląd prawa i administracji, r. 1897.

loyale, a któremu ochrony udzielić ma ustawodawca, „tem dobrem jest przedsiębiorstwo jako takie, w najszerszym tego słowa znaczeniu, bez względu na to, czy fabryczne, czy rolnicze, czy wyłącznie kupieckie, a także kino, restauracja, bank, cyrk, zakład ubezpieczeń, lecznica, szkoła prywatna i t. d.“. Tem przedsiębiorstwem będzie²² „każda, zwykle przez jakąś wybitniejszą indywidualność zorganizowana jednostka gospodarcza, która w celach zarobkowych właściciela ma zaspakajać potrzeby konsumentów (w najszerszym tego słowa znaczeniu), a tak oddzieliła się od swego założyciela i istnieje od niego tak odrębnie, że może być zbyta przez kontrakt, lub przeniesiona na inną osobę fizyczną czy zbiorową w drodze spadku. Wartość tego dobra istnieje poza wartością rzeczy zmysłowych w skład przedsiębiorstwa wchodzących, domów, gruntów, mebli, maszyn, szklanek, talerzy, garderoby, instrumentów, materiałów i t. p., a zależy od *sily atrakcyjnej*, jaką przedsiębiorstwo na konsumentów (t. zw. klientelę) wywiera. Im ta klientela (*achalandage*) jest liczniejsza, im siła atrakcyjna na odbiorców działająca, większa — tem dobro (przedsiębiorstwo) przedstawia większą wartość. Wartość jego może być spotęgowana różnemi środkami, przez staranną i umiejętną produkcję, przez sumienność w wykonywaniu zleceń odbiorców, przez uprzejmość, zręczność, fachowe wykształcenie zajętych w przedsiębiorstwie funkcjonarjuszów, przez lepszą jeszcze organizację, przez zręczną reklamę i t. d. i t. d. Przedsiębiorstwo jest zatem dobrem; *universitas rerum*, która w jego skład wchodzi, stanowi tylko jeden z jego czynników w przedmiotowej organizacji, przedsiębiorstwo jest dobrem materialnym w dziedzinie, którą nazwano *activité commerciale*, a może być tak samo, jak dobro niematerialne w zakresie *activité créatrice*, przedmiotem prawa podmiotowego. To prawo podmiotowe nazwać możemy własnością, zwłaszcza, że nazwę „własność“ dawno już przeniesiono do sfery dóbr niematerialnych“.

Zgodnie z powyższem stanowiskiem, spotykamy się już

²² *Zoll* Przedsiębiorstwo podmiotem własności, str. 430.

we współczesnej francuskiej literaturze prawniczej z nazwą i pojęciem *propriété commerciale*²³, a więc własnością intelektualną przedsiębiorstwa, odmienną i nie identyczną z własnością na rzeczach zmysłowych. Rzeczona własność komercyjna²⁴ uprawnia do domagania się ochrony prawnej przed wszelkiem naruszeniem tego dobra prawnego ze strony osób trzecich, bez względu na to, czy naruszenia dokonają inne przedsiębiorstwa, czy też osoby fizyczne.

W aktach negatywnych państwa, polegających na zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, a więc zwalczających wkroczenie w sferę prawną przedsiębiorstwa, stwierdzić możemy uznanie przez państwo odrębnej i samoistnej osobowości prawnej przedsiębiorstwa. Zwalczanie nielojalnej konkurencji w drodze represji prawnej zapomocą specjalnego ustawodawstwa ma znaczenie nietylko teoretyczne, lecz bardziej jeszcze okazuje się koniecznym, o ile chcemy przemysł i handel oprzeć na podstawach prawdziwej solidności kupieckiej i w ten sposób zapewnić mu zaufanie jak najszerszych sfer. Tylko prawdziwe zaufanie i przeświadczenie ogólne o solidności i uczciwości kupieckiej przedsiębiorstwa, może mu zapewnić nietylko egzystencję, lecz również stały rozwój i rozkwit. Temu ogólnemu przeświadczeniu o solidności i uczciwości kupieckiej Anglików i Holendrów, zawdzięcza przemysł jakoteż handel angielski i holenderski swe światowe znaczenie i potęgę.

Państwo, zdążające do podniesienia dobrobytu i bogactwa narodowego przez wzrost swego przemysłu i handlu, musi akcję skoncentrować w kierunku podniesienia etyki i solidności swych przedsiębiorców, co wymaga równocześnie bezwzględного tępienia wszelkiej nielojalnej konkurencji. Odnosi się to zwłaszcza do handlu. Jakże zaś znaczenie dla dobrobytu narodowego posiada handel, to najlepiej określa w swym testamencie politycznym wielki minister Ludwika XIV kardynał *Richelieu*, jako na przykład godny naśla-

²³ *André La propriété commerciale*, Paryż, r. 1922.

²⁴ „*La propriété commerciale*“ tłumaczy *Zoll* jako „własność przemysłowa“, a więc pojęciem ciasniejszym, podczas gdy pojęciu „własności przemysłowej“ odpowiada specjalna „*propriété industrielle*“.

dowania wskazując na Holandję, „zakątek ziemi, złożony z wód i łąk, zamieszkały przez garstkę ludzi, zaopatrujących jednakże wszystkie prawie narody europejskie we wszystko niemal, co jest potrzebne“.

Aby powiększyć zbyt handlowy własnych wytworów w kraju i zagranicą, przestrzega Francja Ludwika XIV, aby przemysłowcy francuscy stanowili wzór solidności. *Colbert*, który jest nie tylko ministrem królewskim, ale zarazem generalnym superintendentem handlu, opracowuje regulaminy fabrykacji, a ustanowieni przez niego kontrolerzy zwiedzają wytwórnie krajowe, konfiskując i niszcząc wszelką tandetę.

O ile atoli państwo dąży do utrzymania solidności i uczciwości przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych i karze je za wszelkie wykroczenia przeciw powyższym zasadom, musi państwo równocześnie przyjąć na siebie obowiązek udzielania tymże przedsiębiorstwom jak najdalej idącą ochrony prawnej. Jest to ochrona przed niełojalną konkurencją, a więc konkurencją, która walczy środkami, podkopującymi zaufanie w obrocie („*Treue im Verkehre*“). W ten sposób powstaje ustawodawstwo, zwalczające niełojalną konkurencję, które to ustawodawstwo musi w konsekwencji prowadzić do uznania osobowości prawnej przedsiębiorstwa.

Czasy nowożytne — jak słusznie zauważa *Marshall*²⁵ — otworzyły nowe drogi dla nieuczciwości w produkcji i w handlu. Postęp wiedzy odkrył nowe sposoby przedstawienia rzeczy innemi, niż są w rzeczywistości i umożliwił nowe formy fałszowania towarów. Zasięg wytwórcy jest tak rozległy, że odpada bezpośredni kontakt pomiędzy nim a konsumentem, który cechował dawną gospodarkę cechową i w następstwie automatycznie niby wentyl zapobiegał niełojalności w produkcji i obrocie. Tem większym jest obowiązek państwa współczesnego tępienia nieuczciwej konkurencji, bez względu na stadium procesu gospodarczego, do którego ona się odnosi, a w szczególności czy ona ma miejsce do produkcji, czy też do obrotu dóbr wyprodukowanych.

Każde ustawodawstwo w dziesięjszym ustroju gospodar-

²⁵ *Marshall* t. I, str. 6.

czym i prawnym, chroni w pierwszym rzędzie własność. Ustawodawstwo o nielojalnej konkurencji ma przeto też w pierwszym rzędzie bronić własności przedsiębiorstwa, pojętego jako samoistna jednostka prawna, oderwana od osoby jej właściciela i od *universitas rerum*, wchodzącej w skład przedsiębiorstwa. Własnością zaś przedsiębiorstw w pierwszym rzędzie jest sfera oddziaływania, którą sobie zdobywa kupiec i przemysłowiec, t. zw. „*achalandage*“. „*Achalandage* jest ogółem trwałych relacyj, jakie powstają pomiędzy przemysłowcem a konsumentem (*ensemble de relations suivies, qui se sont établies entre industriel et les consommateurs*)“.²⁶

Kto tę własność przedsiębiorstwa naruszył, i komu wykazać można winę, ten popełnia czyn bezprawny, rodzący obowiązek wynagrodzenia szkody i usunięcia skutków czynu bezprawnego. Winę zaś należy przyjąć u tego, który użył środków nielojalnych, uwłaczających zasadom uczciwości w obrocie.

Nielojalna konkurencja obejmuje dwie kategorie deliktów, przez prawo zabronionych.

Pierwszą kategorię stanowią wszelkie wykroczenia przeciw własności przedsiębiorstwa, względnie przeciw jednej z emanacyj tejże własności celem przysporzenia sobie korzyści bezprawnych. Pod tę kategorię podpadnie bezprawne wyzyskiwanie siły atrakcyjnej obcego przedsiębiorstwa, przez wywoływanie u klienteli wrażenia, jakoby ofiarowane towary i usługi pochodziły z innego przedsiębiorstwa, cieszącego się wzięciem i zaufaniem klienteli, przez używanie w tym celu firmy łudząco podobnej do obcej, przez posługiwanie się obcymi znakami towarowymi i oznaczeniami, mającymi klientelę wprowadzić w błąd co do proveniencji towaru. Tego rodzaju wykroczeniem przeciw jednej z emanacyj własności obcego przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywanie dla własnych celów tajemnic obcego przedsiębiorstwa, jak niemniej bezprawne używanie obcych patentów i nadawania swym towarom bez uzasadnienia terytorjalnego nazw

²⁶ *Kraus i Zoll* Polska ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, str. 21.

regjonalnych, celem wywołania u klienteli niezgodnego z prawdą przekonania, że specjalną jest dobroć towaru, ponieważ został rzekomo wyprodukowany w ośrodku produkcyjnym o znanej lokalizacji przemysłowej.²⁷

Druga kategoria deliktów obejmuje wykroczenia przeciw własności obcego przedsiębiorstwa, przez bezpośrednie wyrażanie szkody jego sile atrakcyjnej u klienteli. W myśl postanowień art. 3 polskiej ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, dopuszcza się tych deliktów, kto „szkodzi przedsiębiorcy przez czyny sprzeczne z obowiązującymi przepisami albo z dobrymi obyczajami (uczciwością kupiecką), jako to, przez podawanie nieprawdziwych wiadomości o przedsiębiorstwie, przez podmawianie dla celów konkurencyjnych jego organów do niewypełnienia obowiązków służbowych, przez wyjawianie tajemnic przedsiębiorstw, technicznych lub handlowych i t. p.“.

W ustawodawstwie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, rozróżniamy dwa zasadnicze systemy: francuski i niemiecki.

Ustawodawstwo francuskie opierało się już na kodeksie Napoleona, który stał na stanowisku, że każdy przemysłowiec i kupiec może rozwijać dowolnie swe przedsiębiorstwa i powiększać swą klientelę, byleby nie naruszał obcej sfery prawnej. W tym kierunku idzie dalej późniejsze ustawodawstwo francuskie przez wydanie specjalnych ustaw z 28 lipca 1924 i 4 sierpnia 1924, chroniących firmy przedsiębiorcy i jego towarów. Ustawa francuska z 23 czerwca 1857 normuje ochronę znaków towarowych, ustawa z 13 maja 1866, zawiera represje przeciw pracownikom, naruszającym obowiązki wierności w stosunku do swych pracodawców, ustawa z 30 kwietnia 1886, występuje przeciw przywłaszczającym sobie medale i inne odznaczenia przemysłowe, zaś art. 418 franc. kodeksu karnego chroni tajemnice fabryczne.

System niemiecki zapoczątkowała ustawa z 27 maja 1896, która w konkretnie wymienionych wypadkach występuje przeciw nieuczciwej konkurencji. Powyższa kazuistyka okazała się jednakowoż niewystarczającą i w następstwie oba-

²⁷ Witold Krzyżanowski: Lokalizacja przemysłu.

liłą ją ustawa z 7 czerwca 1909, zakazując w ogólności nieuczciwej konkurencji, a pozostawiając ocenie sędziego, czy w danym wypadku zachodzi nieuczciwa konkurencja, co jednak nie mogło sprowadzić stałości i pewności prawnej.

Polska ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji²⁸ z 2 sierpnia 1926, opracowana przez prof. *Zolla*, nie poszła niewolniczo za żadnym z powyższych systemów i jakkolwiek jej autor w wielu kierunkach był zwolennikiem teorii prawników francuskich, stanowi ona samoistne i oryginalne dzieło ustawodawcze.²⁹

Polska ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, uznając, że szybkie tempo współczesnego życia gospodarczego nie pozwala ustawodawcy przewidzieć zgóry w jakiej postaci wyłonić się nadto może nieuczciwa konkurencja, za przykładem niemieckiej ustawy o nieuczciwej konkurencji z 27 maja 1896, upoważniła w art. 8 rząd do ogłaszania ustaw i rozporządzeń, ukrócających wyzysk klienteli w handlu detajlicznym przy pomocy fikcyjnych wysprzedaży, jakoteż zakazujących „zawieranie pewnych umów, przez które przedsiębiorca w sposób niezgodny z zasadami uczciwej konkurencji stara się ułatwić sobie warunki zbytu“. W ramach też rzezonego art. 8 Rada Ministrów rozporządzeniem z 27 października 1927 zakazała zawieranie umów lawinowych, poprzednio tak rozpowszechnionych u nas, zwłaszcza w handlu tekstylnym.

²⁸ Polską ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji wyprzedza polska ustawa patentowa z 5 lutego 1924, zmieniona następnie rozporządzeniem Prezydenta R. P. z 22 marca 1928.

²⁹ Dr. Tadeusz *Blumenfeld*. Khentela jako przedmiot obrotu i ochrony prawnej, str. 97.

IV.

Indywidualność przedsiębiorstwa i jego siła atrakcyjna.

Przedsiębiorstwo jako żywa i samoistna jednostka gospodarza, dążąc do spełnienia swego zadania życiowego, wytwarzania i dostarczania społeczeństwu potrzebnych dlań dóbr i usług, musi ustosunkować się do społeczeństwa i pozostawać z niem w styczności ustawicznej. Dążeniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie i wywalczenie dla swych wyrobów i usług, jak największego zbytu w społeczeństwie, gdyż od wzmożenia rozmiarów zbytu, zależnym będzie wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo, jako jednostka gospodarza, stanowiąca jedno z żywych ogniw świata gospodarczego, żyjąc w tym świecie gospodarczym, objawiać będzie swą żywotność aktami życiowymi, które w sumie dadzą obraz indywidualności i charakteru przedsiębiorstwa. Dzieje się tu zupełnie to samo, co z jednostką społeczną: człowiekiem. Akty zewnętrzne jako przejawy życia człowieka, w swej sumie dadzą obraz indywidualności i wartości społecznej człowieka i zdecydują o stosunku otaczającego go społeczeństwa do niego, jak niemniej o zaufaniu, z jakim społeczeństwo będzie się do niego odnosiło.

Należy przeto poznać pobudki poczynań i motory działalności człowieka, jako jednostki społecznej, które w drodze analogji dadzą się przenieść do jednostki gospodarczej, jaką jest przedsiębiorstwo.

Jednostka ludzka — zaznacza *Gumpłowicz*³⁰ — służy za życia zbiorowości, jako środek, zapomocą którego urzeczywistniają się cele przyrody. Jeśli chodzi o stosunek jednostki do ogółu, o stosunek do wielkich funkcji zbiorowości, uświa-

³⁰ Ludwik *Gumpłowicz* Filozofja społeczna (w przekł St Posnera), str 163.

damy sobie, że „jednostka powinna służyć zbiorowości, powinna przynosić siebie w ofierze, pracować dla dobra zbiorowości. Że jednak w jednostce przeważają instynkty egoistyczne, tedy podobnie altruistyczne czyny tylko u wyjątkowych jednostek są szczere, u większości obłudne a w masach zgoła nieznane. Atoli świadomy albo nieświadomy stosunek jednostki względem funkcji zbiorowości ludzkich nie zmienia nic w istocie samego faktu, iż życie jednostki w ten, czy inny sposób, służy tylko zbiorowości. Czy jednostka żyje krótko albo długo, jest szczęśliwa, albo nie-szczęśliwa, prowadzi życie czynne, albo bezczynne — to wszystko na funkcje zbiorowości wpływu nie wywiera, to prawie nie dotyka linii rozwojowej, którą funkcje te zakreślają w imię praw przyrody. — Zbiorowości są obojętne wobec zachowania jednostek, nie mają dla nich ani interesu, ani współczucia, i w ten tylko sposób można wytłumaczyć, że człowiek przeciętny zachowuje się podobnie wobec zbiorowości. — Jednostka normalna troszczy się o siebie, natura zaś troszczy się o to, aby praca i dzieła jej życia, w ten czy inny sposób szły na pożytek zbiorowości“.

Mimo tego podstawowego ustosunkowania się, w jednostce ludzkiej, jako części składowej zbiorowości, tkwi świadomie lub nieświadomie nić łączności i solidarności ze zbiorowością, a w miarę jej większego lub mniejszego poczucia łączności i solidarności ze zbiorowością, zwiększa lub zmniejsza się u jednostki jej dążność do pracy i działalności po linii zamierzeń i interesów zbiorowości i podporządkowania siebie w pierwszym rzędzie interesom i celom zbiorowości. — Uzewnętrzniiona działalność jednostki, zaznaczy mniej lub więcej wyraziście kontury tego, co nazywamy jej charakterem (indywidualnością) i co stanowi jej wartość społeczną ze stanowiska celów i interesów zbiorowości. Charakter i wartość społeczna jednostki siłą faktu znajdzie swój odpowiednik w ustosunkowaniu się zbiorowości do jednostki i w mierze zaufania, z jakim zbiorowość odnosić się będzie do jednostki.

Podobnie ma się też sprawa z przedsiębiorstwem i jego ustosunkowaniem się do zbiorowego świata gospodarczego.

Głównym motorem przedsiębiorstwa jest *egoizm*, dążenie do zysku osobistego, idące atoli *w parze z poczuciem łączności i solidarności z zamierzeniami i interesami świata gospodarczego*, którego żywe ogniwo stanowi przedsiębiorstwo, jako indywiduum gospodarcze, żyjące wprawdzie własnem życiem, o własnych celach i dążeniach, atoli w ramach zbiorowego otoczenia gospodarczego. — Oba czynniki: egoizm i poczucie solidarności gospodarczej będą stanowiły motory działalności przedsiębiorstwa. Od mentalności mózgu przedsiębiorstwa t. j. kierownictwa, zależnem będzie, który motor przeważać będzie w uzewnętrznieniu się działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności czy bezwzględny czynnik egoistyczny, czy też czynnik społeczny, który przeszedł przez pryzmat egoizmu „uspołecznionego“, o zacięciu przeto omal altruistycznym.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa, objawiające się stale aktami zewnętrznemi, zarówno w sferze wewnętrznej wobec zespołu swych pracowników, a zwłaszcza w sferze zewnętrznej wobec swego środowiska gospodarczego, w którym przedsiębiorstwo pracuje, wpłynie na ukształtowanie się na zewnątrz obrazu indywidualności, charakteru i wartości gospodarczo-społecznej przedsiębiorstwa, jako żywej jednostki gospodarczej. Dodatni obraz charakteru przedsiębiorstwa wpłynie na podniesienie jego wartości, znaczenia i zaufania w otaczającym go środowisku gospodarczem. Im bardziej dodatnio wypukli się indywidualność przedsiębiorstwa, tem bardziej będzie promieniowała i tem większą będzie stanowiła *siłę atrakcyjną* w stosunku do otaczającego świata gospodarczego, tem bardziej zwiększy jego zaufanie, którego odpowiednikiem będzie wzrastająca *klientela*, t. j. zasiąg odbiorców dóbr i usług przez przedsiębiorstwo wytwarzanych. Rzeczona siła atrakcyjna, będąca następstwem promieniowania indywidualności przedsiębiorstwa, stanowi achalandage (goodwill), uzewnętrzniająca się we wzrastającym zasięgu klienteli (odbiorców przedsiębiorstwa), jako jej istotnym i głównym skutku.

Siłę atrakcyjną przedsiębiorstwa (achalandage, goodwill) identyfikuje się zbyt często — zwłaszcza we francuskiej

literaturze prawniczej³¹ — z pojęciem klienteli, t. j. tego zastępu przedsiębiorstw i jednostek, które nabywają towary i usługi danego przedsiębiorstwa, w następstwie jego siły atrakcyjnej, którą wytwarza indywidualność przedsiębiorstwa, powstała w wyniku organizacji i jej większej lub mniejszej sprawności i objawiającej się nazewnątrz uczciwości przedsiębiorstwa w obrocie. Identyfikowanie przeto siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa z jego klientelą, jest równoznacznem z identyfikowaniem przyczyny i skutku. Podczas gdy rzeczona siła atrakcyjna (achalandage, goodwill) przedsiębiorstwa, stanowi jedynie jego emanację, w następstwie promieniowania indywidualności przedsiębiorstwa nazewnątrz, zaczem za jeden z czynników przedsiębiorstwa uznana być musi, to przeciwnie klientela nie stanowi wcale żadnego czynnika, związanego bezpośrednio z przedsiębiorstwem, lecz oznacza jedynie zakres terytorjalny i podmiotowy, na którym oddziałują rzeczona siła atrakcyjna. Jakkolwiek siła atrakcyjna przedsiębiorstwa pozostanie niezmienną, ulegać będzie fluktuacji klientela, w następstwie zmieniających się stosunków gospodarczych, wpływających na zwiększenie lub skurczenie się rynków zbytu, jak niemniej w następstwie czynnika konkurencji, zmieniającego się upodobania publiczności (mody), nowych wynalazków technicznych i t. p.

Pomieszanie obu pojęć: siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa z jego klientelą, prowadzi u niektórych autorów francuskich³² do dalszej mylnej dedukcji, że tam gdzie istnieje klientela można już mówić o istnieniu przedsiębiorstwa, choćby nie było jeszcze żadnych zorganizowanych czynników, składających się na pojęcie przedsiębiorstwa, „czyli wyobrażają sobie przedsiębiorstwo sprowadzone do samej klienteli, a zatem identyfikują te dwa pojęcia“.³³

Identyfikowanie obu powyższych pojęć i mylne sprowadzenie pojęcia przedsiębiorstwa do samej klienteli a zatem —

³¹ *Blumenfeld*, str. 13—21.

³² *M. Pindray* Etude sur l'utilité d'une réforme de la législation en matière de fonds de commerce, str. 2.

³³ *Blumenfeld*, str. 26.

jak wykazaliśmy — do czynnika niestałego, będącego jedynie wpływem siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa, powoduje, że niektórzy autorzy, w konsekwencji swego stanowiska nierealnego, przyjmują możliwość odstępywania klienteli, względnie siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa, przy pomocy aktów prawnych, odpłatnych, bez równoczesnego odstąpienia samego przedsiębiorstwa.³⁴

Powyzsze stanowisko zasadnicze, okazuje się nierealnym, w uwzględnieniu następujących okoliczności:

a) odstępywanie samoistne siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa, a więc siły przyciągającej do przedsiębiorstwa ewentualnych odbiorców, bez równoczesnego odstąpienia samego przedsiębiorstwa, a więc bez równoczesnego odstąpienia samej substancji twórczej, która rzeczona siłą atrakcyjną nie tylko wytwarza, lecz ją również ma stale podtrzymywać — musiałoby w rezultacie końcowym stanowić przeważnie i w regule transakcję nierealną, jak odstąpienie swego cienia przez legendarnego studenta z Pragi,

b) transakcja taka byłaby nadto nierealną, gdyż za premisę podstawową przyjmowałaby, że ogół odbiorców (klientela) stanowi masę bezwolną i bezkrytyczną, a nadto sprzeciwiałaby się zasadom uczciwego obrotu, gdyż byłaby obliczoną na świadome wprowadzenie w błąd przypuszczalnych kół odbiorców, co do źródła i sposobu powstania oferowanych do sprzedaży dóbr i usług.

Pod pojęcie powyższej transakcji nie podpada i wcale pojęciowo z nią się nie pokrywa, nader rzadkie zresztą w praktyce, odstępywanie przez jedno przedsiębiorstwo drugiemu adresów klientów, a więc adresów stwierdzonych odbiorców i reflektantów na dany rodzaj dóbr i usług, jakoteż odstępywanie innych podobnych tajemnic przedsiębiorstwa. W wypadkach tych — jak już zaznaczyliśmy nader rzadkich — następuje jedynie odstępywanie jednego z licznych sposobów akwizycji klienteli, czego żadną miarą nie można identyfikować z samą siłą akwizycyjną przedsiębiorstwa (achalandage, goodwill).

³⁴ *Blumenfeld*, str. 50.

Siła akwizycyjna przedsiębiorstwa (achalandage, goodwill) podobnie jak inne czynniki i części składowe przedsiębiorstwa, bezsprzecznie wpływają na ogólną wartość przedsiębiorstwa, jako jednolitej całości. O ile się rozchodzi o samą siłę atrakcyjną przedsiębiorstwa, należy w niej uznać jedynie „wartość idealną przedsiębiorstwa (goodwill). Na tę wartość idealną przedsiębiorstwa, złoży się cały szereg czynników, jak wiek przedsiębiorstwa (im starsza firma tem większa jej wartość), dobre położenie siedziby przedsiębiorstwa, w stosunku do ogólnego ruchu handlowego danej miejscowości i w stosunku do położenia, ilości i wielkości przedsiębiorstw konkurencyjnych“, posiadanie praw wyłącznościowych, jak patenty, racjonalna organizacja przedsiębiorstwa zewnętrzna i wewnętrzna, celowa reklama³⁵ i t. p.

W bilansach przedsiębiorstw, pod zastrzeżeniami ustawowymi³⁶ znajdują też po stronie aktywów uwzględnienie jedynie wydatki efektywne powstałe z powodu nabycia poszczególnych czynników ułatwiających i umożliwiających prowadzenie przedsiębiorstwa, jak uskuteczniiona odpłata za kupione patenty, licencje, gotówkowe wydatki, spowodowane organizacją lub reorganizacją przedsiębiorstwa i t. p. Powyższych atoli wydatków, a w następstwie i wartości materialnych, nie można atoli identyfikować z wartością idealną, jaką stanowi siła atrakcyjna przedsiębiorstwa, nierozrwalna z samem przedsiębiorstwem, jako jego akcesoryjna emanacja główna. Odpowiada to też naturze bilansów, jako bilansów kapitałowych, których zadaniem jest rejestrowanie w danej chwili stanu kapitału przedsiębiorstwa, jakoteż jego każdoczesnych wierzytelności i zobowiązań. W strukturze bilansu kapitałowego brak uzasadnienia i miejsca dla „wartości idealnych“, jak achalandage, goodwill, pomijając już okoliczność, że brak wszelkich danych realnych i faktycznych do oznaczenia kapitałowego siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa. Nadto bilans obecny, jako bilans kapitałowy, daje obraz kapitałowy przedsiębiorstwa w chwili zamknię-

³⁵ Prof. dr Teofil Seifert. Polskie bilansoznawstwo, str. 45.

³⁶ Seifert, str. 46.

cia ksiąg, celem sporządzenia bilansu, a więc obraz jednej chwili, obraz przedsiębiorstwa w chwili spoczynku, co będzie sprzecznym z pojęciem siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa, jako następstwa i wypływu ciągłego ruchu przedsiębiorstwa.

Powyższy brak usiłuje usunąć *Schmalenbach*³⁷ swą nauką o bilansie statycznym. Bilans statyczny w miejsce dotychczasowego bilansu kapitałowego stwarza bilans majątkowy, mający za zadanie wypośrodkowanie czasowego rozwoju przedsiębiorstwa, jako następstwa tegoż ruchu.

Na podstawie pojedynczych rachunków zysku ma się otrzymać obraz sposobu gospodarki i jej racjonalności. Rzezczone perjodyczne obliczenia racjonalności gospodarki, przyjmować muszą atoli inne odpisy zużycia, anizeli w rzeczywistości to ma miejsce. W następstwie tego zapodane w statycznym bilansie wartości poszczególnych części majątkowych nie pokrywają się z wartościami rzeczywistymi. Takiemu ujęciu sprawy staje również na przeszkodzie technika bilansowa ze swemi znacznymi odpisami. Przez stosowanie przeto zasad bilansowości statycznej unicestwionym zostaje właściwy cel bilansu, mający dać obraz stanu kapitałowego przedsiębiorstwa w danej chwili, przeto w stanie, niemogącego uwzględniać dynamiki przedsiębiorstwa, a więc sposobu pracy i racjonalności w poszczególnych działach przedsiębiorstwa. Bilans statyczny może wykoślawić jedynie strukturę i naturę bilansu kapitałowego, a nie może zastąpić czynnika statystycznego, operującego nietylko kategorjami kapitałowemi, lecz i wszystkimi innymi czynnikami, składającymi się na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa, a to zarówno natury materjalnej, jak i ideowej. W następstwie tego bilans statyczny nie znalazł zastosowania w praktycznym życiu gospodarczem. Odpada przeto też wszelka możliwość cyfrowego oznaczenia wartości siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa, która to siła atrakcyjna, jako emanacja przedsiębiorstwa w stadjum jego ciągłego ruchu, pozostanie jedynie wartością idealną, nierozłączną z przedsiębiorstwem i zamierającą z jego zanikiem.

³⁷ *Schmalenbach* Grundlagen dynamischer Bilanzlehre

Wszelkie przeto teorie o samoistności siły atrakcyjnej przedsiębiorstwa i możliwości samoistnego odstępstwa tejże siły atrakcyjnej, niezależnie od samego przedsiębiorstwa, okazują się chybionemi i nierealnemi. Teorie takie mogły powstać jedynie w literaturze francuskiej, a więc w literaturze społeczeństwa, w którego życiu gospodarczem jedną z ról pierwszorzędnych odgrywają czynniki polityki i światopoglądu giełdowego, który częściej kieruje się momentami spekulacji abstrakcyjnej, niż realnemi wartościami gospodarczemi.

V.

Podział przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa przemysłowe.

Pod względem podziału przedsiębiorstw, należy — jak już podnosiliśmy — w uwzględnieniu ich konstrukcji zasadniczej, rozróżnić dwa zasadnicze typy:

- a) przedsiębiorstwa przemysłowe i
- b) przedsiębiorstwa handlowe.

Przedsiębiorstwa przemysłowe mają za zadanie przerabianie lub obrabianie dostarczanych nam przez przyrodę surowców, materiałów i energii i otrzymanie z nich potrzebnych do użytku ludzkiego towarów, sił energetycznych i maszyn.³⁸

Pod względem rozmiarowym rozróżniamy przedsiębiorstwa przemysłowe: wielkie, średnie i małe. Te ostatnio, jako typowo rzemieślnicze, przy dominującym czynniku pracy ludzkiej, przy prawie zupełnym wyeleminowaniu czynnika maszyn, lub też ich nieznacznym lub podrzędnym zastosowaniu, podlegają specjalnej ochronie ze strony państwa, które stara się zachowawczy stan rzemieślniczy uchronić przed zagładą grożącą mu w następstwie konkurencji ze strony wielkich wytwórni przemysłowych, pracujących przy pomocy maszyn i najbardziej nowoczesnych urządzeń, a w następstwie tanio. Proces wyeliminowania rzemiosła następuje systematycznie, a nawet rzemiosło odpowiadające potrzebom tak indywidualnym, jak rzemiosło obuwnicze, ustępuje stale wielkim fabrykom obuwni.

³⁸ O ile przedsiębiorstwo przemysłowe wytwarza produkty gotowe, przydatne wprost do konsumpcji, wówczas mamy do czynienia z przemysłem samoistnym, o ile zaś przedsiębiorstwo przemysłowe przerabia jedynie surowce i doprowadza je do stanu pośredniego, zdatnego do dalszej przeróbki w innym zakładzie przemysłowym, mamy do czynienia z przemysłem zależnym.

Przedsiębiorstwa przemysłowe wielkie odznaczają się wielkimi rozmiarami, a dysponując znacznymi kapitałami³⁹ i maszynami, przeprowadzają w stadium swej produkcji jak najdalej posuniętą racjonalizację pracy i maszyn.

Przedsiębiorstwa przemysłowe średnie — w przeciwieństwie do przedsiębiorstw wielkich — rozporządzają mniejszymi kapitałami i mniejszym aparatem maszynowym, zajmują stanowisko pośrednie pomiędzy przemysłem wielkim a rzemiosłem. Od indywidualnego rozwoju tychże przedsiębiorstw średnich i uzdolnienia, jakoteż sprawności i przedsiębiorczości ich kierowników, zależy, czy przedsiębiorstwa przemysłowe średnie podniosą się zwolna do typu przedsiębiorstw wielkich, czy też spadną do roli przedsiębiorstw małych, rzemieślniczych.

Powyższy podział przedsiębiorstw na wielkie, średnie i małe, częstokroć mylnie identyfikuje się z podziałem przedsiębiorstw przemysłowych na wytwórnie o fabrykacji masowej, jednostkowej i serjowej.⁴⁰

Podział ostatni następuje w uwzględnieniu sposobu produkcji, a w szczególności wedle tego, czy przedsiębiorstwo ma na celu fabrykację *masową* (Massenfabrikation), czy też fabrykację *jednostkową* (Einzelinfabrikation), lub *serjową* (Serienproduktion).

Podział powyższy przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa o fabrykacji masowej i jednostkowej nie jest identycznym z podziałem na przedsiębiorstwa małe i wielkie⁴¹ (Klein-

³⁹ „*Kapitał* wielkiego współczesnego przemysłu, przed 50 laty wybitnie indywidualny i który zapanował był nad życiem przemysłowem Europy oraz Ameryki Północnej dzięki rozbiciu przez indywidualną przedsiębiorczość średniowiecznych korporacyjnych zespołów cechowych, *staje się coraz bardziej zbiorowym, coraz bardziej się uspołeczma*. — Kierowniczą w nim rolę zachowuje jeszcze i zachowania jej broni kapitał magnatów finansowych, coraz bardziej bankowego, kredytowego i spekulacyjnego, a jednocześnie międzynarodowego charakteru“.

Prof. dr. Stanisław Grabski: *Ekonomja społeczna*, t. IV, str. 67.

⁴⁰ *Calmes*: *Der Fabrikbetrieb*, str. 25—29.

⁴¹ „... w organizacji przemysłu następuje coraz silniejsze zróżniczkowanie już nie tylko drobnych i średnich oraz wielkich przedsiębiorstw, lecz i dwóch rodzaj wielkich kapitałów: *prywatnych kapitałów* magnatów pie-

und Grossbetrieb), przy którym to ostatnim podziale jednym kryterjum są rozmiary przedsiębiorstwa. I tak wielka fabryka maszyn specjalnych, mimo że będzie przedsiębiorstwem wielkim, pozostanie przedsiębiorstwem fabrycznym jednostkowym, podczas gdy mały rozmiarami młyn parowy lub wodny, mimo cech małego przedsiębiorstwa, będzie przedsiębiorstwem produkcji masowej.

Zadaniem produkcji *masowej* jest wytwarzanie wielkiej ilości produktów, atoli o ograniczonej ilości typów i różnorodzajowych, w następstwie czego odnośnie przedsiębiorstwa fabryczne produkują na skład, a nie na specjalne zamówienie (Lager-Marktfabrikation). Przy produkcji masowej, jako różnorodzajowej i o nielicznej ilości typów, odgrywają pierwszorzędą rolę maszyny, w następstwie czego przy tej fabrykacji specjalne uzdolnienie robotnika schodzi na plan drugi.

Produkcja masowa z powodu jak najdalej idącego zastosowania maszyn specjalnych i w następstwie wysoce zwiększonej oszczędności w zastosowaniu drogiej pracy ludzkiej, umożliwia spotęgowanie koncentracji,⁴² a w konsekwencji wprowadzenie nader wielkich oszczędności i niestosunkowe potanie kosztów produkcji.

Przy fabrykacji masowej okazuje się konieczność:

- a) jak najdalej idącej specjalizacji przedsiębiorstwa,
- b) zastosowania produkcji do tego rodzaju wytworów, których popyt jest znaczny, że umożliwia ciągły ruch przedsiębiorstwa,
- c) ograniczenia się do jak najmniejszej ilości typów wytwórczych.

Do powyższego celu prowadzi normalizacja, polegająca na ujednostajnieniu i sprowadzeniu do jednego wzoru (typu) wytwarzanych dóbr lub ich części składowych, jakoteż porozumiewanie się pokrewnych przedsię-

niężnych o coraz bardziej międzynarodowym charakterze i zbiorowych społecznych kapitałów, pochodzących z drobnych oszczędności wszystkich warstw społecznych, o coraz bardziej narodowych dążeniach“.

Grabski, t. IV, str. 93.

⁴² Korowicz: Polityka przemysłowa, str. 45 i nast.

biorstw, z których każde specjalizuje się w produkcji odmiennych artykułów masowych lub ich części składowych. Przykład w powyższym kierunku daje nam organizacja kartelu stalowego w Niemczech, gdzie poszczególne firmy stalowe z chwilą objęcia ich organizacją kartelową, zorganizowały swą produkcję planowo w ten sposób, że ograniczyły się one do produkcji jedynie pojedynczych typów lub też poszczególnych części składowych maszyn i narzędzi, podnosząc przez to z jednej strony zdolność produkcyjną poszczególnych fabryk, z drugiej zaś strony obniżając ich koszty produkcji. Poszczególne części składowe maszyn lub narzędzi wytwarzanych w jednej fabryce są następnie uzupełniane przez inne części składowe, wytwarzane w sposób masowy w drugim skartelowanym przedsiębiorstwie.

Powyższe ograniczenie się poszczególnych wytwórni do fabrykacji jedynie jednego typu lub też do wytwarzania jedynie pewnej części składowej, sprowadza w następstwie konieczność jak najdalej idącej *normalizacji*, t. j. wprowadzenia dla danego towaru lub też dla danej części składowej, jednego wiążącego wzoru (typu).

Ustaleniem zasad i wzorów normalizacyjnych zajmują się przy produkcji masowej zarówno interesowane koła producentów, jak i państwo, którego zadaniem jest należyte kierownictwo polityką przemysłową. W Polsce istnieje przy Ministerstwie Przemysłu i Handlu specjalny *Komitet Normalizacyjny*, który na podstawie przeprowadzonych badań w porozumieniu z interesowanymi producentami i uwzględnieniu potrzeb konsumentów, dla poszczególnych produktów masowych wydaje typowe normy. Komitety normalizacyjne poszczególnych państw, porozumiewają się ze sobą, celem ustalenia zgodnego międzynarodowych wzorów i w tym celu powstał Międzynarodowy Związek Normalizacyjny (International Standard Association).

Do przedsiębiorstw o produkcji masowej zaliczamy młyny, cegielnie, fabryki spirytusu, fabryki masowych jednotypowych maszyn, jakoteż w pierwszym rzędzie kopalnie.

Fabrykacja *j e d n o s t k o w a* polega na wytwórczości takich fabrykatów, z których każdy dla siebie stanowi jed-

nostkę odrębną, uniemożliwiającą dlatego zastosowanie fabrykacji masowej. — Fabrykacja następuje w odnośnych wypadkach na zamówienie, a jedynie poszczególne części mogą znajdować się na składzie lub być wytwarzane w sposób masowy.

Przykład takiej fabrykacji jednostkowej stanowi budowa okrętów, wielkich specjalnych maszyn, budowa samolotów, armat, sprzętu wojennego, urządzenie fabryk, wytwarzanie przedmiotów luksusowych i t. d.

Przy fabrykacji jednostkowej na pierwszy plan wybija się uzdolnienie pracownika kwalifikowanego, zaś maszyny grają rolę posiłkową.

Często od sposobu i dobroci danego towaru zależy będzie, czy podpadnie pod produkcję masową, czy też jednostkową. Przykładu w tym kierunku dostarcza nam przemysł automobilowy. Podczas gdy auta Forda jako jednotypowe są przedmiotem produkcji masowej, są już auta Roll-Royce ze względu na swe specjalne wykończenie, przedmiotem produkcji jednostkowej, wykonywanej jedynie na zamówienie. Różnica pomiędzy powyższymi typami aut okazuje się w ich niestosunkowej cenie sprzedażnej, jak niemniej w ich nierównomiernej wytrzymałości i celowości.

Produkty jednostkowe odbiegające daleko od szablonu produktów masowych przewyższają z natury rzeczy pod względem dobroci i trwałości produkty fabrykacji masowej, wobec tego atoli, że drogi czynnik pracy ludzkiej gra przy ich fabrykacji rolę pierwszorzędną i gdy tayloryzacja przy fabrykacji dóbr jednostkowych może być zastosowaną jedynie w ograniczonych rozmiarach, koszta ich produkcji są tak znaczne, że wykluczonem jest, aby mogły być przedmiotem zbytu masowego.

Dążność do stałego potania kosztów produkcji wywołuje tendencję, aby produkcję jednostkową, pracującą jedynie na zamówienie (Kundenfabrikation, Kommissionsfabrikation), przemienić z wolna w produkcję masową, przez tworzenie typów mających zbytni rynkowy.

Pośrednią formę produkcji fabrycznej, pomiędzy pro-

dukcją masową a jednostkową stanowi: produkcja serjowa.

Produkcja serjowa wytwarza typy, mające wprawdzie zapewniony zbyt na rynku, atoli nie w takich ilościach, aby przez ich fabrykację można było utrzymać stały ruch fabryki.

Produkcja serjowa, mająca szczególne zastosowanie przy wytwórniach maszyn, zwłaszcza w Ameryce, zbliżona jest wprawdzie do produkcji jednostkowej, umożliwia atoli w większym stopniu stosowanie tayloryzacji, a w następstwie i zmniejszenie kosztów produkcji, zwłaszcza gdy z produkcją serjową połączoną będzie produkcja poszczególnych części składowych, jako produkcja masowa.

Rozgraniczenie powyższych trzech gatunków produkcji nie zawsze będzie przeprowadzone przez produkcję w oddzielnych fabrykach. Zwłaszcza w fabrykach maszyn, spotykamy się często równocześnie z fabrykacją maszyn średnich, jako wytwórczością serjową i z fabrykacją maszyn małych jednotypowych, jako produkcją masową.

VI.

Przedsiębiorstwa handlowe.

Przedsiębiorstwa handlowe pod względem rozmiarowym dzielą się na przedsiębiorstwa wielkie i małe, pod względem zaś swego bezpośredniego lub pośredniego ustosunkowania się do konsumenta na przedsiębiorstwa detaliczne i hurtowne, stosownie do tego, czy towar sprzedawać będą bezpośrednio konsumentowi, czy też detajliście lub fabrykantowi, celem dalszej odsprzedaży lub przeróbki.⁴³

Często małe przedsiębiorstwo handlowe identyfikuje się z handlem detalicznym, co atoli jest mylnem, ileż wystarczy już naprowadzić przykładowo Domy Towarowe, które w zasadzie zajmują się jedynie handlem detalicznym, mimo że pod względem rozmiarowym są przedsiębiorstwami handlowymi wielkimi.

Przedsiębiorstwa handlu hurtownego bądź to ograniczają się do obrotu towarami krajowymi, bądź też zajmują się handlem zagranicznym, jako przedsiębiorstwa importowe, eksportowe lub importowo-eksportowe, w miarę tego, czy ograniczają się do przywozu towarów zagranicznych, lub wywozu towarów krajowych zagranicę, lub też oba działy handlu skupiają u siebie.⁴⁴

Ze stanowiska gospodarczego a zwłaszcza ze stanowiska bilansu płatniczego ma handel zagraniczny znaczenie pierwszorzędne, u nas atoli stawia on dopiero pierwsze kroki.⁴⁵

⁴³ *Korowicz*: Polityka handlowa, str. 60 i nast.

⁴⁴ W tem miejscu podajemy jedynie ogólny podział przedsiębiorstw handlowych, pozostawiając do części szczegółowej bliższy rozbiór poszczególnych typów tychże.

⁴⁵ „Polski handel zagraniczny w ścisłym znaczeniu tego słowa, prawie że nie istnieje! A jednak dla uzdrowienia naszej wymiany towarowej z zagranicą musi on powstać i musi nastąpić reorganizacja techniki dotychczasowej wymiany. Do pracy tej musi się wziąć całe nasze społeczeń-

Wśród przedsiębiorstw handlu zagranicznego zarówno pod względem rozmiarów, jak i znaczenia dla całokształtu życia gospodarczego, na pierwsze miejsce wybijają się przedsiębiorstwa handlu morskiego. Przedsiębiorstwa handlu morskiego imponują zarówno swymi rozmiarami, jak i skomplikowaną techniką konstrukcyjną. Przedsiębiorstwa handlu morskiego, jako przedsiębiorstwa żeglugowe, wykazują dwa zasadnicze typy: bądźto eksploatują swe statki w żegludze nieregularnej (tramps), bądź też ograniczają się do żeglugi regularnej, utrzymując pewne stałe linie morskie.⁴⁶ Wobec pierwszorzędного znaczenia przedsiębiorstw żeglugowych dla handlu zagranicznego, każde państwo, dysponujące własnym wybrzeżem morskiem wydatnie wspiera towarzystwa żeglugowe a to wyposażając je w specjalne przywileje i monopole, udzielając im znacznych subwencji i przystępując do nich ze znacznymi kapitałami jako udziałowiec. Największe polskie towarzystwo tego typu „Żegluga Polska”, powstało wyłącznie z funduszy państwowych.⁴⁷

Pierwszorzędne znaczenie przedsiębiorstw handlu morskiego dla narodowego życia gospodarczego powoduje, że ustawodawstwo państwowe dąży w tychże przedsiębiorstwach do utrzymania wyłącznego lub przeważającego stanu posiadania dla kapitału narodowego. Ustawodawstwo Anglii do ważności czynności prawnej nabycia własności okrętu lub choćby ułamkowego udziału we własności okrętu zarejestrowanego w jednym z portów angielskich, wymaga od nabywcy obywatelstwa angielskiego. Polska ustawa z 28 maja 1920 uznaje za polskie statki handlowe morskie „statki uprawiające żeglugę morską w celu zarobkowania i stanowiące wła-

stwo prowadzone przez przedstawicieli życia gospodarczego, jakimi obecnie się stały Izby Handlowo-Przemysłowe, których pierwszym zadaniem będzie przywrócenie zdrowej równowagi między handlem i przemysłem. Równowagi, która nie istnieje, póki Izby Handlowo-Przemysłowe nie uzdrowią handlu wogóle, a w szczególności nie wskrzeszą polskiego handlu zagranicznego“.

Hilchen: Wpływ organizacji handlu zagranicznego na bilans płatniczy, str. 58.

sność Państwa, obywateli polskich oraz osób prawnych, które mają siedzibę na obszarze Rzeczypospolitej i w których:

- a) wszystkie udziały lub akcje są imienne,
- b) udział obcokrajowców w kapitale zakładowym nie przewyższa 40%,
- c) do każdej z władz: kierowniczej, nadzorczej i kontrolującej — obcokrajowcy nie wchodzi w stosunku przewyższającym ich udział w kapitale zakładowym, a w spółkach akcyjno-komandytowych nie są nadto osobiście odpowiedzialni,
- d) główny kierownik (dyrektor zarządzający) jest obywatelem polskim” (art. 1).

Jak ujemne dla całego państwa są skutki, gdy przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i morskiego znajdują się w rękę obcem i w następstwie kierują się względami obcej polityki handlowej, wykazuje *Hulchen* na cyfrach następujących⁴⁸:

W latach 1926 i 1927 za frachty kolejowe, przeładunek w portach, pośrednictwo i t. p. przy towarach, które przeszły przez porty obce, a które mogły przejść przez porty polskie, zapłaciła Polska 650,000.000 złotych. Gdy zaś pasywa naszych ujemnych bilansów handlowych w latach 1926 i 1927 wynosiły łącznie 327,283.000 zł., przeto w obu tych latach pasywnych obcym kolejom, portom i pośrednikom zapłaciliśmy dwa razy tyle, ile wynosiły pasywa naszych bilansów handlowych obu tych lat.

Doniosłą przeto rolę należy zorganizowanych przedsiębiorstw handlowych i nowoczesnie fachowo wyszkolonego stanu kupieckiego, ilustrują już cyfry powyższe.

Znaczenie jednak kupca i stanu kupieckiego było długi czas zapoznawane. Pomijając już ujemną opinię świata starożytnego, a zwłaszcza Cyncerona, wystarczy przypomnieć

⁴⁶ *Rostkowska* Zarys organizacji przedsiębiorstw żeglugi morskiej, str. 9—26.

⁴⁷ *Rostkowski*, str. 65.

⁴⁸ *Hulchen*, str. 53.

nowoczesnego Franklina, który analizując wojnę i handel dochodzi do wniosku, że pierwsze to rabunek, drugie to oszustwo. Fourier zaś nazywa handel szlachetnem rzemiosłem kłamstwa.

Powyższe z gruntu chybione i więcej niż jednostronne poglądy mają swe źródło w tem, że handel osądzano wedle chorobliwych objawów jemu towarzyszących, jak ze zbyt częstej gonitwy za zyskiem, zrywającej z zasadami uczciwości kupieckiej. Stan zaś kupiecki identyfikowano z nieuczciwymi jednostkami, jakich nie brak i w innych zawodach, a które brak wyszkolenia i niemożność opanowania skomplikowanej techniki komercyjnej, zastępowały podstępami przedstawieniami i nielojalnością, jeśli już nie brakiem uczciwości kupieckiej w doborze towaru jak i w obsłudze klienteli.

Inne jest bowiem zadanie handlu i kupiectwa. „Gospodarcze zadania kupca — powiada *Minoprio* w swem dziele „Die Weltbildung des Kaufmanns” — nie wyczerpują się w czystym handlu. Kupować i sprzedawać byłoby kramarstwem, nie oznacza to całej kupieckiej działalności. Kupiec nie może zadowolić się tem, co istnieje, lecz powinien przede wszystkim na podstawie swych rozległych wiadomości o życiu gospodarczem poznawać możność rozszerzania produkcji we właściwym czasie, studjować rynek towarowy w kierunku możności zbytu, badać potrzeby konsumentów, a zatem wpływać na produkcję, by się liczyła z potrzebami rynku i nie produkowała bez ich uwzględnienia. — Jednem zaś z najważniejszych zadań kupca jest zapewnienie stałej dostawy surowca dla poszczególnych przemysłów lub działów gospodarki społecznej”.

Odnosnie do przewidywanego ukształtowania się rynku surowców, jakoteż stosunków zbytu na rynku towarowym, ma kupiec wyrobić sobie obraz na podstawie swego doświadczenia, sprawozdań gospodarczych i obserwacji konjunktury, a co zatem idzie takie poczynić dyspozycje, aby obsługiwane przezeń koła ochronić przed przesileniami gospodarczemi.

Tak pojęta rola stanu kupieckiego jest w wysokim stop-

niu twórczą, a kupcowi nowoczesnemu przypada w skomplikowanym aparacie gospodarstwa społecznego regulująca funkcja mózgu, przewidującego wszelkie zaburzenia gospodarce i usuwającego je w miarę możliwości.

Aby nowoczesny komercjalista mógł odpowiedzieć powyższemu zadaniu, tak ciężkiemu w obecnym, skomplikowanym organizmie gospodarczym, musi — oprócz zasadniczych elementów kupca (business habits) — posiadać olbrzymią wiedzę ogólną i fachową, jakoteż żelazną energję i siłę woli, konieczną do realizacji raz powziętego planu działania i do wykonania zakreślonego do najdrobniejszych szczegółów planu organizacyjnego. Słusznie też zaznacza b. rektor berlińskiej wszechnicy handlowej prof. J. F. *Schär* w swej „Allg. Handels-Betriebslehre”: „Czegoż to umysł wielkiego kupca w przeciągu jednego dnia nie musi przemyśleć, rozważyć, zaobserwować, obliczyć, skombinować i wykonać; jednym pociągnięciem pióra załadowuje okręty, spienięża żniwa, uruchamia fabryki, wszystko to wprawia wprost w podziw. Odpowiednio do tej pracy, która pociąga za sobą wielką odpowiedzialność w stosunku do siebie samego i społeczeństwa, wzrosły też wymogi stawiane prawdziwemu kupcowi”.

Rozdział II.

Organizacja przedsiębiorstw.

I.

Podział nauki organizacji.

Organizacja państwowa a prywatna.

Przez organizację przedsiębiorstw rozumiemy jednolite i racjonalne skoordynowanie wszystkich czynników potrzebnych do założenia, prowadzenia i rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Nauka organizacji obejmuje przeto dwa działy:

a) dział ogólny, omawiający czynniki, zasady i prawa organizacji przedsiębiorstw w ogólności,

b) dział szczegółowy, omawiający czynniki, zasady i prawa organizacji poszczególnych typów przedsiębiorstwa, w uwzględnieniu ich właściwości rodzajowych.

W dziale szczegółowym należy przeto uwzględnić czynniki, zasady i prawa organizacji ogólnej, atoli z punktu widzenia przystosowania tychże do właściwości danego typu przedsiębiorstwa. Każdy bowiem typ przedsiębiorstwa w uwzględnieniu swych odmiennych właściwości i cech gatunkowych, wymagać będzie odmiennego traktowania pod względem konstrukcyjno-organizacyjnym.

Nie można bowiem dla wszystkich przedsiębiorstw nakreślić wspólnego planu organizacyjnego. Na przeszkodzie takiej unifikacji organizacyjnej stają specjalne cechy i zacięcie indywidualne każdego przedsiębiorstwa poszczególnego. Nawet przy przedsiębiorstwach przemysłowych tego samego działu wytwórczości należy ze stanowiska organizacji liczyć się z zasadniczymi często odrębnościami, które będą wpływem przyczyn:¹

¹ *Calmes*, str. 24.

a) natury historycznej, w następstwie okoliczności, czy dane przedsiębiorstwo powstało z małych zaczątków (wytwórnice Bat'a,² Kruppa, domy towarowe Tietza, Wertheima) i dzięki nadzwyczajnej indywidualności swego założyciela rozwinęły się w wielkie przedsiębiorstwa, w miarę swego postępującego rozwoju rozbudowując sukcesywnie swą organizację pierwotnego przedsiębiorstwa małego, — czy też dane przedsiębiorstwo założono odrazu jako przedsiębiorstwo wielkie na podstawie zgóry opracowanego planu organizacyjnego, odpowiadającego typom wielkich przedsiębiorstw. W wypadku pierwszym plan organizacyjny będzie ulegał zwolna uzupełnieniom i zmianom w miarę rozwoju przedsiębiorstwa, w następstwie czego przy ostatecznej rozbudowie przedsiębiorstwa w organizacji takiego przedsiębiorstwa będzie można rozróżnić wiele elementów i składników pozostałych z poprzednich faz przedsiębiorstwa a uzgodnionych z czynnikami dalszemi uwzględnionymi później w organizacji przedsiębiorstwa w miarę jego dalszego rozrostu. W wypadku drugim założenia odrazu przedsiębiorstwa wielkiego, plan organizacyjny będzie wprowadzicie jednolitym, będzie atoli nosił cechy, odpowiadające stosunkom gospodarczym i organizacyjnym chwili założenia, co również w miarę upływu czasu i przeobrażenia stosunków, musi ulec zmianie;

b) natury rzeczowej. Odchylenia organizacyjne natury rzeczowej będą wpływem zamierzonego sposobu produkcyjnego danego przedsiębiorstwa, ośrodka gospodarczego (lokalizacja gospodarcza, terytorjalna lub historyczna) i t. d.

W następstwie powyższego w części ogólnej naszej pracy, możemy zająć się jedynie omówieniem czynników organizacyjnych wspólnych wszystkim przedsiębiorstwom, bez wchodzenia w szczegóły, będące wpływem odchylenia poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw od typów zasadniczych.

Nietylko atoli dział szczegółowy nauki organizacji wymaga gatunkowego lub wprost indywidualnego traktowania przedsiębiorstw. Również dział organizacji ogólnej nie jest w zasadzie jednolity, gdyż rozpada się na organizację (admi-

² Internationales Arbeitsamt: Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb. Das System *Bat'a* und seine sozialen Auswirkungen.

nistrację) państwową i na organizację przedsiębiorstw (gospodarstw) prywatnych.

Organizacja państwowa bada i omawia czynniki, zasady i prawa, wedle których należy założyć, prowadzić i wpływać na rozwój i gospodarkę państwa, dzielnic samorządowych i gmin, jako też przedsiębiorstw państwowych lub samorządowych, o typie bądźto przemysłowym (wytwórcie państwowe, wzgl. samorządowe) lub też czysto handlowym (handle monopolowe, banki państwowe, kasy komunalne, państwowe towarzystwa ubezpieczeń, koleje państwowe i t. d.).

W następstwie powyższego, dział ogólny nauki organizacji rozpada się na:

- a) dział ogólny organizacji państwowej,
- b) dział ogólny organizacji prywatnej.

Dział ogólny organizacji państwowej nie jest przedmiotem rozbioru, gdyż wkracza w zakres prawa publicznego i administracji państwowej. Ponadto o ile chodzi o państwowe lub samorządowe przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe, jesteśmy w ostatnich dziesiątkach lat świadkami faktu przystosowywania się przedsiębiorstw państwowych (samorządowych) pod względem organizacyjnym do typów przedsiębiorstw prywatnych i urządzania ich na zasadach i prawidłach organizacji prywatnych. Kierunek ten zwany *komercjalizacją* przedsiębiorstw państwowych (samorządowych) dowodzi żywotności i wyższości organizacji (administracji) prywatnej nad organizacją (administracją) państwową (samorządową).³

Organizacja prywatna, a więc administracja przemysłowo-handlowa, jako nauka samoistna wywalcza sobie prawo obywatelstwa dopiero w ostatnich latach w następstwie zwyciężenia zasady wolności przemysłowej.⁴ Dotąd nauka ta

³ Por. *Hauswald*: Uwagi o administracji ogólnej i technicznej w Polsce, str. 7 (odbitka z „Czasopisma technicznego“ z r. 1917).

⁴ Wolność przemysłowa uzyskuje w Europie prawo obywatelstwa dopiero z końcem XVIII, względnie w pierwszej połowie XIX w. Najpierw uznaną zostaje wolność przemysłowa we Francji w r. 1791, w następstwie zasad głoszonych przez wielką rewolucję francuską. W Anglii zatwierdza

traktowaną była jak kopcuszek, któremu odmawia się racji bytu, mimo, że spełnia usługi najcięższe i najniezbędniejsze i że brak jej pozostawiłby lukę niedającą się niczem zastąpić.

W przeświadczeniu powszechnem górują nadewszystkiem administracja państwowa, nauka poważna, mająca za sobą tradycję wieków, nieprzejrzaną ilość dzieł, omawiających jej zasady i prawidła. Za jej potrzebą i żywotnością zdają się przemawiać zastępy myślicieli, poświęcających swe życie na opracowanie dzieł, omawiających zasady i prawidła do najdrobniejszych szczegółów, jakoteż niezliczone rzesze pracowników, mających je stosować i urzeczywistniać. Mimo atoli tradycji wieków, mimo tak rozległej literatury specjalnej, mimo niezliczonych zastępów specjalnie wyszkolonych, pracujących przez szereg generacyj w dziedzinie administracji państwowej, chroma ona od wieków, rażąc sprzecznościami w teorii,⁵ a niedomaganiem i błędami w zastosowaniu praktycznym.

Niedomagania administracji państwowej najlepiej stwierdzić można na przedsiębiorstwach publicznych (państwowych, samorządowych), bez względu na ich formę i bez

wolność przemysłową ordynacja miejska z r. 1835, w Austrii uznana ona zostaje w r. 1859, aby następnie przejść i do innych ustawodawstw. Dopiero uznanie wolności przemysłowej przez ustawodawstwa europejskie umożliwiło rozwój przemysłu, a w miarę jego wzrostu, tworzenie się wielkich przedsiębiorstw przemysłowych i powstanie nowej nauki o organizacji wzgl. administracji przedsiębiorstw prywatnych.

Por. *Caro*: *Zasady nauki ekonomji społecznej*, str. 141.

⁵ Jak nieokreślona jest nauka administracji mimo swej długowieczności, dowodnie stwierdza jej definicja zapodana przez prof. Cybichowskiego następująco: „Przez naukę administracji rozumiemy naukę o administracji pod każdym względem, a więc nie tylko pod względem prawnym, ale także historycznym, gospodarczym, politycznym, etycznym, technicznym i t. d. W tak obszernem pojęciu nauka administracji bada zagadnienia, które są przedmiotem całego szeregu innych nauk, jak historia, ekonomja społeczna, polityka, etyka i t. d. Wobec niemożności opanowania tak rozległego przedmiotu zwolennicy tego kierunku dają tylko fragment całości, o którego rozmiarach decyduje uznanie autora“.

Prof. dr. Zygmunt *Cybichowski*: *Polskie prawo państwowe*, t. III, str. 10.

względem na to czy na wzór przedsiębiorstw prywatnych nastąpi ich komercjalizacja. Dowodzą tego ich wyniki gospodarcze. Prof. *Krzyżanowski* stwierdza,⁶ że przedsiębiorstwa publiczne dają „naogół wyniki finansowo ujemne“. Na te ujemne rezultaty administracji publicznej — zdaniem *Krzyżanowskiego* — składa się cały szereg przyczyn, będących wypływem administracji publicznej, a w szczególności:

a) różnorodność celów miarodajnych dla gospodarki publicznej, w następstwie czego w nieznacznych rozmiarach stosuje ona w swych przedsiębiorstwach „zasadę gospodarczości, w przeciwstawieniu do wyłącznej chęci zysku, stanowiącej ośrodek prywatnej przedsiębiorczości“. Przy przedsiębiorstwach publicznych następuje połączenie czynników politycznych z finansowymi i możliwość pokrywania niedoborów przez opodatkowanie obywateli, co osłabia tendencję do uzyskania czystego zysku, w parze z nieodpowiednią rachunkowością, oraz „nieekonomiczny stosunek do personelu urzędniczego i robotniczego“,

b) niższość kierownictwa przy przedsiębiorstwach publicznych, przyczem kierownictwo przedsiębiorstw państwowych znajduje się w sytuacji trudnej w następstwie „wypływów politycznych, przygniatających całym ciężarem cele finansowe“. Ustrój tychże przedsiębiorstw utrudnia stworzenie właściwego kierownictwa. „Trudności podmiotowe streszczają się w doborze ludzi kierujących, przedmiotowe w oznaczeniu ich zakresu działania“. Kierownicy przedsiębiorstw publicznych mają zmniejszony zakres działania, względnie nie posiadają pełni władzy kierowników przedsiębiorstw prywatnych, co się też ujemnie odbija na ich możliwości inicjatywy i możliwości należytego wykorzystania naderżającej się konjunktury.

Zupełnie odmiennie przedstawia się sprawa administracji prywatnej. Jako dyscyplina naukowa sięga swym powstaniem ostatnich dziesiątków lat, jeśli powstaniem nazwać można rozpoznanie i ujęcie w system praw z dawien dawna istniejących.

⁶ Prof. dr. Adam *Krzyżanowski*: *Nauka skarbowości*, str. 272.

Mimo braku autorytetu oficjalnego administracja przemysłowo-handlowa zatacza dzisiaj coraz dalsze kręgi, wykazuje coraz większą żywotność, tak, że staje się niedoścignionym wzorem dla administracji państwowej. Coraz bardziej nurtuje też przeświadczenie, że administracja państwa winna się wzorować na administracji prywatnej.

Premjer francuski *Mullerand*, obejmując rządy wprost zaznacza, że „nie pojmuję, aby państwo można administrować na innych zasadach, niż dobrze prowadzone przedsiębiorstwo przemysłowe“.

W czym leży przyczyna żywotności i wyższości administracji prywatnej nad państwową?

Tłumaczy nam to już sam sposób stanowienia norm administracyjnych. Zasady administracji państwowej uchwała się w ramach abstrakcji, strukturę jej rozbudowuje się na przesłankach ideowych, na patryjotyzmie i obywatelskiem poczuciu obowiązków, a więc na walorach, które przychodzą do pełnego znaczenia w rzadkich chwilach ogólnego napięcia narodowego i egzaltacji patryjotycznej, błędą zaś w codziennej szarzyźnie życiowej.

Uchwalanie zasad i przepisów administracji państwowej należy do ciał ustawodawczych, w których zasiadają zawodowi lub przygodni politycy, a nie fachowcy i specjaliści administracyjni.

Odmienne ma się rzecz z administracją prywatno-przemysłową i handlową. Normy jej stanowią nie politycy, lecz fachowcy i nie na podstawie haseł partyjnych i interesów koteryj, lecz na podstawie długoletniego doświadczenia fachowego i interesu danego przedsiębiorstwa.

Administracja prywatna okazuje też w każdym kierunku swą żywotność i wyższość nad administracją państwową, która bezskutecznie stara się wzorować i przystosowywać się do administracji prywatnej. Wszelkie zabiegi w tej mierze muszą z natury rzeczy pozostać tak długo bezowocne, jak długo nie nastąpi przebudowa administracji państwowej u podwalin, co w wykonaniu okazuje się nie zawsze łatwym w uwzględnieniu zbyt rozbieżnych często kierunków i odmiennych celów administracji państwowej.

W pierwszym rzędzie bowiem uwzględnić należy główne motory administracji prywatnej, którymi są:

a) zdrowo pojęty egoizm jednostki, której egzystencja i rozwój związane są nierozdzielnie z rozwojem i wzrastającą rentownością przedsiębiorstwa,

b) inicjatywa i przedsiębiorczość jednostki dostosowującej się jak mimoza do każdorazowych warunków otoczenia i do stale zmieniającego się popytu i podaży pracy, pieniądza, surowca i towaru,

c) ustawiczna dążność do ulepszeń, uproszczeń i najdalej idącej ekonomizacji, wywołana względami walki konkurencyjnej i wysoce rozwiniętym poczuciem kierowników i funkcjonariuszy przedsiębiorstw prywatnych co do ich odpowiedzialności odnośnie do egzystencji i rozwoju ich przedsiębiorstw.

Przy dzisiejszym stanie rzeczy i dzisiejszej strukturze administracji państwowej, nie wchodzi w rachubę powyższe motory administracji, będące zarazem jej regulatorami automatycznymi. Administracja państwowa chętnie też ustawicznie i nawet przy czysto przemysłowych zakładach jest wszystkim tylko nie wzorową, a w przeważnej mierze nawet pasywną.

Racjonalizacja i celowa rozbudowa administracji prywatnej stała się w dobie obecnej zagadnieniem najbardziej aktualnym.

Wojna światowa pozostawiła bowiem w Europie same gruzy i zgliszcza, jakoteż sprowadziła zupełny jej upadek gospodarczy. Całą gospodarkę społeczną w krajach, przez które przeszła zawierucha wojenna, a więc w pierwszym rzędzie w Polsce, trzeba odbudowywać niemal od podwalin.

Żywotną przeto staje się kwestja sposobu organizacji administracji wszystkich warsztatów pracy zbiorowej, jeśli nie mamy ich narazić na niebezpieczeństwo, że wadliwie urządzone i niewłaściwie administrowane, rozwijając w sobie będą chorobę nieuleczalną i zabójczą i runą w walce konkurencyjnej ze wzorowo zorganizowanymi przedsiębiorstwami zagranicy.

II.

Organizacja zewnętrzna i wewnętrzna.

Przy organizacji przedsiębiorstw rozróżnić musimy dwie strony: organizację zewnętrzną i wewnętrzną przedsiębiorstwa.

Organizacja zewnętrzna.

Organizacja zewnętrzna zajmuje się skoordynowaniem wszystkich zewnętrznych przejawów przedsiębiorstwa i przystosowaniem ich do ośrodka gospodarczego, w którym przedsiębiorstwo ma powstać i rozwinąć swą działalność.

Ośrodek gospodarczy do którego ma się dostosować organizacja zewnętrzna przedsiębiorstwa, rozumiemy w znaczeniu ogólnem i szczegółowem.

Ogólnym ośrodkiem gospodarczym każdego przedsiębiorstwa jest państwo, w obrębie którego zakłada się i prowadzi przedsiębiorstwo. Organizacja zewnętrzna przedsiębiorstwa zajmuje się przeto przystosowaniem czynności przedsiębiorstwa do stosunków ogólnych państwa, do jego przepisów ustawowych, do państwowej polityki przemysłowej i handlowej, do państwowego schematu celnego, do międzynarodowych układów handlowych danego państwa, do jego waluty i polityki kredytowej. Organizacja zewnątrz przedsiębiorstwa ma na celu wykorzystanie dodatnich kierunków państwowej polityki i akcji przemysłowo-handlowej, jak niemniej ma chronić dane przedsiębiorstwo przed ujemnymi stronami zarządzeń państwowych, będących wynikiem biurokratyzmu lub etatyzmu państwowego.

Powyższa zewnętrzna strona organizacyjna w pewnych chwilach przełomowych może zdecydować o egzystencji przedsiębiorstwa.

Na poparcie powyższego założenia wystarczy naprowadzić następujący przykład z historii naszego przemysłu.

Gdy w następstwie wybuchu powstania listopadowego, skończyła się rola księcia Lubeckiego i przemysł i handel Królestwa stracił w nim swego dotychczasowego potężnego orędownika, wydaje rząd rosyjski w r. 1835 nowe przepisy celne, ustanawiając wewnętrzną taryfę celną, uniemożliwiającą wywóz fabrykatów polskich do Rosji, co w następstwie pociągnęło za sobą liczne bankructwa. Wówczas przemysł tekstylny Królestwa Kongresowego zagrożony w swej egzystencji, przenosi szereg fabryk do położonego już poza linią celną Królestwa Białegostoku, dając w ten sposób początek nowemu ośrodkowi przemysłu tekstylnego.⁷

Celowa i racjonalna państwowa polityka przemysłowo-handlowa wpływa nietylko dodatnio i ożywczo na organizację zewnętrzną poszczególnych przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, a w następstwie i na całokształt życia gospodarczego, lecz równocześnie zaważa na szali rozwoju samego państwa.

Niema już dziś statysty, któryby nie doceniał znaczenia strony gospodarczej dla rozwoju państwa. Problem aktywności handlowego bilansu państwowego przestał być problemem obchodzącym mały zespół ekonomistów zawodowych, jest to dziś zagadnienie dotyczące żywo miliony obywateli, świadomych żelaznego prawa, że dziś jednym z podstawowych warunków egzystencji i rozwoju państwa jest jego gospodarcza równowaga. W całokształcie życia państwowego i narodowego czynniki natury gospodarczej odgrywają nie mniejszą rolę niż czynniki kulturalne, etyczne, czy religijne. Zwichnięcie równowagi gospodarczej sprowadza schorzenie całego organizmu państwowego o długotrwałych i nie tak szybko wyleczyć się dających skutkach ujemnych.

Życie gospodarcze państwa dostosowuje się do zasad, na których jest oparta organizacja i kierownictwo wielkich przedsiębiorstw prywatnych. Następuje komercjalizacja gospodarki ogólnej. Wybija się jako maksyma przewodnia zasada, że należy produkować więcej dóbr, aniżeli się spożywa, zaś nadwyżka wywieziona i spieniężona korzystnie zagra-

⁷ *Korzon* Historia handlu w zarysie, str. 280.

nicą, zwiększa nasz zapas pieniądza, jako środka wymiennego, a w następstwie przyczynia się do zwiększenia bogactwa narodowego.

Aby korzystnie wywozić zagranicę produkty swej pracy, należy nietylko produkować racjonalnie pod względem organizacyjnym i technicznym, lecz nadto należy być zdolnym do walki konkurencyjnej. Wywożony produkt musi być nie tylko dobrym, lecz również tanim, co zapewni mu zbyt i pierwszeństwo przed produktami innych współzawodniczących narodów.

Wśród sumy kosztów i wydatków składających się na eksport, jedną z głównych pozycyją stanowią koszty przewozu. Jest to pozycja ruchoma, gdyż przez ekonomiczne użycie właściwych dróg przewozowych, można znacznie obniżyć koszty wywozu. W następstwie towar eksportowany staje się tańszym, a więc i zdolniejszym do konkurencji z towarem obcym.

Pośród dróg przewozowych najtańsze są drogi wodne,⁸ a wśród nich w pierwszym rzędzie morze. Morze jest jedyną arterją komunikacyjną nie wymagającą żadnych kosztów budowy i utrzymania. Na morzu też tą samą siłą motoryczną można przewozić niestosunkowo większe ciężary, aniżeli na innej drodze, a zwłaszcza drodze lądowej. W następstwie tego jest droga morska najtańszą, a więc najbardziej odpowiednią dla wywozu.

Powyższe ilustrują najwymowniej następujące cyfry:⁹ przewóz jednej tony na odległość jednego tysiąca mil angielskich kosztuje przeciętnie:

morzem	5 szylingów
drogą kanałową	20 „
koleją żelazną	100 „
drogą bitą	300 „

⁸ Znaczenie dróg wodnych nietylko ze stanowiska potamienia przewozu, lecz również ze stanowiska tak pożądanej decentralizacji przemysłu, a zwłaszcza w Polsce, wykazuje *Caro Zasady nauki ekonomji społecznej*, str 397

⁹ *Mulhall Dictionary of Statistics.*

Koszt przewozu towarów morzem jest przeto 60 razy tańszym od kosztów przewozu drogą bitą, a 20 razy tańszym od przewozu koleją żelazną.

Powyższe zestawienie dowodzi najlepiej, jak w dziale organizacji zewnętrznej najważniejszą kwestję stanowi możliwość korzystania z tanich dróg przewozowych, a w pierwszym rzędzie z drogi wodnej.

Powyższe zagadnienie czołowe w organizacji zewnętrznej przedsiębiorstw, stało się aktualnem już w pierwszych latach naszej wskrzeszonej państwowości.

Dostęp przeto do morza, a więc własne wybrzeże nadające się do założenia portów, jako też porty z nowoczesną organizacją nie tylko umożliwiają korzystanie z taniej drogi wodnej przy transporcie towarów, lecz nadto niestosunkowo obniżają t. zw. koszta nakładowe, t. j. koszta przeładowania towaru i składowego w porcie.

Pod względem dostępu do morza¹⁰ nie zajmuje Polska stanowiska pierwszorzędnego. Traktat wersalski przyznał Polsce nieznaczny pas wybrzeża, nie stojącego w żadnym stosunku do obszaru państwa.

Port gdański, którego używanie przyznały traktaty pokojowe Polsce, nie jest wystarczającym dla państwa o przeszło 30-to miljonowej ludności, nadto monopol faktyczny w ręku jedyne go portu musi się okazać szkodliwym pod względem komercyjnym, zwłaszcza gdy chodzi o Gdańsk, o wrogię nam pod względem narodowym ludności, o miasto stanowiące centrum dla wszelkich wrogich Polsce ruchów i poczynań. Szczęśliwą przeto była myśl wybudowania własnego, czysto polskiego portu Gdyni.

Port w Gdyni, którego rozwój następuje w tempie prawdziwie amerykańskiem, uniezależnił cały szereg działów naszej wytwórczości od zagranicznych, przeważnie wrogo dla naszego eksportu nastawionych portów i stał się jednym z głównych czynników ułatwiających wzrost naszego eksportu, zwłaszcza produktów masowych.

¹⁰ *Starzyński* Rok 1926 w życiu gospodarczem Polski

Przykład powyższy dowodzi najlepiej jak pierwszorzędnej wagi dla całokształtu życia gospodarczego jest czynnik organizacji zewnętrznej przedsiębiorstw w ogólnem tego słowa znaczeniu.

Co się tyczy organizacji zewnętrznej przedsiębiorstwa w ścisłem tego słowa znaczeniu, zajmuje się ona skoordynowaniem zewnętrznych przejawów przedsiębiorstwa i przy stosowaniu ich do ściślejszego środowiska przedsiębiorstwa, a więc do miejsca, powiatu, okręgu, w którym przedsiębiorstwo ma być założonem i prowadzonem.

Niektóre gałęzie wytwórczości ludzkiej mają nadto tę zasadniczą cechę, że są związane nierozłącznie z pewnemi miejscowościami. Odnosi się to w pierwszym rzędzie do kopalnictwa, które istnieć może jedynie w tych miejscowościach, w których odnośne kopaliny występują. Jest to t. zw. *umiejscowienie* (lokalizacja) terytorjalne przemysłu górniczego.

Powyższy wypadek umiejscowienia terytorjalnego górnictwa, stanowić będzie *lokalizację naturalną* w przeciwieństwie do umiejscowienia *gospodarczego*,¹¹ mającego zastosowanie w innych działach produkcji masowej, która zasadniczo powstawać może w każdej miejscowości bez względu na jej bogactwa naturalne, atoli ze względów gospodarczych, o ile ma być rentującą, nie może zrywać z zasadą umiejscowienia.

Przyczyny tego szukać należy w dwóch okolicznościach:
a) produkcja masowa, prowadzona w wielkich rozmia-

¹¹ Prócz terytorjalnej i gospodarczej lokalizacji (umiejscowienia, różniamy jeszcze lokalizację *historyczną*, powstającą wówczas, gdy poszczególne miejscowości, okręgi i kraje, zatrudniając swą ludność przez szereg pokoleń w pewnym dziale wytwórczości wywołają u tejże ludności nie tylko specjalne zamiłowanie lecz nadto specjalną biegłość i z pokolenia na pokolenie przechodzące tajemnice sposobu i ulepszenia produkcji. W ten sposób zasłynie przemysł koronkarski Brabancji, przemysłowa produkcja kos Styrii, przemysł chemiczny Niemiec, przemysł sukieniczy Anglii, przemysł zegarów Szwajcarii, przemysł perfumeryjny Francji, przemysł ozdób szklanych w Gablonz, przemysł porcelanowy Miśni, Karlsbadu i Sevru, przemysł likierowy Polski, produkcja serów Holandji i t. d.

racz wymaga wielkiej ilości siły popędowej w postaci węgla, gazu lub siły wodnej. W następstwie tego wielkie wytwórnice o produkcji masowej powstają w tych miejscowościach, gdzie w znacznych ilościach znajdują się odnośne siły popędowe, gdzie przeto z wyłączeniem kosztów transportu można je tanio nabyć, co w następstwie znacznie obniża kosztą produkcji,

b) produkty masowe odznaczają się przeważnie wielkim ciężarem i pojemnością, a małą stosunkowo ceną sprzedaży. W następstwie wytwórnice masowe zakłada się w miejscowościach, które w swym promieniu mają znaczne obszary ciężenia i zbytu, lub też umożliwiają tani przewóz jak np. drogi wodne. Państwo w uwzględnieniu znaczenia produkcji masowej ułatwia jej zbyt przez stosowanie specjalnych taryf dla produktów masowych, jako też przez budowę tanich dróg wodnych.¹² Zadaniem organizacji wewnętrznej jest należyte wykorzystanie powyższych momentów w interesie rozwoju i rentowności przedsiębiorstwa.

Zewnętrzna organizacja w powyższem ścisłem tego słowa znaczeniu, stanowi ważny czynnik nie tylko przy przedsiębiorstwach przemysłowych, lecz niemniej przy przedsiębiorstwach handlowych. I tak Domy Towarowe mogą istnieć jedynie w wielkich miastach, czynnik zatem lokalizacji odgrywa pierwszorzędną rolę również przy tak wielkich przedsiębiorstwach.¹³ Również przedsiębiorstwa wielosklepowe (Chaim stores) rozwijają się jedynie w wielkich ośrodkach

¹² Polska przedrozbiorowa rozwinęła też w wieku XVIII w powyższym kierunku na szeroką skalę zakrojoną akcję w kierunku budowy spławnych kanałów wodnych (kanał Ogińskiego, kanał królewski). Austrija zaś na kilkanaście lat przed wojną światową za ministerstwa Körbera występuje z projektem budowy wielkiej sieci kanałowej, łączącej poszczególne rzeki spławne. W obrębie obecnej Małopolski projektowany był kanał łączący Wisłę z Dniestrem przy równoczesnem uregulowaniu tychże rzek i uczynieniu ich bardziej spławnymi. — Budowa tego kanału została już rozpoczęta, niestety w następstwie wojny światowej zupełnie zanieczana.

¹³ Nawet Kraków swą ilością mieszkańców nie wystarczał na prowadzenie Domu Towarowego, który w czasach powojennych założony („Bazar Ludowy“) wkrótce musiał być zwinięty.

miejskich,¹⁴ podczas gdy domy wysyłkowe (Mail order houses) mają rację bytu jedynie w miejscowościach otoczonych licznymi, wielkimi farmami.¹⁵

Organizacja wewnętrzna.

Podczas gdy przy organizacji zewnętrznej względy ekonomiczne stanowią czynnik pierwszorzędny, przy organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw na pierwszy plan wybija się technika organizacyjna, niezależna już od ogólnych czynników gospodarczych.

Organizacja wewnętrzna zajmuje się urządzaniem i prowadzeniem przedsiębiorstwa wedle tych zasad, od których urzeczywistnienia zależnym będzie zarówno należyte funkcjonowanie jak i rozwój danego przedsiębiorstwa. — Są to zasady administracyjne, których należyte poznanie jest wpływem doświadczenia, a ich stosowanie umiejętnością, której opanowanie zupełne, jest naczelnym obowiązkiem nie tylko każdego organizatora i kierownika, lecz niemniej każdego pracownika przedsiębiorstwa, o ile ma należycie wypełnić powierzone sobie funkcje.

Zanim jednak przystąpimy do rozpoznania i omówienia powyższych zasad administracyjnych, musimy w pierw przeprowadzić analizę czynności i uzdolnień, składających się na prowadzenie każdego przedsiębiorstwa.

¹⁴ Przedsiębiorstwo wielosklepowe „The Great Atlantic and Pacific Thea Company“ już w roku 1910 posiadało na terytorjum Stanów Zjednoczonych i Kanady 350 sklepów, aby w roku 1923 wzrósł do cyfry 750 sklepów o łącznym obrocie 250 milionów dolarów Obecnie powyższe towarzystwo posiada przeszło 1000 sklepów, których łączny obrót przekracza 300 milionów dolarów.

W Europie na wzór amerykańskich przedsiębiorstw wielosklepowych zorganizowaną jest firma Juliusz Meidl we Wiedniu i towarzystwo tytmowe Leser & Wolf w Berlinie.

¹⁵ Dom wysyłkowy Sears, Roebuck and Co w Chicago, na podstawie cenników w drodze korespondencji sprzedaje przeważnie farmerom rocznie towaru za 250 milionów dolarów Sprzedaje w drodze listownej drugiego domu wysyłkowego Montgomery, Ward and Co sięgają rocznie sumy 150 milionów dolarów.

III.

Fayolizm.

Analizę czynności i uzdolnień, które składają się na prowadzenie każdego przedsiębiorstwa przeprowadził pierwszy *Fayol*,¹⁶ który na podstawie swego półwiekowego doświadczenia uzyskanego w ciężkim przemyśle francuskim, w którym miał naczelną i kierowniczą rolę a popartego erudycją wszechstronną, stworzył system zupełny nauki kierownictwa przedsiębiorstw, kładąc podwalinę pod kierunek naukowy, po nim fayolizmem nazwany. Podczas gdy współczesny mu Taylor zakresił kontury nowej dyscypliny, t. j. naukowej organizacji pracy, Fayol poszedł dalej od Taylora, gdyż nie ograniczył się do samej racjonalizacji pracy, lecz jak słusznie zaznacza J. A. *Teslar*, propagator fayolizmu w Polsce, Fayol usystematyzował pracę kierownika zakładu przemysłowego. W następstwie ujął on całość administracji przedsiębiorstw i położył podwaliny naukowego opracowania administracji prywatnej, jako całokształtu opierającego się na ścisłej metodzie eksperymentalnej.

Celem dalszego pogłębiania administracji prywatnej jako dyscypliny naukowej, założył Fayol w Paryżu „Centre d'Etudes administratives“, którego był też pierwszy dyrektorem.

Teoria naukowa Fayola, jakkolwiek zdaje się pozostawać w sprzeczności z jego zawodem wyszkoleniem i zatrudnieniem, jest w rzeczywistości wpływem półwiekowego zatrudnienia zawodowego Fayola i spostrzeżeń w czasie pracy zawodowej stwierdzonych.

Henri *Fayol* (ur. w r. 1841) po ukończeniu szkoły górniczej w St. Etienne, poświęca się jako inżynier zawodowej pracy górniczej, przechodząc wszelkie szczeble hierarchji urzędniczej aż do stanowiska generalnego dyrektora wielkich zakładów górniczych i metalurgicznych. Równocześnie

¹⁶ Henri *Fayol* Administration industrielle et générale

rozwija Fayol jako inżynier-górnik bogatą naukową działalność, ogłaszając wartościowe prace z zakresu techniki górniczej, geologii i paleontologii. Obok wybitnego praktycznego wykształcenia górniczo-technicznego, i mimo swej niemniej wybitnej działalności naukowej w zakresie techniki górniczej i przyrodoznawstwa, zaznaczy się Fayol chlubnie w drugiej już części swego żywota w dziale wprost odmiennym, jakkolwiek z techniką tak silnie związanym, jak administracja przedsiębiorstw. W dziale tym zasłynął on rychło jako administrator wielkich zakładów technicznych oraz stworzył własny system administracji przemysłowej, w którym w przeciwieństwie do środowiska, z którego wyszedł, w przeciwieństwie do kanonów stanowych swego zawodu, postawi zasadę: administracja przed techniką, organizator przed inżynierem.

Główne swe zasady streścił Fayol w „Administration industrielle et générale“, z którego opublikował jedynie dwie części. Zapowiedzianej części trzeciej i czwartej Fayol już nie opracował, śmierć jego bowiem w roku 1925 unicestwiła zamiar dokończenia tego dzieła całego żywota.

Na podstawie wyników obserwacji swej półwiekowej działalności w przemyśle, przeprowadza Fayol pierwszy analizę czynności składających się na prowadzenie każdego przedsiębiorstwa i rozróżnia 6 grup tychże:

1) czynności *techniczne* (operations techniques), a więc produkcję, fabrykację, przemianę;

2) czynności *handlowe* (operations commerciales) kupno, sprzedaż, wymiana;

3) czynności *finansowe* (operations financieres) poszukiwanie kapitałów i obrót niemi;

4) czynności *ubezpieczeniowe* (operations de securute) ochrona dóbr i osób;

5) czynności *obliczeniowe* (operations de comptabilite) inwentaryzacja, bilansowanie, oznaczanie cen, statystyka i t. p.;

6) czynności *administracyjne* (operations administratives) projektowanie, organizacja, wydawanie zleceń, koordynacja i kontrola.

Powyższe sześć grup stanowią funkcje zasadnicze (fonctions essentielles) każdego przedsiębiorstwa i muszą w niem zachodzić bez względu na jego wielkość, zróżniczkowanie lub rozmiary niewielkie.

F u n k c j a t e c h n i c z n a .

Funkcji technicznej przyznaje się zbyt często pierwszorzędne znaczenie w przedsiębiorstwie przemysłowym w uwzględnieniu faktu, że produkcja, fabrykacja i przemiana wymagają wybitnej współdziałalności technika. W następstwie przechodzi się zbyt często do porządku nad innymi funkcjami zasadniczymi, które w praktyce okażą się nawet ważniejszymi dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego. Czynności techniczne nie utrzymają żadnego przedsiębiorstwa przemysłowego. Żadna fabryka nie może istnieć bez surowców, które należy dopiero zakupić, bez zapewnienia zbytu produktów (funkcja handlowa), bez kapitału (funkcja finansowa), bez ubezpieczenia maszyn, surowców, produktów i pracowników (funkcja ubezpieczeniowa), bez prowadzenia księgowości i statystyki (funkcja obliczeniowa), jakoteż bez organizacji, kalkulacji i kontroli (funkcja administracyjna).

F u n k c j a h a n d l o w a .

Funkcja ta w przedsiębiorstwie przemysłowym nie ustępuje wcale co do ważności funkcji technicznej. Jeżeli się nie zakupuje tanio surowców dla fabryki, jeśli produktowi nie zapewnia się zbytu przez rentującą sprzedaż, wówczas musi nastąpić ruina przedsiębiorstwa. Umiejętność kupna i sprzedaży jest więc dla przedsiębiorstwa przemysłowego niemniej ważną jak umiejętność fabrykacji. Zdolność handlowa odpowiadająca funkcji handlowej, gdyż każdej funkcji zasadniczej musi odpowiadać konkretna zdolność zasadnicza, łączy możliwość racjonalnej i celowej decyzji z gruntownym znawstwem targu, ze znajomością stanu i siły przedsiębiorstw konkurencyjnych, z przewidywaniem i kalkulacją na dalszą metę.

Funkcja finansowa.

Funkcja ta jest nieodzowna w każdym przedsiębiorstwie, niczego bowiem nie można skutecznie w przemyśle bez jej współdziałania. Kapitały są konieczne do nabycia nieodzownych ruchomości, urządzeń maszynowych i technicznych, kapitały są potrzebne do przeprowadzenia ulepszeń technicznych w zakładzie przemysłowym, do zakupu surowców, opłacenia personelu i t. d. Zdolne kierownictwo finansowe jest potrzebne zarówno celem przysporzenia przedsiębiorstwu dalszych kapitałów obok już istniejących, jak i celem uniknięcia niewłaściwego engagement. Wiele przedsiębiorstw, które mogły rozwijać się pomyślnie, mając wszelkie ku temu dane, zanika i ginie skutkiem braku kapitałów. Żadna reforma, żadne ulepszenie nie jest możliwym bez gotówki lub kredytu. Warunkiem zasadniczym powodzenia jest, by zawsze mieć przed oczyma położenie finansowe i zdolność finansową swego przedsiębiorstwa. To busola okrętu na pełnem morzu.

Funkcja ubezpieczeniowa.

Funkcja ta ma za zadanie zapewnienie przedsiębiorstwu bezpieczeństwa a personalowi potrzebnego spokoju i rozważi. Zdąża ona w kierunku ochrony życia i mienia przed wypadkami, uszkodzeniem i kradzieżą. Celem jej jest zażegnawać strajki oraz gwałty, a w ogólności usuwać wszelkie przeszkody natury socjalnej, które mogą szkodzić ruchowi przedsiębiorstwa, lub nawet narazić jego egzystencję.

Funkcja obliczeniowa.

Funkcja ta stanowi niejako organ wzroku przedsiębiorstwa, ma ona umożliwić rozpoznanie w każdej chwili, w jakim stadjum znajduje się ono i dokąd zdąża. Ona powinna dać dokładny, jasny i precyzyjny pogląd na jego sytuację ekonomiczną. Dobra rachunkowość, nieskomplikowana i jasna, dająca dokładny obraz stanu przedsiębiorstwa, jest potężnym środkiem kierownictwa. Dla tej funkcji podobnie jak i dla innych potrzebną jest pewna inicjatywa.

F u n k c j a a d m i n i s t r a c y j n a .

Zadna z poprzednich pięciu funkcji nie ma na celu opracowania ogólnego planu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zestawienia zespołu pracowników, skoordynowania wszystkich wysiłków i sprowadzenia harmonji wszystkich czynności. Czynności powyższe nie wchodzą w skład atrybucji funkcji technicznej, ani też funkcji dalszych, składają się one na odrębną funkcję zasadniczą, którą oznacza się przeważnie nazwą funkcji administracyjnej. Przewidywanie, organizacja, skoordynowanie wszelkich czynności i kontrola oraz udzielanie zleceń i rozkazów wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa stanowią bezsprzecznie część administracji w codziennem tego słowa znaczeniu.

Administrować znaczy: przewidywać, organizować, kierować, koordynować i kontrolować:

a) przewidywać znaczy uchwycić przyszłość i zakresić program działalności;

b) kierować (rozkazywać), znaczy powodować, aby personal funkcjonował we właściwy sposób i we właściwym kierunku;

c) organizować oznacza tworzyć podwójny organizm przedsiębiorstwa materialny i socjalny;

d) koordynować znaczy, łączyć, jednoczyć, harmonizować wszystkie czynności i wysiłki;

e) kontrolować znaczy czuwać, by wszystko odbywało się stosownie do ustanowionych norm i wydawanych rozkazów.

Tak zrozumiana funkcja administracyjna nie jest wyłączną funkcją szefa, względnie kierowników przedsiębiorstwa, lecz funkcją, która podobnie jak inne funkcje zasadnicze rozkłada się pomiędzy głowę i cały zespół współpracowników przedsiębiorstwa.

Każdej funkcji zasadniczej (grupie czynności zasadniczych) odpowiada specjalna zdolność. Rozróżniamy przeto zdolności techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, obliczeniowe i administracyjne. Każda ze zdolności stanowi

ogół właściwości i znajomości, które można zestawić następująco:

- 1) właściwości fizyczne: zdrowie, siła, zręczność;
- 2) właściwości intelektualne: zdolność pojmowania i nauce się, trafność sądu, subtelność umysłowa;
- 3) właściwości moralne: energja, stałość, wytrwałość, poczucie odpowiedzialności, inicjatywa, oddanie się, takt, poczucie godności;
- 4) wykształcenie obejmujące wiedzę zarówno fachową, jak i poza domeną wykonywanej funkcji specjalnej, jak technicznej, handlowej i t. d.;
- 5) doświadczenie t. j. nabyte zasady, wynikające z praktycznego wykonywania czynności.

Powyższe uzdolnienia, które *Marshall* obejmuje zbyt ogólnem może pojęciem jako uzdolnienia „religijne, moralne, intelektualne i artystyczne“, a od których zdaniem *Marshalla* zależy postęp gospodarczy, nabywają ludzie nietylko z motywów egoistycznych celem osiągnięcia korzyści osobistych, lecz celem osiągnięcia zadowolenia wewnętrznego.¹⁷ Jest to wynikiem zasadniczego nastawienia człowieka jako „stworzenia społecznego“ ζῶν πολιτικόν. jak go słusznie sklasyfikował *Arystoteles*. Człowiek jako „stworzenie społeczne“ instyktownie szuka i przyswaja sobie właściwości i uzdolnienia, które są potrzebne ze stanowiska interesów zbiorowej gospodarki społecznej i w zdobyciu tych uzdolnień znajduje najwyższą nagrodę, jaką oznacza zadowolenie wewnętrzne, mimo że osobiście nie osiąga z tego korzyści natychmiastowych, ani też nie będzie ich miał na oku. Dzieje się tu podobnie jak z badaczem i wynalazcą, dla których wieloletnia, mozolna i często wprost ofiarna praca, daje sama już najwyższą nagrodę, gdyż zadowolenie wewnętrzne i przeświadczenie przysłużenia się sprawie ogółu zbiorowego, bez najmniejszego oglądania się na korzyści osobiste.

Ogół powyższych właściwości składa się na każdą ze zdolności zasadniczych. Znaczenie każdego z tych czynników, które składają się na zdolność zasadniczą, ustosunkowuje

¹⁷ *Marshall*, t. I, str. 240.

się odnośnie do natury i znaczenia funkcji. W przedsiębiorstwie prostym, gdzie wszystkie funkcje wykonuje jedna osoba, rozciągłość i rozlewność tych zdolności koniecznych, jest oczywista zmniejszona. W wielkich przedsiębiorstwach o licznych i różniczkowanych czynnościach musi personal posiadać zdolności liczne i w wysokim stopniu. Podobnie atoli jak czynności rozkładają się pomiędzy wielką ilość pracowników, tak i każdy z tych pracowników powinien w regule posiadać małą część zdolności ogółu. W jakim stosunku i w jakich rozmiarach powinny u poszczególnych kategorii pracowników przedsiębiorstw występować zdolności zasadnicze, przedstawia nam Fayol w tablicach opracowanych na podstawie wyników praktyki i doświadczenia. Z rozbioru tablic Fayola okazuje się zasada przewodnia, że zdolności zasadnicze pracowników niższych są zdolnością zawodową, charakterystyczną dla odnośnego przedsiębiorstwa, zdolność zaś zasadnicza szefów naczelnych jest zdolnością administracyjną.

Poniżej podajemy dwie *tablice Fayola* wykazujące porównawczo:

a) wzajemny stosunek poszczególnych uzdolnień, nieodzownych dla personelu przedsiębiorstw przemysłowych (tabl. I);

b) wzajemny stosunek poszczególnych uzdolnień, nieodzownych dla kierowników przedsiębiorstw przemysłowych (tabl. II).

Racjonalne ukształtowanie w przedsiębiorstwach tak handlowych jak i przemysłowych stosunku wzajemnego funkcji i zdolności zasadniczych, jako też ich skoordynowanie w kierunku jak najbardziej celowym jest zadaniem administracji, wchodzi więc w zakres działalności szefów przedsiębiorstw. Z porównania potrzebnych na poszczególnych stanowiskach zdolności okazuje się, że w miarę zwiększonego stanowiska w przedsiębiorstwie wzrasta potrzeba zdolności administracyjnych, zaś równocześnie w odwrotnym kierunku maleje potrzeba zdolności technicznych. Główną zdolnością dyrektora jest zdolność administracyjna. W miarę wzrostu przedsiębiorstwa tem bardziej uwypukla się potrzeba tej zdolności.

T a b l i c a I.
Wielkie przedsiębiorstwo.
 Grand entreprise.
Personel techniczny.
 Personel de la fonction technique.

Kategoria funkcjonariuszy Categoriés d'agents	Uzdolnienia Capacités						Razem Valeur total
	administracyjne administrative	techniczne technique	handlowe commerciale	finansowe financière	ubezpieczeniowe de sécurité	rachunkowościowe de comptabilité	
Wielki zakład Grand Etablissement							
Robotnik Ouvrier	5	85	—	—	5	5	100 (a)
Majster Contre-Maitre	15	60	5	—	10	10	100 (b)
Kierownik warsztatu Chef d'atelier	25	45	5	—	10	10	100 (c)
Kierownik oddziału Chef de division	30	30	5	5	10	20	100 (d)
Kierownik wydziału technicznego Chef du Service technique	35	30	10	5	10	10	100 (e)
Dyrektor Directeur	40	15	15	10	10	10	100 (f)
Kilka zakładów połączonych Plusieurs Etablissements réunis							
Dyrektor generalny Directeur général	50	10	10	10	10	10	100 (g)
Przemysł państwowy Industrie d'Etat							
Minister Ministre	50	10	10	10	10	10	100 (h)
Głowa Państwa Chef d'Etat	60	8	8	7	8	8	100 (i)

T a b l i c a II.

Przedsiębiorstwa Przemysłowe Wszelkich Wielkości.
Entreprises industrielles de Toutes Grandeurs.

Kierownicy przedsiębiorstw.
Chefs d'Entreprises.

Kategoria kierowników Catégories de Chefs	Uzdolnienia Capacités						Razem Valeur total
	administracyjne administrative	techniczne technique	handlowe commerciale	finansowe financière	ubezpieczeniowe de sécurité	rachunkowośćowe de comptabilité	
Przedsiębiorstwo początkujące . . . Entreprise rudimentaire	15	40	20	10	5	10	100 (m)
Małe przedsiębiorstwo Petite entreprise	25	30	15	10	10	10	100 (n)
Średnie przedsiębiorstwo Moyenne entreprise	30	25	15	10	10	10	100 (o)
Wielkie przedsiębiorstwo Grande entreprise	40	15	15	10	10	10	100 (p)
Bardzo wielkie przedsiębiorstwo . . Trés grande entreprise	50	10	10	10	10	10	100 (r)
Przedsiębiorstwo państwowe Entreprise de l'Etat	60	8	8	8	8	8	100 (s)

Zdolności komercyjne, finansowe, ubezpieczeniowe i zdolności obliczeniowe występują również najwybitniej u najwyższych pracowników przedsiębiorstwa i rosną w miarę wzrostu hierarchji. Wszystkie powyższe zdolności łączą się w osobie szefa przedsiębiorstwa, u którego atoli *zdolności administracyjne górują nad zdolnościami technicznymi*. Odnosi się to do przedsiębiorstw wielkich. W małych natomiast przedsiębiorstwach przemysłowych główną zdolnością szefa jest zdolność techniczna. *W miarę jak przedsiębiorstwo wzrasta, wzrasta zarazem u szefa przedsiębiorstwa potrzeba zdolności administracyjnej. Zdolność techniczna jest główną*

zdolnością w wielkich przedsiębiorstwach przemysłowych u mniejszych pracowników, zaś w małych przedsiębiorstwach również u ich szefów.

Powyższe prawidła odkryte i stwierdzone przez Fayola. wywołały wprost rewolucję w dotychczasowych poglądach na sposób kierownictwa wielkich zakładów przemysłowych. Trzeba było zawodowego, wysoko ponad miarę przeciętną stojącego technika, jak inżyniera Henry Fayol, aby naukowo stwierdzić to, czego praktycznie już dowiódł olbrzymi rozwój przemysłu amerykańskiego, że na czele wielkich zakładów przemysłowych stać winni nie wielcy technicy z tytułu wiedzy fachowej, lecz jedynie wielcy administratorowie; że przeto kierownictwo wielkich zakładów przemysłowych to domena w pierwszym rzędzie wyszkolonych i doświadczonych komercjalistów i prawników.

Zagranica poszła za wskazówkami Fayola.

Następuje tam reorganizacja kierownictwa wielkich zakładów przemysłowych, po linii wybitnie administracyjnej. Równocześnie w ojczyźnie Fayola, we Francji, administracja prywatna, w kierunku przez niego wytkniętym, staje się odrębną dyscypliną naukową i przedmiotem studjów na wszechnicach. Wyższa Szkoła Handlowa w Paryżu kreuje pierwszą katedrę dla nauczania o kierownictwie, powołując na nią Fayola jako pierwszego profesora tego przedmiotu. Za przykładem Paryża idą rychło inne wyższe uczelnie Francji, jak Uniwersytet w Dijon i Instytut Metalurgiczny w Nancy. W Lille powstaje specjalna Wyższa Szkoła Kierownictwa Przedsiębiorstw.

IV.

„Business habits”.

Prócz właściwości i znajomości, które złożą się na poszczególne uzdolnienia, rozróżniamy ponadto przymioty, którymi zwłaszcza odznaczać się winien przedsiębiorca. E. T. *Freedley* w swem dziele „*Practical treatise on business*“ domaga się od przedsiębiorcy prócz gruntownej znajomości swego przedsiębiorstwa ponadto posiadania t. zw. „business habits“, t. j. przymiotów, których przedsiębiorca bezwarunkowo mieć musi.

„Business habits“ obejmują zdaniem *Freedleya* następujące przymioty kupieckie:

- a) pilność,
- b) zamiłowanie do porządku,
- c) opanowanie rachunkowości,
- d) ostrożność,
- e) punktualność,
- f) wytrwałość i cierpliwość.

Na wartość i dobre imię kupca składa się równomierne posiadanie wszystkich powyższych sześciu przymiotów, które przez stałe ich stosowanie stają się drugą naturą kupca.

Freedley klasyfikuje powyższe przymioty w sposób następujący:

Pilność oznacza energiczne i wyczerpujące zajęcie władz cielesnych i umysłowych dla pożytecznych czynności. W pilności leży przyczyna osiągnięcia największych rezultatów. „Niema żadnej sztuki ani wiedzy, powiada lord *Clarendon*,¹⁸ któraby była tak ciężką, że nie możnaby jej opanować pilnością. Pilność to środek uniwersalny, przy pomocy którego człowiek zyskuje zrozumienie i szacunek we wszystkich krajach i u wszystkich narodów, pilność to jedyny kamień mędr-

¹⁸ *Piemng* Die Praxis des Geschäftslebens, str. 34.

ców, który wszystkie metale przemienia w złoto, przepędza nędzę, przewycięża każdą trudność, a nawet szczęście zmusza do uległości“. — Ćwiczenie swej woli w tym kierunku, aby to, co zrobić należy, zrobić natychmiast, sprowadza w następstwie, że pilność staje się naszym przyzwyczajeniem.

Zamiłowanie do porządku polega na należytych rozdziale przedmiotów nagromadzonych naszą pilnością, na należytych rozdziale czasu do wykonywania naszych obowiązków, na celowym przeznaczeniu dla każdej rzeczy osobnego miejsca, dla każdej czynności odrębnego czasu. Zamiłowanie do porządku powoduje w rezultacie znaczne zaoszczędzenie czasu i konieczną przejrzystość wszystkich naszych spraw i czynności.

Rachunkowość jest duszą interesu. Biegłość w liczeniu daje kupcowi przewagę nad mniej biegłym konkurentem, a przyzwyczajenie do szybkiego liczenia zmysł realny. — Ciągłe operowanie cyframi powoduje szybką i stałą orientację, zarówno co do stanu przedsiębiorstwa, jak i co do stanu dłużników i klientów.

Ostrożność opiera się na zastosowaniu przy działaniu całej naszej mądrości, jako też doświadczenia życiowego i zawodowego. Polega ona na przezornym zastosowaniu naszego słowa i czynu we właściwym czasie, na właściwym miejscu i we właściwy sposób. Ostrożność wymaga, aby przed działaniem zdać sobie zgóry sprawę ze wszystkich możliwych następstw, aby zgóry przed decyzją i rozpoczęciem działania przewidzieć również ewentualne ujemne skutki i dopiero po rozważeniu wszystkich pro i contra powziąć postanowienie i działać. Ostrożność jest więc krańcowym przeciwieństwem lekkomyślnego ryzykowania.

Punktualność jest główną zaletą kupca, przez którą zyskuje zaufanie i wziętość ogółu. Stałe stosowanie punktualności powoduje, że staje się ona naszym przymiotem, przynoszącym nam w czasie wykonania jedynie miłe uczucie spełnienia czegoś, co odpowiada naszej naturze. Na punktualności opiera się całe życie kupca, jego obliczenia i kalkulacje.

Wytrwałość i cierpliwość to ostatnie kardynalne wymogi business habits. Polegają one na ciągłym i konsekwentnym zdążaniu do wytkniętego celu bez względu na przeszkody. Niczego bowiem nie osiągnie człowiek, który ustawicznie się waha i zmienia postanowienia.

Powyżej wymienione business habits to główne elementy istoty przedsiębiorcy i organizatora, który aby mógł odpowiedzieć swemu zadaniu, rozporządzać musi nadto olbrzymią wiedzą ogólną i fachową, jako też żelazną energją i siłą woli, konieczną do realizacji raz powziętego planu działania i do wykonania zakreślonego do najdrobniejszych szczegółów planu organizacyjnego. Jest to wynikiem roli przedsiębiorcy.

Rozdział III.

Zasady organizacji.

I.

Zadania nauki o organizacji.

Obserwując świat przyrody widzimy, że świat przyrody rządzi się prawami i prawidłami, które normują jego budowę i strukturę. O ile badamy życie gromadne świata zwierzęcego, musimy stwierdzić istnienie stałych norm, regulujących współzycie, współpracę, a nawet hierarchję gromad zwierzęcych. Wystarczy wskazać na kopce mrówek i ule pszczoł, zorganizowanych wedle niezmiennych prawideł, przechodzących z pokolenia na pokolenie, dziedziczonych atawistycznie a identycznych u tychże gromad w najrozmaitszych stronach globu ziemskiego. Badanie świata przyrody pozwala nam odkrywać istnienie prawideł i praw odwiecznych i spiżowych, normujących współzycie i współpracę gromad zwierzęcych, tworzących ich organizację o podziale pracy, o żelaznej dyscyplinie i hierarchji społecznej, jak w zorganizowanych jednolicie kopcach mrówczych i ulach pszczelnych.

Prawa, prawidła i urzządzenia istniejące w świecie przyrody, odnajdujemy w budowie naszego życia gospodarczego i społecznego. Słusznie przeto zaznacza członek Akademji Francuskiej prof. Henry Le *Chateher*,¹ że „nauka polega na znajomości i znalezieniu praw rządzących zjawiskami przyrody. Jeżeli je poznamy, jeżeli zrozumiemy stosunki, łączące wszystkie zjawiska, poznamy mechanizm w zegarze, to możemy dotykając się odpowiedniego kółka, lub naciskając odpowiednią sprężynę, oddziaływać dowolnie na zjawiska przy-

¹ Le *Chateher* Filozofja systemu Taylora (w tłum polskiem prof. Adameckiego), str. 25.

rody i zastosować je do naszych potrzeb z pomocą opłaca-
jącego się przemysłu“.

Postępujące w ostatnich półtury wiekach poznanie zja-
wisk przyrody i rozwój nauk doświadczalnych tłumaczy
nam olbrzymi w ostatnich dziesiątkach lat rozwój przemy-
słu, który w ostatniej dobie przerasta już rozmiar naszej
pojemności i zdolności konsumcyjnej, a w następstwie do-
prowadził do tak zaognionego, współczesnego przesilenia go-
spodarczego na całym świecie.

Zadaniem nauki o organizacji jest odszukanie praw i pra-
widła rządzących naszym światem gospodarczym w ogólno-
ści, a odrębnymi jestestwami gospodarczymi, jakimi są
przedsiębiorstwa w szczególności.

Przy badaniu nauki Fayola poznaliśmy, że do powyższego
celu prowadzić musi analiza funkcji administracyjnej, któ-
rej jedynym organem, względnie instrumentem jest aparat
ludzki przedsiębiorstwa, podczas gdy sfera oddziaływania
i wpływu pozostałych funkcji zasadniczych odnosi się prze-
ważnie do aparatu materialnego przedsiębiorstwa.

Funkcja administracyjna służy do kierownictwa perso-
nelem, co następuje wedle szeregu reguł, stanowiących *za-
sady organizacyjne*.² Zasady nie są prawidłami sztywnymi,
lecz przeciwnie ich cechą główną jest elastyczność i zdolność
przystosowania się do warunków odmiennych. Najważniej-
szym uzdolnieniem organizatora jest stosowanie właściwe
zasad organizacyjnych.³

Do najważniejszych zasad organizacyjnych należą:

- 1) racjonalny podział, wzgl. naukowa organizacja pracy;
- 2) autorytet, dyscyplina i inicjatywa;
- 3) jednolitość kierownictwa i rozkazodawstwa;
- 4) skoordynowanie wszystkich wysiłków przedsiębior-
stwa.

² Zasady organizacyjne nazywa *Fayol* (str. 26) zasadami administra-
cji, co atoli nie zmienia istoty rzeczy.

³ *Fayol* rozróżnia 14 zasad administracyjnych. Jesteśmy przeciwni-
kami takiego zbytznego rozbitcia przewodnich zasad organizacyjnych, co
odbić się musi na pogładowości. Przewodnie zasady organizacyjne staramy
się w dalszym wykładzie przedstawić w czterech grupach zasadniczych.

II.

Naukowa organizacja pracy.

Na olbrzymi rozkwit przemysłu w ostatnich dziesiątkach lat wpłynęły dwa czynniki:⁴

a) rozwój nauk doświadczalnych, umożliwiające dokładne poznanie właściwości surowców i gruntowniejsze w następstwie wykorzystanie bogactw przyrody;

b) zastosowanie maszyn, które powiększając wielokrotnie twórczość człowieka, pozwoliły w tym samym stopniu powiększyć i jego siłę produkcyjną.

Jak olbrzymie rezultaty osiąga praca maszyn w porównaniu do pracy rąk, daje zestawienie (patrz str. 84).⁵

Powyższe wyniki pracy maszyn przyczyniły się do ich powszechnego zastosowania, a wzajemny stosunek poszczególnych państw, pod względem zastosowania maszyn,⁶ określa statystyk *Read* następująco:

Chiny	1
Indje angielskie	2,25
Rosja (przedsowiecka)	2,5
Italja	2,75
Japonja	3,5
Polska	6
Holandja	7
Francja	8,25
Australja	8,5
Czechosłowacja	9,5
Niemcy	12
Belgja	16
Anglja	18
Kanada	20
Stany Zjednoczone	30

⁴ Le *Chatelier*, str. 8.

⁵ Stuart *Chase*: *Men and Machines* (w tłum. niem. inż. Pfeiffera), str. 115.

⁶ *Chase*, str. 261.

Data	Rodzaj pracy	Przy pomocy ręki	Przy pomocy maszyn
1830	Przędzalnie bawełny	300 dziewcząt	1 dziewczyna
1860	Sporządzanie korkociągów . .	59 robotników	1 robotnik
1870	Podnoszenie kamieni przy odbudowie katedry w Kolonji .	360 robotników	2 robotników i kran
1923	W porównaniu z r. 1870:		
	Prod. żelaza na robotnika i dzień	250 kg	2500 kg
	" drzewa " " " "	3 m ³	20 m ³
	" gwoździ " " " "	5 funtów	500 funtów
	" trzewików " " " "	¹ / ₄ pary	10 par
	" węgla " " " "	¹ / ₂ t	4 t
" papieru " " " "	2 m ²	20.000 m ²	
1924	Młocarnie pszenicy	135 robotników	1 robotnik
	Orka 1000 akrów roli	500 robotników	10 szleperów
	Sporządzenie pary butów . .	1000 wołów	
	" " " " " " " "	9 godzin	1 godzina
	" " " " " " " "	106 "	1 "
	" " " " " " " "	76 "	1 "
" " " " " " " "	110 "	1 "	
" " " " " " " "	539 "	1 "	
1927	Zbiór bawełny	10 robotników	1 robotnik
	Obróbka kamieni	8 "	1 "
	Sporządzanie flaszek	18 "	1 "
	Składanie pisma	4 "	1 "
1928	Wydobywanie rudy żelaznej .	500 robotników	1 baggier łyzkowy

Do naprowadzonych na wstępie dwu czynników, które wpłynęły na współczesny olbrzymi wzrost przemysłu, przyłączył się w dobie współczesnej czynnik trzeci, a w szczególności:

naukowa organizacja pracy,

wprowadzająca czynnik jak najdalej posuniętej *racjonalizacji*⁷ i oszczędności, zarówno w odniesieniu do pracy, jak

⁷ Każda wytwórczość — stwierdza prof. *Rybarski* — „dąży do tego, by produkować jak najmniejszym kosztem, by stosunkowo najmniejszym wysiłkiem osiągnąć jak największy wynik. Dążenie to nazywamy w najogólniejszym znaczeniu *racjonalizacją*. Nie zjawilo się ono dopiero w ostatnich czasach. Jest bowiem nieodłącznie związane z kapitalistycznym systemem produkcji, który słusznie określa się jako racjonalistyczny. Tylko termin „*racjonalizacja*“ upowszechnił się i zyskał sobie wielką popularność w ostatnich czasach. Pochodzi to stąd, że po wojnie to stare dążenie na-

i zużytych przy pracy maszyn, przez równoczesne spotęgowanie ich siły i wyników.

Czynnik pracy jest pierwszorzędnej wagi we wszystkich przedsiębiorstwach zarówno przemysłowych, jak i handlowych.

W obu powyższych typach przedsiębiorstw, sam surowiec, półfabrykat i produkt ostateczny, nie odpowiedzą swemu zadaniu, przeznaczeniu gospodarczemu i będą stanowiły rzeczy martwe, o ile nie przyłączy się do nich twórczy czynnik pracy.

Podobnie jak przy rzeczach materialnych, oszczędność jest zaletą i koniecznością, zaś marnotrawstwo równoznaczne z bankructwem i ruiną, podobnie ma się też rzecz z pracą. W równym stopniu należy oszczędzać pracę, co nastąpić może jedynie przez jej racjonalizację i celową organizację w ramach wytyczonej zasady gospodarności, aby możliwie najmniejszym wysiłkiem uzyskać możliwie największe rezultaty.

Do powyższego celu zdąża naukowa organizacja pracy („scientific management“, „l'organisation scientifique du travail“, „wissenschaftliche Betriebsführung“), którą jeśli już nie wynalazł, to na wszelki wypadek poraz pierwszy ujął w system naukowy Frederic Winslow Taylor. Od niego też nauka ta nosi nazwę *tayloryzmu*.

Frederic Winslow Taylor⁸ urodził się w r. 1856 w Germantown w Pensylwanji, a po odbyciu licznych podróży obserwacyjnych po Europie, poświęcił się studjom inżynierskim. W czasie swych studjów okazywał nadzwyczajne zainteresowanie dla problemów praktycznych, a po uzyskaniu dyplomu inżyniera wstąpił w r. 1878 jako zwykły tokarz do fabryki

brało nowego rozpędu, że racjonalnemu przeobrażeniu poddano cały proces wytwórczy, nie tylko czysto mechaniczną jego stronę, lecz także i organizację pracy... *Racjonalizacja oznacza triumf maszyny nad człowiekiem* i to w dwojakim znaczeniu. Najpierw dlatego, że maszyna zastępuje pracę ludzką, że czyni ją zbędną. A następnie praca człowieka obsługującego maszynę, staje się coraz bardziej zmechanizowana“.

Roman Rybarski: *Przyszłość gospodarza świata*, str. 102, 103.

⁸ I. M. Witte: *F. W. Taylor, der Vater wirtschaftlicher Betriebsführung*.

firmy Midvale Steel Comp. obok Filadelfji, aby praktycznie zaznajomić się ze sposobem dotychczasowej fabrykacji. Jako robotnik najlepiej obserwuje i stwierdza w obecnym systemie fabrycznym olbrzymie marnotrawstwo pod względem czasu, materiału i energii ludzkiej. Dąży przeto do reformy celowej narzędzi używanych przy pracy, konstruuje specjalne narzędzia i maszyny, jak wspólnie z Whitem stal szybkotnącą, która czyni go powszechnie znanym. Zostawszy szefem oddziału w olbrzymiej fabryce Bethlehem Steel Company, przeprowadza na podstawie obserwacji rozległe studja co do jakości materiałów nieodzownych do fabrykacji poszczególnych maszyn i przyrządów i opracowuje tabele najbardziej racjonalnej ich fabrykacji. O rozmiarach prób Taylora świadczy okoliczność, że nad wyszukaniem najracjonalniejszego sposobu przecinania metali w celach fabrykacji, przeprowadza Taylor około 20.000 prób, używając do tych prób około 40.000 kg. żelaza.

Równocześnie zajmuje się Taylor problemem specjalizacji pracy robotnika i jej najbardziej celowym zastosowaniem przy równoczesnem zaoszczędzeniu energii. Taylor przychodzi do przeświadczenia, że chybionym jest obecny system płac, zapewniającyomal to samo minimum egzystencji zarówno robotnikowi niekwalifikowanemu, jak i robotnikowi wysoce kwalifikowanemu, a zwłaszcza pracownikowi umysłowemu, skutkiem czego przestaje się opłacać robotnikowi uzyskanie wyższych kwalifikacyj, z którymi wzrasta zarazem i wielkość odpowiedzialności, w następstwie czego zanika u robotnika dążność doskonalenia się i wznoszenia się na coraz wyższy szczebel. Studja nad specjalizacją pracy robotnika łącznie ze studjami nad wprowadzeniem jak najdalej idącej oszczędności w tej pracy, łącznie ze studjami nad wprowadzeniem oszczędności i celowości w wyborze materiału, nad reformą narzędzi i maszyn umożliwiających zwiększenie produkcji, a zaoszczędzenie wysiłku energii ludzkiej, prowadzą Taylora do stworzenia własnego systemu tak zwanej przezeń naukowej organizacji pracy, która znajduje rychło licznych zwolenników i praktyczne zastosowanie zwłaszcza w Ameryce. System swój opracowuje Taylor w dwu

zwłaszcza dziełach „O kierownictwie warsztatów“ („Shop management“) i „O naukowej organizacji“ („Scientific management“).

Taylor zmarł w r. 1915.

System Taylora rozbudowuje dalej Frank *Gilbreth*, Henry *Gantt*, Harington *Emerson*, Bertrand *Thompson*, w Polsce popularyzuje poglądy Taylora prof. Karol *Adamiecki* z Warszawy i prof. Edwin *Hauswald* ze Lwowa.

Cały system Taylora możnaby sprowadzić do prawidła energetycznego Wilhelma *Oswalda*: „nie wolno marnotrawić energii“ („Vergeude keine Energie“). Praca bowiem kosztuje czas i pieniądze, a marnotrawienie jednego lub drugiego musi się odbić fatalnie na rentowności i żywotności każdego przedsiębiorstwa.

Oszczędność energii i osiąganie jak największych rezultatów przy możliwie najmniejszych wyśilkach energii używa Taylor przy pomocy podziału i specjalizacji pracy, które stanowią podstawę jego systemu.

Pierwszy i zasadniczy podział pracy następuje u Taylora przez oddzielenie pracy umysłowej (psychicznej) od pracy fizycznej.

Na każdą pracę bowiem choćby najbardziej nieznaczną i prostą, składa się czynnik umysłowy i fizyczny. Czynnik umysłowy polega na poprzednim obmyśleniu wszystkich dla pracy koniecznych jak najbardziej prostych i nieskomplikowanych rękoczynów fizycznych. Oba te rodzaje czynności oddziela się od siebie. W biurze podziału pracy obmyśla się poprzednio każdy ruch fizyczny, który przy pracy przedsięwziąć należy, aby pracę można było przeprowadzić jak najszybciej i przy użyciu jak najmniejszej energii.

Aby powyższe rezultaty osiągnąć, przeprowadza się poprzednio studja nad każdym ruchem i rękoczynem, który wchodzi w rachubę przy wykonywaniu danej pracy. Przy studjach bierze się za podstawę ruchy używane przy danej pracy przez przeciętnie biegłych robotników.

Ruchy te mierzy się. Do pomiarów odnośnych ruchów wprowadził Frank *Gilbreth*, uczeń Taylora, używanie kine-

⁹ Frank B. *Gilbreth* Primer of Scientific Management.

matografu, który jest w stanie na jedną sekundę uchwycić 48 obrazów. Do stwierdzenia czasu używa się specjalnie skonstruowanego zegara Gilbretha, który może stwierdzić minimalną część sekundy.

Aby przy rzeczonych pomiarach kinematograficznych, zmierzyć się mający pod względem celowości i czasu ruch robotnika uchwycić graficznie, przymocowuje się do ręki robotnika elektryczną żarówkę, która przy pomocy specjalnego aparatu w nader krótkich odstępach czasu automatycznie gaśnie i świeci, tak, że na obrazie kinematograficznym, żarówka przymocowana do ręki robotnika, znaczy punkty składające się na linię.

W powyższy sposób, przy równoczesnej kontroli zegara, stwierdza się, które ruchy robotnika są najbardziej celowe i oznaczają zarazem największe zaoszczędzenie czasu, inne zaś ruchy opuszcza się przy ponownej próbie. Ponawiane w powyższy sposób studia, przy następującem po sobie dalszem zaniechaniu ruchów niecelowych, prowadzą do uzyskania t. zw. *normalji*, t. j. zestawienia wszystkich do wykonania danej pracy potrzebnych najszybszych, wypróbowanych ruchów.

W przyszłości pracować będzie robotnik według uzyskanej w powyższy sposób *normalji*, zapewniającej użycie jedynie najbardziej celowych i szybkich ruchów a wykluczając, marnotrawienie czasu i energii.

Podczas gdy poprzednio przed wykonaniem pracy robotnik musiał myśleć nad sposobem jej wykonania, przeto praca fizycznej robotnika towarzyszyła zarazem jego praca umysłowa, obecnie robotnik otrzyma z biura rozdziału pracy specjalną kartę pracy, na której dokładnie będą przedstawione ruchy, które ma przy pracy wykonać.

Odpadnie przeto praca umysłowa robotnika, a robotnik wykonywać będzie jedynie kilka stereotypowych ruchów, obmyślanych przez biuro rozdziału pracy. W ten sposób praca robotnika stanie się omal automatyczną, bardzo szybką, a w następstwie nader wydatną.

Do jak olbrzymich oszczędności prowadzi zastosowanie

systemu Taylora, wykazuje Frank B. Gilbreth na przykładzie tak nieskomplikowanym, jak roboty murarskie.

Gilbreth na podstawie kilkuletnich studjów nad robotami murarskimi, stwierdził, że przy samem składaniu cegieł, na używanych dotąd 18 ruchów, 13 jest zupełnie niepotrzebnych i ograniczył je do pięciu, tak, że obecnie metodą Gilbretha można na godzinę kłaść 350 cegieł, podczas gdy dotąd cyfra 120 cegieł na godzinę była cyfrą rekordową.

Metoda murarska Gilbretha polega nietylko na możliwym uproszczeniu wszelkich ruchów przy pracy, lecz nadto na specjalnem przystosowaniu miejsca pracy i potrzebnych narzędzi. Specjalnie sporządzone przez Gilbretha ruchome rusztowanie na materiały, czyni zupełnie zbędnem dotychczasowe zginanie się murarza, cegły unoszą się same do wysokości muru jedynie przez naciśnięcie nogą robotnika, przy pomocy specjalnej kielni następuje równocześnie wmurowanie 21 cegieł a nie jak dotychczas cegły pojedynczej.

Przez specjalne urządzenia i odpowiednie narzędzia, jakoteż przez odrzucenie ruchów niepotrzebnych, robotnik murarski, pracujący wedle systemu Gilbretha, w tym samym czasie uzyskuje o wiele większe rezultaty pracy niż poprzednio, przy równoczesnem znacznem zaoszczędzeniu energii, gdyż zredukowanej jedynie do jednej trzeciej części.

Podobnie jak dotąd obliczano siłę każdej maszyny i siłę tę racjonalnie zużytkowano, podobnie dąży i system Taylora do obliczenia siły każdego pracownika i zużytkowania jej racjonalniej wedle specjalnego uzdolnienia danego pracownika.

Czy i do jakiej pracy nadaje się pracownik, to stwierdzonem zostaje na podstawie przedstawionych już pomiarów. Na podstawie studjum stwierdzona zostaje normalja pracy. Ustala się wszystkie do wykonania pracy potrzebne najracjonalniejsze ruchy, na podstawie prób przeprowadzonych z robotnikami przeciętnymi i przy wliczeniu potrzebnego do wypoczynku czasu, ustala się przeciętny czas potrzebny do wykonania danej pracy. Wszystko zaś to ustala się nie na podstawie rekordów, lecz na podstawie doświadczeń i spostrzeżeń przez dłuższy czas trwających.

Na podstawie powyższych badań i wyniku długotrwałych spostrzeżeń, zaznajamia się robotnik z normalją pracy, z ruchami nieodzownymi, potrzebnymi do racjonalnego wykonania pracy, przy równoczesnem możliwym oszczędzeniu na czasie i na energii ludzkiej i w tym celu dostarcza się pracownikom specjalnych narzędzi i racjonalnie urządza się miejsce pracy, aby możliwie podnieść rezultaty, a zarazem możliwie zniżyć potrzebny do jej wykonania wysiłek i czas.

W powyższy sposób, robotnik pracujący systemem Taylora, mimo zmniejszonego wysiłku, w tym samym czasie osiąga w rezultacie więcej jednostek.

Płynąca stąd korzyść jest obustronna, a to zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla robotnika.

Przedsiębiorstwo bowiem przy kalkulacji płacy policza mniejsze wynagrodzenie za jednostkę, a więc oszczędza, mimo to robotnik, który odrobił przypisane mu normalją pensum zarabia 30—100% więcej, aniżeli przy pomocy każdego innego systemu pracy.

Zastosowaniem systemu Taylora osiąga przeto równocześnie efektywne zyski i przedsiębiorstwo i pracownik. Doniosłość systemu Taylora stwierdza dr. *Colin Ross* w następujących słowach: „wielkiem i nowem tego systemu jest zupełne przeprowadzenie we wszystkich szczegółach zasady odnośnie do zupełnego rozdziału pracy umysłowej od fizycznej, wprost marnotrawne zastosowanie maszyn jako środków pomocniczych i innych ułatwień pracy, a natomiast wprowadzenie za to jak najdalej posuniętego oszczędzania pracy ludzkiej, którą dotąd gospodarowano w sposób tak marnotrawny“.

III.

Rozbiór systemu Taylora.

Podstawą naukowej organizacji pracy są — jak podnieśliśmy — *studja czasu* (time study), t. j. studja potrzebne do obliczenia czasu pracy.

W tym celu zostaje praca w drodze analizy rozłożona na każdy na nią składający się ruch poszczególny, poczem bada się celowość każdego poszczególnego ruchu, jak niemniej ruchu danego, a w szczególności przez rozstrzygnięcie pytania, czy ruchu danego nie można w ogólności wyeliminować, względnie czy nie da się on zastąpić przez ruch bardziej uproszczony i mniej męczący. Są to *studja ruchu* (motion study).

Na podstawie studjów czasu i ruchu, ustala się, który poszczególny ruch jest najbardziej uproszczonym i do swego wykonania wymaga najmniej czasu i najmniej wysiłku, poczem zestawia się rzeczzone ustalone, najbardziej uproszczone i czasowo najkrótsze ruchy i w ten sposób dochodzi się do *normalji*, wedle której ma w przyszłości pracować robotnik przy zużyciu jak najmniejszej ilości czasu i wysiłku.

Przez powyższe studja zostaje stwierdzonem:

a) w jaki sposób należy pracę racjonalnie przeprowadzić, celem uzyskania możliwych oszczędności w czasie i energii;

b) ile czasu potrzebuje przeciętny robotnik do ukończenia pracy, co daje automatyczną kontrolę pracy i pilności robotnika w jednostce czasu;

c) do wykonywania jakiej pracy nadaje się bardziej poszczególny robotnik, co w następstwie umożliwi celowy przydział pracy.

Na podstawie studjów czasu i ruchu, zostaje ustalona normalja, t. j. sposób jak najracjonalniejszego przeprowa-

dzenia danej pracy, celem osiągnięcia możliwych oszczędności w czasie i energii.

Każdy robotnik przed rozpoczęciem pracy, otrzyma kartę przydziału swej pracy, na której to karcie przedstawiona będzie normalja tej pracy, t. j. oznaczone będą wszystkie w drodze obserwacji i studjów stwierdzone najbardziej celowe ruchy, jako też wszystkie czynniki składające się na wykonanie dzieła, jak rodzaj materiału, surowca, jako też potrzebne do wykonania pracy narzędzia oraz maszyny.

Nietylko praca, ale także materiał, narzędzia i maszyny są znormalizowane, t. j. tak przystosowane, aby przez ich użycie osiągnąć jak największą oszczędność w czasie i energii ludzkiej.

Znormalizowane narzędzia pracy ustawia się w ten sposób, aby robotnik miał je tak pod ręką, by ich nie szukał, lecz ruchem jak najmniej skomplikowanym i wymagającym najmniej czasu mógł po nie sięgnąć, a po użyciu bezzwłocznie postawić na swe miejsce.

Każdy postęp i uproszczenie uwzględnione zostaje w następnej normalizacji, która jest ruchomą, t. j. podlega ciągłemu udoskonaleniu.

Tendencją przedsiębiorstwa jest ciągle udoskonalanie normalji. Najlepsze projekty w tym względzie może dawać robotnik, który przy wykonywaniu swej pracy, z doświadczenia i obserwacji dostrzega, które ruchy możnaby zastąpić ruchami prostymi, a więc oznaczającymi zaoszczędzenie na czasie i energii, jako też jakie udoskonalenie w narzędziach mogłoby sprowadzić ten sam rezultat w oszczędnościach czasu i energii ludzkiej.

Robotnik, który zaproponuje takie reformy, które po wypróbowaniu okażą ulepszenie normalji, otrzymuje premję, czy to w formie awansu na dozorcę, lub majstra, czy też w formie nagrody pieniężnej lub też uczestniczy przez pewien czas w pewnym procentowym udziale w zwyżce zysków, uzyskanej przez ulepszenie normalji.

Organizację pracy systemem Taylora w przedsiębiorstwie

fabrycznem, sprowadza *Seubert*¹⁰ do następujących zasad podstawowych:

1) kierownictwo obejmuje odpowiedzialność za należyte przeprowadzenie i wykonanie wszystkich problemów ruchu, w następstwie czego okazuje się:

2) potrzeba analizy, t. j. ścisłego zbadania i ocenienia wszystkich momentów wpływających na produkcję i wykluczenie marnotrawstwa energii ludzkiej; w tym celu rozkłada systematycznie całą pracę będącą przedmiotem ruchu, na podstawie ustalonych zasad i przekazuje ją odpowiednim organom.

Kierownictwo bada w tym celu cały materiał robotniczy i na podstawie wyniku tych badań, przeprowadza wykonanie swych zarządzeń;

3) we wszystkich działach pracy kierownictwo oznacza dające się osiągnąć najwyższe rezultaty i w tym celu przeznaczają do pracy robotników najbardziej do tego się nadających, jak niemniej stwarza właściwe warunki pracy (stosowne narzędzia i maszyny, odpowiednie miejsce pracy i t. d.);

4) wywołuje się u pracowników zachętę do pracy w ten sposób, że zwiększone wyniki i większe rezultaty pracy robotnika, równoznaczne są dla niego ze zwiększeniem się jego dochodów, względnie z podniesieniem się pracownika na wyższy szczebel w hierarchji danego przedsiębiorstwa.

Naukowa organizacja pracy (taylorizm) przeprowadza rozdział pomiędzy czynnością kierowniczą (do której należy będzie opracowanie do najmniejszych szczegółów sposobu wykonania pracy, jako też podział pracy pomiędzy poszczególnych robotników) a samem wykonaniem pracy przez robotników na zasadzie najbardziej idącej specjalizacji pracy, na podstawie kart instrukcyjnych, które otrzyma od zarządu każdy poszczególny robotnik, a które to karty uwzględniają wszystkie szczegóły, odnoszące się do sposobu wykonania przepisanej robotnikowi pracy, potrzebnego do tego materiału, rękoczynów, czasu i narzędzi.

¹⁰ Ing. Rudolf *Seubert*: Aus der Praxis des Taylor-Systems.

Do zarządu przedsiębiorstwa należą przeto czynności przygotowawcze¹¹ i obmyślanie najracjonalniejszego i najbardziej rentownego sposobu wykonania pracy przez każdego poszczególnego robotnika. Do robotnika należy jedynie wykonanie pracy poruczonej mu przez zarząd, po poprzednim zademonstrowaniu mu sposobu wykonania pracy przez specjalnego wykwalifikowanego majstra, o ile daną robotę wykonuje robotnik poraz pierwszy.

Podaliśmy powyżej w ogólnych zarysach naukową organizację pracy, która opanowała w całości wielki przemysł, zwłaszcza przemysł Ameryki, podnosząc jego żywotność i zdolność konkurencyjną, zaś na kontynencie europejskim coraz większe znajduje zastosowanie, zwłaszcza w Niemczech. System ten bowiem zmniejsza niestosunkowo koszta produkcji, mimo, że zwiększa równocześnie dochody robotnika i zwiększa bezpieczeństwo ruchu przez wprowadzenie najbardziej celowych maszyn i narzędzi, jako też ich kontrolę i obsługę przez specjalne kwalifikowane organy.

Nie należy się atoli łudzić, jakoby naukowa organizacja pracy dała się wprowadzić do każdego przedsiębiorstwa przez zwykłe pociągnięcie pióra. Przeciwnie dowodzi doświadczenie. Naukowa organizacja pracy polega na jak najdalej idącej indywidualizacji i specjalizacji. Jej wprowadzenie do danego przedsiębiorstwa muszą przeto wyprzedzić gruntowne badania i studja w specjalnych laboratorjach. Nadto musi się dysponować należycie wyszkolonym zastępem fachowych kierowników, obeznanych wszechstronnie z zasadami naukowej organizacji pracy.¹²

System Taylora stosując metodę doświadczalną¹³ ma za zadanie usunięcie marnotrawstwa i uzyskanie jak najdalej idących oszczędności przez celowość i specjalizację pracy.

¹¹ *Hauswald*: Racjonalna organizacja produkcji i pracy w przemyśle, str. 10.

¹² Co do sposobów praktycznego stosowania taylorizmu odsyłamy do cennej pracy C. Bertrama *Thompsona*: System Taylora (w tłumaczeniu polskim Rotherta) str. 36—64.

¹³ *Kazimierz Gehring*: Amerykańska administracja przedsiębiorstw przemysłowych, str. 70.

System ten uzupełnia uczeń Taylora, Henry *Gantt*, przez wprowadzenie wykresów, które obrazowo przedstawiają zarówno cały plan wykonać się mającej pracy, jak i dają nam możliwość kontroli czasu i sposobu wykonania tejże pracy.

Wykresy Gantta przedstawiają porównawczo to co jest zrobione, z tem co zrobić należy, zaczem informują o przebiegu wykonania planu, a o ile zakreślony plan pracy nie jest należycie wykonanym, można przy pomocy wykresów wywnioskować przyczyny opóźnienia, a w następstwie stwierdzić kto w tym względzie ponosi odpowiedzialność.

Inż. Wallace *Clark*¹⁴ nazywa wykresy te kinetycznymi, ponieważ przedstawiają fakty w stosunku do czasu. Wykresy Gantta uwidaczniając upływanie czasu, pomagają do zmniejszenia jego strat.

Zasadą wykresów Gantta jest, że dowolna odległość między dwiema linjami pionowymi wyraża równocześnie pewien okres czasu i ilość pracy, która w tym okresie powinna być wykonaną. Linja pozioma przeprowadzona pomiędzy temi pionowymi, wyraża stosunek pracy faktycznie już wykonanej do pracy wyznaczonej. Wykresy te umożliwiają przeto szybkie orjentowanie się w czasie pracy i po jej wykonaniu, stanowiąc zarazem obrazową kontrolę i statystykę.

W czasie wojny światowej zastosowała Ameryka w latach 1917 i 1918 wykresy Gantta celem umożliwienia kontroli i przejrzystości racjonalnego zużytkowania zmilitaryzowanej floty handlowej, jak niemniej wprowadziła zastosowanie tych wykresów do swego departamentu uzbrojenia, do floty wojennej i do instytucyj państwowych, jak towarzystwa budowy okrętów.

¹⁴ Wallace *Clark*: Wykresy Gantta jako środek organizacji (w tłum. polsk. inż. Adama *Kucharzewskiego*).

IV.

Taylorizm w zastosowaniu praktycznym.

Przy rozbiórce naukowej organizacji pracy widzieliśmy, że celem jej jest wprowadzenie jak największych oszczędności pracy i usunięcie jej marnotrawstwa przez wyeliminowanie ruchów zbędnych, co następuje przez przeprowadzenie analizy ruchów, używanych do wykonania danej pracy. W ten sposób stwierdza się, które ruchy jako zbędne mogą być wyeliminowane, względnie zastąpione przez ruchy prostsze, mniej skomplikowane, a w następstwie zużywające mniej energii i czasu.

Stosując metodę doświadczalną,¹⁵ bada taylorizm czynnik ludzki, jako jeden z głównych czynników produkcji, celem zapobieżenia marnotrawstwu energii ludzkiej.

W powyższym celu korzysta naukowa organizacja pracy z wszelkich ulepszeń, o ile one dadzą się jedynie zastosować w stadjum produkcji i w następstwie mogą prowadzić do zmniejszenia wysiłku ludzkiego.¹⁶

Aby osiągnąć rezultat powyższy, poddajemy badaniom czynnik pracy, który jest wypadkową wysiłku ludzkiego i czasu. Analiza ruchów prowadzi nas do wydzielenia szeregu ruchów prostych (elementów), z których usuwamy te *elementy*, które okażą się niepotrzebnymi do wykonania danej pracy.

Samo atoli *badanie ruchów* (motion study) nie wystarczy, gdyż wobec roli, jaką w życiu gospodarczym odgrywa czas (time is money) niemniej ważnym będzie współczynnik czasu.

¹⁵ Kazimierz *Gehring* Amerykańska administracja przedsiębiorstw przemysłowych, str. 70.

¹⁶ C. Bertrand *Thompson* System Taylora (w tłum pol. A. Rotherta), str 38

*Badanie*¹⁷ czasu (chronometraż), potrzebnego do wykonania poszczególnych elementów następuje przy pomocy specjalnego przyrządu, zwanego „chronografem“, a który rejestruje czas¹⁸ potrzebny do wykonania nie tylko poszczególnych rękoczynów, lecz składowych elementów, trwających setne części minuty. Skala też chronometru podzielona jest nie tylko na minuty, lecz i na setne minut, ileż podział ten okazuje się w praktyce dogodniejszym i ściślejszym, niż podział na sekundy.

Przy pomocy jak największej ilości obserwacji, przychodzimy do określenia czasu „netto“, potrzebnego dla samego rękoczynu, będącego przedmiotem badania. Czas stwierdzony w ten sposób dla rękoczynów kolejnych, wpisuje się do t. zw. karty wyników, zaś suma otrzymanych w sposób powyższy czasów minimalnych, daje minimalny czas całkowity, potrzebny do wykonania danej czynności.

Otrzymany tak czasokres całkowity, jest czasem idealnym, gdyż nie liczy się z przeszkodami, jak ze zmęczeniem u pracowników, przyjmując u nich stuprocentową ciągłość i wydajność pracy. Należy przeto do otrzymanej w drodze badania sumy całkowitego czasu minimalnego dodać jeszcze odpowiedni procent *tolerancji*, uznającej właśnie zmęczenie i inne przeszkody w ciągłości i wydajności pracy. Stopień tolerancji będzie rozmaitym, zależnie od typu pracy, a odpowiednio do jej rodzaju, wedle rezultatów osiągniętych przez praktykę, wahać się będzie pomiędzy 10 a 100%.

Doświadczenie wykazało, że tolerancję stosować należy nawet przy maszynach, które w praktyce osiągają najwyżej 90% teoretycznej zdolności wytwórczej.

Na podstawie badań chronometrycznych stwierdzonem zostaje pensum (zadanie) robotnika, t. j. ilość pracy, jakiej

¹⁷ W przedstawieniu praktycznego stosowania taylorizmu, opieramy się na powyższej pracy Thompsona.

¹⁸ W uwzględnieniu pierwszorzędnego znaczenia, jaki czas ma przy obliczaniu kosztów produkcji, przyjmuje *Hauswald* czas za podstawę swych obliczeń kosztów wytwarzania w przemyśle.

Hauswald Koszt wytwarzania w przemyśle, str. 23.

robotnik może wykonać regularnie i bez uszczerbku dla swego zdrowia.

Wyniki pomiarów powyższych umożliwiają:

a) ustalenie sposobu wykonania zadań przez poszczególnych pracowników, co znajduje swój wyraz ostateczny w karcie instrukcyjnej;

b) stwierdzenie kolejności pracy przez poszczególne warsztaty i poszczególnych pracowników, jak niemniej ułatwienie oszczędności w czasie, przez zebranie w odpowiednim miejscu potrzebnych do wykonania pracy surowców, narzędzi, jako też kontrolę i naprawę odnośnych maszyn i t. d.;

c) pouczenie robotnika przez instruktora co do sposobu wykonania zadania ustalonego w karcie instrukcyjnej.

Wspomniane powyżej karty instrukcyjne przygotowuje się dla każdej poszczególniej czynności. Karty instrukcyjne zapodają wszystkie elementy, składające się na daną czynność, zaś przy każdym elemencie zapodany jest potrzebny do jego wykonania czas minimalny. Do sumy rzeczonych czasów minimalnych dodaje się odpowiedni czynnik procentowy tolerancji i w ten sposób otrzymuje się na karcie instrukcyjnej czas ostateczny, w obrębie którego robotnik zobowiązany jest wykonać daną czynność. W karcie instrukcyjnej zapodane będą również dokładnie narzędzia, wzgl. maszyny, przy pomocy których dana czynność ma być wykonaną.

Specjalny funkcjonariusz zakładu przemysłowego, t. zw. *majster kolejności* (route clerk), z chwilą otrzymania zamówienia przez biuro techniczne (wydział techniczny) i na podstawie przygotowanego przez biuro materiału informacyjnego (rysunków, szkiców, wzorów), oznacza poszczególne czynności, kolejność ich wykonania, potrzebne w tym celu maszyny i narzędzia. Na podstawie otrzymanego z biura materiału, „route clerk“ układa wykres kolejności czynności (route chart), przedstawiający graficznie wszystkie czynności odnośnej części pracy i ich kolejność, ilość potrzebnych części składowych, wymiary zewnętrzne gotowej części składowej, jako też maszyny, najodpowiedniejsze do ich wykonania.

Na podstawie wykresu kolejności *majster saldowy*¹⁹ (balance clerk) opracowuje karty kolejności dla każdej części składowej, przy zapodaniu wszystkich ruchów potrzebnych. W karcie tej, w osobnej rubryce, zaznacza majster saldowy, czy potrzebny materiał znajduje się na składzie, wzgl. czy go zamówiono, ileże nadzór nad materiałem, potrzebnym do wykonania zamówienia wchodzi w zakres czynności tegoż majstra, który w formie kartoteki prowadzi inwentarz materiałów i go stale uzupełnia.

Na podstawie powyższej jednostkowej karty kolejności, *kopista* (tag clerk) sporządza kartę roboczą dla każdej czynności *zosobna*. Na karcie tej znajduje się numer zamówienia, oznaczenie danej części, nazwa i oznaczenie czynności jako też maszyny wskazanej do wykonania danego ręko-czynu przez robotnika. Zadaniem kopisty jest również przeprowadzenie zleceń na dostarczenie ze składu materiałów, potrzebnych wedle karty do wykonania czynności.

Wszystkie powyżej wymienione karty, wraz ze zleceniami do składu materiałów w odniesieniu do danej czynności, gromadzi się w jednej tece w *biurze przygotowawczem* (planning department), gdzie urzędnik instrukcyjny uzupełnia ją kartami instrukcyjnymi, spisem narzędzi potrzebnych i zapodaje na karcie czas obliczony pomiarami dla każdej czynności.

Teki odnoszące się do wykonania danej czynności wraz z kartami, w dwu egzemplarzach, przechodzą do tablicy centralnej, stanowiącej łącznik pomiędzy biurem przygotowawczem a warsztatem pracy. Zlecenia z teki, opracowane przez biuro przygotowawcze, w czasie i w kolejności ustalonej przez biuro przygotowawcze, za pośrednictwem tablicy centralnej, dostaną się do rąk odnośnych pracowników.

Na *tablicy centralnej* (Bulletin Board) znajdują się dla poszczególnych działów pracy oddzielne miejsca, oznaczone znakami specjalnymi. Pod każdym znakiem znajdują się po-

¹⁹ Oznaczenie majstrów podajemy za *Rothertem*, wedle jego tłumaczenia polskiego Thompsona.

trójne kieszonki lub też haczyki potrójne. W pierwszej kieszonce znajduje się karta robocza, wedle której wykonywa się równocześnie pracę; w drugiej kieszonce umieszcza się karty tych robót, które mają nastąpić po ukończeniu prac obecnych, a dla których już przygotowano potrzebne materiały, narzędzia i maszyny; w trzeciej kieszonce są karty odnoszące się do tych maszyn, które do pracy nie są jeszcze dostatecznie przygotowane. Wedle wskazówek biura handlowego odnośnie nagłości poszczególnych prac, specjalny funkcjonarjusz, zwany majstrem pierwszeństwa, ustala codziennie kolejność robót, zależnie od ich pilności.

Gdy robotnik wykona otrzymane zlecenia, wówczas zwraca biuru przygotowawczemu odnośną kartę roboczą, poczem otrzymuje kartę na nową robotę, po zaznaczeniu na niej dnia i godziny wręczenia, celem kontroli czasu wykonania, zaś odbitkę nowej karty roboczej umieszcza się równocześnie w kieszonce wierzchniej tablicy centralnej, która w ten sposób umożliwia orientację odnośnie do każdorazowych prac w warsztacie.

Równocześnie kontroler sprawdza sposób wykonania pracy ukończonej, zaś urzędnik rejestracyjny wpisuje na karcie kolejności stan, w jakim w chwili danej znajduje się każda czynność przedsięwzięta celem wykonania zamówienia.

Powyższy szczegółowy rozkład czynności, przy pomocy szeregu funkcjonarjuszy-majstrów, umożliwia takie przygotowanie pracy, jej kolejności i potrzebnych do wykonania pracy materiałów, narzędzi i maszyn, aby robotnik bez niepotrzebnej straty choćby ułamka minuty, ograniczył się do wykonania zleconych mu, a zgóry co do sposobu i czasu wykonania dokładnie oznaczonych rękoczynów. W ten sposób następuje pewnego rodzaju *automatyzacja* ruchów, a w następstwie jak największa oszczędność w czasie. Równocześnie powyższy rozkład czynności, prócz maksymalnej celowości umożliwia jak największą kontrolę robotników i ich pracy.

Praca robotnika jest ułatwiona, gdyż specjalny instruktor objaśnia każdemu robotnikowi kartę instrukcyjną i w ra-

zie potrzeby demonstruje sposób wykonania roboty. Specjalny majster zajmuje się kontrolą i naprawą maszyn i urządzeń fabrycznych, co zapewnia ich sprawność i zapobiega wypadkom nieszczęśliwym. Zadaniem majstra-narzędziarza jest utrzymywanie narzędzi w stanie należytym i dostarczanie ich robotnikom we właściwym stanie i czasie, co wpływa na sprawność i wydajność pracy.

Powyższy rozkład czynności i ograniczenie robotnika do wykonywania jedynie pewnych zgóry oznaczonych rękoczynów, których czasokres wykonania jest obliczony i zapodany na karcie roboczej, umożliwia obliczenie wartości pracy robotnika i kalkulację cen. Stałą bowiem jednostką obliczeniową — jak słusznie stwierdza *Gehring*²⁰ — jest godzina, a nie pieniądz, nie będący czynnikiem stałym, gdyż ulegający wahaniom kursowym. Przy kalkulacji przeto głównym czynnikiem będzie pracogodzina, jej wydajność i wartość.²¹

Naukowa organizacja pracy, obok powyższych tak wybitnych stron dodatnich i zalet, wprowadziła jednakowoż i momenty groźne, godzące w równowagę życia gospodarczego. Główne niebezpieczeństwo wprowadził wyścig przedsiębiorców za zyskiem nadmiernym, podważającym harmonijne współdziałanie pozostałych czynników życia gospodarczego. Słusznie zaznacza *Jastrzębski*:²² „zysk, to jedyny sprawdzian wszelkich poczynań w dziedzinie działalności gospodarczej. Zysk, posiadający wagę, próbę i dźwięk metalu, rozstrzyga, w jakim stopniu sposoby stawania się wysiłków fizycznych są naukowe lub nienaukowe. W tem, iż *ideologja giełdy stała się filozofją życia ludzkiego*, kryje się fetyszym, niebezpieczny dla naukowej organizacji pracy i dla samej nauki o pracy“.

Racjonalizacja pracy za wzorem Ameryki przeniesioną

²⁰ *Gehring*, str. 287.

²¹ P. 10f *Hauswald* (Koszt wytwarzania w przemyśle str 17 i 18) wprowadza pojęcie „*sprawności czasowej*“, dla „oddania angielskiego wyrazu *efficiency* (franc. *activité*), który *Emerson* określił algebraicznie stosunkiem czasu normalnego do rzeczywistego“.

²² Wincenty *Jastrzębski* Organizacja pracy fizycznej, str 164

została do Europy, jakkolwiek w Europie były zupełnie odmienne przesłanki faktyczne. W Ameryce szybkie tempo, w jakim do przemysłu, a następnie do rolnictwa wprowadzono racjonalizację, miało na celu, aby drogą pracę robotnika zastąpić maszyną, kupioną za tani i łatwo przystępny pieniądz. *W Europie wypaczono przykład Ameryki. Tanią pracę robotnika zastąpiono maszynami, nabytymi za drogi i ciężko przystępny pieniądz.*

V.

Racjonalizacja w rolnictwie.

Racjonalizacja pracy przy pomocy maszyn, obejmuje w ostatnim czasie działy, które dotąd zdawały się stanowić domenę omal wyłączną fizycznej pracy ludzkiej. I tak w rolnictwie stanowiła praca ludzka poprzednio główny czynnik produkcji. Mechanizację rolnictwa, na większą skalę, wdrożyła pierwsza Ameryka. W roku 1920 około 300.000 farm w Stanach Zjednoczonych wprowadziło u siebie traktory rolnicze.²³ W przeciągu dalszych dziesięciu lat, gdyż do roku 1930, liczba farm pracujących przy pomocy traktorów w Stanach Zjednoczonych przekroczyła już cyfrę jednego miliona. Kanada dopiero w r. 1926 rozpoczęła wprowadzać traktory do rolnictwa, a w przeciągu następnych pięciu lat, większość farm kanadyjskich pracuje przy pomocy traktorów, podobnie jak rolnictwo Argentyny i Australji.

Koń, który dotąd stanowił siłę pomocniczą człowieka w rolnictwie, znika obecnie na wielkich farmach, podobnie jak i robotnik sezonowy zatrudniany dotąd w rolnictwie w masach olbrzymich. Za traktorami wtargnęły do rolnictwa dalsze maszyny, rugując przeważnie pracę fizyczną człowieka, a równocześnie potęgując cyfry produkcji rolnej. Kanada, przy pomocy maszyn, podwoiła obszar gruntów pod rolnictwo, a równocześnie uzyskała podwójną ilość produkcji rolnej. W Stanach Zjednoczonych ilość obszarów poddanych kulturze rolnej, powiększyła się o sześć milionów hektarów; w tym samym czasie o cztery miliony zmniejszyła się ilość robotników rolnych.²⁴ Produkty rolne z powodu hyperprodukcji spadły poniżej połowy dawnej ceny rynkowej a niezliczone farmy bankrutują z powodu niemożności zapłaty

²³ Julius Haydu: *Ins Chaos*, str. 107.

²⁴ *Haydu*, str. 109.

długów, zaciągniętych poprzednio na zakupno maszyn i na inwestycje poczynione dla celów racjonalizacji rolnictwa. Równocześnie miliony bezrobotnych głodują, nie będąc w możności zakupu tak tanich i zdeprecjonowanych zupełnie produktów rolnych.

Prof. *Bonn*, na podstawie studjów przeprowadzonych przez siebie w Stanach Zjednoczonych, wykazuje powolny zanik farm typu średniego, które o ile się dotąd utrzymały, istnieją jedynie jako farmy rodzinne, gdy właściciel farmy dysponuje jeszcze dostateczną gotówką, aby zakupić dla farmy wszystkie współczesne maszyny, a zatrudniając na farmie członków rodziny, nie płaci im i nie kalkuluje wynagrodzenia, któreby pobierali robotnicy obcy i gdy równocześnie rezygnuje z oprocentowania kapitału, obróconego na zakupno roli.

Gospodarstwo rolne przeobraziło się w Stanach Zjednoczonych we *fabrykę rolną*. Jej właściciel lub też kierujący nią dyrektor generalny mieszka nie na roli, lecz w mieście, skąd kieruje całą pracą. Robotnicy pracujący w takiej racjonalizowanej farmie nie mają stałego miejsca zamieszkania, lecz przebywają w obozach w tem miejscu, w którym chwilowo są potrzebni. Gospodarstwo rolne „to fabryka, która ruchomą (przenośną) pracą i maszynami pracuje z punktu widzenia najwyższej rentowności i nie ma żadnych zbędnych wydatków na domostwa dla ludzi i na administrację wsi. Charakter mechaniczny nowej Ameryki odbija się w niem o wiele jaśniej, niż w przedsiębiorstwach przemysłowych“.²⁵

Skomercjalizowane wielkie przedsiębiorstwa rolne Ameryki, dzięki swej doskonałej organizacji komercyjnej, mimo spadku cen, są — za świadectwem *Bonna*, — w stanie odrzucać zyski, przyczem w następstwie swej mechanizacji, powodują jeszcze dalszy spadek cen i zmuszają małego farmera również do mechanizacji swego przedsiębiorstwa rolnego. W ten sposób postępuje w Ameryce zupełna racjonalizacja rolnictwa.

²⁵ M. J. *Bonn* „Prosperity“, Wunderglaube und Wirklichkeit im amerikanschen Wirtschaftsleben, str. 73.

Podczas gdy racjonalizację rolnictwa w wielkich rozmiarach przeprowadzały dotąd u siebie jedynie kraje zamorskie, obecnie wdziera się racjonalizacja i do rolnictwa Europy. Sowiety, które przeprowadzeniem programu piatiletki, zamierzają zrewoltować i rozsadzić światową strukturę gospodarczą, szczególną uwagę zwróciły na racjonalizację rolnictwa przy pomocy maszyn. Na „sowhozach“, t. j. na wielkich upaństwowionych latyfundiach, powstają wielkie farmy, które przy pomocy maszyn, mają stworzyć typ fabryk rolnych, kierowanych przez „zernotrest“, trust rolny zorganizowany na zasadach komercyjnych. W powyższym celu oddano do dyspozycji trustu rolnego obszar 12 milionów hektarów (w trzech czwartych leżących dotąd odłogiem), z czego 8 milionów hektarów leży na obszarze Rosji europejskiej. Z powyższych obszarów trust rolny poddał pod uprawę początkowo 1,200.000 hektarów, przeznaczając na rok 1931 pod uprawę rolną dalszych 4¹/₂ milionów hektarów z tem, że do końca r. 1932, cały obszar 12 milionów hektarów ma być poddany kulturze rolnej.²⁶ Na latyfundiach tych powstają olbrzymie farmy, jak największa dotąd farma świata „Gigant“,²⁷ założona na obszarze dziesięciu mil kwadratowych, a mimo tych rozmiarów gigantycznych, dzięki maszynom, zatrudniająca jedynie 2.800 robotników.

²⁶ M. *Farbman*: Piatiletka Russia's 5 Year Plan (w tłum. niem Hilferdinga), str. 82.

²⁷ H. R. *Kmckerbocker*: The red trade menace (w tłum. niem. The-singa), str. 95.

VI.

System płac.

Taylorizm godząc dwie na pozór sprzeczne zasady: zmniejszenia kosztów produkcji a zarazem zwiększenia dochodowości robotnika, musiał w sposób gruntowny wpłynąć na system płac.²⁸

Sprowadził on zwiększenie wydajności pracy i jej rentowności. Praca przy zastosowaniu naukowej organizacji pracy, zostaje wysoce uproszczoną, przy równoczesnem udoskonaleniu zastosowanych przy pracy maszyn i narzędzi. Przedsiębiorca ponosi wprawdzie obecnie większe koszty ze względu na ulepszenia maszyn i narzędzi, atoli i zysk jego wzrasta wobec spotęgowanej produktywności. Podobnie ma się rzecz i z robotnikiem, którego dochody zwiększają się mimo, że zniża się przeciętne wynagrodzenie za jednostkę pracy. Dzięki bowiem tayloryzmowi obecnie robotnik w tym samym czasie uzyskuje tyle jednostek, że w rezultacie mimo obniżenia przeciętneho wynagrodzenia za jednostkę, ogółem zarabia robotnik o wiele więcej niż poprzednio.²⁹

O ile rozchodzi się o łączność pomiędzy tayloryzmem a specjalnym systemem płac, podnosi Frank *Gilbreth* w swej rozprawie „Primer of Scientific Management“, naukowa organizacja pracy nie opiera się na żadnym specjalnym systemie płac, jakkolwiek przyznaje Gilbreth, że wprowadzony przez Taylora dyferencyjny system płac, okazał się w zastosowaniu najbardziej skutecznym i najbardziej odpowiadającym naukowej organizacji pracy.

²⁸ Poszczególne systemy ekonomji zajmują odmienne ustosunkowanie do systemu płac i do uzasadnienia ich wysokości, bez uwzględnienia atoli strony faktycznej i praktycznej tego problemu.

Por. Ferdynand *Zweig*: Cztery systemy ekonomji, str. 130.

²⁹ Dr. S. *Wieselberg*: Arbeitsrationalisierung und ihre privat- und socialökonomischen Auswirkungen, str. 86.

Obecnie rozróżniamy następujące systemy płac:

a) *System płac dziennych*, mający zastosowanie głównie w małych przedsiębiorstwach, w których możliwą jest jeszcze ścisła kontrola robotnika. Robotnik otrzymuje wynagrodzenie za czas pracy a nie za jej rezultat. Przedsiębiorstwo nie ma nawet w tych wypadkach kontroli wysiłków i rezultatów pracy, ponieważ wynagrodzenie każdego robotnika jest takie same, bez względu na wysokość wysiłków i rezultatów pracy. Przy powyższym systemie płac odpada zupełnie interes robotnika co do możliwie wysokiej produktywności jego pracy. Następstwem jest zmniejszenie się produktywności i wytwórczości przy równoczesnym wzroście kosztów produkcji, co odbić się musi również ujemnie na płacy robotnika, która w przecięciu jest też niską. Mimo to system płac dziennych okaże się koniecznym w wypadkach, gdy rozchodzi się o pracę kwalitatywną, przy której pośpiech mógłby przynieść wprost uszczerbek poważny dla samego produktu.³⁰ Przy montowaniu maszyn, przy pracach z materiałami wybuchowymi, przy mechanice precyzyjnej (Feinmechanik), system płac dziennych będzie stanowił wprost wentyl bezpieczeństwa przeciw rekordom pracowników, niebezpiecznym i dla samego przedmiotu pracy i dla życia pracujących.

b) *System premij* ma za zadanie usunięcie ujemnych skutków systemu płac dziennych, robotnik bowiem w miarę zwiększonych rezultatów swej pracy otrzymuje większą płacę. Jedyne więc kryterjum tego systemu jest rezultat ilościowy pracy, bez względu na jej jakość. Robotnik chcąc uzyskać jak największą premję, pracuje szybko bez oglądania się na jej rodzaj i dobroć pracy. Dążąc do osiągnięcia jak największych rezultatów nie oszczędza robotnik ani maszyn ani dostarczonego mu materiału, co musi się odbić ujemnie na ogólnych kosztach produkcji.

Pewną odmianę systemu premij stanowi system *Rowana*, który przyznaje robotnikowi premję w wysokości odpowiadającej osiągniętej przezeń przy wykonywaniu pracy

³⁰ Prof. dr. F. Schmidt: Kalkulation und Preispolitik, str. 29.

oszczędności w czasie. O ile robotnik przy wykonywaniu poruczonej mu pracy oszczędził przykładowo czwartą część określonego mu czasu, wówczas prócz wynagrodzenia umówionego za czas pracy, otrzyma nadto 25% nadwyżkę.

System Rowana ma uzasadnienie w tych wypadkach, w których niema dokładnego oznaczenia normalnego czasu pracy.

c) *System akordowy*³¹ polega na zawisłości wynagrodzenia od rezultatów pracy. Ile jednostek pracy ukończy robotnik, tyle otrzyma umówionych podstawowych jednostek wynagrodzenia. Słuszną jest zasadnicza myśl tego systemu, aby zapłata odpowiadała wysiłkom i rezultatom pracy, w praktyce atoli system ten okazuje się mniej słusznym. Z jednej strony brak wszelkich danych do oznaczenia wynagrodzenia za podstawową jednostkę, z drugiej zaś strony system akordowy, pobudziwszy robotnika do największych wysiłków celem uzyskania jak największej płacy, prowadzi w praktyce często do redukcji płac za jednostkę pracy.

Robotnicy przeto w obawie zmniejszenia podstawowego wynagrodzenia okazują zbyt często tendencje niezwiększania wcale swych wysiłków, w następstwie czego system ten nie daje przewidywanego obniżenia kosztów produkcji. System akordowy przyjęty przeważnie w wielkich zakładach przemysłowych Niemiec, nie zdobył prawa obywatelstwa w Ameryce, gdzie robotnicy odnosili się zawsze do niego z niechęcią. Przyjęła się tam natomiast pewna modyfikacja akordu, złączonego z systemem premij i uczestnictwa w zysku t. j. metody *Towna* i *Halseya*. Metody te są modyfikacją systemu akordowego o tyle, że robotnik w miarę rezultatów swej pracy, prócz umówionego wynagrodzenia, za podstawową jednostkę ukończonej pracy, otrzymuje nadto premję, względnie procentową część oszczędności osiągniętej przez jego zabiegi w kosztach produkcji. Robotnik więc otrzymuje oprócz wynagrodzenia premję, względnie procentowy udział w oszczędnościach, o ile uda się mu wykonać

³¹ *Hauswald*. Akord czasowy i systemy premjowe (odbitka z „Czasopisma Technicznego“ z r. 1923).

pracę w czasie krótszym od przepisanego przez zarząd przedsiębiorstwa.

Obliczenie czasu potrzebnego do wykonania podstawowej jednostki następuje przy metodzie Towna i Halseya nie na podstawie ścisłych badań i dokładnych obliczeń, lecz jedynie na podstawie przypuszczalnego szacunku, wobec czego metodzie tej brak ścisłości i naukowej podstawy.

d) *System Gantt*a polega na połączeniu systemu wypłacania za czas wynagrodzenia (dzień, godzina pracy) bez względu na wyniki pracy, wraz z systemem wypłacania premji. Robotnik z jednej strony otrzymuje wynagrodzenie za czas pracy, bez względu na jej ilość i jakość równocześnie jednak na podstawie przeprowadzonych badań ustala zarząd przedsiębiorstwa, jakie powinny być wyniki pracy robotnika w przeciągu godziny pracy (pensum godzinne) i oznacza premję, którą wypłaca się robotnikowi o ile osiągnął pensum.

O ile robotnik przekroczy pensum, wówczas za każdą dalszą przezeń wyprodukowaną jednostkę, otrzymuje nadto osobne wynagrodzenie, wedle tej samej kalkulacji, która stanowiła podstawę do oznaczenia wynagrodzenia zasadniczego.

Powyższy system zapewnia minimum egzystencji robotnikowi niekwalifikowanemu, równocześnie jednak pobudza energję robotnika, zwłaszcza energję robotnika ukwalifikowanego, umożliwiając mu otrzymanie premji, wynoszącej 30—100% wynagrodzenia dziennego, a ponadto jeszcze dalsze wynagrodzenie za każdą jednostkę, uzyskaną ponad przepisane pensum.

e) *Dyferencyjny system płacy Taylora*.

Jakkolwiek dyferencyjny system płacy Taylora nie stanowi części istotnej taylorizmu, odpowiada on atoli najbardziej jego istocie, polega bowiem na metodzie postępującego wzrostu płacy.

Na pierwszym stopniu otrzymuje robotnik płacę zasadniczą t. zw. niską ratę. Skoro zastosuje się do zleceń karty instrukcyjnej t. j. planu pracy, opracowanego na podstawie

ściślych studjów ruchów i czasu, uzyskuje 10% dodatek do płacy zasadniczej, t. zw. średnią ratę.

Z chwilą, gdy przez ściśle zastosowanie się do przepisanej metody doprowadzi do tego, że przepisane mu pensum wykańcza w wyznaczonym normą czasie, otrzymuje t. zw. wysoką ratę t. j. wynagrodzenie przewyższające o 30 do 100% ratę niską.

Gdy z czasem, dzięki nabytej wprawie, robotnik przekroczy pensum, wówczas prócz powyższych otrzymuje nadto dodatkowe wynagrodzenie za wyprodukowane ponad pensum jednostki pracy, a to wedle cen kalkulowanych w granicach wysokiej raty. Dyferencyjny system płacy, przewyższa więc inne systemy pod względem sprawiedliwości, gdyż wysokość wynagrodzenia dostosowuje do wysiłków pracy i wyników, a przez pouczenie robotnika o najlepszej metodzie pracy, umożliwia mu osiągnięcie najlepszych rezultatów, a w następstwie i uzyskanie najwyższej płacy.

f) *System płac koncernu Zeissa w Jenie.*

Podezas gdy systemy płac wymienione pod a—e, są wynikiem i naturalną konsekwencją obecnego ustroju kapitalistycznego, system płac koncernu Zeissa w Jenie oparty już jest na ideologii kolektywistycznej.

Twórcą tego systemu był profesor uniwersytetu w Jenie Ernest *Abbe*,³² który zrzeszywszy się z Karolem *Zeissem*, mechanikiem uniwersytetu jenańskiego, posiadającym od r. 1846 mały warsztat optyczny o dwu pomocnikach, opiera całą produkcję na podstawach naukowych. Sprowadza to niebawem rozkwit wytwórni. W r. 1888 t. j. w chwili śmierci Zeissa zatrudnia już wytwórnia 300 pracowników, a w czasie wojny światowej liczba robotników przekracza cyfrę 10.000.

Ze śmiercią Zeissa staje się prof. *Abbe* wyłącznym właścicielem fabryki, którą przemienia na fundację użyteczności publicznej, do której przystępują później jenańskie huty szklane dra *Ottona Schotta* i w ten sposób wytwórnia Zeissa przeobraża się w potężny koncern.

³² H. R. *Kmckerbocker*. Niemcy na rozdruzu (w tłum. polsk. prof. Szymanowskiego), str. 67—82.

Prof. Abbe jeszcze za życia przemienia swe przedsiębiorstwo we fundację, z właściciela przeobrażając się w urzędnika własnej fundacji, która nazewnątrż pozostaje nadal przedsiębiorstwem kapitalistycznym,³³ gdyż pracującym dla zysku, a jedynie o ile się rozchodzi o sposób wynagradzania swych pracowników, jako też o sposób użycia zysku opiera się na wręcz odmiennej strukturze i ideologii, nieznaney światu kapitalistycznemu.

Zyski koncernu Zeissa, wobec przemiany go na fundację, nie idą na rzecz właścicieli wzgl. akcjonariuszy, lecz dzieli się je na trzy części. Jedna część zysków służy na udoskonalenie i rozszerzenie przedsiębiorstwa, drugą część zysków otrzymują własni robotnicy tytułem uczestnictwa w zysku, trzecią część obraca się na cele społeczne, a w pierwszym rzędzie na uniwersytet w Jenie.

Trzecia część zysków przeznaczona dla pracowników, z końcem każdego roku ulega rozdziałowi pomiędzy robotników koncernu, w stosunku do ich zarobków. *Dyrektorowie i kierownicy przedsiębiorstwa wykluczeni są od uczestnictwa w zysku*, w zamian za to zarabiają więcej niż robotnicy, atoli pobory żadnego z nich nie mogą przekraczać dziesięciokrotnego przeciętnego zarobku rocznego 24-letniego robotnika, pracującego od trzech lat w koncernie. W ten sposób pobory naczelnego dyrektora koncernu Zeissa, największego na świecie koncernu optycznego, nie przekraczają kwoty 20.000 marek rocznie, z wykluczeniem prawa poboru jakiegokolwiek tantjem lub udziału w zyskach. Jak odmiennie i niesprawiedliwie przedstawia się sprawa uposażenia u nas, wystarczy przykładowo naprowadzić, że u nas w czasie tak ciężkiego przesilenia gospodarczego, ustawicznych rugów z pracy i redukcji pborów urzędników i robotników, płaca naczelnego dyrektora wielkiego koncernu na Górnym Śląsku, łącznie z przyznanemi mu tantjemami wzgl. prowizją sprzedażną, przekracza kwotę miljona złotych rocznie!

System płac koncernu Zeissa kładzie główny nacisk na robotników, zapewniając im stałość stanowiska, udział w zy-

³³ *Kmckerbocker*: Niemey, str. 72.

skach i emeryturę. Koncern Zeissa od r. 1904 trzecią część zysków obraca wyłącznie na tantjemy dla robotników, którym w r. 1928 wypłacił dodatkowo 8% rocznego zarobku, zaś w r. 1929 dalszych 9%, a więc kwotę odpowiadającą prawie jednomiesięcznej pensji.

W ustosunkowaniu się do robotnika kładzie koncern Zeissa główny nacisk na ubezpieczenie robotnika pod względem stałości zajęcia i ubezpieczenia emerytalnego. Po sześciu miesiącach zatrudnienia w koncernie, nie można już zwolnić robotnika bez zapłaty odszkodowania, zależnego od długości okresu czasu jego zajęcia w koncernie. Prawo do emerytury osiąga robotnik już po trzech latach zatrudnienia, z tem, że żadną miarą nie może ulec obniżeniu podstawa obliczenia emerytury.

Powyższe zasady ubezpieczenia robotnika — zdaniem *Knickerbockera*³⁴ — pociągają następujące konsekwencje:

- a) robotnik ma uczucie spokoju i pewności, przestaje być towarem, lecz staje się stałą częścią składową koncernu,
- b) wobec obowiązku płacenia odszkodowania względnie emerytury na wypadek usunięcia robotnika z pracy, koncern zachowuje jak najdalej posuniętą ostrożność w powiększaniu liczby pracowników i unika „niebezpieczeństwa nadmiaru ekspansji, który odegrał tak wielką rolę wśród przyczyn obecnego kryzysu światowego“.

Koncern Zeissa ulepszył ponadto wydatnie warunki życiowe swych robotników przez dostarczanie im obszernych już na modłę mieszczańską urządzonych mieszkań, jako też zmniejszając czas pracy dziennej. W tej mierze koncern Zeissa wyprzedzał stale wszelkie reformy socjalne w Niemczech. Wystarczy naprowadzić, że w r. 1900, a więc na szereg lat przed ustawowem wprowadzeniem ośmiogodzinnego dnia pracy w Niemczech, w koncernie Zeissa obowiązuje już maksymalny ośmiogodzinny dzień roboczy. Przed szeregiem lat wprowadził koncern Zeissa dla swych robotników roczny, trzytygodniowy urlop płatny, a za wszelkie święta

³⁴ *Knickerbocker* Niemcy, str. 76.

urzędowe, przypadające na dni powszednie, otrzymują robotnicy pełne wynagrodzenie.

Mimo, a właściwie dzięki powyższemu systemowi uczestniczenia robotników w zyskach przedsiębiorstwa, zapewnienia robotnikom stałości ich stanowisk i emerytury, przy równoczesnem ustanowieniu maksymalnej granicy dla płac dyrektorów i kierowników i dzięki uniemożliwieniu wyzysku materialnego przedsiębiorstwa przez nich, rozwija się nadzwyczajnie koncern Zeissa. Przetrwał on obronną ręką wielkie przesilenie gospodarcze w Niemczech i utrzymał swe pierwszorzędne znaczenie światowe, jakkolwiek w czasach powojennych w przemyśle optycznym powstała wielka konkurencja poszczególnych państw.

Robotnik uczestniczący w części zysków swej wytwórni, mający zapewnione pobory, umożliwiające mu życie kulturalne i pewny emerytury dożywotniej, a więc związany w całości z egzystencją i rozwojem swej wytwórni, pracuje z całym zapałem i świadczy na jej rzecz możliwie najlepsze. Dzięki temu, mimo ogólno-swiatowego przesilenia, a jeszcze większego kryzysu w Niemczech, w których dzień każdy przynosi coraz nowy upadek olbrzymich koncernów, mimo barjer celnych stawianych przez każde państwo, koncern Zeissa wykazuje obecnie zaledwie 15% zmniejszenia załogi robotniczej w porównaniu z r. 1929, t. j. rokiem swej najlepszej konjunktury w czasie powojennym.

g) *Ustawowe ograniczenie nadmiernych wynagrodzeń.*

Istniejące systemy płac dotyczą jedynie robotników, podczas gdy w odniesieniu do pracowników wyższego typu, do kierowników i dyrektorów przedsiębiorstw nie próbowano dotąd wprowadzić jakichkolwiek systemów, któreby w sposób racjonalny normowały podstawy ich poborów i zakreślały im jakąkolwiek granicę maksymalną.

Wyjątek jedynie stanowi system płac wprowadzony w światowym koncernie optycznym Zeissa w Jenie, który płace kierowników i dyrektorów ustosunkowuje do płac robotników, a zakreślając granicę maksymalną dla poborów tychże, nie dopuszcza do hipertrofji czynnika dyrektorskiego,

podobnie jak się ma rzecz w innych koncernach i wielkich przedsiębiorstwach.

System jenajski w odniesieniu do płac kierowników i dyrektorów przedsiębiorstwa był dotąd jedynym, a nadzwyczajne rezultaty osiągnięte przez koncern Zeissa w Jenie, stanowią dowód, że nakreślenie granicy maksymalnej dla poborów dyrektorów i ustosunkowanie ich płac do płac robotników, nie stanowi żadnej przeszkody dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Przykład jenajski przyjmuje częściowo ustawodawstwo polskie za podstawę warunkowego ograniczania nadmiernych wynagrodzeń. — Rozporządzenie Prezydenta Rz. P. z dnia 21. czerwca 1932 poz. 496 Dz. U. P. wprowadza następujące przepisy odnośnie do ograniczenia nadmiernych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach:³⁵

(Art. 1). *Wynagrodzenia* członków zarządu, rad nadzorczych, komisji rewizyjnych, oraz pracowników umysłowych w spółkach akcyjnych, spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, w spółdzielniach, towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych, w posiadających osobowość prawną zrzeszeniach wytwórców, przetwórców i handlujących, przedsiębiorstwach i zakładach państwowych i samorządowych oraz w instytucjach ubezpieczeń społecznych, bez różnicy czy wyływają one z umów już zawartych, bądź uchwał już powziętych, czy też z umów i uchwał przyszłych — winny być *przystosowane do zdolności zarobkowej, płatniczej i podatkowej, zadłużenia, stanu zatrudnienia jak niemniej wysokości płac ogółu zatrudnionych w danem przedsiębiorstwie.*

(Art. 2). Przez wynagrodzenie rozumienie się: uposażenie stałe w gotowiźnie, wraz z dodatkami reprezentacyjnymi, funkcyjnymi i innymi stałymi dodatkami, gratyfikacje (remuneratione), wszelkie z tytułu zatrudnienia wypłacane udziały w zysku, procenty od obrotu (sprzedaży), produkcji lub oszczędności i tym podobne wynagrodzenia niestałe. — Ryczałty za podróże i djety są policzalne do wynagrodzenia w części przekraczającej normalne wydatki.

³⁵ Treść powyższego rozporządzenia staramy się zapodać możliwie słowami ustawy, celem zapobieżenia nieporozumieniom interpretacji.

(Art. 3). Ograniczenie wynagrodzenia następuje na podstawie decyzji organu zarządzającego przedsiębiorstwa bądź z inicjatywy własnej tego organu, bądź też na wniosek zgłoszony na piśmie do zarządu, lub rady nadzorczej, choćby jednego członka zarządu rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej.

Odnosnie do przedsiębiorstw i zakładów samorządowych oraz instytucyj ubezpieczeń społecznych, prawo wniosku ograniczenia wynagrodzeń przysługuje nadto właściwym Izdom Skarbowym w przypadku, gdy przedsiębiorstwo zalega od jednego roku z zapłatą chociażby poszczególnych podatków, danin i opłat publicznych.

Prawo wniosku ograniczenia wynagrodzenia przysługuje nadto Ministrowi Pracy i Opieki społecznej w przypadku, gdy przedsiębiorstwo zalega z wypłatą wynagrodzeń osobom zatrudnionym w danym przedsiębiorstwie, conajmniej przez dni 30.

(Art. 4, 5, 6). — Odpis decyzji organu zarządzającego należy zakomunikować osobom zainteresowanym listem poleconym w terminie 7-dniowym od zapadnięcia uchwały, a w terminie 14-dniowym od zgłoszenia wniosku. — Osoba, której zakomunikowano decyzję organu zarządzającego o ograniczeniu jej wynagrodzenia, jeśli na ograniczenie się nie zgadza, ma prawo wnieść w nieprzekraczalnym terminie dni 14-tu po otrzymaniu odpisu decyzji do sądu okręgowego właściwego ze względu na siedzibę przedsiębiorstwa powództwo o ustalenie wysokości wynagrodzenia.

Podczas trwania sporu pobiera powód tymczasowo wynagrodzenie w zmniejszonej wysokości, ustalonej przez organ zarządzający.

Osoba uprawniona w myśl art. 3 do zgłoszenia wniosku o ograniczenie wynagrodzenia, która na swój wniosek w przeciągu 14-tu dni od zgłoszenia swego wniosku, bądź nie otrzymała odpisu decyzji organu zarządzającego, bądź otrzymała odpis decyzji zmierzającej do obejścia postanowień niniejszego rozporządzenia, ma prawo skierować swój wniosek w ciągu dni 14-tu po upływie wspomnianego terminu do Sądu okręgowego właściwego ze względu na siedzibę przedsiębior-

stwa, celem ustalenia wysokości wynagrodzenia. — Sąd okręgowy załatwi wniosek ten w postępowaniu niespornem, z tem, że koszta postępowania poniesie przedsiębiorstwo, zaś wnioskodawca jedynie wówczas, gdy wniosek jego był rażąco nieuzasadniony.

(Art. 7). Sąd po wysłuchaniu stron zainteresowanych, o ile stawią się na rozprawę, a w danym razie po sprawdzeniu dokumentów i przesłuchaniu zawezwanych świadków i biegłych, ustali wysokość wynagrodzenia, kierując się zasadami wyrażonymi w art. 1, a w szczególności, aby wynagrodzenie ustalić się mające było przystosowane do zdolności zarobkowej, płatniczej, i podatkowej, zadłużenia, stanu zatrudnienia, jak niemniej wysokości płac ogółu osób zatrudnionych w danem przedsiębiorstwie.

Od orzeczenia sądu okręgowego służy stronom zainteresowanym w nieprzekraczalnym terminie dni 14-tu od dnia doręczenia orzeczenia, odwołanie do sądu najwyższego, które to odwołanie nie wstrzymuje wykonalności orzeczenia.

(Art. 9). Osobie, której wynagrodzenie zostało ograniczone orzeczeniem sądu okręgowego, służy prawo żądania przedterminowego rozwiązania umowy ustalonej orzeczeniem po uprzednim 3-ch miesięcznym wypowiedzeniu, chociażby umowa przywidywała dłuższy termin wypowiedzenia lub obowiązywania. — W tym przypadku kary umowne lub odszkodowania przewidziane na wypadek przedterminowego rozwiązania umowy nie mogą być żądane. — Prawo wypowiedzenia gaśnie w ciągu dni 30-tu od dnia wydania orzeczenia sądu okręgowego.

Najważniejszym jest postanowienie art. 10, który postanawia, że przedmiotowe rozporządzenie Prezydenta Rz. P. z 21. czerwca 1932 nie ma zastosowania do wynagrodzeń, które wraz z wszystkimi dodatkami określonymi w art. 2 nie przenoszą kwoty 2.500 zł. miesięcznie lub 30.000 zł. rocznie, zczem przyjąć należy, że *orzeczenie sądowe nie może nikomu łącznych poborów w przedsiębiorstwie zniżyć poniżej 30.000 zł. rocznie.*

Wynagrodzenie wynikające z danej umowy lub uchwały może być obniżone „w trybie przypisanym w niniejszym roz-

porządzeniu, o ile właściwy sąd okręgowy wydał już orzeczenie, tylko jeden raz“, (art. 13), zaś „akty prawne działane wbrew postanowieniu niniejszego rozporządzenia lub na jego obejście, są nieważne z samego prawa“ (art. 15).

Jak z przedstawionej treści rozporządzenia Prezydenta Rz. P. z 21. czerwca 1932 wynika, odnosi się ono do firm mających osobowość prawną, a nie do przedsiębiorstw należących do osób fizycznych, co do których przeto ustawodawca domniemywa się niejako, że osoby fizyczne stojąc na straży swego majątku i dochodów, ze swymi kierownikami, dyrektorami i wyższymi funkcjonarjuszami nie zawrą umów, któreby krzywdziły ich przedsiębiorstwa.

Rzeczony rozporządzenie ogranicza swoją stosowalność jedynie do przedsiębiorstw, należących do osób prawnych, u których przeto czynnik dyrektorski jest decydującym, a w następstwie rozstrzyga również o swoich dochodach i poborach.

Ograniczenie nadmiernych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach należących do osób prawnych zainicjowane rozporządzeniem Prezydenta z 21. czerwca 1932, wprowadzając kwotę 30.000 zł., jako normalną granicę poborów, nie stanowi wcale, że pobory roczne kierowników, dyrektorów i innych wyższych funkcjonarjuszów przedsiębiorstwa nie mogą tej kwoty przewyższać, lecz wręcz przeciwnie łączne pobory mogą być wyższe, o ile są „przystosowane do zdolności zarobkowej, płatniczej i podatkowej, zadłużenia, stanu zatrudnienia, jak niemniej wysokości płac ogółu osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie“.

Powyższe kryterja są atoli tak ogólnej natury, że pozostawiają wiele miejsca interpretacji dowolnej.

Najsłabszą stroną rozporządzenia stanowi okoliczność, że — poza wyjątkowym wypadkiem legitymacji Izb Skarbowych i Ministra Pracy i Opieki Społecznej — prawo domagania się ograniczenia nadmiernego wynagrodzenia przysługuje jedynie zarządom, radom nadzorczym, lub komisjom rewizyjnym danych przedsiębiorstw, wzgl. członkom tychże organów, zaczem możność domagania się ograniczenia nadmiernych wynagrodzeń będzie w rzeczywistości nader rzad-

ką. — Nie można bowiem przejść do porządku nad faktem, że w przedsiębiorstwach należących do osób prawnych, czynnik dyrektorski ma decydujący wpływ na obsadę zarządu, rady nadzorczej i komisji rewizyjnej, a o ileby w tychże organach przedsiębiorstw, znajdował się wyjątkowo niezawisły czynnik, dyrekcja przedsiębiorstwa znajdzie wiele sposobów, aby kosztem interesu przedsiębiorstwa bądźto wyeliminować odnośny czynnik, bądźteż uczynić go sobie uległym. — Należałoby przeto legitymację względnie uprawnienie domagania się ograniczenia nadmiernych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach rozciągnąć na wszystkich akcjonariuszy, wzgl. udziałowców przedsiębiorstwa. — Przed samowolą ze strony tak szerokiej liczby uprawnionych, chroniłyby koszta powództwa, które na wypadek nieuzasadnionego wniosku miałyby ponosić wnioskodawca.

VII.

Bezrobocie.

Naukowej organizacji pracy, która spotęgowałszy wyniki pracy ludzi i maszyn, zmniejszyła znacznie zapotrzebowanie robotników, przypisują powszechnie katastrofalny wzrost bezrobocia, zaczem w tem miejscu zajmujemy się tym tak niepokojącym problemem.

Czteroletnia przeszło wojna światowa, w której brały udział wszystkie omal narody globu ziemskiego, zaznaczyła swe saldo końcowe w strasznej cyfrze wielu milionów zabitych i inwalidów. Zniszczono niezliczone zapasy dóbr pierwszej potrzeby, nie uzupełniono zupełnie zapasów niezbędnych do utrzymania ciągłości gospodarki światowej. Cała energia zmobilizowanych wojskowo milionowych rzesz ześrodkowaną została w kierunku wzajemnego wyniszczania się i masowej produkcji amunicji, służącej do tego celu. Zdawało się przeto, że z chwilą ustania tej, w dziejach swym ogromem i rozmiarami nieznaney wojny, nie wystarczy wprost rąk do pracy i że na dwa najbliższe pokolenia zniknie w zupełności bezrobocie.

Dziś w czternastym roku od ukończenia wojny światowej,³⁶

³⁶ Przewodniczący światowej konferencji gospodarczej w Lozannie, premier angielski *Mac Donald*, zagajając konferencję tę w połowie czerwca 1932 r., zaznacza.

„Cały świat spogląda na nas i nigdy jeszcze przedtem od konferencji międzynarodowej nie wyczekiwał tak nagląco umów, któreby mogły się przyczynić do usunięcia istniejącego położenia fatalnego. Niedawno informował nas komitet gospodarczy Ligi Narodów, że wartość handlu międzynarodowego dziś wynosi jedynie połowę a może i mniej z tego, co wynosiła w początkach r. 1929, że ilość bezrobotnych więcej niż podwoiła się, że 20 do 25 milionów ludzi jest dziś bez pracy i że położenie to pogarsza się z dniem każdym. Kładę nacisk na stwierdzenie tego, że nastąpiła *katastrofa światowa*. Obojętnym jest kierunek rządu, który stoi na czele poszczególnego państwa. W każdym wypadku popada państwo w ubóstwo, a dochód narodów się kurczy“. *Mac Donald* podnosi, że w tym kierunku niema różnicy pomiędzy Francją, Italją, Niemcami, Ameryką, Anglją lub pozostałym światem. „Rozchodzi się o system, który załamuje się pod naszymi nogami“.

spotykamy się z krańcowem przeciwieństwem. Europa i Stany Zjednoczone Ameryki wykazują dwadzieścia milionów bezrobotnych. Jeśli przyjmujemy, że na rodzinę jednego bezrobotnego wypadają przeciętnie cztery osoby, wówczas otrzymamy zawrotną cyfrę ośmdziesięciu milionów ludzi, objętych skutkami bezrobocia w Europie i Stanach Zjednoczonych Ameryki. Jeśli również przyjmujemy, że na wyżywienie, ubranie i mieszkanie jednej osoby dziennie wystarczy jeden frank szwajcarski,³⁷ wówczas okaże się, że koszt utrzymania i wyżywienia rodzin bezrobotnych Europy i Stanów Zjednoczonych pochłaniają dziennie ośmdziesiąt milionów franków szwajcarskich, a więc przeszło 15 milionów dolarów, co rocznie da przerażającą cyfrę około pięciu i pół miliardów dolarów.

Takiego w dziejach gospodarczych nieznanego ciężaru nie jest w stanie ponosić ani zrujnowana gospodarczo i finansowo Europa, ani też Stany Zjednoczone, niezające ubezpieczenia socjalnego, gdzie utrzymanie i wyżywienie rodzin bezrobotnych staje się sprawą miłosierdzia i filantropji. W Stanach Zjednoczonych spotykamy się też z tego rodzaju anomalją, że we filantropijnej akcji wyżywienia bezrobotnych wysuwa się na pierwsze miejsce Al Capone, król bandytów i zbrodniczych gangsterów.

Przyczyny bezrobocia.

Sprawa bezrobocia komplikuje się i potęguje coraz bardziej. Racjonalizacja przemysłu postępująca w elektrycznym wprost tempie, czyni z każdym dniem zbędnymi coraz nowe rzesze robotnicze, zaś nowe maszyny o gigantycznej sile wytwórczo-produkcyjnej, uniemożliwiają egzystencję przedsiębiorstw średniego typu, które dla braku opłacalności zmuszone są zamykać swe fabryki i tem samem powiększają rzesze bezrobotnych.

³⁷ Cyfra jednego franka szwajcarskiego na głowę, wygórowana może w naszych stosunkach, okazuje się natomiast za niską w uwzględnieniu standardu życiowego w Stanach Zjednoczonych i Anglii.

Walcą również ze sobą wielkie zrationalizowane przedsiębiorstwa. Podczas gdy bowiem niestosunkowo zwiększyła się ich siła produkcyjna w następstwie racjonalizacji ruchu, spadła pojemność rynków zbytu, wobec zmniejszenia się ogólnej zdolności konsumcyjnej, jako następstwa zubożenia szerokich mas. Wielkie przedsiębiorstwa redukują przeto ruch swych fabryk, a w konsekwencji i ilość zajętych u siebie pracowników. Wystarczy naprowadzić przykładowo, że zakłady *Kruppa*, które w czasie wojny zatrudniały 115.000 pracowników, a w czasie powojennym, po przejściu do pokojowej produkcji normalnej, dawały zatrudnienie 50.000 pracownikom, obecnie zatrudniają jedynie 16.000 robotników i 4.000 funkcjonariuszy. I ci w zredukowanej liczbie zatrudnieni robotnicy pracują jedynie przez połowę normalnego tygodnia roboczego, a obecnie stoją przed nową redukcją.³⁸

Niemожność pełnego prowadzenia ruchu przedsiębiorstw, wzorowych pod względem jak najdalej posuniętej racjonalizacji, z powodu zubożenia ogólnego konsumentów i w następstwie kurczenia się olbrzymiego rynków zbytu, dowodzi obecnie *Henryk Ford*. Mimo przyrzeczenia danego prezydentowi Stanów Zjednoczonych *Hooverowi*, że nie przeprowadzi redukcji ani robotników ani ich płac, zmuszony był w ostatnich miesiącach zarówno w *Detroit*, jak i w innych swych wytwórniach, do masowego wypowiedzenia pracy swym pracownikom tak, że sto tysięcy robotników *Forda* zwiększy rzesze bezrobotnych a po ich usunięciu fala niżki płac obejmie pozostałych przy pracy pracowników.³⁹

U nas, jakkolwiek jesteśmy mniej uprzymysłowieni i dalecy od samowystarczalności przemysłowej, mimo wysokich ceł protekcyjnych, rejestrujemy zwiększające się ciągle bezrobocie. Wielkie, dotąd gospodarczo silne jakoteż nowoczesnie urządzone przedsiębiorstwa fabryczne nie są w stanie

³⁸ *Günter Steim*: Das Ende der Wirtschafts - Demokratie. Brl. Tbl. 1931.

³⁹ Na stwierdzenie, że sfery wielkich przemysłowców zapatrując się na bezrobocie, jako na skutek taylorizacji, wystarczy naprowadzić, że jakkolwiek *Ford* obok aut wytwarza w pierwszym rzędzie traktory rolnicze, odmówił wydania traktorów dla farm swych, aby przynajmniej tam zapobiec dalszej redukcji robotników.

utrzymać ruchu swych fabryk. Manufaktura Widzewska w Łodzi, zmuszona obecną sytuacją gospodarczą do zastanowienia swego ruchu fabrycznego, pozbawiła zatrudnienia około 6.000 pracowników.

Kwestja bezrobocia wzrastać będzie nadto stale, ileż coraz bardziej postępująca tayloryzacja przedsiębiorstw zmuszonych z powodu konkurencji do racjonalizacji swego ruchu i zmniejszenia kosztów produkcji, pozbawia stale pracy coraz nowe szeregi pracowników. Ponadto zwiększająca się pauperyzacja szerokich kół sprowadza zmniejszenie się konsumpcji i zacieśnienie rynków zbytu. Zmniejszenie się konsumpcji spotęgowały nadto te państwa, które ze względów budżetowych zarządziły zmniejszenie poborów funkcjonarjuszki państwowych jak i redukcję ich liczby. Uczyniły to Niemcy, a następnie Polska. Za przykładem rządów poszły przedsiębiorstwa prywatne, w Niemczech zaś jedno z ostatnich rozporządzeń doraźnych (Notverordnung) przeprowadza ustawowo redukcję poborów pracowników przedsiębiorstw prywatnych. Funkcjonarjusz państwowy i prywatny, wobec obciążenia jego poborów i zarządzanej redukcji, zmuszony został do zmniejszenia swej konsumpcji do minimum i stał się konsumentem małowartościowym, co fatalnie zaciążyć musi na rynkach zbytu — a więc zarówno na przemyśle jak i na handlu. Następstwem skurczenia się rynków zbytu jest ograniczenie ruchu wielkich wytwórni, dalsze zwalnianie przez nie licznych pracowników i zwiększenie kadr bezrobotnych. W ten sposób państwa swemi zarządzeniami oszczędnościowemi zaogniły jedynie ogólne przesilenie gospodarcze i jego największą bolączkę: wzrastające bezrobocie, wywołały ograniczenie produkcji, a w następstwie i znaczne zmniejszenie się dochodów podatkowych.

Powstaje błędne koło bez wyjścia.

Wzrost ludności a bezrobocie.

Do wzrostu bezrobocia przyczyniać się niestety będzie w przyszłości stale postępujący wzrost ludności w przeludnionej Europie. Przed wojną światową, Europa dla nadwyżki

ludności miała środek zaradczy w postaci emigracji do Stanów Zjednoczonych i innych krajów zamorskich, które jednak obecnie barjerami ustawodawczymi zamknęły przyrwy emigracji, tak, że naturalny wzrost ludności musi konsekwentnie wpływać na stałe zwiększanie się bezrobocia w Europie.

Jak potężnie na życie gospodarcze oddziaływać musi czynnik stałego wzrostu ludności, stwierdzają następujące cyfry: Europa bez Rosji sowieckiej wykazuje naturalny przyrost ludności⁴⁰ w wysokości półtrzecia milionów ludzi rocznie, podczas gdy w Rosji przyrost wynosi rocznie dalszych półczwarta milionów ludzi. Dla tego przyrostu ludności brak, przy obecnej organizacji gospodarczej, zajęcia w warsztatach pracy. Naturalny przyrost ludności musi przeto stałe wpływać na zwiększenie bezrobocia, które coraz bardziej rozsada współczesną organizację gospodarczą.⁴¹

Problem bezrobocia jest obecnie najpotężniejszym zagadnieniem gospodarczym. Jego pomyślne rozwiązanie może jedynie umożliwić rekonwalescencję schorzałego organizmu gospodarczego świata i sprowadzić ewolucyjny rozwój form gospodarczych, w miejsce nagłych przewrotów i kataklizmów, które nam grożą obecnie. Zrozumiał to jeden z największych współczesnych mężów stanu, francuski minister *Briand*, gdy na Lidze Narodów w Genewie rzucił hasło utworzenia Zjednoczonych Stanów Gospodarczych Europy, hasło wzajemnej pomocy zagrożonych w swym bycie gospodarczym narodów i państw. Myśl Brianda nie spotkała się z natychmiastowem urzeczywistnieniem, lecz przekazaną została komisjom i ich przewlekłym obradom. Zwiększająca się klęska bezrobocia, podważającego wprost współczesną organizację gospodarczą, domaga się szybkiego działania, o ile samopomoc nie ma nastąpić zapóźno.

⁴⁰ M. *Farbman*, str. 29.

⁴¹ Problem przeludnienia ze stanowiska *geograficznego* — zdaniem prof. *Zierhoffera* — nie jest groźnym, „bo przeczy tezie o przeludnieniu stosunek człowieka do przestrzeni i do surowców, stwarza pewność, że niepokojące objawy są wybitnie przejściowe“. Inaczej atoli przedstawia się ta sprawa w uwzględnieniu jej podłoża *społecznego i politycznego*.

Prof. Dr. August *Zierhoffer*: Problem przeludnienia w świetle geografji, str. 28.

Sprawą zażegnania bezrobocia w Europie zaczynają się wreszcie zajmować sfery międzynarodowe. Dyrektor Międzynarodowego Urzędu Pracy przy Lidze Narodów *Thomas*,⁴² proponuje stworzenie rodzaju europejskiej giełdy pracy, któraby pośredniczyła pomiędzy krajami o nadwyżce sił roboczych a krajami, które mogłyby u siebie zatrudnić bezrobotnych. Tego rodzaju giełdą pracy, któraby stanowiła rodzaj *clearing house* dla wszystkich rodzajów przemysłu, mógłby być albo Międzynarodowy Urząd Pracy, albo też specjalna międzynarodowa instytucja publiczna, w tym celu do życia powołać się mająca.

Jako najwłaściwsze rozwiązanie kwestji bezrobotnych byłoby zdaniem Thomasa zrealizowanie inicjatywy Międzynarodowego Komitetu Pracy, który zwrócił uwagę na „możliwość porozumienia się rządów co do wspólnego przeprowadzenia wielkich robót publicznych natury międzynarodowej.“ Jako prace międzynarodowe proponuje Thomas budowę dróg międzynarodowych pomiędzy Paryżem, Wiedniem i Atenami, pomiędzy Paryżem, Berlinem, *Warszawą* a Moskwą, i t. d. — Również jako roboty międzynarodowe zaproponował w r. 1931 rząd belgijski prace około międzynarodowej elektryfikacji, jakoteż prace około ujednostajnienia kolejnictwa w Europie przez wprowadzenie kupowania automatycznego (łączenia wagonów) w miejsce ręcznego, które rok rocznie pochłania tyle ofiar.

Powyższe projekty prac międzynarodowych, mogłyby w Europie częściowo rozwiązać klęskę bezrobocia. Należy się atoli obawiać, że wobec braku solidarności w świecie kapitalistycznym, braku poczucia odpowiedzialności i etyki u kapitału międzynarodowego, nie dadzą się przeprowadzić powyższe projekty w czas, nim załamię się tak wstrząśnięte życie gospodarcze Europy.

Problem zażegnania bezrobocia jest piekącym nietylko ze stanowiska gospodarczego, lecz niemniej ze stanowiska moralnego i z powodu niebezpieczeństwa gwałtownego przewrotu ogólnego. Miljonowe bowiem rzesze robotnicze, przez

⁴² Albert *Thomas* Die Arbeitslosigkeit in Europa und ihre Behebung (Mitteleuropäische Wirtschaft, 1931 Nr 404)

trzy już lata z rządu pozbawione dobrodziejstwa pracy, a zmuszone do zupełnej bezczynności i skazane jedynie na zasiłki, umożliwiające im zaledwie zaspokojenie pierwszego głodu, podlegają procesowi potęgującej się z postępem czasu fermentacji i demoralizacji. W krajach też o zwiększonym bezrobociu zwiększa się w sposób przerażający ilość popełnianych zbrodni.

Powyższe niebezpieczeństwo jest zwłaszcza groźne dla dorastającego pokolenia młodego, bezpośrednio po ukończeniu szkół, rzuconego w otchłań bezrobocia. Rząd Niemiec, które w Europie najbardziej odczuwają klęskę bezrobocia, powziął też inicjatywę tworzenia dla bezrobotnej młodzieży kolonji ochotników pracy, mających dobrowolnie wykonywać prace publiczne, bez wynagrodzenia, jedynie w zamian za samo wyżywienie. Rozporządzenie doraźne (Notverordnung) rządu niemieckiego z 3. sierpnia 1931, przeznaczając na ten cel 1 milion marek, zorganizowanie atoli samej akcji pozostawia organizacjom prywatnym. Tego rodzaju organizacja młodzieży „Jungdeutscher Orden“ zajęła się też tworzeniem z pomocą bezrobotnych t. zw. kolonji ochotników pracy. Pierwsza taka kolonja ochotników pracy powstała w Saksonji⁴³ i objęła 120 bezrobotnych młodych ludzi, którzy sami zgłosili się do pracy około regulacji rzeczki Albrechtsbach, wzamian za swą całodzienną pracę, otrzymując jedynie wyżywienie i po 50 fenigów dziennie na pokrycie pozostałych wydatków. Pracując bezpłatnie fizycznie, jakkolwiek poważny wśród nich odsetek stanowi młodzież inteligencji, rzeczeni ochotnicy pracy, czują się szczęśliwymi mając pracę, bez której życie staje się jedynie szarem, bezcelowem i ciężarem.

Nic przeto dziwnego, że racjonalizacja pracy, która przy pomocy zwiększającego się ustawicznie czynnika maszyn, coraz bardziej zwiększa kadry bezrobotnych, wywołuje reakcję przeciw maszynom i ich ustawicznie zwiększającemu się współczynnikowi w procesie produkcji. *Spengler* w swej ostatniej pracy⁴⁴ zaznacza, że następuje bunt przeciw roli,

⁴³ *Klein* Bei den Arbeits-Freiwilligen, Brl Tgl Nr 448 z r. 1931

⁴⁴ *Oswald Spengler* Der Mensch und die Technik, str 83

którą maszyna odgrywa w życiu gospodarczym. Bunt ten całej ziemi — zdaniem Spenglera — „zagroza możliwości techniczno-gospodarczej pracy“.

Bezrobocie, jako jedno z głównych następstw racjonalizacji przemysłu, stało się jednym z najważniejszych problemów współczesnego życia gospodarczego. — Rozwiązanie tego problemu groźnego, staje się coraz trudniejszym w ramach obecnego ustroju gospodarczego i grozi jego rozsądzeniem.⁴⁵

⁴⁵ W ostatnim czasie w dwu najbardziej bezrobotnych krajach, t j w Niemczech i Stanach Zjednoczonych, 1zucono hasło zmniejszenia bezrobocia przez ustawowe wprowadzenie maksymalnego *pięciodzinnego* dnia pracy. Hasło to, mogące poważnie zmniejszyć klęski bezrobocia, zwalczą atoli zacięcie wielki kapitał przemysłowy

R o z d z i a ł IV.

Elementy organizacji.

I.

Autorytet, dyscyplina, inicjatywa.

Przy przedsiębiorstwach wielkich, które są przedmiotem naszego rozbioru, następuje oderwanie istoty przedsiębiorstwa od jego właściciela, ileż o rozwoju i sprawności przedsiębiorstwa, decyduje odtąd w zasadzie nie osoba przypadkowego właściciela, lecz indywidualność kierownika przedsiębiorstwa, który tylko w rzadkich wypadkach, jak się ma rzecz w zakładach Forda, będzie zarazem właścicielem przedsiębiorstwa.

W czasach olbrzymiego rozwoju przedsiębiorstw, w następstwie postępu maszyn i racjonalizacji, w regule do założenia i prowadzenia przedsiębiorstw nowoczesnych, potrzebne są tak znaczne kapitały, że przekraczają one możność jednostek i w następstwie prawie że panującym typem przedsiębiorstw, są przedsiębiorstwa w formie spółek akcyjnych, a więc o kapitale anonimowym (*société anonyme*). Kapitał towarzystw akcyjnych oparty jest na akcjach wyjątkowo imiennych, zaś w regule, opiewających na okaziciela, a więc równocześnie na rozmaitych giełdach nabywanych i pozbywanych, a to przeważnie w celach spekulacyjnych, a mniej w celach lokaty kapitału.

Z chwilą gdy towarzystwa akcyjne stały się głównym typem przedsiębiorstw nowoczesnych, zerwaną została łączność istniejąca dotąd pomiędzy właścicielem, a przedsiębiorstwem. — Słusznie przeto podnosi *Nicklsch*,¹ że z chwilą gdy

¹ Prof Dr *H Nicklsch* Allgemeine kaufmannische Betriebslehre als Privat-Wirtschaftslehre des Handels und Industrie, str. 43

przedsiębiorstwo stało się tak wielkiem, że przedsiębiorca swoją czynność musi ograniczyć jedynie do kierownictwa, z tą chwilą osiągniętą zostaje granica przy której przedsiębiorstwo w stosunku do przedsiębiorcy osiąga pewną samostanność, a dzięki swej wielkości możność prowadzenia samostannego życia. „Przedsiębiorstwo — jak zaznacza Nicklisch — stanowi wówczas rozwinięty organizm, a przedsiębiorca nie jest więcej identyczny z przedsiębiorstwem, tylko jego organem: ponoszącym ryzyko i kierownikiem. — Przedsiębiorca nie jest więcej jedynym organem, któryby w braku innych organów miał przedstawiać i wypełniać całe przedsiębiorstwo“.

Z chwilą gdy przedsiębiorstwo osiągnęło powyższe stadium, przedsiębiorca może być kierownikiem danego przedsiębiorstwa, atoli w zasadzie być nim nie musi i poza wyjątkowymi wypadkami, w regule nim nie jest.

Obecnie wybija się na pierwszy plan funkcja kierownika (dyrektora naczelnego) przedsiębiorstwa, którego indywidualność, uzdolnienie i sprawność decyduje wprost o losach przedsiębiorstwa.

Kierownik staje się mózgiem przedsiębiorstwa, wydającym zlecenia i rozkazy wszystkim organom przedsiębiorstwa, mózgiem, którego wola ożywia cały organizm przedsiębiorstwa.

Główną przeto cechą kierownika (dyrektora naczelnego) przedsiębiorstwa, jest jego zwierzchnictwo nad wszystkimi innymi organami przedsiębiorstwa. — Kierownik przedsiębiorstwa, jako przełożony wszystkich organów przedsiębiorstwa musi przeto posiadać zdolność wyjednywania u podwładnych posłuch dla swych rozkazów i zleceń. Zdolność tę nazywamy autorytetem.

Rozróżniamy autorytet podwójny:

a) autorytet *urzędowy*, będący odpowiednikiem stanowiska przełożonego i związany ściśle z zajmowanym przez przełożonego urzędem, jakoteż odpowiadający jego stanowisku hierarchicznemu,

b) autorytet *osobisty*, będący wpływem wartości moralnej, kulturalnej i fachowej danej jednostki, jej doświadczenia, zasług złożonych około danego przedsiębiorstwa, a który związany jest z osobistymi przymiotami i wartością danej jednostki. — *Im silniejszą jest indywidualność przełożonego w kierunku dodatnim, tym większym jego autorytet osobisty.*

Autorytet, będący podstawą rozkazodawstwa, rodzi w następstwie u przełożonego i n i c j a t y w ę i *poczucie odpowiedzialności*. Bez należyte wyrobionego poczucia odpowiedzialności i braku inicjatywy u przełożonego błędnie i niknie jego autorytet.

Im wyższe pod względem hierarchicznym, jest stanowisko przełożonego, tembardziej potęguje się jego poczucie odpowiedzialności i inicjatywa, których zakres i objętość zwiększają się jako obowiązki związane z danym urzędem, względnie stanowiskiem hierarchicznym. — Niema takiego stanowiska społecznego i gospodarczego, któreby nie wymagało harmonijnego współdziałania, tych obu czynników, t. j. poczucia odpowiedzialności i inicjatywy. — Nawet na najniższym szczeblu hierarchji gospodarczej, t. j. u robotnika, muszą występować te oba czynniki.

W im silniejszym stopniu występują oba powyższe czynniki, t. j. poczucie odpowiedzialności i dążność do inicjatywy, tem lepiej dany osobnik wypełnia poruczone mu zadanie, tem większe nabywa prawo do posunięcia się na wyższy szczebel w hierarchji gospodarczej.

Zakres i miara odpowiedzialności, a w następstwie i jej poczucie, wzrastają i potęgują się w miarę posuwania się w górę w hierarchji gospodarczej. — Zakres odpowiedzialności mały i dający się objętościowo oznaczyć na najniższym szczeblu hierarchji gospodarczej, t. j. u robotnika, wzrasta i komplikuje się coraz bardziej w miarę postępowania w górę drabiny hierarchji gospodarczej. Im wyższe stanowisko, tem większa odpowiedzialność. Słusznie też zauważa *Fayol*,² że odważne podjęcie i ponoszenie odpowiedzialności, zapewnia pracownikowi poważanie; jest to bowiem rodzaj odwagi

² *Fayol*, str. 30.

wszędzie bardzo wysoko cenionej. — Widzimy tego dowody w wynagrodzeniu kierowników w przemyśle i handlu, o wiele wyższem niż wynagrodzenie funkcjonarjuszy państwowych odpowiedniego stopnia, nie ponoszących odpowiedzialności, a przynajmniej nie w tych rozmiarach, gdyż ograniczonych do minimum w swej inicjatywie, podczas gdy dopiero zwiększająca się inicjatywa niestosunkowo zwiększa czynnik odpowiedzialności.

W przedsiębiorstwach przemysłowych i handlowych u osób zajmujących wyższe stanowiska, konieczną jest odwaga do ponoszenia odpowiedzialności.

Brak jej jest dowodem braku odpowiedniej indywidualności.

Brak jej zabija inicjatywę, jedną z głównych sił motorycznych każdego przedsiębiorstwa.

Odpowiednikiem autorytetu jest *dyscyplina*, przez którą Fayol rozumie: „pilność, pracowitość, zachowanie się i zewnętrzne oznaki uszanowania okazywane, zgodnie z warunkami umowy, pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego pracownikami“.

Dyscyplina stanowi podstawę egzystencji każdego przedsiębiorstwa, a w miarę wzrostu autorytetu przełożonego, a to zarówno autorytetu urzędowego jak i osobistego, wzrasta dyscyplina i jej sprawność.

Dyscyplina nie powinna polegać na obawie podwładnych przed przełożonymi, lecz na przeświadczeniu pracowników, o wysokiej wartości fachowej i osobistej przełożonych.

Rozumie się samo przez się, że autorytet przełożonych musi być poparty energją i konsekwencją w działaniu z ich strony.

Dla sprawności dyscypliny jest nieodzownem, aby przełożeni wydawali swym podwładnym zlecenia wykonalne, jasne i zrozumiałe, a wszelkie uchylenia i uchybienia ze strony podwładnych karali, nie puszczając ich płazem. — Stosownie do zawinienia istnieje w przedsiębiorstwach cała skala kar, jak napomnienie, ostrzeżenie, kara pieniężna, zepchnięcie na stanowisko niższe niż dotąd zajmowane, a wreszcie kara najcięższa: wydalenie z przedsiębiorstwa.

Zaznaczyliśmy już poprzednio, że w parze z poczuciem odpowiedzialności idzie inicjatywa, która powinna występować już na najniższym szczeblu hierarchji gospodarczej, gdyż już u robotnika, stanowiąc bodziec wydatnej pracy, celem osobistego wybicia się.

Cel powyższy sabotują atoli umowy kolektywne, zawierane pomiędzy pracodawcami, a zrzeszeniami pracowników, ponieważ przy kolektywnem normowaniu stosunku najmu pracy, schodzi indywidualność robotnika na plan drugi i odpada u niego potrzeba wysilenia inicjatywy w parze ze zwiększoną odpowiedzialnością.

II.

Jednolitość kierownictwa i rozkazodawstwa.

Zasadą przewodnią każdego przedsiębiorstwa przemysłowego i handlowego jest:

a) *jednolitość kierownictwa*, polegająca na tem, że na czele przedsiębiorstwa stoi jeden przełożony, mający na celu realizację swego jednolitego programu działalności przedsiębiorstwa;

b) *jednolitość rozkazodawstwa* zasadzająca się na normie, że w każdym przedsiębiorstwie pracownik może rozkazy i zlecenia otrzymywać tylko od jednego przełożonego.

Jednolitość kierownictwa jedynie może zapewnić celową akcję i zbieżność wszystkich wysiłków całego zespołu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo posiadające dwóch kierowników o równym i identycznym zakresie działania, skazane byłoby zgóry na ustawiczne zaburzenia i niedomagania. Byłoby to — jak zaznacza Fayol „jedno ciało o dwu głowach, w świecie społecznym zarówno jak i w świecie zwierzęcym będące potworem, niezdolnym do życia“.

O ile przeto na czele danego przedsiębiorstwa stoi dyrekcja kilkuosobowa, wówczas jednemu z jej członków winna przypaść rola dyrektora naczelnego, któremu podlegają pozostali członkowie dyrekcji o ściśle rozgraniczonym zakresie działania.

Od zasady jednolitości kierownictwa odróżnić należy zasadę jednolitości rozkazodawstwa, która ostatnia zasada zakazuje, aby poszczególny pracownik otrzymywał jednocześnie rozkazy i zlecenia od dwu przełożonych.

Stan taki byłby bowiem źródłem nieustannych kolizyj, konfliktów i zaburzeń w organizmie przedsiębiorstwa. — Przełożony, znajdujący się na wyższym szczeblu hierarchji przedsiębiorstwa, nie powinien nigdy z ominięciem prze-

łożonego niższego szczebla, wydawać zleceń wprost pracownikowi, gdyż pomijając już obniżenie autorytetu przełożonego, przy takim rozkazodawstwie bezpośrednim tkwi niebezpieczeństwo dwoistości rozkazodawstwa, z wszystkimi skutkami ujemnymi takiego stanu.

Powyższemu niebezpieczeństwu zapobiega dokładne rozgraniczenie zakresu działania każdego funkcjonariusza i przełożonego, jak niemniej zasada, że przełożony znajdujący się na wyższym szczeblu drabiny hierarchicznej, w stosunku do niżej położonego i od niego zależnego przełożonego, winien ograniczyć się jedynie do kontroli tegoż działalności, a nie wkraczać w zakres jego działania i w jego miejsce wydawać wprost zlecenia podległym temuż funkcjonariuszom.

III.

Skoordynowanie wszystkich wysiłków przedsiębiorstwa.

W skład przedsiębiorstwa wchodzi zarówno aparat ludzki (personel), jak i aparat materialny (lokal, maszyny, materiały, surowce) i jest rzeczą kierownictwa, współdziałanie obu aparatów skoordynować, a więc wszelkie wysiłki uzgodnić w tym kierunku, aby możliwie jak najbardziej podnieść wydajność przedsiębiorstwa.

Siły, które posiada przedsiębiorstwo, są następujące:

a) *siły ludzkie*, t. j. kierownictwo i cały zespół pracowników,

b) *siły moralne*, jak firma przedsiębiorstwa, marka i dobra opinia firmy, zaufanie do jej solidności,

c) *siły materialne*, jak kapitał zakładowy i obrotowy, budynki, urządzenia, maszyny, materiały i surowce,

d) *siły nawpół moralnej, nawpół materialnej natury*, jak wynalazki, patenty,³ licencje i zdolność kredytowa, opierająca się na solidności, opinii i majątku firmy.

Wszystkie powyższe siły należy skoordynować i uzgodnić celem osiągnięcia możliwie wzorowego funkcjonowania całego aparatu i jak największej wydajności przedsiębiorstwa. Skoordynowanie wszystkich powyższych sił zależnym jest od należytego zgrania kierownictwa z całym zespołem pracowników, których właśnie zadaniem jest należyte wykorzystanie własnych i pozostałych sił przedsiębiorstwa, celem zapewnienia mu wzorowego funkcjonowania i osiągnięcia jak największej jego wydajności.

Skoordynowanie kierownictwa i całego zespołu pracowników następuje przy pomocy *hierarchji*. Hierarchja oznacza należyte ukształtowanie się wzajemnego stosunku przełożonych i podwładnych w odnośnym przedsiębiorstwie. — Po-

³ *Hauswald* Wynalazki i patenty (odbitka z „Czasopisma Technicznego“ z r. 1924).

wstaje drabina hierarchiczna, na której szczeblu najwyższym znajduje się głowa przedsiębiorstwa, na dalszych zaś jej podwładni, znajdujący się do siebie również w stosunku przełożonych i podwładnych, zależnie od tego, czy zajmują wyższy czy też niższy szczebel drabiny hierarchicznej.

Ustrój hierarchiczny wskazuje drogę, po której przechodzić mają rozkazy i zlecenia w myśl zasady jednolitości kierownictwa i jedności rozkazodawstwa.

Hierarchji nie można identyfikować z systemem centralizacji przedsiębiorstwa, polegającym na tem, że jedynie przełożonym z najwyższych szczebli hierarchji zostaje zastrzeżonem prawo decyzji i wydawania rozkazów. — Zasada bowiem centralizacji przeprowadzona z bezwzględną konsekwencją, rodzi w następstwie jedynie system biurowy i zabija u przełożonych niższych szczebli wszelką inicjatywę i poczucie odpowiedzialności. — O ile przeto w większych przedsiębiorstwach spotykamy się z systemem centralizacji, to przeważnie widzimy przeprowadzenie tego systemu z pewnemi ustępstwami na rzecz kierownictwa i rozkazodawstwa pośrednich ogniw hierarchicznych. Niemniej atoli istnieją przedsiębiorstwa wielkie, gdyż imponujące wprost swym ogromem, jak „Domy Towarowe“, których ustrój nie znosi centralizacji, a które opierają się na zupełnej decentralizacji, albowiem na autonomji kierowniczej szefów poszczególnych działów. — Szefowie poszczególnych działów decydują sami o źródłach i cenach zakupu towaru potrzebnego do dalszej odsprzedaży i o warunkach (cenach) dalszej odsprzedaży, podlegając jedynie pod względem swej działalności nader precyzyjnej kontroli. Naczelné zaś kierownictwo, na podstawie wyników statystyki kontroli przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu konjunktury targowej, ogranicza się jedynie do decydowania o polityce handlowej przedsiębiorstwa i do zakreslania granic działalności poszczególnych jego działów i funkcyjnarjuszy.

O tem czy w danem przedsiębiorstwie należy zastosować system centralizacji w większym czy mniejszym zakresie, czy też system decentralizacji, lub system mieszany, rozstrzyga natura przedsiębiorstwa, stosunki jakoteż kwalifi-

kacja i wyszkolenie fachowego i administracyjnego personelu. — Nie można przeto w tym kierunku podawać stałych i niezmiennych reguł. Wybór odpowiedniego systemu zależy od kierownictwa, które przy powzięciu odnośnej decyzji uwzględnia wszystkie powyższe warunki i schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, a przy powzięciu tej decyzji posiłkuje się w niemałej mierze wprost intuicją. — Od powzięcia właściwej decyzji zależnem jest często należyte funkcjonowanie i los przedsiębiorstwa.

Należyte skoordynowanie wszystkich sił przedsiębiorstwa zależnem jest nadto od szeregu dalszych czynników, jak od należytego wynagradzania personelu, właściwego obchodzenia się z nim, zgrania się całego zespołu, jakoteż utrzymywania ładu zarówno pod względem rzeczowym jak i osobowym.

Kwestją sposobów i rodzajów wynagradzania personelu zajęliśmy się już poprzednio.

Co do należytego obchodzenia się z personelem, to powinna je cechować pełna przychylność, będąca rękojmią dla personelu, że może liczyć na poparcie i opiekę kierownictwa, w zamian za zupełne podporządkowanie się interesom i celom przedsiębiorstwa.

Przychylność kierownictwa w stosunku do personelu nie może atoli przeistaczać się w pobłażliwość, która jest przeciwieństwem koniecznej w każdym przedsiębiorstwie dyscypliny i która osłabiać musi autorytet przełożonych.

Przychylność przełożonych okazuje się w pierwszym rzędzie w stałości stanowiska personelu, który licząc na ustalenie swej egzystencji w danej firmie, wszystkimi siłami dąży do jej rozwoju, identyfikując z natury rzeczy egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa z własną egzystencją i rozwojem. — Stałość personelu ma nadto i tę dobrą stronę, że pozwala na zupełne wyszkolenie personelu i jego wszechstronne zapoznanie się z agendami przedsiębiorstwa, co wpływać musi w wysokim stopniu na jego sprawność a co wykluczonym jest przy częstszych zmianach.

Dalszym ważnym czynnikiem koordynacji jest zgranie personelu, co nastąpić może przez usunięcie miejsc tarcia

między personelem. — Taktyka niektórych kierowników, polegająca na rozdwarzaniu współpracowników, aby w następstwie jedni pracownicy sami kontrolowali i donosili o drugich, jest wprost fatalną w skutkach. — Jedynie bowiem poczucie jedności, panujące wśród całego zespołu, działa pobudzająco na jego działalność i odbija się dodatnio na wydajności przedsiębiorstwa. — Na zgranie personelu odnośnie do jego funkcjonowania wpływa również czynnik bezpośredniości pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, a więc wedle możliwości bezpośrednio, ustne wydanie rozkazów i zleceń, jakoteż unikanie drogi biurokratycznej pisemnej, która umożliwia powstawanie nieporozumień i niejednolite tłumaczenie a co za tem idzie i niejednolite wykonywanie dyspozycji przełożonych.

Również nader ważnym czynnikiem koordynacji jest utrzymanie ładu w przedsiębiorstwie. — Ład w przedsiębiorstwie jest natury dwojakiej:

a) *ład rzeczowy* polegający na utrzymaniu porządku w odniesieniu do rzeczy materialnych, do przedsiębiorstwa należących. Należy utrzymywać je nie tylko w porządku w znaczeniu życia codziennego, lecz również na właściwym miejscu i we właściwym czasie, aby w ten sposób osiągnąć możliwe oszczędności w materjale i czasie.

Zadaniem ładu rzeczowego, jako czynnika koordynacji, jest również takie urządzenie warsztatu pracy, aby działał podniecająco na chęć do pracy pracowników i aby ją uprzyjemniał. Do tego celu zdążają pracownie pełne światła i słońca, schludnie urządzone i należycie przewietrzane, urządzenia ubezpieczające przed wypadkami i t. d. — Przy takim urządzeniu warsztatu pracy wedle norm ładu rzeczowego, powstaje u każdego z pracowników przeświadczenie bezpieczeństwa pracy połączone z pewnością, że praca w warunkach higienicznych nie jest szkodliwą dla zdrowia. — Powstaje szereg podnieć i sił, których wypadkową jest chęć i zamiłowanie do pracy, które Niemiec określa tak trafnie przez „Schaffensfreude“.

b) *ład osobowy* polega na właściwym i racjonalnym uporządkowaniu stosunków personalnych w przedsiębiorstwie.

Normą winno bowiem być, aby każde miejsce było obsadzone przez właściwego człowieka, jak niemniej, aby każdy pracownik znalazł się na właściwym stanowisku. Zasadę ładu osobowego ujmuje Anglik w słowach: *The right man on the right place.*

Celem przeprowadzenia powyższej zasady, winien kierownik przedsiębiorstwa ustalić wpierw, jakie stanowiska są nieodzowne do racjonalnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. — Po ustaleniu zaś tego, należy przystąpić do najcięższej części organizacji, t. j. do obsady poszczególnych stanowisk najwłaściwszymi ludźmi. Na decyzję w tym kierunku powinny wpływać jedynie i wyłącznie kwalifikacje i uzdolnienie fachowe kandydatów.

Co do rodzaju uzdolnienia pracowników daje wiele wskazówek fizjologja doświadczalna, zwana psychologją doświadczalną.

Fizjologja doświadczalna znajduje w ostatnich latach coraz większe zastosowanie w przemyśle, zwłaszcza w tych jego działach, które wykazują wzmożony czynnik niebezpieczeństwa⁴ i wymagają od swych pracowników szybkiej orjentacji i decyzji. W nauce o organizacji przedsiębiorstw znana jest ona jako psychotechnika.

P s y c h o t e c h n i k a.

Zadaniem psychotechniki jest stwierdzenie na podstawie badania:

a) czy i w jakiej mierze nadaje się kandydat do danego zawodu,

b) czy ewentualne braki organiczne względnie fizjologiczne nie wykluczają kandydata od danego zawodu, lecz czynią go bardziej zdatnym do innego zawodu i ewentualnie do jakiego?

c) czy i jakie postępy czyni pracownik w danym zawodzie, jaką nabył wprawę, względnie o ile to nie nastąpiło, czy i jakie czynniki fizjologiczne stanowią przyczynę tego,

d) stwierdzenie u pracownika pewnych ułomności fizjo-

⁴ Inż. Eugenjusz Porębski: Wykłady psychotechniki, str. 67.

logicznych, wynikłych skutkiem wieku, jak osłabienie wzroku, wzgl. krótkowzroczność, osadzanie się stopy i t. p. i wskazanie odpowiedniejszego zajęcia w ich uwzględnieniu.

Przy odnośnych badaniach fizjologicznych, względnie psychotechnicznych, analizuje się sprawność poszczególnych zmysłów i funkcji fizjologicznych, bada się przeto wzrok, słuch, oddziaływanie mięśni, stopień uwagi i zmysł kombinacyjny, zdolność do konstrukcyj i szybkość decyzji. — Do powyższych badań służą najrozmaitsze przyrządy, jak siłomierze, optometry do kontroli wzroku, trenometry stwierdzające mimowolne drgania ręki, psychogalwanometry, stwierdzające reakcję zmysłów na podniety zewnętrzne i t. d.

Przy badaniach psychotechnicznych zdolności zawodowej uwzględnia się przy zbadaniu sprawności czynności fizjologicznych, również sprawność i czas potrzebny do wykonania prostych, nieskomplikowanych czynności danego zawodu.

Psychotechnika jest nauką nową, której pierwsze naukowe ujęcie zawdzięczamy amerykańskiemu profesorowi uniwersytetu Harwarda *Münsterbergowi*. — Münsterberg⁵ wykazał też doniosłe znaczenie tej nauki dla życia gospodarczego, co też zadecydowało o zastosowaniu psychotechniki w wielkich rozmiarach w Ameryce.

W psychotechnice, pod względem jej celowego zastosowania, rozróżniamy dwa działy:

a) *poradnictwo zawodowe (selekcja naturalna)* polegające na ścisłym zbadaniu całokształtu uzdolnień poszczególnego osobnika, w celu wskazania wyboru najodpowiedniejszej dla niego pracy, lub też na sprawdzeniu, czy zamiłowanie w określonym kierunku, jest zgodne z jego uzdolnieniami. — Celem selekcji naturalnej jest więc nietylko wykrywanie związku uzdolnień, ale zarazem określenie ich normalnego rozwoju w przyszłości,

b) *selekcja sztuczna (konkursowa)* sprawdza jedynie, czy zgłaszający się do pracy osobnik posiada kwalifikacje niezbędne dla wykonywania wymaganej pracy; inne cechy nie są brane w rachubę i nie podlegają badaniu.

⁵ *Münsterberg: Psychologie und Wirtschaftsleben.*

Zadaniem tych badań — jak słusznie stwierdza *Schlesinger*⁶ nie jest zdeklasowanie pracownika, lecz umożliwienie mu właściwego przydziału pracy i zawodu, odpowiadającego ustrojowi i uzdolnieniu kandydata.

Do jakich rezultatów prowadzi w ten sposób pojęta selekcja konkursowa dowodzi następujący przykład: Na podstawie badań psychotechnicznych Dr. *Walthera* w jednej z fabryk szwajcarskich, dzięki przegrupowaniu pracowników na podstawie wyników badań psychotechnicznych, przy równoczesnym zastosowaniu zmian i ulepszeń w sposobach pracy, podniesiono pięciokrotnie ogólną produkcję tejże fabryki.⁷

U młodych kandydatów do danego zawodu należy się liczyć z okolicznością, że pod względem swego rozwoju, nie są oni jeszcze ludźmi ukończonymi, że w zawodzie mają się prze-ważnie wszystkiego dopiero douczyć. Należy przeto przy powyższych badaniach kłaść główny nacisk na te przymioty, które pod wpływem ćwiczenia mniejszym ulegają zmianom, a dopiero w dalszym rzędzie badać sprawność czysto zawodową.

Moede w swej „Eksperimentalpsychologie“ każe badać:

- 1) sprawność i reagowanie zmysłów,
- 2) pamięć,
- 3) uwagę,
- 4) zrozumienie i uzdolnienie techniczne,
- 5) uczucie i temperament.

Bada się przeto, czy oko należycie ocenia przestrzeń, światło i farby, czy ucho jest wrażliwe na szmery jednostajne i ich zaburzenia, czy mięśnie poszczególnych organów są wrażliwe, a zwłaszcza czy rozwiniętem jest należycie uczucie dotyku w kończynach palców. Bada się zdolność oceny szybkości przez oko i ucho, bada się pamięć, jakoteż uwagę i jej stopnie przez stwierdzenie granic pracy i zmęczenia, bada się zdolność koncentracji i uwagi, jakoteż zdol-

⁶ Prof Dr Georg *Schlesinger* Psychotechnik und Betriebswirtschaft str 78

⁷ J *Krasuska-Buzycka* w przedmowie do Poiębskiego „Wykłady Psychotechniki“, str XIV.

ność równoczesnego obserwowania szeregu przedmiotów i zjawisk. U technicznie wyszkolonych bada się stopnie uzdolnienia w kierunku analizy i syntezy urządzeń technicznych i ich głównych elementów, a więc rozbioru maszyn i składania tychże z poszczególnych części i t. p.

W dobrze zorganizowanych przedsiębiorstwach, po przyjęciu kandydatów do pracy na podstawie badań psychotechnicznych, prowadzi się w następnych latach ich listy kontrolne, w których notuje się ocenę ich zdatności praktycznej, na podstawie spostrzeżeń ich bezpośrednich przełożonych, celem stwierdzenia, czy wyniki badań psychotechnicznych u pracowników przed ich przyjęciem do pracy pokrywają się w zasadzie z wynikami osiągniętymi następnie w ich pracy zawodowej, gdyż uzgadniane wyniki wynoszą 75—90%.

Sposób badań i egzaminów psychotechnicznych jest różnorodny, zależnie od przedsiębiorstwa, w którym pracownik ma być zatrudnionym. Dla każdej gałęzi wytwórczości powstają w tym względzie specjalne systemy badań psychotechnicznych, jak dla personelu na kolejach, dla motorowych, dla przemysłu włókienniczego, drukarskiego, dla personelu biurowego i t. d.

Prof. *Hauswald*, na podstawie swych doświadczeń, osiągniętych zagranicą, stwierdza,⁸ że „dziś niema już ważniejszej pracy przemysłowej, ruchowej, kupieckiej, biurowej lub innej, w którejby nie korzystano w coraz to wyższym stopniu z pomocy badań psychotechnicznych i prac próbnych. Przyjmuje się przytem, że wrodzone zdolności lub braki wywierają zwykle większy wpływ na przyszłe zachowanie się człowieka, niż zdatności nabyte w szkole lub też w późniejszej praktyce. Nowsze metody starają się jednak zmierzyć także zdolność douczania się czynności przedtem nieznanych i zmienność zdatności osobistej w miarę dłuższego ćwiczenia się, czyli wpływ wprawy“.

W kwestji przyjmowania pracowników do przedsiębiorstw zarówno państwowych jak i prywatnych, odgrywa obecnie pierwszorzędną rolę zagadnienie zatrudniania inwa-

⁸ *Hauswald* Przemysł, str. 208.

lidów wojennych.⁹ Udoskonalone protezy uszkodzonych lub brakujących organów, umożliwiają inwalidzie pracę na równi z pracownikami nieuszkodzonymi. Badania psychotechniczne stwierdzają, w jakim dziale pracy można najlepiej zatrudnić inwalidę, przy użyciu odpowiednich protez i należytem wykszoleniu, w czasie którego należy zwracać szczególną uwagę, aby u inwalidy wywołać wiarę w swe siły. Często przy zakładaniu protezy, odpowiadającej potrzebom nowo obranego zawodu, stosuje się szereg zabiegów chirurgicznych, aby proteza uzyskała stałe oparcie i kontakt z nieuszkodzonymi mięśniami.

Zagadnienia z zakresu psychotechniki odgrywają dziś pierwszorzędną rolę w przemyśle i handlu¹⁰ a psychotechnika stała się samoistną dyscypliną naukową, stosowaną z nadzwyczajnymi rezultatami w organizacji przedsiębiorstw. Bliższym rozbiorem psychotechniki, jej zasad i ich praktycznego zastosowania w przemyśle i handlu, zajmiemy się w części szczegółowej naszej pracy.

⁹ *Schlesinger* Psychotechnik str. 104—148

¹⁰ Prof. Dr. G. A. *Jaederholm* Psychotechnik des Verkaufs, str. 154.

R o z d z i a ł V.

Zrzeszenie przedsiębiorstw.

I.

Tendencja zrzeszania się.

Przedsiębiorstwo jako żywy organizm gospodarczy, rzucone w wir walki konkurencyjnej z innymi przedsiębiorstwami, szuka sprzymierzeńców w tej walce, której wyniki rozstrzygają nie tylko o rozwoju, ale wprost o egzystencji przedsiębiorstwa. W świecie gospodarczym odbywa się przede wszystkim ten sam proces organizacyjny, co w świecie przyrody, gdzie również poszczególne jednostki zrzeszają się w gromady i w związki wyższego jeszcze typu celem walki ochronnej i współpracy.

Przedsiębiorstwa jako żywe jednostki gospodarcze, już w stadium niższych typów organizacyjnych, jak przedsiębiorstwa rzemieślnicze¹ i małe gospodarstwa rolne, celem łatwiejszego wywalczenia swych ogólnych postulatów zawodowych, łączą się w związki bądź to ogólnozawodowe, reprezentacyjnymi zwane, bądź też w zrzeszenia, zwłaszcza w formie spółdzielni i kooperatyw, o celach:

a) kredytowych, aby umożliwić zrzeszonym jednostkom gospodarczym otrzymanie kredytów potrzebnych do prowadzenia ich przedsiębiorstw,

b) finansowych celem zakupu tańszego surowca potrzebnego dla zrzeszonych gospodarstw, lub też racjonalniejszej sprzedaży wytworów przedsiębiorstw zrzeszonych,

c) dla celów wytwórczych, celem zakupu maszyn wspólnych dla zrzeszonych przedsiębiorstw, a potrzebnych im do produkcji i t. p.

¹ *Korowicz* Polityka przemysłowa, str. 41.

Przyczyny wywołujące potrzebę zrzeszania się, zwiększają się u przedsiębiorstw typu wyższego. Racjonalizacja pracy, połączona z zastosowaniem maszyn w rozmiarach dotąd nieznanymi, konieczność specjalizacji, w następstwie wprowadzenia produkcji masowej celem potaniaenia kosztów produkcji dla celów konkurencyjnych, eliminują coraz bardziej typ średnich przedsiębiorstw. W przemyśle zwłaszcza stwierdzić można pęd do jak największego rozrostu, i to zarówno pod względem rozmiarowym przedsiębiorstw, jak niemniej pod względem rozmiarów ich rynków zbytu.

Powyższy kierunek koncentracyjny, prowadzący do powstawania wielkich przedsiębiorstw, wywołuje u nich potrzebę stosowania planowości zarówno w organizacji produkcji, jak i organizacji zbytu wyprodukowanych towarów, jak niemniej tendencję w drodze umownego porozumienia, wyeliminowania strat będących następstwem wzajemnej walki konkurencyjnej. Kierunek ten w przemyśle i handlu, prowadzi do powstawania wielkich koncernów, trustów i karteli, coraz częstszych w dobie powojennej. Zwłaszcza współczesny wielki przemysł objęty jest kartelami międzynarodowymi, które współczesnemu życiu gospodarczemu nadały nieznaną poprzednio a obecnie dominującą cechę gospodarki organizacyjnej.

II.

Gospodarka organizacyjna.

Współczesna organizacja gospodarcza opiera się na wielkich przedsiębiorstwach przemysłowych i handlowych, które zasięgiem swego działania pod względem produkcji i zbytu, przekraczają granicę jednego państwa, a wchodząc w ścisłą spólność interesów z podobnymi przedsiębiorstwami innych państw, pod postacią międzynarodowych syndykatów, karteli i trustów włączają współczesne życie gospodarcze w ramy przymusowej międzynarodowej organizacji gospodarczej. Nietylko resztki pozostałe po średniowiecznej cechowej organizacji gospodarczej zostają usunięte, lecz niemniej rozsadzonym zostaje system liberalizmu gospodarczego wieku poprzedniego, którego apostołem był Adam *Smith*. Cechę główną nowego ustroju gospodarczego stanowi moment, że w miejsce dotychczasowej gospodarki wolnej, opartej na poszczególnych przedsiębiorstwach, prowadzonych indywidualnie i wyłącznie na zasadach nieograniczonej konkurencji (*laisser faire, laisser passer*), wstępuje przeważnie gospodarka zrzeszonych wielkich jednostek wytwórczych i handlowych, opartych na zasadach organizacji pozornie dobrowolnej w rzeczywistości atoli przymusowej. Miejsce zbankrutowanego liberalizmu gospodarczego zajmuje stale i konsekwentnie gospodarka *organizacyjna*, także *planową* zwana.²

Cechę charakterystyczną nowo przeobrażającego się ustroju gospodarczego stanowi, że w miejsce dotychczasowych, poszczególnych, lecz w masie licznych samoistnych, konkurencyjnych przedsiębiorstw indywidualnych, wchodzą przedsiębiorstwa zrzeszone, objęte wspólnym łącznikiem organizacyjnym.

Pośród komplikujących się coraz bardziej form ustroj-

² Prof. Dr. Emil *Lederer*: *Planwirtschaft*, str. 7.

wych, rozróżnić można dwa obok siebie występujące typy zasadnicze:

a) *jednostki gospodarcze*, oparte na zasadzie wolnej konkurencji, wolnej produkcji i wolnego obrotu dóbr, u których przeto wybitnie się zaznacza czynnik prywatno-gospodarczy,

b) *zrzeszenia gospodarcze*, oparte na zasadzie organizacji, mającej na celu regulację produkcji, obrotu i rozdziału dóbr, przy możliwym wyeliminowaniu konkurencji, u których przeto wybitnie się zaznacza czynnik organizacyjno-gospodarczy.

Ostatni typ gospodarczy wzrasta obecnie stale pod względem rozmiarowym, w następstwie czego ustroj obecny otrzymuje coraz bardziej znamię gospodarki organizacyjnej („Organisationswirtschaft“)³ względnie planowej („Planwirtschaft“).

Jako charakterystyczne należy podnieść, że nowoczesne państwo wspomaga na całej linii rozwój gospodarki organizacyjnej (planowej), nie usuwając atoli czynnika prywatno-gospodarczego, ani też nie zmieniając opartych na nim dotąd obowiązujących norm ustrojowych. W następstwie powyższego powstaje dualizm ustrojowy, który nie może się przyczynić do powiększenia pewności i stabilizacji gospodarczej.

Jakkolwiek państwo powojenne przyczynia się do wzmożenia gospodarki organizacyjnej (planowej), a to zarówno swym autorytetem suwerena, jak i w drodze przystępowania przedsiębiorstw państwowych do nowej organizacji gospodarczej i jej faworyzowania przy pomocy odnośnych pociągnięć ustawodawczych i administracyjnych, — mimo to państwo przeważnie nie umie dla siebie zastrzec roli kierowniczej. Rola kierownicza w gospodarce organizacyjnej przypada przeto kapitałowi prywatnemu, względnie tegoż reprezentantowi t. zw. czynnikowi dyrektorskiemu. Następstwem tego faktu jest okoliczność, że gospodarka „czynnika dyrektorskiego“ nie zawsze pójdzie po linii interesów zastąpionego przezeń kapitału właścicielskiego. Akcjonariusze wielkich

³ Prof. Dr. Hans Goldschmidt Das neue Zeitalter der Organisationswirtschaft, str. 6.

towarzystw akcyjnych w rzeczywistości przestają oddziaływać na losy przedsiębiorstw należących do odnośnych towarzystw akcyjnych. Rolę akcjonariuszy ograniczono do gry spekulacyjnej na giełdzie. O losie i gospodarce wielkich przedsiębiorstw akcyjnych decydują ich dyrektorowie, nie dysponujący wcale większością akcji, lecz umiejący przeciwstawiać sobie poszczególne grupy akcjonariuszy, których przywódców kaptują zespoły dyrektorskie specjalnymi korzyściami, kredytami i synekurami. Ta polityka korupcyjna umożliwia czynnikowi dyrektorskiemu bezwzględną eksploatację wielkich przedsiębiorstw akcyjnych kosztem tychże przedsiębiorstw. Jesteśmy w następstwie świadkami zjawiska, że w miarę jak wielkie przedsiębiorstwa akcyjne zniżają dywidendy akcjonariuszy, lub zaprzestają wogóle wypłacać dywidendy, wzrastają niepomiernie fortuny osobiste ich dyrektorów, wzbogacających się na majątkach zawiadywanych przez nich przedsiębiorstw. Panamy Ivara Kreugera w Szwecji, Oustrica i Devildera we Francji, załamanie się najpotężniejszych dotąd banków europejskich, jak rotszyldotskiej Creditanstalt w Austrii, Amstelbanku w Holandji, Danatbanku (Darmstädter- und Nationalbank), Dresdner Banku, hanzeatyckiego „Nordwolle“ w Niemczech, dowodzą najlepiej skutków samowolnych, egoistycznych a w wielu wypadkach wprost pasożytniczych rządów czynnika dyrektorskiego. Wobec przemożnych wpływów czynnika dyrektorskiego staje się kontrola rządowa iluzoryczną. Rządy wkraczają dopiero wówczas, gdy załamanie się wielkich koncernów grozi ruiną i zrewoltowaniem całego społeczeństwa. Wówczas wkraczają rządy i wszystkimi dochodami podatkowymi i całym majątkiem państwowym obejmują gwarancje za zobowiązania koncernów zrujnowanych działalnością czynnika dyrektorskiego. W podobny sposób w r. 1931 rząd Austrii objął gwarancję za wszystkie zobowiązania Creditanstaltu, zaś rząd Niemiec za długi Danatbanku a pieniędzmi skarbowymi przeprowadził sanację Dresdner Bank i banku Schrödera w Bremie.

Powstanie tak poważnego w społecznym życiu gospodarczym czynnika gospodarki organizacyjnej, musiało wyprze-

dzie tworzenie się i wzrost wielkich przedsiębiorstw zarówno przemysłowych jak i handlowych.

Przy powstaniu powyższych wielkich jednostek gospodarczych rozróżnić możemy dwa okresy:

a) okres powstania większej jednostki gospodarczej (przemysłowej lub handlowej) w drodze asocjacji kapitału, do czego najlepiej się nadaje forma spółek akcyjnych. Forma ta atoli nie będzie wyłączną: często wyprzedzi ją przedsiębiorstwo małego typu, które dzięki wybitnemu zmysłowi organizacyjnemu swego założyciela przejdzie w szeregu lat drogę prowadzącą od małego przedsiębiorstwa jednostkowego do wielkiej firmy, a ta w następstwie swego rozrostu przybierze następnie formę spółki akcyjnej i zasilę się dopływem nowego kapitału obcych akcjonariuszy.⁴

b) okres zrzeszania się, celem wspólnego, korzystniejszego i racjonalniejszego opanowania produkcji i konsumpcji jakoteż rynków zakupu i zbytu.

Zrzeszanie się przedsiębiorstw przyjmie formę:

- 1) ściślejszą: fuzji i trustu, lub też formę
- 2) luźniejszą: syndykatów, karteli.

Przy fuzji dwie lub więcej firm zlewają się w jedną, która wstępuje w miejsce zfuzjowanych firm, obejmuje ich wszelkie aktywa i passywa przedsiębiorstwa. Fuzja w regule następuje na zasadzie równorzędności, co zwykle znajduje swój wyraz w nomenklaturze nowej firmy.⁵ Podobnie w roku 1907 angielski Shell Transport and Trading Company fuzjonuje się z holenderską Koniglijke Neederlandsche Mattschappij, aby przybrać wspólną skróconą firmę: Royal Dutch Shell.⁶

W przeciwieństwie do fuzji trust polega na tem, że ekonomicznie silniejsze przedsiębiorstwo wchłania w siebie inne przedsiębiorstwa gospodarczo słabsze, pozbawiając je w zu-

⁴ *Korowicz*: Polityka handlowa, str. 112.

⁵ Dwa największe banki niemieckie Deutsche Bank i Disconto Gesellschaft przeprowadziwszy w roku 1930 fuzję, przybrały wspólną nazwę „Deutsche Bank und Disconto Gesellschaft“, aby odtąd pracować pod tą nazwą.

⁶ *Rosenberg*: Międzynarodowa polityka naftowa, str. 10.

pełności nietylko ich samoistności i osobowości prawnej, lecz również wszelkiego wpływu na gestę przedsiębiorstwa trustowego. Cechą trustów jest dążenie do monopolowego opanowania produkcji i rynków zbytu. Kolosy te siłą swej ciężkości obalają i wchłaniają wszelkie opierające się ich monopolowi przedsiębiorstwa i stanowią w następstwie negację wolnej produkcji i wolnego handlu.⁷

Przykładowy wzór trustów światowych stanowił szwedzki trust zapałczany Kreugera, jakoteż amerykański trust naftowy Rockefellera: Standard Oil Trust. Trusty w wykonaniu swego zasadniczego założenia, opanowania produkcji i rynków zbytu nie przebijają w środkach i w czasach przedwojennych spotykały się zbyt często z przeciwnością poszczególnych rządów. Po wojnie światowej poszczególne rządy nie umieją przeciwstawić się skutecznie zakusom trustowym. Miljardowe oszustwa, jakie śmierć samobójcza Ivara Kreugera ujawniła przy jego truście światowym, dowodzą najlepiej, jak wielkie trusty międzynarodowe podkopują i eliminują pozostałe jeszcze resztki etyki i uczciwości w obrocie.

⁷ *Rosenberg*: tamże, str. 3—8.

v. *Brackel* i *Leis*: *Der dreissigjährige Petroleumkrieg*, str. 102—172.

III.

Koncentracja przedsiębiorstw.

Rozmiary, jakie przybiera koncentracja kapitału, zrzeszonego w gospodarce organizacyjnej, unaocznia niemiecka statystyka państwowa^s w swej publikacji za rok 1927. I tak z dniem 31 października 1927 istniało w Niemczech 12.008 towarzystw akcyjnych, z pośród których 2.106 spółek akcyjnych było złączonych w koncernach. Zrzeszone w koncernach spółki akcyjne reprezentowały atoli 63.2% kapitału zakładowego wszystkich spółek akcyjnych w Niemczech. Koncentracja kartelowa objęła w przemyśle potasowym 100%, w przemysłach związanych z górnictwem 97.7%, w górnictwie węgla brunatnego 95.5%, w górnictwie węgla kamiennego 90.5%, w przemyśle elektrotechnicznym 84.4%.

Powyższa koncentracja kapitału akcyjnego w Niemczech postąpiła jeszcze dalej w latach następnych. Ze zrozumiałych względów, wielkie koncerny unikają ujawnienia na zewnątrz zależności od nich poszczególnych przedsiębiorstw, aby w ten sposób nie wywołać reakcji społeczeństwa, którego kosztem postępuje zrzeszona koncentracja.

Powyższa koncentracja organizacyjna, która na kontynencie europejskim uwydatnia się najbardziej w Niemczech, atoli w podobny sposób postępuje i w innych krajach, pod względem struktury organizacyjnej potęguje jedno zjawisko: zanika coraz bardziej znaczenie przedsiębiorcy, który dotąd był duszą przedsiębiorstwa, jako jego właściciel, egzystencją gospodarczą związany zupełnie z rozwojem przedsiębiorstwa i decydującym czynnikiem w stadjum produkcji i obrotu dóbr. Przy koncentracji kapitału i koncentracji gospodarki organizacyjnej, zanika funkcja i rola przedsiębiorcy, a jego miejsce zajmuje czynnik dyrektorski.

^s Wirtschaft und Statistik, r. 1928, Nr. 3.

Czynnik dyrektorski nie jest więcej w tych rozmiarach, co dawniej przedsiębiorca, związanym z własnością przedsiębiorstwa, ma przeto na oku przeważnie własne cele, leżące poza przedsiębiorstwem. Wzrasta on na znaczeniu, im większe rozmiary przybiera koncentracja kapitału i gospodarki organizacyjnej. W rękę bowiem czynnika dyrekcyjnego koncentrują się wówczas wszystkie nici, które pozostały po dawnych przedsiębiorstwach poprzednio indywidualnie prowadzonych, a które obecnie straciły byt niezawisły w następstwie koncentracji organizacyjnej. Poszczególni dawni przedsiębiorcy, nie rozporządzający więcej większością skoncentrowanych jednostek organizacyjnych, oddają się zupełnie czynnikowi dyrektorskiemu, byleby przez jak najdalej posunięte współdziałanie z tym czynnikiem uzyskać od niego dla siebie specjalne korzyści i udogodnienia. Czynnik dyrektorski przy pomocy koncesyj, kosztem interesów całego przedsiębiorstwa, zapewniwszy sobie w ten sposób większość rozstrzelonych zresztą głosów akcjonariuszy, staje się panem wielkich koncernów.

Różne są sposoby, jakimi przeprowadza się koncentrację organizacyjną. Najbardziej zwarty i spoisty typ koncentracji stanowi trust, wchłaniający w siebie raz na zawsze wszystkie dotąd niezawisłe przedsiębiorstwa, które odtąd stają się organiczną częścią składową trustu.

Naprowadzimy w tem miejscu dwa typy założycielskie dwu światowych trustów, a w szczególności Standard Oil Trust i Royal Dutch Shell,⁹ aby na nich poznać założycielską technikę organizacyjną trustów.

Standard Oil Trust.

Standard Oil Trust zakłada w roku 1882 John D. Rockefeller w ten sposób, że ze swoim przedsiębiorstwem rafinerijnem, którego nie jest wyłącznym właścicielem, lecz posiada jedynie w niem większość, zlewa inne pokrewne przedsiębiorstwa rafineryjne i kopalniane, wydając właścicielom i akcjonariuszom sfuzjonowanych przedsiębiorstw i towarzystw akcyjnych w miejsce zapłaty gotówkowej w zasadzie

⁹ *Rosenberg: Międzynarodowa polityka naftowa*, str. 3—11.

jedynie certyfikaty trustowe, stwierdzające uczestniczenie w majątku trustu i uprawniające do poboru dywidend. W ten sposób na podstawie odpłaty w formie certyfikatów mógł Standard powiększać się bez ograniczenia, nie potrzebując wcale gotówki do nabywania nowych rentujących się przedsiębiorstw, lecz nabywając je jedynie za wydawane przez siebie dowody uczestnictwa (certyfikaty).

Standard obejmuje początkowo jedynie niektóre stany, jak Ohio, New-York, Pensylwanję i New-Jersey, z tem, że w każdym z tych stanów utworzoną zostaje w myśl obowiązujących w tym stanie ustaw, odrębna organizacja trustowa, pod firmą Standard Oil Company danego stanu. Do utworzenia danej trustowej organizacji stanowej używa się już istniejących organizacji, tak, aby nowo utworzone organizacje trustowe mogły odrazu rozporządzać już istniejącym aparatem, eksploatować koncesje i patenty, nabyte uprzednio przez organizacje wchłonięte obecnie przez trust, jak najmniej aby mogły dysponować dotychczasową opanowaną przez siebie klientelą.

Na zewnątrz występuje przeto w każdym stanie amerykańskim odrębna Standard Oil Co, samoistna atoli tylko pozornie, gdyż w rzeczywistości zależna w zupełności od zarządu centralnego w New-Jersey.

Powyższa forma organizacyjna okazała się uzasadnioną. Poza powyżej naprowadzonymi względami komercyjnymi, jak zatrzymanie dotychczasowej klienteli i posługiwanie się całym dotychczasowym aparatem, okazała się powyższa struktura organizacyjna wprost zbawienną wówczas, gdy rząd Stanów Zjednoczonych na podstawie specjalnej ustawy antytrustowej (Sherman-Act), przystąpił do rozwiązania trustu, jako zagrażającego wolności gospodarczej kraju. Wówczas Standard Oil Trust rozpadł się na istniejące dotąd w danych stanach poszczególne Standard Oil Companies, na pozór zupełnie odrębne, w rzeczywistości nadal jednolicie kierowane przez zarząd naczelny w New-Jersey. W ten sposób ani ustawa antitrustowa, ani też akcja bezpośrednia rządu Stanów Zjednoczonych, nie wpłynęły w niczem na organizację trustową Standardu i jego byt.

Powracając do techniki założycielskiej Standardu, w myśl umowy założycielskiej cały nieruchomy i ruchomy majątek wszystkich trustem objętych towarzystw akcyjnych i spółek handlowych, przechodzi na rzecz poszczególnych stanowych Standard Oil Companies, za odpłatą certyfikatową, w przyszłości się ustalić mającą na podstawie dokładnej inwentaryzacji i oszacowania, zaś wchodzący do trustu właściciele firm jednostkowych, obowiązują się na każde wezwanie stanowych organizacyj trustowych przenieść na ich rzecz własność całego swojego majątku nieruchomego i ruchomego, tworzącego odnośne przedsiębiorstwo naftowe, również za odpłatą w sposób powyższy.

Do kontraktu trustowego przystąpili nadto poszczególni akcjonariusze istniejących już spółek naftowych, o ile one w swej całości nie weszły jeszcze do trustu. Rzeczeni akcjonariusze i udziałowcy zobowiązali się również przenieść własność swych akcyj i udziałów handlowych na trust, względnie na organizację trustową danego stanu związkowego za odpłatą w przyszłości na podstawie oszacowania oznaczyć się mającą.

W powyższy sposób trust wchłonął w całości poszczególne objęte umową towarzystwa akcyjne i firmy handlowe, a nadto przez nabycie akcji i udziałów spółkowych we firmach nie objętych w całości jeszcze trustem, zapewniał sobie pewien wpływ na tok ich agend, kontrolowanie ich działalności i ułatwiał w przyszłości późniejsze ich zagarnięcie przez trust.

Odpłata za wchłonięte przez trust i na jego własność objęte towarzystwa akcyjne, przedsiębiorstwa naftowe, akcje i udziały spółkowe, nie miała w zasadzie nastąpić w gotówce, lecz jedynie w certyfikatach trustowych, opiekających na tę sumę, jaka z oszacowania okazała się miała jako równowartość wniesionych do trustu aportów.

Mężom zaufania trustów (trustees) przyznano atoli prawo nabywania w przyszłości przedsiębiorstw konkurencyjnych również za gotówkę zamiast za certyfikaty trustowe. Kierownictwo całego trustu, a więc i organizacji trustowych poszczególnych stanów, powierzono dziewięciu mężom zaufania (trustees), z których rok rocznie miała ustępować

jedna trzecia część, a w ich miejsce mieli wstępować nowi mężowie zaufania, wybrani przez roczne zebrania certyfikatorów.

Mężowie zaufania mianują dyrektorów i urzędników i kierują całą organizacją i jej polityką handlową.

Trusteesowie, posiadając większość certyfikatów trustowych, byli w rzeczywistości panami nieograniczonymi całej organizacji. We większości certyfikatów posiadał znowu większość sam Rockefeller, co mu pozwalało przeprowadzić z całą bezwzględnością raz wytyczony program i zapewnić sobie bezwzględny posłuch w organizacji.

Różwój i opanowanie rynku umożliwiła nowej organizacji nietylko wybitna indywidualność jej twórcy i kierownika Rockefelera, lecz niemniej forma trustowa, w przeciwieństwie do formy kartelowej, wchłaniająca w siebie i amalgamująca wszystko. Organizacja trustowa, mimo scentralizowania wszystkich agend i całej polityki handlowej w centralnym biurze trustowym, dla poszczególnych stanów tworzyła odrębne organizacje trustowe, mające się liczyć z odrębnościami lokalnymi i ze specjalnym ustawodawstwem każdego stanu. Ułatwiała to w wysokim stopniu sprężystość i ruchliwość całej akcji trustowej. Również przewodnią zasadą, aby dyrektorami trustowanych przedsiębiorstw mianować w pierwszym rzędzie ich dotychczasowych właścicieli, zabezpieczała przedsiębiorstwa przed szkodliwym nowatorstwem i przed niepewnymi eksperymentami nowych dyrektorów, zaś siłę roboczą i doświadczenie fachowe dotychczasowych właścicieli oddawała do zupełnej dyspozycji organizacji trustowej.

Standard Oil Trust zawiązany został początkowym kapitałem 5 milionów dolarów, minimalnym jak na stosunki gospodarcze Stanów Zjednoczonych. Mały ten początkowy kapitał zakładowy miał umożliwić Rockefellerowi zupełne opanowanie trustu, który następnie opanowany przezeń miał się rozwijać już siłą własnej bezwładności i genialną inwencją organizatorską jego założyciela. Na czele Standardu staje dziewięciu mężów zaufania z Johnem Rockefellerem jako prezesem na czele. Rzeczeni mężowie zaufania wybierani na

przeciąg lat trzech, obejmują wszystkie akcje poszczególnych towarzystw akcyjnych, które weszły w skład trustu. W miejsce przejętych akcji wydane zostają certyfikaty trustowe, stwierdzające uczestniczenie w majątku trustu i uprawniające do poboru dywidend wspólnego przedsiębiorstwa trustowego.

Większość trusteesów dysponuje większością kapitału zakładowego Standardu, we większości zaś trusteesów posiada większość Rockefeller. Gdy zaś większość wynosi 51%, a większość ta związana jest wewnętrzną umową, wystarczy Rockefellerowi, że imieniem swego pierwotnego przedsiębiorstwa, które stanowi trzon założycielski trustu, reprezentuje jedynie 26% pierwotnego kapitału zakładowego, aby nie mi majorityzować bezwzględnie trusteesów i w ten sposób zapewnić sobie wyłączne rządy trustu, mimo, że reprezentuje jedynie 26% kapitału zakładowego. A i w tej ułamkowej części majątku zakładowego posiada Rockefeller jedynie większość, ileże w swem pierwotnym przedsiębiorstwie, które stało się podstawą założenia Standardu, posiadał Rockefeller osobiście jedynie większość. Posiadanie przeto większości rzeczonych 26%, a więc 14% umożliwiało Rockefellerowi jako założycielowi opanowanie i majorityzowanie całego trustu.

Powyższa technika założycielska umożliwiająca nieznacznej mniejszości opanowanie zupełne całości, stanowiła wynalazek organizacyjny Rockefellera,¹⁰ który umożliwił mu zupełnie opanowanie Standardu, jego olbrzymi rozwój i dorobienie się osobiście przy pomocy trustu fortuny miliardowej.

Światowy rozwój Standardu umożliwił Rockefeller przez opanowanie środków transportowych, a więc kolei i rurociągów. Sposób w jaki to osiąga Rockefeller, jest tak oryginalnym i przynoszącym takie korzyści komercyjne Standardowi, że sprawie tej należy na tem miejscu poświęcić słów kilka.

Opanowanie przez trust środków transportowych, a w pierwszym rzędzie kolei, wyprzedziło formalne ukonstytuowanie się trustu w r. 1882-im. Przeciwnie zawiązanie kartelu z kolejami w r. 1872, a więc na dziesięć lat przedtem,

¹⁰ Odmienne organizację Standardu i stosunek do niego Rockefellera przedstawia *Guide: Zasady ekonomii społecznej*, str. 228.

umożliwiło ostatecznie formalne zorganizowanie się trustu i jego wzrost do pierwszej potęgi w amerykańskim przemyśle naftowym.

Układ z kolejami przyszedł w ten sposób do skutku, że 13 osób, z pośród których mieli się rekrutować przyszli trusteeowie i naczelnicy Standardu, założyło specjalne towarzystwo jako South Improvement Co, które zawarło umowę z wielkimi towarzystwami kolejowymi, mającymi swe linje w zagłębieniach naftowych, bez których współdziałania nie można było przewieźć ani jednej baryłki ropy z kopalni do rafineryj lub portów nadmorskich.

South Improvement Co. powstaje na podstawie specjalnego aktu ustawodawczego parlamentu pensylwańskiego, o jak naddalej idących przywilejach transportowych, z prawem wywłaszczania obcej własności, celem powoływania do życia swych zakładów, z prawem nabywania innych towarzystw i przedsięwzięcia jak najdalej idących czynności handlowych i transportowych w obrębie Stanów Zjednoczonych.

Kapitał akcyjny nowego towarzystwa wynosił 200 tysięcy dolarów, z czego 70% należało do sześciu osób, które z Johnem Rockefellerem na czele były pierwszymi trusteeami Standardu.

South Improvement Co. zawiera z towarzystwami kolejowymi kontrakt, treścią którego wszystkie koleje prowadzące przez zagłębienia naftowe, poddają się do zupełnej dyspozycji grupy standardowej w jej walce z firmami konkurencyjnymi, w zamian za to mając zgóry przyznane stałe zwiększone dochody, zapewniające rzeczonym towarzystwom kolejowym znaczną dochodowość i możliwość zwiększenia dywidendy. Koleje obowiązują się do płacenia grupie standardowej wielkich rabatów nie tylko od przesyłek standardowych, lecz nadto od wszelkich innych transportów naftowych, a więc od transportów konkurencji. Wedle wskazówek grupy standardowej towarzystwa kolejowe obowiązują się do każdorazowych zmian stawek przewozowych, na najbliższy zaś czas obowiązują się do powiększenia frachtów naftowych o sto procent. Przy odbiorze każdej przesyłki naftowej obowiązują się towarzystwa kolejowe domagać się od nadawcy wypełnienia

dokumentu nadawczego, zawierającego adres nadawcy i odbiorcy, jakoteż rodzaj i wartość przesyłki. Codziennie obowiązane są towarzystwa powyższe szczególnie donosić do biura centralnego grupy standardowej.

W powyższy sposób uzyskiwała grupa standardowa wgląd we wszystkie tajniki handlowe towarzystw konkurencyjnych, a przez dowolne podnoszenie opłat taryfowych zmuszała konkurencyjne firmy bądź do bezwzględnego poddania się i wejścia do trustu, bądź też prędzej czy później sprowadzała ich ruinę gospodarzom. Towarzystwom kolejowym za wszelkie transporty kolejowe gwarantuje odtąd South Improvement Co. pewne zgóry oznaczone kwoty, wszelka nadwyżka z opłat przewozowych w postaci rabatów powraca do kasy trustu. W ten sposób trust rujnując wysokimi opłatami przewozowymi towarzystwa konkurencyjne, wzbogacał się równocześnie, inkasując dla siebie wszystkie z powodu podwyżek frachtowych zwiększone rabaty.

Towarzystwa kolejowe w myśl układu z S. I. C. podwyższyły wszystkie opłaty taryfowe najpierw o 50%, a następnie o drugie tyle. Równało się to wprost ruinie nieskartelowanych firm naftowych. W następstwie powstaje silny odruch wśród przemysłowców naftowych, zwołuje się masowe zebrania, na których uchwała się bojkot grupy standardowej i skartelizowanych kolei, chwilowe zastanowienie eksploatacji kopalń, aż nie wybuduje się własnej kolei, któraby łączyła zagłębia naftowe z drogą wodną.

Producenci odnoszą się równocześnie do rządu, który pod naciskiem opinii publicznej unieważnia kontrakt zawarty przez S. I. C. z kolejami i odwołuje przywileje przyznane S. I. C.

Powyższe środki represyjne nie odnoszą skutku, gdyż układ S. I. C. z towarzystwami kolejowymi mimo jego prawnego unieważnienia, faktycznie pozostaje w mocy. Bojkot zaś przemysłowców naftowych przełamuje trust w sposób iście amerykański. Trust przekupuje jednego z bojkotujących przemysłowców naftowych i tenże w największej tajemnicy za niestosunkowo wysoką odpłatą sprzedaje trustowi znaczniejszą ilość nafty w przeświadczeniu, że osłonięta grubą ta-

jemnicą transakcja pozostanie ogółowi nieznaną. Wprost przeciwną taktykę obiera trust. Mimo zaciągniętego zobowiązania do ścisłego przestrzegania tajemnicy, stara się, aby do wiadomości wszystkich doszła zdrada, popełniona przez jednego z przemysłowców naftowych, zobowiązanych do bojkotu. Przewidywany przez trust skutek następuje. Popłoch pada na pozostałych, do bojkotu zobowiązanych przemysłowców, gdyż każdy z nich obawia się, aby wobec złamania solidarności, sąsiad nie związał się podobnie pokryjomu z trustem, a on nie pozostał osamotniony i zdany na pastwę i zemstę trustu. Zgromadzenie tych samych przemysłowców, które poprzednio uchwaliło bojkot trustu i budowę własnej linii kolejowej, uchwała obecnie jednomyślnie zniesienie bojkotu Standardu. Standard przeszedł obecnie próbę ogniową i złamał organizację niezawisłych producentów.

Uzupełnienie kolei, jako środków transportowych a częściowo ich czynnik konkurencyjny, stanowiły liczne sieci rurociągowe, łączące kopalnie ze stacjami kolejowymi a często wprost z rafinerjami. Każda omal kopalnia zakłada odrębne rurociągi, które konkurują ze sobą, zniżając opłaty transportowe prawie poniżej własnych kosztów. Celem położenia kresu tym anormalnym stosunkom, łączą się poszczególne towarzystwa transportowe w zrzeszenia z Formanem i Vandergriftem na czele. W tem stadjum wkracza Standard i przeprowadza fuzję poszczególnych zrzeszeń w jedno towarzystwo, w National Transit Co. Pierwszym prezydentem tego towarzystwa transportowego zostaje wprowadzie Vandergrift, atoli większość zarządu obsadza Standard swoimi ludźmi. Standard posiada też większość akcji nowego towarzystwa, a dawnych właścicieli poszczególnych towarzystw rurociągowych mianuje swymi urzędnikami.

Spółeczeństwo amerykańskie stwierdziwszy, że i drugi środek transportowy znajduje się w mocy Standardu rozpoczyna walkę z monopolem transportowym. I ta walka kończy się zwycięstwem Standardu, który nowe z wielkimi trudami założone towarzystwo konkurencyjne jak Tidewater Pipe Line, osacza ze wszech stron, a walką podjazdową, prowadzoną bez przybierania w środkach, zmusza do kapitulacji, którą

ułatwia ofiarując przeciwnikowi korzystne warunki materialne. Korzyści materialne rozbrajają przeciwnika, który poddaje się, traci swą niezawisłość i staje się jedynie narzędziem w rękę trustu.

Walka o opanowanie rurociągów miała jednak jedną dobrą stronę. Obie walczące strony prześcigając się w budowie rurociągów, osiągnęły rekord, budując rurociągi łączące zagłębia naftowe z oceanem atlantyckim. Wpływa to olbrzymio na potaniecie kosztów transportu na jedną trzecią dotychczasowych stawek przewozowych.

Mając środki przewozowe w przeważnej części w swem ręku, zwalczał Standard nieubłagalnie organizacje outsiderów. Walka ta prowadzona z żelazną energją i konsekwencją kończyła się zawsze zwycięstwem Standardu, dzięki jego bezwzględnej wytrwałości.

Bezwzględność, z jaką występował w tej walce Standard, nieprzebieranie w środkach, począwszy od korupcji, a skończywszy na gwałcie, przyniosły Standardowi i jego wieloletniemu kierownikowi Rockefellerowi smutną reputację.

A mimo to nie można odmówić Standardowi wielkich zasług w przemyśle naftowym.¹¹ Jego zasługą jest, że w chaotyczne stosunki, panujące w nawskróś spekulacyjnym kopalnictwie i przemyśle naftowym, wprowadza celową i systematyczną organizację; niesharmonizowane dotąd zasadnicze czynniki w przemyśle naftowym, kopalnictwo, rafinerje, środki transportowe i biura sprzedaży, stapia Standard w jedną całość, ożywioną jedną myślą przewodnią, aby przy możliwem zaoszczędzeniu kosztów i przy możliwie umniejszonym wysiłku energii, osiągnąć jak największe rezultaty.

Dzięki też znakomitej organizacji i konsekwencji w przeprowadzeniu raz zakreślonej polityki handlowej, staje się Standard najpotężniejszym czynnikiem na międzynarodowym rynku naftowym. Dzięki Standardowi, amerykański przemysł naftowy, jak świadczą daty statystyczne, ogłoszone

¹¹ *Bacbel i Leis*, str. 171.

za rok 1923,¹² pokrywa 70% całej wszechświatowej konsumpcji naftowej.

Dominujące stanowisko na rynku światowym zdobył sobie Standard jedynie przez znakomitą organizację handlową, gdyż w pierwszej fazie swego rozwoju sam nie zakładał ani rafinerji, ani środków transportowych, mały stosunkowo brał udział w ruchu wiertniczym, a ograniczał się początkowo jedynie do organizowania tego, co zakładali inni i do ujęcia istniejących zakładów przemysłowych w żelazne tryby trustu.

¹² Die Erdölproduktion des Jahres 1925 w „Tägliche Berichte über die Petroleumindustrie“, r. 1924, Nr. 251.

IV.

Royal Dutch Shell.

Odmienny typ organizacyjny od Standardu przedstawia Royal Dutch Shell, utworzony na zasadach holding-trustu, którego cechą jest, że każdemu ze złączonych ze sobą przedsiębiorstw pozostawia wprawdzie formalną i nominalną samoistność, w rzeczywistości atoli samoistność ta ustaje, gdyż „jedno z nich nabywa większość akcji wszystkich innych“.¹³

Royal Dutch Shell, najgroźniejszy konkurent Standardu, powstaje w roku 1907 z połączenia się¹⁴ niderlandzko-indyjskiego naftowego towarzystwa kopalnianego „Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch-Indie“ z angielskim towarzystwem handlowym i transportowym, jakim wówczas jest Shell Transport and Trading Company.

Towarzystwo Koninklijke było towarzystwem eksploatacyjnym, założonym w roku 1890 z małym początkowo kapitałem akcyjnym 300.000 guldenów holenderskich. Dzięki pomyślnym rezultatom wiertniczym powiększa swój kapitał akcyjny do 5,000.000 guldenów holenderskich, odrzuciwszy już w roku 1917 dywidendę roczną 52%.

Drugie towarzystwo Shell Transport and Trading Company założył w roku 1897 burmistrz Londynu Sir Markus Samuel wraz z kilkoma angielskimi firmami naftowymi. Shell stanowi naturalne uzupełnienie Koninklijke, gdyż jest przedsiębiorstwem przeważnie transportowym i handlowym.

Połączenie się obu firm w jeden koncern następuje w ten sposób, że formalnie obie firmy istnieją i nadal, mając w swych zarządach prawie te same osobistości a jedynie swe

¹³ *Gide*: str. 228.

¹⁴ *Pączewski*: Międzynarodowa polityka naftowa, str. 12—15.

posiadłości i przedsiębiorstwa przenoszą prawie w całości na założone przez siebie towarzystwa siostrzane.

Wzajemny stosunek obu grup w koncernie jest początkowo tego rodzaju, że grupa niderlandzka reprezentuje 60%-owy, a grupa angielska 40%-owy udział. Stosunek ten zmienia się, gdy w r. 1918 rząd angielski wydaje parolę skupywania akcji Koninklijke. W roku 1919 grupa angielska rozporządza już większością udziałów w koncernie.

Koncern ten reprezentuje dziś kapitał miliardowy, a pod względem konstrukcji swej stanowi trust holdingowy dysponujący jedynie akcjami siostrzanych towarzystw, którym też odstąpił swe przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe. Na czele jego towarzystw siostrzanych kroczy Batawskie Towarzystwo naftowe, Anglo-Saxon Co. i Asiatic Petroleum Co., w których skupia się cała produkcja, transport i sprzedaż produktów koncernu, jakoteż zarząd i kierownictwo dalszych towarzystw, zakładanych na poszczególne kraje.¹⁵

Do znaczenia i rozwoju koncernu Royal Dutch Shell przyczynia się znacznie wojna światowa, w czasie której koncern ten dostarcza państwom ententy produktów naftowych i prócz olbrzymich zysków w handlu zobowiązuje nadto dla siebie zwycięską ententę. Koncern Shellowski wyzyskuje też dla siebie ten nastrój przychylny i zaraz po ukończeniu wojny światowej przystępuje do założenia szeregu siostrzanych towarzystw we Francji i eksploatacji pól naftowych w kolonjach francuskich. Celem zdobycia wschodniej Europy dla swych produktów naftowych, koncern shellowski zakłada Nederlandsche Petroleum-Maatschapij Photogen, który rozszerza swą działalność na Polskę i państwa sukcesyjne po dawnej monarchji austro-węgierskiej. Na Kaukazie uzyskał Royal Dutch Shell już w czasie przedwojennym poważne stanowisko przez zapewnienie sobie tamże decydującego wpływu na rotschildowski koncern naftowy, w Meksyku angażuje się Royal Dutch czynnie, nabywając w roku 1919 przeważną część akcji wielkiego meksykańskiego towarzystwa naftowego „Mexican Eagle Petroleum Company“.

¹⁵ *Krüger*: Die internationale Erdölindustrie nach dem Weltkriege, Petroleum 1923, Nr. 30.

Royal Dutch Shell w swej ekspansji wkracza do ojezyny Standardu, do Stanów Zjednoczonych, gdzie w krótkim czasie zakłada kilka towarzystw siostrzanych, które następnie w roku 1921 fuzjonują się z potężną niezawisłą grupą finansową „Union Oil Company of Delaware”. Z fuzji tej powstaje nowa firma „Shell-Union Oil Corporation”, w której 72% akcji dzierży Royal Dutch Shell. Shell Union Oil Corporation reprezentuje dziś w Stanach Zjednoczonych siłę o kapitale 250 milionów dolarów i 3.5 milionów tonn rocznej produkcji, rozporządzając ponadto bogatymi polami naftowymi w Ameryce.

Na powyższą ofensywę ze strony kapitału angielskiego w Stanach Zjednoczonych, zarówno Standard jak i rząd Stanów odpowiedziały przez zakładanie nowych towarzystw, wciągnięcie istniejących w sferę swych wpływów i wstrzymanie ekspansji angielskiej.

Równocześnie zaznacza się silnie działalność Shellu w Rosji, gdzie Koninklijke pod firmą dwu nowych założonych przez siebie towarzystw, przy współudziale rosyjskich koncernów Lianosowa i Mantaszewa, podejmuje roboty na Kaukazie.

Potęę Shellu podnosi ta okoliczność, że skupia obok siebie w sposób holdingowy około 120 wielkich towarzystw naftowych, które rozrzucone w 60 krajach siecią swych organizacji obejmują glob cały.

Obecnie Shell i Standard decydują o międzynarodowej polityce naftowej, a pociągnięcia obu tych trustów, lub też ich wzajemna, często się odnawiająca walka, wywołują prężne skutki gospodarcze i zaznaczają się dobitnie na rynkach naftowych każdego kraju. Oba te trusty, o dążeniach wybitnie monopolistycznych, stanowią przykład klasyczny pierwszorzędnego znaczenia i wpływu, jaki na współczesne życie gospodarcze wywierają nowe formy organizacyjne w postaci przedsiębiorstw zrzeszonych.

Rozdział VI.

Kartele.

I.

Kartelizacja przedsiębiorstw.

Najważniejszą formę zrzeszenia przedsiębiorstw, której skutki najbardziej rejestruje współczesne życie gospodarcze, stanowi kartelizacja przedsiębiorstw.

Kartele występują w poszczególnych państwach pod rozmaitemi nazwami.¹ W Anglii jako t. zw. *agreements*, w Stanach Zjednoczonych jako *pools*, we Francji i Belgji, jako *syndykaty*, w Niemczech i w Polsce, jako *kartele i konwencje*.

W Polsce przyjęła się podwójna nazwa dla tej formy zrzeszenia przedsiębiorstw, a w szczególności nazwa *syndykatów*, dla oznaczenia luźniejszej i *karteli* dla oznaczenia formy bardziej zwartej zrzeszeń przedsiębiorstw, mających na celu organizację produkcji i zbytu towarów.

Kartele — wedle *Niklisch*a² — powstają wówczas, gdy przedsiębiorstwa prywatne zrzeszają się celem wspólnego warowania interesów zawodowych, przy czem każde z zrzeszonych przedsiębiorstw nie przestaje istnieć nadal jako jednostka samoistna. Ostatnia cecha odróżnia kartele od trustów, a w której to ostatniej formie zrzeszenia, nastąpi zupełnie wchłonięcie przez trust poszczególnych przedsiębiorstw, które poprzednio — przed wchłonięciem ich przez trust — były niezawisłymi, a obecnie wchłonięte w całości przez trust tracą zupełnie swą samoistność, zarówno pod względem prawnym jak i gospodarczym.

¹ *Caro*: Zasady nauki ekonomji społecznej str. 154.

² Prof. Dr. H. N. *Niklisch*: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, t. III. str. 495.

Ciaśniejsze znaczenie przypisuje kartelom *L i e f m a n*, rozumiejąc przez nie zrzeczenia przedsiębiorstw tego samego rodzaju, zatrzymujących atoli swą samoistność, celem *monopolowego*³ wpływania na rynek. Jakkolwiek atoli w wielu wypadkach następstwem spoistości i rozrostu karteli będzie dążenie do monopolowego opanowania rynku, ostatnia cecha nie będzie wyłączną cechą karteli, które w wielu wypadkach powstają bez tendencji monopolowych.

Przeciw powyższej definicji kartelu, występuje słusznie *K o r o w i c z*⁴, uznając w kartelach wszelkie związki umowne wytwórców, które mają zapewnić korzyści zreszonym przedsiębiorstwom.⁵ Definicja *Korowicza* ujmuje słusznie istotę karteli, ścieśnia ją atoli zbyt, dopuszczając kartele jedynie w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych, z wykluczeniem przedsiębiorstw handlowych. Jakkolwiek przyznać należy, że przeważnie przedsiębiorstwa przemysłowe, które równocześnie posiadają organizacje sprzedażne, łączą się w kartele, mimo to atoli nie można wykluczyć powstawania karteli przedsiębiorstw handlowych, chociaż w rozmiarach mniejszych. *S c h a c k*⁶ stwierdza, że w r. 1925 wedle obliczenia rządowego, ilość karteli ówczesnych wynosiła około 3000, z czego na kartele przemysłowe przypadła jedynie cyfra około 2500.

Za szerszym pojęciem istoty kartelu, jako zrzeczenia obejmującego nietylko przedsiębiorstwa przemysłowe, lecz również przedsiębiorstwa handlowe, przemawia sama historia karteli. Kartele powstają już w wiekach średnich, a pierwszy kartel w celach bankowych zawiązuje w r. 1316 wielu kupcy Florencji. W wieku XV. powstają już liczniejsze kartele i to czysto handlowe, jak w Leyden kartel wielkich kupców sukna, jak w Saksonji i w Czechach kartele kupców ruda.⁷

O ile w pierwszym stadjum powstawania karteli, obejmowały one początkowo wyłącznie przedsiębiorstwa handlowe,

³ Prof. Dr. Robert *Liefman*: Kartelle Konzerne und Trusts str. 9.

⁴ *Korowicz*: Polityka przemysłowa, str. 51.

⁵ Dr. Roger *Bataglia*: Państwo a kartele, koncerty i trusty, str. 18.

⁶ Prof. Dr. Herbert *Schack*: Volkswirtschaftspolitik, str. 84.

⁷ *Schack*: str. 83.

zmienia się zupełnie w wieku obecnym ich fizjonomja. Wiek współczesny, jako wiek nieznanego dotąd rozwoju przemysłu, wpłynął i na treść karteli, które przeważnie, jakkolwiek nie wyłącznie, organizacją swą obejmują przedsiębiorstwa przemysłowe. Przemysł, z powodu wprost krańcowego zastosowania maszyn, przy równoczesnem, najdalszem uwzględnieniu zasad naukowej organizacji pracy, produkuje obecnie tak wielkie ilości towarów, że bez organizacji planowej, bez porozumienia się w postaci karteli, musiałaby nastąpić dzika i wzajemnie się niszcząca konkurencja, a w następstwie zupełny chaos gospodarczy.

Przemysł i produkcja przemysłowa przybrały w dobie obecnej rozmiary tak gigantyczne, że ich egzystencja zagrożoną została wolną konkurencją.

Zmowy kartelowe stają się niestety zbyt często wprost koniecznością, a gdzie przemysł z powodu niekiedy rozbieżnych interesów nie jest sam w stanie uzyskać w tym kierunku porozumienia, zmuszone zostaje państwo do wkraczania. W ten sposób stajemy się świadkami sprzeczności pozornej: przy równoczesnem utrzymaniu podstawowej zasady wolności konkurencyjnej, zaznacza się interwencjonizm państwa⁸ w kierunku przymusowej organizacji kartelowej.⁹

⁸ *Caro*: Ingerencja państwa w sprawach gospodarczych. (Rozprawy i sprawozdania Polskiego Towarzystwa ekonomicznego we Lwowie) zeszyt I. str. 5—21, oraz tegoż autora: *Solidaryzm*, str. 203—228.

⁹ Okres współczesny — wedle *Grabskiego* — „jest okresem rozwoju *zbiorowej przedsiębiorczości kapitalistycznej, zbiorowej organizacji* zaofiarowania, zapotrzebowania i ruchu cen na rynkach towarów i prac najemnych przez organizacje zawodowe przedsiębiorców i robotników, oraz ustalania się hierarchicznego systemu współdziałania i zależności wzajemnej rynków i przedsiębiorstw kapitalistycznych z naczelną w nim rolą giełd i koncernów bankowych. — Nie jest to wszakże ostateczny etap rozwoju kapitalizmu. Obok normowania rynków przez dobrowolne organizacje zawodowe, zjawia się coraz częściej normowanie ich również przez władze państwowe. Regulują one przedewszystkiem wymianę międzynarodową cłami, taryfami kolejowemi, kontyngentowaniem eksportu i importu, traktatami handlowemi. Niejednokrotnie jednak starają się one regulować również ceny na rynkach wewnętrznych, wywierając odpowiednią presję na zależne od kredytu banków emisyjnych oraz od polityki podatkowej i celnej rządów kartele przemysłowe. A w jeszcze większym stopniu rozwija się normujące rynki prac najemnych ochronne ustawodawstwo robotnicze. Jednocześnie

Przymusowy kartel z nakazu państwa powstaje już w r. 1910 w Niemczech, na podstawie ustawy z 25 maja 1910 o zbycie soli potasowych, która to ustawa wprowadzała przymusowe kontyngentowanie przemysłu potasowego. Państwo niemieckie, interesowane w utrzymaniu dotychczasowego pierwszeństwa, jeśli już nie prawie monopolu Niemiec na światowym rynku potasowym, wprowadza w rzeczonyj ustawie przydział zupełny sprzedaży soli potasowej przez specjalny organ złożony z 7 członków, z tem że przewodniczącego i dwu dalszych członków tegoż ciała mianuje kanclerz rzeszy. W czasach powojennych, ustawa z 24 kwietnia 1919 przeprowadza kartelizację górnictwa potasowego w Niemczech w ten sposób, że kierownictwo całego przemysłu potasowego poruczone zostaje państwowej radzie potasowej (Reichskalirat) składającej się z 30 członków, reprezentantów, wytwórców, robotników zatrudnionych w przemyśle potasowym, konsumentów, reprezentantów krajów rzeszy i kierowników samego kartelu. Przymusowa ta organizacja kartelowa nie dotyka samego procesu produkcji, lecz jedynie organizuje obrót i zbyt towarów, a utrzymując w całej pełni odrębną własność prywatną poszczególnych kopalń soli potasowych, przymusowo przeprowadza ich organizację zbytu (Vertriebsgemeinschaft), w tej organizacji kartelowej zapewniając odpowiednią sferę wpływów czynnikowi rządowemu i zastępcom robotników zatrudnionych w tymże przemyśle.

Ustawodawstwo węglowe Niemiec przewiduje również kartelizację przymusową. Gdy w czasie wojny światowej w r. 1915 powstaje ewentualność, że istniejąca w Niemczech konwencja węglowa, dla braku możności porozumienia, ule-

państwa pośredniczą w umowach organizacji robotniczych z organizacjami przedsiębiorców i nadają umowom tym moc prawną, obowiązującą. Prawno-publiczny również charakter otrzymują zawodowe organizacje przedsiębiorców: izby handlowo-przemysłowe i rolnicze. Istnieją więc w dzisiejszych społeczeństwach kapitalistycznych *silne dążenia do upaństwowienia*, jeśli nie wszelkiej przedsiębiorczości, jak tego żąda doktryna socjalistyczna, to przynajmniej wielu jej dziedzin, a przede wszystkim *do państwowej reglamentacji cen* niezbędnych dla życia cywilizacyjnego warstw niezamożnych, dóbr i płac robotniczych“.

Grabski: *Ekonomia społeczna*, t. IX. str. 66—67.

gnie rozwiązaniu, wówczas wydaje rząd rozporządzenie rady związkowej z 12 lipca 1915, upoważniające władze krajowe do wprowadzenia organizacyj przymusowych, o ile co najmniej 97% produkcji węgla nie zorganizuje się dobrowolnie.

W r. 1919 rząd niemiecki w drodze ustawodawczej wprowadza państwową radę węglową i państwowy związek węglowy, mające na celu regulowanie i usuwanie sprzeczności, wyłaniających się pomiędzy producentami a spożycami.

II.

Kartelizacja przymusowa w Polsce.

Z zaczątkiem przymusowej organizacji kartelowej spotykamy się i w P o l s c e. Gdy zachodziła obawa, że kończąca się z powodu upływu czasu polska konwencja węglowa, dla braku porozumienia nie będzie odnowioną, wówczas rząd uzyskuje pełnomocnictwa, upoważniające go do wprowadzenia organizacji przymusowej w przemyśle węglowym. Jedyne pod groźbą realizacji rzeczonych pełnomocnictw rządowych i wprowadzenia organizacji przymusowej, przychodzi w Polsce do „dobrowolnego“ odnowienia konwencji węglowej w sposób przez rząd wskazany, tak że obecna kartelizacja polskiego przemysłu węglowego, nosi specjalną cechę „dobrowolnie-przymusowej“ organizacji.

Przymusowy kartel cukrowniczy.

Przymusową organizację kartelową spotykamy w przemyśle cukrowniczym Polski. Cukrowniczą organizację przymusową wprowadza w Polsce ustawa z dnia 22 lipca 1925 (poz. 630) „o uregulowaniu obrotu cukrem na obszarze Rzeczypospolitej“ i wykonawcze rozporządzenia ministra skarbu, przemysłu i handlu oraz ministra rolnictwa i dóbr państwowych z 17 grudnia 1925, poz. 31 dz. u. R. P.

Organizacja cukrownictwa¹⁰ wprowadzona przez państwo przymusowo powyższymi ustawami, utrzymała się po dzień dzisiejszy i funkcjonuje sprawnie, zaczem w tem miejscu w zarysie ogólnym zaznajomimy się z jej zasadami przewodnimi.

¹⁰ Przy przedstawieniu przymusowej organizacji cukrownictwa, trzymamy się tekstu i słów ustawy i rozporządzenia wykonawczego, aby możliwie uniknąć nieporozumień.

Produkcja cukru w Polsce została skontygentowaną w ten sposób, że corocznie minister skarbu w porozumieniu z ministrem przemysłu i handlu i z ministrem rolnictwa i dóbr państwowych, na czas określony do 30. września następnego roku, wyznacza:

a) zasadniczy kontygent cukru, jaki z cukrowni przerabiających buraki, względnie melasę, ma być wypuszczony na obszarze Rzeczypospolitej w danej kampanji na rynek wewnętrzny na zaspokojenie potrzeb ludności, tudzież

b) kontygent zapasowy w wysokości co najmniej 5% kontygentu pod a) wymienionego, t. j. tę ilość cukru, jaka ma być ponadto zatrzymana w cukrowniach na wypadek wzrostu spożycia na rynku wewnętrznym.

Kontygent zasadniczy może być w ciągu roku kampanijnego w miarę potrzeby stosownie podwyższony z kontygentu zapasowego, zaś wysokość kontygentu zapasowego podlega rewizji w marcu i lipcu każdego roku.

Zasadniczy kontygent cukru na potrzeby ludności na obszarze Rzeczypospolitej wyznacza się prowizorycznie w takiej wysokości, któraby odpowiadała ilości cukru wypuszczonego na rynek wewnętrzny z cukrowni na obszarze Rzeczypospolitej w czasie od 1. lipca poprzedniego roku do 30. czerwca danego roku, z doliczeniem do tego ilości cukru sprowadzonego w tymże czasie z zagranicy lub z obszaru W. M. Gdańska i tak w cukrze gotowym jak i w jego przetworach, jak czekoladzie, marmeladzie i t. p.

Zasadniczy kontygent cukru obliczony w sposób powyższy, rozdziela się w stosunku do spodziewanej produkcji cukru pomiędzy te wszystkie cukrownie, które mają być czynne w nadchodzącej kampanji, a zatem pomiędzy te cukrownie, które z a k o n t r a k t o w a ły buraki i przygotowują się do ich przerobu. W ten sposób ustawa pośrednio wpływa dodatnio na kulturę buraczaną, zmuszając cukrownie do zawierania z góry kontraktów z plantatorami buraków, skoro od zawarcia tych kontraktów zależnem jest przyznanie cukrowniom ich kontygentu.

Celem obliczenia spodziewanej produkcji cukru, izby skarbowe, tudzież wydział skarbowy śląskiego urzędu woje-

wódzkiego, mają do 15. lipca każdego roku przedłożyć ministrowi skarbu sprawozdanie o obszarze i o stanie plantacji posiadanych przez każdą cukrownię, z wyszczególnieniem osobno małorolnych, osobno wielkorolnych, a osobno własnych, w hektarach, o spodziewanym obszarze buraków w kwintalach z hektara i obliczonej na tej podstawie produkcji cukru białego w nadchodzącej kampanji każdej poszczególnej cukrowni, znajdującej się na obszarze izby skarbowej (względnie województwa śląskiego), wedle stanu z dnia 1. lipca danego roku. Szczegóły powyższe stwierdza izba skarbowa za pośrednictwem kontroli skarbowych, znajdujących się przy poszczególnych cukrowniach.

Kontygent zapasowy oblicza i rozdziela się pomiędzy cukrownie w stosunku procentowym do ich rzeczywistej produkcji cukru.

Definitywny kontygent zasadniczy dla wszystkich cukrowni łącznie wyznacza się w wysokości odpowiadającej:

a) ilości cukru wypuszczonego na rynek wewnętrzny w czasie od 1. października roku poprzedniego do 30. września roku następnego, tudzież

b) ilości cukru sprowadzonego w tym czasie z zagranicy lub z obszaru W. M. Gdańska i to tak w cukrze gotowym, jak i w jego przetworach jak np. czekoladzie, cukierkach i t. p.

Za podstawę wyznaczenia definitywnego kontygentu zarówno zasadniczego jak i zapasowego dla poszczególnych cukrowni na czas od 1. października do 30. września następnego roku przyjmuje się:

a) całą własną produkcję cukrowni danej kampanji, tudzież

b) ilość cukru pozostałą w tejże cukrowni w dniu 1. października danego roku w kontyguencie zapasowym z kampanji poprzedniej.

W celu wyznaczenia definitywnych kontygentów dla poszczególnych cukrowni, obowiązana jest każda cukrownia bezzwłocznie, a najpóźniej w ciągu dni 5-ciu po ukończeniu przerobu buraków i stwierdzeniu wagi cukru na podstawie prowadzonych w cukrowni zapisków, sporządzić wykaz przerobu buraków i produkcji cukru za kampanję, który to wykaz

po uzgodnieniu go przez kontrolę skarbową, w jednym egzemplarzu przedkłada cukrownia wprost ministerstwu skarbu, zaś drugi egzemplarz izbie skarbowej.

Aż do ogłoszenia kontygentu ostatecznego, może każda cukrownia wypuścić na rynek wewnętrzny, za zapłatą normalnej akcyzy, najwyżej połowę przypadającego na nią prowizorycznego kontygentu zasadniczego. Również wolno cukrowni w tym samym czasie wywieźć zagranicę co najwyżej 80% wyznaczonego jej prowizorycznego pozakontygentu.

Wyznaczony przez ministerstwo skarbu kontygent zasadniczy i zapasowy, dzieli się pomiędzy wszystkie cukrownie, w danej kampanji czynne na obszarze Rzeczypospolitej, proporcjonalnie do ich rzeczywistej produkcji cukru w danej kampanji.

Kontygent zapasowy przechowuje się w magazynach fabrycznych i może on być wypuszczony na rynek jedynie za zezwoleniem ministra skarbu.

Nowo założone fabryki cukru, t. j. powstałe po wejściu w życie kartelowej ustawy cukrowniczej, otrzymują swój kontygent na rynku wewnętrznym, o ile przed 1 czerwca danego roku, w którym zamierzają rozpocząć produkcję cukru, zgłoszą się do właściwej władzy skarbowej o przyznanie im kontygentu w produkcji i obrocie cukru.

Ceny cukru, wypuszczonego przez cukrownie na rynek wewnętrzny reguluje minister skarbu, w porozumieniu z ministrami przemysłu i handlu oraz rolnictwa i dóbr państwowych.

Cukrowniom wolno swe udziały w kontyngencie odstępować w całości lub w części innym cukrowniom, mającym również udział w kontyngencie, atoli każdą odnośną umowę należy do dnia czternastu od dnia zawarcia, przedłożyć ministerstwu skarbu do zatwierdzenia.

Wszelkie przekroczenia kartelowej ustawy cukrowej i rozporządzeń wykonawczych, karzą władze skarbowe grzywnami do wysokości 50.000 złp. z tem, że od orzeczeń karnych władz skarbowych służą środki prawne do sądów zwyczajnych.

Ceny jakie każdnocześnie ustala rząd dla konsumcji krajowej są tak wysokie, że prócz pokrycia kosztów produkcji i zy-

sków kupieckich, zawierają nadto dla cukrowni faktyczną premję umożliwiającą im eksport cukru zagranicę po cenach dumpingowych.

W ramach powyższej organizacji przymusowej powstała dobrowolna organizacja sprzedażna wszystkich cukrowni polskich przy pomocy specjalnie w tym celu założonego Banku Cukrownictwa w Poznaniu, z oddziałami w Warszawie, Lwowie i Krakowie. Bank Cukrownictwa fundusze potrzebne do finansowania polskiego eksportu cukru otrzymuje od Banku Anglo-Polskiego w Warszawie, założonego zbiorowo przez kilka banków angielskich w celach finansowania polskiego eksportu cukru.

Przymusowy kartel naftowy.

W połowie lutego 1932 roku ministerstwo przemysłu i handlu przedłożyło Sejmowi projekt ustawy „w sprawie regulowania produkcji i obrotu olejem skalnym, gazami ziemnymi i produktami naftowymi, oraz innymi płynnymi materiałami napędowymi“. — Rzeczony projekt ustawy zawiera następujące postanowienia:

Art. 1. Ministrowi przemysłu i handlu służy prawo regulowania, wydobycia i przerobu oleju skalnego i gazu ziemnego, obrotu temi surowcami i produktami naftowymi, oraz obrotu innymi płynnymi materiałami napędowymi.

Art. 2. Upoważnia się ministra przemysłu i handlu do wydania rozporządzeń i zarządzeń, zmierzających do wykonania artykułów ustawy niniejszej, a w szczególności dotyczących:

a) tworzenia przymusowych organizacji przedsiębiorstw przemysłu naftowego, obejmujących bądź jego całość, bądź poszczególne działy; statuty tych organizacji zatwierdza lub wydaje minister przemysłu i handlu;

b) zapobiegania marnotrawstwu naturalnych zasobów surowca naftowego w wypadku odkrycia nowego złoża oleju skalnego i uzyskania nadmiernej produkcji;

c) badań i kontroli wytwórczości, obrotów i zapasów tak surowców naftowych, jak i produktów z nich uzyskiwanych.

Art. 3. 1. Przepisy art. 2. z wyjątkiem punktu b) mają analogiczne zastosowanie do regulowania obrotu innymi płynnymi materiałami napędowymi.

2. Rozporządzenia, dotyczące regulowania obrotu spirytusem, jako materiałem napędowym, będą wydawane w porozumieniu z ministrem skarbu.

Art. 4. 1. Zarządy przedsiębiorstw naftowych produkcyjnych, przeróbczych i handlowych, oraz przedsiębiorstw handlujących innymi płynnymi materiałami napędowymi, obo-

wiązane są na żądanie ministra przemysłu i handlu do przedstawienia wszelkich ksiąg, rachunków i korespondencji, do udzielania wiadomości i ukazywania urządzeń zakładowych i planów, odnoszących się do produkcji, przerobu, przechowywania, zbytu i dostawy surowca i produktów, tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym, jak również odnoszących się do zastosowanych metod przemysłowych, ponoszonych kosztów własnych i uzyskiwanych cen.

2. Co do stanu interesów badanych przedsiębiorstw, oraz co do wszelkich wogóle faktów, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa winna być zachowana ścisła poufność; dane te mogą być o tyle tylko ujawnione, o ile z natury rzeczy będzie to niezbędne przy tworzeniu organizacji, wymienionych w art. 2 pod punktem a).

3. Informacje, otrzymane przy przeprowadzeniu badań i kontroli, nie mogą być w żadnym razie użyte dla celów podatkowych.

Art. 5. Koszta, połączone z zastosowaniem punktu a) art. 2. niniejszej ustawy, może minister przemysłu i handlu nałożyć na powstałe w ten sposób organizacje przedsiębiorstw.

Art. 6. 1. Winny naruszenia postanowień art. 4 niniejszej ustawy, oraz rozporządzeń i zarządzeń, wydawanych na podstawie tej ustawy podlega karze grzywny do trzech tysięcy złotych, lub karze aresztu do trzech miesięcy, albo obu karom łącznie.

2. Kary wymierza wyższy urząd górniczy, jeżeli naruszenie nastąpiło w zakresie obowiązków, ciążących na kopalniach, a władza administracyjna drugiej instancji, jeżeli naruszenie nastąpiło w zakresie obowiązków, ciążących na zakładach przemysłowych i handlowych.

Art. 7. Ustawa niniejsza nie narusza mocy prawnej ustawy z dnia 2 maja 1919 r. o wyłącznem upoważnieniu państwa do zakładania rurociągów, służących do prowadzenia gazów ziemnych, regulowania produkcji i zużytkowania ich (Dz. Pr. P. P. Nr. 39 poz. 292) oraz zmieniającego niektóre jej postanowienia rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 22 marca 1928 r. (Dz. U. R. P. Nr. 38 poz. 362).

Art. 8. Wykonanie niniejszej ustawy porucza się Ministrowi Przemysłu i Handlu.

Art. 9. Ustawa niniejsza wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.

Z projektem ustawy przedłożył Rząd Sejmowi uzasadnienie o następującem brzmieniu:

„Utrzymanie przemysłu naftowego i jego rozwój leży wybitnie w interesie państwowym, w epoce motoryzacji całego życia, tak ze względu na samowytwórczość gospodarczą w czasie pokoju, jak zwłaszcza podczas wojny, oraz ze względu na bilans handlowy i utrzymanie stanu zatrudnienia.

„Wszakże utrzymanie tego przemysłu jest możliwe tylko przy przeprowadzeniu pełnej jego organizacji, obejmującej wszystkie działy i wszystkie zakłady.

„Wytworzona na skutek kryzysu gospodarczego dysproporcja między produkcją surowca, a pojemnością rynku wewnętrznego, wywołała obostrzenie wzajemnych stosunków przedsiębiorstw, zrzeszonych w obecnym syndykacie między sobą, oraz z licznymi przedsiębiorstwami kopalnianymi, należącymi do drobnych krajowych producentów, nie posiadających własnych rafineryj.

„Jednocześnie szereg przedsiębiorstw rafineryjnych, nie należących do syndykatu, pogłębia przesilenie w przemyśle, ponieważ lokuje swoje produkty wyłącznie w kraju, nie ponosząc ciężarów, wynikających z wybitnie deficytowego eksportu.

„Stąd między wymienionemi grupami przemysłu naftowego wytworzyły się tak głębokie przeciwieństwa, że o dobrowolnem ich wyrównaniu nie może być mowy, a interes zarówno samego przemysłu naftowego, jak i całego gospodarstwa krajowego wymaga, aby przemysł ten mógł prosperować nie w atmosferze wspólnego zwalczania się, lecz w atmosferze unormowanej pracy.

„Jedynym środkiem uchronienia się od chaotycznych stosunków, które zagrażają przemysłowi naftowemu, jest zatem kompletna jego organizacja.

„Ministerstwo przemysłu i handlu dążyło i dąży do utworzenia dobrowolnej pełnej organizacji całego przemysłu na-

ftowego. Akcja ta była prowadzona przez pośrednictwo specjalnego męża zaufania, który wszakże w ciągu 4-ch miesięcy pertraktacji z wszystkimi grupami przemysłu dobrowolnego porozumienia nie osiągnął, aczkolwiek uzgodnił wspólną platformę porozumienia ze znaczną częścią przemysłu. Wyłania się zatem konieczność zastosowania przymusu organizacyjnego.

„Stąd wynika potrzeba udzielenia Ministrowi Przemysłu i Handlu pełnomocnictw do wprowadzenia ścisłej kontroli nad wszystkimi działami przemysłu i do ich przymusowego zorganizowania.

„Wobec istniejących szans nowych złóż ropnych i wobec trwającej względnej nadprodukcji surowca wskutek zmniejszonego zbytu produktów naftowych w czasie kryzysu. Rząd uważa za niezbędne zabezpieczenie sobie środków prawnych, któreby dały mu możność przeszkodzenia ewentualnemu marnotrawstwu surowca naftowego.

„Roboty poszukiwawcze muszą być prowadzone dalej dla zapewnienia przemysłowi podstawy egzystencji. Należy jednak przewidzieć możność przeciwdziałania temu, by pożądanе odkrycie nowych bogatych złóż nie zmieniło się, w obecnych koniunkturach zbytu, w katastrofę dla przemysłu naftowego i w marnotrawstwo zasobów bogactwa narodowego, jak to było w przeszłości ze złożem borysławskim, a jak jest obecnie w Ameryce i Rumunji.

„Sprawa regulowania obrotu materiałami pędnymi naftowymi wymaga jednoczesnego ujęcia również nienaftowych materiałów napędnych (benzol, spirytus napędowy), co jest przewidziane w projekcie ustawy.

„Naogół projekt jest wzorowany na rozporządzeniu Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 3 grudnia 1930 r. w sprawie regulowania obrotu węgla (Dz. U. R. P. Nr. 36, poz. 667 z 23-go r.)”.

Zaznaczyć należy, że powyższy projekt przymusowej kartelizacji przemysłu naftowego przedłożył Rząd Sejmowi, nie tylko po bezskutecznych kilkumiesięcznych próbach doprowadzenia do skutku dobrowolnej organizacji, które to usiłowania rozbiły się o opór rafinerij, należących do kapitału

obcego, lecz na wyraźną w tym kierunku uchwałę Związku Polskich Przemysłowców Naftowych, reprezentujących krajowych właścicieli kopalń, nie posiadających własnych rafinerij, a zdanych zupełnie na wyzysk ze strony obcokrajowego kapitału rafineryjnego.

Powyższy projekt uległ radykalnej przeróbce w sejmowej komisji przemysłowej i został opublikowany jako ustawa w sprawie regulowania stosunków w przemyśle naftowym, z dnia 18. marca 1932 poz. 306. dz. u. R. P.

Treść powyższej ustawy jest następująca:

Art. 1.

W celu regulowania wydobycia i przerobu oleju skalnego (ropy naftowej) i gazu ziemnego, obrotu temi surowcami i produktami naftowymi t. j. produktami, uzyskanymi z tych surowców, Ministrowi Przemysłu i Handlu *przysługuje prawo* do wydawania rozporządzeń i zarządzeń w zakresie:

a) wydawania, w razie uzasadnionej potrzeby zakazów przywozu i wywozu oleju skalnego oraz zakazów przywozu produktów naftowych;

b) podwyższania i zniżania stawek celnych oraz zwalniania od ceł wymienionych wyżej surowców i produktów — w porozumieniu z Ministrem Skarbu;

c) scentralizowania w jednolitej organizacji całkowitego obrotu zagranicznego tak olejem skalnym, jakoteż produktami naftowymi;

d) regulowania cen oleju skalnego po wysłuchaniu zainteresowanych grup w drodze ustalonego przez Ministra Przemysłu i Handlu arbitrażu; przepis ten nie dotyczy ropy bruttowej, zakupionej przez Państwową Fabrykę Olejów Mineralnych „Polmin“ na podstawie ustawy z dnia 1. maja 1923 r. (Dz. U. R. P. Nr. 55 poz. 387), która to ustawa zachowuje nadal swą moc prawną;

e) regulowania obrotu olejem skalnym w drodze zorganizowania producentów - rafinerów i rafinerów czystych z jednej strony a producentów czystych oleju skalnego z drugiej, — na zasadzie równorzędności obu tych grup, z zastrze-

żeniem, na wypadek powstania między nimi różnie, arbitrażu, ustalonego przez Ministra Przemysłu i Handlu; przepis ten nie dotyczy ropy bruttowej, zakupionej przez Państwową Fabrykę Olejów Mineralnych „Polmin” na podstawie wymienionej w punkcie d) ustawy z dnia 1. maja 1923 r.

f) ustalania — po wysłuchaniu zainteresowanych grup — przydziału kontyngentów oleju skalnego dla poszczególnych zakładów przeróbczych, przy uwzględnieniu ich zdolności przeróbczej, oraz przy szczególnem uwzględnieniu przedsiębiorstw, posiadających własną produkcję oleju skalnego, wreszcie specjalnych warunków, będących w ruchu mniejszych zakładów przeróbczych; przydzielone kontyngenty nie mogą być przenoszone na inne przedsiębiorstwa, ani też organizacje, z wyjątkiem kontyngentów, nie przekraczających dla jednego przedsiębiorstwa 1.000 tonn rocznie, które z przyczyn uzasadnionych wolno będzie przenosić na inne przedsiębiorstwa lub organizację za każdorazowem zezwoleniem Ministra Przemysłu i Handlu, jednakowoż na okres nie dłuższy od lat 4, a po upływie tego terminu i te kontyngenty nie będą mogły być przenoszone; ropa bruttowa uważana jest za produkcję własną „Polminu”;

g) ustalania globalnych kontyngentów produktów naftowych, przeznaczonych tak do zbycia na rynku wewnętrznym, jak i zagranicznym i podziału tych kontyngentów pomiędzy poszczególne zakłady przeróbcze ze szczególnem uwzględnieniem trudniejszego położenia przedsiębiorstw mniejszych; przedsiębiorstwa o łącznej wytworczości do 6.000 tonn rocznie każde będą mogły zwalniać się od eksportu przez uiszczenie na rzecz popierania wiertnictwa naftowego opłat specjalnych od ilości produktów sprzedanych w kraju ponad przyznany im kontyngent wewnętrzny; opłaty te określać będzie Minister Przemysłu i Handlu w wysokości nie przekraczającej różnicy między ceną krajową, a eksportową danego produktu; przedsiębiorstwa zaś, których łączny kontyngent ropy nie przekracza 1.000 tonn, lub łączna wytworczość gazoliny 300 tonn rocznie dla każdego z tych przedsiębiorstw — mogą w całości zbywać swe produkty na rynku wewnętrznym;

h) ustalania norm karnych za przekraczanie przyznaných poszczególnym zakładom kontyngentów sprzedaży produktów naftowych na rynek wewnętrzny — w granicach do wysokości ceny krajowej danych produktów; przepis ten nie narusza ważności przepisu punktu g) niniejszego artykułu, dotyczącego zwalniania się od eksportu; fundusze płynące z tych kar Minister Przemysłu i Handlu przeznaczy na poparcie wiertnictwa naftowego;

i) tworzenia zapasów tak oleju skalnego, jak i produktów naftowych, w równym stosunku do przyznawanych kontyngentów przerobczych ropy, przy uznawaniu tych zapasów za równoważnik eksportu;

j) tworzenia przymusowych organizacyj przemysłu naftowego, obejmujących bądź jego całość, bądź poszczególne działy, przyczem winny być do tych organizacyj zastosowane wyłączone powyżej zasady; powyższemu przepisowi nie podlega handel wewnętrzny produktami naftowymi; organizacja zaś przymusowa obrotu zagranicznego winna być utworzona najdalej w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie niniejszej ustawy, gdyby do tego terminu nie powstała tego rodzaju jednolita organizacja dobrowolna, odpowiadająca zasadzie, zawartej w punkcie c) niniejszego artykułu; statuty organizacyj przymusowych wydaje lub zatwierdza Minister Przemysłu i Handlu;

k) zapobiegania marnotrawstwu naturalnych zasobów surowca naftowego, na wypadek odkrycia nowego złoża oleju skalnego lub gazu ziemnego i uzyskania nadmiernej produkcji przez zabezpieczenie racjonalnego zużycia możliwie całej produkcji oraz przez odpowiednie dostosowanie planu gospodarczego;

l) badań i kontroli wytwórczości, obrotów i zapasów tak surowców naftowych, jak i produktów z nich uzyskiwanych;

m) dysponowania funduszami, powstałymi na zasadzie przepisów niniejszej ustawy, a przeznaczonemi na popieranie wiertnictwa naftowego.

Art. 2.

Rozporządzenia i zarządzenia, regulujące obrót innymi płynnymi materiałami napędowymi niż objęte w art. 1, a w szczególności obrót mieszankami spirytusowymi, wydawane będą w porozumieniu z Ministrami Skarbu i Rolnictwa.

Art. 3.

1. Zarządy przedsiębiorstw naftowych produkcyjnych, przeróbczych i handlowych, oraz przedsiębiorstw, handlujących innymi płynnymi materiałami napędowymi, są obowiązane na żądanie Ministra Przemysłu i Handlu do przedstawienia wszelkich ksiąg, rachunków i korespondencji, do udzielania wiadomości i okazywania urzędów zakładowych i planów odnoszących się do produkcji, przerobu, przechowywania, zbytu i dostawy surowca i produktów, tak pod względem ilościowym, jak również odnoszących się do zastosowanych metod przemysłowych, — ponoszonych kosztów własnych i uzyskiwanych cen.

2. Co do stanu interesów badanych przedsiębiorstw oraz co do wszelkich wogóle faktów, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, winna być zachowana ścisła poufność; dane te mogą być o tyle tylko ujawniane, o ile z natury rzeczy będzie to niezbędne przy tworzeniu organizacji, wymienionych w art. 1 pod punktem j).

3. Informacje, otrzymane przy przeprowadzeniu badań i kontroli nie mogą być w żadnym razie użyte dla celów podatkowych.

Art. 4.

Koszty, połączone z zastosowaniem punktów j), oraz l), art. 1. niniejszej ustawy, może Minister Przemysłu i Handlu nałożyć na przedsiębiorstwa lub ich organizacje.

Art. 5.

1. Winny naruszenia postanowień art. 3. niniejszej ustawy oraz rozporządzeń i zarządzeń, wydanych na jej podstawie,

podlega karze grzywny do 3.000 zł., lub karze aresztu do 3 miesięcy albo obu karom łącznie.

2. Kary wymierza Wyższy Urząd Górniczy, jeżeli naruszenie nastąpiło w zakresie obowiązków, ciążących na kopalniach, a władza administracji ogólnej 2-ej instancji, jeśli naruszenie nastąpiło w zakresie obowiązków, ciążących na zakładach przemysłowych lub handlowych.

Art. 6.

1. Z chwilą wejścia w życie niniejszej ustawy traci moc obowiązującą ustawa z dnia 10. kwietnia 1924 r. w przedmiocie zakazu wywozu ropy poza obszar celny Państwa (Dz. U. R. P. Nr. 41 poz. 435).

2. Ustawa niniejsza nie narusza mocy prawnej ustawy z dnia 2-go maja 1919 r. o wyłącznym upoważnieniu Państwa do zakładania rurociągów, służących do prowadzenia gazów ziemnych, regulowania produkcji i użytkowania jej (Dz. P. P. P. Nr. 39 poz. 292), oraz zmieniającego niektóre jej postanowienia rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 22. marca 1928 r. (Dz. R. P. Nr. 38 poz. 362).

Art. 7.

Wykonanie niniejszej ustawy porucza się Ministrowi Przemysłu i Handlu.

Art. 8.

Ustawa niniejsza wchodzi w życie z dniem ogłoszenia i traci moc obowiązującą z dniem 1. kwietnia 1937 r.

Ustawa z 18. marca 1932 r. w sprawie regulowania stosunków w przemyśle naftowym stanowi wśród społecznego ustawodawstwa kartelowego jeden z najlepszych wzorów przystosowania się przez ustawodawcę do stosunków gospodarczych, które ma regulować. Celem przeto zrozumienia konstrukcji i celów ustawy tej należy w najogólniejszych zary-

sach poznać obecne tło gospodarcze i organizacyjne, które ustawa ta ma regulować.

Polskie kopalnictwo naftowe, które w roku 1909 wykazywało roczną produkcję przeszło 200.000 wagonów (2,076.740 tonn) ropy rocznie, spadło obecnie pod względem produkcji do około 60.000 wagonów rocznie, zaczem obecna produkcja wynosi zaledwie 30%, w porównaniu ze stanem produkcji roku 1909.

Niemniej ważne zmiany nastąpiły w kopalnictwie naftowym pod względem narodowego stanu posiadania kapitału. — Podczas gdy w czasie przedwojennym większość kopalń była w posiadaniu kapitału krajowego, obecnie większość kopalń należy do kapitału obcego, posiadającego równocześnie wszystkie największe rafinerje w Małopolsce z wyjątkiem jedynie „Polminu”, stanowiącego własność państwa.

Kapitał obcokrajowy skartelizowany został w Syndykacie Przemysłu Naftowego, do którego to kartelu przystąpił również Polmin, jako wytwórnia państwowa, majoryzowany atoli w kartelu przez inne firmy obcokrajowe.

Brak kapitału krajowego w kopalnictwie naftowym, spowodował niestosunkowe ograniczenie próbnych wierceń, celem odkrycia nowych zagłębi naftowych, w następstwie czego w przeważnej części ograniczono się do eksploatacji dawnych wyczerpanych już zagłębi, co spowodowało niestosunkowy spadek produkcji przy równoczesnem znacznem *zwiększeniu się kosztów produkcji*.

Celem umożliwienia pokrycia niestosunkowych kosztów produkcji nie stojących w żadnym stosunku do kosztów produkcji zagranicą, zezwolił rząd kartelowi na wprowadzenie na rynku wewnętrznym tak wysokich cen za finalne produkty naftowe, jakich nie zna zagranica. W tych wysokich cenach, które płaci konsument krajowy mieści się przeto utajona kontrybucja nałożona na wszystkich konsumentów polskich, celem umożliwienia pokrycia niestosunkowo wysokich cen produkcji, jak niemniej celem umożliwienia mimo wysokich cen produkcji eksportu polskich produktów naftowych zagranicę.

W praktyce pod wpływem kartelu ułożyły się powyższe stosunki następująco:

Kartel (Syndykat Przemysłu Naftowego) pobierając od konsumenta krajowego najwyższe w Europie ceny za produkty naftowe, równocześnie dąży stale do obniżenia cen za surowiec ropny, w stosunku do t. zw. czystych producentów t. j. w odniesieniu do krajowych firm kopalnianych, które nie posiadają własnych rafineryj, a więc w następstwie nie mogą należeć do kartelu, a wobec zwartego frontu ze strony Syndykatu zdane są zupełnie na tegoż łaskę i niełaskę. — Tak zwani czyści producenci reprezentują około 25% produkcji kopalnianej i zorganizowani są przeważnie w Związku Polskich Przemysłowców Naftowych.

Równocześnie kartel, zwalczając niskimi cenami czystych producentów, nie spełnia w dalszej części swego zadania organizacji jednolitego eksportu polskiego, ileż wobec rozbieżności w tym kierunku interesów poszczególnych firm skartelizowanych, nie ma dotąd jednolitej akcji eksportowej, lecz istnieje konkurencja firm eksportujących, co w następstwie musi się odbić ujemnie na cenach eksportu.

Powyższym ujemnym stosunkom, panującym w przemyśle naftowym stara się zapobiec ustawa z 18. marca 1932, która upoważnia Rząd do wprowadzenia organizacji przymusowej w przemyśle naftowym, jak niemniej do regulowania wszystkich stosunków w tymże przemyśle, o ile pomiędzy interesantami nie przyjdzie do dobrowolnego porozumienia. — Ustawa zawiera przeto pełnomocnictwa dla Rządu, z których atoli Rząd nie musi korzystać, ileż odpada stosowanie rzeczonej ustawy z chwilą, gdyby poszczególne czynniki, pracujące w przemyśle naftowym, porozumiały się dobrowolnie co do organizacji i regulowania wzajemnych stosunków.

W jednym jedynie wypadku zawiera rzeczona ustawa postanowienia obligujące Rząd do wprowadzenia przymusowej organizacji, a w szczególności przymusowej organizacji eksportowej, gdyby w przeciągu 6-ciu miesięcy od dnia wejścia ustawy w życie nie powstała jednolita dobrowolna organizacja eksportowa, choćby nawet wszyscy eksporterzy byli

zgodni w tym względzie, że im jednolita organizacja jest niepotrzebna.

Postanowienie to ma na celu możliwe podniesienie cen eksportowych przy pomocy organizacji jednolitej, wobec ofiar, które dla celów eksportu ponosi konsument polski w postaci wygórowanych cen krajowych.

Przewidując możliwość wprowadzenia przez Rząd przymusowych organizacji naftowych, na wypadek braku porozumienia interesentów, nie pozostawia ustawa wolnej ręki Rządowi jak przymusowe organizacje wprowadzić się mające przez Rząd mają wyglądać, lecz równocześnie wprowadza normy, których Rząd przestrzegać musi przy urządzaniu organizacji przymusowych, a które mają na celu uwzględnienie socjalnych i gospodarczych postulatów krajowych, jak zakaz przyznawania korzyści skartelowanym rafinerjom na wypadek zastanowienia ich ruchu, co zwiększałoby jedynie bezrobocie i oznaczałoby niemoralną premję za zastanawianie warsztatów pracy, jak tworzenie funduszu wiertniczego z opłat składanych przez te rafinerje, które zwolnione zostają od obowiązku eksportu i t. d.

Przez nakreślenie granic dla pełnomocnictw rządowych w kierunku przymusowej organizacji odbija się powyższa ustawa nader dodatnio od podobnych kartelowych ustaw krajowych i zagranicznych.

Powyższa ustawa o przymusowej kartelizacji naftowej obowiązuje jedynie na przeciąg lat 5-ciu i traci swą moc obowiązującą z dniem 1. kwietnia 1937.

Przymusowy kartel węglowy.

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 6. kwietnia 1932 poz. 294 dz. u. Rp. (w sprawie regulowania obrotu węgla) upoważnia Rząd do kartelizacji przemysłu węglowego i zawiera następujące postanowienia:

Art. 1. Ministrowi Przemysłu i Handlu służy prawo regulowania i kontroli obrotu węgla, tak w dziedzinie obrotu krajowego, jak i zagranicznego.

W szczególności Ministrowi Przemysłu i Handlu służy prawo:

a) kontroli wydobycia, zapasów i zbytu węgla na kopalniach, zarówno pod względem administracyjnym, jak i handlowym;

b) wydawania w porozumieniu z Ministrem Skarbu zakazów przywozu lub wywozu węgla, wogóle lub częściowo, pewnych tylko gatunków lub z poszczególnych kopalń, oraz przez pewne tylko punkty graniczne;

c) normowania zbytu węgla na rynku krajowym, zarówno ogólnie, jak i dla poszczególnych produkujących kopalń i przy uwzględnieniu ustalanych przez Ministra Komunikacji zdolności przewozowych kolei, a w szczególności regulowania cen węgla w sprzedaży z kopalń na rynek krajowy;

d) przymusowego zrzeczenia przedsiębiorstw węglowych i ich związków w celu normowania produkcji oraz zbytu węgla w kraju i zagranicą, ustanawiania składek członków tych przymusowych organizacji dla tworzenia funduszków, potrzebnych dla osiągnięcia celów i zadań tych organizacji i wykonywania kontroli nad ich działalnością: statuty tych organizacji zatwierdza lub nadaje Minister Przemysłu i Handlu w porozumieniu z Ministrem Skarbu;

e) stanowienia, że dobrowolne organizacje przemysłu węglowego otrzymują w granicach postanowień p. d). niniejszego artykułu charakter prawny organizacji przymusowych.

Art. 2. Zarządy przedsiębiorstw węglowych i ich związków, upoważnionych przez nie do sprzedaży węgla, oraz inne osoby, zajmujące się sprzedażą lub przewozem węgla, winny na żądanie Ministra Przemysłu i Handlu przedstawić w celu dokonania kontroli wszelkie dokumenty, rachunki, oferty i korespondencje, odnoszące się do produkcji, zbytu i przewozu węgla.

Przy wykonywaniu tej kontroli zastrzega się zachowanie ścisłej poufności co do stanu interesów kontrolowanych przedsiębiorstw, jak i co do wszelkich wogóle faktów, ujawnionych przy dokonywaniu tej kontroli.

Dane i informacje, otrzymane przy wykonywaniu kontroli nie mogą być w żadnym przypadku użyte dla celów podatkowych.

Art. 3. Wysokość kosztów kontroli, wynikającej z niniejszego rozporządzenia, określa zarządzenie Ministra Przemysłu i Handlu, a ponoszą je poszczególne organizacje lub przedsiębiorstwa węglowe.

Art. 4. W przypadku istniejącego lub grożącego braku węgla na rynku krajowym lub w pewnych jego ośrodkach:

a) Minister Przemysłu i Handlu w porozumieniu z Ministrem Spraw Wewnętrznych może ustanowić plan zaopatrzenia ludności w węgiel oraz wyznaczyć kontyngenty, przeznaczone dla dostawy do poszczególnych ośrodków. Rozdział wyznaczonego dla danego ośrodka kontyngentu pomiędzy poszczególne składnice oraz kontrola cen danego ośrodka kontyngentu pomiędzy poszczególne składnice oraz kontrola cen w tych składnicach będzie należała do kompetencji Ministra Spraw Wewnętrznych;

b) Ministrowi Przemysłu i Handlu będzie służyło prawo: 1) dokonywania przydziału poszczególnym kopalniom kontyngentu na rynek wewnętrzny i zagraniczny, 2) normowania wywozu węgla z kopalń na rynek wewnętrzny i zagraniczny w ramach zdolności przewozowej kolei, a nadto 3) zmiany kolejności transportów węgla dla poszczególnych odbiorców w porozumieniu z Ministrem Komunikacji.

Art. 5. Przez węgiel w znaczeniu niniejszego rozporządzenia

dzenia rozumie się węgiel kamienny, węgiel brunatny, koks i brykiety.

Art. 6. Winny wykroczenia przeciw zakazowi wywozu węgla zagranicę podlega karze grzywny w wysokości do 10 zł. od tonny wywiezionego węgla, lub aresztu do trzech miesięcy, lub obu karom łącznie.

Winny naruszenia innych postanowień niniejszego rozporządzenia, jako też rozporządzeń i zarządzeń wydanych na jego podstawie, podlega karze grzywny do wysokości 3.000 zł. lub aresztu do trzech miesięcy, lub obu karom łącznie.

Karę wymierza wyższy urząd górniczy; Minister Przemysłu i Handlu może w drodze rozporządzenia przekazać orzecznictwo karno-administracyjne okręgowym urządóm górniczym.

Art. 7. Rozporządzenie niniejsze nie narusza przepisów ustawy z dnia 31. lipca 1924 r. w przedmiocie uregulowania stosunków celnych (dz. u. R. P. nr. 80 poz. 777).

Art. 8. Wykonanie niniejszego rozporządzenia porucza się Ministrowi Przemysłu i Handlu w porozumieniu z Ministrami Spraw Wewnętrznych, Skarbu i Komunikacji, każdemu we właściwym mu zakresie działania.

Art. 9. Rozporządzenie niniejsze wchodzi w życie na całym obszarze Rzeczypospolitej z dniem ogłoszenia.

Jednocześnie traci moc obowiązującą rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 3. grudnia 1930 r. w sprawie regulowania obrotu węgla (dz. u. R. P. nr. 86 poz. 667).

Powyższe rozporządzenie w przeciwieństwie do ustawy naftowej z 18. kwietnia 1932 nie ogranicza wcale rządu, ani też nie wskazuje wytycznych, obowiązujących przy wprowadzeniu przymusowej organizacji, zaczem zostawia zupełną wolną rękę rządowi, co w porównaniu z poprzednią ustawą naftową należy uznać za stronę ujemną rozporządzenia. — Również moc trwania rozporządzenia węglowego nie jest ograniczona czasowo w przeciwieństwie do ustawy naftowej, jakoteż w przeciwieństwie do poprzedniego rozporządzenia węglowego z dnia 3. grudnia 1930 poz. 667, którego moc obowiązująca była przewidziana jedynie na czasokres 3-eh letni.

III.

Organizacja karteli.

Przy omawianiu karteli przymusowych, narzucanych przez państwo w drodze ustawodawczej, widzieliśmy, że ogólna obecna dążność do kartelizacji, wywołaną zostaje przez stosunki gospodarcze, przez wzajemną walkę konkurencyjną, jak niemniej przez hipertrofię czynnika technicznego, którego rozwój idący w zbyt szybkim tempie, rozsadza wprost współczesną strukturę świata gospodarczego.

Na rozwój nowej formy gospodarki organizacyjnej w postaci karteli, reglamentujących poszczególne działy gospodarki społecznej, wpływa cały szereg czynników silniejszych od elementów składowych dotychczasowej gospodarki wolnej i niezwiązanej.

Racjonalizacja pracy (taylorizm), jak niemniej usystematyzowanie kierownictwa przedsiębiorstw (fajolizm) wpłynęły na tak znaczny rozmiarowo rozwój produkcji, że nowoczesnie prowadzone przedsiębiorstwa zmuszone są dążyć do jak najdalej idącej specjalizacji, do automatyzacji pracy i możliwego zastąpienia pracy ludzkiej maszynami, aby w ten sposób możliwie obniżyć koszta produkcji, celem utrzymania się w walce konkurencyjnej.

Przesłanką tayloryzacji przedsiębiorstw jest ich produkcja na wielką skalę.

Przedsiębiorstwo nowoczesne, pracujące wedle zasad naukowej organizacji pracy produkuje tyle, że zbytu dla swych produktów szukać musi na obszarach jak największych, a więc zbyt często i poza obszarami swego państwa.

Szukając rynku zbytu napotyka na przedsiębiorstwa konkurencyjne, które również tayloryzowane, produkują masowo.

Następuje pierwsza faza walki konkurencyjnej w postaci wzajemnego zniżenia cen towaru.

Obopólne straty prowadzą do porozumienia się, początkowo w luźniejszej formie syndykatów, które zwykle stanowią tylko stadjum przejściowe do tworzenia zwartych karteli.

Odnosnie do stadjów, przez jakie przechodzi organizacja kartelowa, rozróżniamy też rozmaite rodzaje karteli:¹¹

O ile kartel w swem zadaniu początkowym, ograniczy się jedynie do uregulowania warunków sprzedaży, a więc do zgodnego ustalenia warunków zapłaty, terminów, warunków spedycji i t. p., mamy do czynienia z t. zw. kartelem k o n d y c y j n y m (Konditionenkartell).

Kartele, które dążą do bezpośredniej regulacji cen, przez oznaczenie cen, poniżej których przedsiębiorstwa zrzeszone sprzedawać nie mogą i w tym celu oznaczają dla każdego zrzeszonego przedsiębiorstwa kontyngenty i oznaczają ich wysokość, której ze względów konkurencyjnych przekraczać nie mogą, są t. zw. kartelami k o n t y g e n t o w y m i (Kontigentierungskartell), które zwykle przeobrażają się w t. zw. kartele r e j o n o w e (Rayonkartell), wyznaczające każdemu z zrzeszonych przedsiębiorstw okręg terytorjalny, w obrębie którego zapewniony ma wyłączny rynek zbytu, z wyłączeniem innych zrzeszonych przedsiębiorstw.

Powyższe kartele w swym rozwoju prowadzą zwykle do stworzenia wspólnej o r g a n i z a c j i s p r z e d a ż n e j, która stanowi nadbudowę nad poszczególnymi zrzeszonymi przedsiębiorstwami i w miejsce tychże wstępuje w bezpośredni kontakt z odbiorcami dyktując im wprost warunki, pod jakimi nabywać można towary skartelowanych przedsiębiorstw.

W powyższy sposób starają się kartele usuwać rozbieżne interesy, zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami zrzeszonymi a przez tworzenie frontu jednolitego występują zwarcie wobec odbiorców i jednostronnie dyktują im warunki.

Ze stanowiska przeto interesów zrzeszonych przedsiębiorstw, którym organizacja kartelowa oszczędza koszty walki konkurencyjnej, a przy urządzeniu wspólnego biura sprze-

¹¹ Battaglia, str. 29.

daży prowadzi do znacznego obniżenia kosztów handlowych, oznacza każda organizacja kartelowa niestosunkowe korzyści dla przedsiębiorstw zrzeszonych w kartelu.

Dzięki atoli okoliczności, że każda organizacja kartelowa, zdąży objąć swą organizacją wszystkie wielkie przedsiębiorstwa danego działu, stwarza organizacja kartelowa dla siebie rodzaj f a k t y c z n e g o m o n o p o l u w obrębie terytorjów kartelem objętych.

Każdy monopol idzie kosztem odbiorcy i konsumenta, w następstwie wywołuje u niego zrozumiałą tendencję do uwolnienia się z pod dyktatury karteli, które podnosząc ceny towaru, nakładają nowe ciężary na odbiorców, z drugiej zaś strony dysponując własną organizacją handlową eliminują ruchliwy czynnik handlowy, sprowadzający walkę konkurencyjną obniżenie cen towaru.

Powstaje przeto dążenie do zakładania nowych przedsiębiorstw poza kartelem stojących, które mogłyby wykorzystać nader korzystną koniunkturę, powstałą w następstwie wysokich cen na rzecz przedsiębiorstw nieskartelowanych (outsiderzy), jako niezwiązanych kartelowymi ograniczeniami produkcyjnymi.

Również w obrębie karteli zbyt często zaznacza się tendencja odśrodkowa ze strony tych przedsiębiorstw zrzeszonych, które widząc jedynie nadzwyczajną koniunkturę handlową, chciałyby się usamodzielnąć i zwolnić od ograniczeń produkcyjnych, będących następstwem każdego kartelu.

Kartele przeciwdziałają powyższym tendencjom odśrodkowym, wobec zrzeszonych przedsiębiorstw usiłujących się wyłamać z pod organizacji, stosując rygory przewidziane w umowach kartelowych, zaś wobec outsiderów występują bezwzględnie w walce konkurencyjnej, w której już swym ogromem stają się niebezpieczne, zwłaszcza, że w walce tej kartele, dysponując znacznymi środkami pieniężnymi i wpływami, nie przebijają w środkach.

Zwykle walka ta kończy się wykupieniem większości udziałów w niezrzeszonym przedsiębiorstwie i następnym zastanowieniem jego ruchu, lub też ugodą z niezrzeszonymi przedsiębiorstwami, którym kartel zapewnia stałe zyski

w zamian za zupełne zastanowienie tychże nieskarterelowanych przedsiębiorstw.

Pod względem organizacyjnym¹² oznacza kartel przeważnie koncentrację horyzontalną, obejmując swoją organizacją przedsiębiorstwa r ó w n o r o d z a j o w e, aby przez wyeliminowanie czynnika konkurencyjnego i przez systematyczną racjonalizację przedsiębiorstw zrzeszonych, podnieść ich rentowność i zapewnić im stabilizację koniunktury i dochodów.

Rzadsze są atoli wypadki, gdy koncentracja obejmuje przedsiębiorstwa z rozmaitych stopni produkcji.

Jest to t. zw. koncentracja w e r t y k a l n a, którą zwłaszcza w czasach inflacji na wielką skalę stosował Hugo Stinnes przy pomocy swych wielkich koncernów.

Koncentracja wertykalna, utrudniająca w wysokim stopniu stosowanie zasady jednolitości fachowego kierownictwa, jak niemniej utrudniająca kierownictwu przeprowadzenie jak najdalej idącej racjonalizacji, nie może dawać tych znacznych oszczędności kosztów produkcji, co koncentracja horyzontalna.

W organizacji kartelowej koncentracja wertykalna należy do rzadkości, tak że typ zasadniczy stanowi koncentracja horyzontalna.

Kartele organizując produkcję i warunki zbytu, z jednej strony przepisują wysokość i rodzaj produkcji poszczególnych przedsiębiorstw zrzeszonych, z drugiej strony dyktują ceny towarów, zakup i przydział surowca, jak niemniej sprzedaż wyprodukowanego towaru, co następuje kosztem konsumentów, bezbronnych wobec karteli o charakterze coraz bardziej monopolowym. Następuje to również kosztem skarterelizowanych przedsiębiorstw średnich i mniejszych, bezsilnych wobec wielkich koncernów, które w obrębie karteli rządzą się autokratycznie i jednostronnie dyktują swą wolę. Przeważnie zarządy karteli, znajdujące się w ręku dyrektorów wielkich koncernów, ograniczają lub częstokroć zamy-

¹² *Schack*, str. 85.

kają ruch mniejszych przedsiębiorstw skartelizowanych, w zamian za znaczne ograniczenie lub zupełne zastanowienie ruchu, opłacając właścicielom zastanowionych przedsiębiorstw stałe miesięczne opłaty, mające odpowiadać zyskowi, jakiego zastanowione wytwórnie osiągały na wypadek prowadzenia ruchu.

Skutki tej „organizacyjnej” działalności karteli są w wysokim stopniu ujemne. Z powodu zamknięcia ruchu średnich i mniejszych przedsiębiorstw, w następstwie powstawania karteli, znaczna ilość robotników i pracowników umysłowych znajdzie się na bruku i zasili i tak już znaczne zastępy bezrobotnych. Właściciel zastanowionej fabryki, który odtąd bez pracy ciągnie zyski z zastanowienia swego warsztatu pracy, z czynnika dodatniego i produktywnego stanie się czynnikiem ujemnym i pasożytniczym. Producent zastanowiwszy ruch swej wytwórni, traci kontakt zarówno z produkcją jak i z konsumentem, nie może mieć więcej zrozumienia dla niezbędnego ciągłego ulepszania produkcji i staje się ślepo zależnym od karteli, gdyż z ich ustaniem nie jest więcej zdolnym do konkurencyjnej pracy produkcyjnej. W następstwie karteli wytwarza się typ producenta, który zatracił możliwość prowadzenia samoistnego bytu gospodarczego a podstawę swej egzystencji czerpie jedynie z opłat otrzymywanych od karteli, kosztem pozbawionych pracy rzesz, jak niemniej kosztem szerokich mas konsumentów. Natomiast zarządy karteli, identyczne z czynnikiem dyrektorskim wielkich koncernów skartelizowanych, z chwilą wyeliminowania konkurencji na rynku, a przynajmniej na rynku własnego kraju, dyktują jednostronnie warunki i ceny towaru, byleby uzyskać jak największe zyski co znacznie podraża towar.

Następstwem niestosunkowego podrożenia towaru, jest ograniczenie konsumpcji. Kartel zmuszony jest więcej wywozić zagranicę, a gdy zagranicą spotyka się z konkurencyjną organizacją, sprzedaje zagranicą towar, częstokroć poniżej kosztów własnych, odbijając sobie straty przez dyktowanie cen wygórowanych konsumentowi krajowemu, który w ten

sposób opłaca kontrybucję utajoną, aby umożliwić pasywny dumping eksportowy.

Powyższy proceder prowadzi do anomalji gospodarczej, że w krajach wytwórczych konsument krajowy opłaca ceny wygórowane za towar, byleby jedynie umożliwić konsumentowi zagranicznemu nabywanie towaru tanio, a nawet poniżej kosztów produkcji. Z takim paradoksem gospodarczym spotykamy się i u nas przy porównaniu cen krajowych i eksportowych przemysłu cukrowniczego, węglowego i naftowego.

IV.

Organizacja karteli międzynarodowych.

Tendencja zrzeszania się przedsiębiorstw, przybierająca formę karteli, celem wyłączenia czynnika walki konkurencyjnej i racjonalizacji produkcji i zbytu, wobec międzynarodowej wymiany dóbr, przekraczać musi w następstwie granice państw poszczególnych. Musi przeto powstawać i rozwijać się dążność do porozumienia się i zrzeszania się przedsiębiorstw rozmaitych krajów, celem zarówno korzystnego dla zrzeszonych przedsiębiorstw regulowania produkcji międzynarodowej, jak i celem wpływania na międzynarodowe rynki zbytu. W ten sposób powstają kartele międzynarodowe.

Dążność do kartelizacji międzynarodowej¹³ daje się zaznaczyć jeszcze w czasach przedwojennych,¹⁴ wzrasta atoli w czasach powojennych w następstwie olbrzymiego rozwoju techniki produkcyjnej, dążności do jej racjonalizacji i konieczności zapewnienia dla zwiększonych mas towaru zbytu na rynkach międzynarodowych. Porozumienia w kierunku międzynarodowego regulowania produkcji, jakoteż możliwego wyeliminowania czynnika walki konkurencyjnej na międzynarodowych rynkach zbytu, stały się w czasach powojennych tem aktualniejsze, ileże równocześnie z niestosunkowym wzrostem produkcji w następstwie rozwoju techniki i zastosowania naukowej organizacji pracy, niestosunkowo spadła zdolność

¹³ Antonio St. *Benni*, Clemens *Lammers*, Louis *Marlio*, Aloys *Meyer*: *Internationale Industrie-Kartelle*, Eine wirtschaftspolitische Studie (praca zbiorowa Ligi Narodów) str. 5.

¹⁴ *Liefmann*: Str. 182 stwierdza, że w czasach przedwojennych same Niemcy wykazują szereg karteli międzynarodowych, w postaci zrzeszenia się z producentami innych państw. I tak w pracy swej p. t. „Die Unternehmerverbände“, wydanej jeszcze w r. 1897, wykazuje *Liefmann* istnienie wówczas 22 karteli niemiecko-angielskich, 13 karteli niemiecko-austrjackich, 10 karteli niemiecko-belgijskich, i 9 karteli niemiecko-francuskich.

nabywca konsumentów z powodu ogólnego zubożenia. Słusznie przeto zaznacza Battaglia, że „celem takich powojennych wewnętrznych konwencji, karteli, syndykatów, koncernów i trustów z natury rzeczy bywa nieraz nietylko dostosowanie nadmiernej produkcji do zmniejszonej konsumpcji przy równomiernym rozdziale obciążeń hiperprodukcyjnych na poszczególne przedsiębiorstwa, lecz także zwiększenie konsumpcji — przez obniżenie kosztów i cen, o ile idzie o rynek wewnętrzny, przez „dumping“, o ile idzie o rynki zagraniczne. Rozrost porozumień międzynarodowych wypływa z przekonania, opartego na doświadczeniu, że same zrzeszenia wewnętrzne nieraz nie mogą zapobiec przesileniom międzynarodowym, powszechnym lub częściowym — a nawet idąc luzem, mogą takie przesilenia jeszcze zaostrzać”.¹⁵

Co do struktury swej nie różnią się kartele międzynarodowe od karteli zawartych w obrębie poszczególnego państwa (karteli narodowych). Kartele międzynarodowe przybiorą atoli rozmaite formy typowe, stosownie do swego przeznaczenia.

Pod względem formy przeprowadza Liefmann¹⁶ następujący podział karteli międzynarodowych:

a) kartele terytorjalne (Gebietskartelle), oznaczające terytorjalne rynki zbytu dla poszczególnych karteli narodowych, wchodzących w skład danego kartelu międzynarodowego. Zwykle kartele terytorjalne rezerwują rynki zbytu poszczególnych państw dla kartelu narodowego danego kraju. Tego rodzaju kartelowe zmony międzynarodowe istnieją w przemyśle elektrotechnicznym, chemicznym i naftowym (międzynarodowy kartel parafinowy). Rzeczono kartele rozdziałają ponadto często rynki zbytu dalszych państw trzecich pomiędzy poszczególne zrzeszone grupy¹⁷ kartelowe. I tak przykładowo w r. 1884 pierwszy międzynarodowy kartel szyn, zawarty pomiędzy Anglią, Niemcami, Belgją i Austrią, gwarantował poszczególnym zrzeszonym kartelom narodowym wyłączną obsługę ich rynków narodowych, równocześnie

¹⁵ Battaglia, str. 37.

¹⁶ Liefmann, str. 183.

¹⁷ Liefmann, str. 182.

atoli eksport do innych krajów regulował pomiędzy poszczególne grupy skartelizowane. Podobne normy zbytu zawiera pierwszy międzynarodowy kartel dynamitowy, zawarty w r. 1886 pomiędzy odnośniami grupami producentów Anglii, Francji i Niemiec.

b) kartele cennikowe (Preisvereinbarungs-Kartelle), zawarte celem zgodnego i jednolitego oznaczania cen towaru, rozbudowane są przeważnie na strukturze karteli terytorjalnych. Często mają one za zadanie jednolity rozdział zleceń i zysków pomiędzy zrzeszone grupy, jak np. kartel lustrzany,

c) kartele produkcji (Produktionskartelle), normują przeważnie kontyngenty produkcji dla zrzeszonych grup wytwórców, jak przykładowo to czyni istniejący obecnie niemiecko-francusko-belgijski kartel stalowy. Celem tych karteli jest ograniczenie produkcji, celem zapobieżenia zbyt niemu spadkowi cen. Ten typ karteli jest rzadszym, ileż — zdaniem Liefmanna¹⁸ — brak środków kontroli nad wykonaniem postanowień kartelowych w poszczególnych państwach,

d) kartele patentowe (Patentverwertungs-Kartelle), mają na celu monopolistyczne wykorzystanie licencji patentowych w obrębie państw, objętych kartelem.

Poza powyższym podziałem karteli międzynarodowych, o ile uwzględnimy poszczególne ogniwa składowe karteli, różnimy dwa typy karteli:

a) kartele międzynarodowe powstałe ze zrzeszenia karteli narodowych państw poszczególnych, zaczem w skład rzeczonych karteli międzynarodowych nie wejdą bezpośrednio przedsiębiorstwa, lub ich grupy, lecz jedynie kartele narodowe, obejmujące już organizacją kartelową poszczególne przedsiębiorstwa, wzgl. grupy tychże w obrębie państw poszczególnych,

b) kartele międzynarodowe obejmujące wprost poszczególne przedsiębiorstwa więcej państw. Typ ten karteli międzynarodowych jest możliwym jedynie przy takich przedsiębiorstwach, przy których postąpiła znacznie koncentracja,

¹⁸ *Liefmann*, str. 183.

lub też odnośnie do takich towarów, które wytwarzają jedynie nieliczne przedsiębiorstwa (np. dynamit, saletra i t. p.).

Przy niektórych kartelach międzynarodowych widzimy pomieszanie obu typów organizacyjnych.

Tworzenie się karteli międzynarodowych typu drugiego (b) ułatwia również tworzenie się wielkich k o n c e r n ó w¹⁹ w dziedzinie danej wytwórczości, bez względu na to, czy struktura koncernów będzie horyzontalną, czy też wertykalną, jakkolwiek ze stanowiska racjonalności i planowości organizacji, jak niemniej w celach większej zwartości kartelu, bardziej pożądaną jest struktura horyzontalna koncernów. Wielkie koncerny, zwłaszcza o strukturze horyzontalnej, ułatwiają kartelizację międzynarodową, ileż w regule koncerny wielkie posiadają przedsiębiorstwa równocześnie w kilku państwach, zaczem celem podniesienia sprawności i rentowności wszystkich przedsiębiorstw jakie posiadają w poszczególnych państwach, będą wielkie koncerny dążyły do zrzeszenia się z innymi pokrewnymi przedsiębiorstwami i koncernami, pracującymi w państwach odnośnych, a więc do zawiązania kartelu międzynarodowego.

¹⁹ ma to zwłaszcza zastosowanie do koncernów bankowych, naftowych, wytwórni materiałów wybuchowych.

Liefmann, str. 321.

V.

Kartele a Liga Narodów.

Postępująca stale tendencja w kierunku kartelizacji i rozbudowa karteli, zarówno narodowych, jak i karteli międzynarodowych, powoduje, że główne działy wytwórczości światowej ujęte zostają w tryby gospodarki organizacyjnej. Zanika z wolna indywidualna wolność gospodarza, wypuklają się coraz bardziej zarówno dodatnie jak i ujemne strony i skutki gospodarki organizacyjnej. Nic przeto dziwnego, że państwo w wykonaniu swej polityki przemysłowej i handlowej, zmuszone jest zwracać coraz większą uwagę na zrzeszenia kartelowe, a gdy skutki działalności zrzeszeń kartelowych dotyczą w pierwszym rzędzie szerokich rzesz konsumentów i robotników zajętych w odnośnych przedsiębiorstwach, przeto coraz liczniejsze odzywają się głosy, aby w zarządach karteli zapewnić wpływ odpowiedni zarówno państwu, jak i zastępcom konsumentów²⁰ i robotników. Ostatni postulat zrealizowały Niemcy częściowo przy wprowadzeniu przymusowego kartelu potasowego.

Rozwijająca się w czasach powojennych coraz bardziej kartelizacja międzynarodowa, uczyniła z tego problemu organizacyjnego kwestję międzynarodową, do której uwagę specjalną przywiązuje Liga Narodów. W maju 1927 zwołuje Liga Narodów międzynarodową konferencję gospodarczą,²¹ która obraduje specjalnie nad tak aktualnem zagadnieniem karteli. Konferencja rzeczona stwierdza, że kartele stały się koniecznością gospodarczą, a kwestja czy instytucję karteli można uznać za dobrą lub złą, zależną jest od ich przeprowadzenia praktycznego, od myśli przewodniej, która przyświeca przy ich założeniu i przeprowadzeniu, w pierwszym rzędzie

²⁰ *Caro*: *Zasady nauki ekonomji społecznej*, str. 156.

²¹ *Benni-Lammers-Marlio-Meyer*, str. 118.

atoli, czy osobistości stojące na czele karteli kierują się i w jakiej mierze względami dobra ogółu.

Konferencja wyraziła przeświadczenie, że kartele, zarówno narodowe jak i międzynarodowe, ograniczają się do tych działów produkcji, które bądźto już wykazują koncentrację, bądźteż są nastawione na fabrykację masową lub serjową. Kartele przeto nie mogą usuwać przyczyn tych niedomagań i schorzeń, które wykazuje gospodarstwo światowe, a zwłaszcza europejskie.

Konferencja stwierdziła zarówno dodatnie, jak i ujemne skutki karteli.

D o d o d a t n i c h skutków kartelizacji należy zaliczyć:

a) bardziej systematyczny rozwój produkcji i obniżenie kosztów w następstwie lepszego wykorzystania środków produkcyjnych,

b) racjonalniejszy rozwój nowszych urządzeń produkcyjnych,

c) bardziej celowe ugrupowanie przedsiębiorstw,

d) złagodzenie walk konkurencyjnych,

e) zmniejszenie szkód powstających z wahań konjunktury,

f) umożliwienie stałości zatrudnienia robotników,

g) umożliwienie niżenia cen nabycia, w następstwie niżenia kosztów produkcji i kosztów handlowych.

Powyższym dodatnim przeciwstawia konferencja następujące u j e m n e skutki kartelizacji:

a) powstawanie dążeń monopolistycznych,

b) możliwość stosowania „niezdrowych metod kupieckich“

c) możliwość wstrzymania rozwoju technicznego produkcji,

d) zagrożenie uprawnionych interesów ważnych grup społecznych, lub krajów poszczególnych.

Konferencja przeto wyraziła przekonanie, że kartele nie powinny żadną miarą wywoływać zwyżek cen, co przecież w regule jest następstwem karteli, jak niemniej winny kartele we właściwych rozmiarach uwzględniać interesy robotników, co w praktyce nie ma również miejsca, ileże z każdą kartelizacją idzie w parze znaczna redukcja pracowników fizycznych i umysłowych.

Konferencja stwierdziła niemożność przeprowadzenia międzynarodowej kontroli, a gdy zarządzenia państw poszczególnych odbiegają od siebie, również niemożność międzynarodowej akcji jednolitej w kierunku zapobieżenia ujemnym skutkom karteli. Zarządzenia państwowe mogą stanowić najskuteczniejszy środek z jednej strony, celem uzyskania poparcia opinii publicznej dla takich karteli, których istnienie leży w interesie publicznym — z drugiej strony celem zapobiegania nadużyciom ze strony karteli.

Na posiedzeniu odbytem w maju r. 1929, stwierdza wydział gospodarczy Ligi Narodów, że ilość karteli o zasięgu międzynarodowym stale się zwiększa, zaczem i problem kartelowy przybiera na aktualności. Wydział gospodarczy postanawia przeto zbadać stronę prawną karteli²² i pracę tę poleca trzem prawnikom jako swym ekspertom. Ekspertami prawniczymi zostają reprezentanci trzech państw, o najbardziej postępującej kartelizacji, a w szczególności, Stanów Zjednoczonych, Niemiec i Francji (Olds, Tschierschky i Decugis).

Opinia ekspertów prawniczych wypadła ujemnie dla instytucji karteli, ileże jako główny cel zreszeń kartelowych, widzieli eksperci prawniczy jedynie śrubowanie cen towarów.

Przeciw stanowisku ekspertów prawniczych i ustawodawstwu, które we wielu państwach skierowanem jest przeciw kartelom, wystąpili eksperci gospodarczy Ligi Narodów na swem posiedzeniu z 30 i 31 stycznia 1930 w Genewie.

Eksperci gospodarczy domagali się, aby opinię ekspertów prawniczych uważać jedynie za osobiste studjum ich autorów, zwłaszcza że eksperci prawniczy, wychodząc ze stanowiska obowiązującego ustawodawstwa, musieli wykazywać tendencje ograniczające, nieodpowiadające rzekomo poglądom nowoczesnym i współczesnemu rozwojowi gospodarczemu.

Eksperci gospodarczy zajęli się następnie omówieniem

²² *Völkerbund. Wirtschaftsorganisation. Bericht des beratenden Wirtschaftsausschusses über seine zweite Tagung vom 6 bis 11 Mai 1929 in Genf (deutsche Übersetzung)*, str. 6.

stosunku zrzeszeń przemysłowych (karteli i trustów) do międzynarodowej polityki handlowej.

Problem ten rozpatrywano ze stanowiska statycznego i dynamicznego.

Ze statycznego punktu widzenia należałoby określić dokładnie stosunek polityki celnej do zrzeszeń przemysłowych. W tej mierze należałoby wykazać, że wprowadzenie karceli i trusty często mają za zadanie skryształizowanie ochrony celnej, że często rzeczony zrzeszenia powstają w następstwie tej ochrony, że często same mogą wywołać zwiększenie tej ochrony, że atoli to koniecznie nastąpić nie musi.²³

Z punktu widzenia dynamicznego, przy uwzględnieniu przeto całości gospodarki narodowej, jako zjawiska znajdującego się w pełnym rozwoju, okazuje się ważnym zagadnienie, o ile międzynarodowa współpraca przy pomocy karteli może ułatwić zmniejszenie się granic celnych i zapewnienie taniej produkcji i obrotu na rynku rozszerzonym i wolnym.

Nakreśliwszy powyższy podwójny punkt widzenia, eksperci gospodarczy Ligi Narodów stwierdzają, że karteli przemysłowych nie można oddzielić od obecnego stadium rozwojowego gospodarki światowej i że przeto ustawodawstwo państw poszczególnych nie powinno nakładać żadnych ograniczeń kierunkowi kartelizacyjnemu, a tem mniej zakazywać tworzenia karteli.²⁴

²³ W powyższych więcej niż ogólnych słowach, przebija się tendencyjność ekspertów gospodarczych, jako reprezentantów wielkiego kapitału przemysłowego.

Por. *Benni-Lammers-Marlio-Meyer*, str. 136.

²⁴ *Benni-Lammers-Marlio-Meyer*, str. 139.

VI.

Ustawodawstwo kartelowe.

W czasokresie wyprzedzającym wojnę światową, spotkać się można w poszczególnych państwach z akcją ustawodawczą, zmierzającą do zgniecenia gospodarki organizacyjnej, objawiającej się w powstawaniu karteli i trustów, jako czynnika ograniczającego wolność przemysłową i handlową.

Z taką akcją ustawodawczą spotykamy się w pierwszym rzędzie w Stanach Zjednoczonych, ojeźźnie największych karteli i trustów, gdzie Sherman Act z roku 1890 zakazuje zasadniczo zawiązywania karteli. Również ustawodawstwo Kanady zakazuje gospodarki organizacyjnej, a odnośne umowy ściga i obkłada karami pieniężnymi i więzieniem. Rząd kanadyjski w drodze represji przeciw znikom trustowym i kartelowym, uprawnionym jest do znoszenia patentów i do zwalniania od cła przywozowego towarów objętych kartelami i trustami. Dalsze dominja angielskie, jak Australja, Nowa Zelandja i Unja Południowo-Afrykańska wydają specjalne ustawy antykartelowe a rzeczą władz administracyjnych jest ściganie wszelkich zmów monopolowych.

Ustawodawstwa europejskie zajmują rozmaite stanowiska. W Anglji wedle norm Trade Union Acts są umowy kartelowe zasadniczo dopuszczalne, atoli niezaskarżalne. Jako *obligationes naturales* opierają się jedynie na „friendly agreements“, a więc na dobrej woli kontrahentów, o ile chcą umowy dotrzymać, mimo jej niezaskarżalności. Prócz powyższej strony negatywnej, umowom kartelowym zagraża jeszcze w Anglji fundamentalna zasada prawa angielskiego (*common law*), zakazująca w myśl zasadniczej wolności handlowej wszelkich *restraint of trade*. W myśl zasady, że umowa kartelowa jako *restraint of trade* ogranicza wolność przemysłową i handlową, można w Anglji gospodarczo niesympatyczne zminy kartelowe zwalczać przy pomocy „public policy“.

We Francji code pénal zakazuje i karze więzieniem, grzywnami i utratą praw wszelkie wpływanie w celach zysku na rynek i sztuczne podnoszenie lub zniżanie cen towarów, papierów wartościowych i środków żywności, o ile rzeczona fluktuacja cen nie jest wpływem naturalnym podaży i popytu. Powyższe postanowienia ustawowe, pierwotnie jako przepisy o lichwie towarowej skierowane przeciw jednostkom, od czasu nowelizacji w roku 1926, obejmują swym zasięgiem wszystkie umowy zbiorowe w powyższym kierunku. Pod naciskiem stosunków współczesnego życia gospodarczego, łagodzi judykatura powyższe ostre przepisy ustawowe. Podobnie dzieje się w Belgji, która w belgijskiem code pénal posiada, podobnie jak Francja, przepisy ustawowe, a nadto podobnie jak i Francja w kodeksie napoleońskim, obowiązującym również w Belgji, zajmuje stanowisko prawne (art. 1131), że ważność umów obligacyjnych zależy od tego, czy opierają się one na dopuszczalnej zasadzie prawnej.

W Austrii przedwojennej ustawa z roku 1870, uznawała za nieważne wszelkie zmywy zdążające do podnoszenia cen towarów kosztem publiczności. Było to stanowisko zbliżone do stanowiska ustawodawstwa angielskiego, które omijano przez zapisy na sądy polubowne, przez składanie do rąk trzecich weksli kaucyjnych i t. p. Odrębnego ustawodawstwa kartelowego nie zna atoli ani przedwojenna Austrija, ani t. zw. państwa sukcesyjne. Dopiero w ostatnich latach pod wpływem rosnącego znaczenia karteli i trustów dla życia gospodarczego wysuwa się w poszczególnych państwach sprawę specjalnej kodyfikacji kartelowej, któraby normami usankejonowała to, co w życiu gospodarczym wywaleczyło sobie prawo obywatelstwa.

W Niemczech normuje kartelizację specjalna ustawa z dnia 2 listopada 1923 jako „rozporządzenie przeciw nadużyciu gospodarczej przewagi“ („Verordnung gegen Missbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen“).

Rzeczony rozporządzenie wprowadza specjalny sąd kartelowy przy sądzie gospodarczym Rzeszy (Reichswirtschaftsgericht).

Do sądu kartelowego mogą się odwoływać nietylko kon-

trahenci jako strony interesowane, lecz również państwo ilekroć umowa kartelowa lub też uchwała kartelu zagraża gospodarce ogólnej lub też dobru ogólnemu. (§ 4).

Rzeczona ustawa kartelowa postanawia w swym § 1, że „umowy i uchwały, które zawierają zobowiązania co do sposobu produkcji lub zbytu, co do stosowania warunków transakcyj (Geschäftsbedingungen), sposobu ustalania cen, lub też żądania cen (syndykaty, kartele lub podobne umowy) wymagają formy pisemnej“.

Pozbawione mocy prawnej są umowy lub uchwały kartelowe, o ile wykluczają odwołanie się do sądu kartelowego, lub też zbyt odwoływanie to utrudniają lub ograniczają (§ 3).

O ile umowa lub uchwała kartelowa, lub też jej specjalny sposób przeprowadzenia zagraża gospodarce lub dobru ogólnemu, może wówczas minister gospodarki państwa (Reichswirtschaftsminister):

1) zawnioskować w sądzie kartelowym, aby odnośne umowy wzgl. uchwały kartelowe uznał za nieważne lub też zakazał jej specjalny sposób przeprowadzenia;

2) zarządzić, że każdy interesowany w umowie lub uchwale kartelowej może każdorazowo i bezzwłocznie wypowiedzieć kontrakt lub też bezzwzględnie odstąpić od uchwały;

3) zarządzić, aby mu przedłożono w odpisie wszelkie do przeprowadzenia umowy lub uchwały kartelowej, uskutecznione porozumienia i rozporządzenia, z tem, że odnośne zarządzenia mogą wejść w życie dopiero po dostarczeniu rzeczonych odpisów.

Ogólna gospodarka i dobro ogólne uchodzi wówczas za zagrożone, jeżeli w sposób nieuzasadniony pod względem gospodarczym, następuje ograniczenie produkcji lub zbytu, jeżeli następuje zwyżka cen, lub utrzymanie ich wysokiego poziomu, lub też gdy przy ustaleniu cen stałych wlicza się dodatki za ryzyko lub też gdy w sposób niesprawiedliwy (unbillig) ogranicza się wolność gospodarczą przez zamknięcie zakupu lub sprzedaży, lub też przez ustanowienie rozmaitych cen i warunków (§ 4).

Wszelkie umowy i uchwały kartelowe, wolno każdemu

interesowanemu każdorazem wypowiedzieć, o ile zachodzi ważna przyczyna.

Za ważną przyczynę uznaje się, jeśli wolność gospodarcza wypowiadającego zostaje niesprawiedliwie (unbillig) ograniczoną, a zwłaszcza przy produkcji, przy zbyciu lub też przy normowaniu cen.

O tem, czy wypowiedzenie jest uzasadnione, rozstrzyga w wypadku spornym sąd kartelowy, na wniosek interesowanego.

Wniosek o orzeczenie sądu kartelowego należy postawić w przeciągu dwóch tygodni po doręczeniu wypowiedzenia.

O ile się takiego wniosku nie postawi w przeciągu powyższego czasokresu, staje się wypowiedzenie ważnem.

Umowy i uchwały kartelowe, które wzmożone zostają przez złożenie słowa honoru, lub też przez podobne uroczyste zapewnienie, są pozbawione mocy prawnej.

W Polsce obowiązuje ustawodawstwo dzielnicowe pozostałe po państwach zaborczych z tem, że w Wielkopolsce nie ma zastosowania już po powstaniu Państwa Polskiego wydana ustawa z 2. listopada 1923.

W byłym zaborze rosyjskim umowy kartelowe są pod względem prawnym ważne, atoli umowy te mogą być zacepione przed sądami, o ile kolidują z przepisami o lichwie wojennej lub też o ile sprzeciwiają się „dobrym obyczajom lub też porządkowi publicznemu“.

Ustawa z dnia 2 lipca 1920 (poz. 449 dz. u. R. P.), obowiązująca początkowo jedynie w Królestwie, a rozciągnięta następnie również na inne dzielnice, w odniesieniu do przedmiotów powszechnego użytku, zakazuje i karze rozmyślne żądania świadczeń lub cen nadmiernych przez trudniących się handlem lub przemysłem.

Za przedmioty powszechnego użytku uznaje ustawa „rzeczy ruchome, służące pośrednio lub bezpośrednio do zaspokojenia powszednich potrzeb ludzi i zwierząt domowych, jako to: żywność, ziemiopłody i odzież, przedmioty służące do opał lub oświetlenia, środki lecznicze, wyroby tytoniowe i t. p., tudzież przedmioty monopolu państwowego i przedmioty potrzeby wojennej, wreszcie surowce, półfabrykaty,

maszyny i narzędzia, służące do wytwarzania przedmiotów: powszedniego użytku monopolu państwowego i potrzeby wojennej“.

Obecnie przystępuje Rząd do unormowania ustawodawczego karteli w Polsce ustawą jednolitą, któraby odpowiadała obecnym stosunkom faktycznym.

Dyskusja, która w sprawie karteli miała miejsce w Sejmie w lutym 1932 r. dowodzi, że wśród posłów i to nietylko stronnictw opozycyjnych, lecz również w stronnictwie rządowym, panują najsprzeczniesze poglądy co do dodatnich i ujemnych skutków karteli i co do sposobu i kierunku kodyfikacji tego tak ważnego przejawu życia gospodarczego.

Jakiegokolwiek stanowisko zajmie się w sprawie karteli, stwierdzić się musi fakt, że są one wpływem nowych form życia gospodarczego, a w szczególności, że w następstwie gospodarki planowej stały się pierwszorzędnym czynnikiem w naszym życiu gospodarczym.

Bez względu przeto na dodatnie lub ujemne strony zmów kartelowych, nie można nad nimi przejść do porządku, należy uznać ten tak ważny czynnik, regulujący współczesną produkcję i rynki zbytu.

Wszelkie ustawodawstwa, któreby chciały przejść do porządku na tym nowym a tak ważnym regulatorem współczesnego życia gospodarczego, stałyby się iluzorycznymi i pozbawionymi mocy faktycznej, gdyż prąd życia jest tak silnym, że rozsadza i kruszy wszelkie okowy, tamujące jego rozwój naturalny.

Skorowidz.

(cyfry oznaczają strony).

A

Abbe 110.
achalandage 28, 31, 36, 37, 38.
activité commerciale 27, 28.
Adamiecki 81, 87.
administracja państwowa i samorządowa 55—57.
administracja prywatna 58, 59.
administracyjne czynności 68, 71.
Administration industrielle et générale 68.
adresy odbiorców 38.
agreements 165.
akcjonariusz 174.
akcyjne spółki 127, 150.
akordowy system płac 108.
akwizycja klienteli 38.
altruizm gospodarczy 35.
analiza produkcji 93.
analiza ruchów 96.
André 29.
angielska żegluga 94.
angielski przemysł sukienniczy 64.
Anglja 165.
Anglo-Polski Bank 174.
Anglo-Saxon Co 162.
aporty 153.
Arkwight 8.
Arystoteles 72.
Asiatic Petroleum Co 162.
Association International Standard 45.
atrakcyjna siła przedsiębiorstwa 34 do 41.
automatyzacja ruchów 100.
autorytet 82, 127—129.

B

badanie czasu 97.
badanie ruchów 96.

balance clerk 99.
Bank Cukrownictwa 174.
Bat'a 54.
Bataglia 166, 191, 197.
Batawskie Towarzystwo Naftowe 162.
Belgja 165.
Benni 196, 200.
bezrobocie 119—126.
bilans kapitalowy 39.
bilans statyczny 40.
bilanse handlowe Polski 50.
biuro przygotowawcze 99.
biuro techniczne 98.
Blumenfeld 33, 37, 38.
Bonn 104.
brabancki przemysł koronkarski 64.
Brackel 149, 159.
Briand 123.
budowle 16.
Bulletin Board 99.
business habits 52, 77—79.

C

Calmes 21, 43, 53.
Caro 8, 20, 56, 62, 165, 200.
cechy i cele przedsiębiorstwa 20—24.
cennikowe kartele 198.
Centre d'Etudes administratives 67.
certyfikaty trustowe 153.
Chain stores 65.
Chase 83.
Chatelier 81, 83.
chęcińska ustawa 26.
chronograf 97.
chronometraż 97.
cierpliwość 78.
Claredon 77.
Clark 95.
clearing house pracy 124.

code pénal 205.
Colbert 30.
Colin-Ross 90.
common law 204.
cukrowniczy kartel 170—174.
Cybichowski 56.
Cycero 50.
czas „netto“ 97.
czynnik dyrektorski 146, 147, 151.
czynności kolejność 98.
czynności zasadnicze 68—71.

D

Darwin 17.
Decugis 202.
detalista, handel detajliczny 48.
Detroit 121.
domy towarowe 48, 65.
domy wysyłkowe 66.
drogi wodne 62, 63.
dumping eksportowy 194, 197.
dyferencyjny system płac 109.
dyrektorski czynnik 146, 147, 151.
dyscyplina 81, 82, 130.
dziedziczenie przedsiębiorstwa 26.

E

efficiency 101.
egoizm uspołeczniiony 36, 59.
eksport 62.
eksportowe przedsiębiorstwa 48.
elektryczność 9.
elementy przedsiębiorstwa 20—24.
elementy ruchów 96, 97.
Emerson 87.
entreprise 21.
etatyzm 19.

F

fabryka rolna 104.
fabrykacja masowa, jednostkowa i serjowa 43—47.
facteur activ i passiv 21.
Farbman 104, 123.
Fayol, fayolizm 67—76, 82, 132.
Fidjasz 11.
finansowe czynności 68, 70.
firma przedsiębiorstwa 32.

fluktuacja klienteli 37.
fonds de commerce 21.
fonctions essentielles 69, 71.
Ford 12, 46, 121.
Forman 158.
frachty kolejowe 50.
Francja 165.
francuski przemysł perfumeryjny 64.
Franklin 8, 50.
Freedley 77.
fuzje 148.

G

Gablonz (przemysł szklany zdobniczy) 64.
Gantt 87, 95.
Gantta system płac 109.
Gdańsk 63.
Gdynia 63.
Gehring 94, 96, 101.
Gide 155.
Gigant 104.
Gilbreth 87, 88, 89, 106.
Gliwie 18.
Głabiński 24.
Goldschmidt 146.
goodwill 36, 37, 38.
gospodarcza lokalizacja 64.
gospodarka organizacyjna 145—149.
Grabski 43, 44, 167, 168.
Gumplowicz 34.
Gutjahr 20.

H

Häckel 17.
Haga 27.
Haydu 103.
Halseya system płac 108.
handel angielski i holenderski 29.
handel zagraniczny 49.
handlowe czynności 68, 69.
handlowe przedsiębiorstwa 22, 25, 48.
Hauswald 23, 55, 87, 94, 97, 101, 108, 134, 141.
Heraklit 15.
Herz 9.
Herzog 22.
hierarchja 81, 93, 130, 134.
Hilchen 49—50.

historyczna lokalizacja 64.
 Holandja 30, 64.
 holding-trust 161, 162.
 horyzontalna koncentracja 193.

I

idealna wartość przedsiębiorstwa 39.
 importowe przedsiębiorstwa 48.
 indywidualizacja w pracy 94.
 indywidualność przedsiębiorstwa 28,
 34, 57.
 inicjatywa 59, 72, 82.
 interes zbiorowy 35.
 International Standard Association
 45.
 interwencjonizm państwa 167.

J

Jaederholm 142.
 Jastrzębski 101.
 jednolitość kierownictwa 82, 132, 133.
 jednolitość rozkazodawstwa 82, 132,
 133.
 jednostka gospodarcza 17, 146.
 jednostka pracy 90.
 jednostkowa fabrykacja 45—46.
 jenajski system płac 110—113.

K

kanały 62, 65.
 kapitał 20, 43, 44.
 Karlsbad (przemysł porcelanowy)
 64.
 karta instrukcyjna 93, 98.
 kartele 145, 148, 165—169.
 kartelizacja przymusowa 170.
 kartelowy sąd 205—206.
 Kaukaz 162.
 kierownictwo 93.
 kinematograficzne pomiary 88.
 Klein 125.
 klientela 28, 33, 36.
 Knickerbocker 105, 110, 112.
 kolej żelazna 62.
 kolejność czynności 98.
 kolejność pracy 98.
 kolejności majster 98.
 kolektywne umowy 131.

komercjalizacja przedsiębiorstw 18,
 55.
 komercjalizm 7, 14.
 Komitet Normalizacyjny 45.
 Kommissionsfabrikation 46.
 kondycyjny kartel 191.
 koncentracja 44.
 koncentracja przedsiębiorstw 150 do
 151.
 Koniglijke Neederlandsche 148, 161.
 kontyngentowy kartel 191.
 konwencja paryska 26.
 konwencje 165.
 koordynacja 134—138.
 kopista 99.
 Korowicz 14, 42, 48, 143, 148, 166.
 koszta nakładowe 63.
 koszta produkcji 44.
 Koźmiński 27.
 Krasucka 140.
 Kraus 26, 31.
 Kreuger 149.
 Królewski kanał 65.
 Krupp 54, 121.
 Krüger 162.
 Krzyżanowski Adam 57.
 Krzyżanowski Witold 32.
 Kucharzewski 95.
 Kundenfabrikation 46.
 kupiec 50—52.

L

Lager-Fabrikation 44.
 Lammers 196.
 Lassalle 8.
 lawinowe umowy 33.
 Lederer 145.
 Leis 149, 159.
 Lianosow 163.
 liberalizm gospodarczy 145.
 Liefman 166, 196—198.
 Liga Narodów 200—203.
 lokalizacja przemysłu 32, 64.
 Lubecki 61.

M

Mac Donald 119.
 Mail order houses 66.
 maison de commerce 21.

majster kolejności 98.
 majster pierwszeństwa 100.
 majster saldowy 99.
 Malthus 17.
 Mantaszew 163.
 Manufaktura Widzewska 122.
 Markt-Fabrikation 44.
 Marlio 196.
 Marshall 18, 21, 30, 62, 72.
 masowa fabrykacja 43, 64.
 maszyny 16.
 materialne czynniki 21.
 Meksyk 162.
 Mexican Eagle Petroleum Co 162.
 Meyer 196.
 międzynarodowe kartele 196—199.
 Międzynarodowy Związek Normalizacyjny 45.
 Millerand 58.
 Minoprio 51.
 miśnieński przemysł porcelanowy 64.
 Moede 140.
 Morgan 12.
 morskie drogi 63.
 morze 62.
 motion study 91.
 motoryczne siły 62.
 Münsterberg 139.

N

naftowa ustawa 26.
 naftowy kartel 175—186.
 nakładowe koszta 63.
 Napoleon 12.
 napoleońska ustawa górnicza 26.
 narzędzia 16.
 National Transit Co 158.
 naturalna lokalizacja 64.
 naukowa organizacja pracy 82, 83 do 102.
 nazwa regionalna 32.
 nielojalna konkurencja 30.
 Niemcy 150, 165.
 niemiecki przemysł chemiczny 64.
 nieregularna żegluga 49.
 Nietzsche 12.
 nieuczciwa konkurencja 27, 31.
 Niklisch 127, 165.
 normalja 88, 91, 92.
 normalizacja 44, 45.

Normalizacyjny Związek Międzynarodowy 45.

O

obliczeniowe czynności 68, 70.
 ochrona przedsiębiorstwa 27—33.
 odchylenia organizacyjne 54.
 odstąpienie przedsiębiorstwa 38.
 Offenheim 20.
 Ogińskiego kanał 65.
 ograniczenie wynagrodzeń 113—118.
 Ohmeyer 22, 27.
 Olds 202.
 organizacja 16, 20, 21, 53, 60—66.
 organizacja karteli 190—195.
 organizacja pracy 82, 83—102.
 organizacyjna gospodarka 145—149.
 organizacyjne zasady 82.
 osobisty autorytet 128.
 osobowość przedsiębiorstwa 25—27.
 osobowy ład 137.
 ostrożność 78.
 Oswald 87.
 ośrodek gospodarczy 17, 60.
 Otavsky 27.

P

państwo 19.
 patentowe kartele 198.
 Pączewski 161.
 Philippovich 25.
 Photogen 162.
 Piening 77.
 pilność 77.
 Pindray 37.
 Pisko 25, 27.
 planning department 99.
 planowa gospodarka 149.
 Polska 14, 162, 165.
 pools 165.
 Porębski 138.
 porządek 78.
 potasowe górnictwo 168.
 praca 20.
 pracownicy 16.
 Praksyteles 11.
 premja społeczna 24.
 premje 107.
 produkcja 7.
 produkcyjne kartele 198.

Prometeusz 11.
 propriété commerciale 29.
 propriété intellectuelle 27.
 przedsiębiorca 23.
 przedsiębiorczość 24.
 przedsiębiorstwa państwowe i samorządowe 55.
 przedsiębiorstwa wielosklepowe 65.
 przedsiębiorstwa żeglugowe 49.
 przedsiębiorstwo, cechy i cele 15—19.
 — elementy 20—24.
 — indywidualność i siła atrakcyjna 34—41.
 — osobowość i ochrona 25—34.
 — podział 42—47.
 przemysł likierowy 64.
 przemysł żelazny 42.
 przemysłowe przedsiębiorstwa 22, 25, 42.
 przygotowawcze biuro 99.
 przynależność przedsiębiorstwa 26.
 przyroda 17, 81.
 psychotechnika 138—142.
 public policy 204.
 punktualność 78.

R

rachunkowość 78.
 racjonalizacja przedsiębiorstw 59, 84, 94.
 racjonalizacja w rolnictwie 103—105.
 rada potasowa 168.
 Read 83.
 reglamentacja 19.
 regularna żegluga 49.
 rejonowy kartel 191.
 reklama 39.
 restraint of trade 204.
 Richelieu 29.
 Rockefeller 12, 149, 151, 154.
 Roll-Royce 46.
 rolna fabryka 104.
 rolnictwo 9.
 Rosenberg 26, 148, 149, 151.
 Rosja 163.
 Rostkowski 50.
 Rothert 94, 96.
 route chart 98.
 route clerk 98.
 Rowana system płac 107.

Royal Duth Shell 148, 161—164.
 rozdział produkcji 7.
 Rybarski 84, 85.
 rzeczowy ład 137.
 rzemiosła 42.

S

Say 14.
 sąd kartelowy 205—206.
 Schack 166, 193.
 Schäfle 17.
 Schär 52.
 Schlesinger 140, 142.
 Schmalenbach 40.
 Schmidt 107.
 Schott 110.
 Scientific management 87.
 Seifert 39.
 selekcja zawodowa i konkursowa 139.
 serjowa fabrykacja 47.
 Seubert 93.
 Sevr, przemysł porcelanowy 64.
 Shell 148.
 Sherman-Act 152, 204.
 Shop management 87.
 siła akwizycyjna przedsiębiorstwa 39.
 siła atrakcyjna przedsiębiorstwa 28, 31, 34, 36.
 siły motoryczne 16, 62.
 Sir Samuel 161.
 skład 44.
 skoordynowanie czynności 134—138.
 skoordynowanie wysiłków 82.
 Smith 14, 145.
 solidarność gospodarza 36.
 solidarność zbiorowa 35.
 solidność kupiecka 29.
 South Improvement Co 156.
 sowhozy 104.
 specjalizacja 94.
 Spengler 125.
 sprzedaż przedsiębiorstwa 26.
 Standard Oil Trust 149, 151—160.
 Stany Zjednoczone 163, 165.
 Starzyński 63.
 Stein 121.
 Stinnes 12, 13, 193.
 Streusberg 20.
 styryjski przemysł kos 64.

studja czasu 91.
studja ruchów 91.
syndykaty 145, 148, 165.
system płac 106—118.

T

tablica centralna 99.
tablice Fayola 73—75.
tajemnica przedsiębiorstwa 31, 32, 38.
tag clerk 99.
Taylor 67, 85—87, 109.
techniczne czynności 68, 69.
technika a komercjalizm 7—14.
terytorjalne kartele 197.
Teslar 67.
Thomas 124.
Thompson 87, 94, 96, 97.
Tidewater Pipe Line 158.
Tietz 54.
time study 91.
tolerancja 97.
Towna system płac 108.
Trade Union Acts 204.
tramps 49.
trustees 153.
trusty 145, 148.
Tschierschky 202.
typy produkcyjne 44.
typy przedsiębiorstw 53.

U

ubezpieczeniowe czynności 68, 70.
uczciwość kupiecka 32.
umiejscowienie przemysłu 64.
umowy kolektywne 131.
undertaking 21.
unifikacja organizacyjna 53.
Union Oil Company of Delavare 163.
urzędnik instrukcyjny 99.
urzędowy autorytet 128.
ustawa chęcińska 26.
ustawodawstwo kartelowe 204—208.

V

Valery 21.
Vandergrift 158.
Vinci 12.

W

Walter 140.
wartość przedsiębiorstwa 28, 39.
Wereszczyński 9.
Wertheim 54.
wertykalna koncentracja 193.
wewnętrzna organizacja 66.
węglowy kartel 187—189.
wielosklepowe przedsiębiorstwa 65.
Wieselberg 106.
Witte 85.
właściwości zasadnicze 72.
wodne drogi 62.
wolność przemysłowa 55.
wysyłkowe domy 66.
wytrwałość 78.
wyzysk klientów 33.
wzory (typy) 44.

Z

zagraniczny handel 48.
zależny przemysł 42.
zamiłowanie do porządku 78.
zamówienie 46.
zasadnicze funkcje 69, 71.
zasadnicze właściwości 72.
zasady organizacji 81, 82.
zasięg wytwórcy 30.
zdolność konkurencyjna 94.
Zeiss 110.
zernotrust 104.
zewnętrzna organizacja 60—65.
Zierhoffer 123.
znaczenie kupca 50—52.
znaki towarowe 26, 31.
Znamierowski 21.
Zoll 26, 27, 31, 33.
zrzeszenia gospodarcze 146.
zrzeszenia przedsiębiorstw 143.
Zweig 106.
Związek Międzynarodowy Normalizacyjny 45.

Ż

żegluga morska 50.
Żegluga Polska 49.

Uniwersytet Wrocławski
Biblioteka Wydziału Prawa,
Administracji i Ekonomii

353183

Egzemplarz udostępniany w czytelni