

Alojzy Czech

FUZJE I PRZEJĘCIA? ALEŻ TO BYŁO ZAWSZE – PRZYKŁAD Z DZIEJÓW PRZEMYSŁU POLSKIEGO

Zagadnienie fuzji i przejęć przedsiębiorstw stało się jednym z podstawowych w problematyce ekonomiczno-organizatorskiej, wywołując lawinę monografii i podręczników¹. W ślad za tym są generowane oceny, rozpięte pomiędzy pełną akceptacją i całkowitym potępieniem. Zwolennicy twierdzą, że dzięki fuzjom rozwija się gospodarka, gdyż powstają bardziej ekspansywne i silniejsze jednostki; przeciwnicy alarmują, że z powodu przejęć wolna konkurencja podąży do krainy utopii, stając się mitem równych szans i sprawiedliwego gospodarowania. Zjawisko nie jest nowe, dyskusja trwa dziesiątki lat, a rzeczywistość jest wypełniana spektakularnymi fuzjami i przejęciami tak stulecie temu (General Motors, U.S. Steel Corp., Standard Oil), jak i współcześnie (np. Mercedes i Chrysler). Mniej znane są niezwykle ciekawe przypadki z dziejów rodzimego przemysłu, jak np. historia fabryk i firmy Zieleniewskich w Krakowie, które dwukrotnie przeprowadziły operację fuzji i przejęć na wielką skalę: po raz pierwszy w latach 1912-1913 w autonomicznej Galicji, po raz drugi w latach 20. Polski międzywojennej. Odtworzenie przebiegu i, na ile to możliwe, motywów tych przedsięwzięć może

¹ W ostatnim okresie ukazały się np. Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Red. W. Frąckowiak. PWE. Warszawa 1998; M. Lewandowski: Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw. AE. Poznań 1998; A. Helin, K. Zorde: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce. Warszawa 1998; S. Sudarsanam: Fuzje i przejęcia. WIG-Press. Warszawa 1998; J.C. Hooke: Fuzje i przejęcia. Jak skutecznie przeprowadzić transakcje. Liber. Warszawa 1998 i 2002; P.J. Szezepankowski: Fuzje i przejęcia. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2000; H. Johnson: Fuzje i przejęcia narzędzia podejmowania decyzji strategicznych. Liber. Warszawa 2000; R. Sasiak: Fuzje i przejęcia spółek publicznych. Zakamycze. Kraków 2000; Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych. WIG-Press, Warszawa 2001; P. Alberciak: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne. UŁ. Łódź 2002, nie licząc licznych artykułów. Tylko nieliczne z nich (M. Lewandowski, P.J. Szezepankowski) odnoszą się do przeszłych doświadczeń.

być pouczającym przykładem dydaktycznym, wzbogacającym również w pewnym stopniu wiedzę o przeszłości gospodarczej ziem polskich. Tym bardziej że prawie w ogóle nie była ona badana i analizowana z punktu widzenia strategicznych decyzji, podejmowanych przez kierownictwa ówczesnych przedsiębiorstw.

1. Początki i rozwój macierzystego zakładu

Początki fabryk Zieleniewskiego sięgają 1804 r.², kiedy urodzony w 1770 r. pod Sierpcem i wyzwolony na czeladnika w Warszawie w 1802 r. Antoni Zieleniewski przybył do Krakowa i ożeniwszy się z wdową po majstrze kowalskim Nowakowskim w oficynie domu przy ul. Św. Marka 31, przejął mały warsztat rzemieślniczy. Przekształcenie warsztatu w liczącą się manufakturę nastąpiło za sprawą Ludwika Zieleniewskiego (1819-1885), syna Antoniego, który był uważany za właściwego twórcę rodzinnej firmy. Zawarł on porozumienie z Towarzystwem Rolniczo-Gospodarskim i uzyskał w 1851 r. koncesję na otworzenie fabryki maszyn i narzędzi rolniczych³. Manufaktura w 1856 r. zatrudniała 40 robotników, co stanowiło połowę zatrudnionych z wszystkich koncesjonowanych fabryk krakowskich. Przeciętny dzienny zarobek wynosił 1 złr. Po 10 latach zmagania z czeską i austriacko-niemiecką konkurencją zaczął zmieniać profil działania. W 1860 r. wyprodukował pierwszy kocioł parowy, a w roku następnym pierwszą maszynę parową dla jednej z małych kopalni węgla w Tenczynku⁴. Fabryka powiększała zakres działania, rozbudowując się i przenosząc w 1872 r. całość produkcji na ul. Krowoderską⁵. Po nagłej śmierci Ludwika firmę przejęli synowie: Leon (1842-1919) i Edmund (1855-1919) Zieleniewscy, prowadząc ją jako spółkę jawną. Pierwszy z nich miał w swojej gestii sprawy komercyjne, drugi – technikę i wytwórczość. Podniósł się znacznie poziom techniczny i poszerzył asortyment. Szukano nowych odbiorców. Ze względu na zaprzestanie produkcji maszyn rolniczych od 1883 r. prowadzono tylko serwis napraw. Postawiono na kolej, dla której w 1886 r. wykonano pierwszą stację wodną⁶. Szybko przyszły dalsze produkty: obrotnice i zwrotnice, konstrukcje mostowe, doskonalono kotły i maszyny parowe wszystkich typów. W asortymencie były też zbiorniki gazu, prasy ceglarskie, walce drogowe. Dostawy dla kolei sięgały 55% całkowitej produkcji, ale rynek ograniczał się do Galicji. Dalej nie dopuszczała czeska konkurencja. W dodatku krajowe władze autonomiczne oraz władze samorządowe jakby dawały pierwszeństwo zlece-

² W. Saryusz-Zaleski: *Dzieje przemysłu w h. Galicji 1804-1929 ze szczególnym uwzględnieniem historii rozwoju S.A. L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper (z przedmową prof. F. Bujaka)*. Kraków 1930, s. 50-51.

³ *Ibid.*, s. 113.

⁴ *Ibid.*, s. 125.

⁵ *Ibid.*, s. 159.

⁶ *Ibid.*, s. 161.

niom dla firm obcych. E. Zieleniewski bez większych rezultatów posiłkował się opiniami zagranicznych ekspertów przy składaniu ofert. Doszło nawet w 1898 r. do demonstracji robotniczej przed krakowskim magistratem, by zlecenia dawać miejscowym fabrykantom⁷. W warsztatach stawiano na przedsiębiorczość rynkową i innowacje techniczne. Do końca XIX w. fabryka Zieleniewskiego uzyskała 11 patentów. Rozwój przedsiębiorstwa był systematyczny, kapitał narastał powoli z wytrwale i zapobiegliwie gromadzonych zysków. Relacje z pracownikami były poprawne. Od 1898 r. wprowadzono nawet 9-godzinny dzień pracy (przy 10,5-godzinnym oficjalnie obowiązującym). Dalsze zmiany musiały nadejść.

W 1906 r. doszło do przekształcenia w spółkę akcyjną. Rok 1905 zamknięto obrotem 1 mln 149 tys. koron. Wartość firmy wyceniono na 986 tys. koron, wniesione jako aport + 14 tys. wypłacone gotówką rodzinie Zieleniewskich⁸ (przeciętna dniówka robotnika w tych zakładach wynosiła 2,70 korony i była wyższa niż w otoczeniu) oraz 500 tys., które w akcjach objęli: austriacki Credit Anstalt für Handel und Gewerbe (250 tys.), Tow. Eskomptowe Dolnej Austrii (150 tys.) oraz dynamicznie rozwijające się Tow. Akc. Budowy Maszyn „Škoda” (100 tys.). Śladową ilość 150 akcji otrzymał R. Kern, wiedeński hurtownik żelaza. Pakiet kontrolny akcji pozostawał w rękach braci Zieleniewskich. Oni także dalej kierowali przedsiębiorstwem. Prezesem Rady Zawiadowczej został Leon Zieleniewski, dyrekcja naczelna i strona techniczna fabryki spoczywała w rękach Edmunda, od 1907 r. także posła do parlamentu wiedeńskiego.

Jednocześnie w 1906 r. nabyto plac na Grzegórkach przy linii kolejowej z dostępem do rzeki, gdzie stopniowo przenoszono zakłady. W 1908 r. powstała hala konstrukcji mostowych i centrala elektryczna. W 1910 r. oddano budynek administracyjno-biurowy. W 1911 r. ruszyła budowa hali montażowej i nowych warsztatów mechanicznych; w 1912 r. została przeniesiona odlewnia⁹, zwalniając teren przy ul. Krowoderskiej. Były kłopoty ze zbyciem zwolnionej lokalizacji, co wpływało na tempo inwestowania. W 1911 r. kapitał zakładowy powiększono do 2 mln koron. Poszerzono produkcję o dalsze rodzaje kotłów i maszyn parowych, pompy, kompresory powietrza, urządzenia transmisyjne, wyciągi i żurawie, obrotnice i zwrotnice, mosty (m.in. na Dniestrze w Haliczu oraz trzeci most na Wiśle w Krakowie w 1909 r.), maszty i wieże wydobywcze (m.in. w kopalni soli potasowych w Kałuszu), statki rzeczne i pogłębiarki dla Dniestru i Wisły. Do spektakularnych przedsięwzięć należało samodzielne zaprojektowanie i wykonanie (wspólnie z Zakładami Witkowskimi i Fabryką w Sanoku) lwowskiego dworca kolejowego w 1905 r.

⁷ Ibid., s. 167.

⁸ Ibid., s. 204.

⁹ Ibid., s. 205; także A. Rothert: Z przemysłu mechanicznego w Polsce. „Przegląd Techniczny” 1923, nr 12, s. 109-110. Pisał o nich na początku lat 20., że „[...] stoją one na wysokości techniki współczesnej” (ibid., s. 110).

Mimo ogólnie dobrych stosunków z pracownikami pojawiły się oznaki niepokoju i roszczeń. W 1910 r. wybuchł pierwszy strajk robotniczy w Fabryce Zieleniewskich, największy z 56, jakie w tym czasie miały miejsce w Galicji¹⁰. Strajkujący domagali się spełnienia 3 postulatów: 1) zagwarantowania minimalnej płacy dziennej przy stosowanym w fabryce systemie akordowym, 2) ogólnej podwyżki wynagrodzeń, 3) zgody na mężów zaufania jako instytucji pośredniczącej w sporach i konfliktach. Po trzech tygodniach strajku zawarto ugodę. Drugi postulat został przez dyrekcję uwzględniony, pierwszy jako wewnętrznie sprzeczny i trzeci zostały odrzucone¹¹. W 1912 r. strajk został ponownie przeprowadzony, z podobnym efektem. W rezultacie wzrósł przeciętny zarobek. Kształtował się on na poziomie 3,89 korony dziennie.

2. Przejęcie fabryki we Lwowie

Mimo prowadzenia inwestycji wewnętrznych, podniesienie kapitału i dobry stan finansów bieżących Fabryki Maszyn i Kotłów S.A. „L. Zieleniewski i S-ka” spowodowały, że w 1912 r. zaczęto rozglądać się za zakupem dodatkowego przedsiębiorstwa. Na wieść o tym następujące fabryki zwróciły się z prośbą o ich przejęcie¹²: Fabryka Maszyn i Odlewnia Ochsnera w Białej, Fabryka Armat Rudolphiego w Trzebini, Fabryka Maszyn Parowych Bredta w Ottyni, Fabryka Maszyn ks. A. Lubomirskiego we Lwowie. Wszystkie miały kłopoty. Wybór padł na tę ostatnią, przy czym trudno dociec obecnie, jaka była argumentacja przejmującego. Protoplastą lwowskiej fabryki był stary warsztat kowalski Ferdynanda Pietscha, przeniesiony w 1886 r. z Łyczakowa na ul. Św. Marcina. W 1898 r. utworzono dla jego wzmocnienia Sp. Kom. „Perkun”, ale interesy nie szły dobrze. W 1903 r. fabryka popadła w głęboki kryzys, wówczas budynki i urządzenia nabył Andrzej ks. Lubomirski, przy czym nie odnotowano widocznej poprawy. Głównym profilem produkcji były maszyny rolnicze. Umowę przejęcia podpisano 6 lipca 1913 r., określając kwotę kupna na 350 tys. koron + 150 tys. zatrzymane w 150 akcjach wartości nominalnej przez ks. A. Lubomirskiego. Przejęcie spowodowało podniesienie kapitału spółki do 2,5 mln koron. Przeorientowano działalność, specjalizując z czasem zakład w produkcji urządzeń dla przemysłu gorzelniano-spirytusowego oraz wytwarzaniu składników pomocniczych dla przedsiębiorstw pozostałych.

¹⁰ W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 212-213.

¹¹ Jakkolwiek istnieje diametralnie inna interpretacja efektów tego strajku: „Strajk po 17 dniach został wygrany. Zieleniewscy musieli ustąpić” – pisał J. Kalkowski (Zieleniewscy. 25-lecie strajku 1936-1961. Kraków 1961, s. 19). Mimo iż podstępny dyrektor Zieleniewski „[...] wysilał cały swój spryt, aby podstępnymi sztuczkami lub groźbami złamać jedność strajkujących, wzywał robotników pod różnymi pretekstami do dyrekcji, aby ich tam omotać propozycjami przekupstwa, usiłował zwerbować lamistrąków, ale na nie się to nie zdało” (ibid.).

¹² W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 213-214.

3. Fuzja z fabryką w Sanoku

Sanocka wytwórnia miała długą historię. Została założona w 1832 r. przez uczestników powstania listopadowego Walentego Lipińskiego i Mateusza Beksińskiego jako warsztat kowalsko-kotlarski. Ale przełom w działalności nastąpił dopiero w 1891 r., kiedy wyprodukowano 4 pierwsze wagony towarowe. Warsztat został zauważony, uzyskał wsparcie z Banku Krajowego i w 1894 r. nastąpiło przekształcenie w Pierwsze Galicyjskie Tow. Akc. Budowy Wagonów i Maszyn (przedtem K. Lipiński) z kapitałem zakładowym 2 mln koron¹³, z dużym udziałem Banku Krajowego oraz Tow. „Merkur”. Rozpoczęto budowę nowej fabryki w Posadzie Olchowskiej pod Sanokiem, stawiając na specjalizację w produkcji wagonów różnego typu. Nastąpiła krótka, choć mocna faza prosperity. Był zbyt na wyroby (m.in. Wiedeń zamawia 50 wagonów tramwajowych, Ostrawa – 30), wagony cieszyły się uznaniem kolei rumuńskich do tego stopnia, że otwarto przedstawicielstwo w Ploesti dla tamtejszego rynku. W polu widzenia był przemysł naftowy, dla którego uruchomiono produkcję rur, także kontynuowano i doskonalono produkcję wiertel i urządzeń wiertniczych. W dziedzinie konstrukcji wykonano i zamontowano wszystkie urządzenia dla nowo zbudowanego teatru we Lwowie, wyposażono także pasaż Mikulascha. Ale początek XX w. przyniósł same trudności. Narastała konkurencja, zamówienia rządowe były nieregularne, ryzykowano fabrykacją wagonów na zapas. Wprawdzie w 1904 r. zawarto porozumienie kartelowe z Fabryką Zieleniewskich, niewiele jednak to dawało. W 1906 r. powzięto zamiar fuzji, ale krakowska spółka prowadząca forsowne inwestycje własne takiej transakcji nie podjęła. W 1911 r. fabryka w Sanoku była technicznie zaóźniona, maszyny przestarzałe, budynki wymagały remontu, dywidendy nie wypłacano od lat. W 1913 r. S.A. „L. Zieleniewski” w końcu przystąpiła do rozmów, po opracowaniu planu inwestycyjnego i zamknięciu bilansu za 1912 r., który uznano za pomyślny. Umowę fuzji, do której skłaniał podział pracy między zakładami, wynegocjowano 29 maja 1913 r. w Wiedniu. Utrzymano kontyngent produkcji wagonów z umowy kartelowej na 10 lat. Za 8 akcji fabryki sanockiej po 500 koron akcjonariusze otrzymywali 17 akcji Zieleniewskiego po 250 koron, z tym że akcje powstałej w wyniku fuzji spółki miały zostać wprowadzone na wiedeńską giełdę, gdzie akcje sanockie były już notowane.

Warunki fuzji i przejęcie fabryki lwowskiej nakazywały dalsze zwiększenie kapitału zakładowego, by sfinansować modernizację obydwu wytwórni. Poziom określono na 6 mln koron¹⁴. Nowe akcje objęli: Credit Anstalt, Bank

¹³ Ibid., s. 215-216.

¹⁴ A. Rothert: *Z. przemysłu mechanicznego...* op. cit., s. 109.

Przemysłowy (który w międzyczasie przejął pakiet od Towarzystwa Eskomptowego), Bank Krajowy (główny udziałowiec fabryki sanockiej), a także Huta Witkowicka. Aby zapewnić powodzenie operacji, powstał syndykat pod przewodnictwem Credit Anstalt dysponujący 12 175 akcjami. W październiku 1913 r. dokonano fuzji w proporcji: Sanok 27/10 i Kraków 30/10 (rys. 1). Konstytucyjne zebranie Rady Nadzorczej odbyło się 3 marca 1914 r. Jej prezesem został Alfred Zgórski (prezes Banku Krajowego) z rekomendacji Sanoka, dyrekcję generalną zatrzymał inż. Edmund Zieleniewski. Trzeba z uznaniem odnieść się do zarządzania przez tego ostatniego fabryką krakowską. Dość powiedzieć, że do wybuchu wojny spółka wypłacała akcjonariuszom dywidendę w wysokości 7% rocznie. Umiejętnie umacniała pozycję rynkową, dążąc do stałego utrzymywania płynności finansowej. „Była najlepiej postawionym technicznie i finansowo zakładem”¹⁵ w Galicji. W dodatku otworzyły się możliwości kredytowe. Akcjonariusze przyjęli zobowiązanie kredytowania przedsiębiorstwa w stosunku 34 (Credit Anstalt) do 22 (Bank Przemysłowy, Bank Krajowy i Tow. Bankowe „Merkur”). Jak często bywa, wyroki losu pokrzyżowały te zamiary.

4. Czas wojny i pierwsze lata niepodległości

Wybuch i przebieg wojny różnie obszedł się z Polskimi Fabrykami Maszyn i Wagonów S.A. „L. Zieleniewski” w Krakowie, Lwowie i Sanoku. Najtrudniejsze były pierwsze miesiące. Pomimo braku bezpośrednich działań wojennych, fabryka krakowska była unieruchomiona¹⁶. Austriackie władze wojskowe zarekwirowały urządzenia, co cenniejsze maszyny wywieziono do zachodnich Czech. Nie było żadnych zleceń wojennych. Załoga stanęła przed widmem głodu. Dyrektor naczelny Edmund Zieleniewski, mimo że wyłączony ze służby wojskowej ze względu na wiek, ochotniczo zgłosił swoją kandydaturę w nadziei na objęcie komendantury przekształconej w zmilitaryzowaną fabrykę. Zamiar ten został udaremniony. Dopiero w 1915 r. otrzymano pierwsze zamówienie na apreturę granatów, zresztą wspólnie z Hutą Witkowicką. Fabryce zwrócono maszyny, najstarsze i najgorsze.

Znacznie gorszy los spotkał fabrykę lwowską, a zwłaszcza sanocką. Znalazły się one w strefie działań frontowych. Zostały zajęte przez Rosjan i unieruchomione. Wycofujące się w lipcu 1915 r. wojska rosyjskie dokonały dużych zniszczeń w przemyśle Galicji, z podpaleniem szybów naftowych włącznie. W samej fabryce sanockiej szkody szacowano na 1 mln koron¹⁷. Także fa-

¹⁵ W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 215.

¹⁶ Ibid., s. 251.

¹⁷ E. Śluszkiewicz: Przewodnik po Sanoku i ziemi sanockiej. Nakładem Tow. Tatrzańskiego. Sanok 1936. s. 70.

bryka lwowska uległa zniszczeniu. Uruchomiona została w grudniu 1915 r., jednak niewiele to dało. Szybka odbudowa nastąpiła w wytwórni sanockiej po ponownym dojściu do władzy Austriaków. Wzrastało zapotrzebowanie, zwłaszcza na wagony kolejowe używane w transporcie wojskowym na rozległym terenie cesarstwa habsburskiego. W 1916 r. wyprodukowano 570 sztuk, w 1917 – 347¹⁸, co stanowiło poziom porównywalny z przedwojennym.

W trudne lata niepodległości spółka weszła bez kierownictwa. W 1919 r. zmarli obydwaj bracia Zieleniewscy. Zwłaszcza śmierć Edmunda, przedsiębiorczego ducha firmy¹⁹, kompetentnego menedżera i działacza mającego na uwadze dobro społeczne²⁰, była dużą stratą. Ale przedsiębiorstwo było na tyle znaczącą jednostką gospodarczą, że mogło przebierać w kandydatach na dyrektora naczelnego²¹. O ile fabryka krakowska nadal radziła sobie z wyszukiwaniem rynkowych okazji, o tyle fabryka sanocka popadała w zastój. Ratunkiem było prowadzenie napraw taboru i sprzętu kolejowego. Działalność ruszyła z miejsca, gdy w 1920 r. rząd zdecydował się skierować zamówienie na produkcję wagonów do producentów krajowych. Umowa dla fabryki w Sanoku przewidywała 8 tys. wagonów w ciągu 10 lat²². Zaopatrzone wszystkie fabryki w nowoczesne obrabiarki, jak się wydaje w kontekście tak dobrych perspektyw. W ramach strategii przeważała opcja wytwarzania wagonów. Rozważano wybudowanie nowej fabryki na Olszy w Krakowie, ale wytworzyła się nowa sytuacja. W jesieni 1920 r. akcjonariusze budowanej fabryki „Wagon” S.A. w Ostrowie oświadczyli, że są skłonni sprzedać 81% akcji z powodu braku środków na dokończenie inwestycji²³. Kierownictwo Fabryki Maszyn i Wagonów S.A. „L. Zieleniewski” decyduje się na ich przejęcie, po wcześniejszym porozumieniu z Ministerstwem Skarbu Państwa na dostawy do 1931 r. 18 tys. wagonów towarowych i 2800 osobowych. Fabryka w Ostrowie była obliczona na 5 tys. pracowników i duży rozmach wytwórczy. Dla porównania: w 1923 r. wszystkie fabryki spółki łącznie z nowym zakładem zatrudniały 3 tys. osób²⁴.

¹⁸ W. Saryusz-Zaleski: *Op. cit.*, s. 222.

¹⁹ Por. jego poglądy na przedsiębiorczość zawarte w: E. Zieleniewski: *Znaczenie prywatnej przedsiębiorczości dla społeczeństwa i jej stosunek do przedsiębiorstw gminnych i państwowych*. W: *Pamiętnik V. Zjazdu Techników Polskich we Lwowie w roku 1910*. Red. S. Anczyc. Lwów 1911.

²⁰ Nie zawsze taką ocenę stawiano. Był czas, kiedy uchodził za „zdziercę-fabrykanta”, który osobiste bogacenie się przedstawiał w patriotycznym jakoby duchu „pracy organicznej” za bogacenie się narodu (por. J. Kalkowski: *Z dziejów Zakładów Zieleniewskiego*. W: *Zieleniewszczyzy*. *Op. cit.*, s. 15).

²¹ Dyrektorem został pochodzący z Poznania, wykształcony w Niemczech, praktykujący w Wiedniu inż. Antoni Lewalski, znany m.in. z tego, że był jednym z najlepiej opłacanych menedżerów w Polsce okresu międzywojennego. *Polski Słownik Biograficzny*. T. XVII. Ossolineum. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1972. s. 205 (autorzy biogramu: J. Kaliński, J. Krüger).

²² W. Saryusz-Zaleski: *Op. cit.*, s. 272 i nast.

²³ *Ibid.*, s. 277-278.

²⁴ A. Rothert: *Z przemysłu mechanicznego...*, *op. cit.*, s. 110.

Tak się jednak nie stało. Zdaniem kierownictwa sytuacja spółki stałaby się zbyt zależna od segmentu wagonowego. Poza tym pojawiły się nowe okoliczności. Dążący do zrównoważenia budżetu gabinet W. Grabskiego zapowiadał ograniczenie zamówień do 1/3 wielkości przewidzianej w umowie. Penetrowano rynek zamówień prywatnych, gdzie upatrywano nowe szanse. Pojawiło się zapotrzebowanie na nowe odmiany produktów: wagony wąskotorowe, chłodnie, cysterny naftowe, wagony do transportu piwa itp. Także z samorządów sygnalizowano zapotrzebowanie na tramwaje, m.in. zamówienie dużej partii z Warszawy. Koniunktura dla krakowskiej fabryki rosła, zaś sanockiej wydawała się ustabilizowana. W 1925 r. nastąpiła decyzja o wycofaniu się z Ostrowa, którego skali potrzeb przedsiębiorstwo mogłoby nie zaspokoić. Akcje „Wagon” S.A. w kwocie 5,5 mln franków szwajcarskich z płatnością rozłożoną na 3 lata odkupił Skarb Państwa²⁵, w wyniku czego Ministerstwo Kolei, w którego gestię właścicielską spółka trafiła, przekształciło ją w warsztaty reparacyjne. Dopływ ze sprzedaży przywrócił płynność w zakresie środków obrotowych, stwarzając komfort zarządzania. Oto jeden z dobrych przykładów skutecznej redefinicji celów strategicznych pod wpływem zmieniających się okoliczności rynkowych. Na marginesie warto zauważyć, że mimo narastającej w omawianym okresie inflacji, nawet hiperinflacji, spółka zachowała pełną wartość swoich kapitałów w złocie.

Równolegle były podejmowane działania podnoszące pozycję firmy w gospodarczym otoczeniu. Krakowska fabryka zawsze odznaczała się bardzo urozmaiconą produkcją, co wymagało zatrudniania licznych personelu technicznego o dużych kompetencjach. Technologia w zakresie budowy maszyn, kotłów i mostów była opanowana. Hitem wśród produktów był motor ropny typu „Lech”, odznaczający się znakomitymi parametrami mocy w stosunku do zużycia oraz pompa parowa „Worthingtona”, jak również urządzenia stacji kolejowych²⁶. Fabryka lwowska skupiała się na urządzeniach dla gorzelni i rafinerii spirytusu, a także na produkcji kotłów miedzianych. Obydwie utrzymywały odlewnie żeliwa i metali. W fabryce sanockiej panowała monokultura w zakresie wytwórczości wagonów, zwłaszcza towarowych. Ale na korzyść kierownictwa spółki z inż. A. Lewalskim jako prezesem trzeba zwrócić uwagę na to, że nie poprzestali na tym stanie rzeczy, poszukując trwałych podstaw funkcjonowania w rynkowo zmiennym otoczeniu. Postawiono na jakość, hołdując strategii kooperacji z najlepszymi. W 1924 r. zawarto układ z firmą „Babcock & Wilcox” z Londynu, uzyskując zezwolenie na produkcję kotłów jej systemu, m.in. dla cukrowni (Chybie, Horodeńka, Zduny), elektrowni (Łódź, Lwów), fabryki sztucznego jedwabiu w Tomaszowie, fabryk

²⁵ W. Saryusz-Zaleski: *Op. cit.*, s. 283.

²⁶ A. Rothert: *Z przemysłu mechanicznego...*, *op. cit.*, s. 110.

chemicznych w Mościskach i Borach (koło Jaworzna). Zawierano dalsze porozumienia. Z wielkimi zakładami niemieckimi A. Borsigwerke AG z Berlina, europejskim „królem lokomotyw”, podpisano umowę o dostarczanie kompletnych urządzeń rzeźni z chłodniami, sprzedawanymi przedsiębiorstwom gminnym, m.in. samorządowi Radomia, Lublina, Tarnowa czy Dębicy i wielu mniejszym. Firma „J. Pintsch” AG, gdzie A. Lewalski był w latach 1913-1918 dyrektorem naczelnym, licencjonowała urządzenia dla gazownictwa i oświetlenia gazowego. Firma W. Kind udzieliła zgody na produkcję pomp pneumatycznych, a W. Brückner zezwalała na stosowanie instalacji wodociągowych i centralnego ogrzewania, które zasilify produkcję fabryki lwowskiej²⁷. Byli to kooperanci znaczący w strukturach gospodarczych tamtych czasów. Jednocześnie budowano mosty, m.in. na Wiśle pod Sandomierzem i 4. most w Krakowie, 3 przęsła mostu średnicowego w Warszawie, wiadukt kolejowy w Radomiu. Spółka była zaliczana do czołówki przedsiębiorstw metalowych kraju i nic nie wskazywało, by miała tę pozycję utracić. Wręcz przeciwnie – niebawem miała nadejść fala dalszej ekspansji.

5. Przygotowania do kolejnych operacji

Wielozakładowa spółka potrzebowała dużego i godnego zaufania dostawcy surowców. Czasy austriackie jeszcze żywo stały w pamięci, kiedy surowiec zdobywano po cenach zawyżanych w Zagłębiu Ostrawsko-Karwińskim. Od 1922 r. pojawiły się nieograniczone możliwości korzystania z dostaw górnośląskich. Porozumienie zawiązano z Śląskim Zakładem Górniczo-Hutniczym S.A. „Huta Pokój”, poparte związkami kapitałowymi. Piąta emisja w warunkach polskich akcji Fabryki Maszyn i Wagonów „L. Zieleniewski” S.A. z 1923 r. była przeznaczona w całości dla „Friedenshütte” AG, jak wtedy jeszcze się nazywała. Było to pozyskanie potężnego akcjonariusza. Wystarczy powiedzieć, że kapitał zakładowy „Huty Pokój” S.A. był mniej więcej 5-krotnie większy niż spółki krakowskiej po jej fuzji z Fabryką Maszyn i Kotłów „Fitzner-Gamper” S.A. Następstwem tego kroku była umowa współpracy, z biegiem lat zacieśniana.

W dodatku pojawiła się okazja przejścia mniejszego, ale potrzebnego zakładu. W Tarnowskich Górach zostało w 1920 r. utworzone niewielkie przedsiębiorstwo pod nazwą Oberschlesische Rohrbau GmbH, którego wszystkie udziały należały do Tow. Akc. „Oberbedarf” z siedzibą w Gliwicach²⁸. Zajmowało się ono wytwarzaniem rur odpornych na wysokie ciśnienia. Zamiar inwestowania w modernizację segmentu kotłów uzasadniał chęć przejścia, tym bardziej że w wyniku wytyczenia nowej granicy polsko-niemieckiej „Oberbedarf” chciał się pozbyć przed-

²⁷ W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 281-282.

²⁸ Ibid., s. 286-287.

siębiorstwa. Toteż szybko transakcję sfinalizowano, zawierając umowę sprzedaży w grudniu 1926 r. na kwotę 115 tys. zł wraz z przejęciem długu firmy w wysokości 63 tys. mkn. Ponadto „Oberbedarf” AG zobowiązał się do wyposażenia fabryki w urządzenia do wyrobu ambalaży na kwotę 40 tys. mkn oraz przekazania know-how w dziedzinie budowy rur. W ten sposób powstało Górnośląskie Towarzystwo Budowy Rur „Gótober” Sp. z o.o., przedstawiając dla Polskiej Fabryki Maszyn, Kotłów i Wagonów S.A. „L. Zieleniewski” dużą wartość, pozwalającą uniezależnić się od dostaw obcych.

6. Fuzja z Fabryką Kotłów „Fitzner-Gamper” S.A. w Sosnowcu

Fabryka w Sosnowcu została założona w 1881 r. przez przemysłowca Wilhelma Fitznera²⁹, właściciela kotłarni w Siemianowicach o uznanej technologii wytwarzania kotłów, rur i spawania. Rok wcześniej Rosja wprowadziła wysokie cło przywozowe, stwarzając niechcący pomyślny warunki dla rozwoju przemysłu na ziemiach Królestwa Kongresowego. Wiele przedsiębiorstw zakładało fabryki na tym terenie, by być obecnym na rosyjskim rynku. Kierownictwo sosnowieckiej fabryki objął Konrad Gamper³⁰, zarządzając nią niezwykle energicznie. Zakładano, że będzie świadczyć naprawy, tymczasem już w pierwszym roku działalności wyprodukowano 40 kotłów. Produkcja szybko się rozwijała, obejmując zasięgiem zbytu całe imperium. Lata 1886-1890 to okres nadzwyczajnego rozwoju. W 1897 r. doszło do przekształcenia w spółkę, której akcjonariuszami oprócz właścicieli zostali „król” lokomotyw z Berlina – A. Borsig AG oraz łódzcy przemysłowcy – K. Scheibler i dr A. Biedermann³¹. Wyroby cechowała doskonałość techniczna, czego przejawem były odznaczenia, m.in. w Niżnym Nowogrodzie (1896) i Paryżu (grand prix – 1900). Z początkiem wieku nastąpiło jednak zahamowanie rozwoju, potem spadek produkcji, tak że byt spółki zaczynał być zagrożony. Wierzyteli postanowili ratować dotąd świetnie funkcjonujące przedsiębiorstwo. Wszczęto proces sanacji, którą prowadził Bank

²⁹ Wilhelm Fitzner (1833-1905), ur. w Gliwicach, syn kowala. Po praktyce w Zakładach Borsiga w Berlinie i Ruffera we Wrocławiu poszerzył w 1869 r. założony przez ojca w 1855 r. na terenach Huty Laura warsztat kotlarski, który doprowadził do przodującej pozycji w zakresie fabrykacji kotłów i spawania w Niemczech. Udanie wprowadzał i stosował nowe technologie produkcji rur parowych i gazowych odpornych na ciśnienie, pierwszego na Śląsku hydraulicznego nitowania, spawania gazem wodnym. Zmarł na początku 1905 r. w Siemianowicach (Deutsche Biographische Enzyklopädie. Bd 3. K.G. Saur. München-New Providence-London-Paris 1996. s. 333).

³⁰ Konrad Gamper (1846-1899), Szwajcar, praktykował we Francji, w Czechach, na Węgrzech. U Ruffera zajmował się konstrukcją i budową mostów na Odrze. Na zaproszenie W. Fitznera w 1876 r. objął kierownictwo fabryki kotłów, a w 1881 r. został zarządcą fabryki sosnowieckiej, której niebawem stał się współwłaścicielem. W 1893 r. przyłączył Fabrykę Maszyn i Odlewnię w Dąbrowie. W 1896 r. rozpoczął budowę drugiej fabryki maszyn w Kramatorsku. W 1897 r. został akcjonariuszem Tow. Akc. Zakładów Kotlarskich i Maszynowych „Fitzner & Gamper”, przeprowadzając także utworzenie dyrekcji w Petersburgu. Zmarł nagle w Kramatorsku.

³¹ W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 288-289.

Handlowy z Warszawy przy udziale dotychczasowych akcjonariuszy. Szczególnie aktywny w wysiłkach restrukturyzacyjnych był Wilhelm Wellisch, w latach 1901-1907 wiceprezes zarządu spółki. Po jego śmierci zakontraktowano na doradcę technicznego inż. Władysława Jechalskiego, pierwszego menedżera, który stosował naukową organizację pracy w zakładach wytwórczych Królestwa Kongresowego³². W latach 1910-1924 był on dyrektorem naczelnym sosnowiecko-dąbrowskiego przedsiębiorstwa. Dzięki przebudowie zakładów, modernizacji metod wytwarzania, poprawy organizacji i administracji sytuacja poprawiła się, szczególnie w latach 1912-1913. Wybuch wojny w 1914 r. zahamował dalszy rozwój zakładów. Władze niemieckie zarekwirowały maszyny i urządzenia, część wywozły. Ruch był jedynie podtrzymywany niewielkimi zamówieniami dla kopalń węgla oraz wskazanymi przez okupanta fabrykami. Kotły wykończone dla odbiorców rosyjskich starano się sprzedać w Niemczech.

W odrodzonej Polsce położenie zakładów było nadal trudne. W szczególności utrzymywał się brak zbytu na główne wyroby fabryki, tj. kotły parowe odpowiadające zdolnościom wytwórczym warsztatów. Ale rozwiązanie znaleziono i to bezprecedensowe, choć niewykluczone, że przeprowadzone z nieformalną siłą lobbingu. Zyskała na tym cała gospodarka, nie tylko sami zainteresowani. Potrzebna była komunikacyjna integracja ziem scalanych z trzech zaborów. Powstał program zamówień na środki transportu, czego przejawem była m.in. wspomniana inwestycja ostrowska. Planowano także produkcję parowozów, choć nowo powstałe państwo nie posiadało żadnych zakładów wytwórczych. W 1920 r. trzech przedsiębiorcy: P. Drzewiecki (wtedy prezes rady nadzorczej fabryki w Sosnowcu), W. Jechalski (członek rady i naczelny dyrektor) i L. Wellisch (syn Wilhelma, prezes zarządu i naczelny dyrektor przyszłej fabryki) podpisali umowę z rządem na dostarczenie 1200 lokomotyw w przeciągu 10 lat. Wspólnie z akcjonariuszami instytucjonalnymi – Bankiem Małopolskim i Bankiem Handlowym – założyli Pierwszą Fabrykę Lokomotyw S.A. w Chrzanowie, zastrzegając ścisłą współpracę z Tow. Akc. Budowy Kotłów „Fitzner & Gamper”, i to „[...] w ten sposób, że kotły dla wszystkich lokomotyw, objętych pierwszą umową z Rządem, miały być budowane w Sosnowcu, zaś odlewy żeliwne wykonywane w Dąbrowie”³³. Rzeczywiście, chrzanowska fabryka powstała bez kotłarni i odlewni, poza tym – korzystając z koniunktury związanej z odbudową i modernizacją przemysłu metalowego w Polsce – w dąbrowskiej fabryce uruchomiono seryjny wyrób obrabiarek³⁴, wyznaczając jej nowy kierunek rozwoju na wiele lat. Wyroby z Chrzanowa,

³² Polski Słownik Biograficzny. T. XI. Ossolineum. Wrocław-Warszawa-Kraków 1964-1965, s. 132 (autor biogramu: J. Matejko).

³³ J. Dąbrowski: Przemysł lokomotyowy w Polsce. Warszawa 1928, s. 23. Program objął także powstałą w 1920 r. Państwową Fabrykę Parowozów w Warszawie (510 lokomotyw). W 1923 r. dołączył „H. Cegielski” S.A. (Oddział III), dla którego przewidywano 1050 sztuk w ciągu 10 lat.

³⁴ W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 291-292.

których produkcja ruszyła w 1923 r., podobnie jak kotły z Sosnowca, wyróżniały się wysoką jakością. W 1927 r. wykonano 10-tysięczny kocioł w dziejach zakładów oraz 300 kotłów parowozowych dla fabryki chrzanowskiej. Utrzymywano poziom techniczny i wzbogacano ofertę w segmencie kotłów. Wprowadzono wyrób kotłów wysokoprężnych, z sekcjami bez szwu, wytłaczanymi we własnej tłoczni. Wytwarzano także kotły opłomkowe, stromorurowe. Wciąż jednak nie potrafiono zrównoważyć przychodów ze sprzedaży z kosztami. W 1924 r. nastąpiła zmiana na stanowisku dyrektorskim. W miejsce ustępującego z racji wieku W. Jechalskiego kierownictwo fabryk przejął inż. J. Mirowski.

W tej sytuacji porozumienie w sprawie fuzji z Sp. Akc. „L. Zieleniewski” wydawało się być racjonalne i zgodne z interesami sosnowieckiej spółki. Na podstawie uchwał walnych zgromadzeń obydwu spółek, z dniem 1 stycznia 1928 r. fabryki w Sosnowcu i Dąbrowie rozpoczęły działalność na rachunek Zjednoczonych Fabryk Kotłów, Maszyn i Wagonów „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper” Sp. Akc.³⁵. Warunki porozumienia w sprawie fuzji, które ostatecznie wynegocjowano w lipcu tego roku, zakładały, że: Fabryka „L. Zieleniewski” jako spółka przejmująca wymienia każde 250 akcji markowych Sp. Akc. „W. Fitzner i K. Gamper” za jedną akcję 100 złotową Sp. Akc. „L. Zieleniewski”, zaś akcje uprzywilejowane spółki sosnowiecko-dąbrowskiej są wymieniane w stosunku 200 : 1. W efekcie Sp. Akc. „L. Zieleniewski” za 6,6 mln akcji zwykłych S.A. „W. Fitzner i K. Gamper” wydaje 26 400 swoich akcji, tudzież za 400 tys. akcji uprzywilejowanych spółki „W. Fitzner i K. Gamper” wnosi 2 tys. akcji własnych. Jednocześnie Sp. Akc. „L. Zieleniewski” przejęła wszystkie aktywa i pasywa Sp. Akc. „W. Fitzner i K. Gamper”. Z rozędu nabyto również udziały Fabryki Kotłów „W. Fitzner” Sp. z o.o. w Siemianowicach za akcje krakowskiej spółki za kwotę 910 tys. zł³⁶. Powstał w ten sposób koncern, jeden z najbardziej charakterystycznych w polskim przemyśle, o stosunkowo wysokim kapitale zakładowym w wysokości 15 mln zł, o sprzedaży rocznej 60 mln zł³⁷.

Ale postęp techniczny w wytwarzaniu kotłów parowych nie był pustym frazesem. Przejęta fabryka w Sosnowcu wymagała dalszych nakładów, by

³⁵ Ibid., s. 294.

³⁶ Ibid., s. 293. Siemianowicka fabryka wyspecjalizowała się w wytwarzaniu wyrobów spawanych, zapewniających większą wytrzymałość na ciśnienie. Była liderem technologii spawania gazem wodnym kotłów i rur (Księga adresowa przemysłu, handlu i finansów polskiego Górnego Śląska 1924/25. Nakładem Izby Handlowej w Katowicach. Katowice 1924, s. 298-299). Zbyt na wyroby, szczególnie rury, był nieograniczony. Dość powiedzieć, że do czasu wybuchu wojny celnej z Niemcami w 1925 r., jak też z powodu okupacji przez Francję Zagłębia Ruhry w latach 1923-1925, niemal całość wzrastającej produkcji w tym okresie była sprzedawana odbiorcy niemieckiemu (W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 294).

³⁷ Rocznik Polskiego Przemysłu i Handlu 1932. Oprac. T. Szober. Warszawa 1932, nr 583. W porównaniu z przedsiębiorstwami górnośląskimi było to w zasadzie niewiele. Dla porównania można podać, że kapitał zakładowy kooperującego koncernu górnico-hutniczego „Huty Pokój” S.A. wynosił 70 mln zł (ibid., nr 468). Nie dziwnego, że gdy tylko nadarzyła się sposobność, inż. A. Lewalski natychmiast objął tam (od 1 marca 1929 r.) fotel dyrektora naczelnego, rezygnując z prowadzenia Zjednoczonych Fabryk „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper”, za to rezerwując sobie przewodniczenie radom nadzorczym zarówno koncernu, jak i spółki „Babcock-Zieleniewski” oraz członkostwo w spółkach pozostałych i współpracujących (np. Huta „Ferrum” S.A.).

wzmocnić produkcję kotłów o wysokim ciśnieniu przez zaopatrzenie jej w nowoczesne urządzenia. Dostęp do technologii i zaopatrzenia był w gestii krakowskiej spółki dzięki istniejącej współpracy z londyńską wytwórnią „Babcock & Wilcox”. Z dniem 1 stycznia 1929 r. zawieszono nową spółkę pod nazwą „Polskie Zakłady Babcock-Zieleniewski”³⁸ S.A. z kapitałem zakładowym 1 mln zł w stosunku S.A. „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper” – 51% : „Babcock & Wilcox” Ltd. – 49%. Siedzibą były dzierżawione tereny fabryki w Sosnowcu, potrzebnego know-how oraz sfinansowania inwestycji podjęła się firma brytyjska; w zamian S.A. „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper” zaprzestała produkcji kotłów parowych. Stanowisko dyrektora nowej spółki objął inż. Edmund Zieleniewski, zaś stanowisko kierownika fabryki siemianowickiej – dr Jan Zieleniewski (obydwaj synowie Edmunda). Nie zapomniano o potomkach byłego współwłaściciela krakowskiej fabryki.

7. Organizacja i kalkulacja

Efekt końcowy operacji połączeniowych i nabywczych przedstawia rys. 2. Siedem fabryk, w tym trzy funkcjonujące jako zależne osoby prawne o różnych, ale uzupełniających się profilach produkcyjnych, stanowiło mocną podstawę działalności Zjednoczonych Fabryk Maszyn, Kotłów i Wagonów „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper” w gospodarczych realiach Polski międzywojennej. Stanowił interesujący przypadek równoczesnej koncentracji poziomej i pionowej³⁹. Jedne fabryki koncernu pracowały na potrzeby innych (np. fabryki w Siemianowicach i Dąbrowie na rzecz fabryki w Sosnowcu w zakresie budowy kotłów; fabryka lwowska dla sanockiej przy wyrobie wagonów). Następowła dalsza koncentracja produkcji w układzie poziomym, dążąca do radzenia sobie lub wyeliminowania konkurencji. Co kiedyś oferowały 2 lub 3 zakłady, zostało skupione w jednym miejscu (np. kotły w Sosnowcu, konstrukcje mostowe w Krakowie), co mogło mieć miejsce dzięki fuzjom. Przede wszystkim jednak była tworzona wspólnota finansowa przedsiębiorstw wchodzących w skład koncernu. Własność ma mniejsze znaczenie. Za to decydujący jest moment, od którego połączone jednostki gospodarcze rządzą się wspólnym planem⁴⁰.

³⁸ Wejście kapitałowe brytyjskiej spółki do Polski było dużym osiągnięciem. Dość powiedzieć, że zabiegano o to Pierwsze Bemieńskie Tow. Akc. Fabryk Maszyn w Brnie (zał. 1821. d. H.A. Luz & F. Wannick i S-ka), wieloletni konkurent Fabryki Zieleniewskiego, które także posiadało porozumienie o współpracy z „Babcock & Wilcox” i z wieloma innymi znanymi firmami. W Warszawie posiadało własne Biuro Inżynierskie (Księga adresowa przemysłu, handlu i finansów 1922. Nakładem Ministerstwa Przemysłu i Handlu. Warszawa 1922).

³⁹ W. Saryusz-Zaleski: Op. cit., s. 300.

⁴⁰ J. Zieleniewski: Koncentracja produkcji. Nakładem Towarzystwa Ekonomicznego. T. XXXIV. Warszawa 1929. s. 10-12.

Przy bogactwie asortymentowym produktów koncernu, zróżnicowanej technologii i rozproszeniu terytorialnym, doskonalono i zarazem centralizowano system zarządzania. W gestii zarządu głównego całkowicie skupione zostały zakresy: 1) sprzedaży, 2) zakupu, 3) finansów, 4) księgowości oraz 5) ogólnotechniczny⁴¹. Odpowiednio do tego powołano 5 wydziałów, kierujących tymi dziedzinami we wszystkich fabrykach. Istniała właściwa koncernom decentralizacja. Do kompetencji dyrektorów poszczególnych fabryk należało wyłącznie kierowanie ruchem, organizacja gospodarki materiałowej (nie zakup), sprawy robotnicze, kalkulacja następna oraz prowadzenie rachunkowości wyłącznie warsztatowej, mającej dostarczyć zarządowi koncernu pewnego rodzaju raportów wykorzystywanych we właściwej dla całości księgowości. Tylko taki – powiedzieć można: klasycznie dywizjonalny – system organizacyjny mógł zapewnić zarządowi głównemu rzeczywisty wpływ na bieg interesów i sprawowanie kontroli, zapewnić racjonalny podział pracy między wytwórniami oraz umożliwić jednolitą politykę zakupów.

Najważniejszym zagadnieniem organizacyjnym w koncernie było wypracowanie i stosowanie właściwego systemu kalkulacji. Przy typie produkcji jednorodnej masowej nie ma w zasadzie trudności przy rozwiązaniu nierównomierności udziału kosztów ogólnych, które zależą każdorazowo od rozmiarów wytwarzania. Ale w dużym przedsiębiorstwie, szczególnie branży maszynowej, powstaje problem obliczania kosztów własnych przy różnorodnych wyrobach, zmienności zatrudnienia na poszczególnych warsztatach, a nawet maszynach, i zmiennym charakterze produkcji. W koncernie Zieleniewskiego praktykowano podział kosztów na dwie kategorie: 1) bezpośrednie, które można było obliczyć i przypisać do każdego zamówienia oraz 2) koszty pośrednie dwojakiego rodzaju: a) warsztatowe oraz b) handlowe, przy stosowaniu rygorów kwalifikacji (np. przestrzegano, by koszty delegacji czy podróży wiązać z konkretnym zamówieniem, kwalifikując je do bezpośrednich). Dla obliczenia części nakładów nierozdzielnych, które trzeba przyporządkować danym zamówieniom, prowadzono obserwacje w dłuższym okresie, w wyniku których ustalano procentowo pewien doliczany dodatek do wypłaconej robocizny albo ilości pracy przypadającej bezpośrednio na dane zamówienie zwany „regie”⁴². Tylko wtedy, gdy regie jest zgodne ze stanem faktycznym, możliwe jest skalkulowanie z góry kosztu wykonania zamówienia, a po jego zrealizowaniu – obliczenia rentowności. Tylko że zgodność absolutną można określić jedynie szacunkowo.

⁴¹ W. Saryusz-Zaleski: *Op. cit.*, s. 294-295.

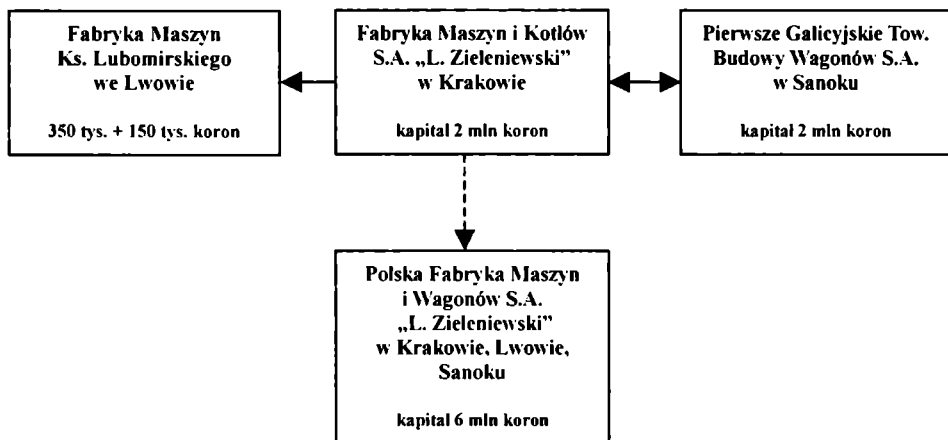
⁴² *Ibid.*, s. 296.

Istniały trzy sposoby określania podstawy obliczania regie: a) jednolitego dla całej fabryki, b) dla warsztatów, c) dla poszczególnych maszyn i stanowisk. W poszukiwaniu najlepszego rozwiązania rozważano w „Zieleniewskim” stosowanie wszystkich sposobów. Niedokładność pierwszego sposobu rozdziału kosztów ogólnych była widoczna od razu. W niektórych warsztatach koncernu koszty energii elektrycznej, konserwacji itp. wynosiły 600% kosztów pracy bezpośredniej, w innych spadały do 50%. Sposób trzeci był teoretycznie doskonały, ale jego zastosowanie nie mogło mieć miejsca, gdyż zatrudnienie ludzi i angażowanie maszyn było inne niemal w każdym zamówieniu. Pozostał system drugi, pośredni, ustalania regie do robocizny, względnie czasu pracy w warsztatach jako organizacyjnie autonomicznych całościach. Dlatego wszystkie fabryki koncernu „L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper” podzielono w zależności od miejsca, rodzaju produkcji oraz maszyn i urządzeń, jakimi się posługują na takie całości, ustalając dla każdego warsztatu regie teoretyczne.

W praktyce regie było zawsze zmienne, w zależności od stanu zatrudnienia lub pozostałych czynników, i obarczone błędem, którego nie dało się usunąć. Opiera się ono na wynikach przeszłości, a ma być podstawą kalkulowania kosztów w przyszłości. Rozbieżności musiały się pojawiać. Należało je znać i kontrolować. W tym celu opracowano i wprowadzono w życie precyzyjny instrument kontroli odchyień, stosowany do wszystkich warsztatów koncernu. Zestawienie całkowitych kosztów związanych z wykonaniem zamówienia ma miejsce na tle regie teoretycznego. Suma wszystkich regie teoretycznych powinna się bilansować z regie faktycznym, przesyłanym przez poszczególne fabryki zarządowi centralnemu w raportach miesięcznych. Gdy rozbieżność jest znaczna, poszukanie przyczyn jest możliwe, a nawet łatwe, gdyż raporty posiadają szczegółowy wykaz kosztów powstałych w poszczególnych warsztatach⁴³. W ten sposób wyniki analizy odnośnie do różnic między regie teoretycznym a faktycznym były permanentnie monitorowane i dostępne w prekursorskim controllingu kosztów. Ale zadanie kierownictw, tak zarządu, jak fabryk i warsztatów, było dalej idące. Należało organizować prace tak, by odchylenia były jak najmniejsze, a jeżeli już powstaną, natychmiast identyfikować składniki stanowiące tę różnicę. Ale to nie wszystko. W poszukiwaniu pewności dla przyjęcia podstawy kalkulacji, regie było obliczane w podwójnym odniesieniu: w stosunku do robocizny i dodatkowo jeszcze do czasu pracy, i dopiero przeciętna z tych dwóch liczb była uznawana za wiarygodną.

⁴³ Ibid., s. 297.

W. Saryusz-Zaleski, autor znakomitej monografii warsztatów Zieleniewskiego w różnych okresach ich istnienia, podał, że powyższy system organizacji był zbliżony do najlepszych wzorów zagranicznych⁴⁴. Ale zaraz dodał, że w znacznej części był oryginalny, oparty na własnych doświadczeniach kierownictwa i zarządu spółki. Wydaje się, że druga część tej opinii jest w pełni prawdziwa. Przecież w latach 1923-1926 konsultantem krakowskiego przedsiębiorstwa ds. organizacji był Aleksander Rothert, jeden z najwybitniejszych specjalistów w Polsce od kalkulacji w przemyśle, zwłaszcza w przemyśle maszynowym. Podejmując kooperację z krakowską spółką, był już autorem programowego artykułu na temat kalkulacji kosztów, w którym głosił zasadę, że „[...] żadna robota w fabryce nie powinna być obciążona kosztami, które nie są konieczne do jej wykonania”⁴⁵ i o tym starał się przekonać przemysłowców. Jak powyżej widać, w przypadku fabryk Zieleniewskiego udało mu się to w pełni osiągnąć. W związku z poszerzeniem spółki o dalsze zakłady głównym problemem z organizacyjnego punktu widzenia stało się normowanie i podział produkcji, co również z powodzeniem zostało przeprowadzone, z tym że z momentem fuzji ciężar główny usprawnień koncentrował się na wytwarzanych w Sosnowcu kotłach.

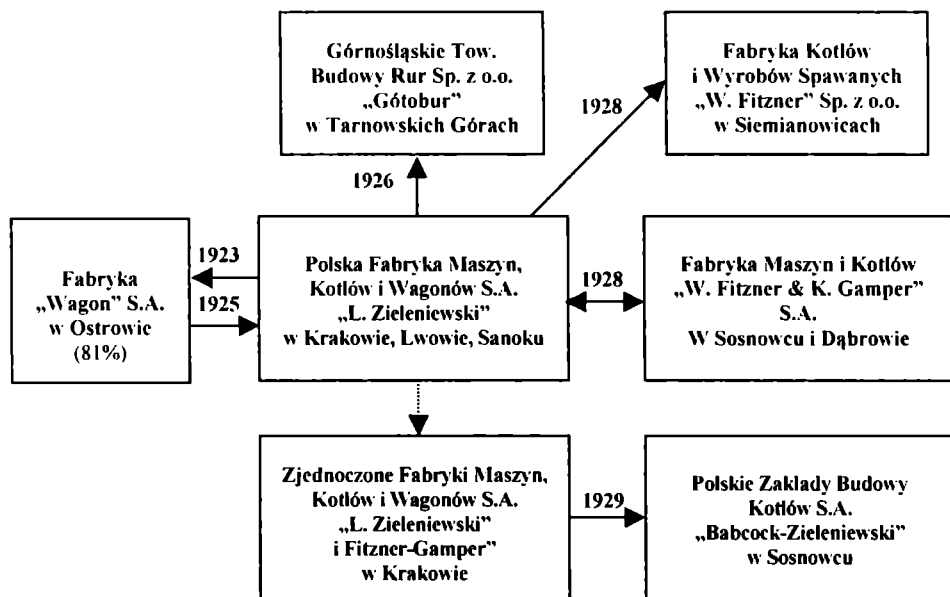


Rys. 1. Schemat fuzji i przejęcia z 1913 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Saryusz-Zaleski: *Dzieje przemysłu w b. Galicji 1804-1929 ze szczególnym uwzględnieniem historii rozwoju S.A. L. Zieleniewski i Fitzner-Gamper*. Kraków 1930.

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ A. Rothert: *Kalkulacja kosztów własnych w przemyśle*. „Przegląd Techniczny” 1922, nr 32, s. 237.



Rys. 2. Schemat fuzji i przejęć z lat 20.

MERGERS AND ACQUISITIONS? WELL, IT HAS BEEN ALWAYS – EXAMPLES FROM THE HISTORY OF POLISH INDUSTRY

Summary

The content of the article is the reconstruction of mergers and acquisitions accomplished by a well-known factory of Zieleniewski family from Cracow during the period of industry formation in Galizien (at the turn of 19th and 20th century) as well as the period of the development of sovereign Poland (in the twenties of 20th century). As a result a new industrial concern which consisted of 7 factories of the diversified output and advanced technology was set up. The article's conclusion points out some interesting aspects of management of this complex company, such as division of the strategic and functional areas between managing board and manufacturing units, improvement of calculation forms (especially calculation of the so-called 'regie') or emphasizing the importance of entrepreneurship. The article is not only a pamphlet concerning the history of the organizational structures' modification in Polish industry, but also a didactic example of the mergers and acquisitions based on the empirical data from the past.