

Bogusław Kaczmarek*

ISTOTA I CZYNNIKI INTEGRACJI ORGANIZACYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTWA. Wprowadzenie

Postęp w dziedzinie procesów technologicznych, prowadzący zarówno do zmian produktów, jak i sposobów ich użytkowania, powoduje też konieczność szybkiego i elastycznego przystosowywania się organizacji gospodarczych do ciągle zmieniających się warunków otoczenia. Jednocześnie obserwuje się proces skracania cykli żywotności poszczególnych produktów. Wszystko to powoduje wzmożenie tempa przeobrażeń strukturalno-organizacyjnych przemysłu w krajach rozwiniętych, zmierzających do nasilenia najistotniejszej obecnie cechy organizacji gospodarczych, którą jest podatność na innowacje produktowe, technologiczne oraz w dziedzinie zarządzania.

Panuje powszechnie przekonanie, że tym warunkom odpowiada współcześnie odpowiednio zróżnicowana pod względem techniczno-technologicznym i organizacyjnym organizacja gospodarcza albo różnego rodzaju zrzeszenia, związki, spółki jednostek gospodarczych, tworzone w celu spotęgowania synergicznego efektu integracji. Oprócz przedsięwzięć typu inwestycyjnego, modernizacyjnego realizowane są więc różne formy integracji jednostek gospodarczych o różnym stopniu spójności organizacyjnej, techniczno-produkcyjnej itp.

* Dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Kierowania Uł.

W przemyśle krajów kapitalistycznych rozróżnia się trzy podstawowe sposoby integrowania przedsiębiorstw¹: luźne umowy ustalające określone dziedziny skoordynowanych działań i sposoby ich realizacji (kartel, pool, wspólnota interesów), związki polegające na wzajemnym przejmowaniu działów kapitałowych (grupa, koncern, trust, konglomerat) oraz fuzje przedsiębiorstw, w wyniku których powstaje nowe wielkie przedsiębiorstwo.

W warunkach przemysłu polskiego - do czasu wprowadzenia reformy gospodarczej - dominującą formą integracji organizacyjnej jednostek gospodarczych była kooperacja, koordynacja z jej odmianami (terenową i branżową) oraz fuzjowanie (w tym kombinowanie) przedsiębiorstw.

Wprowadzenie zasad reformy gospodarczej stworzyło dodatkowe możliwości w zakresie integracji organizacyjnej przedsiębiorstw, polegające na: grupowaniu przedsiębiorstw (zrzeszenia dobrowolne i obligatoryjne), tworzeniu przedsiębiorstw mieszanych, rolno-produkcyjnych, spółek przedsiębiorstw, przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego itp.

Ze względu na różnorodność potrzeb społecznych i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wydaje się konieczne stosowanie różnych form organizacyjnych i elastycznych rozwiązań strukturalnych w przemyśle, inaczej mówiąc, różnych układów integracyjnych, przedsiębiorstw zarządzanych w nowoczesny sposób.

W strukturze polskiej gospodarki można już zaobserwować początek stopniowego przechodzenia od zmian ilościowych w gospodarce, wyrażających się głównie wzrostem rozmiarów jednostek organizacyjnych, do zmian jakościowych, rozumianych jako optymalizowanie funkcjonowania jednostek gospodarczych, ich wewnętrznych struktur, dokonywane z uwzględnieniem postępu technicznego i organizacyjnego oraz zmieniających się warunków otoczenia.

Dwa różnego typu związki, systemy, układy przedsiębiorstw i innych jednostek inspirowane zarówno przez zainteresowanych, jak i państwo, o różnym stopniu integracji celów i funkcji, o różnej intensywności łączących je więzów, wydają się być właściwą

¹ M. B. A m s t u t z, Formen der Unternehmungskonzentration, "Industrielle Organization" 1969, Nr 3.

formą przystosowaną do realizacji kompleksowych zadań gospodarczych w skali kraju.

W warunkach bowiem gospodarki planowej wszelkie przedsięwzięcia integracyjne wynikać powinny ze strategicznych założeń rozwoju kraju i jego gospodarki. Z drugiej jednak strony muszą być poprzedzone rzetelną pracą organizatorską, polegającą na wieloaspektowej i wielowariantowej analizie techniczno-ekonomicznej i organizacyjno-społecznej.

B. Przesłanki procesów integracyjnych

Wynikają one przede wszystkim z określonych praw ekonomicznych związanych z rozwojem sił wytwórczych, głównie zaś chodzi o podział pracy, specjalizację, koncentrację i koordynację. Inaczej mówiąc, charakter, rozmiar, kierunki i sposoby rozwoju procesów integracyjnych przedsiębiorstw uzależnione są od poziomu sił wytwórczych, z którego to poziomu wynika społeczny podział pracy, specjalizacja, koncentracja, kooperacja oraz system funkcjonowania gospodarki narodowej.

Mozna sformułować następującą typologię procesów integracyjnych w gospodarce:

- 1) "postępujący rozwój sił wytwórczych powoduje pogłębianie się podziału pracy w aspekcie ogólnym, szczegółowym i jednostkowym"²;
- 2) "konsekwencją podziału pracy na różnych szczeblach gospodarki jest specjalizowanie się instytucji, realizujących określone zadania gospodarcze i społeczne, oraz specjalizowanie się ludzi, wykonujących określone czynności"³;
- 3) specjalizacja, oprócz wzrostu wydajności pracy, prowadzi do koncentracji, czyli skupiania i kumulowania działań, charakteryzujących się wzrostem wartości produkcji i rozmiarów jedno-

² K. M a r k s, Kapitał, t. I, Warszawa 1951, s. 378.

³ G. L a n g e, Ekonomia polityczna, t. II, Warszawa 1968, s. 59.

stek gospodarczych oraz dalszym pogłębianiem podziału pracy (np. między różnymi przedsiębiorstwami);

4) wykonywanie określonego wyrobu lub świadczenie usługi w ramach zaawansowanego społecznego podziału pracy wymaga kooperacji (współdziałania) między różnymi jednostkami organizacyjnymi i to współdziałania zarówno wewnętrznego (pomiędzy zakładami, wydziałami, oddziałami, stanowiskami pracy), jak i zewnętrznego - tj. pomiędzy przedsiębiorstwami (asortyment, jakość, ilość, technologia, zaopatrzenie, badania, rozwój itp.);

5) działania wielu kooperujących jednostek gospodarczych muszą być koordynowane na różnych szczeblach struktury organizacyjnej gospodarki, np. centralne zarządy, ministerstwa, zjednoczenia, zrzeszenia w gospodarce krajów socjalistycznych czy trusty, koncerny, korporacje i ich dyrekcje w krajach kapitalistycznych;

6) rozwój procesów łączenia, kooperacji i koordynacji w gospodarce prowadzi do doskonalenia jej struktury i funkcjonowania oraz sprzyja dalszemu rozwojowi sił wytwórczych; jednym z elementów doskonalenia struktury funkcjonowania gospodarki jest rozwój procesów integracyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi jednostkami organizacyjnymi.

Schemat typologii procesów integracyjnych w gospodarce można przedstawić w postaci kąta (schemat 1).

Podział pracy i wynikająca z niego specjalizacja są więc w swoisty sposób połączone z procesami integracyjnymi, aczkolwiek oba te procesy, obie te fazy (dzielienia i łączenia), odbywają się na różnych płaszczyznach i mają jakościowo bardzo różny charakter.

Współczesny przemysł charakteryzuje się tak ogromnym zróżnicowaniem specjalistycznym, że aby uzyskać pożądany produkt finalny, trzeba skoordynować wszystkie wyodrębnione procesy i operacje, poprzez stworzenie układów współdziałania, współpracy itp., czyli procesów integracyjnych.

Nasilenie tempa procesów integracyjnych zwłaszcza w przemyśle ma charakter obiektywny, a to wynika z kilku powodów:

- tworzenie zintegrowanych jednostek gospodarczych jest zabiegiem organizatorskim, przyczyniającym się do usprawnienia

S c h e m a t 1

Procesy integracyjne a rozwój sił wytwórczych



działalności przedsiębiorstw i podnoszenia ich efektywności, m. in. poprzez ekonomię skali, środki przeznaczone na badania naukowe i wdrożeniowe, podnoszenie jakości i użyteczności wyrobów, analizę rynku, postęp organizacyjny itp.;

- procesy integracyjne w przemyśle wynikają ze wzrostu samodzielnności jednostek gospodarczych, ich inicjatywy i przedsiębiorczości, stają się więc czynnikiem decentralizacji zarządzania;

- procesy integracyjne stają się zjawiskami najbardziej charakterystycznymi dla obecnych warunków funkcjonowania różnych gospodarek, albowiem doświadczenia wielu organizacji przemysłowych i innych wskazują, że dobrowolnie współdziałają one, integrując swoje cele i funkcje, lub czynią to za pośrednictwem i z inicjatywy państwa, zrzeszając się w różne związki i układy gospodarcze, o różnym stopniu spójności organizacyjnej.

C. Pojęcie integracji i rodzaje integracji gospodarczej

Problematyką procesów integracji zajmowali się czołowi specjaliści nauk zarządzania w naszym kraju. Znajduje to wyraz w

pracach J. Zieleniewskiego, W. Kieżuna, S. Kwiatkowskiego, B. Heusa, B. Glińskiego, J. Kortana i innych J. Kurnał w swych publikacjach szczególnie wiele uwagi poświęcił problemowi integracji pracowniczej w zakładach pracy, a więc integracji w mikroskali.

Słowo "integracja" pochodzi od łacińskiego *integer*, co oznacza cały, nietknięty, proces lub wynik procesu tworzenia całości z części, tworzenia nowych całości z wzajemnie uzupełniających się części lub włączanie elementów w istniejącą całość.

B. Gliński pisze, że integrowanie to jedno z najczęściej używanych pojęć w naukach społecznych (socjologii, organizacji i zarządzaniu, ekonomii politycznej, ekonomice przedsiębiorstw) i oznacza "procesy zbliżania, scalania, zwiększania spójności grupy pracowników lub organizacji, tworzenia całości z części w celu zwiększenia sprawności i efektywności działań"⁴.

B. Haus ujęcie terminu "integracja" w szerokim i wąskim znaczeniu⁵. Przez integrację w szerokim tego słowa znaczeniu należy rozumieć wszelkie związki gospodarcze utrzymywane między przedsiębiorstwami, przy czym związki te nie powinny mieć jednostkowego charakteru, ale powinny umożliwić wielokrotne akty współdziałania. W takim ujęciu integracja obejmuje wszelkie umowy o współpracy jednostek gospodarczych, o sukcesywnych dostawach surowców i materiałów, kooperacyjne oraz wszelkie formy związków produkcyjnych między przedsiębiorstwami.

Integracja w wąskim znaczeniu obejmuje różne formy względnie trwałego powiązania jednostek gospodarczych. Do tych form należy zaliczyć współdziałanie oparte na umowie kooperacyjnej, współpracę produkcyjną zorganizowaną na podstawie koordynacji przemysłowej, dobrowolne zrzeszanie się jednostek oraz tworzenie coraz bardziej scalonych przedsiębiorstw.

⁴ B. Gliński, Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej, Warszawa 1985.

⁵ B. Haus, Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu, Warszawa 1983.

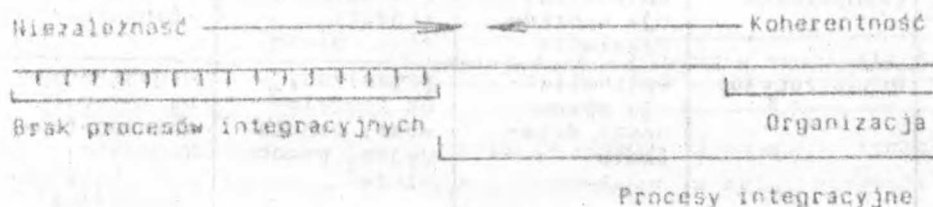
H. Mreža twierdzi, że terminem "integracja"⁶ obejmuje się coraz częściej nie tylko organizacyjne łączenie jednostek gospodarczych w okresowe bądź trwałe związki gospodarcze (kombinaty, przedsiębiorstwa wielozakładowe, zrzeszenia, spółki przedsiębiorstw itp.), ale także wszelkie procesy trwałego lub okresowego współdziałania, współpracy, wzajemnej pomocy, świadczenia usług, prowadzenia wspólnych prac technicznych, badawczo-rozwojowych itp. jednostek gospodarczych.

W. Kierun wystąpił z ideą ujmowania zjawisk i procesów integracyjnych w sposób ciągły - od pełnej niezależności do najściślejszego zespolenia⁷. Przyjmując to podejście, można by podzielić zjawiska i procesy integracyjne na trzy klasy:

- 1) niezależne;
- 2) częściowo zintegrowane, np. dzięki działalności społeczno-politycznej;
- 3) organizacje, tzn. pełnie zintegrowane całości.

Schemat 2

Nasilanie się procesów integracyjnych



W schemacie 2 zakłada się dominowanie procesów integracyjnych w społeczeństwie socjalistycznym, w którym procesy te przenikają wszystkie strony życia społecznego.

⁶ H. Mreža, Integracja organizacyjna przemysłu, Warszawa 1978, s. 19.

⁷ W. Kierun, Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa 1977, s. 289.

Niektórzy autorzy używają terminu "integrowanie" w znaczeniu zbliżonym do "organizowania"⁸, co może budzić wątpliwości. Procesy integracyjne dokonują się bowiem nie tylko w wyniku działalności organizacyjnej. Wszystkie dziedziny zarządzania mogą, a nawet powinny sprzyjać integrowaniu. Tezę tę potwierdza wiele badań nad integratywnym stylem zarządzania.

Analiza zjawisk i procesów integracyjnych zarówno w krajach kapitalistycznych, jak i socjalistycznych wskazuje, że można wyodrębnić cztery podstawowe rodzaje integracji (odnosząc termin "integracja" do sfery gospodarczej), biorąc pod uwagę: cele, więzi organizacyjne i funkcje jako kryterium wyodrębnienia.

T a b e l a 1

Charakterystyka rodzajów integracji

Rodzaj integracji	Cel	Funkcja	Typ więzi
Techniczno-produkcyjna	maksymalizacja wytwarzania	techniczno-produkcyjna	techniczna
Ekonomiczna	optymalizacja wyników działania	ekonomiczna (koszty, ceny, płace)	ekonomiczno-finansowa
Organizacyjna	optymalizacja sprawności działania	organizacyjna (podstawowa, regulacyjna, pomocnicza)	organizacyjna (hierarchiczno-funkcjonalna, informacyjno-decyzyjna)
Społeczna	optymalizacja stosunków współdziałania	związana z pracą człowieka	interakcja społeczna

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

⁸ W znaczeniu ogólnym integracja to tylko scalanie i stąd działalność integracyjna oznacza w gruncie rzeczy to samo co przyczynianie się części do powodzenia całości. J. Zieliński, Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969, s. 548.

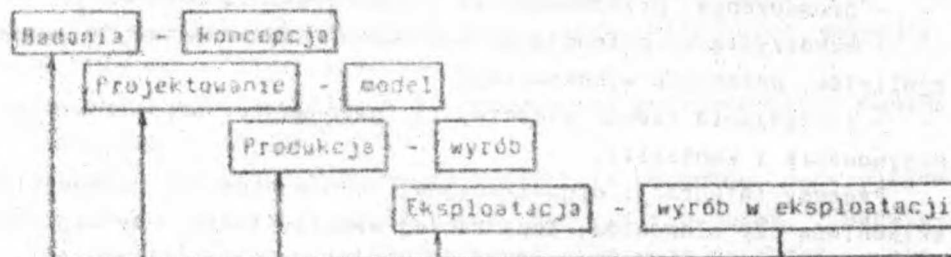
Techniczno-produkcyjny lub inaczej "fizyczny" aspekt integracji oznacza tendencję do:

- zespalamia produkcyjnych jednostek gospodarczych,
- łączenia jednostek gospodarczych realizujących poszczególne etapy cyklu przemysłowego, obejmującego określony wyrób lub grupę wyrobów.

Integrację produkcyjno-techniczną jednostek gospodarczych interpretuje się konwencjonalnie jako koncentrowanie produkcji w coraz większych jednostkach wytwórczych, pozwalające na osiągnięcie efektów wynikających z wielkiej skali produkcji. Wiąże się to ściśle ze specjalizacją, normalizacją i standaryzacją produkcji, rozwojem techniki i technologii wytwarzania. Dąży się tu także do zintegrowania cyklu działania technicznego (schemat 3) i wykorzystania wszystkich jednostek do pracy w tym cyklu.

S c h e m a t 3

Cykl działania technicznego



Integracja ekonomiczna to scalanie elementów majątku łączonych jednostek (środków trwałych i obrotowych) w celu optymalizacji ich wykorzystania, np. wspólny zakup przez kilka przedsiębiorstw urządzenia komputerowego najnowszej generacji, co byłoby niemożliwe do zrealizowania przez jedno przedsiębiorstwo zarówno biorąc pod uwagę koszty, jak i użyteczność oraz wykorzystanie takiego urządzenia.

Integracja społeczna to łączenie potencjałów ludzkich, zbiorowości społecznej, w której akceptowane są wspólne systemy wartości, norm i ocen, takie jak: praca i jej wartość, lojalność, szacunek dla tych, którzy pełnią funkcje kierownicze, wzajemne

zaufanie itp. Ma ona zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania społeczeństwa, czymś bowiem przeciwnym jest dezintegracja społeczna. Polega ona na zerwaniu więzi między pracą a płacą, rolnictwem i przemysłem, miastem i wsią, zaniku reguł i norm społecznych.

Integracja organizacyjna to stopniowy proces organizacyjnego łączenia, współpracy, współdziałania jednostek gospodarczych, polegający na scalaniu bądź zbliżaniu celów i funkcji organizacyjnych, skracaniu bądź intensyfikowaniu więzi między jednostkami organizacyjnymi, podejmującymi wspólnie decyzję o integracji.

Oprócz zagadnień techniczno-produkcyjnych przedmiotem integracji organizacyjnej mogą być sprawy, dotyczące:

- działalności badawczej i rozwojowej (aparatura badawcza, prace projektowe, innowacyjne itp.);
- organizacji sprzedaży;
- organizacji zaopatrzenia;
- gromadzenia, przechowywania i wykorzystania informacji;
- wykorzystania potencjałów kadrowych (kierownictwa, specjalistów, personelu wykonawczego;
- zarządzania (sensu stricto, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli).

Procesy integracji organizacyjnej to nie proste sumowanie składników czy elementów, lecz raczej wykorzystanie synergicznego układu istniejących do dyspozycji składników i elementów.

Za integrację organizacyjną jednostek gospodarczych uważa się taki proces, w wyniku którego⁹:

1) zmieniła się wewnętrzna struktura rzeczowa i organizacyjna przedsiębiorstw lub ich elementów składowych (wydziałów, oddziałów, komórek, stanowisk pracy), powstał nowy lub zmodernizowany układ podziału pracy i specjalizacji, wykorzystania ludzi i rzeczy;

2) powstał zmodernizowany lub nowy układ celów i funkcji organizacyjnych przedsiębiorstw (nowe zadania i dostosowana do nich

⁹ M r e ł a, Integracja organizacyjna...

technika i technologia pracy oraz wykorzystanie istniejących mocy wytwórczych);

3) usprawniono zarządzanie całością zintegrowanych jednostek gospodarczych lub elementami składowymi całości;

4) uzyskano synergiczny efekt łączenia działań, wyrażający się poprawą wyników produkcyjnych i ekonomicznych;

5) przyspieszono procesy badawczo-rozwojowe, zwiększono podatność innowacyjną na postęp techniczny i organizacyjny;

6) stworzono modele i programy funkcjonowania jednostek gospodarczych na najbliższe lata i dającą się przewidzieć przyszłość.

Integracja organizacyjna przedsiębiorstw może przybierać różne postacie, od pełnej do częściowej. Integracja pełna związana jest z fuzją dwóch lub więcej jednostek gospodarczych i polega na:

- zespoleniu celów łączonych jednostek i sformułowaniu nowego celu całości;

- zintegrowaniu wszystkich funkcji łączonych jednostek, a więc rozwojowych, techniczno-produkcyjnych, handlowych, ekonomicznych, kadrowych oraz zarządzania;

- połączeniu związanych z wykonywaniem poszczególnych funkcji obszarów decyzyjnych;

- ukształtowaniu się nowej hierarchii ośrodków decyzyjnych wewnątrz zintegrowanej całości (np. decyzje finansowe, inwestycyjne, całość spraw polityki kadrowej przejmują naczelne kierownictwo, a pozostałe delegowane są na niższe szczeble struktury organizacyjnej nowo utworzonej całości).

Integracja częściowa polega na łączeniu (scalaniu):

- fragmentu jednej funkcji, np. eksportu, i utworzeniu wspólnego biura eksportu dla określonych w,robów lub rynków;

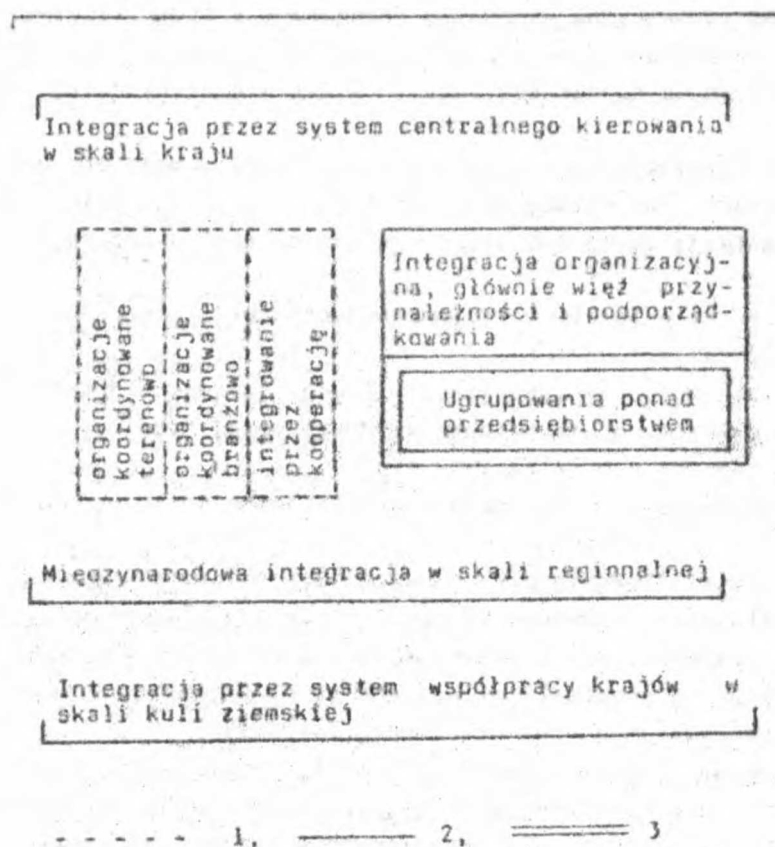
- jednej funkcji, np. zaopatrzenia;

- kilku funkcji, np. przygotowania produkcji, zaopatrzenia, badawczej itp.

Procesy integracyjne można klasyfikować także z punktu widzenia innych kryteriów (prócz wymienionych już wcześniej celów, funkcji i więzi organizacyjnych). Biorąc pod uwagę charakter pro-

S c h e m a t 4

Współzależność różnych rodzajów integracji



1 - mały stopień wyodrębnienia przez przynależność do układu kooperacyjnego lub koordynacyjnego, 2 - wyodrębnienie organizacyjne przez przynależność do jednej organizacji, 3 - duży stopień wyodrębnienia

cesów integracyjnych można je podzielić na procesy naturalne i kierowane. Naturalne procesy integracyjne dotyczą pogłębiającego się stopniowo podziału pracy, w wyniku którego poszczególni wytwórcy zaczynają pracować dla innych, rynek bądź więc handlowa zaczyna pełnić rolę integrującą. Kierowane procesy integracyjne występują wtedy, kiedy państwo, jednostki gospodarcze świadomie kształtują procesy integracyjne, scalając mniejsze zakłady w większe, włączając nierentowne do dobrze prosperujących, tworząc wspólne ośrodki badawczo-rozwojowe, komputerowe itp.

Kierując się kryterium władzy zwierzchniej w procesach integracyjnych, można wyodrębnić następujące rodzaje integracji:

1) przez bezpośrednie kierowanie zwierzchnika w ramach jednej organizacji (brygada, zespół pracowniczy, oddział, wydział produkcyjny);

2) w szerszej skali przez system centralnego kierowania gospodarką (zwłaszcza centralne planowanie - np. zrzeczenia obligatoryjne);

3) przez częściowe uprawnienia władcze, czego wyrazem jest m. in. więź funkcjonalna; w tej odmianie występują różne postacie działalności koordynacyjnej;

4) w trybie porozumień międzynarodowych, np. przez działalność Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej.

Wymienione rodzaje integracji przedstawia schemat 4.

Największy prostokąt symbolizuje najszerszy obszar integrowania uwarunkowany istnieniem więzi podporządkowania (centralne kierownictwo) i handlowej, pokrywający się z rynkiem jednego kraju. W granicach tego prostokąta istnieją obszary mocniej zintegrowane.

D. Czynniki integracji organizacyjnej - próba klasyfikacji

Każda decyzja integracyjna powinna być poprzedzona analizami i badaniami nad konsekwencjami i skutkami tego przedsięwzięcia, co należy do obowiązków wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie i kadry kierowniczej, podejmującej tego

typu decyzję. Za jej podjęciem bądź odrzuceniem przemawiać winny zarówno względy ekonomiczne, tj. rachunek przyszłych strat i zysków w odniesieniu do celów krótko- i długoterminowych, jak i względ ogólnie rozumianej sprawności funkcjonowania dwu lub kilku przedsiębiorstw, realizujących określone układy integracyjne. Reforma gospodarcza, urealnienie wielkości elementów kosztów i cen, pozwala na przeprowadzenie takiego rachunku.

Podstawą decyzji integracyjnej winno być dążenie do poprawy wyników zarówno całościowych, jak i w poszczególnych ogniwach działania przedsiębiorstw, ale nie tylko. Większość fuzji (połączeń) przedsiębiorstw w krajach kapitalistycznych ma na celu uniknięcie przyszłych ujemnych konsekwencji i nie przynosi poprawy wyników ekonomicznych, niezależnie od tego, jak się je mierzy¹⁰. Fakt występowania tego rodzaju zdarzeń musi być brany pod uwagę i w naszych warunkach. Ogromną rolę ma tu do spełnienia kadra kierownicza, jej wizja, sposób myślenia kategoriami przyszłości; co będzie z przedsiębiorstwem, jakie będzie jego miejsce, rola na rynku, wewnętrzna organizacja pracy i produkcji, kształt, forma wyrobu czy usługi w dającej się przewidzieć przyszłości, za rok, dwa czy kilka lat, co należy już teraz przedsięwziąć, aby uniknąć ujemnych konsekwencji.

W tym się m. in. wyraża inicjatywa, postawy kreatywne, ale i także odpowiedzialność kadry kierowniczej za funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tego obowiązku nikt nie może zdjąć z barków kadry kierowniczej.

Decyzje integracyjne są zatem istotnym elementem reformowanej gospodarki w Polsce. Bardzo ważny jest także sposób ich podejmowania i kompetencje różnych organów w przedsiębiorstwie w dochodzeniu do fazy wyboru w decyzjach integracyjnych. Dlatego też wydaje się celowe przesanalizowanie czynników, które oddziałują na podejmowanie decyzji integracyjnych w przedsiębiorstwach.

Czynniki integracji organizacyjnej można podzielić na:

- obiektywne i subiektywne;
- celowe i przypadkowe;
- gospodarcze i administracyjne;

¹⁰ J. S i g l o c h, Unternehmenwachstum durch Fusion, Berlin 1974, s. 43.

- techniczno-produkcyjne, organizacyjne, ekonomiczne;
- skupienia i rozproszenia przestrzennego;
- więzi pionowej i poziomej.

Integrację organizacyjną przedsiębiorstw kształtują zatem zupełnie odmienne przyczyny, zależne od konkretnych warunków.

W zestawie tych czynników, świadomie tak skonstruowanych, mamy do czynienia z logiczną sprzecznością. Wiadomo, że czynniki te nie działają pojedynczo, lecz w pewnych zespołach i grupach oraz że w pewnych okresach i warunkach niektóre z nich są okresowo ważniejsze od innych, występują na tzw. "pierwszym planie widoczności". Objąsniemy zatem wyszczególnione grupy czynników.

Wyróżnienie grupy czynników obiektywnych i subiektywnych wydaje się nieodzwonne choćby dlatego, że nawet w warunkach gospodarki socjalistycznej, w której powinny dominować kryteria społeczne o charakterze obiektywnym, jak pisze B. Haus, "decydują także czynniki subiektywne"¹¹. Należą do nich m. in.: moda, subiektywny pogląd decydenta (decydentów), wygoda decydentów, dar przekonywania itp. Różne formy strukturalnego - trwałego i okresowego - łączenia przedsiębiorstw w wyniku uwzględnienia tych czynników mogą w konsekwencji powodować ujemne skutki, zwłaszcza przy braku odpowiedzialności za nie, co można przypisać ogólnemu systemowi zarządzania gospodarką narodową i jej poszczególnymi działami.

Wydzielenie czynników celowych - chyba najważniejszych oznacza, że przy tworzeniu różnego typu układów, związków i zrzeszeń przedsiębiorstw i innych jednostek organizacyjnych naczelną wytyczną jest uporządkowany zespół kryteriów, co powinno przejawiać się m. in. we względnej trwałości funkcjonowania tak powstałych organizmów gospodarczych.

Przeciwstawne czynniki przypadkowe oznaczają, że za podstawę decyzji w tym względzie przyjmuje się nieuporządkowany zespół kryteriów bądź też pojedyncze, subiektywne kryteria. Jako przykład tego typu działań można podać przechodzenie jednostek gospodarczych z jednego zgrupowania do drugiego, a niekiedy też

¹¹ B. H a u s, Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych, Warszawa 1975.

powtórny ich powrót do pierwotnego zgrupowania bądź też wyodrębnienie się, tworzenie samodzielnych przedsiębiorstw ani technicznie, ani organizacyjnie, ani kadrowo nie przygotowanych do tego stanu.

Czynniki gospodarcze i administracyjne nie są, wbrew pozorom, całkowicie sobie przeciwstawne. Za czynnikami administracyjnymi mogą bowiem przemawiać czynniki gospodarcze. Na przykład utworzenie wewnątrz zrzeszenia mniejszych ugrupowań przedsiębiorstw wiodących, najlepszych, najsilniejszych technologicznie, organizacyjnie, kadrowo - w celu zmniejszenia formalnej i rzeczywistej rozpiętości kierowania (czynnik administracyjny) może być jednocześnie podyktowane powiązaniem gospodarczymi czy technologicznymi pomiędzy jednostkami organizacyjnymi wchodzącymi w skład tych nowych układów (czynnik gospodarczy).

Przeciwstawienie czynników gospodarczych i administracyjnych wynika stąd, że teoretycznie, a chyba także i praktycznie, przyczyniają się one, niezależnie od siebie, do inicjowania i organizowania procesów integracyjnych między przedsiębiorstwami i innymi jednostkami organizacyjnymi.

Na decyzje integracyjne przedsiębiorstw mają wpływ czynniki techniczno-produkcyjne, organizacyjne i ekonomiczne. Są to czynniki o charakterze obiektywnym, wymiernym¹². Istotne jest to, że czynniki te mogą oddziaływać na decyzje integracyjne niezależnie od siebie, rozłącznie lub łącznie, tworząc wtedy łańcuch przyczynowo-skutkowy. Tak np., specjalizacja w zakresie produkcji półfabrykatów staje się podstawą do kooperacji produkcyjnej z kilkoma odbiorcami, przy czym z jednym z nich nawiązana zostaje ścisła współpraca. Względy ekonomiczne mogą też przemawiać za pogłębieniem tej współpracy i powiększeniem specjalizowanej produkcji na potrzeby jednego, głównego odbiorcy. Względy ekonomiczne mogą też doprowadzić do utworzenia jednego ośrodka badawczo-rozwojowego czy szkoleniowego, przygotowującego kadry dla kilku przedsiębiorstw.

¹² Czynniki te są powszechnie wymieniane w literaturze przedmiotu. Zob. J. Kuźmiew, W. Dupajew, S. Rogaczew, Aktualne problemy planowego rozwoju gospodarki narodowej, Moskwa 1980; R. Gerlich, Leitungsorganisation in der Betrieben und Kombinaten, Berlin 1978.

"Przy wydzieleniu czynników integracji terytorialnej, chodzi o łączenie bądź współdziałanie i współpracę przedsiębiorstw usytuowanych w określonym miejscu (obszarze geograficznym), świadczących usługi lub wytwarzających towary, wyroby sprzedawane na określonym także geograficznie rynku.

Decyzje integracyjne dotyczą także przedsiębiorstw rozproszonych, usytuowanych na różnych obszarach geograficznych, a skrajnym przypadkiem w tym względzie jest tworzenie przedsiębiorstw międzynarodowych.

Czynniki według więzi pionowej i poziomej wskazują, że decyzja integracyjna jest podejmowana na podstawie zupełnie odmiennych kryteriów. Łączy, scala się bowiem z jednej strony przedsiębiorstwa podobne do siebie pod względem techniczno-technologicznym, przerabiające te same surowce, wytwarzające te same lub podobne wyroby, a z drugiej strony realizujące kolejne fazy obróbki tego samego surowca. Niekiedy działają jednocześnie czynniki integracji pionowej i poziomej, czyli - mają one charakter mieszany.

Wszystkie te czynniki mogą występować - co już podkreślono - oddzielnie lub zespołowo, a także w różnych kombinacjach, ale najważniejsze z nich, bez których wręcz niewyobrażalna jest decyzja integracyjna, dotyczą celu i grupy czynników o charakterze obiektywnym i wymiernym (technologiczne, ekonomiczne i organizacyjne).

Bogusław Kaczmarek

NATURE AND FACTORS OF ORGANIZATIONAL INTEGRATION OF ENTERPRISES

Organizational integration of enterprises means not only a fusion, merger of economic units into temporary or permanent economic entities (multi-plant enterprises, combines, associations, partnerships of enterprises, etc.), but also all processes of permanent or temporary interaction, cooperation, mutual assistance, provision of services, conducting joint technical undertakings, research and development activities and so on by different economic units. Due to diversity of social needs and conditions of

the functioning of enterprises it seems necessary to apply various organization forms and elastic structural solutions in economic units or - in other words - different integration systems of enterprises managed according to modern methods.

These problems constitute a point of departure in the article for detailed presentation of prerequisites of integration processes, concept and types of integration schemes, their interrelationships, and factors exerting their influence on decisions concerning integration taken in enterprises.