

Stawomir Kamosiński

Kłopoty bydgoskich przedsiębiorstw z uzyskaniem wysokiej jakości produkcji (lata 1950–1980)

W obiegowej opinii, jakość produkcji przedsiębiorstw z czasów gospodarki nakazowo-rozdzielczej była niska. Odczucia indywidualnych klientów i kooperujących ze sobą fabryk były w tym względzie zgodne. Jednak zmowa milczenia okryła przyczyny powstawania słabej jakościowo produkcji. Według znajdujących się w powszechnym obiegu dokumentów, produkcja w fabrykach przebiegała sprawnie i jej rytm zakłócały co najwyżej tzw. „wąskie gardła”. Dokumenty niepowszechniane, jak: sprawozdania statystyczne, stenogramy z narad kierownictwa fabryk i narad Wydziału Ekonomicznego Komitetu Wojewódzkiego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej ukazują drugie oblicze przedsiębiorstw i niekiedy bezlitośnie obnażają niską jakość ich wyrobów.

Tabela 1

Zatrudnienie w przemyśle w Bydgoszczy w latach 1956–1973

rok	1956	1960	1970	1973
liczba mieszkańców	211.000	232.007	280.800	308.100
zatrudnienie w przemyśle	46.781	50.738	68.023	71.439

Źródło: Statystyka przemysłu 1956 rok, seria E, zeszyt 4, Rocznik statystyczny województwa bydgoskiego 1960, 1970, 1973.

W analizie dotyczącej jakości produktów wytwarzanych przez bydgoskie przedsiębiorstwa ograniczymy się do przykładowej charakterystyki kilku, naszym zdaniem, wiodących fabryk miasta. Ukazane zostaną te przedsiębiorstwa, które według naszych ocen, przodowały w Bydgoszczy pod względem ilości zatrudnionych pracowników i stanowiły swoistą wizytówkę grodu nad Brdą. Ta wrywkowa prezentacja posłuży nam do ilustracji najważniejszych, według nas przyczyn, które prowadziły do wytwarzania produktów o niskiej jakości. W naszych rozważaniach pominiemy czynnik ludzki – załogi fabryk – ponieważ jest to obszerny materiał zasługujący na osobne omówienie.

Zasadniczą bolączką, na którą nie miała wpływu większość kierownictw bydgoskich fabryk, było słabe wyposażenie techniczne stanowisk pracy. Ten problem dotyczył prawie wszystkich przedsiębiorstw Bydgoszczy. Błędy w tym zakresie popełniano już w momencie zakupu maszyn, ponieważ przedłużająca się budowa lub tylko rozbudowa przedsiębiorstwa, pochłaniały zazwyczaj więcej funduszy niż zaplanowano. Stąd też poszukiwano oszczędności, szczególnie dewiz, redukując do minimum zakup maszyn. Często z tego powodu świadomie montowano w miejsce zagranicznych maszyny krajowe, które nie spełniały wymogów technologii produkcji. Dlatego wiele przedsiębiorstw uskarżało się na złe parametry techniczne dostępnych urządzeń. Takie zjawiska zaobserwowano w przypadku Bydgoskich Zakładów Przemysłu Tłuszczowego Persil, wytwarzających mydła i proszki do prania. W 1957 r. podawano, że „zakład nie ma wystarczającej ilości pomieszczeń magazynowych, dlatego część surowców i niektóre materiały pomocnicze i opakowania przechowuje się na wolnym powietrzu. To w pewnym stopniu uniemożliwia odpowiednie zabezpieczenie składowanych w takich warunkach materiałów, zwłaszcza w okresie letnim”.¹ Przechowywane w ten sposób surowce i półprodukty traciły pierwotne właściwości i tym samym przyczyniały się do pogorszenia jakości produktów finalnych. Zamiast budowy magazynów przedsiębiorstwo otrzymało w 1956 r. maszyny, których nie zamawiało. Ten nieoczekiwany prezent zakupił Centralny Zarząd Przemysłu Tłuszczowego. Były to dwie pakowaczki szwajcarskiej firmy, wobec której używano skrótu SIG. Wnioskując z reakcji kierownictwa fabryki, nowe pakowaczki sprowadzono bez konsultacji z dyrekcją fabryki, wyłącznie na mocy decyzji administracyjnej władz zwierzchnich. Maszyny te spowodowały

wzrost kosztu opakowania jednostkowego z 13 groszy do 27 groszy i przyczyniły się do większej liczby reklamacji, z powodu „rozsypywania się paczek z proszkiem podczas transportu i w handlu”. O urządzeniach tych pisano: „pakowaczki te wymagają stosowania kartoników już wykrojonych z materiałów wysokiej jakości. Stare pakowaczki, niemieckiej firmy Hesser nie wymagają stosowania wykrojonych kartoników, lecz wykonują same z kartonu w rolkach wykroje i następnie wszystkie operacje i pozwalają na stosowanie taniego kartonu słomkowego”².

Klasycznym przykładem pokazującym chaos organizacyjno-techniczny w przedsiębiorstwie, które rozpoczynało nową, nieznaną wcześniej w regionie produkcję, była Bydgoska Fabryka Urządzeń Chłodniczych Byfuch. Rozruch technologiczny zakładu w dniu 1 maja 1953 roku zbiegł się z „kompletnym brakiem oprzyrządowania stanowisk pracy i maszyn, które częściowo uzupełniano w okresie rozruchu”. Do prawidłowego przebiegu produkcji brakowało spawarek, strugarek poprzecznych, szlifierek i wielu innych drobnych, a niezbędnych narzędzi. Przedsiębiorstwo nie otrzymało również „właściwej dokumentacji, którą kompletowano w okresie rozruchu”. Z rozgoryczeniem o zastanej sytuacji pisano: „Bydgoska Fabryka Lodówek rozpoczęła działalność produkcyjną w dniu 1 maja 1953 r. zupełnie nie przygotowana do planowych zadań produkcyjnych. Niewykończone hale produkcyjne, nieuzupełniony park maszynowy, zupełny brak precyzyjnego oprzyrządowania potrzebnego do produkcji szaf chłodniczych, nie mówiąc o prymitywnych warunkach bezpieczeństwa i higieny.”³ Sytuacja powtarzała się w następnych latach, ponieważ w 1957 r. kierownictwo firmy podało, że nadal jest „niekompletna i niesprecyzowana dokumentacja techniczna i technologiczna i brakuje właściwego oprzyrządowania produkcji”⁴. W przypadku fabryki lodówek potwierdziła się prawidłowość gospodarki nakazowo-rozdzielczej, w której ignorowano racjonalność ekonomiczną. Na pierwszym miejscu stawiano propagandowe wykorzystanie pozornych sukcesów. Dlatego niekompletnie wyposażony w maszyny i urządzenia zakład rozpoczynał produkcję i co było dodatkowym zaskoczeniem dla załogi, zobowiązany był natychmiast do ilościowego wykonania planu produkcji. Sprawa jakości finalnych produktów nie odgrywała w przypadkach ratowania prestiżu władzy żadnej roli. Ignorowanie wskazówek i zaleceń projektodawców sprowadzało się do wyposażenia przedsiębiorstw w maszyny przypadkowo dobrane, o zbli-

zonych tylko do projektu parametrach technicznych. Prowadziło to do obniżenia sprawności fabryki i jakości produkowanego w niej asortymentu. Tak uczyniono w przypadku Pomorskich Zakładów Budowy Maszyn Makrum w Bydgoszczy. W przygotowanej przez Wydział Ekonomiczny KW PZPR w 1962 r. „Ocenie przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw przemysłu maszynowego” krytykowano, co budzi zdziwienie, inwestycje, które od roku 1956 do 1962 w oficjalnej propagandzie uznawano za nowoczesne i godne naśladowania. Raport ten poszukując przyczyn popełnionych błędów wskazywał na blokadę importową nałożoną na maszyny i urządzenia z powodu braku dewiz. Nie można było przekonać władz, że nie jest możliwe pogodzenie dwóch sprzecznych ze sobą interesów, tj.: utrzymania autarkii gospodarczej i przez to oddalanie się od światowych osiągnięć techniki i zarazem utrzymania wysokiej jakości produkcji. Pisano: „Obserwując np. poszczególne etapy rozbudowy Pomorskich Zakładów Budowy Maszyn w okresie od 1956 r. włącznie, stwierdzić można było charakterystyczne objawy rozmijania się założeń projektowych w zakresie wyposażenia fabryki z faktyczną realizacją. Znalazło to oczywiście swój wyraz także i w ostatecznym wyposażeniu parku maszynowego, zarówno pod względem rodzaju, jak i charakterystycznych wielkości obrabiarek. W rezultacie więc zasadniczy park maszynowy wygląda zupełnie inaczej niż przewidzieli to w swoich początkowych założeniach projektanci. Abstrahując od splotu różnorodnych przyczyn (ograniczenia importowe, przesunięcia asortymentowe) fakt pozostaje faktem, że park maszynowy nie odpowiadał całkowicie potrzebom zakładowym, co a priori wykluczało racjonalne i pełne jego wykorzystanie⁵. Ignorowanie projektów technicznych sprawiało, że w zakładach pojawiały się tzw. „wąskie gardła”, które prowadziły do ograniczania wielkości produkcji, jej jakości i nierównomiernego wykorzystania parku maszynowego. Jak podawał, wspomniany już kilkakrotnie Wydział Ekonomiczny KW PZPR w Bydgoszczy, w fabryce rowerów Romet „piętą achillesową” nowoczesnego i odpowiadającego normom europejskim zakładu, była w 1962 r. lakiernia. Zastosowano w niej „klasyczny sposób malowania metodami chemicznymi, co jest wprawdzie rozwiązaniem nowoczesnym, jednak odbiega od obecnych światowych rozwiązań w tej dziedzinie. Znacznie bardziej nowoczesne i ekonomiczne oczywiście byłoby zastosowanie lakierni w polu elektrostatycznym, czego projekt inwestycyjny nie prze-

widział, a rozwiązuje się obecnie w zakresie własnym”⁶. Popętniane błędy w fazie projektowania i następnie wykonawstwa prowadziły w konsekwencji do marnotrawienia środków inwestycyjnych i obniżania jakości produktu finalnego. Pochłaniały także dodatkowe środki kapitałowe, bowiem wymagane było zestrojenie nowoczesnego parku maszynowego ze zamortyzowanym sprzętem, który nie odpowiadał aktualnym światowym osiągnięciom techniki.

Zamortyzowanie maszyn i urządzeń technicznych prowadziło niekiedy do niszczenia produktów w fazie ich wytwarzania w hali fabrycznej. Szczególnie jaskrawo zjawisko to było obserwowane w Bydgoskiej Fabryce Kabli w dekadzie lat pięćdziesiątych. Ze względu na zużycie maszyn i urządzeń do produkcji i izolacji kabli elektrycznych notowano tutaj pęknięcie izolacji na nowych kablach. Problem ten ujawniono dopiero w 1956 r., gdy pojawiły się w Polsce syndromy odwilży politycznej. „Jednym z poważniejszych niedociągnięć w oddziale silnopiędowym jest rysowanie się poszczególnych gołych żył z powodu wytarcia się szpuli w skrędarkach linek o większych przekrojach. Warsztaty mechaniczne w obecnej chwili z powodu nawału pracy, szczupłości parku maszynowego i personelu fachowego nie mogą usunąć powyższych wad”⁷. W celu unowocześnienia produkcji i wyeliminowania wielu niepotrzebnych strat produkcyjnych, w latach 1960–1961, wymieniono w Kablu część maszyn i urządzeń. Zakupiono prasy do obołowania kabli, skrędarki sześciospulowe, ciągarki do drutu i inne maszyny. Nie udało się ich natychmiast zainstalować, z powodu jak to określiło kierownictwo fabryki „braku paru milionów na wykonanie fundamentów i montaż urządzeń”⁸. Zabrakło środków finansowych, ponieważ nie istniał w gospodarce nakazowo-rozdzielczej rynek kapitałowy, pozwalający pozyskiwać kredyt na dokończenie inwestycji. Pomimo unowocześniania parku maszynowego, kierownictwo Kabla podało, że za rok 1967 najgorszy asortyment, tym samym najniższy jakościowo, stanowiły kable telefoniczne i przewody instalacyjne. Wartość reklamacji tych wyrobów wzrosła z 96,3 tysięcy złotych w 1966 r. do 551,5 tysięcy w omawianym roku⁹. Doszukiwanie się przyczyn tej sytuacji prowadziło w kierunku zaniedbań w przebiegu procesu technologicznego i przypomnienia, że dział kontroli technicznej fabryki od 1964 r. domaga się „opracowania i przekazania mu norm lub warunków na wszystkie surowce

uczestniczące w procesie produkcji”. Jak podawano, w zakładzie wykorzystuje się 88 surowców, a normy istnieją tylko na 71% surowców.

Technicznie zużyty i przestarzały park maszynowy posiadały aż do pierwszej połowy lat siedemdziesiątych Pomorskie Zakłady Przemysłu Skórzanego Kobra. Pierwsze ogromne inwestycje, celem odnowienia zdekapitalizowanego parku maszynowego, poczyniono w Kobrze dopiero w połowie roku siedemdziesiątego. Kierownictwo fabryki podkreślało, że „Oddanie do użytku nowoczesnego zakładu produkcyjnego przy ulicy T. Kościuszki w Bydgoszczy, przy jednoczesnej likwidacji produkcji obuwia w zakładzie nr 2, nie wpłynie zasadniczo na wzrost produkcji obuwia, przyczyni się jednak do uzyskania lepszej jakości wyrobów”¹⁰. Był to podstawowy cel, który winny realizować wszystkie fabryki. Nowoczesność wyrobów gwarantował zgodny z osiągnięciami światowej techniki park maszynowy. Niemniej nowoczesny park maszynowy fabryk obuwia nie współgrał z przestarzałym parkiem maszynowym garbarni należących do Kobry, o których pisano w 1975 r.: „maszyny i urządzenia w garbarniach są przestarzałe i zużyte, a ich remonty są często utrudnione z uwagi na brak części zamiennych”¹¹. Stąd reklamacje kierowane do garbarni z fabryki obuwia obejmowały głównie skóry z wadami mechanicznymi, o niezgodnej grubości, nadmiernej sztywności, zaniku tłoczenia.

Nie bez znaczenia dla jakości produkcji finalnej były dostarczane przez kooperantów surowce i materiały służące do dalszej obróbki. Problem ten stawiał przed kierownictwem każdej fabryki dylemat – wstrzymać produkcję i tym samym nie wykonać planu ilościowego, czy wykorzystać do produkcji materiały o obniżonej jakości. W większości wypadków wybierano rozwiązanie drugie, tym samym ratowano plan ilościowy przedsiębiorstwa. Kierownictwo Bydgoskich Zakładów Przemysłu Tłuszczowego Persil w Bydgoszczy, w 1957 r. podawało, że występują „trudności z doborem osnów tłuszczowych, w szczególności do mydeł w proszku. Do produkcji proszku 30% używano kwasy parafinacyjne oraz tłuszcze utylizacyjne, natomiast do proszku 12% oleje konopne oraz szlamy. Mydła do proszku na wyżej wspomnianych osnowach zciemniały barwę proszku”¹². Tym samym pogarszano jego jakość. Często w Persilu z powodu niesystematycznych dostaw surowców, plan ratowano wytwarzając produkty niskogatunkowe, które nie cieszyły się powodzeniem na rynku. O tym problemie kierownictwo Persilu donosiło: „brak tłuszczy o lepszej jakości

np. w czerwcu 1957 r. z braku oleju talkowego, zamiast mydła szarego 65%, produkowano mydło 40%”. Przed podobnym kłopotem zakład został postawiony w 1960 r. Wówczas wskazywano, że z powodu braku surowca o bliżej nie określonej nazwie AAS ograniczono produkcję powszechnie poszukiwanego przez klientów proszku do prania „AS” i proszku do zamaczania „Mirax”. W ich miejsce wytwarzano niskiej jakości proszek uniwersalny, zalegający magazyny fabryczne i hurtownie.

Dominacja rynku producenta pozwalała na aroganckie traktowanie klienta, który w gospodarce niedoborów, z powodu braku wyboru, zmuszony był do zadowolenia się produktem niższej jakości. Zastrzeżenia, co do jakości i znormalizowania surowców do produkcji, zgłaszały bydgoskie zakłady branży przemysłu maszynowego i elektrotechnicznego. Apelowano w 1960 r. do kooperantów o ścisłe trzymanie się norm technicznych i jakościowych. „Liczne są utyskiwania na brak znormalizowanych części do obróbki i z tego powodu by nie dopuszczać do postojów i wykonać zadania planowe, zwiększa się koszty na obróbce wiórowej tocząc nadmiernie grube pręty itp. Występuje to we wszystkich prawie zakładach¹³”. W bydgoskiej fabryce Romet, przez cały okres trzydziestu lat 1950–1980, odnajdujemy zastrzeżenia kierowane pod adresem kooperantów, a dotyczące jakości rur, taśm, blach wytwarzanych przez polskie huty. Dylemat: montować niepełnowartościowy produkt pochodzący z kooperacji, czy go odrzucić i zwrócić producentowi i skazać fabrykę na przestój i niewykonanie ilościowego planu produkcji, praktycznie nie istniał. Pomimo rażących wad materiałów decydowano się na ich montowanie. Stąd, wbrew wymogom technologii, łączniki główne przy rowerach zamiast z rury bez szwu montowano z taśmy, a szczęki hamulcowe robiono z prętów zamiast z taśmy¹⁴. Aby usprawiedliwić tę działalność fabryki, jej kierownictwo w 1968 r., podało: „huty krajowe nie miały opanowanej produkcji w tym zakresie (tj. produkcji rur bez szwu, taśm do produkcji obręczy, łańcuchów – przypis autora) dostarczały więc materiały niepełnowartościowe, w dodatku z dużymi opóźnieniami i w niedostatecznych ilościach. Taki stan rzeczy zmuszał przedsiębiorstwo do stosowania w produkcji materiałów zareklamowanych”¹⁵. O niskiej jakości części produkcji fabryki rowerów Romet decydowała również polityka samego przedsiębiorstwa. W wyniku przeprowadzonej w nim kontroli odnotowano „niedogodności technologiczne wykonywane przez oddziały produkcyjne oraz nieprawi-

dłowości w procesach technologicznych”¹⁶. Na taką działalność produkcyjną, pomimo krytyki i niezadowolenia klientów, Romet, jako jedyny producent rowerów w kraju, mógł sobie pozwolić, nie ponosząc przy tym żadnych strat finansowych. W tym wypadku fabrykę bronił rynek producenta, który narzucał klientom wygodne dla producenta wyroby.

Niezgodne z normami technicznymi i jakościowymi dostawy kooperacyjne były także przyczyną powstawania wadliwej i niskiej jakościowo produkcji w Bydgoskiej Fabryce Kabli. „Miedź do kabli dalekosiężnych ma różną oporność początek – koniec, przez co zaistniało kilkanaście wypadków braku asymetrii w tych kablach. Miedź tę oddano do produkcji za zgodą dyrekcji, ponieważ gdyby ją reklamowano niewykonany byłby plan”¹⁷. Aby ustrzec się przed podobnymi sytuacjami, w roku 1964, Dział Kontroli Technicznej fabryki wydał rozporządzenie, zgodnie z którym zaniechano przyjmowania od kooperantów surowców „nieodpowiedniej jakości”, przy czym wskazano, że czyni się wyjątek dla polwinitów. W 1968 r. fabryka kabli obniżyła jakość swojej produkcji z powodu: „przechodzenia w znacznym stopniu na produkcję asortymentów, w skład których wchodzi dużo tańsze substytuty (miedź zostaje zastąpiona aluminium, ołów zastępuje polwinit)”¹⁸.

Krytycznie o wywiązywaniu się kooperantów ze zobowiązań wyповідаło się kierownictwo Bydgoskiej Fabryki Urządzeń Chłodniczych Byfuch. Już w 1955 r. donoszono że: „trudności z kooperacją to nieasortymentowe dostawy drewna jak: niewymiarowe, złe gatunkowo (proces technologiczny przewiduje sosnę, a przysyłano niskiej klasy drewno liściaste). Dlatego produkcja jest droga i wzrasta ilość braków”. Podobnie odlewy żeliwne, zdaniem producenta lodówek, były nieodpowiednie i zdeformowane. Podkreślano przy tym, że: „stosowanie zastępczych materiałów pociąga za sobą bardzo często dodatkowe operacje, które nie są nigdzie naniesione w planach”. I dalej podano, że: „Nie od rzeczy będzie, gdy nadmienimy o bardzo dużym wachlarzu różnych wkrętów, które należałoby znormalizować, tak by było można stosować te same do wszystkich wyrobów”¹⁹.

Nieco inne problemy związane z kooperacją stały się udziałem Zakładów Budowy Maszyn Zremb - Makrum w Bydgoszczy, które nie mogły wywiązać się ze zobowiązań wobec klientów, bowiem występowały tam permanentne trudności w zakresie zaopatrzenia zakładu w materiał. W liście do Ministra

Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych z 8 czerwca 1976 r. wyartykułowano następujące problemy wynikające z braku „zaopatrzenia materiałowego - głównie dostaw urządzeń i części importowanych i krajowych (...) np. urządzeń elektrycznych i hydraulicznych produkcji RFN na zakup których nie otrzymano 1.949.000 złotych dewizowych. Brak tych urządzeń może spowodować niewykonanie założonej w planie produkcji pras „Atlas” o wartości 80 milionów złotych wykonanych dla ZSRR”²⁰. Po raz kolejny okazywało się, że reglamentacja dewiz utrudniała wielu przedsiębiorstwom prowadzenie normalnej, niezakłóconej przestojami produkcji.

Unowocześnianie i tym samym poprawa jakości produkcji w wielu bydgoskich fabrykach napotykała na szereg nieprzewidzianych i zaskakujących dla przedsiębiorstw trudności. Kierownictwo fabryki mydeł i proszku Persil apelowało do władz centralnych, aby przyspieszyły kalkulację ceny nowego, zdaniem dyrekcji fabryki, dobrego mydlanego proszku do prania 45%. Bez ustalenia przez instytucje centralne ceny, produkt ten nie mógł się pojawić na rynku wewnętrznym. Trudności innej natury pojawiły się w wypadku, również nowego produktu, proszku do prania „Radion”. Produkt ten był poszukiwany na rynku wewnętrznym, jednak jego produkcję ograniczał brak dostaw surowców pochodzących od kooperantów. Fabryka otrzymywała surowce, które wystarczały zaledwie na wytworzenie 100 ton „Radionu” na kwartał. A zbyt na ten produkt był praktycznie nieograniczony²¹.

Z nieco innym problemem borykał się zakład wytwarzający radioodbiorniki i podzespoły elektroniczne Eltra. Kierownictwo Eltry krytykowało, jej zdaniem błędne decyzje zjednoczenia, które określało na mocy decyzji centralnych i bez konsultacji z zainteresowanymi zakładami profil produkcji wszystkich podległych zjednoczeniu fabryk w kraju. Podawano że: „Zakłady Eltra opanowały z dużym trudem produkcję wyłączników dla okrętownictwa. Obecnie przenosi się produkcję wyłączników typ 10A do Gostynina, pozostawiając w Eltrze typ 15A i 25A. Nie ulega kwestii, że w Gostyninie upłynie sporo czasu zanim produkcja będzie opanowana. Uważamy tę decyzję za niesłuszną. W Eltrze opanowano produkcję odbiornika tranzystorowego. Rozpoczyna się jednocześnie prace nad odbiornikiem tego typu w zakładach w Warszawie. Jednocześnie wiadomo, że nie opanowano w L-9 i L-10 jakości głośników ani magnesów ferrytowych”²². Powyższa krytyka, obecna w gospodarce nakazowo-rozdzielczej, nie miała racji

bytu w gospodarce rynkowej, gdzie o profilu produkcji fabryki decydowały koszty własne przedsiębiorstwa i konkurencja między zakładami. W gospodarce nakazowo-rozdzielczej konkurencję zastępowały decyzje administracyjne, które często szkodziły dobrym fabrykom, a sprzyjały przeciętnym i słabym. To mechanizm programowania gospodarki wpływał na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wiele wysiłku w unowocześnienie produkcji włożyło kierownictwo Eltry w początkach lat siedemdziesiątych. W 1972 r. rozpoczęła się tu produkcja, opartych na licencji, kondensatorów obrotowych. Licencja zakupiona w 1969 r. na realizację czekała aż trzy lata, co w wypadku części i podzespołów elektronicznych było okresem długim. Podobnie długi okres dwudziestomiesięczny objęło wprowadzenie do produkcji zakupionej w 1972 r. licencji na złącze miniaturowe płaskie. Z chwilą wprowadzenia nowych wyrobów do seryjnej produkcji, zakład napotkał na kolejne nieprzewidziane trudności – „wstrzymano produkcję na jednym z wydziałów w maju 1973 r. z powodu braku drutu miedzianego typu plater o przekroju 1,5 mm”²³. W tym wypadku nowoczesna technologia zderzyła się z brakiem odpowiednich półfabrykatów do produkcji. Zakup licencji, przy oparciu produkcji o miejscowe surowce i półfabrykaty, nie podnosił w wielu wypadkach jakości wyrobów finalnych, a w skrajnych sytuacjach przyczyniał się do jej pogarszania lub opóźniania. Stąd wiele krytycznych słów pod adresem produktów Eltry padło podczas obrad aktywnego partyjnego Komitetu Zakładowego PZPR Eltra w 1972 r. Wskazano wówczas, że od zakładu wymaga się wprowadzenia „typizacji i unifikacji produkowanych wyrobów oraz większego rozeznania w rynku w zakresie odbiorników radiowych”²⁴. Gospodarka niedoborów po raz kolejny przypominała o sobie uniemożliwiając produkcję nowoczesną, na którą było ogromne zapotrzebowanie rynku wewnętrznego. System pozwalał producentowi na wytwarzanie wyrobów, bez prób poznania preferencji klientów.

Zamykanie się gospodarki nakazowo-rozdzielczej na międzynarodowy podział pracy i tym samym oddalanie się od światowego frontu technologicznego przy równoczesnym zniszczeniu rynku konsumenta sprawiało, że fabryki niechętnie unowocześniały lub zmieniały asortyment produkcji. Jeden produkt wytwarzano przez dziesięciolecia, bez jakichkolwiek modyfikacji. Wszelkie zmiany asortymentu podejmowano ostrożnie, ponieważ dotychczas wytwarzana produkcja gwarantowała stabilizację planu i jego ilościowe wykonanie. Nowy asortyment wywoływał chaos organizacyjny w przedsię-

biorstwie, zmuszał pracowników do podjęcia szkoleń i tym samym opóźniał ilościowe wykonanie planu. Aby zmienić tę sytuację i zobligować przedsiębiorstwa do zainteresowania się nowym asortymentem produkcji, Komitet Wojewódzki PZPR Wydział Ekonomiczny w Bydgoszczy poddał krytycznej ocenie produkcję za lata 1966–1968 kluczowych przedsiębiorstw miasta. Stwierdzano, że w Eltrze wartość produkcji z tzw. grupy „C”, czyli asortymentu przestarzałego i nie cieszącego się zainteresowaniem klientów wynosiła około 12,5% ogólnej produkcji, w Telfie około 10,8% ogólnej produkcji, Belmie około 12% produkcji²⁵. W następnym roku, 1969, problem jakości ponownie powrócił pod obrady Wydziału Ekonomicznego KW PZPR w Bydgoszczy. W opracowanym raporcie stwierdzano, że: aktualny stan nowoczesności produkcji traktujemy jako niezadowalający, a w pewnym zakresie nawet zniekształcony. Praktyka wykazała bowiem, że wspomniane już kryteria oceny są niedoskonałe, a ich dobór jest częstokroć przypadkowy, albo zbyt korzystny dla określonego wyrobu. Np. Romet ponad 90% swej produkcji zalicza do grupy „A”. Jest to jednak ocena bardzo subiektywna skoro żaden z wyrobów nie został oznaczony znakiem „Q”, a znak „1” uzyskało tylko 30% wartości produkcji. O rzeczywistej sytuacji w dziedzinie nowoczesności produkowanych przez nas wyrobów przekonujemy się dopiero w czasie wystaw, akwizycji oraz sprzedaży na rynki zagraniczne²⁶. Trafność tych spostrzeżeń potwierdzono, w okresie dekady Edwarda Gierka, gdy nastąpiło szersze otwarcie Polski na rynki i technologie pochodzące z Europy Zachodniej. Porównanie rowerów produkowanych przez Romet i tych z krajów wysokorozwiniętych gospodarczo wypadało zdecydowanie na korzyść tych ostatnich. Pisano: „wyroby nasze ustępują jednak zagranicznym pod względem wyglądu zewnętrznego. Poważnym mankamentem są tu lakiery nie uzyskujące żadnej barwy i połysku oraz wszelkiego rodzaju ozdoby w postaci gałek i kalkomanii”²⁷. Niepochlebnie dla bydgoskich przedsiębiorstw wypadła także ocena, którą sporządził anonimowy pracownik KW PZPR w Bydgoszczy, gdy w 1975 r. zwiedzał targi poznańskie. Napisał on w notatce służbowej, że „można zwiększyć eksport rowerów, ale trzeba produkować więcej rowerów wieloprzekładniowych, tj. pięcio- i dziesięcioprzekładniowe”²⁸. W podobnym duchu wypadła ocena bydgoskich zakładów chemicznych Zachem: „nie widzi się możliwości eksportu, jest to związane z brakiem koniunktury w krajach

kapitalistycznych oraz z jakością wyrobów. Produkowany w Zachemie chlor posiada zbyt dużą zawartość wody, a do krajów kapitalistycznych można tylko sprzedawać barwniki uniwersalne”²⁹.

Subiektywne, przez kierownictwo zakładu, klasyfikowanie jakościowe produkcji do grupy „pierwszego gatunku” lub „zgodnie z normą” sprawiało, że bardzo trudno jest ocenić dzisiaj rzeczywiste rozmiary wysokogatunkowej produkcji. Dyrekcja zakładu specjalizującego się w produkcji obuwia – Kobra określała, że w roku 1972 produkty pierwszego gatunku stanowiły 89,7% całej produkcji, w 1973 – 89,4%, 1974 – 91,9%, 1977 – 90,7%, a 1978 – 92,5%³⁰. Odczucia klientów, kupujących obuwie Kobry były nieco inne, skoro OTEX handlujący obuwem Kobry, zgłosił reklamacje w styczniu i lutym 1976 r. na około 33% odebranego obuwia, a marcu i kwietniu tego samego roku na około 26%³¹. W następnym roku, według kierownictwa – Kobry, straty z tytułu indywidualnych reklamacji wzrosły w stosunku do poprzedniego aż o 17,7%, a z OTEX-u wzrosły o 12,5%³². Określano, że główne przyczyny reklamacji mają swoje źródło w „pękaniu wierzchów obuwia i fałdowaniu oraz zniekształcaniu spodów oraz wynikają z różnic skóry pomiędzy półparami”. Po raz kolejny okazywało się, że normy biurokratyczne służyły polepszaniu samopoczucia producentów, a odczucia klientów indywidualnych pozostawały sprawą drugorzędną. Tych zachowań nauczyły się fabryki wykorzystując swoją dominującą pozycję – rynek producenta oraz odcięcie się imperium sowieckiego od międzynarodowych rynków technologicznych.

Mimo trudności w utrzymaniu reżimu jakościowego produkcji, część przedsiębiorstw miasta Bydgoszczy podejmowała próby eksportu swojej produkcji na rynki zachodnioeuropejskie, powszechnie uchodzące za bardzo wymagające. Dobre oceny, za kunszt i wysoką jakość produkcji otrzymywały od klientów z Europy Zachodniej Bydgoskie Fabryki Mebli. Komitet Wojewódzki PZPR w Bydgoszczy fabrykę tę traktował jako wizytówkę województwa. Niemniej należy podkreślić, że produkcja na eksport, o czym przekonywało kierownictwo firmy, była bardzo trudna ze względu na: „jego specyfikę – produkcja bardzo cennych i jakościowo na wysokim poziomie wykonywanych wyrobów. Ponadto z produkcją do krajów kapitalistycznych wiąże się zagadnienie wielkiej elastyczności popytu na poszczególne rodzaje i asortymenty wyrobów, co zmusza do prowadzenia szerokiego asortymentu wyrobów, produkowania w małych seriach przy częstej zmienności

oraz wprowadzenia zmian w szczegółach wykończenia, wymiarach, detalach konstrukcyjnych”³³. Podobnych trudności przy przygotowaniu małoseryjnej, praktycznie jednostkowej produkcji na eksport, doświadczyły zakłady rowerowe Romet. Obróbka rowerów na eksport sprowadzała się do używania do ich wykończenia niklu i chromu, zamiast stosowanego do produkcji na rynek krajowy, cynku czy kadmu, prowadzono obróbkę galwaniczną w wanikach zamiast w bębnach, szlifowanie – polerowanie dodatkowymi proszkami. Była ona bardziej pracochłonna, czasochłonna i kosztowna. Angażowała dodatkowe siły. Wyliczono, że zamówienie eksportowe realizowało około 30 robotników, a liczba jednorazowych zamówień z Centrali Handlu Zagranicznego w latach sześćdziesiątych oscylowała w granicach 500–800 sztuk. Dodatkowym utrudnieniem w przygotowaniu produkcji eksportowej było to, że „zakład nastawiony był na produkcję wyrobów masowych”, a na eksport realizował zamówienia jednostkowe, które w stosunku do całości produkcji miały wyłącznie charakter symboliczny i obejmowały niewielki jej procent. Produkcję eksportową do Republiki Federalnej Niemiec, pod bezpośrednim nadzorem przedstawicieli firmy „Manz”, podjęła bydgoska Kobra. Jak podkreślało kierownictwo fabryki realizowane zamówienie „na obuwiu całoskórzane było bardzo pracochłonne”³⁴. Z wyprodukowanej w III kwartale 1997 r. liczby 141.687 par obuwia typu „Manz” na eksport do RFN zakwalifikowano 31.120 par, a resztę obuwia, nie odpowiadającego niemieckim normom, sprzedano w kraju³⁵. Produkcja eksportowa przybierała w wypadku omawianych zakładów charakter rzemieślniczy, wręcz zbliżony do manufaktury i odbiegała w zasadniczy sposób od wytwórczości o charakterze masowym.

Bierność, brak inicjatywy, niechęć do wprowadzania nowoczesnego asortymentu produkcji, to tylko podstawowe wady przedsiębiorstw działających w gospodarce nakazowo-rozdzielczej. Brak rynku konsumenta, autarkia gospodarcza, sprawiły, że dla większości przedsiębiorstw liczyło się przez całe dziesięciolecie wyłącznie ilościowe wykonanie planu. Z rozgoryczeniem o tej sytuacji wypowiediano się na forum Wydziału Ekonomicznego KW PZPR w Bydgoszczy. W 1973 r. pod adresem dyrektorów przedsiębiorstw województwa bydgoskiego padły następujące słowa: „działalność większości przedsiębiorstw zmierza do zapewnienia li tylko wykonania uprzednio podjętych zadań. Widowym tego przykładem jest stosunkowo niewiele przedsięwzięć w zakresie konstrukcji, technologii, nowych uruchomień,

organizacji pracy, które dokumentowałyby dynamizm na tym odcinku”³⁶. Tej sytuacji nie można było zmienić w żaden sposób, ponieważ wynikała ona z bieżącego dostosowania się przedsiębiorstw do rynku producenta, którego prawa krzywdziły konsumenta. Konsument był ostatnim, jak się okazywało, najmniej ważnym ogniwem cyklu produkcyjnego. Jego gust, potrzeby schodziły na plan dalszy wobec ilościowego wykonania planów produkcyjnych. W drugiej połowie XX wieku wskutek zamknięcia się bloku państw demokracji ludowej na międzynarodowy podział pracy, zapas technologiczna stawała się dla przedsiębiorstw coraz bardziej dokuczliwa i ujawniała się z pełną mocą po 1989 roku.

-
- ¹ Archiwum Państwowe Bydgoszcz (dalej: APB), Bydgoskie Zakłady Przemysłu Tłuszczowego „Persil” w Bydgoszczy (dalej: Persil Bydgoszcz), sygn. 25.
 - ² APB, „Persil” Bydgoszcz, sygn. 25.
 - ³ APB, BYFUCH, sygn. 19.
 - ⁴ APB, BYFUCH, sygn. 20.
 - ⁵ APB, KW PZPR, sygn. 51/IX/9 t. 1.
 - ⁶ APB, KW PZPR, sygn. 51/IX/9 t. 1.
 - ⁷ APB, Bydgoska Fabryka Kabli, sygn. 167.
 - ⁸ APB, KW PZPR, sygn. 51/IX/9 t. 1.
 - ⁹ APB, Bydgoska Fabryka Kabli, sygn. 92.
 - ¹⁰ APB, Kobra, sygn. 230.
 - ¹¹ APB, Kobra, sygn. 230.
 - ¹² APB, „Persil” Bydgoszcz, sygn. 9.
 - ¹³ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 1.
 - ¹⁴ APB, Romet, sygn. 763.
 - ¹⁵ APB, Romet, sygn. 763.
 - ¹⁶ APB, Romet, sygn. 1321/768.
 - ¹⁷ APB, Bydgoska Fabryka Kabli, sygn. 167.
 - ¹⁸ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 5.
 - ¹⁹ APB, BYFUCH, sygn. 20 i 32.
 - ²⁰ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 15.
 - ²¹ APB, „Persil” Bydgoszcz, sygn. 25.
 - ²² APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 1.
 - ²³ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 10.
 - ²⁴ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/3 t. 8.
 - ²⁵ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 5.
 - ²⁶ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/3 t. 3.
 - ²⁷ APB, Romet, sygn. 1321/910.
 - ²⁸ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/3 t. 1.
 - ²⁹ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/3 t. 1.
 - ³⁰ APB, Kobra, sygn. 230.
 - ³¹ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 15.
 - ³² APB, Kobra, sygn. 13.
 - ³³ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/7 t. 3.
 - ³⁴ APB, Kobra, sygn. 13.
 - ³⁵ APB, Kobra, sygn. 13.
 - ³⁶ APB, KW PZPR Wydział Ekonomiczny, sygn. 51/IX/4 t. 10.