

<https://doi.org/10.18778/0208-6050.54.07>

*Kazimierz Badziak*

## **NOWE TENDENCJE W KARTELIZACJI PRZEMYSŁU POLSKIEGO W LATACH 30 XX W. KARTEL „CENTROPAPIER”**

W gospodarce II Rzeczypospolitej występowała silna dysproporcja między zdolnościami produkcyjnymi przemysłu a popytem globalnym. Nawet w okresie ożywienia gospodarczego 1926–1929 poszczególne zakłady nie wykorzystywały w pełni swoich możliwości wytwórczych. Dodatkowo sytuację komplikowały procesy inwestycyjne. Na tym podłożu rodziły się tendencje monopolistyczne (kartelizacyjne), zmierzające do uregulowania rynku, określenia poziomu popytu i dostosowania do niego rozmiarów produkcji. Drugim wyznacznikiem procesów kartelizacyjnych do wybuchu wielkiego kryzysu było ustalanie tzw. cen średnich pomiędzy cenami najtaniej i najdrożej pracujących firm. Powstałe z tego tytułu niedogodności dla zakładów o wysokich kosztach produkcji rekompensowano odpowiednio zwiększonym przydziałem wytwórczym<sup>1</sup>.

Wybuch wielkiego kryzysu ekonomicznego doprowadził do likwidacji większości porozumień kartelowych. Spadek popytu uniemożliwił utrzymanie ustalonych w poszczególnych zrzeszeniach tzw. kwot produkcyjnych dla ich uczestników. Rosnące dysproporcje między zdolnościami produkcyjnymi a popytem wpływały na wzrost kosztów wytwarzania, co z kolei oddziaływało na poziom cen i zysków. W poszczególnych przedsiębiorstwach występowały zróżnicowane koszty produkcyjne. Zakłady dysponujące nowoczesnym wyposażeniem technicznym dążyły do utrzymania cen na możliwie niskim poziomie w celu eliminacji z rynku struktur o wysokich kosztach wytwarzania<sup>2</sup>. Na tym podłożu kształtowały się tendencje do tworzenia w poszczególnych branżach i specjalnościach produkcyjnych tzw. karteli pełnych, dążących do kształtowania cen będących przedmiotem umów. Chodziło o osiągnięcie określonej równowagi rynkowej. Drugim elementem było założenie, że cena kartelowa musiała być rentowna. Porozumienia monopolistyczne w okresie

<sup>1</sup> V. Kuttén, *Kartele a kryzys*, „*Ekonomista*” 1933, z. 2, s. 3.

<sup>2</sup> B. Stypiński, *Kartele przymusowe*, „*Przegląd Gospodarczy*” 1932, s. 915.

wielkiego kryzysu dążyły do uchwycenia krzywej popytu, a więc dostosowania produkcji na określone wyroby do pojemności rynku wewnętrznego. Te i inne względy wskazują na aktualność postulatu badawczego, a prowadzącego się do poznania mechanizmów działania karteli przemysłowych<sup>3</sup>. Problem ten pragniemy przedstawić na przykładzie kartelu „Centropapier”, jednego z największych zrzeszeń w latach 30.<sup>4</sup> Wybór określonego mechanizmu stanowił wypadkową kilku czynników, w tym przede wszystkim zastosowanego modelu polityki gospodarczej państwa, zasobów finansowych przedsiębiorstw i zasięgu w danej gałęzi zjawisk koncentracji i centralizacji kapitału.

Wyznacznikiem rentowności danej gałęzi (branży) były wypadkowe zmiennych: cen, podaży i kosztów. Monopol (kartel) pełny mógł to osiągnąć w drodze podniesienia rozmiarów wytwórczości i obniżenia cen. Warunkiem powodzenia było zwiększenie rozmiarów podaży o długotrwałym charakterze. Istotnym elementem programowym była obniżka kosztów produkcji i wzrost produkcji, tak aby spowodowały spadek cen. Tego rodzaju postępowanie gwarantowało znaczną stopę zysku<sup>5</sup>.

Powstanie „Centropapieru” zbiegło się z wielką dyskusją nad kształtem polityki finansowej i gospodarczej państwa. Ekipa rządowa opowiedziała się za utrzymaniem złotej waluty, a odrzuceniem propozycji dewaluacyjnych. W *exposé* premiera Aleksandra Prystora (XII 1932) wymieniono główne zasady nowego programu gospodarczego. Za jego najważniejszy element uznano obniżenie cen artykułów przemysłowych i ich przystosowanie do spadku cen rolnych<sup>6</sup>. Zastosowanie tzw. deflacji integralnej w warunkach polskich było nieporozumieniem<sup>7</sup>. Skala rozpiętości między popytem a podażą była tak duża, że oddziaływanie deflacyjne nie mogło przynieść spodziewanego rezultatu. Od kwietnia 1929 r. do kwietnia 1933 r. aż 35 państw odeszło od systemu złotej waluty. Nowa polityka przyjęła stabilizację poziomu cen jako naczelne kryterium polityki pieniężnej<sup>8</sup>. Stabilizacja złotego w Polsce spowodowała, że ceny wewnętrzne nie spadały tak szybko, jak obniżyły się ceny zagraniczne. Waluta polska stała się nadwartościowa. Wybór deflacyjnej polityki państwa pogłębił jego oddziaływanie na gospodarkę. Mniej więcej do połowy 1932 r. dominował jeszcze interwencjonizm umiarkowany,

<sup>3</sup> Z. Landau, *Zasięg kartelizacji przemysłu Drugiej Rzeczypospolitej*, „Kwartalnik Historyczny” 1974, z. 4, s. 816.

<sup>4</sup> Kilka wybranych zagadnień z jego działalności przedstawiono w publikacji: K. Badziak, *Kartelizacja w przemyśle papierniczym Drugiej Rzeczypospolitej*, „Przegląd Papierniczy” 1985, nr 7, s. 229–233.

<sup>5</sup> W. Sadzikowski, *Ekonomia polityczna kapitalizmu*, wyd. 9, Warszawa 1984, s. 126–128.

<sup>6</sup> W. T. Kulesza, *Koncepcje ideowo-polityczne obozu rządzącego w Polsce w latach 1926–1935*, Wrocław 1985, s. 191–192.

<sup>7</sup> J. Wierzbicki, *Edward Taylor 1884–1964*, „Roczniki Ekonomiczne” 1964/1965, s. 338.

<sup>8</sup> K. Studentowicz, *Ewolucja zasad polityki pieniężnej w krajach kapitalistycznych*, Warszawa 1965, s. 106–109; F. Zweig, *Pomiędzy dwiema wojnami*, Warszawa 1986, s. 22–23.

później widoczne są elementy interwencjonizmu strukturalnego, zwanego współcześnie gospodarką planową<sup>9</sup>. Od końca 1932 r. państwo aktywnie włączyło się w proces obniżki wszystkich elementów kosztów produkcji i wymiany<sup>10</sup>. Na tym tle kształtowało się nowe podejście do zrzeczeń monopolistycznych.

#### UTWORZENIE KARTELU „CENTROPAPIER”

W latach 1927–1929 wzrost konsumpcji papieru zadecydował o zrealizowaniu szerokiego programu inwestycyjnego w tej gałęzi. Środki na ten cel zebrano w drodze wykorzystania większości własnych kapitałów obrotowych i bankowych kredytów krótkoterminowych. Przemysł papierniczy został zmuszony do dokonywania dużych odpisów amortyzacyjnych i do utrzymywania produkcji za wszelką cenę na najwyższym poziomie. W latach 1930–1932 wystąpiło zjawisko szybszego spadku rentowności, aniżeli ogólnych obrotów<sup>11</sup>. Dno kryzysu w przemyśle papierniczym wystąpiło w 1931 r. Na 58 maszyn papierniczych 7 było nieczynnych, tyleż samo częściowo. Pozostałe zakłady z powodu braku zamówień wykorzystywały swoje zdolności w 50–60%. Kilka firm znalazło się w stanie upadłości<sup>12</sup>. Zacięta walka konkurencyjna zmusiła poszczególne zakłady do zwiększania programów produkcyjnych. Doprowadziło to do dezorganizacji rynku, wzrostu kosztów produkcji. Przemysł zwiększał handlowi wysokość udzielanych rabatów, przedłużane były terminy płatności, wzrosła wielkość strat ponoszonych na odbiorcach<sup>13</sup>.

Już w 1930 r. Związek Papierni Polskich (ZPP) grupujący ok. 80% zakładów tej gałęzi rzucił hasło utworzenia kartelu. Próba ta zakończyła się niepowodzeniem<sup>14</sup>.

W następnym roku ZPP z prezesem Edwardem Natansonem na czele ponowił inicjatywę. Zadanie stworzenia kartelu było utrudnione, gdyż w grę wchodziły często rozbieżne interesy poszczególnych firm<sup>15</sup>. Dopiero na ogólnym zebraniu ZPP 18 IX 1931 r. zapadły decyzje wiążące, a sprawa utworzenia zrzeczenia przybrała realne kształty. Przewodnictwo kolejnym

<sup>9</sup> R. Battaglia, *Interwencjonizm gospodarczy*, „Wiedza i Życie” 1934, nr 5–6, s. 493.

<sup>10</sup> Archiwum Akt Nowych (dalej AAN), Komitet Ekonomiczny Ministrów 1291.

<sup>11</sup> *Sprawozdanie Związku Papierni Polskich za rok 1932*, Warszawa 1933.

<sup>12</sup> Z. Z., *Przemysł papierniczy w 1931 r.*, „Przegląd Gospodarczy” 1932, s. 419–420. Na początku wielkiego kryzysu upadły firmy: Wierbka-Sławniów, Nowe-Werki i Dąbrowica.

<sup>13</sup> A. Dziewczopolski, *Przemysł papierniczy w Polsce*, Warszawa 1935, s. 85–87 (maszynopis w Bibliotece Szkoły Głównej Handlowej).

<sup>14</sup> *Kronika krajowa. W przemyśle papierniczym*, „Prasa” 1930, z. 3, s. 14–15.

<sup>15</sup> AAN, Polski Związek Wydawców Dzienników i Czasopism (PZWDiC) 328, s. 18.

naradom przekazano w ręce byłego ministra skarbu, prezesa Izby Przemysłowo-Handlowej w Warszawie – Czesława Klarnera. Dalsze obrady prowadzono w siedzibie Izby, a uczestniczył w nich jeden z jej dyrektorów Bohdan Stypiński<sup>16</sup>. 7 X 1931 r. odbyło się pierwsze plenarne posiedzenie przedstawicieli 24 zakładów. Za utworzeniem kartelu w przemyśle papierniczym opowiedziały się czynniki rządowe. Dalszymi pracami kierowała specjalna komisja, wyłoniona w tym celu przez C. Klarnera. Na drugim plenarnym zebraniu 19 XII 1931 r. deklarację o przystąpieniu do kartelu podpisało 17 firm. Outsiderem była Żywiecka Fabryka Papieru „Solali”, a jej stanowisko popierało kilka mniejszych firm<sup>17</sup>. Prace nad utworzeniem „Centropapieru” były kontynuowane. W ich toku m. in. wyłoniono tymczasową radę biura sprzedaży, biuro organizacyjne kartelu, komisję redakcyjną, techniczną i inne, których zadaniem było opracowanie ostatecznego kształtu umowy kartelowej i komisowej oraz mechanizmu funkcjonowania nowego zrzeszenia.

Poważnym konsumentem papieru były wydawnictwa prasowe. Na ich potrzeby przeznaczono ok. 18% (dane z 1935 r.) obrotów tymi wyrobami na rynku krajowym<sup>18</sup>. Od 1928 r. wydawnictwa te dysponowały własną organizacją zawodową – Polskim Związkiem Wydawców Dzienników i Czasopism (PZWDiC). W maju 1931 r. środowiska wydawnicze na swoim pierwszym powszechnym zjeździe odniosły się krytycznie do polityki kształtowania cen przez przemysł papierniczy i domagały się obniżki cen papieru gazetowego i drukowego<sup>19</sup>. PZWDiC wypowiedział się za wprowadzeniem ulg celnych dla importowanego papieru gazetowego. Chodziło o wymuszenie na przemyśle papierniczym dużych obniżek cen i zbliżenie ich poziomu do cen w innych krajach europejskich<sup>20</sup>. Integracja środowisk wydawniczych przyspieszyła prace nad utworzeniem „Centropapieru”. W dyspozycji prasy znajdowały się środki umożliwiające szerokie oddziaływanie na opinię publiczną. Nie mogło to pozostać bez wpływu na decyzje rządowe. Przemysł papierniczy został zmuszony do przeciwdziałania niekorzystnym dla niego opiniom, w tym o nadmiernej rentowności w okresie ciężkiej sytuacji gospodarczej<sup>21</sup>.

W tej sytuacji w sukurs przemysłowi papierniczemu przyszły wydawnictwa prasowe, należące do koncernu prasowego Centralnego Związku Przemysłu Polskiego („Lewiatana”), w tym głównie „Kurier Polski”, w mniejszym

<sup>16</sup> Był on mężem znanej aktorki, Ireny Eichlerówny.

<sup>17</sup> AAN, PZWDiC 320, s. 16.

<sup>18</sup> J. Mokrzycki, *Prasa jako czynnik życia gospodarczego*, „Prasa” 1936, nr 12, s. 42.

<sup>19</sup> *Echa zjazdu wydawców*, „Prasa” 1931, nr 6–7, s. 14.

<sup>20</sup> Szerzej o tych problemach zob.: K. Badziak, *Zabiegi Polskiego Związku Wydawców Dzienników i Czasopism o obniżki cen papierów wydawniczych w latach 1931–1939*, „Kwartalnik Historii Prasy Polskiej” 1985, nr 2, s. 49–51.

<sup>21</sup> *Walka z kartelami*, „Katolik Polski” 22 IX 1932.

stopniu „Przegląd Gospodarczy”<sup>22</sup>. Na przyspieszenie prac nad utworzeniem „Centropapieru” duży wpływ wywarły informacje o konsolidacji przemysłów: austriackiego, czechosłowackiego i węgierskiego (II 1932). Była to zapowiedź zwiększenia importu papieru na rynek polski, często po cenach dumpingowych<sup>23</sup>. Na początku marca 1932 r. prace nad utworzeniem ogólnopolskiego kartelu „Centropapier” weszły w fazę końcową. Odpowiednie umowy: kartelową i komisową podpisano 21 i 22 III 1932 r., ale oficjalną działalność kartel rozpoczął 1 maja tego roku<sup>24</sup>.

#### ORGANIZACJA WEWNĘTRZNA KARTELU

„Centropapier” był typowym zrzeszeniem syndykatowym, dysponującym własnym biurem sprzedaży. Jego organizację i zasady działania regulowały przepisy dwóch umów: kartelowej i komisowej<sup>25</sup> i przepisy dotyczące spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Na mocy pierwszej umowy powołano spółkę z o.o. „Centropapier”<sup>26</sup>. W pierwszej kolejności do zrzeszenia przystąpiło 17 zakładów, a umowa miała obowiązywać do końca 1936 r. z możliwością przedłużenia na dalsze 5-letnie okresy<sup>27</sup>. W skład władz wchodziły: walne zgromadzenie wspólników, rada, zarząd i komisja rewizyjna. Pierwsze z nich miało zastrzeżoną wyłączność w sprawach majątkowych, dokonywania zmian w ustawach kartelowej i komisowej, zatwierdzania sprawozdań rocznych i wytyczania kierunków działania. Rada była organem

<sup>22</sup> Obiektywne stanowisko uwzględniające skomplikowane położenie przemysłu w latach 1930–1935 zajmował „Kurier Warszawski”.

<sup>23</sup> *Środkowo-europejski kartel papieru pakowego*, „Kurier Polski” 1932, nr 54, s. 5.

<sup>24</sup> Tamże 1932, nr 77, s. 7.

<sup>25</sup> Ich teksty znajdują się w: Archiwum Państwowym m. stołecznego Warszawy (dalej APW) Oddział Góra Kalwaria (dalej OGK) Kancelaria S. Jurkiewicza 1932 r., nr rep. 475–476.

<sup>26</sup> Jej siedziba mieściła się w Warszawie na ul. Koszykowej 9.

<sup>27</sup> Były to: 1) Mirkowska Fabryka Papieru S.A. (Jeziorna), 2) „Steinhagen i Saenger” Fabryki Papieru i Celulozy S.A. (Myszków, Pabianice i Włocławek), 3) Polsko-Szwedzka Fabryka Papieru „Papyrus” sp. z o.o. w Soczewce, 4) Kluczeńska Fabryka Papieru i Celulozy S.A., 5) Włocławska Fabryka Papieru S.A., 6) Górnośląska Fabryka Celulozy i Papieru S.A. (Czułów), 7) S. W. Niemojewski. Fabryka Papieru i Wyrobów z Papieru S.A. w Bielsku, 8) Fabryka Celulozy i Papieru „Natronag” S.A. w Kaletach, 9) Nowowilejska Fabryka Masy Drzewnej i Papieru S.A. w Wilnie (Kuczkuryski), 10) „Lignoza” S.A. w Katowicach, 11) Fabryka Papieru „Czerwonak” sp. z o.o. w Poznaniu, 12) C. H. Dittrich – Papiernia w Mikołowie, 13) Danziger Rohpappen und Papierfabrik sp. z o.o. w Łapinie (W. M. Gdańsk), 14) Drukarnia i Księgarnia Św. Wojciecha sp. z o.o. Oddział Fabryki Papieru „Malta”, 15) Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych (PWPW) S.A., 16) Żywiecka Fabryka Papieru „Solali” S.A. w Żywcu, 17) Fabryka Papieru i Młyny w Częstochowie. „Bracia Kohn i Markusfeld” Spółka komandytowa, 18. Fabryka Tektury i Papieru „Fordon” w Fordonie sp. z o.o.

decydującym we wszystkich sprawach, z wyjątkiem wyszczególnionych wyżej. Składała się ona z 13 osób, w tym jednego delegata ZPP<sup>28</sup>. Do jej głównych zadań należało kierowanie polityką handlową i kredytową, powoływanie i odwoływanie zarządu oraz określanie jego praw i obowiązków<sup>29</sup>. Jej pierwsze, organizacyjne posiedzenie 2 V 1932 r. zapoczątkowało proces tworzenia struktur kartelu. Realizacja zadań „Centropapieru” wymagała istnienia rozbudowanego biura centralnego. W jego strukturze szczególne miejsce zajmowały tzw. sekcje, odpowiedzialne za koordynowanie produkcji i sprzedaż czterech podstawowych grup papieru: pakowego, drzewnego, bezdrzewnego i natronowego (cienkiego) wraz z bibułkami. Przy każdej sekcji funkcjonował specjalny komitet złożony z przedstawicieli papierni, a do jego zadań należało kontrolowanie prawidłowości i celowości podziału zamówień. Do składu biura zaliczono ponadto: szefa biura, sekretariat, wydział eksportowy, wydział inkasowy, buchalterię<sup>30</sup>. Struktura i funkcje biura zostały opracowane z uwzględnieniem zasad naukowej organizacji pracy<sup>31</sup>. Biuro podlegało 4-osobowemu zarządowi, odpowiedzialnemu za realizację spraw bieżących oraz wytycznych zgromadzeń wspólników i rady. W jego składzie znalazła się grupa wybitnych znawców problematyki przemysłu papierniczego, zaznajomionych z kierowaniem dużymi organizacjami gospodarczymi, typowych menedżerów przemysłu: S. Stypiński, wiceprezes zarządu, uważany za „mózg” tego i pozostałych zrzeszeń kartelowych w przemyśle papierniczym, następnie osoby oddelegowane przez koncern Steinhagen i Saenger: Henryk Karpiński (prezes) i Aleksander Hoeke oraz delegat Mirkowa – Jan Kocięcki<sup>32</sup>. Zestaw struktury organizacyjnej kartelu uzupełniały specjalne komisje: techniczna i kredytowa, zajmujące się kształtowaniem polityki w sprawach handlowych i organizacji produkcji.

„Centropapier” dysponował wyłącznością sprzedaży wyrabianych przez jego uczestników gatunków papieru. W tym zakresie był tzw. pełnym monopolem na obszarze Polski i Wolnego Miasta Gdańska. Wyłączność ta obejmowała też obowiązek przekazania kartelowi list dotychczasowych odbiorców, a „na jego żądanie posiadane informacje o poszczególnych klientach”<sup>33</sup>. W zakres prawa wyłączności wchodziło też kontrolowanie zużycia wyrobów objętych umową na zapotrzebowanie własne. „Centropapier”

<sup>28</sup> Do końca istnienia kartelu był nim Edward Natanson.

<sup>29</sup> W skład pierwszej rady wchodził: H. Steinhagen – prezes, J. Regulski – I wiceprezes, M. Szwarcztajn – II wiceprezes, E. Natanson, K. Skarżyński, S. Steinhagen, dr J. Aulich, dr J. Kohn, I. Serog, J. Neumann, J. Rzymińska, L. Szeffer, F. K. Ziolkowski.

<sup>30</sup> AAN, PZWDiC 317, s. 13 i n.

<sup>31</sup> Do pracy tej zaangażowano znanego specjalistę, Leona Jarosiewicza.

<sup>32</sup> Zob. *Z żalobnej karty. Jan Kocięcki*, „Przegląd Papierniczy” 1966, nr 6, s. 210; *Henryk Karpiński. Wspomnienia pośmiertne*, tamże 1960, nr 4, s. 125. Członkowie zarządu otrzymywali wysokie wynagrodzenie roczne od 67 tys. do 51 tys. zł (AAN, Min. Skarbu 5951).

<sup>33</sup> Regulował to punkt 2 umowy komisowej.

otrzymał pełnomocnictwo na prawo wyłącznej sprzedaży papieru. Mówiąc obrazowo istota porozumienia syndykatowego sprowadzała się do utworzenia i określonego funkcjonowania dużej hurtowni.

Kartel dysponował szerokim zakresem czynności w zakresie spraw handlowo-kredytowych. Do niego należało przyjmowanie zamówień, ustalanie warunków umów i sprzedaży. Regulowanie wysokości cen i warunków sprzedaży leżało w gestii rady. Wysokość przyznawanych odbiorcom kredytów określała specjalna komisja kredytowa. Przy podziale zamówień przestrzegano zasady, aby każdy uczestnik porozumienia zachował swoją dotychczasową klientelę, z wyjątkiem wypadków wywołanych koniecznością wyrównywania kontyngentów. Kartel utworzył kilka specjalnych rachunków – funduszy, których celem było zapewnienie trwałości porozumienia. Opłata komisowa (prowizja) wynosiła aż 1,5% ogółu obrotów, z nich pokrywano koszty utrzymania kartelu. Dominowała wtedy sprzedaż na zasadach kredytowych (weksle). Celem pokrycia ewentualnych strat ponoszonych na odbiorcach kartel utworzył dwa fundusze: 1) *delcredere* dla sekcji I–III i 2) odrębny dla sekcji IV. Dla celów związanych z reklamą, badaniem rynku, walki z nieuczciwą konkurencją, ze zbędnym importem utworzono tzw. fundusz dyspozycyjny, na który przeznaczano 0,5% ogólnego obrotu. O jego użyciu decydowało walne zgromadzenie uczestników. Kartel dysponował skomplikowanym systemem cen wewnątrznych i rozliczeń końcowych. W okresach półrocznych dokonywano definitywnego rozrachunku między nim a uczestnikami, przy zastosowaniu tzw. cen przeciętnych<sup>34</sup>. Do kartelu należało inkasowanie należności za dostarczony towar i ich rozdział między uczestników. „Centropapier” prowadził ścisłą i jawną rachunkowość” i statystykę obrotów. W stałych odstępach przysyłał swoim uczestnikom wykazy zamówień przydzielonych członkom w każdym gatunku papieru. Zasada ta działała i w odwrotnym kierunku. Każdy uczestnik na specjalnych formularzach składał sprawozdania o poziomie produkcji, zapasach, wykonywaniu zleceń, wielkości surowców i półfabrykatów. Istniała też grupa funkcjonariuszy (mężowie zaufania) upoważnionych do dokonywania kontroli w zakładach.

Trwałość porozumień monopolistycznych zależała m. in. od przyjętego systemu kar. W przypadku „Centropapieru” był on zróżnicowany, a przyjęte stawki za uchybienia w realizacji umów kartelowych były szczególnie wysokie<sup>35</sup>. Kary wymierzała rada na wniosek zarządu. Skazanemu przysługiwało prawo odwołania się do sądu polubownego.

<sup>34</sup> Pod tym pojęciem rozumiano cenę przeciętną uzyskaną w okresie miesięcznym lub półrocznym dla każdego gatunku papieru *franco* wagon stacja wysyłkowa, ale po potrąceniu dopłat za nienormalny format, jego żeberkowanie, znaki wodne lub specjalne wykończenie.

<sup>35</sup> Dla przykładu: za odstępstwo od cen, warunków dostawy i terminów płatności ustalonych przez kartel – dany uczestnik płacił karę umowną do 250 tys. zł, za każdy inny przypadek do 125 tys.

## WIELKOŚĆ PRODUKCJI I JEJ KONTYNGENTOWANIE

„Centropapier” dążył do objęcia swoim oddziaływaniem całej produkcji papieru w Polsce. W 1932 r. zapotrzebowanie rynku wewnętrznego wynosiło ok. 120 tys. ton, w tym import stanowił 4,2% ogółu (tab. 1)<sup>36</sup>. Pozycja wyjściowa tego kartelu na odcinku dostosowania poziomu produkcji do popytu globalnego w porównaniu z innymi gałęziami była korzystna. Od tego roku zapotrzebowanie na papier rosło. Taka sytuacja zmuszała przemysł do wzrostu zdolności wytwórczości. Część posunięć w tym kierunku wykonały zakłady poza sferą kartelową, a więc w drodze modernizacji maszyn i urządzeń, lepszego wykorzystania czasu pracy. Kartel natomiast przeprowadził racjonalizację produkcji. Kroki podjęte w latach 1933–1934 nie zlikwidowały całkowicie problemu deficytu produkcji. Przemysł przystąpił więc do kolejnych inwestycji. W 1935 r. wytwórczość doszła do poziomu wewnętrznego spożycia, a w 1936 r. okazała się wyższa.

Tabela 1

Wyznaczniki rozwoju przemysłu papierniczego w Polsce  
i bilans konsumpcji papieru w latach 1933–1936

Rok	Produkcja	Import	Eksport	Konsumpcja rynku wewnętrznego
1933	120 656	8 508	1 515	127 649
1934	143 153	5 018	5 679	142 492
1935	150 314	9 806	6 669	153 451
1936	178 930	6 937	9 720	176 047

Źródło: H. Karpiński, *Uwagi w sprawie przemysłu i handlu papierniczego w Polsce*, „Prasa” 1937, nr 5, s. 3.

W literaturze dotyczącej problematyki kartelowej podnoszono jeden charakterystyczny moment, a mianowicie dążność tych zrzeszeń do ograniczania programów inwestycyjnych w celu prowadzenia polityki wysokich cen<sup>37</sup>. Przykład „Centropapieru” wskazuje na większą złożoność tego zjawiska. Punkt 8 umowy komisowej wyraźnie stwierdzał, że inwestycje „dokonane w czasie trwania tej umowy, nie dawały prawa do uzyskania zmiany klucza podziału kontyngentów” (tab. 2). Zmuszało to poszczególnych członków kartelu do planowego wzrostu mocy produkcyjnych w odniesieniu do rosnącego popytu na poszczególne gatunki papieru. W ten sposób ograniczono do minimum walkę konkurencyjną. Nie było to jednoznaczne z całkowitym

<sup>36</sup> Zob. Źródło w tab. 1.

<sup>37</sup> Problem ten tak ujmowała starsza literatura z zakresu historii gospodarczej.



wyeliminowaniem typowego dla gospodarki kapitalistycznej obrazu walki o kwoty produkcyjne. Celem tej walki było uzyskanie niższych kosztów wytwarzania. W okresie 1934–1935 przemysł papierniczy zamówił dalsze maszyny, z których część podjęła produkcję w roku 1936. Programy inwestycyjne zrealizowały koncerny papiernicze i one były głównymi inicjatorami ustalenia nowego podziału kontyngentów w drugiej połowie 1936 r.<sup>38</sup>

Tabela 2

Kontyngenty produkcyjne ogólne w ramach „Centropapieru”  
w latach 1932–1936 (w %)

Zakłady	Stan na 1 V 1932	Stan na 20 VII 1933	Stan na 1 I 1935
Steinhagen i Saenger	36,425	35,300	33,6760
Klucze	7,600	7,340	6,9989
Włocławek	1,300	1,220	1,1562
Czułów	1,325	2,400	3,1158
Mirków	14,150	13,640	16,4443
Soczewka	3,600	3,600	–
Kalety	6,450	6,240	5,9476
Lignoza	7,025	5,140	4,8970
Częstochowa	4,442	6,240	5,9641
Żywiec	3,900	4,680	4,4733
Mała	2,900	3,360	3,2050
Bielsko	2,475	2,440	2,3373
Mikołów	2,150	2,120	2,0253
PWPW	1,900	1,900	1,8198
Kuczuryski	1,500	1,480	1,4140
Fordon	0,950	0,940	0,8903
Milówka	0,700	0,700	0,6673
Łapin	0,675	0,700	0,6736
Czerwonak	0,550	0,560	0,5342
Mokwin	–	–	1,4000

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych: APW, Oddział Góra Kalwaria, Kancelaria S. Jurkiewicza 1932 r., nr rep. 475; tamże, Oddział Działdowo, Kancelaria F. Massalskiego 1933 r., nr rep. 1185; 1934 r. nr rep. 1768.

Twórcy „Centropapieru” zmierzali do powołania tzw. pełnego monopolu, a więc dysponującego wyłącznością sprzedaży całej produkcji papieru w Polsce. Faktycznie nie zostało to zrealizowane, gdyż poza kartelem znalazło się ok. 3% ogółu wytwórczości krajowej. Outsiderami były małe

<sup>38</sup> APW, Oddział Działdowo (OD), Kancelaria F. Massalskiego 1936 r., nr rep. 955. protokół z posiedzenia rady kartelu z 23 czerwca.

zakłady, dysponujące wyższymi kosztami. Część z nich, a mianowicie: 1) Zakłady Żelazne i Papiernia Bodzechów – E. Jankowski i Ska; 2) F. Romaszkan. Fabryka Papieru S.A. w Wadowicach; 3) Fabryka Papieru P. Lamprecht w Sosnowcu; 4) Fabryka Surowej Tektury M. Droste w Tczewie i 5) Br. Łącki – Spadkobiercy. Fabryki papieru zrezygnowały na okres działalności kartelu z produkcji papieru aż do gramatury 325 włącznie na potrzeby rynku wewnętrznego<sup>39</sup>. W zamian otrzymały odszkodowanie tzw. postojowe, które w przypadku Bodzechowa wynosiło 120 tys. zł, a Wadowic – 33 tys. w skali rocznej. Tego rodzaju praktyka była m. in. udziałem „Centrocementu”, co znalazło odbicie w głośnym, pierwszym procesie kartelowym i doprowadziło do jego rozwiązania<sup>40</sup>. W przypadku „Centropapieru” wysokość opłat postojowych nie była wysoka w stosunku do wielkości jego obrotów. Problem ten był przedmiotem krytyki ze względów społecznych. Celowała w tym prasa lewicowa i rządowa.

Udział określonego przedsiębiorstwa w kontyngentach produkcyjnych zależał od jego znaczenia dla kartelu. Umowa komisowa „Centropapieru” ściśle precyzowała zasady postępowania w tym zakresie. Każdy uczestnik dysponował prawem odstępowania swego kontyngentu w całości lub częściowo według swego uznania „Centropapierowi” lub jego członkom. Obowiązywały dwa kontyngenty: 1) ogólny, w którym wyszczególniono procentowy udział danego uczestnika w całym obrocie pieniężnym, osiągnany ze zbytu wyrobów umownych i 2) sekcyjny, tj. udział w zbyciu wyrobów w danej sekcji. Kontyngentowanie produkcji było jednym z najtrudniejszych zadań stojących do rozwiązania przed kartelami. Metoda ich przydziału polegała na analizie danych statystycznych, dotyczących wielkości sprzedaży w pewnym okresie czasu i zdolności wytwórczych<sup>41</sup>. Problem ten był trudny do rozwiązania w organizacji kartelowej ze wspólnym biurem sprzedaży. „Centropapier” dopracował się własnego rozwiązania w postaci konferencji ekspertów spoza kartelu, która prowadziła szczegółowe badania i wydawała obiektywne decyzje<sup>42</sup>. Kartel dążył do ścisłego przestrzegania kontyngentów ogólnych. Ewentualne niedobory były odpowiednio rekompensowane. Takie rozwiązanie było gwarancją trwałości porozumienia.

W przypadku „Centropapieru” krzywa popytu rynkowego uległa rozbiciu na 18 kwot produkcyjnych. W strukturze jego uczestników wyróżniano następujące grupy: koncerny obejmujące ponad 10% produkcji, duże zakłady od 2,5 do 10% i drobne firmy. Według stanu na 1 V 1932 r. wielkie

<sup>39</sup> Tamże, 1932 r., nr rep. 1872; 1933 r., nr rep. 162; 1934 r., nr rep. 641; 1936 r., nr rep. 935.

<sup>40</sup> Zob. Z. Landau, *Rozwiązanie kartelu cementowego w Polsce w 1933 roku*, „Studia Historyczne” 1972, nr 1, s. 94.

<sup>41</sup> W literaturze przedmiotu ten okres tworzenia karteli nazwano walką o kwoty produkcyjne (G. J. Stigler, *Teoria cen*, Poznań 1959, s. 288).

<sup>42</sup> AAN, PZWDiC 320, s. 52.

struktury wraz z Mirkowem dysponowały udziałem w wysokości 60,8, duże – 28,3 a pozostałe – 10,9%. Większe przegrupowanie w kwotach produkcyjnych obowiązywało od 1 I 1935 r. Zmiany uwzględniły dokonane procesy inwestycyjne, które zmieniły potencjał wytwórczy niektórych członków. Nowym członkiem kartelu stała się Papiernia Mokwin S.A.<sup>43</sup>, a ponadto powiększono przydział dla zakładów w Czulowie. W nowym zestawieniu udział wielkich zakładów doszedł do 62,7912% ogółu. Koncern „Steinhagen i Saenger” zwiększył swój kontyngent w ten sposób, że przejął udziały firm w Milówce i Kuczkuryszkach, wypłacając im postojowe. Kartel nie wkraczał w tę sferę działalności, a wypłata odszkodowań obciążała zakłady przejmujące kontyngenty<sup>44</sup>.

W latach 1934–1935 wystąpiła w przemyśle polskim silna dążność do rozwiązywania porozumień kartelowych. Była ona rezultatem zaostrzających się sporów o podział kontyngentów wytwórczych i kształt polityki cenowej. „Centropapier”przewyciężył tendencje odśrodkowe, ale największe ofiary poniósł koncern „Steinhagen i Saenger”. On też wraz z Kluczami i Mirkowem był inicjatorem wypowiedzenia umowy kartelowej 23 IV 1936 r.<sup>45</sup> Wielkie struktury wysunęły żądanie uzyskania wyższych kwot produkcyjnych, stosownie do zwiększonego potencjału wytwórczego. Walka o przedłużenie działalności kartelu zakończyła się częściowym sukcesem<sup>46</sup>. Nową umowę podpisano 13 XI 1936 r., a statut 26 I 1937 r.<sup>47</sup> Działalność „Centropapieru” przedłużono do końca roku 1939. Umowę podpisało 15 firm: Steinhagen i Saenger, Jeziorna, Klucze, Kalety, Lignoza, Żywiec, Bielsko, Czulów, Włocławek, Mokwin, Mikołów, Fordon, Łapin Bydgoszcz, Kuczkuryszki, które w poprzednim porozumieniu dysponowały ponad 88% ogółu obrotów. Nowym członkiem kartelu została Papiernia Wielkopolska S.A. (Bydgoszcz–Czyżkówka). Z „Centropapieru” wystąpiło 5 firm: Częstochowa, Malta, PWPW, Czerwonak i Milówka, ale część z nich podpisała konwencję z kartelem o zasadach przestrzegania jego poziomu cen i warunkach sprzedaży. Jedynie Częstochowa podjęła walkę konkurencyjną z „Centropapierem”. Nowy kartel dysponował innym podziałem kwot produkcyjnych. W strukturze jego władz nie było rady, a jej uprawnienia przekazano zarządowi. Ten

<sup>43</sup> APW, OD, Kancelaria F. Massalskiego 1934 r., nr rep. 1388.

<sup>44</sup> K. Żukowski, *Polski Syndykat Papierniczy „Centropapier” sp. z o.o.*, Warszawa 1936, s. 46 (maszynopis w Bibliotece SGH).

<sup>45</sup> APW, OD, Kancelaria F. Massalskiego 1936 r., nr rep. 955.

<sup>46</sup> Duże zdolności w zakresie prowadzenia skomplikowanych negocjacji ujawnił B. Stypiński („Depesza” 1936, nr 58, s. 4).

<sup>47</sup> APW, OD, Kancelaria F. Massalskiego 1936 r., nr rep. 1665; 1937 r., nr rep. 151; *Przedłużenie umowy „Centropapieru” na trzy lata*, „Codzienna Gazeta Handlowa” 1936, nr 265, s. 2.

ostatni otrzymał więc szersze kompetencje, w jego składzie 30% miejsc zarezerwowano dla przedstawicieli firm dużych i małych.

#### POLITYKA RACJONALIZACJI PRODUKCJI ZATRUDNIENIE I WYDAJNOŚĆ PRACY. KOSZTY

Przemysł wielki i duży rozporządzał znacznymi możliwościami obniżania kosztów produkcji<sup>48</sup>. W skład posunięć z zakresu racjonalizacji produkcji wchodziły: specjalizacja produkcji, koncentracja, normalizacja i standaryzacja oraz regulowanie zaopatrzenia w surowce. Tego rodzaju posunięcia najlepiej realizowano w trustach, gdy w kartelach tylko w ograniczonych rozmiarach, a po pewnym czasie ulegały zahamowaniu. Właśnie „Centropapier” był tym porozumieniem, w którym polityka racjonalizacji produkcji przybrała szerokie rozmiary, co jest godne podkreślenia. Przed jego powstaniem każdy zakład dążył do zwiększania programu wytwórczego. Pierwszy cennik kartelu zawierał ok. 500 pozycji. Istniały zakłady produkujące ok. 140 gatunków papieru<sup>49</sup>. Przemysł ten przed 1932 r. przejawiał tendencję w kierunku specjalizacji produkcji. Kartel dążył do rozszerzenia i wzmocnienia tego trendu<sup>50</sup>. Chodziło o skoncentrowanie produkcji poszczególnych wyrobów w tych zakładach, które były najlepiej do tego przygotowane. Eliminowano te gatunki, na które nie było większego zapotrzebowania. Program ten zrealizowała komisja techniczna, a w jej ramach komisje specjalne. Na pierwszym etapie jego realizacji skoncentrowano produkcję wyższych gatunków papieru i „najmniej drzewnych” w Jeziornie, a rotacyjnego i wysokodrzewnego w Myszkowie. Drugi etap objął skupienie produkcji papierów drzewnych IV i V klasy w Kluczach i Lignozie, klasy VI i VII w Myszkowie i Częstochowie, papierów natronowych w Kaletach, cienkich (przebitkowych i pelurów) o gramaturze do 49 gram w Jeziornie i Żywcu, ustnika drzewnego i bezdrzewnego, papieru półpergaminiowego w Jeziornie, bibułki karbonowej i papierów biblijnych w Żywcu<sup>51</sup>. Wreszcie na trzecim etapie skoncentrowano produkcję papierów offsetowych bezdrzewnych i cyklostylowych w Kluczach, papierów bezdrzewnych do kolorowania w Lignozie, okładkowych w Pabianicach i Kaletach, kartonów Powersa, pelurów i papierów papeteryjnych w Jeziornie. W początkowym okresie działalność w tym kierunku

<sup>48</sup> G. J. Stigler, *op. cit.*, s. 254.

<sup>49</sup> B. Stypiński, *Przemysł papierniczy w Polsce w cztery lata po zsyndykalizowaniu*, cz. II, „Przegląd Gospodarczy” 1936, s. 655.

<sup>50</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 41–42.

<sup>51</sup> Tamże. Autor ten wykorzystał drukowane sprawozdania „Centropapieru” za lata 1933 i 1934, które współcześnie nie udało się odnaleźć.

utrudniały obawy dotyczące wypełnienia kontyngentów wytwórczych. W latach 1933–1934 dokonał się na tym odcinku przełom, tak że w 1935 r., dalsze prace zostały zahamowane. Następne przesunięcia w strukturze produkcji uniemożliwiały dokładne wypełnienie kontyngentów ogólnych. Zahamowanie tych procesów wykazało niemożność osiągnięcia całkowitej specjalizacji w ramach kartelu<sup>52</sup>.

Prace standaryzacyjne i normalizacyjne kartelu doprowadziły do zmniejszenia liczby produkowanych gatunków, wyeliminowania wytwórczości papierów o znikomych obrotach, wprowadzenia nowych uporządkowanych formatów, gramatury. Komisja techniczna ustaliła dla każdego gatunku standardy (skład masy, odcienie)<sup>53</sup>.

Kartele nie zajmowały się polityką zatrudnienia. Była to ogólna prawidłowość, choć posunięcia z zakresu obniżki kosztów produkcji i cen zmuszały ich uczestników do wejścia na drogę racjonalizacji zatrudnienia, usprawnienia procesów produkcyjnych i zwiększenia wydajności pracy. E. Szturm de Sztrem wysunął tezę, że zakłady skartelizowane wykazywały wyraźną tendencję do zmniejszenia stanu zatrudnienia. Pisał on: „...przy stabilizacji cen, do której dąży kartel, albo też przy nieznacznym jego obniżeniu, zakłady skartelizowane, zgodnie z decyzjami kartelu, dążą do obniżenia produkcji i do zmniejszenia zatrudnienia, zaś zakłady nieskartelizowane z tego i starają się produkcję rozszerzyć, a więc stan zatrudnienia zwiększyć”<sup>54</sup>. Wywody te oparto na przykładzie „Centropapieru”. Faktycznie kartel ten nie prowadził polityki stabilizacji cen i dążył do rozszerzania rozmiarów produkcji. Przemysł nieskartelizowany w ramach przemysłu papierniczego zatrudniał zaledwie 3% robotników<sup>55</sup> i choćby z tego powodu uwaga E. Szturma nie oddaje rzeczywistości.

W latach 30. wzrosła wydajność pracy w tym przemyśle mierzona produkcją wyrobów (wagowo) na 1 robotnika (tab. 3). Była to tendencja powszechna, zauważalna i w innych gałęziach. Świadczyło to o stosowaniu dobrej organizacji pracy, nowoczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych. W okresie działalności „Centropapieru” firmy słabe pod względem finansowym i technicznym były eliminowane z rynku lub okresowo wstrzymywały produkcję. Stały wzrost wydajności pracy umożliwił przemysłowi dostosowanie się do deflacyjnej polityki państwa, a przede wszystkim do obniżek cen.

<sup>52</sup> *Sprawozdanie z działalności „Centropapieru” sp. z o.o. za czwarty rok operacyjny. Rok 1935*, [Warszawa 1936], s. 10–11.

<sup>53</sup> AAN, PZWDiC 321, s. 37; B. Stypiński, *Przemysł...*, cz. II, s. 655; K. Żukowski, *op. cit.*, s. 46.

<sup>54</sup> „Statystyka Polski”, ser. C, z. 28. *Statystyka karteli w Polsce*, Warszawa 1935, s. 13.

<sup>55</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 50–51.

Tabela 3

Produkcja, zatrudnienie i wydajność w przemyśle  
papierniczo-teksturytowym w latach 1930–1937

Rok	Produkcja (w tys. ton)	Zatrudnienie	Wydajność liczba ton na 1 robotnika
1930	159,5	9 536	16,7
1931	144,2	8 485	17,0
1932	131,6	9 709	13,6
1933	138,3	7 848	17,6
1934	166,5	8 773	19,0
1935	171,0	8 772	19,5
1936	210,0	9 625	21,0
1937	238,9	10 562	22,6

Źródło: AAN, Min. Przemysłu, Handlu i Żeglugi w Londynie 432.

„Centropapier” realizował też politykę obniżania jednostkowych kosztów produkcji. Prowadził ją w drodze zmniejszania wydatków na zakup surowców, środków produkcji, zredukowania kosztów ruchu. Kartel działał w okresie koniunkturalnej obniżki cen surowców, maszyn i urządzeń. Zniżka cen surowców nie odegrała w tym przypadku większej roli. Ceny paliwa obniżyły się o 20,2%, a 19,3% obniżkę nakładów osiągnięto w drodze wprowadzenia racjonalnej gospodarki cieplnej. Ponadto obniżka kosztów produkcji nie została dokonana w rezultacie znaczącej redukcji płac. Ich maksymalna zniżka nie przekroczyła 10% w stosunku do ich najwyższego poziomu. Natomiast wzrosły płace realne, gdyż wzrosła siła nabywcza pieniądza. Udział funduszu płac w kosztach produkcji obniżył się w rezultacie wprowadzenia lepszej organizacji produkcji<sup>56</sup>.

#### POLITYKA CENOWA

Wykładnikiem siły danego kartelu była jego polityka cenowa. Do maja 1932 r. poszczególne firmy prowadziły politykę obniżek cen, oferowały dogodne warunki płatności. Walka konkurencyjna doprowadziła do osłabienia pozycji małych zakładów. Wprowadzone w latach 1930–1932 obniżki cen nie były odczuwane przez konsumentów. Większość korzyści z nich przejmował handel<sup>57</sup>. Kartel papierniczy wypracował rozbudowany model polityki obniżki

<sup>56</sup> B. Stypiński, *Przemysł...*, cz. II, s. 653–654.

<sup>57</sup> S. Tatarczuch, *Przemysł w Polsce*, Lwów [b.r.w.], s. 14.

cen. Tego typu zrzeszenia były zmuszone do takich operacji w obawie przed powstaniem outsidera. Nacisk w tym kierunku wywierała konkurencja tkwiąca w każdym zrzeszeniu, gdyż wysoki poziom cen groził nadmiernym ograniczeniem pojemności rynku wewnętrznego. Po 1930 r. wykształciły się w organizacjach kartelowych dwa mechanizmy kształtowania cen. Jedna grupa dążyła do stabilizacji rozmiarów produkcji za pomocą elastycznej polityki cen, gdy druga wybrała wariant odwrotny<sup>58</sup>. Wydaje się, że u genezy tego zróżnicowania leżała wielkość popytu na określone wyroby. Polityka stabilizacji cen nie odpowiadała „Centropapierowi”, gdyż dużą rolę w tym przemyśle odgrywały koszty stałe. Wzrost tych ostatnich prowadził do ogólnego wzrostu cen. Wielki przemysł forsował więc politykę niskich cen, gdyż dysponował nowoczesnymi urządzeniami i maszynami.

Mechanizm związany z obniżkami cen, a zastosowany przez „Centropapier”, sprowadzał się do następujących założeń<sup>59</sup>. Wzrost zbytu mógł wyrównać straty związane ze zniżkami cen tylko wtedy, gdy różnica pomiędzy uzyskiwaną ceną netto a kosztami własnymi produkcji pomnożona przez zbyt była większa od straty związanej ze zniżką ceny. Im różnica między kosztami własnymi a uzyskiwaną ceną netto była większa, tym występował wyższy zysk. Warunkiem powodzenia tej operacji było to, aby zniżka cen pobudzała wzrost zbytu. Takie rozwiązanie narzuciła grupa wielkich zakładów, dysponujących dużymi rezerwami finansowymi. Polityka zniżek cen, przy jednoczesnym wzroście zbytu, gwarantowała im zdobycie środków na amortyzację swoich urządzeń i realizację nowych inwestycji z zadaniem dalszego obniżania kosztów produkcji<sup>60</sup>. Polityka cen inspirowana przez zakłady o niskich kosztach wytwarzania zmierzała do takiej sytuacji, że w przypadku rozbicia kartelu – małe, unieruchomione firmy były skazane na całkowitą likwidację, ewentualnie ponowne wejście na rynek po przeprowadzeniu kosztownego programu inwestycyjnego<sup>61</sup>.

Generalne zniżki cen miały miejsce: 1 V i 1 VII 1932 r., 1 III i 1 XII 1933 r., 15 VIII 1934, 16 II i 15 XII 1935 r.<sup>62</sup> Większość obniżek nie była zrealizowana samodzielnie, lecz następowała głównie pod naciskiem rządu i OZWDiC<sup>63</sup>. Czynniki rządowe w celu obniżki cen artykułów skartelizowanych posługiwały się następującymi metodami: 1) rozwiązywaniem karteli, 2) obniżaniem poziomu ochrony celnej i 3) różnymi formami nacisku.

<sup>58</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 66–67; J. Kofman, *Lewiatan a podstawowe zagadnienia ekonomiczno-polityczne Drugiej Rzeczypospolitej*, Warszawa 1986, s. 84–85; E. Natanson, *O zagadnieniu kartelowym*, Warszawa 1932, s. 5.

<sup>59</sup> B. Stypiński, *Przemysł...*, cz. I, „Przegląd Gospodarczy” 1936, s. 505.

<sup>60</sup> Tamże, s. 506.

<sup>61</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 66–67.

<sup>62</sup> Szczegóły na ten temat: AAN, PZWDiC 322 i 318 (cenniki kartelu).

<sup>63</sup> K. Badziak, *Zabiegi...*, s. 54–62.

Wobec „Centropapieru” zastosowano obniżkę ochrony celnej, wprowadzoną 21 VI 1932 r., która m. in. przewidywała ulgi celne na papier pakowy i drzewny w wysokości od 50 do 85%<sup>64</sup>. Zmusiło to kartel do wydania nowego, niżkowego cennika. W latach 1933–1935 Ministerstwo Przemysłu i Handlu stosowało różne metody nacisków, często bez uwzględnienia elementów kalkulacyjnych<sup>65</sup>. W okresie od czerwca 1932 r. do grudnia 1935 r. przeciętna cena papieru obniżyła się o 39,3%, a w latach 1928–1936 średnio w poszczególnych gatunkach od 47–57%<sup>66</sup>. Proces zniżki cen doprowadził do zmniejszenia obrotów (w środkach obiegowych) w stosunku do 1932 r., mimo zwiększenia zbytu o 25%, co wpłynęło ujemnie na stan rentowności. Przemysł papierniczy mimo usilnych zabiegów nie zdołał zmniejszyć kosztów produkcji o 25%.

#### „CENTROPAPIER” A ODBIORCY PAPIERU

Odbiorców papieru dzielono na trzy grupy: handel hurtowniczy, przemysł przetwórczy i wydawnictwa prasowe. Na potrzeby pierwszego z nich szło 64% produkcji papierniczej, drugiego i trzeciego po ok. 18%<sup>67</sup>. Kartel opierając się na posiadanych informacjach o wysokości obrotów, stanu zadłużenia podzielił hurtowników na trzy kategorie. Do pierwszej grupy zaliczono 22 firmy, a ich lista została zamknięta w roku 1932. Rynek zbytu podzielono na rejony, z których każdy był obszarem działania pewnej liczby hurtowników pierwszej kategorii. Oni też otrzymali największe rabaty. Skład hurtowników kategorii drugiej i trzeciej nie był zamknięty, a rabaty udzielano na podstawie indywidualnych porozumień z syndykatem. Przedstawiony program, a polegający na ograniczeniu liczby odbiorców do grupy największych hurtowników, dowodził, że kartel przerzucał na handel funkcję wyrównawczą rynku. Troska o równowagę produkcyjną wzięła górę nad dążnością do bezpośredniej kontroli nad rynkiem<sup>68</sup>. Wybór takiego kierunku działania był rezultatem technicznych wymagań tego przemysłu. Realizacja tego typu polityki sprzedażnej wymagała uwzględnienia dwóch warunków: 1) kartel nie mógł obniżyć cen, dopóki handel nie wysprzedał swoich zapasów, nabytych po wyższej cenie; 2) w przypadku obniżki cen musiał zwracać różnicę; „Centropapier” stosował tzw. bonifikaty wsteczne, ale ich wysokość nie pokrywała strat handlu.

<sup>64</sup> „Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej” 1932, nr 58, poz. 560. Ulgi celne zniesiono we wrześniu 1933 r. (K. Żukowski, *op. cit.*, s. 64).

<sup>65</sup> Zob. *Sprawozdanie Komisji do zbadania interwencjonizmu w zakresie przemysłowym*, Warszawa 1939, s. 43.

<sup>66</sup> *Faktyczna zniżka cen papieru*, „Codzienna Gazeta Handlowa” 1936, nr 19, s. 3.

<sup>67</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 52; zob. przyp. 18.

<sup>68</sup> H. Tennenbaum, *Ośrodki dyspozycji gospodarczej w Polsce*, Warszawa 1929.



Uzupełnieniem kartelu była konwencja kupców. Po utworzeniu „Centropapieru” trwała ostra walka konkurencyjna między hurtownikami o rynki zbytu. W tej sytuacji kartel wywarł presję na handel w kierunku utworzenia kilkunastu regionalnych karteli hurtowników, które w grudniu 1935 r. zostały przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu rozwiązane jako szkodliwe i powodujące nadmierną rozpiętość cen papieru w hurcie i detalu<sup>69</sup>. Kartel obsługiwał bezpośrednio część przemysłu przetwórczo-papierniczego, dysponującego dużymi obrotami. Zaliczono ich do grupy hurtowników drugiej i trzeciej kategorii. „Centropapier” odrzucił wniosek o zaliczenie producentów zeszytów jako hurtowników pierwszej kategorii. Kartel wyszedł z założenia, że ta ostatnia grupa pośredniczyła między nim i rynkiem, a większa marża miała na celu szerszy zbyt towarów.

W czerwcu 1934 r. powstało porozumienie – Centrala Wytwórców Zeszytów „Centrozeszyt”, które oparło swoją działalność na okólniku Ministerstwa Oświecenia i Wyznań Religijnych, nakazującym używanie w szkołach znormalizowanych zeszytów. Obydwa kartele zawarły umowę, a „Centropapier” sprzedawał papier na wyrób zeszytów wyłącznie członkom „Centrozeszytowi”<sup>70</sup>. Ten ostatni okazał się strukturą nietrwałą i na początku 1935 r. zakończył działalność.

Powiązania handlowe prasy i wydawnictw jako odbiorców z przemysłem papierniczym w okresie przedkartelowym były regulowane przez ZPP z jednej strony, a PZWDiC z drugiej. „Centropapier” zawarł z PZWDiC kilka umów, na mocy których kartel wypłacał prowizję od faktur wystawionych członkom Związku. Była to swoista forma rabatów<sup>71</sup>.

Ceny w okresie przedkartelowym rozumiano jako *loco* fabryka, co było powodem zróżnicowania cen na niekorzyść województw wschodnich. Kartel wprowadził zmianę, a mianowicie cenę *franco* wagon na stacji odbiorczej kolei. Umowa kartelowa przewidywała, że koszty przewozu szły na ogólny rachunek zrzeszenia. W ten sposób wyeliminowano wpływ odległości na ceny<sup>72</sup>. Zaletą nowego systemu było jego uspokajające oddziaływanie na walkę między odbiorcami papieru.

Kartel w pierwszej fazie swej działalności wprowadził przy regulacji należności gotówką wysokie skonto oraz stosował wysoką stopę dyskontową liczoną przy zapłacie wekslowej. Chodziło o wyeliminowanie strat ponoszonych na odbiorcach i wycofanie się z wielkiego obliża (rachunki otwarte). W 1933 r. kartel poniósł niewielkie straty na odbiorcach i przystąpił do

<sup>69</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 54; „Gazeta Polska” 1933, nr 344, s. 8; M. Taub, *W obronie karteli*, Warszawa 1936, s. 30–31.

<sup>70</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 55.

<sup>71</sup> K. Badziak, *Zabiegi...*, s. 54–64.

<sup>72</sup> Kartel uzyskał znaczne oszczędności na przewozach. Przekraczały one całość kosztów handlowych zrzeszenia.

realizacji liberalnej polityki kredytowej, która uwzględniała lepszą rentowność handlu. W podobnym kierunku oddziaływały rządowe naciski na obniżki cen. Stąd zmiany warunków płatności następowały jednocześnie ze zniżkami cen<sup>73</sup>. W stosunkach z handlem kartel dążył do wyeliminowania elementów spekulacyjnych. Przejawy niezdrowej konkurencji hamowano przez restrykcje kredytowe. „Centropapier” w zasadzie nie dążył do ingerencji w strukturę handlu, ale swój cel widział w stworzeniu zdrowej kalkulacji. Taka polityka doprowadziła do poprawy warunków płatności. Był to przejaw zdrowej gospodarki finansowej<sup>74</sup>. Ogólnie koszty handlowe przemysłu papierniczego w okresie istnienia kartelu uległy istotnemu ograniczeniu.

#### POLITYKA ANTYIMPORTOWA I PROEKSPORTOWA

Na początku lat 30. wprowadzono wysoką taryfę celną na papier oraz zakaz jego przywozu<sup>75</sup>. Import miał miejsce na mocy umów kompensacyjnych. W 1933 r. Polska zawarła z Finlandią i Łotwą traktaty handlowe oparte na umowie kompensacyjnej. W zamian za węgiel przywożono do kraju papier. Wysokość kwot przywozowych była szczególnie wysoka w latach 1933 i 1935<sup>76</sup>. Kartel prowadził ostrą walkę, której celem było ograniczenie importu, a w szczególności gatunków wytwarzanych w Polsce. Takie rozwiązania stosowały i inne porozumienia. W przypadku „Centropapieru” akcja ta obejmowała następujące posunięcia: 1) największe znaczenie posiadała polityka niskich cen; 2) kartel dominował na rynku krajowym i dysponował dużymi możliwościami wywierania nacisku na hurtowników i narzucał im zaniechanie importu, a w przypadku odmowy wstrzymywał dostawę własnych towarów<sup>77</sup>; 3) na częściową eliminację importu wpłynęło wprowadzenie do obrotu nowych gatunków papieru, dotychczas nie wytwarzanych w Polsce i 4) kartel zawarł porozumienie z rządem i zobowiązał się do przejmowania kontyngentów papieru wwożonych do kraju na mocy układów kompensacyjnych. W ten sposób import nie był w całości dopuszczany do obrotu konkurencyjnego. Nabyty towar kartel sprzedawał sam na rynku wewnętrznym, a częściowo reekspediował<sup>78</sup>. Import papieru odgrywał niewielką rolę w polskim handlu zagranicznym.

<sup>73</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 60–61.

<sup>74</sup> B. Stypiński, *Przemysł...*, cz. II, s. 654–655.

<sup>75</sup> W 1930 r. import tych wyrobów wynosił 42 mln zł.

<sup>76</sup> Archiwum Państwowe w Częstochowie, Fabryka Papieru i Celulozy w Myszkowie 45.

<sup>77</sup> Handel podporządkowywał się tym naciskom, a tylko nieliczni hurtownicy sprzedawali wyłącznie towar zagraniczny.

<sup>78</sup> APW, OD, Kancelaria F. Massalskiego 1936 r., nr rep. 955; K. Żukowski, *op. cit.*, s. 73–76; W. Weker, *Przemysł papierniczy w Polsce*, Warszawa 1939, s. 130–131 (maszynopis w Bibliotece SGH).

Również i eksport papieru nie był ważącą pozycją w bilansie handlu zagranicznego. Czynnikiem decydującymi o tym były: 1) wysokie koszty surowca przywożonego z odległych terenów leśnych, 2) większość papierni była zlokalizowana w głębi kraju. Do powstania „Centropapieru” wywóz tego produktu był bardziej niż skromny. Jedynie zalety wyrobu zdecydowały o powodzeniu na rynkach zagranicznych polskiej bibułki papierosowej, której głównym eksporterem była Mirkowska Fabryka Papieru<sup>79</sup>.

Akcja eksportowa nie znalazła się w planach „Centropapieru”. W grę wchodziły tylko pojedyncze transakcje na wspólny rachunek. Stopniowo kartel włączył się do akcji eksportowej i to pod naciskiem czynników rządowych. Od 1933 r. Ministerstwo Przemysłu i Handlu przywiązywało dużą wagę do zorganizowanej akcji eksportu papieru. Uznano więc za konieczne utworzenie przy „Centropapierze” organizacji eksportowej i specjalnego funduszu. Kartel realizował wytyczne władz państwowych. W pierwszym okresie chodziło o niższe ceny papieru dla przemysłu przetwórczego, którego wyroby szły na eksport (tzw. wywóz pośredni). Po drugie, chodziło o zdobycie środków na wyrównywanie strat przy eksporcie lub reeksportcie. Akcja popierania eksportu nie miała na celu zwiększania dochodów spółki. W tym przypadku kartel spełniał funkcje biura rozrachunkowego. Punkt 24 umowy komisowej przewidywał utworzenie funduszu dyspozycyjnego przez potrącenie 0,5% od przypadających uczestnikom porozumienia należności. 21 VII 1933 r. przeznaczono część jego środków na popieranie eksportu w formie premii eksportowych. W tym celu podwyższono opłaty na rzecz funduszu dyspozycyjnego z 0,5 do 1% należności. Środki na wspomaganie wywozu papieru wydzielono ze specjalnego funduszu dyspozycyjnego „E”. Jego przeznaczenie zostało sprecyzowane, zgodnie z zaleceniami Ministerstwa Przemysłu i Handlu, w zatwierdzonym 6 III 1934 r. regulaminie popierania eksportu<sup>80</sup>. Premiowanie eksportu polegało na tym, że kartel uzupełniał cenę eksportową tak, aby pokryte zostały koszty produkcji. Premiowanie odbywało się dwoma sposobami: 1) ze środków państwowych, 2) z funduszu utworzonego przez daną gałąź. Wywóz papieru na rynki zagraniczne wzrósł wydatnie w 1934 r. i na tym poziomie utrzymał się w następnych latach. W większości był to wywóz dumpingowy.

#### ROZWIĄZANIE „CENTROPAPIERU”

W 1936 r. pojawiły się nowe elementy w rozwoju gospodarki, które m. in. zdecydowały o rozwiązaniu „Centropapieru”. Błędna polityka pieniężno-kredytowa, a przede wszystkim odejście od dewaluacji złotego doprowadziły

<sup>79</sup> K. Żukowski, *op. cit.*, s. 76–77.

<sup>80</sup> Z. Leh, *Sytuacja eksportu papierniczego*, „Polska Gospodarka” 1935, nr 48, s. 1506.

do rosnących utrudnień w eksporcie polskich wyrobów<sup>81</sup>. Troska o poprawę bilansu handlowego spowodowała powstanie tzw. paradoksu surowcowego. Polegał on na wywozie surowców po cenach dumpingowych, a sprzedawaniu ich na rynku wewnętrznym po wysokich cenach. Prowadziło to do osłabienia tendencji rozwojowych przemysłu przetwórczego i jego możliwości konkurencyjnych na rynkach światowych<sup>82</sup>. Dla przemysłu papierniczego szczególne znaczenie posiadał wzrost cen podstawowego surowca – papierówki. Inicjatorem tego były Lasy Państwowe, które podniosły ceny o ponad 100%, gdy w przypadku lasów prywatnych podwyżka doszła do 70%<sup>83</sup>. Przeciwno temu wystąpiła część przemysłu przetwórczego, PZWDiC<sup>84</sup>. Na przełomie 1936 i 1937 r. sprawa przeniosła się na forum parlamentu. Wydarzeniom tym towarzyszyła głośna kampania prasowa. Wielki przemysł wraz z „Lewiatanem” przypuścił atak na politykę gospodarczą ekipy Eugeniusza Kwiatkowskiego. Koła rządowe wspomagane przez grupy kierownicze państwowego koncernu przedsiębiorstw i monopolii broniły polityki stabilnych cen na wyroby finalne. Chodziło o zwiększenie pojemności rynku wewnętrznego. W warunkach wzrostu cen surowców, w tym importowanych, takie rozwiązanie prowadziło do zakłócenia procesów kalkulacyjnych<sup>85</sup>. W ten sposób polityka gospodarcza państwa uniemożliwiała kapitałowi prywatnemu zwiększenie rentowności w okresie ożywienia koniunkturalnego i światowego wzrostu cen.

W grudniu 1936 r. „Centropapier” zwrócił się do rządu z propozycją podwyżki cen papieru średnio o 4%<sup>86</sup>. Jej wysokość uzgodniono z głównymi odbiorcami, w tym z PZWDiC. Zakłady należące do kartelu projektowały zainwestowanie w okresie dwóch lat ponad 40 mln zł i dla realizacji tego przedsięwzięcia konieczne było utrzymanie rentowności produkcji. Odpowiedź rządu była odmowna. Władze opowiedziały się za koncepcją powrotu tej gałęzi gospodarki wolnorynkowej i dalszym spadkiem cen papieru. Ocena czynników rządowych była wybitnie jednostronna – wyższe ceny papieru występowały we wszystkich krajach europejskich, nawet skandynawskich, gdzie przemysł ten był silnie rozwinięty<sup>87</sup>. Jednocześnie władze państwowe

<sup>81</sup> Z. Landau, J. Tomaszewski, *Gospodarka Polski międzywojennej*, t. 4; *Lata interwencjonizmu państwowego 1936–1939*, Warszawa 1989, s. 323 i n.

<sup>82</sup> M. Drozdowski, *Przesłanki ewolucji polityki gospodarczej rządu polskiego lat 1936–1939*, „Kwartalnik Historyczny” 1961, z. 2, s. 351.

<sup>83</sup> Krz., *Światowy kryzys papieru*, „Prasa” 1937, nr 8–9, s. 7; Archiwum Państwowe w Łodzi, Związek Przemysłu Włókienniczego w Państwie Polskim 45.

<sup>84</sup> Szczegóły zob.: K. Badziak, *Zabiegi...*, s. 62–63.

<sup>85</sup> „Tygodnik Handlowy” 1938, s. 88.

<sup>86</sup> *Rozwiązanie „Centropapieru”*, „Przegląd Gospodarczy” 1937, s. 233; „Codzienna Gazeta Handlowa” 1937, nr 17, s. 4.

<sup>87</sup> W. L., *Czy papier jest zbyt drogi*, „Codzienna Gazeta Handlowa” 1936, nr 58, s. 3; H. Steinhagen, *Przemysł papierniczy*, „Przegląd Gospodarczy” 1938, s. 862–863.

oskarżały przemysł papierniczy o jego niedostateczną rozbudowę w stosunku do potrzeb rynku wewnętrznego. Miało to uzasadniać inwestycyjną działalność sektora etatystycznego w tej gałęzi.

1 III 1937 r. „Centropapier” zaprzestał wykonywania swoich zadań, a decyzję o jego likwidacji powzięło walne zgromadzenie wspólników 20 marca przeważającą większością głosów<sup>88</sup>. Próby utworzenia na jego bazie biura inkasowego zakończyły się niepowodzeniem.

U genezy likwidacji „Centropapieru” leżały i inne przyczyny, w tym osiągnięcie przez niego wszystkich zaplanowanych celów. Polityka dostosowania tempa spadku cen do obniżki zdolności nabywczych konsumenta krajowego i do spadku cen światowych straciła na aktualności w końcu roku 1935. Podobnie stało się z polityką racjonalizacji produkcji. „Centropapier” jako pełny monopol wykazał swoją przydatność w okresie realizacji polityki dostosowywania cen hurtowych do zdolności nabywczej społeczeństwa, m. in. w drodze obniżek cen skartelizowanych. Na tym podłożu wzrosły rozmiary produkcji<sup>89</sup>. Jego dalsza działalność straciła rację bytu, gdy rząd świadomie prowadził politykę przeciwdziałania koniunkturalnemu wzrostowi cen, realizowanemu w wielu gałęziach wytwórczości. Władze przystąpiły do rozwiązywania karteli lub rozszerzały zakres kontroli nad ich polityką cennikową<sup>90</sup>. Była to polityka sprzeczna z tzw. koniunkturalnym nakręcaniem gospodarki. Przy stabilizacji cen każdy wzrost kosztów wytwarzania zmuszał przemysł do zmniejszania podaży, co z kolei wywoływało podwyższenie ceny kompensującej wzrost kosztów. Było to uwarunkowane niezależnie od polityki producentów.

„Centropapier” należał do grupy najlepiej funkcjonujących zrzeszeń w skali europejskiej<sup>91</sup>. Jego zasady działania były szeroko propagowane, a uzyskane wyniki świadczyły o dużych możliwościach organizacyjnych, technicznych i handlowych tkwiących w przemyśle prywatnym. „Centropapier” wprowadził elementy gospodarki planowej do rozwoju tej gałęzi, przyczynił się do zwiększenia eksportu<sup>92</sup>. Jego przykład dowodzi, że tendencje kartelizacyjne traciły na znaczeniu w sytuacji kształtowania się równowagi między popytem a podażą lub przewagi pierwszego elementu gospodarki.

<sup>88</sup> APW, OD, Kancelaria F. Massalskiego 1937 r., nr rep. 1008 i 1883; *Likwidacja „Centropapieru”*; „Codzienna Gazeta Handlowa” 1937, nr 66, s. 1; Sąd Rejonowy Warszawa-Praga, Akta Rejestru Handlowego Sądu Okręgowego w Warszawie, B/LV nr 7920.

<sup>89</sup> L. Berger, *Spekulacyjna i koniunkturalna zwyżka cen*, Kraków 1937, s. 11.

<sup>90</sup> K. Badziak, *Kartelizacja przemysłu włókienniczego II Rzeczypospolitej*, Łódź 1991, s. 214–215.

<sup>91</sup> APŁ, ZPWwPP 45.

<sup>92</sup> B. Stypiński, *Ewolucja roli, zadań i form organizacyjnych zrzeszeń przemysłowych*, „Przegląd Gospodarczy” 1937, s. 419–428.

*Kazimierz Badziak*

LES NOUVELLES TENDANCES DANS LA CARTELISATION  
DE L'INDUSTRIE POLONAISE DANS LES ANNÉES  
30. DU XX SIÈCLE. LE CARTEL „CENTROPAPIER”

La grande crise mondiale à la fin de 1929 contribua aux transformations importantes dans les processus de la cartelisation de l'industrie. Le disfonctionnement du marché (entre autre la disproportion entre la capacité de l'industrie et la demande générale) étaient à l'origine de la création des monopoles. Pendant la période de la grande crise on observe une tendance à créer les cartels appelés „pleins” qui embrassaient toutes ou presque toutes les entreprises de la branche ou de la spécialité donnée ou bien on créait les cartels obligatoires. Ceux derniers apparaissaient dans la plupart des cas à la suite de la pression exercée par l'état. Les cartels pleins (par exemple „Centropapier”) cherchaient à équilibrer la production et la demande du marché intérieur et éventuellement vis à vis de l'exportation. Comme l'état choisit pour modèle la déflation de la politique économique, le fonctionnement des cartels en question se limitait à la diminution des frais de la production (éventuelle augmentation de la production produisait la baisse des prix). Cette démarche garantissait la rentabilité de la production et le taux de bénéfices important. L'exemple de „Centropapier” nous permet de bien comprendre l'activité des cartels. A vrai dire c'était un énorme établissement à caractère grossiste avec la structure bien formalisée de la société à responsabilité limitée qui disposait de l'organisation fort développée à l'intérieur avec plein d'objectifs et des tâches. S'il s'agit de ces tâches, c'était surtout: fixation du volume de la production, des quotas, la politique de la rationalisation de la production, politique des prix, politique pro-exportation et anti-importation, règlement des relations avec les clients.

L'Exemple de „Centropapier” met en évidence le fait que dans la situation de l'accroissement du marché intérieur et de la demande croissante face aux produits industriels on observait les tendances de limiter l'importance (grandeur) des cartels et le retour à la libre concurrence.