

Zasady funkcjonowania Centrali Eksportu Kompletnych Obiektów Przemysłowych w latach 1954–1970¹

Obraz przedsiębiorstw (central) handlu zagranicznego w pamięci społecznej został utrwalony przede wszystkim w związku z ich funkcją socjalną. Postrzega się je głównie jako miejsce pracy zapewniające możliwość wyjazdów za granicę, a także dające dostęp do dewiz i towarów nieosiągalnych w kraju². W niniejszym artykule ich funkcjonowanie przedstawiono w ujęciu instytucjonalnym – na przykładzie Centrali Eksportu Kompletnych Obiektów Przemysłowych (CEKOP). Została ona wybrana nie ze względu na wielkość eksportu (wówczas należałoby się zająć Węglokoksem, Animeksem, Centromorem lub Ciechem³), lecz na prestiżowy charakter sprzedawanych przez nią produktów oraz formułowane wobec niej oczekiwania władz komunistycznej Polski, aby dokonać trwałej zmiany struktury polskiego handlu zagranicznego. Zakres czasowy artykułu obejmuje lata 1954–1970, od powstania przedsiębiorstwa do jego fuzji z Polimeksem, eksportującym oraz importującym maszyny. Celem publikacji jest ukazanie zasad działalności CEKOP na podstawie zachowanego materiału źródłowego. W ten sposób udało się zrekonstruować jego relacje z Ministerstwem Handlu Zagranicznego, PZPR i dostawcami, a także w pewnym stopniu przedstawić rynki zbytu, metody akwizycji oraz opłacalność eksportu kompletnych obiektów przemysłowych. Ze względu na ograniczone ramy artykułu nie skupiano się na realizacji poszczególnych inwestycji ani na szczegółowych danych statystycznych na temat obrotów handlowych.

Zainteresowanie polskich historyków działalnością central handlu zagranicznego znajduje wyraz m.in. w pracach dotyczących wywiadowczej infiltracji życia polityczno-gospodarczego PRL⁴. W ten nurt do pewnego stopnia wpisują się również badania

¹ Niniejszy artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej napisanej w 2015 r. pod kierunkiem prof. Tadeusza P. Rutkowskiego w Instytucie Historycznym UW.

² Znajduje to również wyraz we wspomnieniach pracowników handlu zagranicznego, np. zatrudniony m.in. w CHZ Metalexport. Andrzej W. Urbańczyk świadomie pomija w swojej książce niektóre fragmenty dotyczące działalności zawodowej, by nie znużyć czytelnika (zob. *idem*, *A Bondem nie zostałem*, Brzezia Łąka 2014, s. 211).

³ Archiwum Akt Nowych w Warszawie (dalej: AAN), Ministerstwo Handlu Zagranicznego 1945–1975 (dalej: MHZ), 18/63, Plan eksportu i importu na drugie półrocze 1966 r. w układzie przedsiębiorstw handlu zagranicznego, [1966 r.], b.p.

⁴ Na przykład: S. Cenckiewicz, *Długie ramie Moskwy. Wywiad wojskowy Polski Ludowej 1943–1991 (wprowadzenie do syntezy)*, Toruń 2011, *passim*; A. Chmielecki, *Centrale biznesu PRL*, „Nasz Dziennik”, 25 XI 2011. Adam Chmielecki wygłosił też referat *Centrale handlu zagranicznego jako pole przestępczości zorganizowanej z udziałem funkcjonariuszy tajnych służb PRL w latach 70. i 80. XX wieku* (na konferencji naukowej „Gangsterzy z PRL. Przestępczość zorganizowana w Polsce. Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte”, Gdańsk, kwiecień 2016 r.).

nad eksportem sprzętu wojskowego za pośrednictwem Centralnego Zarządu Inżynierii⁵. O niektórych zagranicznych inwestycjach przemysłowych i budowlanych polskich przedsiębiorstwach wspomniano natomiast w kontekście stosunków politycznych, gospodarczych i kulturalnych łączących Polskę z krajami Afryki⁶ lub migracji zarobkowych Polaków w XX stuleciu⁷. Osobnego artykułu doczekała się deficytowa transakcja związana z budową portu Famagusta na Cyprze przez Polservice⁸. O tej firmie wspominali także historycy sztuki omawiający udział polskich architektów w rozbudowie infrastruktury miejskiej w Afryce i na Bliskim Wschodzie⁹. Wybrane aspekty działalności central handlu zagranicznego (m.in. nieprawidłowości w eksporcie i imporcie produktów rolno-spożywczych w schyłkowym okresie PRL) próbowano też badać przy użyciu koncepcji ekonomicznych, w szczególności założeń teorii wyboru publicznego¹⁰.

Metoda analizy oparta na konstrukcjach modelowych dominowała zresztą w badaniach nad funkcjonowaniem tych przedsiębiorstw przed 1989 r.¹¹ Jeden z wyjątków to podręcznik Aleksandra Junga¹² dotyczący eksportu kompletnych obiektów przemysłowych – autor rozważania teoretyczne zweryfikował na podstawie swojej wieloletniej praktyki zawodowej¹³. Nieco konkretniejsze są również półoficjalne prace dotyczące współpracy central handlu zagranicznego z firmami polonijnymi powstałe na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW¹⁴.

⁵ P. Gasztołd-Seń, *Biznes z terrorystami. Brudne interesy wywiadu wojskowego PRL z bliskowschodnimi organizacjami terrorystycznymi*, „Pamięć i Sprawiedliwość” 2014, nr 1, s. 165–216.

⁶ J. Knopek, *Przeszłość i teraźniejszość stosunków Polski z Republiką Ghany*, „Studia Polonijne” 2005, t. 26, s. 103–133; *idem*, *Stosunki Polski z Afryką Arabską po II wojnie światowej*, „Forum Politologiczne” 2005, t. 3: *Kontakty polsko-afrykańskie. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, s. 139–172; *idem*, *Stosunki polsko-kameruńskie: geneza, struktury, funkcjonowanie*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2013, nr 14, s. 20–42; H. Obeidat, *Stosunki Polski z Egiptem i Irakiem w latach 1955–1989*, Kraków 2000, *passim*.

⁷ J. Knopek, *Migracje Polaków do Afryki Północnej w XX wieku*, Bydgoszcz 2001, s. 227–232; *idem*, *Polacy w Grecji: historia i współczesność*, Bydgoszcz 1997, s. 183–184.

⁸ K. Madej, *Eksporterzy dolarów*, „Biuletyn Instytutu Pamięci Narodowej” (dalej: „Biuletyn IPN”) 2002, nr 5, s. 46–49. O tej sprawie na podstawie własnych zbiorów prywatnych pisał także Stanisław Leszkowicz (zob. *idem*, *Zapiski pracownika handlu zagranicznego PRL (Spojrzenie od kuchni krajowej i zagranicznej)*, Warszawa 2000, s. 98–100).

⁹ *Eksport architektury i urbanistyki z Polski Ludowej*, oprac. Ł. Stanek i in., „Piktogram: talking pictures magazine” 2011, nr 15, s. 1–54 (95–149); Ł. Stanek, *Miastoprojekt Goes Abroad: the Transfer of Architectural Labour from Socialist Poland to Iraq (1958–1989)*, „The Journal of Architecture” 2012, t. 17, nr 3, s. 361–386.

¹⁰ J. Waszewski, *Enklawy kapitalizmu w gospodarce socjalistycznej na przykładzie działalności central handlu zagranicznego [w:] Kapitalizm środkowoeuropejski? Szkice z socjologii gospodarczej*, red. R. Geisler, Dobrzeń Wielki 2012, s. 117–133.

¹¹ J. Schroeder, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlu zagranicznego: ujęcie modelowe*, Poznań 1989; W.J. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego: przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Poznań 1986.

¹² Aleksander Jung (1925–1995), zatrudniony kolejno w przedsiębiorstwie budowlanym „Martens i Daab”, PCK oraz Radzie Głównej Opiekuńczej, Urzędzie Wojewódzkim Warszawskim w Otwocku, Centralnym Zarządzie Obrotu Maszynami, CHZ CEKOP; następnie radca handlowy w Kairze (1966–1971), dyrektor naczelny CHZ Metalexport oraz wykładowca SGPiS (1972–1980), radca handlowy w Paryżu oraz negocjator restrukturyzacji zadłużenia PRL z Klubem Paryskim (1980–1983), doradca ministra hutnictwa i przemysłu maszynowego, dyrektor naczelny spółki Investexport (1986–?), założyciel i prezes spółki Finryan International, prezes Narodowego Funduszu Inwestycyjnego nr 7.

¹³ A. Jung, *Eksport kompletnych obiektów*, Warszawa 1964.

¹⁴ Na przykład CHZB Budimex i PHZ Bumar w świetle współpracy z firmami polonijnymi, oprac. W. Kudła, Warszawa 1981; *Współpraca gospodarcza przedsiębiorstw handlu zagranicznego „Metalexport”, „Labimex” i „Stalexport” z firmami polonijnymi*, oprac. W. Kudła et al., Warszawa 1981.

Ważną rolę odgrywa działalność wydawnicza przedsiębiorstw handlu zagranicznego lub ich pracowników. Wśród tych pozycji najważniejsze miejsce zajmuje książka Zygmunta Makomaskiego¹⁵, przez wiele lat zatrudnionego w CEKOP-ie, oraz dyrektora naczelnego Polimexu-CEKOP-u. Do tego nurtu można też zaliczyć publikacje dotyczące Centromoru¹⁶, Węglokoksu¹⁷ oraz Ciechu¹⁸.

Podstawą źródłową badań nad historią CHZ CEKOP jest zachowany fragmentarycznie¹⁹ zespół tego przedsiębiorstwa przechowywany w Archiwum Akt Nowych w Warszawie. Dotyczące go materiały archiwalne znajdują się też w zespołach Ministerstwa Handlu Zagranicznego (MHZ) za lata 1945–1975 oraz, szczerkowo, Najwyższej Izby Kontroli za lata 1957–1987. Negatywny wynik przyniosła natomiast kwerenda w znajdujących w tym samym archiwum aktach wydziałów Ekonomicznego i Zagranicznego KC PZPR. Tym istotniejsze jest zatem to, że zachowały się akta POP PZPR (w przeciwieństwie do ZMP/ZMS) przy CHZ CEKOP w Archiwum Państwowym w Warszawie, choć brakuje ich za okres 1956–1957 i urywają się na roku 1963. Nie znaleziono za to akt dotyczących centrali w zespole Komitetu Dzielnicowego PZPR Warszawa-Śródmieście, której to instytucji, jak wspomniał Waclaw Piątkowski²⁰, podlegały niemal wszystkie przedsiębiorstwa handlu zagranicznego²¹. Oprócz tego korzystano z zasobu Instytutu Pamięi Narodowej w Warszawie (głównie akta paszportowe i teczki wyjazdowe), Archiwum Historii Mówionej w Warszawie (relacje osobiste pracowników handlu zagranicznego) oraz Archiwum Zakładowego Ministerstwa Gospodarki w Warszawie (dokumentacja osobowa MHZ). Ponadto oparto się na prasie, zarówno specjalistycznej, jak i popularnej. Udało się dotrzeć do mało znanej publikacji²² Tadeusza J. Grudnia²³, pracownika CEKOP w latach sześćdziesiątych. Źródła te wzbogacaono o trzy rozmowy przeprowadzone z byłymi pracownikami handlu zagranicznego.

¹⁵ Z. Makomaski, *Polskie cukrownie za granicą*, Toruń 2007.

¹⁶ M. Kraus, *Centromor. 50 lat*, Gdańsk 2000.

¹⁷ *Węglokoks 1951–2011. Monografia*, Katowice 2011.

¹⁸ *Historia centrali handlu zagranicznego Ciech*, oprac. A. Czumak-Bieniecka, Warszawa 1996 (*Karty z historii polskiego przemysłu chemicznego*, t. 14).

¹⁹ Najlepszym przykładem jest brak aktu erekcyjnego CHZ CEKOP. Korespondencja skierowana przez autora w tej sprawie do następcy prawnego – firmy Polimex-Mostostal – pozostała bez odpowiedzi.

²⁰ Waclaw Piątkowski (1920–2013), pracownik Polskich Zakładów Zbożowych w Warszawie, szef Biura Polskiej Misji Handlowej w Nowym Jorku (1957–1962), dyrektor naczelny CHZ Rolimpex (1962–1969), szef przedstawicielstwa handlowego PRL w Kolonii (1969–1972), ambasador PRL w RFN (1972–1978), kierownik Wydziału Zagranicznego KC PZPR (1978–1981).

²¹ W. Piątkowski, *Moja misja nad Renem*, Kraków 1984, s. 6; por. Rozmowa z Zygmuntem Makomaskim przeprowadzona 7 III 2015 r., 2:18:10–2:18:42, nagranie w zbiorach autora.

²² T.J. Grudzień, *Orleńta emigracji (tomik poezji i proza)*, Toronto 1981. Książka ta, mająca charakter politycznej manifestacji, zawiera wiele przeinaczeń, obniżających jej wartość jako źródła historycznego. Do najbardziej rażących należy oskarżenie komunistów o zamordowanie wiceadmirala Józefa Unru (1884–1973) w 1951 r. (*ibidem*, s. 7).

²³ Tadeusz Jan Grudzień (1930–2015), kapitan Wojska Polskiego, służył w 19. Brygadzie Artylerii Haubic w Grudziądzu, potem m. in. starszy ekonomista w CHZ CEKOP, pracownik Zarządu Głównego PCK, dyrektor ekonomiczny Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania w Warszawie, starszy projektant w Zarządzie Mechanizacji i Automatyzacji Opracowań Statystycznych, analityk w Centrum Elektronicznej Techniki Obliczeniowej Przemysłu Budowlanego ETOB, pracownik Biura Sprzedaży Materiałów Budowlanych „Besar”, Przedsiębiorstwa Kolejowych Robót Elektryfikacyjnych, Zjednoczenia Przemysłu Lotniczego i Silnikowego „Delta”, w 1972 r. pozbawiony stopnia oficerskiego, od 1973 r. na emigracji w Szwecji.

Chciałbym podziękować panom Zygmuntowi Makomaskiemu, Adamowi S. Martowskiemu i Andrzejowi W. Urbańczykowi – za udzielenie informacji na temat funkcjonowania handlu zagranicznego w okresie PRL, oraz Łukaszowi Dwilewiczowi – za udostępnienie maszynopisu powstałej pod koniec lat siedemdziesiątych pracy magisterskiej dotyczącej eksportu kompletnych obiektów przemysłowych²⁴.

Geneza eksportu kompletnych obiektów przemysłowych z Polski

Termin „kompletny obiekt przemysłowy” jest niejednoznaczny i w zależności od kontekstu, w którym się go używa, jego zakres pojęciowy może być różny. W artykule proponuję definicję Zygmunta Makomaskiego, który za taki obiekt uważał zespół maszyn mających wytwarzać określony produkt na podstawie konkretnej myśli technicznej (*know-how*)²⁵. Z kolei w „Roczniku Statystycznym Handlu Zagranicznego” zastrzeżono, że publikowane w nim dane na temat kompletnych obiektów dotyczą także „budownictwa obiektów komunalnych, socjalnych, naukowych, kulturalnych oraz budowli inżynierskich”²⁶. Taka interpretacja ułatwiała zarówno gromadzenie danych jednostkowych, jak i „poprawianie” wyników eksportowych danej branży.

Stosując szerszą definicję kompletnych obiektów przemysłowych, możemy wskazać na ich eksport jeszcze przed I wojną światową. Znanym polskim przedsiębiorstwem budującym wówczas mosty w Imperium Rosyjskim była firma „Konstanty Rudzki i Spółka”²⁷. Z kolei zakłady Lilpop, Rau i Spółka (później Lilpop, Rau i Loewenstein) do 1871 r. na ten sam rynek dostarczyły pełne wyposażenie dla kilkunastu cukrowni, młynów, tartaków i olejarni²⁸. Na wschód były również sprzedawane kompletne urządzenia dla kotłowni, wytwarzane przez krakowskie przedsiębiorstwo Fitzner-Gamper²⁹. Warto wspomnieć też o zakładach Bormann, Szwede i Spółka. Firma ta, znana z eksportu na rynek rosyjski maszyn dla przemysłu cukrowniczego i gorzelniczego³⁰, oferowała także „kompletną budowę i remont: cukrowni, gorzelnii, syropiarni, fabryk drożdży, krochmalni, suszarni, fabryk chemicznych i suchej destylacji”³¹.

²⁴ K. Krzysztozek, *Eksport kompletnych obiektów przemysłowych z Polski w latach 1966–1975*, Warszawa 1979 (praca magisterska napisana pod kierunkiem doc. dr. hab. Janusza Kalińskiego w Zakładzie Historii Gospodarczej SGPiS), mps.

²⁵ Rozmowa z Zygmuntem Makomaskim przeprowadzona 7 III 2015 r., 0:05:30–0:06:29, nagranie w zbiorach autora; B. Suchowiak, *Słodkie wspomnienia*, „Przegląd Techniczny” 1985, nr 11, s. 18.

²⁶ Na przykład *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 1970*, Warszawa 1970, s. XX.

²⁷ P. Wojdyga, *Mosty firmy „K. Rudzki i S-ka”*, „Rocznik Mińsko-Mazowiecki” 2009, R. 17, s. 63–74.

²⁸ J. Bartyś, *Produkcja maszyn, urządzeń i narzędzi pracy* [w:] *Historia kultury materialnej Polski w zarysie*, red. B. Baranowski, J. Bartyś, T. Sobczak, t. 6: *Od 1870 do 1918 r.*, Wrocław 1979, s. 164.

²⁹ AAN, Centrala Handlu Zagranicznego Kompletnych Obiektów Przemysłowych 1954–1970 (dalej: CEKOP), 98, *The Beginnings of the Development of the Power Industry in Poland* (rozdział ulotki reklamowej *Steam power stations*), [1968 r.], k. 2.

³⁰ Z. Pustuła, *Z dziejów warszawskiego przemysłu budowy maszyn (1818–1939)*, „Kalendarz Warszawski” 1989, s. 93.

³¹ „Gazeta Rolnicza” 1924, nr 13, s. VIII. „Kompletne urządzenia dla cukrowni, fabryk wyrobów gumowych, stacji wodociągowych, rzeźni, chłodzi i urządzeń do wyrobu lodu sztucznego oraz aparaty do przemysłu każdego rodzaju, jak fabryk chemicznych, olejarni, browarów” oferowała również międzynarodowa spółka z udziałem kapitału polskiego – The International Shipbuilding and Engineering Company Limited, czyli Stocznia Gdańska (zob. *Stocznia Gdańska w Gdańsku*, „Śląskie Wiadomości

W okresie międzywojennym nastąpiło ograniczenie eksportu kompletnych obiektów przemysłowych – głównie ze względu na zamknięcie dla Polski chłonnego rynku rosyjskiego. W związku z tym udział eksportu inwestycyjnego w całości wywozu w 1938 r. wyniósł około 1 proc.³² Do nielicznych polskich przedsiębiorstw eksportujących myśl techniczną należały wówczas m.in. Fabryka Traków i Maszyn do Obróbki Drewna w Bydgoszczy (dawnej C. Blumwe i Syn) oraz kontynuujące tradycje zakłady Bormann, Szwede i Spółka³³.

O eksporcie kompletnych obiektów przemysłowych przez Polskę ponownie można mówić w 1953 r. Wówczas Metalexport (sprzedający m.in. maszyny i wagony kolejowe) podpisał kontrakty na dostawę dwóch cukrowni do ChRL³⁴. W roku następnym rząd PRL zobowiązał się pomóc KRLD w odbudowie zakładów produkcyjnych i remontowych taboru kolejowego po zniszczeniach, których kraj ten doznał w czasie niedawno zakończonej wojny. W tym celu utworzono Przedsiębiorstwo Kompletacji Dostaw Eksportowych (Pekadex)³⁵. Wkrótce zostało ono jednak wchłonięte przez Zjednoczenie Przemysłu Budowy Maszyn Ciężkich „Zemak”, które nie miało już prawa do prowadzenia samodzielnej działalności eksportowej³⁶. W pewnym stopniu odpłatnym wywozem myśli technicznej zajmowało się też istniejące od 1949 r. Biuro Dokumentacji Technicznej (BeDeTe), które kupowało oraz sprzedawało za granicę projekty zakładów i urządzeń przemysłowych, procesy technologiczne, licencje i prawa patentowe, a także opracowania naukowo-techniczne³⁷.

Powstanie przedsiębiorstwa i zakres jego działalności

Centrala Handlu Zagranicznego Kompletnych Obiektów Przemysłowych (w późniejszym czasie przemianowana na Centralę Eksportu Kompletnych Obiektów Przemysłowych) powstała 1 października 1954 r. na podstawie zarządzenia ministra handlu zagranicznego nr 44 z 4 września tegoż roku³⁸. Było ono realizacją uchwały Rady Ministrów z początku lipca 1954 r., w której opowiedziano się za stworzeniem warunków do zmiany struktury polskiego eksportu, zdominowanego przez surowce i produkty rolno-spożywcze³⁹. Nowe przedsiębiorstwo – zgodnie z jego nazwą – miało się zajmować eksportem kompletnych obiektów przemysłowych, projektów zakładów i urzą-

Gospodarcze” 1939, nr 12, s. 410). Podobną ofertę miały zakłady „H. Cegielski” w Poznaniu, choć wydaje się, że działały one głównie na rynku wewnętrznym (W. Radkiewicz, *Dzieje zakładów: H. Cegielski w Poznaniu, 1846–1960*, Poznań 1962, s. 61).

³² *Mały Rocznik Statystyczny 1939*, Warszawa 1939, s. 172.

³³ K. Szymkowiak, *I Polska Wystawa Przemysłowa, Konstanyopol 12 IX – 7 X 1924*, <http://exspace.pl/articles/show/303> (dostęp: 4 V 2015).

³⁴ Pierwsza z nich miała kosztować 11 380 230 rbt (rubli transferowych), druga natomiast 11 585 250 rbt (zob. Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 18).

³⁵ Na pomoc przeznaczono 364 mln zł (AAN, Najwyższa Izba Kontroli w Warszawie 1957–1987, 349, Protokół kontroli Przedsiębiorstwa Kompletacji Dostaw Eksportowych PEKADEX w Warszawie przeprowadzonej od 16 VI do 31 VII 1958 r., k. 237–269; ibidem, Notatka sprawozdawcza w sprawie budów w KRLD, 21 V 1957 r., k. 227–232).

³⁶ B. Suchowiak, *Słodkie wspomnienia...*, s. 17.

³⁷ *Monitor Polski* 1949, nr 71, poz. 908.

³⁸ AAN, MHZ, 13/6, Skorowidz aktualnie obowiązujących zarządzeń, okólników i pism okólnych wydanych przez Ministerstwo Handlu Zagranicznego w latach 1949–1958, Warszawa, 1959 r., k. 38.

³⁹ AAN, MHZ, 60/78, Odpis Uchwały Rady Ministrów nr 457/54 z dnia 8 VII 1954 r. o usprawnieniu produkcji eksportowej oraz organizacji eksportu, b.d., k. 16.

dzeń, licencji, praw patentowych i innej dokumentacji technicznej⁴⁰. CEKOP powstał na bazie wymienionych wyżej Biura Dokumentacji Technicznej oraz Działu Obiektów Przemysłowych Metalexportu. Na początku zatrudniał 151 osób⁴¹, w ostatnim roku funkcjonowania natomiast – 438⁴². Jego siedziba najpierw mieściła się w dotychczasowych pomieszczeniach Metalexportu przy ul. Mokotowskiej 49, jednak pod koniec 1964 r. CEKOP przeniósł się na ul. Kościelną 12 – do pałacu Przeździeckich, zajmowanego wcześniej przez ambasadę Stanów Zjednoczonych⁴³. Dyrektorami naczelnymi przedsiębiorstwa byli kolejno Michał Borowy (1954–1956)⁴⁴, Zygmunt Furtak (1957–1962)⁴⁵, Leon Mackiewicz (1962–1965)⁴⁶ i Maksymilian Zieliński (1965–1970)⁴⁷.

⁴⁰ AAN, Przedsiębiorstwo Państwowe Metalexport w Warszawie 1948–1982 (dalej: MEX), 27, Protokół nr 316/54 konferencji personelu kierowniczego P.P. Metalexport, 5 X 1954 r., k. 196.

⁴¹ AAN, MEX, 144, Odpis protokołu posiedzenia komisji mieszanej powołanej do opracowania projektu utworzenia przedsiębiorstwa państwowego CHZ CEKOP, 13 IX 1954 r., k. 10.

⁴² AAN, MHZ, 4/305, CEKOP w cyfrach 1954–1964, [1964 r.], k. 99.

⁴³ Której nie należy mylić z bardziej znaną rezydencją Przeździeckich przy ul. Foksal 6.

⁴⁴ Michał Borowy vel Mojżesz Blumenkopf (1913–1978), absolwent Wyższej Szkoły Budowy Maszyn i Elektrotechniki im. H. Wawelberga i S. Rotwanda, członek kolejno: Związku Niezależnej Młodzieży Socjalistycznej, Organizacji Młodzieży Socjalistycznej, „Życie”, KPP, ZPP, PPR, PZPR, do 1939 r. pracował w fabryce Krajowego Przemysłu Elektrycznego „SKW” SA, w czasie II wojny światowej w ZSRS, gdzie pracował m.in. w zakładach Uralelektroaparat w Swierdłowsku, Sriedazenergoremtriest w Taszkencie, następnie pracownik cywilny łagru w Turińskich Rudnikach (BAZ-stroj), główny energetyk Ministerstwa Przemysłu Tekstylnego Uzbekiej Republiki Sowieckiej, po 1945 r. p.o. naczelnika Wydziału Produkcji Centralnego Zarządu Przemysłu Elektrotechnicznego, naczelnik Wydziału Zagranicznego MPIH, naczelnik Biura Współpracy Gospodarczej PKPG oraz sekretarz polsko-czechosłowackiej Komisji Przemysłowej, dyrektor naczelny BeDeTe, dyrektor naczelny CHZ CEKOP, konstruktor w Zakładach Wytwórczych Aparatury Rozdzielczej A-10 w Międzyzlesiu, kierownik działu w Instytucie Badań Jądrowych, następnie pracownik Komitetu Nauki i Techniki, Polskiego Komitetu Normalizacyjnego; inwigilowany w czasie wydarzeń marcowych.

⁴⁵ Zygmunt Furtak (1911–1995), absolwent Politechniki Warszawskiej, członek PPR i PZPR, do 1939 r. pracował w Biurze Rozbudowy Służewca oraz w przedsiębiorstwie budowlanym W. Pankowski, F. Próchnicki i S-ka, w czasie kampanii wrześniowej służył w 35 Pułku Piechoty, trafił do Oflagu II C Woldenberg, po 1945 r. kolejno referent w Departamencie Materiałów Budowlanych Ministerstwa Przemysłu, zastępca dyrektora naczelnego Centralnego Zarządu Materiałów Budowlanych, instruktor Wydziału Przemysłowego (potem Ekonomicznego) KC PPR, dyrektor naczelny Centralnego Zarządu Budownictwa Przemysłowego (CZBP), dyrektor naczelny CZBP „Południe”, dyrektor naczelny Zjednoczenia Przemysłowego Budowy Huty im. Bieruta w Częstochowie, dyrektor naczelny Przedsiębiorstwa Budowy Dzielniczy Przemysłowej „Służewiec”, zastępca dyrektora naczelnego ds. administracyjno-bytowych Zjednoczenia Przemysłowego Budowy Huty im. Lenina w Krakowie, dyrektor naczelny CZBP „Północ”, podsekretarz stanu w Ministerstwie Budownictwa (1957), dyrektor naczelny CHZ CEKOP, radca handlowy w Sztokholmie (1962–1965), podsekretarz stanu w MHZ (1965–1969), ambasador PRL w Tokio (1969–1971), w latach osiemdziesiątych członek rady nadzorczej CHZB „Budimex” sp. z o.o.

⁴⁶ Leon Mackiewicz (1915–1997), studiował na Uniwersytecie Poznańskim, powojenny absolwent SGGW, członek PPS i PZPR, do 1939 r. robotnik w fabryce opon Stomil, referent w chorzowskim Skarbofermie, więzień KL Auschwitz, następnie KL Flossenbürg, po II wojnie światowej wicedyrektor Państwowej Centrali Handlowej w Toruniu, dyrektor delegatury Funduszu Aprowizacyjnego w Toruniu, dyrektor techniczny Polskich Zakładów Zbożowych, dyrektor Biura Handlu Wiejskiego, a następnie Departamentu Żywnienia Zbiorowego MHW, dyrektor naczelny Centralnego Zarządu Przemysłu Gastronomicznego, dyrektor naczelny przedsiębiorstwa Spichrze Zbożowe w Budowie, potem zatrudniony w CHZ CEKOP kolejno na stanowiskach rzeczoznawcy, kierownika działu, dyrektora Biura ds. Eksportu Urządzeń Przemysłu Chemicznego i Rolno-Spożywczego, następnie dyrektora naczelnego, pełnomocnik MHZ ds. opakowań (do lat siedemdziesiątych), pracownik firmy Forsså Bruks (za pośrednictwem Polservice).

⁴⁷ Maksymilian Zieliński (1911–1980), absolwent Wyższego Studium Handlowego w Krakowie oraz (po wojnie) Politechniki Gliwickiej, członek PPR (od 1943) i PZPR, do 1939 r. pracownik Rudzkiego Gwa-

Jego powstanie należy rozpatrywać w kontekście światowej koniunktury i popytu na kompletne obiekty. Po zakończeniu II wojny światowej zapotrzebowanie na nie zgłaszały były kolonie i terytoria mandatowe, które po odzyskaniu lub zdobyciu niepodległości, chcąc nadrobić zacofanie, wkroczyły na drogę przyspieszonej industrializacji⁴⁸. Podobnie było w wypadku państw, które znalazły się w orbicie wpływów komunistycznych⁴⁹. Z kolei w Europie Zachodniej popyt tworzyły rozwijające się sektory chemiczny (np. nawozów sztucznych)⁵⁰ i energetyczny⁵¹. Mniej więcej do połowy lat siedemdziesiątych w państwach Europy leżących nad Morzem Śródziemnym w pewnym stopniu rozwijał się jeszcze przemysł cukrowniczy⁵². W tych okolicznościach w drugiej połowie XX w. eksport kompletnych obiektów przemysłowych szybko się rozwijał i na początku lat osiemdziesiątych stanowił około 10–15 proc. całości światowego eksportu. Głównymi ich dostawcami były Stany Zjednoczone i RFN, a od lat sześćdziesiątych – również Japonia. W 1970 r. sprzedaż kompletnych obiektów stanowiła odpowiednio 24, 20 i 10 proc. eksportu tych krajów ogółem⁵³. Chęć przynależności do tego prestiżowego grona oraz spodziewane pokaźne wpływy dewizowe sprawiły, że w latach pięćdziesiątych w Polsce postanowiono zaangażować się w tego rodzaju działalność⁵⁴. Zakładano przy tym, że były państwa kolonialne będą chciały uniezależnić się gospodarczo od swoich dotychczasowych metropolii, więc ich naturalnym partnerem stanie się blok sowiecki⁵⁵. Opierano się na tym, iż w krajach rozwijających się za popyt inwestycyjny odpowiadał głównie sektor państwowy, zazwyczaj bardziej niż prywatny wrażliwy na czynniki polityczne. Brak kapitału oznaczał zaś konieczność starania się o kredyty, co również można było wykorzystać przy penetracji (zdobywaniu) danego rynku.

rectwa Węglowego i Huty Pokój w Nowym Bytomiu, w czasie kampanii wrześniowej służył w kompanii łączności 6 Dywizji Piechoty, trafił do Oflagu II C Woldenberg, po 1945 r. ponownie zatrudniony w Hucie Pokój, następnie w Gliwickich Zakładach Metalowych, potem dyrektor Działu Planowania Centralnego Zarządu Przemysłu Hutniczego w Katowicach, dyrektor naczelny kolejno Huty Florian w Świętochłowicach, Huty im. B. Bieruta w Częstochowie, Huty Stalowa Wola, CHZ CEKOP, następnie attaché handlowy w Berlinie Wschodnim (1971–1976).

⁴⁸ Por. S. Albinowski, *Fabryki na eksport*, „Polityka” 1960, nr 5, s. 1.

⁴⁹ Import nowoczesnych technologii przez państwa komunistyczne był jednak ograniczany przez zrzeszającą członków NATO (oprócz Islandii), Australię i Japonię organizację COCOM.

⁵⁰ A. Bartzokas, *Technological Change and Corporate Strategies in the Fertiliser Industry*, „UNU/INTECH Discussion Papers” (Maastricht) 2001, s. 9, <http://www.intech.unu.edu/publications/discussion-papers/2001-7.pdf> (dostęp: 10 V 2015); U. Neumann, *The Wellman Lord Process [w:] Sulphur Dioxide and Nitrogen Oxides in Industrial Waste Gases. Emission, Legislation and Abatement*, red. D. van Velzen, Dordrecht 1991, s. 116; Z. Makomaski, *Trzeba świadomie rozwijać eksport kompletnych obiektów*, „Rynki Zagraniczne” 1975, nr 107, s. 3.

⁵¹ L.Ch. Nehrt, *International Marketing of Nuclear Power Plants*, Bloomington–London 1966, s. 350.

⁵² W latach 1957–1967 liczba cukrowni we Włoszech wzrosła z 39 do 78 – a jednocześnie zmniejszyła się we Francji, w Niemczech i Belgii (zob. *A Study of the Evolution of Concentration in the Food Industry in the Netherlands. Report on Concentration in the Dutch Food Industry*, oprac. H.W. de Jong et al., Commission of the European Communities, 1974, s. 4 (104), <http://aei.pitt.edu/41059/1/A5152.pdf> (dostęp 10 V 2015)).

⁵³ L. Balcerowicz, J. Maciejewicz, *Międzynarodowy przepływ wiedzy technicznej [w:] Międzynarodowe przepływy gospodarcze: nowe tendencje i próby regulacji*, red. L. Balcerowicz, Warszawa 1987, s. 202.

⁵⁴ AAN, MHZ, 60/78, Odpis Uchwały Rady Ministrów nr 457/54 z dnia 8 VII 1954 r. o usprawnieniu produkcji eksportowej oraz organizacji eksportu, b.d., k. 12 (s. 3).

⁵⁵ AAN, MHZ, 60/3, Plenarne posiedzenie komisji kompletnych obiektów RWPG, Moskwa, 28–30 XI 1957 r., k. 55.

Początkowo CEKOP miał monopol na eksport wszystkich kompletnych obiektów przemysłowych, które Polska mogła dostarczyć. Mógł więc zaoferować budowę obiektów górniczych, przemysłu metalurgicznego, maszynowego, elektromechanicznego, budowlanego, drzewnego, energetycznego, chemicznego i rolno-spożywczego. Ponadto zapewniał obiekty inżynieryjne i budowlane (wznosił także placówki dyplomatyczne na terenie Polski) oraz świadczył usługi techniczne⁵⁶. Oferta była więc bardzo różnorodna, choć ta jej część, która nie miała charakteru przemysłowego, nie odpowiadała nazwie przedsiębiorstwa. Zdarzało się również, że CEKOP wykonywał zlecenia zupełnie niecodzienne – do najbardziej osobliwych należało mikrofilmowanie akt stanu cywilnego znajdujących się w polskich archiwach dla Towarzystwa Genealogicznego mormonów w Utah⁵⁷ oraz „wykwaterowanie lokatorów” na zlecenie ambasady Kanady⁵⁸. Oczywiście tak szeroki zakres działalności CEKOP musiał prowokować do pytań, czy jest on w stanie sprawnie funkcjonować. Nie ulega wątpliwości, że eksport kompletnych obiektów był działalnością na tyle prestiżową i dochodową, że wzbudzał zainteresowanie także innych central. Już w 1957 r., ze względu na ówczesne słabe wyniki eksportowe CEKOP, jego miejsce starały się zająć współpracujące z nim Biuro Projektów Zakładów Przemysłu Metalowego i Elektrotechnicznego „Prozamet” oraz wspomniany już Pekadex⁵⁹. Choć pomysł ten miał już rzekomo zaakceptować sam minister handlu zagranicznego, ostatecznie nie został zrealizowany⁶⁰. W tym czasie prawo do sprzedaży papierni zyskał jednak Metalexport⁶¹.

Ograniczanie kompetencji CEKOP nastąpiło już w nowej dekadzie. Najpierw w gestii nowo powstałego Polservice'u znalazło się świadczenie usług technicznych i zatrudnianie polskich specjalistów za granicą na rzecz obcych firm i instytucji⁶². Następnie eksport obiektów górniczych i hutniczych oraz zbiorników paliw płynnych przejął Centrozap⁶³. Z kolei Metalexportowi przekazano budowę chłodni, hut szkła i przędzalni⁶⁴. Ekspor-

⁵⁶ AAN, CEKOP, 21, Zarządzenie nr 26 naczelnego dyrektora CHZ CEKOP w sprawie powołania Biura Usług Technicznych, 15 VII 1959 r., k. 29; *ibidem*, Zarządzenie ministra handlu zagranicznego nr 44 w sprawie ustalenia zakresu kompetencji branżowej przedsiębiorstwa handlu zagranicznego CEKOP, 21 VII 1959 r., k. 34–38; AAN, CEKOP, 24, Zarządzenie nr 7 naczelnego dyrektora CHZ CEKOP w sprawie wprowadzenia „Wykazu statystycznego towarów i kompetencji towarowych” oraz podziału kompetencji towarowych między biura branżowe CHZ CEKOP, 7 II 1962 r., k. 15–21.

⁵⁷ A. Kulecka, T.P. Rutkowski, *Archiwa w świetle doniesień TW „Zyga” (Zygmunta Kolankowskiego)*, „Aparat Represji w Polsce Ludowej 1944–1989” 2009, nr 1 (7), s. 312–313.

⁵⁸ AAN, MHZ, 4/316, Kontrakty działu HB CEKOP, których realizacja została zakończona przed kwietniem 1965 r., 16 V 1965 r., b.p.

⁵⁹ Archiwum Państwowe w Warszawie (dalej: APW), Podstawowa Organizacja Partyjna Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej Centrali Handlu Zagranicznego CEKOP w Warszawie 1954–1963 (dalej: POP PZPR CEKOP), Protokół zebrania POP PZPR przy CHZ CEKOP, 24 IV 1958 r., k. 75.

⁶⁰ AAN, MHZ, 60/80, Notatka z konferencji w Departamencie Przemysłu Ciężkiego Ministerstwa Finansów w sprawie finansowania nowo tworzonego przedsiębiorstwa powstającego z połączenia PEKADEX-u i Prozamet, 21 V 1957 r., k. 87.

⁶¹ *Ibidem*, Monit Metalexportu do CEKOP dotyczący wykonania postanowień MHZ w sprawie przekazania części kompetencji, 17 VI 1957 r., k. 84.

⁶² S. Grzywnowicz, *Zatrudnienie polskich specjalistów za granicą*, „Sprawy Międzynarodowe” 1974, nr 5, s. 92.

⁶³ AAN, CEKOP, 35, Analiza działalności CHZ CEKOP za rok 1966, 14 III 1966 r., k. 44.

⁶⁴ AAN, MHZ, 19/10, *Wykaz statystyczny towarów i kompetencji towarowych przedsiębiorstw handlu zagranicznego*, wyd. 3, Warszawa 1965, s. 49–50; AAN, CEKOP, 35, Analiza działalności CHZ CEKOP za rok 1966, 14 III 1966 r., k. 44; A.W. Urbańczyk, *A Bondem nie zostałem...*, s. 210.

tem obiektów chemicznych zajął się Polimex⁶⁵, a budową mieszkań oraz ambasad – Budimex⁶⁶. To ostatnie przedsięwzięcie przechwyciło również od CEKOP-u cztery kontrakty na budowę cukrowni w CSRS⁶⁷. Na zakończenie tych reorganizacji 1 stycznia 1971 r. utworzono spółkę Polimex-CEKOP, której dyrektorem został dotychczasowy szef Polimeksu Leonard Lachowski⁶⁸.

Rynki oraz opłacalność eksportu

Mimo niezwykle szerokiej oferty handlowej CEKOP wyspecjalizował się w kilku rodzajach obiektów. Zgodnie z reklamą z 1970 r., do 1969 r. przedsiębiorstwo wyeksportowało 286 obiektów przemysłowych, w tym 46 fabryk płyt pilśniowych, wiórowych i paździerzowych, 34 cukrownie – głównie buraczane, a ponadto trzcinowe, 30 wytwórni betonów komórkowych, 28 zakładów przemysłu metalowego i elektrotechnicznego, 13 kotłowni, ciepłowni i elektrociepłowni, 10 elektrowni, 4 cementownie, 4 stocznie i 2 fabryki motocykli. Ponadto za granicą wybudowało też 846 obiektów inżynierskich i budowlanych, takich jak mosty, silosy, spichlerze i stacje uzdatniania wody⁶⁹. Do tego należy dodać po kilka chłodni, hut szkła, zakładów oczyszczania węgla oraz wytwórni kwasu siarkowego, o których w ogłoszeniu nie wspomniano. Pozostałe obiekty eksportowano już w pojedynczych sztukach.

Największym partnerem handlowym CEKOP był (od 1957 r.) Związek Sowiecki. Wielkość eksportu do tego państwa wahała się w granicach 20–40 proc. odpłatnego wywozu ogółem⁷⁰. Odpowiadało to zresztą tendencji, zgodnie z którą do początku lat sześćdziesiątych podstawowymi rynkami zbytu były dla polskiej centrali państwa pierwszego obszaru płatniczego (czyli należące do RWPG i z nią stowarzyszone). Wśród nich w całym okresie 1954–1970 jako ważne można wymienić jeszcze CSRS, NRD i Jugosławię⁷¹. Do 1963 r. istotną rolę odgrywał także rynek chiński, zapewniający nawet

⁶⁵ Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 71; AAN, CEKOP, 6, Protokół posiedzenia Kolegium CHZ CEKOP odbytego w dniu 27 X 1966, 2 XI 1966 r., k. 5–7.

⁶⁶ *Polski handel zagraniczny w 1970 roku*, IKiCHZ, Warszawa, [kwiecień] 1971, s. 121–122.

⁶⁷ AAN, MHZ, 4/141, Notatka służbowa dyrektora Departamentu Kontroli MHZ Zdzisława Regulskiego dla ministra handlu zagranicznego Janusza Burakiewicza w sprawie wyników kontroli w CHZB „Budimex”, 2 VI 1970 r., k. 349–357.

⁶⁸ Leonard Lachowski (1929–2011), w czasie okupacji członek Szarych Szeregów (ps. „Żbik”), po 1945 r. kolejno starszy instruktor Zarządu Stołecznego ZMP i Stołecznego Komitetu Kultury Fizycznej i Sportu, asystent w Katedrze Ekonomii Politycznej SGPiS, aspirant Instytutu Nauk Społecznych przy KC PZPR, wicedyrektor Departamentu Traktatów II (tzw. kraje kapitalistyczne rozwinięte gospodarczo) oraz I sekretarz POP PZPR w MHZ (1956–1958), radca handlowy w Wiedniu (1958–1960), szef polskiego przedstawicielstwa handlowego w NRF (1961–1966), dyrektor naczelny CHZ Polimex (1966–1970), Polimex-CEKOP (1971–1973, 1979–1980), radca handlowy w Londynie (1973–1976), dyrektor naczelny PTHZ „Elektrim” (1976–1979).

⁶⁹ *CEKOP – Polish Exporters of Industrial Plants* [ogłoszenie reklamowe CEKOP], „Handel Zagraniczny” 1970, nr specjalny (poświęcony XXXIX Targom Poznańskim), s. 35.

⁷⁰ Obliczenia własne na podstawie danych rozproszonych. Dla porównania udział ZSRS w eksporcie czechosłowackiego Technoexportu w połowie lat siedemdziesiątych (1974?) wynosił 53 proc. (zob. *Interview with Mr Zdeněk Mizera, General Director of Technoexport*, „Czechoslovak Heavy Industry” 1975, nr 8, s. 2.

⁷¹ Jugosławia oficjalnie stowarzyszyła się z RWPG (nie będąc formalnym członkiem) w 1964 r.

25 proc. obrotów, na który prócz cukrowni eksportowano również kopalnie oraz zakłady wzbogacania węgla⁷². Obniżenie się jego znaczenia można łączyć z ówczesnym ochłodzeniem stosunków sowiecko-chińskich oraz klęską polityki wielkiego skoku.

Początkowo kraje drugiego obszaru płatniczego (czyli nienależące do RWPG) nie były dla CEKOP ważnym rynkiem zbytu, oprócz roku 1956, kiedy ich udział w eksporcie sięgnął 40 proc. Wynikało to m.in. z dużej dostawy silosów zbożowych przekazania Birnie, a zbiorników ropy naftowej Egipcjowi i NRF⁷³. Na szerszą skalę CEKOP w krajach spoza RWPG zaczął działać w latach sześćdziesiątych. W latach 1962–1970 rynek ten stanowił od 27 do 42 proc. wartości rocznego eksportu⁷⁴. Głównym kierunkiem wywozu były azjatyckie i afrykańskie państwa słabo rozwinięte gospodarczo. Oprócz umiejętności akwizycji duże znaczenie dla zdobywania tam pozycji miała polityka władz PRL, umożliwiająca nawet ośmioletnie kredytowanie dostaw w myśl zasady: „pomoc przez handel”⁷⁵. Polski Ludowej nie stać jednak było na zbyt duży odpływ kapitału, dlatego w drugiej połowie lat sześćdziesiątych, w wyniku bardziej restrykcyjnej polityki kredytowej, nastąpił spadek udziału krajów drugiego obszaru w eksporcie kompletnych obiektów⁷⁶. Do największych rynków należały w tym przypadku Indie, Indonezja, Egipt i Iran⁷⁷, a od 1970 r. niepotrzebujący polskiej pomocy finansowej Irak⁷⁸. Z tym ostatnim państwem pod koniec lat sześćdziesiątych podpisano dwa duże kontrakty: na 734-metrowy most na rzece Tygrys w miejscowości Tikrit (który później przejął Budimex) oraz na rozbudowę cukrowni w Mosulu⁷⁹. Sprzedaż do krajów średnio i wysoko rozwiniętych gospodarczo stanowiła natomiast ułamek rocznych obrotów CEKOP (ok. 1–3 proc.). Oprócz pojedynczych przypadków sprzedaży cukrowni do Grecji i Hiszpanii głównymi odbiorcami były Szwecja i Finlandia⁸⁰, które kupowały od Polski zbiorniki paliw⁸¹.

⁷² *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 1971*, Warszawa 1971, s. 65; por. J. Ponikowski, *Eksport kompletnych obiektów przemysłowych*, „Przegląd Mechaniczny” 1959, z. 10, s. 294; F. Zbiegień, *Mr Cekop po dziewięciu latach pracy*, „Handel Zagraniczny” 1963, nr 6, s. 220.

⁷³ Por. J. Woyniewicz, *Eksport kompletnych obiektów przemysłowych*, „Przegląd Techniczny” 1958, nr 8, s. 283.

⁷⁴ Obliczenia własne na podstawie danych rozproszonych.

⁷⁵ *CEKOP et le problème de l'industrialisation de l'Afrique*, „Actualités CEKOP” 1967, nr 8–9, s. 32.

⁷⁶ AAN, MHZ, 19/19, *Polski handel zagraniczny w 1970 r.*, IKiCHZ, Warszawa 1971, k. 197.

⁷⁷ Krajom tym (a także Albanii, Ghanie, Gwinei, Korei Płn., Kubie, Mongolii czy Tunezji) Polska udzielała kredytów, a rozliczeń bardzo często dokonywano w clearingu – czyli w zinstytucjonalizowanej formie handlu barterowego odbywającego się za finansowym pośrednictwem banków, które okresowo wyrównywały pomiędzy sobą płatności (zob. A.L. Datar, *India's Economic Relations with the USSR and Eastern Europe 1953–1969*, Cambridge 1972, s. 33–35; J. Tebinka, *Uzależnienie czy suwerenność? Odwilż październikowa w dyplomacji Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej 1956–1961*, Warszawa 2010, s. 192, 238; L. Boddewyn, J. Boddewyn, *Poland Favors Co-Production with the East and the West to Harmonize Utilization of Its Natural Resources and Diversification of Its Industrial Production*, „Soviet and Eastern European Foreign Trade” 1967, t. 3, nr 3, s. 27; E. Skalski, *Korona eksportu*, „Widnokreśli” 1962, nr 6, s. 60).

⁷⁸ *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 1971...*, s. 65.

⁷⁹ *Dromex i polscy specjaliści na drogach świata*, oprac. S. Barszczak, W. Baś, J. Szyller, Warszawa 1989, s. 123; Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 300. Wartość kontraktu na budowę mostu wynosiła 2 240 tys. dolarów (*News in brief*, „Civil Engineering and Public Works Review” (Londyn) 1969, t. 64, nr 751 (luty), s. 115).

⁸⁰ Zarówno fińskie państwowe koncerny, np. Neste, jak i spółki sowiecko-fińskie, np. Trustivapaa Bensiini (AAN, MHZ, 4/304, Notatka służbowa dotycząca uwag z protokołu pokontrolnego, 17 IV 1964 r., k. 271).

⁸¹ AAN, MHZ, 4/305, CEKOP w cyfrach 1954–1964, k. 100–102; por. E. Skalski, *Korona eksportu...*, s. 61; *CEKOP*, „Trade and Industry” (Karachi) 1967, t. 11, nr 8 (special issue on PAK-Polish Trade), s. 671.

Kontrowersje budzi kwestia opłacalności eksportu. W ustroju gospodarczym pozbawionym realnego systemu cen próba przeprowadzenia właściwej kalkulacji jest z góry skazana na porażkę, z czego zresztą doskonale zdawano sobie wówczas sprawę⁸². Namiastką badań efektywności eksportu było obliczanie tzw. kursu wynikowego finansowego (KWF), który miał pokazać, ile złotych obiegowych należy wydać, by otrzymać jednostkę dewiz⁸³. CEKOP musiał więc dążyć do sprzedaży fabryk po jak najniższym kursie wynikowym, teoretycznie mieszczącym się w ramach kursu granicznego, ustalanego przez Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego (IKiCHZ)⁸⁴. Jego przekroczenie wymagało zgody MHZ⁸⁵. Na podstawie tych danych IKiCHZ przeprowadzał kalkulacje rentowności, które wskazały, że np. w 1969 r. eksport maszyn i urządzeń (do tego działu zaliczano kompletne obiekty przemysłowe) był w 95,6 proc. opłacalny dla pierwszego obszaru płatniczego, natomiast tylko w 78,9 proc. dla drugiego⁸⁶. Wynikało to m.in. ze zjawiska, że w PRL dopuszczano eksport do krajów słabo rozwiniętych spoza RWPG na poziomie do 100 zł za 1 dolara (co i tak niejednokrotnie przekraczano⁸⁷), czyli w zasadzie tyle, ile wynosił kurs czarnorynkowy⁸⁸. Ponieważ był to przelicznik najmniej korzystny spośród stosowanych, sprzedaż kompletnych obiektów na te rynki można w pewnej mierze traktować jako transakcje polityczne, mające wzmocnić wpływy komunizmu w zdekolizowanym świecie⁸⁹. Ta preferencyjna polityka, podporząd-

⁸² T. Palacz, *Kurs wynikowy a rentowność handlu zagranicznego*, „Życie Gospodarcze” 1957, nr 7, s. 4.

⁸³ W największym uproszczeniu wyrażał się on następującym wzorem: $KWF = (C_k + K_h) / C_z$, gdzie: C_k – cena zbytu wewnątrz kraju, K_h – koszty handlowe (marża), CHZ, C_z – cena kontraktowa. Istniały też jego mutacje (zob. W.B. Szyber, *Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1973, s. 354–358). Udzielenie korzystnego dla nabywców kredytu powodowało podniesienie wyniku.

⁸⁴ W. Trzeciakowski, *Uwagi do tez Komisji do Spraw Oceny Metod Badania Efektywności Handlu Zagranicznego*, „Gospodarka Planowa” 1963, nr 11, s. 13. Granice te były też określane w uchwałach Rady Ministrów.

⁸⁵ AAN, MHZ, 4/304, Notatka dyrektora Departamentu Kontroli Stanisława Leszkowicza w sprawie zasadności zwolnienia dyrektora biura CEKOP, 19 V 1965 r., k. 376; por. J. Danielewski, M. Kloc, *Między Wschodem a Zachodem: gospodarcze miejsce Polski w Europie dziś i jutro*, Warszawa 1991, s. 32 (Seria Polityka Ekonomiczna i Społeczna, z. 8); G. Wójtowicz, A. Wójtowicz, *Historia monetarna Polski*, Warszawa 2003, s. 180. Trzeba zaznaczyć, że od końca lat pięćdziesiątych centrale zarobionymi dewizami rozliczały się z Bankiem Handlowym/NBP (był to mechanizm tzw. rachunku różnic budżetowych) po kursie 24 zł = 1 dolar. Można by więc wnioskować, że nieopłacalne było dla nich zawieranie jakiegokolwiek kontraktu, dla którego kurs wynikowy wynosiłby powyżej 24 zł za dolara. W rzeczywistości, gdy był on wyższy, różnicę wyrównywano z budżetu państwa; teoretycznie takie wyrównanie powinno wpłacić do budżetu państwa centrala, która zawarła transakcję przy kursie poniżej 24 zł za dolara, ale zdarzało się to rzadziej. Naturalnie w takim systemie dopłata budżetowa nie oznaczała od razu, że transakcja była deficytowa z gospodarczego punktu widzenia. Absolutnie skrajną granicą opłacalności byłby tu właśnie czarnorynkowy kurs dolara.

⁸⁶ AAN, MHZ, 19/19, *Polski handel zagraniczny w 1970 r.*, IKiCHZ, Warszawa 1971, k. 97.

⁸⁷ L.J. Jasiński, *Blżej centrum czy na peryferiach? Polskie kontakty gospodarcze z zagranicą w XX wieku*, Warszawa 2011, s. 246.

⁸⁸ AAN, MHZ, 19/19, *Polski handel zagraniczny w 1970 r.*, IKiCHZ, Warszawa 1971, k. 98; G. Wójtowicz, A. Wójtowicz, *Historia monetarna Polski...*, s. 180–184.

⁸⁹ Kurs graniczny dla krajów socjalistycznych wynosił 70 zł, a dla kapitalistycznych średnio- i wysokorozwiniętych 89 zł (AAN, MHZ, 19/19, *Polski handel zagraniczny w 1970 r.*, IKiCHZ, Warszawa 1971, k. 95). Działaniami eksportowym towarzyszyły również poczynania na płaszczyźnie importowej – np. PRL kupowała od Egiptu bawełnę po cenach o 50 proc. wyższych niż rynkowe (J. Tebinka, *Uzależnienie czy suwerenność...*, s. 98). Tak wysoka marża tylko częściowo wynikała z rozliczeń clearingowych, mniej opłacalnych dla Egiptu niż dokonywanych w zachodnich dewizach. Szerzej o pomocy gospodarczej dla krajów Trzeciego Świata, zob. L.J. Jasiński, *Blżej centrum...*, s. 314 i.

kowana celom ZSRS, pokazuje zarazem, że były państwa kolonialne bardziej kierowały się rachunkiem finansowym niż sentymentami.

Pytania o ekonomiczny sens eksportu do ZSRS pojawiały się natomiast w samym CEKOP: na jednym z zebrań POP zaproponowano z tego powodu, „aby na masowce [...] naświetlić sprawę opłacalności eksportu do ZSRR w związku ze złośliwymi komentarzami na ten temat, z jakimi można się niekiedy spotkać”⁹⁰. W oficjalnym stanowisku dyrekcja przekonywała jednak, że ZSRS jest „ważnym i dobrym rynkiem” i nie można dopuścić, by „odwrócił się od dostaw polskich”⁹¹. Wątpliwości wynikały z dwóch przyczyn. Po pierwsze, część wyposażenia obiektu sprzedawanego do ZSRS w zamian za ruble transferowe była reeksportowana z krajów, w których kupiono ją za dewizy. Na przykład wartość reeksportu wyniosła ok. 8 proc. kosztów budowy czterech fabryk płyt pilśniowych w Związku Sowieckim w latach 1963–1965⁹². Ruble transferowe były zaś niewymienialne poza RWPG (a i tam w praktyce tylko w relacjach bilateralnych) i przewartościowane w stosunku do dolara⁹³. Po drugie, kontrakty na dostawę kompletnych obiektów w państwach bloku wschodniego generalnie zawierano nie w wyniku akwizycji CEKOP, lecz w rezultacie odgórných decyzji podejmowanych na szczeblu politycznym, np. przez delegację rządową⁹⁴ lub Komisję Planowania przy Radzie Ministrów⁹⁵. CEKOP musiał je zatem wykonywać, co automatycznie rodziło pytania o opłacalność. W tych warunkach eksport do ZSRS mógł być bardziej niekorzystny niż np. do CSRS, gdyż to pierwsze państwo stosowało bezpośrednie naciski lub po prostu wykorzystywało strach słabszego partnera handlowego, aby wymusić korzystne dla siebie warunki kontraktu, który i tak musiał być przecież zrealizowany. Miało to również związek ze specyficznym sposobem obliczania jego wartości. O ile proponowaną cenę dostaw do krajów drugiego obszaru płatniczego można określić jako sumę kosztów własnych oraz marżę limitowaną ceną, którą w ostateczności jest gotowy zapłacić inwestor, a także ofertami konkurencji (co dawało wartość obiektywną), o tyle ceny dostaw do krajów będących członkami RWPG kształtowano czysto subiektywnie. Ustalano je bowiem na podstawie cen światowych podobnych towarów, co było o tyle kuriozalne, że w zasadzie nie istnieją na świecie dwie identyczne fabryki. W praktyce uniemożliwiała to racjonalną argumentację podczas negocjacji. Makomaski tak wspominał okoliczności podpisania kontraktu z ZSRS w 1976 r.: „Złożyliśmy w Moskwie ofertę na trzy cukrownie o wydaj-

⁹⁰ APW, POP PZPR CEKOP, 2, Protokół zebrania Egzekutywy POP przy CHZ CEKOP, 22 I 1960 r., k. 10.

⁹¹ AAN, CEKOP, 10, Protokół narady roboczej, 26 VII 1962 r., k. 106.

⁹² AAN, CEKOP, 299, Charakterystyka transakcji eksportowej na dostawę czterech fabryk płyt pilśniowych P7-P10 do ZSRR, 25 IV 1969 r., k. 370. Koszty własne wyniosły 197 432 tys. zł obieg., w tym koszty importu 15 mln, cena kontraktowa zaś to 5 110 210 rbt, co dawało współczynnik KWF w wysokości 35,48 zł za 1 dolara.

⁹³ Por. J. Kaliński, *Rubel transferowy*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2013, nr 3, s. 161.

⁹⁴ AAN, CEKOP, 299, Projekt kontraktu pomiędzy CHZ CEKOP a W/O Technopromimport na dostawę czterech fabryk płyt pilśniowych P7-P10 do ZSRR, 5 VIII 1959 r., k. 34.

⁹⁵ AAN, MHZ, 4/141, Notatka służbowa dyrektora Departamentu Kontroli MHZ Zdzisława Regulskiego dla ministra handlu zagranicznego Janusza Burakiewicza w sprawie wyników kontroli w CHZB „Budimex”, 2 VI 1970 r., k. 357. Zdarzało się jednak, że i do krajów spoza RWPG CEKOP musiał eksportować na polecenie z góry, jak w przypadku dostaw cukrowni, stoczni i fabryki samolotów do Indonezji w latach sześćdziesiątych (zob. Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 118).

ności 6 tys. t/dobę i zaprezentowaliśmy jako cenowy materiał porównawczy kontrakt węgierski [...] Pomimo niepodważalności dokumentu [...] kierownictwo Technopromimportu nie zgadzało się na naszą cenę, proponując [...] bezzasadnie niższą. Nastąpił kryzys w rozmowach [...] Został on rozwiązany przez odpowiednie naciski polityczne. Ówczesny wiceminister handlu zagranicznego Władysław Gwiazda⁹⁶ [...] ustalił cenę każdej cukrowni na [...] niewiele odbiegającą od propozycji radzieckiej. [...] To był strzał do własnej bramki⁹⁷. Ostatecznie Makomaskiemu udało się wynegocjować zmniejszenie dostaw z mianowanym tymczasem dyrektorem sowieckiej centrali importowej⁹⁸. Do takich sytuacji bez wątpienia musiało dochodzić także w latach 1954–1970 i wcale nie musiały się kończyć tak szczęśliwie jak powyższa. Mimo teoretycznie atrakcyjnych współczynników KWF prawdziwe koszty ponosił w pierwszej kolejności polski przemysł⁹⁹. Najprawdopodobniej właśnie dlatego na pewnej naradzie w CEKOP narzekano, że w pierwszym półroczu 1962 r. „dostawy dla Związku Radzieckiego wykazują najniższy procent wykonania planu ze wszystkich dostaw”. Pośrednio do tych słów odniósł się jeden z dyskutantów, który zadał pytanie retoryczne, „[o] ile łatwiej byłoby wykonać [...] plan, gdyby CEKOP potrafił drożej sprzedać¹⁰⁰”.

Nadzór Ministerstwa Handlu Zagranicznego

Teoretycznie najważniejszym uprawnieniem MHZ w stosunku do podległej mu centrali była obsada stanowiska dyrektora naczelnego. W rzeczywistości decyzja o jego mianowaniu lub odwołaniu musiała zostać zatwierdzona przez KC PZPR¹⁰¹. O cienkiej granicy między władzą administracji państwowej i partyjnej świadczy jednak to, że po 1956 r. ministerstwo mogło samodzielnie mianować zastępców dyrektora naczelnego, dyrektorów i wicedyrektorów biur branżowych¹⁰² oraz głównego księgowego¹⁰³. Oczy-

⁹⁶ Władysław Gwiazda (1935–1998), pracownik kolejno CHZ Motoimport, Biura Rady Handlowego w Moskwie (1960–1964), MHZ (1964–1971), następnie radca handlowy przy Ambasadzie PRL w Moskwie (1971–1973), wiceminister handlu zagranicznego, żeglugi i gospodarki morskiej (1973–1985), wicepremier (1985–1987), minister współpracy gospodarczej z zagranicą (1987–1988), ambasador RP w Holandii (1989–1991).

⁹⁷ Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 104–107.

⁹⁸ *Ibidem*.

⁹⁹ Por. S. Długosz, *Służyłem dziewięciu premierom [wywiad rzeka udzielony T. Bartoszewiczowi]*, Warszawa 1992, s. 24.

¹⁰⁰ AAN, CEKOP, 10, Protokół narady roboczej, 26 VII 1962 r., k. 106, 127.

¹⁰¹ *Notatka w sprawie uzupełnienia nomenklatury KC, grudzień 1964* [w:] A. Paczkowski, *System nomenklatury kadr w Polsce (1950–1970)*, Warszawa 2000, s. 90. Nie oznaczało to oczywiście, że do czasu zatwierdzenia przez KC PZPR stanowisko to pozostawało nieobsadzone. Było jednak jasne, że prędzej czy później musiały się do tej kwestii odnieść władze partyjne, np. Michał Borowy został ostatecznie zaakceptowany w styczniu 1955 (AAN, Polska Zjednoczona Partia Robotnicza. Komitet Centralny w Warszawie 1948–1990 (KC PZPR), Centralna Kartoteka, 14545, Wniosek MHZ do KC PZPR o zatwierdzenie kandydata na stanowisko dyrektora Centrali Handlu Zagranicznego Obiektów Przemysłowych „CEKOP” Michała Borowego, 28 XII 1954 r., k. 40).

¹⁰² Organizacja central handlu zagranicznego bazowała na biurach lub działach utworzonych dla poszczególnych branż, np. Biuro ds. Eksportu Urządzeń Przemysłu Cukrowniczego.

¹⁰³ AAN, MHZ, 4/294, Protokół rewizji w Centrali Eksportowej Kompletnych Obiektów Przemysłowych przeprowadzonej w okresie 22 X 1959 – 9 I 1960, k. 164; por. Rozmowa z Zygmuntem Makomaskim przeprowadzona 7 III 2015, 1:17:18–1:18:14, nagranie w zbiorach autora; zob. też. S. Leszkowicz, *Spod strzechy na salony*, Warszawa 2003, s. 196–197.

wiście wiele zależało od relacji między MHZ a przedsiębiorstwem. Makomaski wspominał np., że tzw. stanowiska ministerialne były dla centrali dość dużym problemem, który ograniczał ich autonomię. Z drugiej strony dodawał: „u nas to jeszcze było jako tako, [...] można było rozmawiać, można było się nie zgadzać, [...] argumentować, mieć jakiś wpływ”. Jego zdaniem, relacje centrali i ministerstwa miały subtelniejszy charakter niż wybitnie hierarchiczne stosunki panujące np. w ZSRS¹⁰⁴. Jest jednak oczywiste, że także w CEKOP zdarzały się na tym tle konflikty. Jeden z nich dotyczył Stanisława Ropczyckiego¹⁰⁵, wicedyrektora centrali w 1958 r., a równocześnie tajnego współpracownika SB¹⁰⁶. Ponieważ nie krył się on ze swoimi zadaniami, szybko popadł w konflikt z ówczesnym dyrektorem naczelnym Furtakiem, który próbował różnych sposobów, by usunąć go ze stanowiska. Wniosek do Departamentu Kadr MHZ o zwolnienie Ropczyckiego czekał na rozpatrzenie kilka miesięcy i okazał się skuteczny głównie dlatego, że przeciwko wicedyrektorowi uknuto intrygę, aby skompromitować go na tle obyczajowym¹⁰⁷.

Oprócz okresu początkowego centrala podpisywała rocznie ponad sto kontraktów¹⁰⁸. Powstaje pytanie, czy zawarcie każdego z nich wymagało zgody MHZ. Teoretycznie była ona konieczna w sześciu przypadkach: po pierwsze – gdy eksport wiązał się z koniecznością importu części komponentów; po drugie – kiedy inwestor zagraniczny chciał dokonać zakupu na warunkach kredytowych¹⁰⁹; po trzecie – jeśli kontrakt był uzależniony od uzyskania przez CEKOP ponadplanowej (przekraczającej zaplanowaną produkcję w fabrykach) masy towarowej¹¹⁰; po czwarte – gdy centrala chciała dokonać transakcji kompensacyjnej (zapłatą był towar)¹¹¹; po piąte – kiedy negocjowana

¹⁰⁴ Rozmowa z Zygmuntem Makomaskim przeprowadzona 7 III 2015 r., 1:18:14–1:18:30, nagranie w zbiorach autora.

¹⁰⁵ Stanisław Ropczycki (1910–1987?), do 1939 r. pracownik techniczny Mechanicznej Stacji Doświadczalnej Politechniki Lwowskiej, następnie zatrudniony w Hucie Batory, w czasie II wojny światowej więzień oflagu II D Gross Born (członek tamtejszej komórki PPR), po 1945 r. oficer polityczny w I Armii WP, następnie w Sztapie Generalnym WP, pełnomocnik ministra przemysłu przy Północnej Grupie Wojsk Armii Sowieckiej w Polsce (1945–1947), pracownik Jeleniogórskiej Wytwórni Optycznej, Biura Organizacji Budowy Wytwórni Filmów Fabularnych w Warszawie, Centralnego Urzędu Kinematografii, Centralnego Zarządu Przemysłu Optycznego, Prozamet, Biura Projektów i Studiów Budownictwa Specjalnego „Bepes”, CHZ CEKOP, CHZ Polimex, Biura Projektów „Naftoprojekt”, Zjednoczenia Biur Projektowych Budownictwa, Wojskowego Biura Studiów i Projektów Budowy Lotnisk, Biura Projektowo-Technologicznego Przemysłu Ciągnikowego.

¹⁰⁶ AIPN, 001519/13, Dziennik archiwalny MSW „Stara Sieć”, k. 54.

¹⁰⁷ APW, POP PZPR CEKOP, 1, Protokół zebrania Egzekutywy POP przy CHZ CEKOP, 21 IV 1958 r., k. 59; *ibidem*, Protokół zebrania POP PZPR przy CHZ CEKOP, 24 IV 1958 r., k. 61–79; AIPN, 0586/2035/J (3245/A), Sprawozdanie Zespołu Instruktorów Resortowych MHZ z kontroli CHZ CEKOP przeprowadzonej w okresie 10 V 1958 – 30 V 1959 r. w sprawie pertraktacji budowy gazociągu w Austrii, 13 VI 1958 r., k. 45–56.

¹⁰⁸ AAN, MHZ, 4/305, CEKOP w cyfrach 1954–1964, k. 102.

¹⁰⁹ W przypadku kredytów długoterminowych niezbędna była także odpowiednia uchwała Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów (zob. A. Kochański, *Polska: 1944–1991: informator historyczny*, t. 2: *Ważniejsze akty prawne, decyzje i enuncjacje państwowe (1957–1970)*, Warszawa 2000, s. 203; por. A. Jung, *Eksport kompletnych...*, s. 19).

¹¹⁰ AAN, MHZ, 60/75, Pismo CHZ CEKOP do DMiU MHZ w sprawie możliwości dostawy fabryki zapalek, 15 XII 1954 r., k. 57.

¹¹¹ AAN, MHZ, 60/84, Pismo CHZ CEKOP do DMiU MHZ w sprawie możliwości częściowej kompensaty w ewentualnej transakcji na dostawę urządzeń dla elektrowni Cherrapunji w stanie Assam – Indie, 23 III 1957 r., k. 147.

umowa miała charakter polityczny, np. dotyczyła wytwórni sprzętu wojskowego¹¹²; po szóste – jeśli z jakichkolwiek innych przyczyn była nietypowa, np. wiązała się z budową zakładu, którego Polska nigdy wcześniej nie eksportowała¹¹³. Oprócz tego akceptacja ministerstwa była też konieczna np. przy zmianie warunków płatności określonych wcześniej w kontrakcie¹¹⁴. Nieco upraszczając, można więc stwierdzić, że większość ofert krajów z drugiego obszaru płatniczego i niektóre z pierwszego podlegały wzmożonej kontroli MHZ. Duże znaczenie miała też ich wartość i wymiar prestiżowy (niektórym delegacjom handlowym przewodzili wiceministrowie).

Zakres ingerencji MHZ był największy w połowie lat pięćdziesiątych. Analizując ówczesną dokumentację CEKOP, można odnieść wrażenie, że kontroli podlegały zasadniczo każda transakcja i zapytanie ofertowe, a ówczesny proces decyzyjny trwał bardzo długo¹¹⁵. Trudno wskazać dokładną cezurę, ale najpóźniej od lat sześćdziesiątych centrala miała już nieco większą autonomię, przynajmniej jeśli chodzi o realizację kontraktu. W tym okresie przedmiotem zainteresowania Departamentu Maszyn i Urządzeń (DMiU) MHZ (do którego CEKOP zwracał się z większością problemów), zgodnie ze sprawozdaniem ministerstwa, były już głównie „sprawy interwencyjne związane z realizacją transakcji. Dotyczyły one w głównej mierze opóźnień w wysyłce maszyn, urządzeń i sprzętu, często specjalistów. Szczególną troską były otoczone kontrakty duże, priorytetowe [...] jak cukrownie Sidi-Slimane¹¹⁶, Serrae¹¹⁷ [...] w sprawie cukrowni Sidi-Slimane opracowano jedenaście poważniejszych interwencji [...], często na szczebel wicepremiera¹¹⁸. Nadzór ministerstwa nad centralami miało też ułatwiać przydzielanie im „opiekunów” spośród podsekretarzy stanu¹¹⁹. W przypadku CEKOP byli to m.in. Tadeusz Kropczyński¹²⁰ i Józef Kutin¹²¹.

¹¹² AAN, MHZ, 60/82, Pismo CEKOP do MHZ w sprawie opinii nt. oferowania odlewni skorup do granatników dla Syrii, 21 XI 1955 r., k. 771. W tym przypadku potrzebna była też zgoda co najmniej ministra obrony narodowej (zob. *ibidem*, Pismo CEKOP do MHZ w sprawie opinii nt. budowy lotniska wojskowego w Syrii, 27 XI 1956 r., k. 764.

¹¹³ AAN, MHZ, 60/74, Notatka CEKOP dla MHZ w sprawie wytwórni lodówek dla Jugosławii, 1 IV 1955 r., k. 553.

¹¹⁴ AAN, MHZ, 4/295, Pismo dyrektora Departamentu Finansów MHZ do dyrektora Departamentu Kontroli MHZ w sprawie kontroli w CHZ CEKOP, 24 XII 1960 r., k. 346–347.

¹¹⁵ Od wpłynięcia zapytania klienta do udzielenia przez MHZ zgody na przedstawienie mu oferty mogło minąć nawet ponad 1,5 miesiąca (AAN, MHZ, 60/74, Notatka zastępcy dyrektora naczelnego CHZ CEKOP Tadeusza Markowskiego dla wicedyrektora DMiU Pawła Kotta w sprawie ofert na budowę fabryk, 11 I 1955 r., k. 39–41).

¹¹⁶ Cukrownia buraczana oddana do użytku w 1963 r. w Maroku.

¹¹⁷ Jak wyżej, w Grecji.

¹¹⁸ AAN, MHZ, 4/304, Pismo dyrektora DMiU MHZ Henryka Piklikiewicza do Departamentu Kontroli MHZ w sprawie wniosków pokontrolnych dotyczących CHZ CEKOP, 3 VII 1965 r., k. 387.

¹¹⁹ AAN, MHZ, 60/78, Pismo ministra handlu zagranicznego Witolda Trąpczyńskiego w sprawie podziału kompetencji w kierownictwie MHZ, 27 V 1957 r., k. 416–417; Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 74.

¹²⁰ Tadeusz Kropczyński (1901–1982), do 1939 r. kierownik laboratorium chemicznego w Koksowni Knurów (Skarboferm), w 1942 r., więzień Polenlager Katscher, po 1945 r. dyrektor generalny Zjednoczenia Przemysłu Nieorganicznego w Gliwicach, radca handlowy w Pradze (1949–1952), wiceminister handlu zagranicznego (1952–1964), ambasador PRL w Bernie (1964–1970).

¹²¹ Józef Kutin (1911–1995), w latach 1936–1939 uczestnik wojny domowej w Hiszpanii (ps. „Pepe”), członek francuskiego komunistycznego ruchu oporu FTP-MOI, więzień KL Auschwitz, do 1948 r. przebywał we Francji, następnie wrócił do Polski, gdzie pełnił funkcję wiceministra handlu zagra-

Początkowo, by wysłać pracownika za granicę, CEKOP musiał każdorazowo uzyskać zgodę MHZ¹²². Po 1956 r. w tej kwestii doszło do liberalizacji. Wówczas w centrali powstała grupa osób mających paszporty stałe¹²³, a decyzję o wyjeździe konkretnych pracowników generalnie pozostawiono w gestii CEKOP. MHZ (i MSW) informowano jednak o tym, kto, gdzie i kiedy wyjeżdża, więc ministerstwo zawsze miało do dyspozycji środki represyjne, skoro nie mogło już stosować działań prewencyjnych¹²⁴. W wyniku tych zmian liczba podróży zagranicznych wyraźnie wzrosła: o ile w 1955 r. z kraju wyjechało zaledwie dwudziestu pracowników CEKOP¹²⁵, o tyle w roku 1961 już 235¹²⁶.

Podobnie było w przypadku kolejnego restrykcyjnego wymogu, czyli pozwoleń na przywóz i wywóz towarów. Początkowo każdy z tych dokumentów musiał przechodzić przez MHZ¹²⁷, ale w latach sześćdziesiątych CEKOP mógł w pewnych wypadkach podpisywać je samodzielnie, działając na podstawie pełnomocnictw udzielanych *ad personam* wybranym pracownikom centrali¹²⁸.

MHZ nadzorowało także działalność CEKOP przez sieć placówek (biur) radców handlowych. Do ich zadań należały analiza rynków pod kątem możliwości kupna i sprzedaży, doradzanie przedsiębiorstwom handlu zagranicznego przy wyborze agenta handlowego, miejscowych podwykonawców czy miejsca kwaterunku, jak również pomaganie im w spełnieniu formalności niezbędnych do tego, aby prowadzić działalność gospodarczą w danym państwie. Czasem radca handlowy podpisywał też w imieniu firm kontrakty, a także reprezentował je w relacjach z miejscowymi władzami¹²⁹. Oczywiście był również dla MHZ źródłem informacji na temat działalności centrali¹³⁰. Mógł mieć do nich bardzo krytyczny stosunek, ale zasadniczo nie miał prawa wydawać im poleceń,

nicznego (1948–1968), usunięty z tego stanowiska podczas wydarzeń marcowych, w 1972 r. wyemigrował do Francji.

¹²² AAN, MHZ, 60/74, Pismo CEKOP do DMiU MHZ w sprawie uzyskania zgody na wyjazd do Grecji, 5 II 1955 r., k. 27.

¹²³ AAN, CEKOP, 32, Załącznik nr 2 do pisma okólnego nr 5 CHZ CEKOP, 23 XI 1970 r., k. 80. W 1957 r. było ich siedem, a w roku następnym już dziewięćdziesiąt (APW, POP PZPR CEKOP, Sprawozdanie z Egzekutywy POP przy CHZ CEKOP, 21 I 1959 r., k. 135).

¹²⁴ AIPN, 1005/122356, Pismo dyrektora Departamentu Kadr MHZ Jerzego Szyszki do MSW informujące o służbowym wyjeździe Maksymiliana Zielińskiego do Jugosławii, 25 VI 1968 r., b.p.

¹²⁵ AAN, MHZ, 60/80, Materiał dla referowania na temat stanu prac w CEKOP i zadań na przyszłość, [1956 r.], k. 162.

¹²⁶ AAN, MHZ, 4/297, Wykaz wyjazdów za granicę w 1961 r. z rozbiem na poszczególne kontynenty, 14 XI 1962 r., b.p.

¹²⁷ Por. AAN, MHZ, 60/75, Pozwolenie wywozu dla CHZ CEKOP dotyczące sprzętarki amoniakalnej dla Masinimportu w Rumunii, 17 IV 1956 r., k. 42. Stanisław Leszkowicz wspominał, że „można było obrzydzić [nimi] życie każdej centrali handlu zagranicznego” (*idem, Spod strzechy...*, s. 62).

¹²⁸ A. Jung, *Eksport kompletnych...*, s. 43.

¹²⁹ AAN, CEKOP, 5, Protokół posiedzenia dyrekcji CHZ CEKOP, 23 X 1962 r., k. 9; Rozmowa z Andrzejem W. Urbańczykiem przeprowadzona 19 III 2015 r., 0:58:57–1:01:52, nagranie w zbiorach autora. Także treść kontraktu na budowę fabryki motocykli w Indiach podpisanego w 1960 r. ostatecznie określił ambasador lub radca handlowy PRL (H.P. Nanda, *The Days of my Years*, New Delhi 1992, s. 82).

¹³⁰ AAN, MHZ, 61/1, Pismo radcy handlowego przy Ambasadzie PRL w Akrze Ludwika J. Grzędzińskiego do wicedyrektora Departamentu Traktatów III (kraje kapitalistyczne rozwijające się) Zbigniewa Mazusia w sprawie budowy cukrowni Asutsuare w Ghanie, 18 IX 1965 r., b.p., *ibidem*, 60/84, Pismo radcy handlowego przy Ambasadzie PRL w New Delhi Jana Drobota do wiceministra handlu zagranicznego Franciszka Modrzewskiego w sprawie oceny działalności handlowej CEKOP w Indiach, 6 I 1957 r., k. 18–22.

gdyż to należało raczej do ministerstwa¹³¹. W krajach, w których biuro radcy handlowego (BRH) nie funkcjonowało poprawnie, lub tam, gdzie był największy popyt na oferowane obiekty, CEKOP starał się organizować własne delegatury. MHZ pozwalało na to jednak dopiero od drugiej połowy lat sześćdziesiątych¹³². W 1968 r. zagraniczne placówki CEKOP istniały już w ZSRS, NRD, Jugosławii oraz Iranie. Oprócz tego przedsiębiorstwo miało delegatów przy BRH, lecz pomoc tych osób, wykorzystywanych do rozmaitych prac administracyjno-biurowych, była ograniczona¹³³. MHZ dbało przy tym o to, by delegatami zostawali członkowie PZPR, i zarzucało centrali, że wysyłając osoby bezpartyjne, „odpartyjnia kadry biur radców handlowych”¹³⁴. Prawdopodobnie właśnie dlatego wielu kandydatów CEKOP odrzucono¹³⁵.

Ministerstwo przeprowadzało też w centrali kontrole: planowe i doraźne. Te drugie często następowały po skargach niezadowolonych klientów¹³⁶, ale również po anonimowych donosach¹³⁷. Wydaje się, że w przypadku CEKOP raczej rzadko miały one poważne konsekwencje, ale np. w 1965 r. w wyniku inspekcji ze stanowiska usunięto m.in. dyrektora biura branżowego, głównego księgowego oraz kierownika działu finansowego¹³⁸. Dyrektor naczelny (choć w jego przypadku wiązało się to najprawdopodobniej ze stanem zdrowia) został natomiast przeniesiony na inne stanowisko w handlu zagranicznym¹³⁹. Kontrola wykazała m.in. zawyżanie wykonania planu eksportu, łączące się z tym nieprawidłowości finansowo-księgowo, deficytowość niektórych kontraktów oraz niestosowanie się do poleceń MHZ.

Oprócz tego, choć głównie z formalnego punktu widzenia, za dzieło MHZ można uznać czystkę w CEKOP w okresie odwilży październikowej. W centrali powołano wówczas komisję kwalifikacyjną składającą się z przedstawicieli ministerstwa, POP, ZMP oraz rady miejscowej (związków zawodowych)¹⁴⁰. Miała ona oceniać przydatność

¹³¹ Por. *ibidem*, Pismo radcy handlowego przy Ambasadzie PRL w New Delhi Jana Drobota do dyrektora naczelnego CHZ CEKOP Zygmunta Furtaka w sprawie umowy przedstawicielskiej z firmą G. Hira, Bombaj, 5 III 1958 r., k. 1–11.

¹³² AAN, CEKOP, 45, Analiza działalności CHZ CEKOP za rok 1966, 14 III 1966 r., k. 31–32.

¹³³ *Ibidem*, 7, Kierunki usprawnienia działalności eksportowej CEKOP na rynkach zagranicznych, [1968 r.], k. 111.

¹³⁴ APW, POP PZPR CEKOP, 1, Protokół zebrania sprawozdawczo-wyborczego POP PZPR przy CHZ CEKOP, 30 X 1959 r., k. 118.

¹³⁵ APW, POP PZPR CEKOP, 2, Protokół posiedzenia Egzekutywy na temat analizy kadr CEKOP, 14 VI 1961 r., k. 224.

¹³⁶ AAN, MHZ, 4/320, Tłumaczenie pisma Radomira Blagojevicia, dyrektora naczelnego Samot-Ris Arandelovca do Ambasady PRL w Belgradzie, 22 IX 1969 r., k. 24–28.

¹³⁷ AAN, MHZ, 4/321, Pismo anonimowe do ministra handlu zagranicznego Witolda Trąmpczyńskiego w sprawie rzekomych nieprawidłowości finansowych w CHZ CEKOP, styczeń 1969 r., k. 85. Ze względu na ich liczbę anonimy te stanowić „istną zarazę” (S. Leszkowicz, *Spod strzechy...*, s. 107).

¹³⁸ AAN, MHZ, 4/304, Pismo ministra handlu zagranicznego Witolda Trąmpczyńskiego do dyrektora Departamentu Kadr MHZ Jerzego Szyszki w sprawie wniosków pokontrolnych dotyczących CHZ CEKOP, 9 IV 1965 r., k. 186–189.

¹³⁹ Archiwum Zakładowe Ministerstwa Gospodarki w Warszawie (dalej: AZMG), Akta osobowe pracowników Ministerstwa Handlu Zagranicznego (dalej: MHZ), 2581/240, Odpis pisma ministra handlu zagranicznego Witolda Trąmpczyńskiego do prezesa Rady Ministrów Józefa Cyrankiewicza w sprawie przydziału mieszkania i dodatku wyrównawczego dla Maksymiliana Zielińskiego, 15 I 1965 r., b.p.

¹⁴⁰ AAN, MHZ, 60/80, Zarządzenie dyrektora CHZ CEKOP o powołaniu komisji kwalifikacyjnej, 17 XII 1956 r., k. 196.

poszczególnych osób do pracy w resorcie. Między innymi w wyniku jej działalności od czerwca 1956 do lutego 1957 r. z CEKOP odeszły 63 osoby¹⁴¹, w tym dyrektor naczelny i jego zastępca¹⁴². Ponieważ większość członków zdymisjonowanego kierownictwa miała pochodzenie żydowskie, natychmiast pojawiły się oskarżenia o antysemityzm¹⁴³. Skutki tych personalnych rozsad były długo odczuwalne – jeszcze w 1958 r. wielu aktywistów partyjnych miało oceniać, że „ogólna sytuacja na terenie CEKOP po październiku nie tylko nie uległa poprawie, ale nawet pogorszyła się”¹⁴⁴.

Z punktu widzenia MHZ podstawowym miernikiem oceny pracy przedsiębiorstwa był stopień wykonania rocznego planu eksportu. W największym uproszczeniu można powiedzieć, że wstępnie tworzyły go centrala i ministerstwo na podstawie wykonania planu w roku poprzednim oraz faktycznej lub spodziewanej kontraktacji (zsumowanej wartości kontraktów zawartych lub będących bliskich zawarcia). MHZ musiało też samo zgłosić propozycję planu do PKPG, KERM lub Komisji Planowania przy Radzie Ministrów, które dalej nad nim pracowały. W teorii nie mogło go więc zawyżać, gdyż potem było rozliczane z jego realizacji. W praktyce dezagregację (rozbicie) na poszczególne centrale ministerstwo mogło przeprowadzać niesprawiedliwie. Przedsiębiorstwo zazwyczaj w pełni wykonywało (lub przekraczało) zadania planowe wyznaczone na statyczny pierwszy obszar płatniczy i równie często nie realizowało ich w stosunku do dynamicznego drugiego obszaru. Nawet niewielkie niewykonanie planu ogólnego skutkowało jednak tym, że w prasie pojawiały się artykuły o rzekomych kłopotach CEKOP¹⁴⁵ i, jak można się domyślać, jego dyrektorów spotykały nieprzyjemności ze strony administracji państwowo-partyjnej. Nagrodą za odpowiednio wysoki eksport były zaś premie finansowe. Mimo fetyszycacji planów nie ignorowano całkowicie kosztów prowadzenia działalności¹⁴⁶. W świetle oficjalnych sprawozdań CEKOP przynosił więc zyski (odprowadzane do Skarbu Państwa – centralom przysługiwała jedynie kilku-

¹⁴¹ AAN, CEKOP, 18, Obsada personalna CHZ CEKOP proponowana przez komisję organizacyjną, [czerwiec 1956 r.], k. 14.

¹⁴² Był to Henryk Dodin (1919–?), członek PPR, PZPR, do 1939 r. pracownik fizyczny branży konfekcyjnej i tekstylnej, w latach 1939–1945 przebywał w ZSRS, początkowo pracował w księgowości, w 1943 r. trafił do obozu pracy, potem zmobilizowany do Armii Czerwonej i WP; po 1945 r. główny księgowy Łódzkiej Centrali Tekstylnej, naczelnik Wydziału Finansowego CHZ CeTeBe, od 1947 r. pracownik Oddziału II Sztabu Generalnego WP (m.in. szef Sekcji Finansowej JW 5613, jednocześnie na etacie niejawnym, m.in. w CHZ Paged), następnie dyrektor handlowy CHZ Polimex (1950–1952), dyrektor naczelny PHZ „Dal-Budowa” – Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie (1952–1955), również I sekretarz Ambasady PRL w Berlinie Wschodnim, zastępca dyrektora naczelnego CHZ CEKOP; w 1957 r. wyemigrował do Izraela, gdzie pracował m.in. jako wicedyrektor fabryki Amcor-Amta, podejrzewany przez MSW o współpracę z wywiadem Stanów Zjednoczonych.

¹⁴³ APW, POP PZPR CEKOP, 1, Sprawozdanie komisji weryfikacyjnej POP PZPR CEKOP, b.d., k. 92 (s. 4); por. A. Grabski, *Sytuacja Żydów w Polsce w latach 1950–1957*, „Biuletyn Żydowskiego Instytutu Historycznego” 2000, nr 4, s. 517. W 1956 r., m.in. w wyniku rozgrywek personalnych, resort handlu zagranicznego miało opuścić więcej osób pochodzenia żydowskiego niż w 1968 (zob. S. Leszkowicz, *Spod strzechy...*, s. 115–116).

¹⁴⁴ APW, POP PZPR CEKOP, 1, Sprawozdanie komisji weryfikacyjnej POP PZPR CEKOP, b.d., k. 101.

¹⁴⁵ A. Solska, „Mr Cekop” ma kłopoty, „Trybuna Ludu”, 29 I 1970.

¹⁴⁶ AAN, MHZ, 4/294, Notatka wicedyrektora Departamentu Finansów MHZ Antoniego Rudzińskiego dla ministra handlu zagranicznego z kontroli przeprowadzonej w CHZ CEKOP w IV kwartale 1959 r., 5 II 1960 r., k. 188–192.

procentowa marża), lecz ma to ograniczoną wartość poznawczą w świetle tego, że tak jak wszystkie inne przedsiębiorstwa nie był jednostką samofinansującą się. MHZ stosowało więc dodatkowe mierniki, takie jak szczegółowa ocena wykorzystania tzw. limitowanych funduszy – co dotyczyło nawet limitów na rozmowy telefoniczne¹⁴⁷.

Nadzór Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej

Do sfery ogólnej oddziaływania PZPR na CEKOP można zaliczyć przede wszystkim uchwały plenów KC dotyczące handlu zagranicznego. Jedną z nich podjęto w grudniu 1965 r. na V Plenum, zwracając uwagę na konieczność zrównoważenia bilansu handlowego oraz podniesienia efektywności eksportu¹⁴⁸. Wydaje się, że jedynym efektem tego typu decyzji była pewna przejściowa mobilizacja. MHZ, powołując się na decyzje V Plenum, nakazało CEKOP „zweryfikować listę pełnomocników [...] do współpracy z instancjami partyjnymi i władzami terenowymi województw”¹⁴⁹. Tacy pełnomocnicy funkcjonowali jednak już wcześniej; jedyną zmianą było zwiększenie ich liczby. Realizując uchwały V Plenum, MHZ powoływało też własnych delegatów do poszczególnych komitetów wojewódzkich PZPR¹⁵⁰. Zarówno oni, jak i przedstawiciele KW uczestniczyli potem w zebraniach partyjnych i naradach dyrekcji CEKOP, a także współpracujących z centralą zakładów przemysłowych. Domagali się też częstsze składania sprawozdań z realizacji planów oraz byli odpowiedzialni za bardziej restrykcyjną politykę personalną. Wywoływanie tymczasowego efektu psychologicznego nie mogło jednak trwale zaktywizować polskiego eksportu¹⁵¹. Niewydolność przemysłu pozostała lejtmotywyem w okresowych sprawozdaniach CEKOP¹⁵².

PZPR dysponowała jednak narzędziami, które pozwalały wywierać zasadniczy wpływ na funkcjonowanie centrali. O tym, że KC zatwierdzał kandydaturę dyrektora naczelnego, wspomniano już wyżej. Warto jednak zauważyć, że system ten był jeszcze bardziej restrykcyjny. Według stanu z 1949 r. nomenklaturze KC mieli podlegać także dyrektorzy branżowi (biur lub działów branżowych) oraz tzw. personalista (kierownik działu kadr)¹⁵³. Po względnie liberalnym okresie 1957–1970 (?), najpóźniej od 1972 r.

¹⁴⁷ *Ibidem*; por. W.J. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw...*, s. 117.

¹⁴⁸ *Aby handel wzbogacał Polskę (decyzje V Plenum)*, „Trybuna Robotnicza”, 20 XII 1965, s. 3; *Węzłowe zadania w dziedzinie handlu zagranicznego (skrót referatu Biura Politycznego KC PZPR na V Plenum KC PZPR)*, „Nowe Drogi” 1966, nr 1, s. 3–24; por. P. Bożyk, B. Wojciechowski, *Handel zagraniczny Polski 1945–1969*, Warszawa 1971, s. 42.

¹⁴⁹ AAN, CEKOP, 11, Pismo dyrektora gabinetu ministra handlu zagranicznego do dyrektora naczelnego CHZ CEKOP w związku z realizacją zadań wynikających z uchwały V Plenum KC PZPR, 15 II 1966 r., k. 172.

¹⁵⁰ Por. B. Sosnowski, *Organizacyjne formy współpracy handlu zagranicznego z przemysłem*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Planowania i Statystyki” 1967, t. 64 (*Handel zagraniczny i wzrost*), s. 94. Komitety wojewódzkie nadzorowały pracę zakładów przemysłowych.

¹⁵¹ Por. J. Krynicki, Z. Zawada, *Ekonomika handlu zagranicznego*, cz. 1 i 2, Warszawa 1969, s. 306.

¹⁵² AAN, CEKOP, 35, Analiza działalności CHZ CEKOP za rok 1966, 14 III 1966 r., k. 10; AAN, CEKOP, 13, Pismo CHZ CEKOP do Wydziału Ekonomicznego KW PZPR w Katowicach w sprawie przygotowań do Plenum KW poświęconemu problemom handlu zagranicznego na tle uchwały V Plenum KC PZPR, 26 IV 1966 r., k. 52–55.

¹⁵³ *Projekt wykazu stanowisk nomenklaturowych, początek 1949* [w:] A. Paczkowski, *System nomenklatury kadr...*, s. 48. Dokument opublikował również Andrzej Garlicki (*idem*, *Z tajnych archiwów*, Warszawa

konieczność uzyskiwania zgody KC dotyczyła także zastępców dyrektorów naczelnych central handlu zagranicznego¹⁵⁴. W samym KC ogólnymi sprawami związanymi z handlem zagranicznym w różnym czasie zajmowały się różne wydziały. Od 1953 r. był to Wydział Zagraniczny (a w jego ramach – Sektor Handlu Zagranicznego)¹⁵⁵. Następnie w grudniu 1956 r. zagadnienie to znalazło się w gestii Wydziału Ekonomicznego¹⁵⁶, a w lipcu 1964 r. – Wydziału Przemysłu Lekkiego, Handlu i Budownictwa (w ramach tzw. Działu Ekonomicznego)¹⁵⁷. Wydziały KC gromadziły i analizowały informacje napływające z MHZ oraz sprawowały polityczną kontrolę nad realizacją uchwał PZPR. Zdarzało się też, że próbowały ingerować w obsadę niższych stanowisk – np. w 1965 r. domagano się od MHZ wyjaśnień w związku ze zwolnieniem dyrektora biura branżowego CEKOP¹⁵⁸. Co ciekawe jednak, dwa lata później MHZ samo zwróciło się z prośbą o wydanie opinii do Zespołu ds. Kadr Handlu Zagranicznego (nie udało się ustalić, kiedy powstał) przy KC PZPR w sprawie zwolnienia osoby sprawującej równorzędne stanowisko w PHZ Metronex. Trudno jednak przesądzać, czy było to już wtedy regułą, czy może nadzwyczajną sytuacją spowodowaną ówczesną kampanią antysemicką (zwalniany pracownik miał pochodzenie żydowskie)¹⁵⁹. Tadeusz J. Grudzień twierdził natomiast, że przed usunięciem go z CEKOP (za rzekomą krytykę eksportu do ZSRS) obroniły go Wydział Organizacyjny KC i... MSW¹⁶⁰.

Analiza opublikowanego wyboru protokołów posiedzeń Biura Politycznego sugeruje, że raczej rzadko zajmowano się sprawami CEKOP. Jeżeli już, to podejmowano

1993, s. 111). Oczywiście określenie „projekt” obniża rangę tego dokumentu, ale zważywszy na to, że jeszcze wiosną 1956 r. nomenklaturze KC miało podlegać ok. 4,8 tys. stanowisk, jest wielce prawdopodobne, że w jej skład wchodziły także te wskazane (por. A. Paczkowski, *System nomenklatury kadr...*, s. 11). Wspominanego już Henryka Dodina na stanowisko zastępcy dyrektora naczelnego CEKOP zatwierdziło jeszcze KC (zob. AAN, KC PZPR, Centralna Kartoteka, 26440, Wniosek wiceministra handlu zagranicznego Czesława Bajera do KC PZPR o zatwierdzenie Henryka Dodina na stanowiska zastępcy dyrektora ds. handlowych w centrali CEKOP, 13 I 1956 r., k. 32).

¹⁵⁴ Wykaz stanowisk objętych nomenklaturą KC, KW, KP (KM, KD) [PZPR, 1972 r.], „Aneks” 1981, nr 26, s. 45.

¹⁵⁵ Wcześniej o tych kwestiach decydował po prostu Wydział Handlu. Po reorganizacji handlem zagranicznym zajmował się bezpośrednio zastępca kierownika Wydziału Zagranicznego (por. W. Borodziej, *Wydział Zagraniczny KC PZPR [w:] Centrum władzy w Polsce: 1948–1970*, red. A. Paczkowski, Warszawa 2003, s. 61).

¹⁵⁶ W. Janowski, *Ustrój władz, zadania i struktura aparatu wykonawczego KC PZPR w latach 1948–1990 [w:] Informator o strukturze i obsadzie personalnej centralnego aparatu PZPR 1948–1990*, red. K. Persak, Warszawa 2000, s. 23–27.

¹⁵⁷ M. Teichert-Skrzypkowska, *Organizacja, kompetencje i zawartość akt Pionu Ekonomicznego KC PZPR 1948–1990*, „Teki Archiwalne” 2001, t. 6, s. 123; W. Janowski, *Ustrój władz, zadania i struktura...*, s. 35; por. W. Horst, *Kancelarie i archiwa Centralnego Komitetu Wykonawczego Polskiej Partii Socjalistycznej, Komitetu Centralnego Polskiej Partii Robotniczej i Komitetu Centralnego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej (1944–1990)*, Warszawa 2006, s. 319.

¹⁵⁸ AAN, MHZ, 4/304, Pismo dyrektora Departamentu Kontroli MHZ Stanisława Leszkowicza do kierownika Wydziału Przemysłu Lekkiego, Handlu i Budownictwa Stanisława Kuzińskiego w sprawie zwolnienia dyrektora biura CEKOP, 19 V 1965 r., k. 364.

¹⁵⁹ AZMG, MHZ, 2837/444, Pismo ministra handlu zagranicznego Witolda Trąmpczyńskiego do przewodniczącego Zespołu ds. Kadr Handlu Zagranicznego przy KC PZPR Jana Korczaka w sprawie wydania opinii nt. zwolnienia Pawła Kotta, 13 X 1967 r., b.p. Sprawę opiniował również Stanisław Kuziński.

¹⁶⁰ T.J. Grudzień, *Orlęta emigracji...*, s. 79.

zarówno działania o charakterze interwencyjnym (np. w listopadzie 1956 r. zlecono przewodniczącemu PKPG Stefanowi Jędrychowskiemu¹⁶¹ kontrolę transakcji na budowę zbiorników ropy naftowej w Egipcie – podejrzewano, że jest deficytowa¹⁶²), jak i organizacyjnym (bezpośrednio prowadzono negocjacje lub upoważniano do rozmów z zachodnioniemieckim koncernem Krupp nt. jego współpracy z CEKOP na rynkach trzecich¹⁶³).

Zakres oddziaływania POP na CEKOP zmieniał się w czasie. Na początku badanego okresu organizacja partyjna starała się, aby w centrali zatrudniać członków PZPR¹⁶⁴, ale taki wpływ jej nie zadowalał. Podczas jednego z zebrań partyjnych w 1955 r. pewien dyskutant uznał np., że „egzekutywa winna ingerować w sprawy zawierania kontraktów”. Szybko jednak zmytygował go uczestniczący w dyskusji wizytator z KD, który przypomniał, iż „nie ma [ona] prawa kontrolować przedsiębiorstwa, ale towarzysze partyjni postawieni na stanowiska kierownicze odpowiedzialni są za tę pracę”¹⁶⁵.

Dyrektor naczelny CEKOP, przynajmniej formalnie, należał do POP i uczestniczył w jej pracach (choć raczej rzadko). Być może w związku z fałszywym poczuciem równości niektórzy z pozostałych działaczy rościli sobie prawo do współdecydowania o polityce przedsiębiorstwa, narzekając np., że dyrektor przyjmuje do pracy osoby bez porozumienia z egzekutywą¹⁶⁶. Oczywiście bardzo wiele zależało tutaj od układu sił¹⁶⁷. Należy przy tym pamiętać, że generalnie dyrektorzy central handlu zagranicznego mieli mocną pozycję w aparacie partyjnym i cieszyli się zaufaniem władz, gdyż w przeciwnym razie nie otrzymaliby nominacji na to stanowisko. W szczególności dotyczyło to Furtaka, który po prostu podporządkował sobie POP w przedsiębiorstwie. Jeden z członków egzekutywy skarżył się w związku z tym: „nie widzę poparcia w kolektywie, kiedy krytykuję Furtaka, mam obawę, że o ile będę stale sam krytykował, to zrobią ze mnie rozrabiacza”. Podczas tej samej dyskusji pewna działaczka odmówiła nawet komentarza, bojąc się „zwolnienia [...] z pracy, o którą w Warszawie niełatwo”¹⁶⁸. Obawy te nie były zresztą bezzasadne, gdyż wkrótce potem pracę utracił sekretarz organizacji partyjnej¹⁶⁹.

¹⁶¹ Stefan Jędrychowski (1910–1996), działacz PPS, PPR i PZPR, w czasie II wojny światowej w ZSRS, kierownik Resortu Informacji i Propagandy PKWN, minister żeglugi i handlu zagranicznego (1945–1947), wiceprezes Centralnego Urzędu Planowania (1948–1949), przewodniczący Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego (1956), wicepremier (1951–1956), minister spraw zagranicznych (1968–1971), minister finansów (1971–1974), członek Biura Politycznego (1956–1971).

¹⁶² *Protokół nr 139 posiedzenia Biura Politycznego w dniu 10 listopada 1956 r.* [w:] *Centrum władzy. Protokoły posiedzeń kierownictwa PZPR. Wybór z lat 1949–1970*, oprac. A. Dudek, A. Kochański, K. Persak, Warszawa 2000, s. 228 (Seria Dokumenty do dziejów PRL, z. 13).

¹⁶³ *Protokół nr 11 posiedzenia Biura Politycznego w dniu 16 lutego 1965 r.* [w:] *ibidem*, s. 366.

¹⁶⁴ APW, POP PZPR CEKOP, 1, Sprawozdanie z działalności Egzekutywy POP PZPR CEKOP za okres 29 V 1954 – 21 V 1955 r., k. 20.

¹⁶⁵ *Ibidem*, Protokół zebrania wyborczego do Egzekutywy POP PZPR przy CHZ CEKOP, 21 V 1955 r., k. 12.

¹⁶⁶ *Ibidem*, Protokół posiedzenia Egzekutywy POP PZPR CEKOP, 17 I 1958 r., k. 47–48.

¹⁶⁷ Por. M. Tymiński, *Dyrektorzy przedsiębiorstw i aparat partyjny. Przypadek Warszawy w latach 1949–1955*, „Pamięć i Sprawiedliwość” 2008, nr 2, s. 141–156.

¹⁶⁸ APW, POP PZPR CEKOP, 1, Protokół posiedzenia Egzekutywy POP PZPR CEKOP, 17 I 1958 r., k. 47–48. W tym okresie środki masowego przekazu informowały o istnieniu w Polsce bezrobocia lokalnego, co wywoływało pesymizm (często nieuzasadniony) wśród osób zagrożonych zwolnieniem (por. K. Młonek, *Bezrobocie w Polsce w XX wieku w świetle badań*, Warszawa 1999, s. 70, 75–79).

¹⁶⁹ Z. Makomski, *Polskie cukrownie...*, s. 68.

Po odejściu Furtaka rola POP wzrosła, m.in. dlatego, że w 1963 r. I sekretarz pełnił zarazem funkcję wiceprzewodniczącego Komisji Handlu Zagranicznego przy KD Śródmieście¹⁷⁰. Egzekutywa chwaliła się wówczas, że „rozpatrywała i opiniowała każdy wniosek o delegowanie pracowników CEKOP na placówki zagraniczne”¹⁷¹. Jest to istotne o tyle, że pięć lat wcześniej miała nie mieć na to żadnego wpływu¹⁷². Z kolei pod koniec lat sześćdziesiątych „wszystkie sprawy personalne, premie, nagrody, awanse, wyjazdy na budowy i do BRH” miały być przez dyrekcję „każdorazowo uzgadniane z egzekutywą lub jej przedstawicielami”¹⁷³. Przeprowadzona kwerenda nie przyniosła natomiast informacji na temat wpływu Komitetu Warszawskiego na obsadę stanowisk w CEKOP¹⁷⁴.

Upartyjnienie centrali w latach 1954–1955 wynosiło ok. 14 proc., a w okresie 1959–1963 od 19 do 24 proc.¹⁷⁵ Odsetek ten można uznać za dość wysoki, w szczególności od lat sześćdziesiątych¹⁷⁶. Z powodu niekompletności zachowanych materiałów archiwalnych nie można jednak stwierdzić, czy ówczesna dynamika wzrostu upartyjnienia została zachowana. Wyciąganie wniosków jest trudne także ze względu na brak odpowiedniego materiału porównawczego (tzn. odsetka członków PZPR w innych centralach). Można jedynie domniemywać, że partia na różne sposoby usiłowała zwiększać liczbę swoich członków w przedsiębiorstwach strategicznych – choć nadal nie wyjaśnia to wzrostu upartyjnienia akurat na początku lat sześćdziesiątych. Z drugiej strony w tym samym okresie zmniejszyła się frekwencja na zebraniach – czego główną przyczyną było jednak najprawdopodobniej nasilenie wyjazdów zagranicznych. W 1963 r. najbardziej upartyjnionym (41,9 proc.) oddziałem CEKOP było biuro branżowe DH-5 (przemysł maszynowy i górniczo-hutniczy), co mogło mieć związek z funkcjonującym w jego ramach Działem Obiektów Przemysłu Specjalnego¹⁷⁷.

Relacje z dostawcami

W trakcie dostaw pierwszych cukrowni do Chin sieć powiązań między CEKOP, biurami projektowymi i zakładami produkcyjnym dopiero się tworzyła¹⁷⁸. Zależności te próbowano ująć w ramy prawne. W ten sposób powstała instytucja tzw. generalnego do-

¹⁷⁰ APW, POP PZPR CEKOP, 3, Referat sprawozdawczo-wyborczy Egzekutywy POP PZPR CHZ CEKOP za okres 10 XI 1961 – 19 II 1963 r., k. 144.

¹⁷¹ *Ibidem*, Protokół zebrania sprawozdawczo-wyborczego POP PZPR przy CHZ CEKOP w sali CHZ Metalexport w Warszawie, 19 II 1963 r., k. 136.

¹⁷² APW, POP PZPR CEKOP, 1, Wspólne posiedzenie z Egzekutywą POP CEKOP, 17 I 1958 r., k. 48.

¹⁷³ AZMG, MHZ, 2581/240, Opinia POP przy CHZ CEKOP o Maksymilianie Zielińskim, 29 XI 1969 r., b.p.

¹⁷⁴ Tymczasem POP przy PHZ Metronex w sprawach personalnych zwracała się do Komitetu Warszawskiego (AZMG, MHZ, 2837/444, Notatka Egzekutywy POP PZPR przy PHZ Metronex dla przewodniczącego Wydziału Przemysłu Komitetu Warszawskiego PZPR Tadeusza Pyziaka w sprawie oceny postawy społeczno-politycznej i działalności zawodowej Pawła Kotta, 25 X 1967 r., b.p.). Egzekutywa w sprawie Kotta miała jednak działać „zgodnie z poleceniem KW i KD” (*ibidem*, Notatka z rozmowy przeprowadzonej z tow. Pawłem Kottem, 2 X 1967 r., b.p.).

¹⁷⁵ Obliczenia własne na podstawie: APW, POP PZPR CEKOP, 1–3.

¹⁷⁶ Małgorzata Mazurek szacuje tę wartość dla wielkich zakładów na 13–17 proc. (zob. *eadem*, *Socjalistyczny zakład pracy: porównanie fabrycznej codzienności w PRL i NRD u progu lat sześćdziesiątych*, Warszawa 2005, s. 157).

¹⁷⁷ APW, POP PZPR CEKOP, 3, Protokół zebrania POP przy CHZ CEKOP, 9 V 1963 r., k. 184.

¹⁷⁸ Z. Makomski, *Polskie cukrownie...*, s. 71.

stawcy, do którego należało projektowanie fabryk, koordynacja dostaw od różnych producentów, wreszcie montaż i uruchomienie samego zakładu oraz współpraca z centralą handlu zagranicznego w zakresie tworzenia ofert i uzgadnianie warunków kontraktów¹⁷⁹.

W krajach zachodnich eksporter zazwyczaj sam był jednocześnie generalnym dostawcą oraz prowadził biuro projektowe i w tym względzie korzystał jedynie z pewnej pomocy firm zewnętrznych¹⁸⁰. Fundamentalne różnice dotyczyły jednak zasad systemu gospodarczego. Podstawowym atutem eksportera, oprócz terminowości, ceny, warunków płatności, jakości i obsługi posprzedażnej, jest bowiem odpowiednio nowoczesna technologia, która będzie mogła zostać wdrożona w budowanej fabryce. W realiach gospodarki wolnorynkowej zazwyczaj opracowuje ją (i wciąż udoskonala pod presją konkurencji) producent danego produktu (np. wytwórca kwasu siarkowego) – i to on potem sprzedaje ją eksporterowi¹⁸¹. Ponadto każdy podmiot gospodarczy jest zainteresowany współpracą ze względów finansowych. W gospodarce socjalistycznej podstawowym miernikiem oceny działalności danego przedsiębiorstwa było tymczasem wykonanie planu. W tych warunkach (i w wyniku braku realnej konkurencji) producent nie miał żadnego powodu, by przeznaczać część swoich zasobów na doskonalenie metod produkcji (w dodatku z perspektywy makroekonomicznej wiązałoby się to z automatyzacją grożącą bezrobociem, a takiej możliwości w komunizmie nie dopuszczano), ryzykując niewykonanie planowanych zadań i zwiększenie kosztów działalności. W związku z tym opracowywanie technologii brały na siebie nie zakłady przemysłowe, ale raczej biura projektowe współpracujące z ośrodkami naukowo-badawczymi¹⁸². System ten, dalece niedoskonały, zapewniał niekiedy sukcesy, do których można zaliczyć np. wybudowanie w 1973 r. fabryki kwasu siarkowego w Duisburgu¹⁸³. W latach osiemdziesiątych nastąpił jednak dosyć wyraźny spadek eksportu kompletnych obiektów przemysłowych, którego ważną przyczyną (oprócz wygaśnięcia popytu w ZSRS) była właśnie luka technologiczna dzieląca polskich i zachodnich producentów¹⁸⁴. Już dwadzieścia lat wcześniej CEKOP alarmował zresztą, że „opóźnienia [...] w porównaniu z rozwojem techniki światowej uniemożliwiają szerszą akwizycję [...] na rynkach krajów przyzwyczajonych do wyższego standardu”¹⁸⁵.

¹⁷⁹ AAN, MHZ, 60/78, Odpis Uchwały Rady Ministrów nr 457/54 o usprawnieniu produkcji eksportowej oraz organizacji eksportu, 8 VII 1954 r., k. 24.

¹⁸⁰ W. Sławiński, *Generalny dostawca czy generalny eksporter?*, „Gospodarka Planowa” 1965, nr 5, s. 21. Między innymi z tego powodu w prasie ekonomicznej pojawiały się niekiedy postulaty, by CEKOP stworzył własne biura projektowe – także za granicą (zob. S. Kunicki, *Eksport kompletnych obiektów do krajów słabo rozwiniętych*, „Handel Zagraniczny” 1963, nr 2–3, s. 63–64).

¹⁸¹ Rozmowa z Zygmuntem Makomaskim przeprowadzona 7 III 2015 r., 0:46:23–0:48:04, nagranie w zbiorach autora; por. G. Towler, R. Sinnott, *Chemical Engineering Design: Principles, Practice and Economics of Plant and Process Design*, Oxford–Waltham 2013, s. 9–12.

¹⁸² Por. S. Kamosiński, *Mikroekonomiczny obraz przemysłu Polski Ludowej w latach 1950–1980 na przykładzie regionu kujawsko-pomorskiego*, Poznań 2007, s. 165.

¹⁸³ Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 63.

¹⁸⁴ B. Bamber, K. Fonfara, *Czynniki strukturalne i koniunkturalne determinujące eksport dóbr inwestycyjnych przez Polimex-Cekop na rynek iracki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Seria I” 1990, nr 180 (*Zagadnienia koniunktury gospodarczej*), s. 102.

¹⁸⁵ AAN, CEKOP, 11, *Analiza działalności eksportowej zakładów produkcyjnych i instytucji z Warszawy współpracujących z CHZ CEKOP*, 30 IV 1966 r., k. 39.

Poważnym problemem było też zapewnianie produkcji przeznaczonej na eksport. Zamówienia na nią można było składać tylko w ściśle określonych ramach czasowych. W rezultacie, jeśli zapytanie ofertowe wpłynęło do CEKOP po prekluzyjnym (ostatecznym) terminie, dostawa komponentów do fabryki automatycznie przesuwiała się na następny rok¹⁸⁶. Oczywiście nawet wcześniej zgłoszone zapotrzebowanie często nie było realizowane na czas, co powodowało „nie tylko niezadowolenie klientów i konieczność płacenia kar konwencjonalnych, ale podrywa[ło] autorytet Cekopu [...] i utrudnia[ło] [...] otrzymywanie dalszych zamówień”¹⁸⁷. W połowie lat pięćdziesiątych termin dostawy wyposażenia dla cukrowni miał być niemal dwukrotnie dłuższy od możliwości nie tylko firm zachodnich, ale i czechosłowackich central handlu zagranicznego¹⁸⁸. Problem występował także później – w 1965 r. CEKOP przegrał w Iranie przetargi na zakłady w tej branży (dla siebie sztandarowej), ponieważ oferował dostawę w ciągu dwudziestu miesięcy, podczas gdy konkurencja obiecywała okres o siedem miesięcy krótszy. Zdarzało się również, że dostawy części zamiennych dla wybudowanych już zakładów przeciągały się nawet o przeszło dwa lata¹⁸⁹. Na marginesie warto zauważyć, że dwadzieścia miesięcy „w praktyce krajowej zużywa[ło] się niekiedy na wykonanie [...] projektu nowego zakładu przemysłowego”¹⁹⁰.

W warunkach gospodarki niedoboru zapewnienie terminowej produkcji u nawet 640 kooperantów¹⁹¹ wymagało zatem stosowania nadzwyczajnych środków. Jednym z nich miała być właśnie instytucja generalnego dostawcy, drugim – uchwały Prezydium Rządu (podejmowane w związku z konkretnymi transakcjami) zobowiązujące ministrów określonych resortów do dostarczenia materiałów dla budowanych za granicą obiektów w ściśle określonym czasie¹⁹². Generalni dostawcy dzielili się natomiast na trzy podstawowe kategorie: a) zakłady produkcyjne, np. Huta Pokój, b) zjednoczenia przemysłu (do 1958 r. centralne zarządy), np. Zemek, c) biura projektów i kompletacji, np. Chemadex. Najskuteczniejsze były dwie pierwsze grupy, gdyż dysponowały one administracyjnymi środkami nacisku¹⁹³. Nadzór zjednoczenia i tak obejmował jednak tylko część potrzebnych wytwórni, a jedna fabryka nie była w stanie wyeksportować całego zakładu.

¹⁸⁶ AAN, MHZ, 1/127, Protokół narady roboczej w CHZ CEKOP, 28 XII 1954, k. 313; AAN, CEKOP, 11, Pismo wicedyrektora DMiU MHZ Brunona Doweyki do CHZ CEKOP w sprawie realizacji uchwały 245/62 zakładów wydzielonych za okres 1963–1965, 5 VIII 1965 r., k. 2.

¹⁸⁷ AAN, CEKOP, 11, Analiza działalności eksportowej zakładów produkcyjnych i instytucji z Warszawy współpracujących z CHZ CEKOP, 30 IV 1966 r., k. 36.

¹⁸⁸ T. Markowski, *Na temat organizacji eksportu urządzeń przemysłowych*, „Handel Zagraniczny” 1957, nr 1, s. 17.

¹⁸⁹ AAN, CEKOP, 6, Materiały na kolegium dyrekcji CEKOP dotyczące obsługi technicznej, [maj 1967 r.], k. 44–45.

¹⁹⁰ E. Cichecki, *Eksport kompletnych obiektów przemysłowych*, „Handel Zagraniczny” 1959, nr 5–6, s. 213.

¹⁹¹ Notatka z rozmowy z Adamem S. Martowskim przeprowadzonej 14 XI 2014 r., s. 7, w zbiorach autora.

¹⁹² Zob. np. AAN, MHZ, 60/81, Projekt uchwały Prezydium Rządu w sprawie zabezpieczenia dostawy odlewni i emalierni do Egiptu, b.d., k. 146.

¹⁹³ A. Jung, *Eksport kompletnych...*, s. 102–103; AAN, CEKOP, 11, Analiza działalności eksportowej zakładów produkcyjnych i instytucji z Warszawy współpracujących z CHZ CEKOP, 30 IV 1966 r., k. 35–36; por. AAN, MHZ, 60/80, Notatka w sprawie eksportu kompletnych obiektów i trudności hamujących rozwój, [1957 r.], k. 91.

Gdy wyczerpana została administracyjna droga zmotywowania dostawców, CEKOP pozostawała ścieżka partyjna, czyli np. pisanie skarg do KW i raportowanie efektów współpracy z kooperantami do KD Śródmieście. Inną metodą represji było nakładanie na nich kar finansowych¹⁹⁴. Z tego powodu dochodziło niekiedy do postępowań arbitrażowych¹⁹⁵. Najlepiej współpraca układała się natomiast z tymi fabrykami, których produkcja w zdecydowanej większości była kierowana na eksport, np. z dostarczającymi wyposażenie dla cukrowni Zakładami Urządzeń Przemysłowych w Nysie czy Świdnicką Fabryką Urządzeń Przemysłowych¹⁹⁶. Najgorzej pracowały natomiast te wytwórnie, od których zjednoczenie przemysłu wymagało szybkiego zwiększenia produkcji, nie przydzielając jednocześnie żadnych dodatkowych środków finansowych¹⁹⁷.

CEKOP czasem współpracował również z zachodnimi producentami. Było to istotne zwłaszcza przy eksporcie do krajów wysoko rozwiniętych. Czasem wynikało to jednak z wysokiej ceny polskich komponentów. Na przykład część wyposażenia dla jugosłowiańskiej elektrowni Tuzla III CEKOP musiał (za pośrednictwem innych central handlu zagranicznego) zakupić w Austrii i NRF, gdyż polski producent – Zakłady Automatyki Przemysłowej w Ostrowie Wielkopolskim – przedstawił cenę o 35 proc. wyższą niż austriacko-niemiecki Wiener Siemens Werke¹⁹⁸. Oczywiście zachodnim wytwórcom również zdarzało się nie dotrzymać terminu dostaw¹⁹⁹. Źle współpracowało się CEKOP z francuską firmą projektową Berim przy budowie kombinatu cukrowiczego Bei-Tse w Chinach, lecz na wysokości zadania stanęli polscy specjaliści z Cukroprojektu²⁰⁰.

Akwizycja

Szeroko zakrojona akwizycja stanowiła niezbędny element działalności w krajach spoza RWPG, do tego zaś była potrzebna odpowiednia sieć agentów handlowych, mimo ówczesnych twierdzeń, że „socjalistyczne przedsiębiorstwa handlu zagranicznego [...] zasadniczo unikają pośrednictwa handlowego”²⁰¹. Tę funkcję zazwyczaj pełnili miejscowi przedsiębiorcy. Jedynie oni dostatecznie dobrze znali bowiem lokalne zwyczaje i uwarunkowania, a także utrzymywali odpowiednie stosunki i mieli kanały informacji, dzięki

¹⁹⁴ AAN, CEKOP, 11, Notatka w sprawie interwencji w KW PZPR w Gdańsku w sprawie dostaw eksportowych dla fabryki płyt pilśniowych P17–P18 w Bułgarii, 19 VIII 1966 r., k. 16; *ibidem*, Analiza działalności eksportowej zakładów produkcyjnych i instytucji z Warszawy współpracujących z CHZ CEKOP, k. 36.

¹⁹⁵ AAN, MHZ, 4/318, Kserokopia odpisu orzeczenia Okręgowej Komisji Arbitrażowej w Warszawie z dnia 24 VI 1964 r. w sprawie pozwu CHZ CEKOP przeciwko Zjednoczeniu Przemysłu Budowy Urządzeń Chemicznych „Chemak”, b.d., k. 39–40.

¹⁹⁶ Z. Makomaski, *Polskie cukrownie...*, s. 59.

¹⁹⁷ AAN, CEKOP, 11, Notatka z narady w KW PZPR we Wrocławiu poświęconej rozwojowi eksportu, 7 XII 1964 r., k. 268.

¹⁹⁸ *Ibidem*, Notatka w sprawie otwartego zebrania POP przy Zakładach Automatyki Przemysłowej ZAP Ostrów Wielkopolski poświęconemu aktywizacji eksportu na tle uchwał V Plenum KC PZPR, b.d., k. 68.

¹⁹⁹ AAN, MHZ, 61/1, Pismo PTHZ Varimex do DMiU MHZ w sprawie dostaw aparatury pomiarowo-regulacyjnej firmy Siemens und Halske dla cukrowni w Ghanie, 14 VII 1965 r., b.p.

²⁰⁰ AIPN, 0236/101, Odpis notatki służbowej dotyczącej firm francuskich i innych działających w imieniu polskich central handlu zagranicznego, 24 X 1956 r., k. 158; J. Łękawski, *Cukrownie polskie sławne w cukrownictwie światowym*, „Przegląd Techniczny” 1960, nr 10, s. 8.

²⁰¹ S. Szczypiorski, J. Zieleniewski, *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, Warszawa 1963, s. 216.

którym mogli powiadamiać CEKOP o potrzebach danego rynku i ofertach konkurencji. Pilotowali całą transakcję, inkasując za to odpowiednio sowitą prowizję (zazwyczaj 3 proc. wartości kontraktu). Zdarzało się, że część tego wynagrodzenia stanowiła łapówka dla klienta²⁰². Tego typu oczekiwania wysuwano zwłaszcza w słabo rozwiniętych krajach Afryki i Azji. Radca handlowy w Akrze tak opisał negocjacje na dostawę cukrowni do Ghany przez CEKOP: „Bardzo poważnie wzrosła rola bodźców typu prowizyjnego. Obecnie trzeba stwierdzić, że w zasadzie już każda poważniejsza transakcja z sektorem państwowym musi być traktowana tymi kategoriami”²⁰³. Podobnie uważał jego odpowiednik z Rabatu, który pisał, że „uzyskanie zamówienia na inwestycje wiąże się z przyznaniem poufnej prowizji dla mającej wpływ na decyzję władz odpowiedniej grupie [...] wyższych urzędników administracji marokańskiej”²⁰⁴. W Europie Zachodniej zazwyczaj odbywało się to subtelniej. W 1958 r. CEKOP był bliski zdobycia zamówienia na budowę gazociągu w Austrii na zlecenie Steirische Ferngas. Podpisanie kontraktu uzależniano jednak od tego, czy Centrozap kupi duże ilości stali od udziałowców tej firmy – czyli właścicieli hut użytkujących dostarczany przez nią gaz. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie fakt, że ta transakcja miała zostać rozliczona po cenach sprzed roku, gdy stal była droższa. Ostatecznie rozmowy przerwano, m.in. dlatego, że MHZ było sceptycznie nastawione do „nadpłaty” w wysokości ok. 80 tys. dolarów, a moment niezdecydowania miał wykorzystać niemiecki Mannesmann, nakłaniając klienta do zmiany warunków zamówienia na takie, które były niemożliwe do spełnienia przez Polaków²⁰⁵.

Naturalnie wszystkie te mechanizmy istniały mimo funkcjonowania przetargów. Nawet zawarta już umowa mogła zostać unieważniona. Zdarzyło się to np. w lipcu 1956 r., podczas próby odbudowania saudyjskiego odcinka kolei hedżaskiej (hidżaskiej) – czyli linii kolejowej wiodącej z Damaszku do Medyny. Umowa, którą CEKOP zdobył dzięki złożeniu najtańszej oferty, a być może także dzięki tatarskim korzeniom szefa ekipy polskich inżynierów, została szybko zerwana ze względu na naciski Stanów Zjednoczonych. W związku z eskalacją nastrojów antyżydowskich spowodowanych kryzysem sueskim, który tymczasem wybuchł, za pretekst posłużyło oskarżenie Polaków o współpracę z Izraelem, co wydedukowano najprawdopodobniej na podstawie pochodzenia niektórych pracowników centrali²⁰⁶. Z kolei w 1964 r. CEKOP podpisał kontrakt na

²⁰² F. Nadachowski, *Wiew egzotyki w PRL-u: Delegacje. Jak wyjechać za granicę służbowo?*, <http://www.notkiaautobiograficzne.blogspot.com/2011/02/wiew-egzotyki-w-prlu-delegacje-jak.html> (dostęp 12 VIII 2015).

²⁰³ AAN, MHZ, 61/1, Pismo radcy handlowego w Akrze Zbigniewa Mazusia do dyrektora biura DH-2 Aleksandra Junga w sprawie cukrowni w Ghanie, 15 VII 1963 r., b.p.

²⁰⁴ AAN, MHZ, 61/2, Pismo radcy handlowego w Rabacie K[azimierza?] Sobolewskiego do CHZ CEKOP w sprawie obiektów cukrowniczych w Maroku, 22 VIII 1968 r., k. 3–4.

²⁰⁵ AIPN, 0586/2035/J (3245/A), Sprawozdanie Zespołu Instruktorów Resortowych MHZ z kontroli CHZ CEKOP przeprowadzonej w okresie 10 V 1958 – 30 V 1959 r. w sprawie pertraktacji budowy gazociągu w Austrii, 13 VI 1958 r., k. 45–52.

²⁰⁶ AAN, MHZ, 4/293, Protokół rewizji dokumentalnej przeprowadzonej w CHZ CEKOP okresie 19 X – 6 XII 1956 r. przez Centralną Księgowość MHZ, 7 XII 1956 r., k. 60–61; S. Assanowicz, *Wspomnienie o Bekirze Assanowiczu*, „Rocznik Tatarów Polskich” 2000, t. 6, s. 280; por. J. Tebinka, *Uzależnienie czy suwerenność...*, s. 192. Nieco więcej o tej dość szeroko nagłośnionej w połowie lat pięćdziesiątych na łamach polskiej prasy sprawie pisze jeszcze Agnieszka Bakalarz (*eadem*, *Polaków odkrywanie Arabii Saudyjskiej*, Kraków 2005, s. 159–168).

dostawę elektrowni o mocy 200 MW do miasta São Jerônimo, którego odbiorcą miał być brazylijski państwowy koncern Eletrobras. Władze tego państwa doszły jednak do wniosku, że umowę należy anulować – przypuszczalnie ze względu na zbyt dużą moc elektrowni w stosunku do lokalnego zapotrzebowania²⁰⁷. Ponieważ konsekwencją odstąpienia od zawartej już umowy była konieczność płacenia kar, w ramach rekompensaty zakupiono w Polsce statki²⁰⁸.

Zwłaszcza na początku swojej działalności CEKOP miał problemy z doбором odpowiednich agentów handlowych. W 1956 r. centrala zawarła umowę na generalne przedstawicielstwo w Indiach z wątpliwej reputacji firmą „G. Hira & Co”. W wyniku zamieszania, które nastąpiło w polskim przedsiębiorstwie po Październiku ’56, informacja o tym fakcie gdzieś zaginęła – w związku z czym rok później podpisano kolejną umowę agencyjną, choć tym razem już konkretnie na budowę cukrowni w stanie Andhra Pradesh. Gdy pojawiła się szansa na zdobycie kontraktu, do BRH zgłosił się przedstawiciel pierwszej wspomnianej firmy, aby zakomunikować, że „nie ma on zamiaru rezygnować ze swoich uprawnień do prowizji, której gotów jest w razie konieczności dochodzić nawet sądownie”. Nie chciał zmienić swojego „niehandlowego stosunku do Cekopu”, choć jego krewny był „agentem Cetebe na tekstylia do Indonezji [...] [robiąc na tym] całkiem niezłe interesy²⁰⁹”. Wkrótce problem sam się rozwiązał, gdyż transakcja nie doszła do skutku. W konsekwencji jednak zrezygnowano z generalnych przedstawicielstw na rzecz wynajmowania agenta do konkretnej transakcji²¹⁰.

Przynajmniej do 1956 r. CEKOP (a także inne centrale handlu zagranicznego) musiał też zawierać niekorzystne dla siebie umowy ze wskazanymi przez MHZ firmami przedstawicielskimi²¹¹. Należały do nich francuskie Sorice i SEIBTP, belgijski Ocimex i szwajcarskie Serti. Otrzymywały one stałe wynagrodzenie, a oprócz tego mogły liczyć na horrendalnie wysoką prowizję od zawartych transakcji, dochodzącą do 10 proc. W zamian miały reprezentować CEKOP w państwach Afryki i Azji. Okazało się to chybionym pomysłem, gdyż rynki te były „nieprzyjaźnie usposobione do firm francuskich, jako do b[łych] kolonizatorów²¹². Ponadto kłóciło się to z przedstawionymi wyżej zasadami handlowymi, aby na przedstawiciela każdorazowo wybierać miejscowego przedsiębiorcę. Jakby tego było mało, CEKOP miał wypłacać miesięczną pensję przedstawicielom wspomnianych firm w Polsce, m.in. Jacquesowi Kottowi²¹³ oraz

²⁰⁷ Funkcjonująca obecnie w tym mieście elektrownia ma moc zaledwie 20 MW.

²⁰⁸ J.C. de Macedo Soares Guimarães, *Navegar é Preciso*, t. 1: *As Lutas*, Rio de Janeiro 1996, s. 149–151.

²⁰⁹ AAN, MHZ, 60/84, Pismo radcy handlowego przy Ambasadzie PRL w New Delhi Jana Drobota do dyrektora naczelnego CHZ Zygmunta Furtaka w sprawie umowy przedstawicielskiej z firmą G. Hira, 5 III 1958 r., Bombaj, k. 6–12.

²¹⁰ AAN, CEKOP, 7, Kierunki usprawnienia działalności eksportowej CEKOP na rynkach zagranicznych, [1968 r.], k. 112.

²¹¹ AIPN, 0236/101, Notatka służbowa w sprawie nr D.S1.I.S.37/56, 13 III 1957 r., k. 69–73; *ibidem*, Odpis notatki służbowej dotyczącej firm francuskich i innych działających w imieniu polskich central handlu zagranicznego, 24 X 1956 r., k. 158; por. AAN, MHZ, 4/293, Protokół rewizji dokumentalnej przeprowadzonej w CHZ CEKOP okresie 19 X – 6 XII 1956 r. przez Centralną Księgowość MHZ, 7 XII 1956 r., k. 52–53.

²¹² AIPN 0236/101, Sprawozdanie syntetyczne z kontroli celowości i kosztów korzystania przez centrale handlu zagranicznego z usług agentów w imporcie i eksporcie inwestycyjnym, 8 VI 1956 r., k. 15.

²¹³ Jack vel Jacques (Icchok) Kott (1922–2014), urodzony w Kaliszu, w 1938 r. wyemigrował do Francji, walczył w komunistycznym ruchu oporu FTP-MOI, działacz KPF (fr. PCF), brak innych informacji.

Andrzejowi Bergerowi²¹⁴, przy czym polecenia te wydawali bezpośrednio wicedyrektor DMiU Paweł Kott²¹⁵ oraz wicedyrektor Departamentu Eksportu MHZ Paweł Berger²¹⁶. MHZ miało przy tym „w sposób nachalny uzasadniać brudne interesy pomocą dla Komunistycznej Partii Francji”²¹⁷. Ministerstwu z kolei zadania te zlecał ówczesny członek Biura Politycznego Franciszek Mazur²¹⁸. Pozorujące działalność firmy nie przysporzyły oczywiście CEKOP zbyt wielu klientów, pobierały jedynie od centrali cenne dewizy i polecały nierzetelnych kontrahentów, takich jak Berim²¹⁹. W tych warunkach trudno było osiągać korzystne wyniki finansowe, ale wkrótce, jak wspominał Stanisław Leszkowicz²²⁰, „Październik ’56 ukończył te praktyki i zainteresowani znaleźli chyba inną

²¹⁴ Andrzej vel Aron Szmul Berger (1903–?), członek Komsomołu w Charkowie, uczestnik wojny domowej w Rosji, po jej zakończeniu wrócił do rodzinnej Warszawy, w 1929 r. wyemigrował do Francji, tam zatrudniony jako ślusarz w fabryce Renault, współpracownik, a następnie etatowy członek (*permanent*) PCF, w 1950 r. wydalony z Francji, wrócił do Polski, w 1957 r. wyemigrował do Izraela.

²¹⁵ Paweł Kott vel Saul Kac (Katz) (1905–1977), od 1922 r. w Niemczech i we Francji (współpracownik KPD i PCF), zatrudniony tam jako inżynier elektryk, m.in. w Société des Forces Motrices de la Loue, w 1928 r. wydalony z Francji, wrócił do rodzinnego Wilna, znalazł zatrudnienie w firmie Biuro Techniczne Hercog i s-ka i współpracował z KPZB, od 1932 r. ponownie we Francji (w 1934 r. na krótko wysiedlony), wówczas pracownik Société Spiros; prowadził też własną działalność gospodarczą, uczestnik kampanii francuskiej 1940 w ramach 2 Dywizji Strzelców Pieszych, z którą dostał się do Szwajcarii, gdzie został internowany, działał w tamtejszym Zjednoczeniu Demokratycznym Polaków, po 1945 r. członek PPR, pracownik firmy Wisla AG w Zurychu, w 1948 r. wydalony ze Szwajcarii, zastępca, a następnie szef Przedstawicielstwa ds. Handlu Zagranicznego przy Polskiej Misji Wojskowej w Berlinie we Frankfurcie nad Menem (1948–1951), od 1952 r. w Polsce na stanowiskach p.o. wicedyrektora Departamentu Importu Inwestycyjnego MHZ, wicedyrektor DMiU, w 1956 r. odsunięty z zajmowanych stanowisk, następnie attaché handlowy w Montevideo (1958–1960), radca handlowy w Buenos Aires (1960–1961), dyrektor biura branżowego PTHZ Elektrim oraz PHZ Metronex (do 1968).

²¹⁶ Paweł Berger (1909–?), członek KPZU, PPR i PZPR, zatrudniony kolejno w fabryce skór Dermata we Lwowie, Langarstroj w Katta-Kurganie, kombinacie im. Kujbyszewa w Samarkandzie, Zjednoczeniu Przemysłu Skórzanego w Bytomiu oraz Górnośląskiej Garbarni i Fabryce Pasów Transmisyjnych w Mochali, następnie redaktor „Trybuny Robotniczej”, w 1948 r. przeszedł do pracy w MHZ, gdzie był naczelnikiem wydziału (w 1951) oraz wicedyrektorem Departamentu Eksportu (do 1956), dalsze losy niezane.

²¹⁷ AIPN, 0236/101, Uwagi dotyczące projektu sprawozdania z prac komisji powołanej do zbadania słuszności artykułów „Po Prostu”, 7 XI 1956 r., k. 34. Roczne wydatki na tę działalność miały wynosić 152 211 tys. fr. (*ibidem*, Notatka dla ministra [spraw zagranicznych?], 27 XI 1956 r., k. 51). Być może w tym kontekście ciekawa byłaby lektura, niestety niedostępnej w Polsce, książki Jacques’a Kotta, *Jeune combattant: de la résistance juive aux procès staliniens*, Paryż 2013, a zwłaszcza ostatniego rozdziału pt. *Les bureaux d'études du PCF. Paris-Varsovie-Paris (début 1954-fin 1956)*; zob. też wzmiankę w: D. Jarosz, M. Pasztor, *Stosunki polsko-francuskie 1944–1980*, Warszawa 2008, s. 101 i nn.

²¹⁸ Franciszek Mazur vel Horodenko (1895–1975), członek kolejno PPS-Lewica, WKP(b), KPP, KPZU, PPR, PZPR, uczestnik wojny domowej w Rosji, w czasie II wojny światowej przebywał w ZSRS, po 1945 r. zajmował m.in. stanowiska członka sekretariatu Biura Organizacyjnego KC PZPR (1950–1954), członka BP (1950–1956), członka KC (do 1959), ambasadora PRL w Pradze (1957–1965).

²¹⁹ O powiązaniach firmy BERIM z partiami komunistycznymi z Francji, Czechosłowacji i ZSRS pisał Karel Bartošek (zob. *idem*, *Les aveux des archives: Prague-Paris-Prague 1948–1968*, Paryż 1996, s. 117 i nn.; zob. też czeskie wydanie: *idem*, *Zpráva o putování v komunistických archivech: Praha-Paříž 1948–1968*, Praga 2000).

²²⁰ Stanisław Leszkowicz (1928–2015), zatrudniony kolejno w Banku Komunalnym w Gdyni (a po jego przekształceniu – w tamtejszym oddziale NBP), w PHZ Baltona, MHZ (w Departamencie Importu, potem Obrótu Towarowego); następnie radca handlowy w Bernie (1959–1964), dyrektor Departamentu Kontroli MHZ (1964–1969), radca handlowy w Wiedniu (1969–1975), dyrektor ekonomiczny CHZ Animex (1975–1980), prezes polsko-niemieckiej spółki Yano Handelsges (1980–1985), dyrektor generalny Timex SA (1986–1993), a następnie m.in. doradca zarządu tej samej firmy.

drogę przekazywania środków dewizowych na im tylko znane cele²²¹. Jeśli jednak wierzyć wspomnieniom Grudnia, było nieco inaczej. Twierdził on bowiem, że rozbudowa stoczni Belawan w Indonezji na początku lat sześćdziesiątych wiązała się z pomocą dla Komunistycznej Partii Indonezji²²².

Do zdobycia klientów niezbędna była odpowiednia reklama. W połowie lat sześćdziesiątych CEKOP dysponował już rozwiniętymi formami akwizycji: poza wykupowaniem ogłoszeń w zagranicznej prasie i dbaniem (razem z PZPR), by polskie gazety pisały o nim w samych superlatywach²²³, organizował za granicą sympozja dotyczące rozwoju poszczególnych branż przemysłu²²⁴, wydawał prospekty reklamowe, a także własną gazetę w trzech językach („CEKOP News”, „Actualités CEKOP”, „Novosti CEKOPA”). Ponadto mógł rozdawać różnorakie dodatki reklamowe w postaci np. ulotek, breloczków czy zapalek i wyświetlać zagranicznym klientom filmy przedstawiające dotychczasowe osiągnięcia²²⁵. W tym okresie elementem konstansu reklamowego (stałej symboliki reklamowej) stała się postać Mistera Cekopa, czyli narysowanego w kubistycznej formie uśmiechniętego człowieczka wykonującego gest *chapeau bas*²²⁶. Inspiracją okazał się list klienta – nie do końca zorientowanego w socjalistycznych formach własności – który sądził, że CEKOP to nazwisko właściciela firmy. Podchwyciono ten pomysł, uznając, że „cóż może lepiej przemówić do człowieka jak [nie] inny człowiek²²⁷. Dobrą okazją do zaprezentowania firmy były międzynarodowe targi przemysłowe – CEKOP pojawiał się więc m.in. w Poznaniu, Lipsku, Trypolisie, Bagdadzie, Budapeszcie, Belgradzie, Mediolanie, Barcelonie, Salonikach, Zagrzebiu, Izmirze, Brnie, Wiedniu, Helsinkach, Sztokholmie, Tunisie, Damaszku, Płowdiwie, Casablance, Pekinie, Odessie, Moskwie, Paryżu, Hanowerze i Utrechcie²²⁸. Specjalny status miały targi w Lipsku, gdzie – prawdopodobnie po to, aby poprawić tamtejsze statystyki – zwyczajowo (choć oczywiście nie zawsze) składano podpisy pod negocjowanymi wcześniej i zupełnie gdzie indziej kontraktami²²⁹. Należy przy tym pamiętać, że akwirowanie (zdobywanie klientów) było czynnością żmudną i wymagającą cierpliwości: czasem od pierwszych rozmów z przyszłym kontrahentem do złożenia podpisów na umowie mijało 6–10 miesięcy²³⁰.

Podsumowanie

W czasie swojej szesnastoletniej działalności CEKOP odniósł pewne sukcesy. Po 1956 r. wartość jego wywozu zaczęła dynamicznie rosnąć i w latach sześćdziesiątych dość

²²¹ S. Leszkowicz, *Spod strzechy...*, s. 63.

²²² T.J. Grudzień, *Orleńta emigracji...*, s. 233–234.

²²³ APW, POP PZPR CEKOP, 2, Protokół wspólnego zebrania POP PZPR Metalexportu, CEKOP i Centrumu z udziałem przedstawicieli KD PZPR Śródmieście i „Trybuny Ludu”, 28 VI 1960 r., k. 88–90.

²²⁴ AAN, CEKOP, 7, Proponowane tematy na kolegium dyrekcyjne w I półroczu 1968 r., 18 XII 1967 r., k. 2.

²²⁵ AAN, CEKOP, 8, Protokół posiedzenia Kolegium CHZ CEKOP, 5 IX 1969 r., k. 3.

²²⁶ Autorem tego logotypu był Stefan Śledziński.

²²⁷ AAN, CEKOP, 5, Protokół posiedzenia Kolegium CHZ CEKOP, 1 XI 1965 r., k. 161.

²²⁸ *Ibidem*, k. 166; *Polscy eksporterzy i importerzy mają głos. Mgr inż. Leon Mackiewicz, dyrektor „CEKOP”, „Przegląd Techniczny” 1962, nr 23–24, s. 6.*

²²⁹ A.W. Urbańczyk, *A Bondem nie zostałem...*, s. 148.

²³⁰ B. Suchowiak, *Słodkie wspomnienia...*, s. 18; E. Cichecki, *Ekspert kompletnych obiektów...*, s. 213.

regularnie przekraczała 300 mln zł dewizowych²³¹. Udział eksportu kompletnych obiektów przemysłowych w ogólnym eksporcie Polski wynosił wówczas niespełna 5 proc., co można uznać za wartość wysoką²³². Należy jednak pamiętać o tym, że statystyka nie zawsze wiernie oddaje rzeczywistość. Podstawowym problemem była polityka eksportowa PRL. Po pierwsze, zdarzało się, że towary sprzedawano za granicą poniżej kosztów produkcji²³³, aby zdobyć dewizy niezbędne do importu i obsługi zadłużenia²³⁴. Po drugie, celem nadrzędnym wobec rachunku ekonomicznego było rozszerzanie na świecie wpływów komunizmu. Mimo wszystko eksport maszyn oraz urządzeń wyróżniał się pozytywnie na tle ogólnej opłacalności eksportu na rynki drugiego obszaru płatniczego, która w 1969 r. wynosiła 67,9 proc.²³⁵ Niestety nawet w danych IKiCHZ nie uwzględniano deficytowości przynajmniej części wymiany handlowej z ZSRS.

Trudna sytuacja dewizowa PRL drugiej połowy lat sześćdziesiątych skłoniła jednak władze do większej dbałości o opłacalność transakcji eksportowych. Pogorszyło to pozycję CEKOP na rynkach krajów rozwijających się, gdyż centrala straciła możliwość, aby na szerszą skalę prowadzić sprzedaż na preferencyjnych warunkach²³⁶.

Podstawową przeszkodą w działalności przedsiębiorstwa okazały się jednak warunki rozwojowe w gospodarce centralnie planowanej. O ile korzystne było dążenie do industrializacji Polski²³⁷, co *summa summarum* w ogóle umożliwiło powrót do eksportu kompletnych obiektów przemysłowych, o tyle z całą pewnością można stwierdzić, parafrazując klasyków marksizmu, że w dłuższej perspektywie „socjalistyczne stosunki własności przestały odpowiadać rozwiniętym już siłom wytwórczym i hamowały produkcję, zamiast jej sprzyjać”²³⁸. To właśnie w dużej mierze z niskiej wydajności zakładów przemysłowych, a także przestarzałych technologii wynikał paradoks, że Centrala

²³¹ Obliczenia własne na podstawie: AAN, MHZ, 4/305, CEKOP w cyfrach 1954–1964, k. 100–102 oraz danych rozproszonych. 300 mln zł to ówczesnych 75 mln dolarów, ale tylko na potrzeby statystyki.

²³² Obliczenia własne na podstawie: *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 1971...*, s. 20–21.

²³³ Najbardziej znana jest sprawa sprzedaży cukru do Wielkiej Brytanii w okresie II RP przez kartele kontrolowane przez państwo (Z. Landau, W. Roszkowski, *Polityka gospodarcza II RP i PRL*, Warszawa 1995, s. 64).

²³⁴ „Nie można [...] było zrezygnować z [...] eksportu [nieopłacalnego] w świetle potrzeb bilansu płatniczego, a w szczególności w zestawieniu z rosnącymi potrzebami importowymi” (Z. Chrzanowska, *Zasady działalności gospodarczej Centrali Handlu Zagranicznego „Ciech” [w:] Klub jednostek inicjujących wdrażanie kompleksowych zmian w systemie planowania i zarządzania. Referaty wygłaszane na konferencjach klubu*, PTE, Warszawa 1973, s. 4).

²³⁵ AAN, MHZ, 19/19, *Polski handel zagraniczny w 1970 r.*, IKiCHZ, Warszawa 1971, k. 97.

²³⁶ Por. J. Kaliński, *Nierównowaga zewnętrzna gospodarki Polski Ludowej*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2011, nr 3, s. 45–46.

²³⁷ Por. nieautoryzowaną wypowiedź ministra handlu zagranicznego (1956–1968) Witolda Trąmpczyńskiego: „Polska to prymitywny kraj rolniczy, który teraz [po 1945 r.] ma szansę na rozwój gospodarczy. Trzeba zbudować przemysł, radykalnie zmienić strukturę zatrudnienia, nauczyć ludzi pracować w przemyśle, a wówczas nasz kraj będzie liczącym się partnerem. Jesteśmy bardzo zdolni, ale brakuje nam tradycji pracy przemysłowej, pracy zespołowej, [...] dyscypliny pracy, która cechuje kraje rozwinięte. To wszystko jest do osiągnięcia teraz w systemie socjalistycznym, pod warunkiem, że wśród kadry kierowniczej będą ludzie naprawdę wykształceni [...]. Mamy tu jasną alternatywę – albo tępi, prymitywni kierownicy, którzy nie potrafią wykorzystać tej szansy, jaką daje program szybkiej industrializacji, albo kierownicy wykształceni, [...] którzy zdołają w ramach tego systemu stworzyć coś obiektywnie sprawnego” (W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Warszawa 2012, s. 47–48).

²³⁸ Por. F. Engels, K. Marks, *Manifest komunistyczny [w:] iidem, Dzieła wybrane*, Warszawa 1949, s. 30.

Eksportu Kompletnych Obiektów Przemysłowych eksportowała głównie obiekty nieprzemysłowe. Z tego też względu kraje wysoko rozwinięte gospodarczo nie mogły być dla niej dużym rynkiem zbytu. Ograniczenia administracyjne wolnego handlu w dobie zimnowojennych stosunków gospodarczych Wschodu i Zachodu odgrywały tutaj rolę drugorzędną²³⁹.

Państwowa forma własności przedsiębiorstwa miała wady i zalety. Co prawda niejeden eksporter mógł tylko pomarzyć o możliwości zaoferowania klientowi wieloletniego kredytu gwarantowanego przez państwo, a także o rozwiązywaniu na szczeblach ministerialno-rządowych problemów związanych z dostawcami, ale równocześnie zależność od MHZ i PZPR skutkowałą opóźnieniami w podejmowaniu decyzji i niekiedy kontrowersyjną polityką personalną. Największy problem stanowiły jednak bezpośrednio ingerencje w działalność handlową, czego skrajnym przykładem było narzucanie umów z francuskimi firmami pośredniczącymi.

Niemniej wydaje się, że w okresie PRL udało się w dużym stopniu (jak na ówczesne możliwości) wykorzystać światową koniunkturę na kompletne obiekty przemysłowe, głównie dzięki kapitałowi ludzkiemu. To właśnie działalność polskich handlowców i inżynierów, wspomagana jedynie przez dyplomację państwową, powodowała, że Polska była w stanie włączyć się w międzynarodowy handel tak złożonymi produktami.

Słowa kluczowe: CEKOP, Polska, PRL, centrala handlu zagranicznego, handel zagraniczny

Michał Zglobica (ur. 1990) – absolwent Instytutu Historycznego Uniwersytetu Warszawskiego (2015), publikował w czasopiśmie studenckiego ruchu naukowego („Teki Historyka”) oraz prasie varsavianistycznej („Stolica”). Jego zainteresowania naukowe dotyczą historii XX w., ze szczególnym uwzględnieniem PRL.

Rules of operation of the Complete Industrial Facilities Export Centre in 1954–1970

The Complete Industrial Facilities Export Centre (CEKOP), was one of the foreign trade centres in the People's Republic of Poland with the monopoly on foreign trade. The company was established in 1954 and it dealt with the export of i.a. factories of beaverboard, chipboard and fibreboard, beet and cane sugar factories, cement plants, cellular concrete plants, metal and electrotechnical plants, heating and power plants, mines, coal scrubbers, as well as engineering and construction facilities, such as bridges, silos, granaries, or water purification plants. The article reveals the genesis of its creation and development until 1970 when it was merged with another foreign trade centre – Polimex. It also contains an

²³⁹ Kraje Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej nakładały limity na import polskich produktów żywnościowych (por. L. Coppolaro, *East-West Trade, the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and the Cold War: Poland's Accession to GATT, 1957–1967* [w:] *East-West Trade and the Cold War*, red. J. Eloranta, J. Ojala, Jyväskylä 2005, s. 85, Seria: Jyväskylä Studies In Humanities, nr 36, <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13424/9513921786.pdf> – dostęp 7 IV 2016).

analysis of issues related to the functioning of the company both in economic and commercial terms, as well as administrative and political aspects. It presents the most important export destinations, methods of conducting business on foreign markets, some problems related to the implementation of investments, and also the supervision of the Ministry of Foreign Trade and the Polish United Workers' Party. The article was based primarily on archival query, but also resorted to memories and reports, and an analysis of the press.

Key words: CEKOP, Poland, People's Republic of Poland, foreign trade centre, foreign trade