

DANUTA KRZEMIŃSKA

## WPŁYW JEDNOSTEK ZEWNĘTRZNYCH NA GOSPODARKĘ PRZEDSIĘBIORSTW MATERIAŁAMI

Konieczność gromadzenia i utrzymywania zapasów stanowi jeden z poważniejszych problemów gospodarczych przedsiębiorstw wszystkich dziedzin działalności. Jest on odczuwalny zwłaszcza wtedy, gdy udział wartości materiałów w wartości produkcji jest wysoki, a przebieg dostaw nie jest dokładnie zsynchronizowany z przebiegiem zużycia. W tym artykule przedstawione będą niektóre problemy gospodarki materiałami w przemyśle. Wykorzystane w artykule obserwacje poczynione były w przedsiębiorstwie chemii gospodarczej.

W całym przemyśle udział nakładów na materiały w całości nakładów na materialne środki obrotowe kształtuje się na poziomie 63%, a w przemyśle chemicznym 73%<sup>1</sup>. W badanym przedsiębiorstwie wskaźnik ten wynosi 82%, a udział kosztów materiałów w koszcie wytworzenia sięga 85%<sup>2</sup>. Dane te świadczą o wadze problemu.

Rozwijające się przedsiębiorstwa zazwyczaj zwiększają swe zapasy. W badanym przedsiębiorstwie wartość przyrostu zapasów (bez zapasów sezonowych i rezerw) sięga 5 do 10% produkcji dodanej<sup>3</sup>. W skali gospodarki narodowej wartość przyrostu zapasów pochłania w Polsce 6, a nawet 8% dochodu narodowego<sup>4</sup>. Zapasochłonność dochodu narodowego jest więc u nas wysoka; jest ona dużo wyższa niż w wielu krajach, np. w NRD wartość tego wskaźnika zawiera się w granicach 1 - 3%, w CSRS

<sup>1</sup> Rocznik Statystyczny GUS 1975, Rok XXXV, Warszawa; liczby obliczono na podstawie danych z tabl. 25 (121). *Bilanse przepływów między gałęziowych w gospodarce narodowej — 1973*, s. 76 i 77.

<sup>2</sup> Obliczono na podstawie danych „Zestawienia zapasów i należności” z 1975 r. oraz ze „Sprawozdania kosztów” za 1974 i 1975 r. Fabryki Kosmetyków „Pollena-Lechia” w Poznaniu.

<sup>3</sup> Obliczono na podstawie danych z „Wykonania dochodu przedsiębiorstwa przemysłowego” za 1974 i 1975 r. W Zjednoczeniu Przemysłu Chemii Gospodarczej „Pollena” przyjęto dochód jako podstawę tworzenia funduszu płac (odpowiednik produkcji dodanej przyjętej w statutach innych zjednoczeń).

<sup>4</sup> Obliczenia dotyczące udziału przyrostu zapasów w dochodzie narodowym przeprowadził J. Choliński, *Finansowanie środków obrotowych*, w: *Finanse Polski Ludowej w trzydziestoleciu*, Warszawa 1975, tab. 1, s. 290.

3 - 5%<sup>5</sup>. Wszystkie te dane świadczą, że gospodarka przedsiębiorstw materiałami godna jest bacznej uwagi, gdyż i warto i przypuszczalnie można w niej wiele udoskonalić.

#### 1. INSTRUMENTY STOSOWANE PRZEZ JEDNOSTKI ZEWNĘTRZNE JAKO CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE DECYZJE PRZEDSIĘBIORSTW W GOSPODARCE MATERIAŁAMI

Decyzje przedsiębiorstwa w sprawie zakupu i zapasów materiałów zapadają pod wpływem wielu czynników, a m. in. pod wpływem postępowania jednostek względem niego zewnętrznych. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują te, które przekazują przedsiębiorstwu dotyczące go informacje o potrzebach i celach społecznych.

Jednostkami zewnętrznymi, grającymi wobec przedsiębiorstwa rolę wyrazicieli interesów społeczeństwa i wywierającymi wyraźniejszy wpływ na gospodarkę przedsiębiorstwa materiałami są: jednostki nadrzędne wszystkich szczebli, bank, Ministerstwo Finansów oraz okręgowy zarząd dochodów państwa i kontroli finansowej. Jednostki te mają do dyspozycji szereg środków, za pomocą których mogą się starać doprowadzić do tego, aby decyzje przedsiębiorstw w gospodarce materiałami przyczyniły się jak najbardziej do realizacji zamierzeń gospodarczych kraju.

Obok jednostek, które pełnią wobec przedsiębiorstwa funkcje ośrodków polityki gospodarczej lub organów władzy, na jego decyzje w sprawach gospodarki materiałami wpływ wywierają inne przedsiębiorstwa: jego dostawcy i odbiorcy. Dostawcy i odbiorcy mogą także swym postępowaniem stwarzać warunki, które przedsiębiorstwo musi traktować jako ograniczające swobodę jego decyzji, niespełnienie tych warunków może bowiem przedsiębiorstwo odciąć od źródła dostaw albo pozbawić je możliwości zbytu. Środki, za pomocą których dostawcy lub odbiorcy stawiają swe warunki, nie służą bezpośrednio wyrażaniu potrzeb i celów ogólnospołecznych, a jedynie ochronie interesów dostawców lub odbiorców. Ponieważ jednak każde przedsiębiorstwo jest wykonawcą zadań potrzebnych gospodarce narodowej, sprawne funkcjonowanie każdego z nich jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania całej gospodarki. Dlatego środki, które mają zapobiegać naruszaniu przez przedsiębiorstwo interesów jego dostawców lub odbiorców, służą równocześnie realizacji zamierzeń ogólnogospodarczych.

Wśród czynników, za pomocą których jednostki zewnętrzne wywierają wpływ na gospodarkę przedsiębiorstwa materiałami, znajdują się

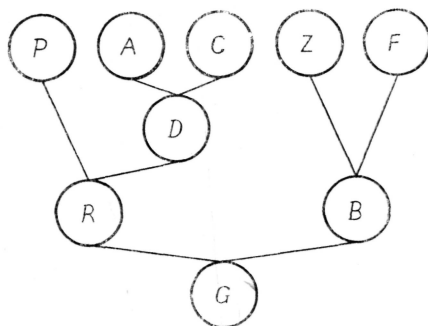
<sup>5</sup> Badania dotyczące przyrostu zapasów w dochodzie narodowym podzielonym przeprowadzili: T. Wojciechowski, *Obrót środkami produkcji*, 1972, rozdz. VI oraz E. Wiczorek, *Oddziaływanie kredytu bankowego na zapasy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, *Studia Finansowe* 1972, nr 12.

czynniki kształtujące wprost dopływ materiałów lub stan ich zapasów oraz czynniki wywierające wpływ na gospodarkę materiałami przez kształtowanie funduszków przedsiębiorstwa.

Na czynniki kształtujące bezpośrednio dopływ materiałów lub ich stan, składają się takie, które dotyczą zdarzeń zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz takie, które dotyczą kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem. Pierwsze wiążą się z planem działalności przedsiębiorstwa, drugie z jego stosunkami z dostawcami i odbiorcami. Instrumenty tej ostatniej grupy możemy podzielić zależnie od tego, jakiego rodzaju normy prawne je regulują, na instrumenty cywilnoprawne i administracyjnoprawne.

Wśród czynników finansowych, wywierających wpływ na stan zapasów materiałów i ich uzupełnienie, możemy także wyodrębnić czynniki typu planistycznego, dotyczące zdarzeń zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz czynniki związane z rzeczywistym przepływem strumieni pieniężnych i stanu zasobów pieniężnych.

Zobrazowaniem zaprezentowanego podziału czynników kształtujących gospodarkę przedsiębiorstwa materiałami jest poniższy schemat.



Systematyka czynników zewnętrznych w gospodarce przedsiębiorstwa materiałami

Symbole literowe oznaczają instrumenty:

*P* — planistyczne w sferze zadań rzeczowych,

*A* — administracyjnoprawne,

*C* — cywilnoprawne,

*Z* — planistyczne w sferze gospodarki finansowej,

*F* — dotyczące rzeczywistych przepływów lub zasobów pieniężnych.

Symbolem *D* oznaczono ogół instrumentów dotyczących stosunków z otoczeniem, *R* — ogół instrumentów dotyczących bezpośrednio dopływu materiałów lub stanu ich zapasów, *B* — ogół instrumentów finansowych wpływających na gospodarkę materiałami i wreszcie *G* — ogół instrumentów zewnętrznych wywierających wpływ na gospodarkę przedsiębiorstwa materiałami.

Instrumenty planistyczne w sferze zadań rzeczowych *P* są szczególną formą zarządzania gospodarką przedsiębiorstw. Wyznaczają bowiem podstawowe i dodatkowe zadania gospodarcze, jakie mają być realizowane w oznaczonym czasie, przy użyciu ustalonych środków. Cechy charakteryzujące instrumenty planistyczne w sferze zadań rzeczowych (np. stanowią akty prawne o bezwzględnym obowiązku wykonania, obowiązują tylko w oznaczonym czasie) pozwalają je wyodrębnić w oddzielną grupę. Do instrumentów planistycznych należą zadania rzeczowe, wyznaczone przez jednostkę nadrzędną oraz normy zapasów materiałów. Zadania rzeczowe, wśród których wyróżniamy zadania podstawowe i zadania dodatkowe, wyrażają minimalne żądane dostawy na rynek krajowy i zagranicę. Ustalając skład rodzajowy i strukturę sprzedaży, zadania te ustalają tym samym żądany skład rodzajowy i strukturę produkcji. Przesądza to o składzie rodzajowym dostaw, a w połączeniu z normami zapasów — o składzie rodzajowym i rozmiarach zapasów materiałów niezbędnych do wykonania zadań podstawowych i dodatkowych.

Instrumenty cywilnoprawne *C* występują w powiązaniach poziomych między kontrahentami (przedsiębiorstwem-dostawcą i przedsiębiorstwem-odbiorcą), w których strony stosunku cywilnoprawnego są względem siebie na równym poziomie (zgodnie z obowiązującą zasadą równorzędności stron). Instrumenty te stwarzają możliwość dojścia do porozumienia podmiotów równorzędnych. Są to wszelkiego rodzaju zabiegi, które względem siebie mogą stosować kontrahenci; stosowanie ich uwzględniają między sobą odpowiednimi postanowieniami umów. Do instrumentów tego typu należą: zawieranie, zmiana i rozwiązanie oraz wykonywanie umowy sprzedaży i dostawy, ustalenie obowiązku zawarcia umowy w trybie tzw. sporu przedumownego, rękojmia sprzedawcy za wady fizyczne i braki ilościowe, gwarancja, formy rozliczeń pieniężnych między przedsiębiorstwami z tytułu umowy sprzedaży i dostawy.

Instrumenty administracyjnoprawne *A* utożsamia się na ogół z jednostronnymi, indywidualnymi rozstrzygnięciami, skierowanymi wprost do zainteresowanego podmiotu. Taki tryb przekazywania konkretnych rozstrzygnięć podmiotów gospodarczych określa się trybem administracyjnym. Instrumenty administracyjnoprawne spotyka się przede wszystkim w powiązaniach pionowych, w których występują elementy nad- i podrzędności (jeden podmiot podporządkowany jest drugiemu podmiotowi). Najczęściej mają za zadanie sprzyjać wykonaniu zadań planowych. Do instrumentów administracyjnoprawnych należą: obowiązek zawarcia umowy sprzedaży i dostawy, dotyczący przydziału materiałów (rozdzielnicstwo), uzgodnienia dostaw; obowiązkowa zmiana lub rozwiązanie umowy; obowiązek ujawniania i zagospodarowania zapasów nieprawidłowych; zalecenia pokontrolne jednostek zbytu i banku; przecena zapasów nieprawidłowych.

Przy planowaniu zapotrzebowania finansowego przedsiębiorstwo musi

uwzględnić finansowe instrumenty planistyczne, które w sferze gospodarki finansowej przedsiębiorstwa wyrażają także żądania jednostek zewnętrznych. Instrumenty planistyczne w zakresie gospodarki finansowej to: limit środków dewizowych na zakup materiałów z importu, norma funduszu własnego w obrocie, limit kredytu podstawowego i przejściowego, norma odpisu z zysku netto na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa.

Instrumenty finansowe kształtujące rzeczywiste przepływy lub zasoby pieniężne  $F$  wpływają na efekty gospodarcze i finansowe przedsiębiorstwa. Do instrumentów związanych z rozmiarami rzeczywistych przepływów lub zasobów pieniężnych należą: normy podziału funduszu przedsiębiorstwa, oprocentowanie kredytu podstawowego, weryfikacja wyniku finansowego.

Jednostki uprawnione do stosowania wszystkich opisanych wyżej instrumentów wskazują zasady posługiwania się nimi i ustalają: statuty organizacji gospodarczych, normy prawa administracyjnego, normy prawa cywilnego, instrukcje służbowe banku oraz przepisy finansowe dotyczące gospodarki państwowej.

Te spośród instrumentów zawartych w nowym systemie ekonomiczno-finansowym organizacji gospodarczych (WOG) i w przepisach prawnych dotyczących obrotu gospodarczego określają ekonomiczne, prawne i finansowe warunki podejmowania decyzji przedsiębiorstw w gospodarce materiałami, pod wpływem których przedsiębiorstwa decydują o zakupach oraz zapasach materiałów. Są to przedstawione instrumenty planistyczne, administracyjnoprawne i cywilnoprawne oraz finansowe, które ograniczają swobodę decyzji przedsiębiorstw w gospodarce materiałami. Instrumenty te są z jednej strony ograniczeniami dla przedsiębiorstw, a z drugiej narzędziami za pomocą których jednostki zewnętrzne mogą wpływać na decyzje przedsiębiorstw w zakresie ich gospodarki materiałami (tab. 1).

W obecnym systemie ekonomiczno-finansowym i systemie umów, przeważają takie instrumenty, które obowiązują przedsiębiorstwo w okresach rocznych i krótszych (16 spośród 20 wymienionych w tab. 1). Mają one przeważnie charakter doraźnej interwencji (nakaz, zakaz) podejmowanej po to, aby bieżącymi poleceniami odpowiednio ukształtować decyzje przedsiębiorstw. Cechami tymi odznaczają się np. zadania wyznaczone przez jednostkę nadrzędną, zalecenia pokontrolne jednostek zbytu, obowiązek zawarcia umowy, jej zmiany lub rozwiązania. Ponadto stosowane są także instrumenty mniej zindywidualizowane, które w ogólny tylko sposób kształtują warunki, w jakich zapadają decyzje przedsiębiorstw w gospodarce materiałami. Są to np. oprocentowanie kredytu podstawowego, norma odpisu z zysku na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa, norma funduszu własnego w obrocie.

Z powiązań przedsiębiorstwa z jednostką nadrzędną, okręgowym zarządem dochodów państwa i kontroli finansowej, bankiem oraz kontrahen-

Jednostki zewnętrzne i stosowane przez nie instrumenty wpływające na decyzje przedsiębiorstw w gospodarce materiałami

Podmiot stosujący instrument wpływu	Nazwa instrumentu	Symbol grupy	Czas, w ciągu którego obowiązuje jednorazowa decyzja w sprawie danego instrumentu
Jednostka nadrzędna	1. zadania rzeczowe: podstawowe i dodatkowe	P	kwartał
	2. normy zapasów materiałów	P	rok
	3. obowiązek zawarcia umowy sprzedaży i dostawy, dotyczący np.: przydziału materiałów, uzgodnienia dostaw	A	w każdym czasie
	4. obowiązkowa zmiana lub rozwiązanie umowy sprzedaży i dostawy	A	w każdym czasie
	5. obowiązek zagospodarowania zapasów nieprawidłowych	A	miesiąc
	6. zalecenia pokontrolne jednostek zbytu	A	w przypadku wystąpienia nieprawidłowości
	7. limit środków dewizowych na zakup materiałów z importu	Z	rok
	8. norma funduszu własnego w obrocie	Z	kilka lat
	9. norma odpisu z zysku netto na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa	Z	kilka lat
	10. normy podziału funduszu rozwoju przedsiębiorstwa	F	kilka lat
Okręgowy zarząd dochodów państwa i kontroli finansowej	1. przecena zapasów nieprawidłowych	A	kwartał
	2. weryfikacja wyniku finansowego	F	rok
Bank	1. zalecenia pokontrolne banku	A	6 miesięcy
	2. limit kredytu podstawowego i przejściowego	Z	rok (kwartał)
	3. oprocentowanie kredytu podstawowego i przejściowego	F	kilka lat
Kontrahenci (sprzedawca, nabywca)	1. zawieranie, zmiana i rozwiązanie oraz wykonywanie warunków umowy sprzedaży i dostawy	C	w każdym czasie
	2. ustalenie obowiązku zawarcia umowy i treści umowy w trybie tzw. sporu przedumownego	C	30 dni od odmowy dostawy
	3. rękojmia sprzedawcy za wady fizyczne i braki ilościowe	C	półroczny i roczny (od dnia wydania materiału)
	4. gwarancja	C	roczny i dwuletni (od oddania rzeczy do użytku)
	5. formy i warunki rozliczeń pieniężnych między przedsiębiorstwami z tytułu umowy sprzedaży i dostawy	C	w każdym czasie

tami wynika, że w gospodarce materiałami nie zawsze realizuje się tylko własne decyzje, ale niejednokrotnie także decyzje jednostek zewnętrznych, tj. jednostki nadrzędnej okręgowego zarządu dochodów państwa i kontroli finansowej, banku oraz decyzji narzuconych i podjętych umów przez kontrahentów, czyli sprzedawców i nabywców. Decyzje zewnętrzne przekazywane są przedsiębiorstwu w powiązaniach typu pionowego. Wśród 20 instrumentów, przedstawionych w tab. 1, 15 występuje w powiązaniach typu pionowego, a z tego 11 dotyczy właśnie przekazywania przedsiębiorstwu decyzji w postaci bezpośrednich poleceń. Świadczy to, że stopień centralizacji zarządzania w gospodarce materiałami jest znaczny.

Z treści ekonomicznej przedstawionych instrumentów planistycznych, administracyjnoprawnych i cywilnoprawnych oraz finansowych, wynikają określone zadania lub uprawnienia jednostek zewnętrznych w sferze decyzji przedsiębiorstw dotyczących jego gospodarki materiałami.

## II. JEDNOSTKA NADRZĘDNA

Jednostka nadrzędna interesuje się wykonaniem bieżących zadań planowych i reguluje rozwojem przedsiębiorstwa według własnego uznania (dyrektor zjednoczenia ustala normy na okres kilku lat: norma odpisu z zysku netto na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa, stawki procentowe regulujące podział nadwyżki funduszu rozwoju przedsiębiorstwa oraz dyrektor zjednoczenia w porozumieniu z bankiem ustalają normę funduszu własnego w obrocie). Ponadto na podstawie przepisów administracyjnoprawnych, jednostka nadrzędna korzysta z udzielonego jej prawa do ograniczenia swobody przedsiębiorstwa w zawieraniu, zmianie lub rozwiązaniu umowy sprzedaży i dostawy w przypadkach, gdyby swoboda kontrahentów uniemożliwiła wykonanie zadań planowych. Prawo jednostki nadrzędnej do dalekiej ingerencji w stosunki umowne przedsiębiorstwa z jego kontrahentami, świadczy o nakazowych elementach występujących w powiązaniach poziomych (decyzja administracyjna staje się źródłem zobowiązań).

1. Zadania rzeczowe: podstawowe i dodatkowe. W zjednoczeniu, do którego należy badane przedsiębiorstwo, centrala zjednoczenia wyznacza przedsiębiorstwu w okresach kwartalnych zadania podstawowe w postaci wyznaczenia minimalnych dostaw przeznaczonych na rynek krajowy i zagranicę. Obok zadań podstawowych, jednostka nadrzędna może wyznaczyć przedsiębiorstwu (również w każdym kwartale) dwa dodatkowe zadania, które wynikają z aktualnych potrzeb gospodarki narodowej lub polityki zjednoczenia (dotyczą np. dodatkowej dostawy produktów wskazanemu odbiorcy, obniżenia poziomu zużycia materiałów).

Zadania podstawowe i dodatkowe wpływają na rozmiary zakupów materiałów krajowych i z importu, potrzebnych do produkcji.

2. Normy zapasów materiałów. Wielkość i rodzaj materiałów potrzebnych do produkcji wyznaczają zadania rzeczowe i normy zapasów materiałów. Normy zapasów ustalane w wyniku procesu normowania, uwzględniające zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa, określają potrzebę utrzymywania wyznaczonego poziomu zapasów oraz ich uzupełniania w granicach ustalonych normą. Z tego względu normy zapasów znajdują bezpośrednie zastosowanie w organizowaniu dostaw (zakupów) materiałów, stanowią istotny element w planowaniu poziomu zapasów oraz są podstawą analizy kształtowania się rzeczywistego ich stanu.

3. Obowiązek zawarcia umowy sprzedaży i dostawy dotyczący przydziału materiałów (rozdzielnictwo) i uzgodnienia dostaw. Aby wykonać zadania wyznaczone przez jednostkę nadrzędną, przedsiębiorstwo na podstawie planu zakupów zawiera ze sprzedawcami umowy sprzedaży i dostawy materiałów. W uspołecznionym obrocie materiałami występują liczne przepisy ograniczające swobodę kontrahentów w zawieraniu umów<sup>6</sup>. Na podstawie przepisów jednostki nadrzędne mają prawo zobowiązać podległe przedsiębiorstwa do zawarcia umowy. Obowiązek zawarcia umowy sprzedaży i dostawy może dotyczyć sprzedawcy w przypadku przydziału materiałów i uzgodnienia dostaw, a także sprzedawcy i nabywcy w przypadku uzgodnienia dostaw w umowach kooperacyjnych.

Materiały najbardziej w danym okresie deficytowe rozdzielane są centralnie<sup>7</sup>. Przydział, który otrzymuje przedsiębiorstwo od jednostki nadrzędnej jest decyzją uprawniającą do zawarcia umowy i nabycia określonej ilości materiałów u sprzedawcy. Sprzedawca zobowiązany jest do zawarcia umowy na żądanie nabywcy, który jest w posiadaniu takiego przydziału. Rozdzielnictwo zapewnia nabywcy dostawy materiałów, jednakże rozmiary dostaw nie mogą być większe od przyznanego odbiorcy limitu, przy czym odbiorcę obowiązuje ponadto złożenie zamówienia w ściśle określonym terminie.

Uzgodnienia dostaw<sup>8</sup> mogą być dokonywane albo między jednostkami nadrzędnymi kontrahentów, albo między jednostką nadrzędną jednej ze stron a drugą stroną. W uzgodnieniu dostaw wskazuje się sprzedawców, którzy zostają zobowiązani do zawarcia umowy o dostarczenie odpowiedniego rodzaju i ilości materiałów w wyznaczonym czasie na żądanie wskazanego nabywcy. Z reguły uzgodnienie dostaw dotyczy materiału, który ma być produkowany w przyszłości. Uzgodnienie dostaw zapewnia na-

<sup>6</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 192 z dnia 3 VIII 1973 r. w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej, §§ 8 - 14. (MP nr 36 z 1973 r., poz. 218).

<sup>7</sup> § 8 do uchwały Rady Ministrów nr 192.

<sup>8</sup> § 9 do uchwały Rady Ministrów nr 192.

bywcy dostawy materiałów, zwłaszcza wtedy, gdy wyłącznym producentem danego materiału jest jeden sprzedawca.

Podstawą prawną wieloletnich porozumień o sprzedaż i dostawy materiałów między kontrahentami są umowy kooperacyjne. Zgodnie z decyzją jednostek nadrzędnych kontrahenci: sprzedawca i nabywca, zobowiązani są — i to najczęściej w formie uzgodnienia dostaw — do zawarcia umowy kooperacyjnej na okres wieloletni i do sprecyzowania treści postanowień w umowach rocznych, a nawet w umowach na okresy krótsze. Umowa kooperacyjna zapewnia nabywcy dostawy materiałów, a sprzedawcy ich sprzedaż na okres kilku lat.

4. Obowiązkowa zmiana lub rozwiązanie umowy sprzedaży i dostawy<sup>9</sup>. Jeżeli nabywca odmawia wyrażenia zgody na zmianę lub rozwiązanie umowy, pomimo że został zobowiązany do zmiany lub rozwiązania umowy decyzją jednostki nadrzędnej, sprzedawca ma prawo wystąpić do komisji arbitrażowej o zmianę lub rozwiązanie umowy. Nabywca może być zobowiązany do zmiany lub rozwiązania umowy w przypadku, gdy realizacja umowy stała się niecelowa i naraża gospodarkę na straty (np. gdyby straty sprzedawcy wynikające z pełnego wykonania umowy były wyższe od strat, jakie poniósłby nabywca z powodu nieotrzymania materiałów w ilości umówionej).

Nabywca ma prawo odstąpić od umowy już częściowo wykonanej, z powodu zmiany zadań planowych, jeżeli terminy przewidziane dla dostarczenia pozostałej części materiału jeszcze nie upłynęły. W takiej sytuacji nabywca nie ma obowiązku zapłacenia kar umownych, jakkolwiek odstąpienie następuje z przyczyn, za które on odpowiada. Nabywca ma jednak obowiązek naprawić szkodę przez zwrot nakładów poniesionych w celu wytworzenia materiału oraz wskutek utraty zysku.

5. Obowiązek ujawniania i zagospodarowania zapasów nieprawidłowych. Przedsiębiorstwo zobowiązane jest do bieżącej analizy stanu zapasów, przeprowadzonej w toku inwentaryzacji, kontroli i społecznych przeglądów oraz do oceny przydatności zapasów w celu ujawnienia zapasów nieprawidłowych. Ujawnione zapasy nieprawidłowe przedsiębiorstwo powinno wykazywać w sposób umożliwiający ich wyodrębnienie z pozostałych zapasów oraz zagospodarowanie. Zgodnie z przepisami prawnymi<sup>10</sup> przedsiębiorstwo powinno określić sposób zagospodarowania zapasów nieprawidłowych w ciągu miesiąca od daty ich ujawnienia.

<sup>9</sup> Ogólne warunki umów sprzedaży i umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej, §§ 10 - 12 (załącznik do cytowanej uchwały nr 192 RM z dnia 3 VIII 1973 r.).

<sup>10</sup> Uchwała nr 164 Rady Ministrów z dnia 6 VIII 1971 r. w sprawie rozporządzenia przez państwowe jednostki organizacyjne niektórymi ruchomymi składnikami majątkowymi (MP nr 46, poz. 292; zm. MP z 1972 r. nr 42, poz. 230).

Przedsiębiorstwo powinno wykorzystać zapasy nieprawidłowe przede wszystkim na własne potrzeby. Jeżeli przedsiębiorstwo przeznaczy materiały stanowiące zapas nieprawidłowy do wykorzystania na własne potrzeby, to zobowiązane jest zmienić lub rozwiązać umowę sprzedaży i dostawy materiałów już zawartą ze sprzedawcami, ale jeszcze nie wykonaną (takie odstąpienie od umowy nie pociąga za sobą obowiązku zapłacenia kary umownej, jeżeli zostało dokonane przed terminem dostarczenia towarów; występuje obowiązek naprawienia sprzedawcy szkody). W przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie może wykorzystać nieprawidłowych zapasów materiałów na własne potrzeby, powinno je sprzedać według cen ustalanych dla przedmiotów niepełnowartościowych<sup>11</sup> lub po dokonaniu przeceny. Wykonanie obowiązku ujawniania i zagospodarowania zapasów nieprawidłowych kontroluje jednostka zbytu.

6. Zalecenia pokontrolne jednostki zbytu. Jednostka zbytu (centrala zbytu, biuro zbytu lub zjednoczenie pełniące funkcje zbytu) przeprowadza w razie potrzeby kontrolę posiadanych przez przedsiębiorstwo zapasów materiałów na podstawie analizy własnych informacji statystycznych i ewidencyjnych, informacji o stanie zapasów i wielkości ich zużycia zawartych w zamówieniach nabywcy oraz wyników bezpośredniej lustracji zapasów u nabywców<sup>12</sup>.

Kontrola polega na zbadaniu celowości posiadanych zapasów, prawidłowości ich magazynowania oraz stanu zagospodarowania zapasów nieprawidłowych (zużycie na własne potrzeby, sprzedaż, likwidacja). Jeżeli w wyniku przeprowadzonej kontroli, jednostka zbytu stwierdzi, że przedsiębiorstwo posiada nadmierne zapasy materiałów, może wydać decyzje o ograniczeniu dostaw tych materiałów, a nawet o okresowym wstrzymaniu dostaw. Ponadto, jeżeli jednostka zbytu stwierdzi, że przedsiębiorstwo posiada zbędne zapasy materiałów, które do dnia kontroli nie zostały zgłoszone do zagospodarowania, może wydać decyzję nakazującą sprzedaż tych zapasów wskazanym jednostkom gospodarki społecznej.

Informacje o podjętych decyzjach jednostka zbytu przekazuje przedsiębiorstwu kontrolowanemu i jego jednostce nadrzędnej, bankowi finansującemu to przedsiębiorstwo, sprzedawcy, który zawarł umowę sprzedaży i dostawy materiałów z tym przedsiębiorstwem, a dostawa ma być ograniczona lub chwilowo wstrzymana.

## 7. Limit środków dewizowych na zakup mate-

<sup>11</sup> Uchwała nr 67 Rady Ministrów z dnia 7 III 1972 r. w sprawie zasad i trybu ustalania cen przedmiotów niepełnowartościowych (MP nr 16 poz. 104).

<sup>12</sup> Uchwała nr 48 Rady Ministrów z dnia 21 II 1964 r. w sprawie przeprowadzenia kontroli zapasów przez jednostki zbytu (MP 1964 nr 15, poz. 69 z późniejszymi zmianami).

riałów z importu<sup>13</sup>. O maksymalnej wielkości zakupu materiałów z importu decyduje wielkość limitu środków dewizowych. Jednostka nadrzędna otrzymuje dla całego zjednoczenia przydział środków dewizowych z Ministerstwa Handlu Zagranicznego i przyznaje limity poszczególnym przedsiębiorstwom należącym do zjednoczenia. Przyznany przedsiębiorstwu limit środków dewizowych uprawnia je do zawierania umów z dostawcami zagranicznymi.

8. Norma udziału funduszu własnego w obrocie w finansowaniu zapasów. Przedsiębiorstwo ma obowiązek sfinansowania funduszem własnym w obrocie określonej procentowo części wartości zapasów bieżących, w tym również bieżących zapasów materiałów do wysokości uzasadnionej rotacji<sup>14</sup>.

Wymagane minimum sfinansowania zapasów bieżących funduszem własnym w obrocie, określone przez normę procentową oraz wskaźniki uzasadnionej rotacji wyznaczają bankowi granicę, do której może udzielać przedsiębiorstwom kredytu podstawowego i sprawować w tym zakresie kontrolę nad kształtowaniem zapasów bieżących w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo jest zainteresowane zwiększeniem udziału funduszu własnego w obrocie w finansowaniu zapasów bieżących (i tym samym wzrostem zysku) z następujących powodów: zmniejszenia udziału kredytu podstawowego i przejściowego w finansowaniu zapasów i tym samym zmniejszenia zakresu kontroli banku nad zapasami przy okazji kredytowania mniejszej części zapasów od przewidzianej normą, niższych kosztów finansowych z tytułu odsetek od kredytu podstawowego i przejściowego.

9. Norma odpisu z zysku netto na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa. Rozmiary wydatków przedsiębiorstwa na przyrost zapasów, inwestycje i postęp techniczno-ekonomiczny zależą w aktualnym systemie ekonomiczno-finansowym od dwóch czynników: wielkości normy odpisu z zysku na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa<sup>15</sup> i norm procentowych regulujących podział nadwyżki funduszu rozwoju przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Normy te wyznacza dyrektor zjednoczenia. Określają one granice sum przeznaczonych z zysku netto na tworzenie funduszu rozwoju przedsiębiorstwa. Granica ta jest wyznaczana dlatego, że wysokość osiągniętego przez przedsiębiorstwo zysku, nie zawsze — w

<sup>13</sup> Przewidziany jest w statucie Fabryki Kosmetyków „Pollena-Lechia” w Poznaniu, zawierającym kompleksowe zasady zarządzania Zjednoczenia Przemysłu Chemicznego „Pollena”.

<sup>14</sup> Patrz przypis 13.

<sup>15</sup> Wysokość normy odpisu z zysku na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa określona jest w statucie Fabryki Kosmetyków „Pollena-Lechia” w Poznaniu, op. cit.

<sup>16</sup> Jak wyżej.

opinii jednostki nadrzędnej — odpowiada w danym okresie potrzebom rozwojowym przedsiębiorstwa.

Podstawowy odpis z zysku netto na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa uzależniony jest od wielkości zysku netto, przeciętnej wartości produkcyjnych środków trwałych (brutto), wartości zapasów, które nie podlegają w całości finansowaniu kredytem bankowym oraz wysokości normy ustalonej na okres wieloletni przez dyrektora zjednoczenia. Fundusz rozwoju przedsiębiorstwa tworzy się z pozostałości zysku netto, dokonując odpisu podstawowego według ustalonej normy (po uprzednim dokonaniu odpisów na fundusz premiiowy kierownictwa) oraz odpisu dodatkowego (uzupełniającego) według norm procentowych ustalanych przez dyrektora zjednoczenia, z zysku netto, jaki pozostał po dokonaniu wpłat na scentralizowany fundusz zjednoczenia.

10. Normy podziału funduszu rozwoju przedsiębiorstwa. Nadwyżka zysku ponad określoną dla przedsiębiorstwa wielkość funduszu rozwoju wynikającą z normy odpisu podstawowego z zysku, podlega podziałowi według norm procentowych ustalanych przez dyrektora zjednoczenia. Część nadwyżki zysku podlega przekazaniu na scentralizowany fundusz zjednoczenia według wzrastających stawek procentowych (50, 75 i 90% — tworzących skalę progresywną). Z pozostałości zysku dokonuje się odpisu dodatkowego (uzupełniającego) na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa zgodnie ze zmniejszającymi się stawkami (50, 25 i 0% — tworzących skalę regresywną).

Przedsiębiorstwo może być szczególnie zainteresowane wzrostem zysku do wysokości pozwalającej dokonać podstawowego odpisu z zysku na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa. W mniejszym stopniu przedsiębiorstwo może być zainteresowane wzrostem zysku ponad podstawowy odpis z zysku netto na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa, ze względu na konieczność przekazania nadwyżki zysku na scentralizowany fundusz zjednoczenia według wzrastających norm procentowych. Możliwość dokonania dodatkowego odpisu na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa (z zysku, jaki pozostaje po utworzeniu scentralizowanego funduszu zjednoczenia) może jednak zachęcić przedsiębiorstwo do wzrostu zysku, umożliwiającego wzrost funduszu rozwoju przedsiębiorstwa ponad odpis podstawowy. Również środki scentralizowanego odpisu funduszu zjednoczenia umożliwiają zwiększenie zapasów (poza finansowaniem inwestycji i postępu techniczno-ekonomicznego) w tych latach, w których środki funduszu własnego w obrocie i funduszu rozwoju przedsiębiorstwa okażą się niewystarczające. Scentralizowany fundusz zjednoczenia przeznaczony jest m.in. na zasilanie funduszu rozwoju przedsiębiorstwa<sup>17</sup> i funduszu własnego w obrocie w formie dotacji lub pożyczek.

<sup>17</sup> Nadwyżki funduszu rozwoju przedsiębiorstwa ponad „próg” wolny od opodatkowania obliczone przez centralę zjednoczenia dla całego WOG podlegają opo-

## III. OKRĘGOWY ZARZĄD DOCHODÓW PAŃSTWA I KONTROLI FINANSOWEJ

Okręgowy zarząd dochodów państwa i kontroli finansowej to obok banku drugi organ kontroli nad nieprawidłowymi запасami. Interesuje się terminowym ujawnieniem zasobów nieprawidłowych przedsiębiorstw i ich przeceną (gdy przedsiębiorstwo wymogów takich nie spełni — nalicza kary) oraz wyeliminowaniem z wyniku finansowego zysku nieprawidłowego, osiągniętego w sposób naruszający obowiązujące normy prawne, a w szczególności powstałego m.in. wskutek pogorszenia jakości produkcji w stosunku do obowiązujących norm i receptur.

1. *Przecena zasobów nieprawidłowych.* Zapasy materiałów nieprzydatnych przedsiębiorstwu do wykonania zadań podstawowych i dodatkowych, które nie zostały zagospodarowane w ciągu 3 miesięcy od daty ich ujawnienia, objęte są przeceną. Wynik przeceny zasobów obciąża rachunek strat i zysków przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

Przedsiębiorstwu opłaca się ujawniać i przeceniać zapasy nieprawidłowe w obowiązującym terminie, pomimo związanych z tym strat. W przypadku bowiem nieujawnienia i nieprzecenia zasobów nieprawidłowych, przedsiębiorstwo naraża się na koszty związane z magazynowaniem tych zasobów oraz na straty, wynikające z przeprowadzonej na wniosek banku czy organu kontroli zewnętrznej przeceny i zastosowanie sankcji.

2. *Weryfikacja wyniku finansowego.* Jeżeli zysk ma być źródłem korzyści przedsiębiorstw zgodnie z tworzeniem funduszu rozwoju przedsiębiorstwa i źródłem korzyści jego pracowników dzięki tworzeniu funduszu premiewego kierownictwa, to zysk bilansowy musi być zweryfikowany w celu wyeliminowania zysku niezależnego i nieprawidłowego. Za zysk nieprawidłowy (zależny od przedsiębiorstwa) uważa się zysk osiągnięty w sposób naruszający obowiązujące normy prawne, a w szczególności powstały m.in. wskutek pogorszenia jakości produkcji w stosunku do obowiązujących norm i receptur. Jeżeli zysk nieprawidłowy powstały z wyżej wymienionego tytułu ujawniło przedsiębiorstwo lub jednostka nadrzędna to przedsiębiorstwo zobowiązane jest przekazać go w całości do budżetu, a w odniesieniu do zysku nadmiernego, zwrócić go nabywcy<sup>19</sup>. Zweryfikowany zysk bilansowy podlega podziałowi między różnych uczestników.

datkowaniu na rzecz budżetu państwa. Podatek od nadwyżki funduszu rozwoju przedsiębiorstwa płacony jest na szczeblu zjednoczenia ze środków scentralizowanego funduszu zjednoczenia (zarządzenie nr 41 Min. Fin. z dnia 30 IV 1974 r. w sprawie rozliczeń z budżetem z tytułu opracowania, obliczeń oraz niektórych podatków przez jednostki i organizacje gospodarcze wprowadzające kompleksowe zasady systemu ekonomiczno-finansowego — nie publikowana).

<sup>18</sup> Zarządzenie ministra finansów z dnia 31 II 1972 r. w sprawie zasobów nieprawidłowych podlegających bieżącej przecenie i zasad rozliczania skutków tej przeceny (MP nr 23, poz. 134; zm. MP 1973 nr 27 poz. 172).

<sup>19</sup> Uchwała nr 46 Rady Ministrów z dnia 5 III 1976 r. w sprawie gospodarki fi-

## IV. NARODOWY BANK POLSKI

Bank zapewnia przedsiębiorstwu bieżącą zdolność płatniczą w jego stosunkach z kontrahentami, udzielając kredytu podstawowego na finansowanie bieżących zapasów i należności nie przeterminowanych w granicach uzasadnionej rotacji oraz kredytu przejściowego na sfinansowanie zobowiązań. Pomimo istniejących często w przedsiębiorstwach nieprawidłowości, bank kredytu nie odmawia, jeśliby to mogło spowodować niewykonanie zadań planowych. W czasie przeprowadzonej w przedsiębiorstwie kontroli bank interesuje się skutkami nieprawidłowości dotyczących zapasów, należności i zobowiązań powstałych w przedsiębiorstwie w wyniku jego poziomych powiązań z kontrahentami, interesuje się również wysokością płaconych kar za bezprawne postępowanie. Rola banku polega wówczas na interweniowaniu, przede wszystkim w przedsiębiorstwie, w formie przekazywanych informacji, poleceń.

1. Zalecenia pokontrolne banku. Przechowywane w magazynach przedsiębiorstwa zapasy materiałów mogą po pewnym czasie okazać się mało wartościowe lub zbędne, tzn. nieprzydatne do produkcji. Jeśli bank na podstawie swej kontroli uzna jakieś zapasy materiałów za nieprawidłowe<sup>20</sup>, przekazuje informacje o przyczynach i sposobach likwidacji tych zapasów kierownictwu przedsiębiorstwa i organom samorządu robotniczego w formie zaleceń wniosków i propozycji<sup>21</sup>. W przypadku niewykonania zaleceń we wskazanym terminie, informacje o stwierdzonych w przedsiębiorstwie nieprawidłowościach bank przekazuje jednostce nadrzędnej i organom administracji państwowej. Zalecenia pokontrolne mogą również dotyczyć poprawy sytuacji finansowej tych przedsiębiorstw, w których udział funduszków własnych w obrocie w pokryciu środków obrotowych obniżył się poniżej minimum określonego w statucie. Mogą też dotyczyć możliwości przeznaczenia środków funduszu rozwoju przedsiębiorstwa na sfinansowanie zapasów w miejsce kredytu bankowego<sup>22</sup>.

2. Limit kredytu podstawowego i przejściowego. Na podstawie przepisów bankowych z 1974 r.<sup>23</sup>, bank przyznawał przedsię-

nansowej przemysłowych i budowlano-montażowych państwowych organizacji gospodarczych objętych planem centralnym (MP Nr 15, poz. 70).

<sup>20</sup> Na podstawie obserwacji w badanym przedsiębiorstwie, w banku i na podstawie konsultacji z doradcą prezesa Centrali NBP w Warszawie mgrem T. Cholińskim można stwierdzić, że bank interesuje się zapasami materiałów, a nie interesuje się ich zakupami.

<sup>21</sup> M. Boruń, *Kontrola bankowa jednostek gospodarki uspołecznionej*, w: *Zagadnienia kontroli finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw i zjednoczeń*, (red. N. Bajl), PAN i Instytut Nauk Prawnych, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1973.

<sup>22</sup> Instrukcja Służbowa nr A-8/I, „Kredytowanie jednostek i organizacji gospodarczych wprowadzających kompleksowe zasady systemu ekonomiczno-finansowego” (wprowadzona ZP nr A (9) 74), Warszawa NBP, marzec 1974.

<sup>23</sup> Instrukcja służbowa Nr A-8/I ...

biorstwom kredyt podstawowy (na rok lub okresy kwartalne) na finansowanie części zapasów bieżących i nieprawidłowych, nie pokryte funduszem własnym w obrocie i zobowiązaniami prawidłowymi, w wysokości zapotrzebowania przewidywanego przez przedsiębiorstwo i ocenionego przez bank. Przepisy bankowe umożliwiały podwyższenie kredytu podstawowego, w przypadku kiedy zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na kredyt podstawowy (po przyznaniu kredytu) okazało się niższe od kwoty przyznanej.

Przedsiębiorstwo ze względu na konieczność płacenia prowizji, tj. 2% odsetek od sum przyznanego kredytu podstawowego oraz możliwość podwyższenia kredytu podstawowego (po przyznaniu go) i dostępność kredytu przejściowego na opłacenie wymaganych zobowiązań, nie znajdujących pokrycia w środkach na rachunku rozliczeniowym (w granicach wolnej marży kredytu podstawowego), zaniżało zapotrzebowanie na kredyt podstawowy. Daje to podstawę do przypuszczeń, że limit kredytu podstawowego nie stanowił dostatecznego ograniczenia (jak w przypadku prowizji) zakupu materiałów i gromadzenia zapasów ze względu na możliwość jego podwyższania i dostępność kredytu przejściowego<sup>24</sup>.

Zgodnie z aktualnymi zasadami systemu kredytowego<sup>25</sup>, przedsiębiorstwo składa do banku wnioski o przyznanie kredytu podstawowego i przejściowego. Kredyt podstawowy przeznaczony jest na zapasy bieżące i należności nie przeterminowane do wysokości uzasadnionej rotacji, nie sfinansowane funduszami własnymi i zobowiązaniami prawidłowymi, natomiast kredyt przejściowy na zapasy (bez sezonowych i rezerwowych) oraz należności, nie sfinansowane funduszami własnymi, zobowiązaniami prawidłowymi i kredytem podstawowym.

3. Oprocentowanie kredytu podstawowego i przejściowego. Powstrzymaniu przedsiębiorstwa przed nieprzeżywanymi zakupami materiałów ma służyć m.in. wysokie oprocentowanie kredytu podstawowego (8%) i kredytu przejściowego (10%)<sup>26</sup>. Koszty finansowe badanego przedsiębiorstwa z tytułu oprocentowania kredytów obrotowych są obecnie niemal trzykrotnie wyższe niż do 1973 r.

Wysoka w aktualnym systemie finansowym stopa procentowa powinna przyczynić się do podniesienia efektywności wykorzystania majątku obrotowego<sup>27</sup>. Sama jednak wysokość stopy procentowej nie wystarczy do

<sup>24</sup> Postępowanie zaobserwowane w badanym przedsiębiorstwie (świadczą o tym m. in. obserwacje dotyczące częstotliwości korzystania z kredytu przejściowego).

<sup>25</sup> Instrukcja służbowa Nr A-8, „Kredytowanie i kontrola jednostek na rozrachunku gospodarczym (wprowadzona ZP Nr A (12) 76), Warszawa, NBP, kwiecień 1976.

<sup>26</sup> Zarządzenie Min. Fin. z dnia 22 XII 1973 r. w sprawie odsetek bankowych od kredytów i środków pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej (WP 1974 nr 1 poz. 7).

<sup>27</sup> Z. Fedorowicz, *System finansowo-ekonomiczny uspołecznionych przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1974, s. 295.

zrealizowania tego celu, tzn. do utrzymywania zapasów materiałów na minimalnym poziomie gwarantującym ciągłość produkcji i zmniejszenie kosztów zużycia materiałów, jeżeli koszty z tytułu odsetek od kredytu nie wpłyną na rozmiary funduszków materialnego zainteresowania, np. na fundusz płac lub fundusz premiowy, tzn. jeżeli nie zostaną uruchomione bodźce do właściwej gospodarki materiałami. W aktualnym systemie finansowym oprocentowanie kredytu podstawowego i przejściowego zmniejsza dochód przedsiębiorstwa i w rezultacie dyspozycyjny fundusz płac załogi.

## V. KONTRAHENCI — SPRZEDAWCY

Obok powiązań pionowych, na gospodarkę przedsiębiorstw materiałami wpływają powiązania poziome. W niezbyt silnie scentralizowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwami, znaczenie powiązań poziomych jest relatywnie większe niż w systemie silnie scentralizowanym, dlatego wymagają one również starannych badań, co i powiązania pionowe. One bowiem poważnie mogą wpływać na decyzje przedsiębiorstw w gospodarce materiałami.

Pomimo że przepisy prawne czynią sprzedawców i nabywców odpowiedzialnymi za niewykonanie bądź nienależyte wykonanie umów, to w ich realizacji trafiają się dość często nieprawidłowości, których skutkiem jest wysoki poziom zapasów materiałów bieżących i nieprawidłowych u nabywcy.

Odstąpienie od umowy, zwłoka w dostarczeniu materiałów, zwłoka w zadysponowaniu nimi, dostawy materiałów z wadami i inne, wpływają przez dostawy materiałów na poziom ich zapasów u nabywcy oraz na ich jakość.

Sprzedawca może wpłynąć na decyzje nabywcy co do zmiany lub rozwiązania umowy, jeżeli nabywca odmawia, występuje z wnioskiem do jednostki nadrzędnej o zmianę lub rozwiązanie umowy, a po bezskutecznej interwencji do komisji arbitrażowej. Nabywca może być zobowiązany do zmiany lub rozwiązania umowy już zawartej, gdy jej realizacja okazała się niecelowa i naraża gospodarkę na straty. Aktualne przepisy prawne nakładają jednak więcej obowiązków na sprzedawcę, chroniąc w ten sposób słabszą pozycję nabywcy w obrocie gospodarczym. Zakres stosunków ekonomicznych między nabywcą a sprzedawcą, polegających na rzeczywistej umowie, jest nieduży.

1. Zawieranie, zmiana i rozwiązanie oraz wykonywanie umowy sprzedaży i dostawy<sup>28</sup>. Umowa powinna być zawsze zawarta w formie pisemnej. Odpowiedź sprzedawcy na ofertę nabywcy powinna być udzielona w terminie 14 dni, w przypadku umów

<sup>28</sup> §§ 1-42 OWU.

wieloletnich — w terminie 30 dni. Sprzedawca nie może odmówić przyjęcia zamówienia z powodu krótkiego terminu jego dostarczenia, jeżeli w zamówieniu zażądano wykonania dostawy po upływie 45 dni od jego doręczenia. Dłuższych terminów wyprzedzenia składania zamówień można żądać w szczególnych przypadkach i wymagane jest zezwolenie właściwego ministra. W umowie należy określić: rodzaj i gatunek materiałów, jego ilość, termin i sposób doręczenia. Terminy dostarczenia materiałów powinny być na żądanie nabywcy ustalone w umowie z dokładnością co najmniej miesięczną (§ 5 OWU). Materiały powinny być dostarczone w równych ilościach w poszczególnych miesiącach roku objętego umową, chyba że w umowie przewidziano inaczej. Kontrahenci mogą zmienić lub rozwiązać umowę tylko w gospodarczo uzasadnionych przypadkach.

Wykonywanie umowy sprzedaży i dostawy materiałów powinno przebiegać w następujący sposób: sprzedawca, wysyłając materiał powinien o tym zawiadomić nabywcę, tak aby zawiadomienie doszło przed nadejściem dostawy. Nabywca ma prawo zastrzec sobie przeprowadzenie na własny koszt badania technicznego, jakości materiałów przed wysyłką dostawy. W przypadku stwierdzenia, że materiał nie był przygotowany do wysyłki lub miał wady, sprzedawca jest zobowiązany pokryć wydatki poniesione przez nabywcę. Strona, którą uczyniono odpowiedzialną za niebezpieczeństwo przypadkowej utraty lub uszkodzenia materiału w czasie przewozu, ubezpiecza materiał na czas przewozu i pokrywa związane z tym koszty. Sprzedawca ponosi odpowiedzialność za szkodę wynikłą w czasie przewozu, jeżeli szkoda powstała z jego winy, a w szczególności na skutek wad, niewłaściwego załadowania lub opakowania. Sprzedawca bowiem powinien dostarczyć materiał w opakowaniu odpowiadającym Polskiej Normie lub normie branżowej, a te, jeżeli nie określają opakowania i nie określono go również w umowie — w opakowaniu odpowiadającym właściwościom materiału i środkowi transportowemu, jaki ma być zastosowany. Jeżeli wartość opakowania nie została wliczona w cenę zakupionego materiału, nabywca jest zobowiązany zapłacić sprzedawcy cenę opakowania. Przestrzeganie powyższych warunków umowy sprzedaży i dostawy materiałów przez kontrahentów jest jednym z czynników wpływających na prawidłowe kształtowanie się zapasów materiałów i ich jakość.

2. Ustalenie obowiązku zawarcia umowy i treści umowy w trybie t.z.w. sporu przedumownego. Sprzedawca nie może odmówić zawarcia umowy sprzedaży i dostawy materiałów bez uzasadnionych powodów, jeżeli naraziłoby to nabywcę na straty lub trudności w realizacji zadań wyznaczonych przez jednostkę nadrzędną. Jeżeli sprzedawca odmawia zawarcia umowy sprzedaży z nabywcą, w mylnym przekonaniu, że nie ma takiego obowiązku albo przyjmuje zamówienie z równoczesnym zgłoszeniem zastrzeżeń co do pewnych jego postanowień, to nabywca ma prawo zwrócić się do jednostki nadrzędnej z wnioskiem

o interwencję, a po bezskutecznej interwencji z wnioskiem do komisji arbitrażowej. Wniosek o ustalenie istnienia obowiązku zawarcia umowy czy ustalenie treści umowy w punktach spornych, rozpatruje komisja arbitrażowa w trybie tzw. sporu przedumownego<sup>29</sup>. Jeżeli komisja arbitrażowa nie stwierdzi istnienia obowiązku zawarcia umowy przez sprzedawcę, a niezawarcie umowy naraża nabywcę na niewykonanie zadań, to nabywca ma prawo zwrócić się do jednostki nadrzędnej sprzedawcy z wnioskiem o zobowiązanie go do zawarcia umowy (czyli nałożenia obowiązku). W przypadku odmowy, nabywca ma prawo wystąpić z wnioskiem do ministra nadzorującego sprzedawcę<sup>30</sup>. Stwarza to dla nabywcy możliwość zaopatrzenia się w materiały potrzebne do wykonania zadań.

3. Rękojmia sprzedawcy za wady fizyczne i braki ilościowe. Sprzedawca jest odpowiedzialny za dostarczenie materiałów w ilości i o jakości zgodnej z umową. Nabywca ma prawo uchronić się od strat wywołanych wadami otrzymanych materiałów (tzn. materiał o właściwościach niezgodnych z normami jakościowymi), brakami ilościowymi, opierając się na przepisach rękojmi sprzedawcy za wady fizyczne i braki ilościowe i o gwarancji (w przypadku gdy producent jej udzielił)<sup>31</sup>.

Podstawą prawną roszczenia nabywcy z tytułu rękojmi za wady fizyczne materiałów i braki ilościowe jest protokół sporządzony na piśmie przy ilościowym i jakościowym odbiorze materiałów oraz niezwłoczne zawiadomienie sprzedawcy o stwierdzonych nieprawidłowościach. Jeżeli sprzedawca uzna reklamację, zobowiązany jest przede wszystkim obniżyć cenę i zapłacić karę umowną albo na żądanie nabywcy wymienić materiał, usunąć wadę fizyczną i zapłacić karę umowną. Gdy sprzedawca w terminie wyznaczonym mu przez nabywcę nie wymieni materiału lub nie usunie wad fizycznych, nabywca ma prawo usunąć wadę na koszt sprzedawcy albo dokonać na jego koszt zakupu materiału nie mającego wad.

4. Gwarancja. Dodatkowym środkiem zabezpieczającym nabywcę przed wadami fizycznymi otrzymanych materiałów może być gwarancja udzielona przez sprzedawcę (producenta). Roszczenia nabywcy z tytułu gwarancji polegają na żądaniu od sprzedawcy usunięcia wad lub wymiany materiałów wadliwych na inne, wolne od wad, w okresie objętym gwarancją.

Nabywca może rościć sobie prawa z tytułu rękojmi sprzedawcy za wady fizyczne i braki ilościowe najwcześniej wtedy — w przypadku gdy sprzedawca udzielił gwarancji — kiedy sprzedawca nie wykona obowiąz-

<sup>29</sup> §§ 8 i 9 OWU.

<sup>30</sup> § 14 do uchwały Rady Ministrów nr 192.

<sup>31</sup> §§ 10 - 12 OWU.

ków wynikających z gwarancji, a najpóźniej — nie dłużej niż 3 miesiące po upływie terminu gwarancji.

5. Formy rozliczeń pieniężnych między przedsiębiorstwami z tytułu umowy sprzedaży i dostawy<sup>32</sup>. Formę rozliczeń ustalają kontrahenci w drodze umowy. Najczęściej stosowaną formą rozliczeń w badanym przedsiębiorstwie jest bankowe inkaso faktur. Ponad 85% wartości obrotów w rozrachunkach z odbiorcami dokonywano w ostatnich latach w formie inkasa bankowego. W tej formie dokonywane są wszystkie rozliczenia o wartości ponad 5 tys. zł (poniżej 5 tys. zł za pomocą polecenia przelewu, co stanowi ponad 12% wartości obrotów). Zaletą inkasa bankowego jest to, że inicjatywa wystawienia dokumentów rozliczeniowych należy do dostawcy.

Zbliżona do inkasa bankowego jest forma rozliczeń za pomocą polecenia pobrania. W przedsiębiorstwie ta forma rozliczeń stosowana jest do regulowania należności nie kwestionowanych przez dłużnika z tytułu kar umownych i odsetek za zwłokę. W niewielkim zakresie stosuje się akredytywę i kompensatę sald. Rozliczenia kompensacyjne są stosowane tylko ze zjednoczeniem.

## VI. GOSPODARKA PRZEDSIĘBIORSTW MATERIAŁAMI

Gospodarką materiałami jest wyodrębniona organizacyjnie sfera działalności przedsiębiorstwa, na którą składają się: wybór materiałów dla potrzeb produkcyjnych z uwzględnieniem przesłanek ekonomicznych i technicznych, zakupy materiałów, przechowywanie zapasów materiałów w magazynach, przesuwanie materiałów do produkcji oraz kontrola wewnętrzna zużycia, stanów i jakości materiałów<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> §§ 62 - 83 OWU oraz art. 7 ustawy z 1 VII 1958 r. o rozliczeniach pieniężnych jednostek gospodarki uspołecznionej (Dz. U. nr 44 poz. 215, Dz. U. 1971 nr 14 poz. 137).

<sup>33</sup> Techniczne warunki przedsiębiorstwa w gospodarce materiałami określają: zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rzeczowe wpływające na dostawy materiałów, rzeczowe czynniki wewnętrzne wpływające na zużycie materiałów w produkcji i na zapasy materiałów. Ze względu na szeroką literaturę, czynniki techniczne nie będą przedmiotem oddzielnych rozważań. Charakterystyką czynników określających techniczne warunki gospodarowania przedsiębiorstwa materiałami zajmują się: N. Fasolak, *Zarządzanie zapasami materiałowymi*, Warszawa 1974, rozdz. II, p. 2; J. Kwejt, *Zarządzanie gospodarką materiałową*, Warszawa 1970, rozdz. IX, p. 2; B. Napiórkowski, *Instrumenty finansowe w gospodarce zapasami*, Warszawa 1970, rozdz. II; T. Choliński, *Zapasy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1969, rozdz. III, p. 1; T. Choliński, G. Michajłow, S. Milewski, *Gospodarka zapasami w krajach socjalistycznych*, rozdz. III, p. 2. Zakupy materiałów obejmują zespół czynności zaczynających się od sprecyzowania potrzeb i załatwiania formalności związanych ze złożeniem zamówienia, a kończących się na przyjęciu materiałów do magazynów<sup>7</sup> i zapłaceniu ceny. Warunki zakupów materiałów zawarte w systemie

Wpływ jednostek zewnętrznych na gospodarkę przedsiębiorstwa materiałami znajduje wyraz w rozmiarach zapasów materiałów, które zmniejszają się w miarę przekazywania ich do produkcji, a równocześnie są uzupełniane w drodze zakupu materiałów<sup>34</sup>. Regulowanie dostarczania materiałów z magazynów przedsiębiorstwa do produkcji obejmuje zdarzenia zachodzące w sferze zasilania w środki rzeczowe i w sferze informacji. W sferze zasilania w środki rzeczowe wykonywane są następujące czynności: uzupełnianie zapasów<sup>35</sup> poszczególnych rodzajów materiałów do pożądanych rozmiarów w celu utrzymania pożądanej struktury zapasów, przechowywanie zapasów i przesuwanie materiałów do produkcji w niezbędnym czasie<sup>36</sup>.

Uzupełnianie zapasów materiałów w magazynach następuje niemal wyłącznie w drodze zakupu. Potrzeba uzupełniania wywołana jest przede wszystkim zużyciem poprzednio zgromadzonych zapasów. Przedsiębiorstwo na podstawie zadań planowych otrzymanych od jednostki nadrzędnej opracowuje plan produkcji, następnie sporządza plan zakupów materiałów i na jego podstawie zawiera umowy ze sprzedawcami. W wyniku wykonywania umów przez sprzedawców, przedsiębiorstwo otrzymuje dostawy i uzupełnia zapasy odpowiednich materiałów, następnie przechowuje te zapasy w magazynach i w odpowiednim czasie przesuwa do produkcji za pomocą środków transportowych.

W sferze informacji zbierane są i kompletowane informacje o rzeczy-

umów to przepisy prawne dotyczące: zawierania umów, zmiany i rozwiązania umowy, rękojmi sprzedawcy za wady fizyczne materiału, gwarancji, odpowiedzialności odszkodowawczej za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy.

<sup>34</sup> Uzupełnianie zapasów to czynność polegająca na tworzeniu i zwiększaniu zapasów.

<sup>35</sup> P. Sulmicki zwraca uwagę na dwie cechy, którymi charakteryzują się zapasy w przedsiębiorstwie: fizyczną i czasową. Jeżeli zapasy pozostają w przedsiębiorstwie dłużej niż tego wymagają techniczne warunki zaopatrzenia, przetworzenia i zbytu, to tracą swój charakter obrotowy, stają się niepotrzebne przedsiębiorstwu a nawet gospodarczo szkodliwe (P. Sulmicki, *Główna cecha środków obrotowych*, Wiadomości NBP 1957, nr 9).

<sup>36</sup> W sferze techniki sterowania zakupami duże znaczenie może mieć wyznaczenie dla zapasu każdego rodzaju materiałów dwóch punktów informujących o poziomie zmniejszającego się zapasu i o momentach rozpoczęcia czynności związanych z ich uzupełnieniem. Np. zmniejszenie się zapasu określonego rodzaju do punktu pierwszego określonego przez minimalny poziom zapasu, informuje o potrzebie rozpoczęcia czynności niezbędnych dla uruchomienia kolejnych dostaw (minimalny poziom zapasu uwzględnia przeciętne odchylenie czasu w wykonaniu czynności). Dalsze zmniejszenie się zapasu materiału do punktu drugiego określonego przez krytyczny poziom zapasu informuje o konieczności podjęcia czynności związanych z dostawą interwencyjną, niezbędną z powodu większego niż przeciętne odchylenie czasu uzupełniania zapasu (poziom krytyczny uwzględnia rzeczywiste odchylenie czasu). Propozycje takiego systemu uzupełniania zapasów (*Replenishment System*) wysuwane są przez ekonomistów na zachodzie (J. Buchan, E. Koenigsberg, *Scientific Inventory Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963, s. 24 - 25).

wistych i pożądanym stanach materiałów, o rzeczywistym i niezbędnym czasie ich przechowywania w magazynach i przesuwania do produkcji, przebiegu przekazywania do produkcji oraz informacje o czynnikach kształtujących źródła i warunki zakupu materiałów. Informacje pochodzące z zewnątrz oraz informacje wewnętrzne przedsiębiorstwa stanowią podstawę do wykonywania czynności w sferze zasilania w środki rzeczowe: uzupełniania, przechowywania i przesuwania materiałów.

Niezależnie od informacji potrzebnych w sferze zasilania w środki rzeczowe, przedsiębiorstwu potrzebne są informacje o przepływach i zasobach pieniężnych. Przedsiębiorstwo w ramach pozostawionej mu w aktualnym systemie ekonomiczno-finansowym swobody finansowej i na podstawie aktualnych zasad finansowania bieżących zapasów materiałów, może podejmować decyzje dotyczące najkorzystniejszego sposobu finansowania zapasów. Przedsiębiorstwo może zmniejszać udział kredytu podstawowego i kredytu przejściowego w finansowaniu zapasów i należności (niższe koszty finansowe z tytułu odsetek od kredytów), a zwiększyć udział własnych funduszy przez zsynchronizowanie terminów przychodów ze sprzedaży z terminami wydatków pieniężnych na spłcenie zobowiązań (mniejsze „zamrożenie” własnych środków na rachunku rozliczeniowym).

Na podstawie wysoko kształtujących się wskaźników zapasochłonności produkcji przedsiębiorstwa chemii gospodarczej (podano we wstępie) można powiedzieć, że niska efektywność gospodarki przedsiębiorstwa materiałami zależy nie tylko od przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim od wpływu jednostek zewnętrznych.

Na podstawie przedstawionych zadań i uprawnień jednostek zewnętrznych w sferę gospodarki przedsiębiorstwa materiałami, zwraca się uwagę, że jednostka nadrzędna i kontrahenci-dostawcy wpływają szczególnie na zakupy materiałów, natomiast bank i okręgowy zarząd dochodów państwa i kontroli finansowej na zapasy materiałów.

Wzrost efektywności gospodarki przedsiębiorstw materiałami upatruje się w pociąganiu do odpowiedzialności finansowej nie tylko przedsiębiorstw, ale i jednostek zewnętrznych, w tym szczególnie jednostki nadrzędnej i kontrahentów-dostawców wpływających na zakupy materiałów przedsiębiorstwa.

## OUTSIDE UNITS MATERIALS MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

### Summary

This paper contains a systematic exposition of external instruments based upon planning, economic turnover and financing rules, that help manage materials in a business. They may take form either of direct orders i.e. decisions imposed by outside decision-makers on the legal regulations basis or, of financial standards i.e. parameters.

On the one hand, these instruments restrict business activity and, on the other hand, they provide means for outside decisionmakers to influence enterprise materials management.

The state bodies of economic policy set targets which reflect social, nation-wide, objectives. Now, if enterprise decisions to buy or to store materials are to conform with and to realize in practice these targets, it is necessary to exert an influence upon enterprise materials management.

The hierarchy of outside units include:

- units on the same managerial level as the given enterprise, and
- units on other higher levels.

The former comprise buyers and sellers linked on the trade agreement basis, whereas the latter consist of units linked on the control basis i.e. superior unit — bank — finance department.

In the actual management system an enterprise is bound up both with its trading partner and with superior units, banks and regional state revenue and supervision centres, which means that in managing its materials an enterprise realizes not only its own goals, but also those set by outside units (superior units, banks and finance departments) and by trading partners (buyers and sellers).

The managerial system has been evolving from a purely order — based one through the actually existing order — parameter one to a purely (parameter one, where in the last case an enterprise will enjoy its largest freedom in managing materials. A comprehensive analysis of this process must therefore include both vertical and horizontal connections, which jointly influence the policy of purchase and storage of materials in an enterprise.