

ZDZISŁAW DĄBROWSKI

KSZTAŁTOWANIE PLANÓW PRODUKCJI I SPRZEDAŻY PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH GOSPODARKI RYNKOWEJ

I. URYNKOWIENIE GOSPODARKI A PLANY PRZEDSIĘBIORSTW

W procesie reformowania naszej gospodarki istotne miejsce zajmują od dłuższego już czasu, zwłaszcza zaś od drugiej połowy lat osiemdziesiątych, problemy jej urynkwienia i usamodzielnienia decyzyjnego przedsiębiorstw, obejmowanych dotychczas nazwą przedsiębiorstw uspołecznionych, które uwolnione zostają z rygorów systemu nakazowo-rozdzielczego i mają funkcjonować na zasadach rynkowych. Wszczęte niedawno temu procesy urynkwienia gospodarki nabrały ostatnio dużego przyspieszenia, najpierw były to dość nieśmiałe i częściowe próby urynkwienia z połowy 1989 r., a następnie bardzo radykalne i kompleksowe zmiany wprowadzone od początku bieżącego roku, szokujące swymi rozwiązaniami i konstytuujące trzy podstawowe kategorie rynku, tj. rynek towarowy, rynek pieniężno-kapitałowy i rynek pracy. Wykształcanie tych rynków, wsparte odpowiednim i rozległym nawet pakietem (jedenastu) ustaw gospodarczych, zmienia radykalnie sytuację, podstawy i mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw, których głównymi znamionami stają się orientacja rynkowa i samorzędność decyzyjna, maksymalizacja zysku i samofinansowanie rozwoju, a interwencyjne oddziaływanie państwa na działalność przedsiębiorstw pozbawione jest funkcji opiekuńczych i systemu preferencji własnościowych. Wszystkie przedsiębiorstwa, nie wyłączając również tzw. przedsiębiorstw uspołecznionych o charakterze skomercjalizowanym, funkcjonują na jednolitych zasadach twardego budżetowania swej działalności, poddawane są ostrym wymogom rachunku ekonomicznego i ocenom przeprowadzanym za pomocą kryteriów rynkowych, weryfikujących użyteczność ich aktualnej działalności i szanse dalszego rozwoju.

Procesy urynkwienia gospodarki będą — coraz szerzej i bardziej konsekwentnie — doprowadzać do gruntownej zmiany współzależności występujących między podstawowymi ośrodkami dyspozycji gospodarczych, tj. centrum państwowo-administracyjnym, rynkiem i przedsię-

biorstwami, które charakteryzowały się dotychczas omnipotencją decyzyjną i władczym zarządzaniem państwa, degradując pozycję gospodarczą rynku i przedsiębiorstw. W układzie tych współzależności poważnemu zmniejszeniu ulega rola gospodarcza państwa, bo państwo przestaje odtąd pełnić funkcje dyrektora gospodarki narodowej i funkcje opiekuńcze nad przedsiębiorstwami uspołecznionymi; przestaje być równocześnie — wyřęczając aktywność samych przedsiębiorstw — głównym źródłem inicjatywy i inspiracji gospodarczych. Władze państwowe przechodzą ostatecznie do bardziej liberalnego interwencjonizmu gospodarczego, nastawionego na zasilanie informacyjne przedsiębiorstw o kształtowaniu się sytuacji rynkowych, zamierzonych programach i strategiach działania rządu, wskazywanie pożądaných kierunków rozwoju i dziedzin ochrony gospodarczej czy też motywowania i korygowania działalności przedsiębiorstw z punktu widzenia preferencji społecznych. Przy zmniejszonej roli gospodarczej państwa wzrasta natomiast wydatnie pozycja i znaczenie rynku, ograniczanego przez długie lata arbitralnymi decyzjami państwa i spełniającego usługowe funkcje wobec dyrektyw planu centralnego, bo rynek staje się obecnie dla przedsiębiorstw i państwa istotnym źródłem wyzwań rozwojowych, weryfikatorem użyteczności i efektywności działań gospodarczych, przesądzając o sukcesie i upadku przedsiębiorstwa. Wzrastają jednocześnie — szerzej niż czyniły to poprzednie reformy — uprawnienia i ranga gospodarcza, lecz i odpowiedzialność przedsiębiorstw, które funkcjonując na zasadach rozległej samodzielności, samorządności i samofinansowania, muszą wykazywać zdolność do rozpoznawania rynku i zaspokajania efektywnego popytu, trwania ekonomicznego i wynajdywania szans rozwojowych, opartych na własnej pomysłowości i inicjatywie działania.

Wbrew niektórym, wypowiedzanym dość pochopnie i nieprawdziwym poglądom urynkowanie gospodarki nie eliminuje instytucji i mechanizmów planowania, a odnosi się to przede wszystkim do szczebla przedsiębiorstw, lecz nie oznacza także już dzisiaj konieczności wyrugowania planowania centralnego, tj. planowania na szczeblu rządowym, zwłaszcza jeśli planowanie to ma charakter indykatywny. Jest całkiem przeciwnie, urynkowanie gospodarki wywołuje bardzo poważne, dużo silniejsze od systemu nakazowo-rozdziałczego, zapotrzebowanie przedsiębiorstw na projektowanie przyszłości, której rozpoznawanie i kształtowanie staje się indywidualnym obowiązkiem przedsiębiorstw, jednak obowiązkiem kłopotliwym z racji niepewności sytuacji rynkowych i braku opiekuńczych gwarancji państwa. Wedle opinii R. L. Ackoffa, planowanie jest niewątpliwie potrzebne przedsiębiorstwom (głównie zaś korporacjom) i trudno jest komukolwiek występować przeciw niemu, lecz jeszcze trudniej jest uczynić z planowania rzecz użyteczną, jest ono bowiem jednym z najbardziej złożonych i uciążliwych rodzajów działalności intelektualnej,

w jaką człowiek może się zaangażować¹. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, a sprawa form ich własności, tj. fakt czy przedsiębiorstwo jest własnością państwową, spółdzielczą, pracowniczą i prywatną, czy też przybiera rozmaite mieszane formy własności nie ma większego znaczenia dla potrzeby występowania instytucji planu, który jest narzędziem antycypacyjnego podejmowania decyzji przed rozpoczęciem konkretnego działania gospodarczego. Wymienione formy własności mają pewien wpływ, silniej wpływają natomiast rozmiary organizacji i specyfika branżowa, na różnicowanie się planów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich ilości i rodzajów, charakteru i stopnia operacyjności, zakresu tematycznego i układu treści, trybu i procedury powstawania, jak również sposobów wdrażania i środków realizacji. Występowanie planów przedsiębiorstw jest faktem pozaustrojowym, ponieważ prowadzenie przedsiębiorstwa — pomijając bardzo małe organizacje i drobne zakłady rzemieślnicze — nie jest dzisiaj możliwe bez stosowania instytucji planu i mechanizmów planowania, których zróżnicowanie zależy od szczególnych cech organizacji (m.in. rozmiarów, branży) i sytuacji gospodarczej jej działania (wewnętrznej, otoczenia krajowego i zagranicznego).

Każdy typ planowania i określone dziedziny jego zagadnień wymagają tyle samo sztuki praktycznego działania, co specjalistycznej wiedzy i naukowego poznania, a udane połączenie tej sztuki i nauki ma istotne znaczenie dla ulepszenia planowania, tj. rozwijania odpowiednich metod i technik, systematyzacji i organizacji procedur, pogłębiania znajomości mechanizmów i oceny poprawności planowania. Niestety, nasza literatura dotycząca planowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, podobnie jak i dotychczasowa praktyka planistyczna, nie była należycie rozwinięta, sprowadzała się głównie do nielicznych zresztą podręczników akademickich i brakowało ciągle szerszych, bardziej wnikliwych dyskusji na tematy planowania mikroekonomicznego. Wskazać tu można jedynie dość nieliczne (też!) publikacje z zakresu tej problematyki, które ukazały się, poczynając od lat siedemdziesiątych, na polskim rynku księgarskim, a były to prace: R. L. Ackoffa (tłumaczenie 1973 r.), A. M. Zawisłaka (1978 r.) i J. Gościńskiego (1982 r.) czy wydana niedawno temu praca współautorska K. Fabiańskiej i J. Rokity (1986 r.), naświetlające tematykę planowania mikroekonomicznego z uwzględnieniem rynkowych aspektów funkcjonowania gospodarki². W krajach zachodnich istnieje natomiast bardzo rozległa i stale wzbogacana literatura, zajmująca się różnymi problemami corporate planning, rozpatrywanymi często na przykładzie du-

¹ R. L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1973, s. 20.

² A. M. Zawisłak, *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, Warszawa 1978; J. Gościński, *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, Warszawa 1982; K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 1986.

zych, średnich i małych przedsiębiorstw, a czołowymi jej przedstawicielami są aktualnie przede wszystkim: B. Taylor, J. C. Higgins, D. E. Hussey i R. L. Ackoff³, lecz literatura ta nie została przetłumaczona na język polski i jest trudno również dotrzeć do wydań oryginalnych. Urynkowienie naszej gospodarki wymaga od przedsiębiorstw szybkiego przyswojenia sobie nowych mechanizmów planowania i to planowania typu rynkowego, opartego na zasadach autonomicznego działania, marketingowej orientacji i finansowej odpowiedzialności, co nie jest obecnie dla przedsiębiorstw zadaniem łatwym, zwłaszcza jeśli brakuje im należytego wsparcia ze strony zagranicznej i krajowej teorii planowania.

II. WZAJEMNE RELACJE PLANÓW

W planie techniczno-ekonomicznym każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od scentralizowanego czy rynkowego systemu gospodarczego, oprócz innych rodzajów i rozmaicie też systematyzowanych planów odcinkowych, nazywanych inaczej planami przedmiotowymi lub funkcjonalnymi⁴, występują zawsze dwa sprzężone ze sobą wzajemnie plany, tj. plan produkcji i plan sprzedaży. Obydwa te plany zajmują kluczową pozycję konstrukcyjną i merytoryczną, współdecydują łącznie — mniej czy bardziej bezpośrednio — o kształtowaniu się treści wszystkich pozostałych planów odcinkowych i całokształtu ustaleń planu techniczno-ekonomicznego, stanowiąc wiodące ogniwa złożonej procedury planowania. Na podstawie wcześniejszych ustaleń obydwu omawianych planów, opisujących docelowe rozmiary i dynamikę, strukturę asortymentową i aspekty jakościowe produkcji, wielkość i kierunki sprzedaży opracowane zostają dopiero następne plany odcinkowe, które charakteryzują procesy angażowania i rozstawienia czynników produkcji, powstawania kosztów wytwarzania i obrotu, dochodów brutto i netto przedsiębiorstw. Jest to system całkiem oczywistych zależności, właściwy dla gospodarek rynkowych, gdzie występują permanentnie zjawiska ciśnienia rynkowego, tj. nadwyżki podaży i niedostatecznego popytu towarowego, a rynek osobowych i rzeczowych czynników produkcji, rynek kapitałowy i walutowy nie stanowią ograniczeń dla rozwijania wytwórczej i handlowej działalności. W nie-

³ Zob. B. Taylor, J. B. Sparkes, *Corporate Strategy and Planning*, London 1977; J. C. Higgins, *Strategic and Operational Planning System Principles and Practice*, London 1980; D. E. Hussey, *The Truth about Corporate Planning, International Research into the Practice of Planning*, New York 1982; R. L. Ackoff, J. Ghara-jedaghi, E. V. Finnel, *A Guide to Controlling Your Corporation's Future*, New York 1984.

⁴ B. Haus, *System planów w przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1978, s. 25, 49. 52 - 57.

rynkowych, centralnie planowanych gospodarkach, charakteryzujących się — jak wykazują doświadczenia krajów socjalistycznych — trwałą nierównowagą popytową, tj. nadmiarem popytu i niedoborem podaży, ograniczoność surowców i materiałów, maszyn i urządzeń, środków kapitałowych i dewizowych nie pozwala na elastyczne kształtowanie planów produkcji i sprzedaży, wymuszając ich dostosowanie do rozporządzalnych zasobów czynników produkcji i kapitału. Występowanie takiej sytuacji nie powinno jednak (mimo wszystko!) upoważniać do odwracania „naturalnego porządku metodologicznego”, czyli pozbawienia niezbędnej autonomiczności i wiodącej roli obydwu omawianych planów, a wyprowadzanie ich ustaleń z możliwości rozporządzalnego potencjału wytwórczego przedsiębiorstw jest podejściem niewłaściwym i podważającym racjonalność działania planistycznego.

Wyjściowa pozycja metodologiczna planu produkcji i planu sprzedaży nie podlega żadnej wątpliwości, lecz pewne kontrowersje mogą jednak budzić — pod wpływem zwłaszcza długoletnich praktyk i nawyków systemu nakazowego — wzajemne relacje i priorytety, zachodzące między ustaleniami tych planów. Jak wiadomo, istniejący dotychczas system nakazowy funkcjonował na zasadzie prymatu i nadrzędności produkcji, a wymogi konsumpcji i potrzeb odbiorców produkcji nie były należycie doceniane, rozpoznawane i badane przez organy władz gospodarczych centrum, nie stawały się także punktem wyjścia i rozstrzygającym układem odniesienia dla formułowania decyzji produkcyjnych. Wywoływało to określone reperkusje planistyczne, plan produkcji był ustalany z reguły najpierw (tj. przed planem sprzedaży) i niezależnie zwykle od planu sprzedaży, był określany głównie na podstawie możliwości wytwórczych przedsiębiorstw i to możliwości ocenianych przez władze centralne, które przejmowały równocześnie obowiązek rozpoznawania potrzeb odbiorców i kształtowania planów sprzedaży przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa otrzymywały narzucone ze szczebla centralnego plany produkcji i plany sprzedaży, prowadziły mniej lub bardziej skuteczne przetargi o ustalenia planu produkcji, jeśli ustalenia te przekraczały ich zdolności produkcyjne i domagały się wtenczas obniżenia zadań wytwórczych, a kwestie sprzedaży i zaspokojenia potrzeb odbiorców nie wzbudzały ich większego zainteresowania. Było to spowodowane mechanizmami funkcjonowania systemu nakazowego, gdzie trwała i znaczna nierównowaga popytowa zapewnia przedsiębiorstwom łatwy zbył wszelkiej produkcji na rynkach krajowych czy też centrum gwarantuje zbył produkcji poprzez priorytety zaopatrzenia określonych kategorii odbiorców i odgórne kształtowanie polityki eksportowej bez udziału bezpośrednich wytwórców. Dla przedsiębiorstw, pozbawionych aktywnego wpływu na kształtowanie treści obydwu planów, plan produkcji staje się planem nadrzędnym i dużo ważniejszym od planu sprzedaży, ponieważ wykonanie planu produkcji zapewnia automatyczne i całkowicie pewne wykonanie planu sprzedaży, gwarantując

tym samym wykonanie podstawowych zadań dyrektywnych, narzuconych przez centrum przedsiębiorstwom. Wynikowy charakter planów produkcji i sprzedaży, wyprowadzanych z rozporządzalnych możliwości wytwórczych przedsiębiorstw utrzymuje się nadal, pomimo realizowanych dotychczas reform gospodarczych i wzrostu samodzielności decyzyjnej przedsiębiorstw, bo utrzymuje się rozległa nierównowaga popytowa i luka inflacyjna, czynniki wzrostu podaży nie nabrały ciągle większego znaczenia i aktualnym zjawiskiem pozostały jeszcze olbrzymie braki towarowe. W konsekwencji występuje przewaga planu produkcji nad planem sprzedaży i plan sprzedaży wynika dość biernie z ustaleń planu produkcji, obydwa te plany nie mają niezbędnej orientacji popytowej i zmajoryzowane zostają orientacjami na moce wytwórcze przedsiębiorstw, co nie pozwala im stać się planami bardziej dynamicznymi i innowacyjnymi, skazując je równocześnie na powolniejszą ewolucję treści i wypaczenia metodologiczne.

Z początkiem bieżącego roku procesy reformowania gospodarki, rozpoczęte już siedem lat wcześniej (1982 r.), ulegają wyraźnemu przyspieszeniu i radykalizacji, zmierzając do rozległej liberalizacji życia gospodarczego i urynkowienia mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw, przyznania im szerszej jeszcze samodzielności decyzyjnej i uprawnień samofinansowania (zarówno bieżącej działalności, jak i rozwoju). Urynkowienie naszej gospodarki jest niezbędną koniecznością i najbardziej palącym nakazem chwili, jeśli odchodzimy stanowczo od nakazowo-rozdzielczego systemu kierowania przedsiębiorstwami, czynimy je autentycznie przedsiębiorstwami i głównymi podmiotami gospodarczymi, chcemy skutecznie przezwyciężyć zjawiska trwałej nierównowagi popytowej i niedoborów produkcji, bo rynek wykształca samoczynne procesy osiągania i przywracania równowagi gospodarczej, efektywności i dynamizmu działania gospodarczego. Ogólnie biorąc, urynkowienie gospodarki wymaga uruchomienia — przy aktywnym udziale państwa i wspomagającej roli planów centralnych⁵ — trzech wielkich kategorii rynków, tj. rynku towarów, robót i usług, rynku kapitałowego i walutowego (dewizowego), a także rynku pracy z występowaniem łagodniejszych form bezrobocia, zwłaszcza zaś nieuniknionego dla żadnej gospodarki (nawet centralnie kierowanej) bezrobocia dobrowolnego i frykcyjnego. Pomijając tu charakterystykę innych rynków, wydatnie rozszerzany rynek towarów, robót i usług powinien wykazywać cechy dobrego rynku, którymi — zdaniem J. Kornaia — są przede wszystkim takie atrybuty, jak kształtowanie cen zdecydowanej większości produkcji na zasadzie cen wolnych (umownych),

⁵ Podobnie jak działo się to we Francji, a występowało począwszy od 1946 r. i trwało najsilniej do końca lat pięćdziesiątych; zob. F. Perroux, *Le IV plan français (1961-1965)*, Paris 1963, s. 2; J. J. Carre, P. Dubois, E. Malinvaud, *Rozwój gospodarki francuskiej*. Warszawa 1978, s. 289-295, 318-320, 330-331, 337-338.

permanentne występowanie ciśnienia rynkowego (tj. przewagi podaży nad popytem) i konkurencji między przedsiębiorstwami (sfery produkcji, wymiany i cyrkulacji)⁶. Wszczęte procesy urynkowienia naszej gospodarki będą stopniowo i coraz bardziej wymuszać zmiany (oby jak najszybciej) tradycyjnych relacji, występujących między planami produkcji i planami sprzedaży przedsiębiorstw, w ramach których większego i dominującego znaczenia będzie nabierał ostatecznie plan sprzedaży, urastający do rangi wyjściowego planu odcinkowego i całej procedury planowania techniczno-ekonomicznego. Wtedy to ustalenia planu sprzedaży, tj. przewidywana wielkość i struktura sprzedaży — przy danych cenach realizacji — będą stawały się punktem wyjścia dla kształtowania planu produkcji, zwłaszcza popytowej wersji tego planu, a podażowa wersja planu produkcji będzie odzwierciedlała rozporządzalne możliwości wytwórcze przedsiębiorstwa i występujące aktualnie ograniczenia, pozwalające na określone tylko zaspokojenie efektywnego popytu. Obustronne ujęcie planu produkcji i przeciwstawienie sobie popytowo-podażowego podejścia metodologicznego wyzwała kolejne rachunki iteracyjne, prowadzące do lepszego rozpoznania obszaru nie zaspokojonych potrzeb odbiorców i wąskich gardeł produkcji, wzrostu stopnia zaspokojenia efektywnego popytu i zwiększenia mocy wytwórczych przedsiębiorstwa, co racjonalizuje i dynamizuje planistyczne alternatywy wyborów przedsiębiorstwa.

III. PODSTAWY OPRACOWANIA PLANÓW

W warunkach gospodarki rynkowej uwaga przedsiębiorstw skoncentrowana jest na kształtowaniu się bieżących i przyszłych sytuacji rynkowych, zwłaszcza zaś analizie podstawowych wyznaczników tych sytuacji, tj. popytu, podaży i cen, wśród których główną siłą kierującą staje się popyt efektywny, zgłaszany na określone rodzaje towarów i usług. Odnosi się to przede wszystkim do popytu konsumpcyjnego, bo popyt eksploatacyjny (materiałowo-techniczny) i popyt inwestycyjny przedsiębiorstw wykazują tendencje mniej lub bardziej równoległe ze zmianami popytu konsumpcyjnego ludności, a pewne modyfikacje wnoszą tu postęp techniki i technologii wytwarzania, międzynarodowa specjalizacja produkcji i kierunki handlu zagranicznego. Wizje popytu, wykształcone na podstawie analiz rynkowych i wielu rachunków symulacyjnych, wszelkich dostępnych urzędowych i własnych źródeł informacji, powinny odtąd być punktem wyjścia do opracowania planu sprzedaży i planu produkcji, lecz zasadniczy ciężar rozpoznawania wielkości i struktury popytu, występujących tendencji i intensywności zmian popytu spada na służby

⁶ J. Kornai, *Anti-Equilibrium (teoria systemów gospodarczych)*, Warszawa 1973, s. 435 - 448.

ekonomiczne przedsiębiorstw. Istotnej reorientacji muszą tym samym ulec sposoby ich patrzenia na rzeczywistość gospodarczą, nastawienie analityczne i filozofia planowania, ponieważ służby te przestają być aparatem wykonawczym dla władz nadrzędnych i posłusznym realizatorem odgórnych decyzji gospodarczych, stają się natomiast agendami samodzielnych przedsiębiorstw, dbającymi o interes ekonomiczny swych macierzystych jednostek i inspirowanymi układami rozpoznawanych sytuacji rynkowych.

Coraz silniej rozwijane procesy urynkowania gospodarki i postępujący wzrost orientacji rynkowej przedsiębiorstw wymagają już dzisiaj podjęcia niezbędnych kroków, zmierzających do organizacyjnego przedstawienia i wyprofilowania nowych funkcji służb ekonomicznych, proceduralnego i metodologicznego ich przeobrażenia, jak również tworzenia banku danych o kształtowaniu się minionych i bieżących zjawisk rynkowych, mających istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinno to nastąpić z własnej inicjatywy i nieprzymuszonej woli przedsiębiorstw, pozbawionej wszelkich nacisków administracyjnych i instrukcji centralnych, a podyktowanej względami zdobycia informacji, użytecznych do przeprowadzania analiz retrospektywnych i rachunków planistycznych, które powinny służyć następnie za podstawę kształtowania działalności przedsiębiorstwa na bliższą i dalszą metę. Od początku 1989 r. istotnym, jeszcze większym niż było to dotychczas, ograniczeniem ulegają uprawnienia decyzyjne centrum administracyjnego i planistycznego, bo centrum to zaczyna obecnie pełnić funkcje koncepcyjno-strategiczne, stymulacyjne i koordynacyjne wobec gałęziowo-branżowych układów gospodarczych, nie schodząc najczęściej tymi funkcjami na szczebel przedsiębiorstw. Wymienione funkcje obejmują także funkcję zasilania informacyjnego „grupowych” podmiotów gospodarczych o przewidywanym kształtowaniu się zjawisk rynkowych (trzech podanych już kategorii rynków) i przewidywanych działaniach rządu (np. programach reform gospodarczych i społecznych, zmianach polityki podatkowej i wydatków budżetowych), do czego należy wykorzystać m.in. instytucję CPR, zmieniając jednak gruntownie jego konstrukcję i zawartość treści.

Jak wiadomo, popyt jest zawsze popytem na określone dobro i usługę po danej cenie, a ogólna ilość nabywanej produkcji będzie zmieniać się — mniej lub bardziej równoległe i mniej lub bardziej szybko — wraz ze zmianą ceny, jeśli wszystkie pozostałe czynniki, które decydują o występowaniu tego popytu nie uległy zmianie. Wszystkie pozacenowe czynniki, pomijając sytuacje dość wyjątkowe i wymagające indywidualnego rozpoznania, odgrywają z reguły Uboczne i mniejsze znaczenie, stąd ilość sprzedawanej produkcji jest wykazywana zwykle (i rozpatrywana również przez teorię ekonomii) jako funkcja ceny określonego dobra lub usługi. Wyliczenie stanu popytu na jakąś produkcję — na danym rynku w danym przedziale czasu — powinno zawierać określenie ilości sprze-

dawanej produkcji przy wielu różnych, możliwych autentycznie do osiągnięcia cenach, a wyliczenie to wyrażone za pomocą tabelarycznego zestawienia danych nazywane jest tabelą popytu. Na poważne jednak trudności — zdaniem F. Benhama — napotykamy wtedy, gdy chcemy dla jakiegoś dobra lub usługi sporządzić rzeczywistą (a nie pogładową tylko) tabelę popytu, tj. określić ile jednostek danej produkcji zostałyby faktycznie nabyte, jeśli cena będzie ulegała zmianom (wzrostowi lub spadkowi) o odpowiednie stopnie jej gradacji⁷. Wykorzystanie tutaj danych statystycznych, charakteryzujących fakty dotychczasowego kształtowania się popytu nie stanowi wiarygodnej podstawy do rozwiązania analizowanego problemu, wymaga jeszcze uwzględnienia szerszego kontekstu gospodarczego i wpływu innych (zwłaszcza specyficznych) czynników rządzących danym popytem, jak również nawiązania bliższego kontaktu rozpoznawczego z rzeczywistymi i potencjalnymi nabywcami — celem lepszego szacowania reakcji popytowych.

Ponieważ cena jest przede wszystkim — jak twierdzi wielu ekonomistów, np. Z. Czerwiński i P. Sulmicki — zjawiskiem krótkookresowym⁸, to im bardziej wydłuża się okres szacowania spodziewanego popytu, tym większego znaczenia nabiera określenie wpływu pozacenowych czynników na kształtowanie się popytu i wyprowadzanie tylko ogólnej tendencji rozwojowej popytu, w ramach której sformułowane zostają kierunki i przybliżona intensywność zmian popytu. Cały wysiłek analityczny i organizatorski służb ekonomicznych przedsiębiorstw powinien jednocześnie być skierowany na poznawanie, opanowywanie i wdrażanie nowych osiągnięć techniki i technologii wytwarzania danego rodzaju towarów, co pozwala przedsiębiorstwu łatwo obniżać jednostkowe koszty produkcji, sprostać bliżej nieznanym jeszcze wyzwaniom cenowym przyszłości i osiągać sukcesy ekonomiczne. Do pozacenowych czynników, wpływających na zmiany popytu i będących niekiedy przyczyną tworzenia innych, skorygowanych o pozacenowe aspekty, tabel popytu zalicza się głównie następujące okoliczności⁹:

1) wzrost dochodów realnych ludności, wywołany na skutek rozwoju techniki wytwarzania, która umożliwia — przy tej samej ilości pracy i innych zasobów — otrzymać większą niż dawniej produkcję po określonej cenie, a to zmienia dotychczasowe tabele popytu i tabele podaży;

2) tendencje zmian podziału dochodów i majątku osobistego ludności, charakteryzujące się nastawieniem bardziej egalitarnym, silniejszej dywersyfikacji i ostrego darwinizmu ekonomicznego, co zmienia ogólną

⁷ F. Benham, *Ekonomia polityczna*, Warszawa 1948, s. 53 - 56.

⁸ Z. Czerwiński, *Problematyka planowania cen w ujęciu matematycznym*, Poznań 1963, s. 8; P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, Warszawa 1971, s. 232 - 233.

⁹ Por. F. Benham, *Ekonomia polityczna*, s. 82 - 92.

strukturę popytu na produkcję elementarną, wyższego rzędu, półluksusową i luksusową;

3) perspektywy dobrej koniunktury, które skłaniają do zwiększania podaży i wtenczas popyt na dobra produkcyjne zwiększa się bardziej niż popyt konsumpcyjny, a perspektywy złej koniunktury wywołują natomiast skutki przeciwne i wtedy popyt na dobra produkcyjne spada bardziej niż popyt konsumpcyjny;

4) zmiany wielkości i struktury zaludnienia kraju, zwłaszcza według płci i wieku, a także gusty konsumentów, zmieniające się cyklicznie z najrozmaitszych powodów (w tym kaprysów mody) wpływają na określone zmiany popytu, lecz różnice gustów ujawniają się głównie w nabywaniu różnych ilości produkcji.

Na podstawie analizy efektywnego i wirtualnego popytu¹⁰ opracowany powinien zostać hipotetyczny, jednak rozpatrywany wariantowo z punktu widzenia kryterium ceny i aspektów pozacenowych, plan sprzedaży, który może stać się faktycznym i realnym planem sprzedaży, jeśli przedsiębiorstwo dysponuje niezbędnym potencjałem wytwórczym i może podjąć się jego realizacji. Warianty tego planu stanowią dla przedsiębiorstwa określone propozycje działania wytwórczego, a wybór konkretnego wariantu jest uzależniony nie tylko od rozporządzalnych mocy produkcyjnych i możliwości ewentualnego ich przestawienia (w danym czasie), lecz również odpowiedniego wypośrodkowania ceny, dającej przedsiębiorstwu największe zyski dla zaspokojenia jego aspiracji rozwojowych i dochodowych załogi. Przedstawiony mechanizm konfrontowania planów popytu i podaży, gdzie punktem wyjścia i siłą kierującą są rachunki popytu, jest racjonalną metodyką planowania działalności przedsiębiorstwa i całkowicie zgodną z atrybutami gospodarki rynkowej, która honoruje autentyczne potrzeby ludności i wymusza dostosowanie produkcji do manifestowanego popytu rynkowego. Nie oznacza to jednak, że producenci muszą biernie respektować wskazania istniejącego popytu i nie mogą aktywnie stymulować popytu na własną produkcję, dążąc przede wszystkim do znacznego jego rozszerzenia poprzez odpowiednią reklamę jakości, trwałości, niezawodności i innych walorów produkowanych towarów, system bonifikat i premiowania sprzedaży, politykę niższych cen i testowanie nowych wyrobów za pomocą małych rynków nabywców. W takich przypadkach zmiany popytu muszą być również przewidywane przez samych producentów i wprowadzane do zakładowych planów sprzedaży,

¹⁰ W teorii ekonomii, inspirowanej kanonami gospodarki rynkowej, pojęcia efektywnego i wirtualnego popytu, a także efektywnej i wirtualnej podaży są wyróżniane, powszechnie znane i stosowane. Wymienione pojęcia bliżej charakteryzuje i wyjaśnia m.in. Z. Zakrzewski, opisując działanie prawa podaży i popytu; Z. Zakrzewski, *Ekonomika*, Szczecin 1948, s. 107.

lecz zmiany te nie stały się podniętą działaniem przedsiębiorstw, wynikającą z niezależnych zmian (ruchów) cen i niekontrolowanych mechanizmów rynkowych, a były wynikiem samodzielnych i świadomych inspiracji producentów.

IV. UKŁAD TREŚCI PLANÓW

W systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej ogólna konstrukcja tematyczna i szczegółowe zapisy (struktura) treści planu techniczno-ekonomicznego były oparte na centralnych instrukcjach i gotowych wzorach formularzy identycznych dla wszystkich przedsiębiorstw, które objęte są klasyfikacją danej branży lub gałęzi wytwarzania. Wprowadzone z początkiem lat pięćdziesiątych układy treści planu rocznego przedsiębiorstwa nie ulegały większym zmianom, nie były poddawane wnikliwszej analizie i próbom radykalniejszej modyfikacji, przeżywając bez istotnych wstrząsów powodzenia i niepowodzenia kolejnych reform gospodarczych¹¹. Dotyczy to również planu produkcji, podstawowego fragmentu planu techniczno-ekonomicznego, a stanowiącego dotychczas główny punkt wyjścia do tworzenia całego planu rocznego przedsiębiorstwa i planu sprzedaży, który wynikał z określonych priorytetów centralnych i dyrektywnego rozdysonowania produkcji bez analizy preferencji nabywców, w tym i konsumentów. Na plan produkcji składały się zwykle — wedle tradycyjnych schematów konstrukcyjnych — następujące plany odcinkowe¹²:

- plan asortymentowy produkcji,
- plan produkcji towarowej,
- plan produkcji globalnej,
- plan zbytu,
- plan kooperacji dostaw,
- plan zdolności produkcyjnej.

Oprócz wymienionych już planów, plan produkcji obejmował niekiedy plan gatunkowości produkcji i plan eksportu, jeśli działalność przedsiębiorstwa uprawniała do tworzenia takich planów, a początkowo

¹¹ Z. Dąbrowski, *Obszar tematyczny i struktura treści planu techniczno-ekonomicznego*, w: *Aktualne problemy planowania działalności przedsiębiorstwa*, Poznań 1987, s. 18 - 20.

¹² Por. J. Pajestka, *Plan techniczno-przemysłowo-finansowy przedsiębiorstwa socjalistycznego*, Warszawa 1956, s. 7-8, 10-17; S. Róg, *Przemysł*, w: *Zarys rozwoju metodologii planowania w Polsce Ludowej 1944-1954*, Warszawa 1956, s. 36-38; B. Gliński, *Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe*, w: *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1965, s. 26; J. Lisikiewicz, *Kształtowanie planu techniczno-ekonomicznego*, w: *Ekonomika przedsiębiorstwa*, s. 415 - 416.

nawet i plan remontów, który następnie zaczął występować bądź jako odrębny plan przedmiotowy, bądź też łącznie z planem inwestycji¹³. Ciągłe plan produkcji charakteryzował się jednak dużą różnorodnością i rozpięchłością tematyczną, najmniejszą też spójnością i jasnością wewnętrznej treści, czego nie można powiedzieć o innych planach przedmiotowych, lecz plan zdolności produkcyjnej stanowił do ostatnich czasów (1982 r.) element planu produkcji. Nie podejmowano także żadnych prób, aby szerzej rozbudować treść planu zbytu, podnieść jego rangę i wyzwolić spod przemożnej majoryzacji ustaleń planu produkcji, gdyż zasada prymatu produkcji była niezwykle wszechwładna i nie stwarzała możliwości do kształtowania odmiennych priorytetów gospodarczych. Wdrażana reforma gospodarcza, zwłaszcza od 1989 r., opierając jeszcze silniej funkcjonowanie przedsiębiorstw na zasadach samodzielności i samofinansowania, wykształcając rynkową i konkurencyjną orientację ich działania, wymaga innego formowania wzajemnych relacji między planem sprzedaży i planem produkcji.

Wszystko to oznacza, że plan sprzedaży (zbytu) powinien albo stać się wyodrębnioną i występującą samoistnie poza obrębem planu produkcji częścią planu rocznego przedsiębiorstwa, albo też tworzyć wspólnie z planem produkcji jedną całość tematyczną o priorytetowym ustawieniu pozycji i rangi planu sprzedaży. Przy istnieniu konkurencyjnego rynku i dominacji cen umownych, niezbędne jest równocześnie, aby wyróżniane dotychczas plany sfery zbytu, tj. plan sprzedaży rynkowej, plan eksportu i plan kooperacji dostaw uzupełnione zostały o dalsze jeszcze plany, które szerzej odwzorowują nowe funkcje i zakres działania służby zbytu. Jest tu możliwe m.in. przyjęcie koncepcji J. Lichtarskiego, gdzie wyróżnia się — oprócz wymienionych już uprzednio planów odcinkowych, dotyczących spraw zbytu — takie plany, jak plan badań rynku, plan aktywizacji sprzedaży, plan organizacji kanałów zbytu i plan obsługi techniczno-handlowej¹⁴. Nie zamyka to jednak możliwości wysuwania innych koncepcji rozwiązań planistycznych i formułowania kształtu planów odcinkowych, lecz kończy się zapewne era — dzięki wprowadzaniu parametryczno-rynkowego systemu gospodarczego — posługiwania się jednym planem zbytu i podporządkowanym ściśle planowi produkcji. Dla wzmocnienia roli i uwiarygodnienia planu sprzedaży wydaje się konieczne, aby opracowywać także (na podstawie realistycznych fragmentów prospektywnych tabel popytu) plan efektywnego i wirtualnego popytu, który konfrontowany z rozporządzalnymi zdolnościami wytwór-

¹³ Por. J. Róg, *Przemysł*, s. 36-37, 42-44; B. Gliński, *Socjalistyczne przedsiębiorstwo*, s. 26 - 27; J. Strzoda, *Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych*, Bytom 1975, s. 276; Z. Dziembowski, *Wprowadzenie do ekonomiki i analizy działalności przedsiębiorstwa*, Warszawa—Poznań 1981, s. 36.

¹⁴ J. Lichtarski, *Planowanie zbytu*, w: *Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1978, s. 198 - 201.

czymi przedsiębiorstwa (ilustrowanymi tabelami efektywnej i wirtualnej podaży) będzie prowadzić następnie do wyborów planu sprzedaży.

Z przeprowadzonych dotychczas rozważań, mających charakter ogólnych i kierunkowych wskazań teoretyczno-metodycznych, wynikają całkiem wyraźne wnioski dla praktycznych rozwiązań planistycznych, które dotyczą układu treści produkcyjnych i handlowych aspektów planu działalności przedsiębiorstwa. Wprowadzanie mechanizmów gospodarki rynkowej wykształca nową orientację przedsiębiorstw na ekonomikę sprzedaży, popytu i konsumpcji, wymaga większego zainteresowania się sprawami analizy rynku i planowania sprzedaży, podnosi rangę decyzyjną planu sprzedaży i potrzebę operowania bardziej analitycznym, szczególnie rozpisany układem jego treści. Jest natomiast rzeczą obojętną, czy przedsiębiorstwo będzie posługiwać się dwoma wyodrębnionymi planami, tj. planem sprzedaży i planem produkcji, czy też będzie to jeden, zintegrowany plan sprzedaży i produkcji, lecz musi być zapewniony priorytet decyzyjny i sekwencji metodycznych planu sprzedaży wobec planu produkcji i wszystkich pozostałych planów odcinkowych przedsiębiorstwa. W konkretnym przedsiębiorstwie treść planów sprzedaży i produkcji może być kształtowana dość rozmaicie, jednak plany te powinny być dostosowane zawsze do wymogów informacyjnych i zarządczych kierownictwa, specyficznych warunków i problemów działalności przedsiębiorstwa, które będą występowały — jak wykazują to aktualne przewidywania — na drodze przyszłego jego rozwoju. Przyjmując bardziej ogólny i schematyczny punkt widzenia, należy postulować zachowanie pewnego, niezbędnego i pożądanego minimum struktury treści obydwu planów, a zwłaszcza następujący ich układ modelowy:

1) plan sprzedaży, w ramach którego wyróżnia się takie plany odcinkowe, jak:

— prospektywne tabele efektywnego i wirtualnego popytu, nazywane też planem popytu,

— plan realizacji z wydzieleniem, jeśli zachodzi taka konieczność, segmentów dotyczących sprzedaży rynkowej, kooperacji dostaw i eksportu,

— plan badań rynku i aktywizacji sprzedaży (w tym polityki marketingowej i reklamy),

— plan organizacji sprzedaży i obsługi techniczno-handlowej;

2) plan produkcji, który obejmuje przede wszystkim poniższy układ planów odcinkowych:

— prospektywne tabele efektywnej i wirtualnej podaży, nazywane także planami podaży,

— plan asortymentowy produkcji (grupowy lub indywidualny), zawierający dane ilościowe i wartościowe,

— plan produkcji ogółem, opisujący z reguły kształtowanie się produkcji towarowej i sprzedanej.

Wyżej przedstawiony schemat planów sprzedaży i produkcji odnosi się głównie do przedsiębiorstw przemysłowych, zwłaszcza zaś przedsiębiorstw wytwarzających produkcję seryjną i masową, których cykl wytwarzania jest krótki i wielokrotnie powtarzany w ciągu roku. W przedsiębiorstwach, charakteryzujących się długim cyklem produkcji i przekraczającym okres jednego roku, szerszego odwzorowania wymagają tzw. pośrednie stadia produkcji i okresowo następujące z różnym nasileniem harmonogramu prac technologicznych — procesy ich zmian. Innego podejścia metodologicznego — niż było to dotychczas przedstawione — wymaga także opracowanie planów sprzedaży tych przedsiębiorstw i inny należy przyjąć sposób formułowania ich treści, lecz stanowi to jednak odrębny już temat rozważań.

V. OGÓLNY MECHANIZM PLANOWANIA

W warunkach gospodarki rynkowej opracowanie planu działalności przedsiębiorstwa rozpoczyna się, pomijając fakty aktualnej znajomości własnych mocy i słabości gospodarczych, od prospektywnej analizy sytuacji rynkowych, określających możliwości sprzedaży i produkcji, których głównymi determinatami są dochody i oszczędności ludności, zyski i stopy samofinansowania przedsiębiorstw, ceny i wiele pozacenowych informacji decyzyjnych. Opracowanie planu techniczno-ekonomicznego musi być poprzedzone wiarygodną analizą tych zjawisk i procesów, leżących poza zasięgiem oddziaływania przedsiębiorstw i stanowiących ich zewnętrzne otoczenie gospodarcze, co pozwala następnie sformułować wynikające stąd konsekwencje dla przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa i przyjętej strategii działania gospodarczego na najbliższą przyszłość. Dla podjęcia rachunków planistycznych istotną rolę odgrywają również informacje prospektywne na temat kształtowania się rynku pracy i rynku kapitałowego, innowacji produktowych i postępu technologicznego, preferencyjnych i restrykcyjnych tendencji polityki gospodarczej państwa, stwarzając przedsiębiorstwom wieloaspektowe podstawy, niezbędne do prowadzenia wariantowych analiz ekonomicznych i dokonywania racjonalnych wyborów przyszłego działania gospodarczego. Wymieniony komplet informacji i analiz pozwala dopiero rozpocząć właściwy tok planowania, oparty na gruncie dostępnych metod i technik planistycznych, które charakteryzują się mniejszym lub większym stopniem zmatematyzowania, a mają doprowadzić do opracowania planów sprzedaży i produkcji, spełniających równocześnie określone wymogi rentowności i gwarantujących możliwości rozległego samofinansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Przyjmując ogólnosystemowy punkt widzenia, możemy tu wyróżnić trzy podstawowe rodzaje niezbędnych do przeprowadzenia ra-

chunków planistycznych: 1) rachunki popytu i sprzedaży, 2) rachunki podaży i produkcji, 3) rachunki analitycznego wariantowania.

Wymieniony system rachunków planistycznych, związany z opracowaniem planu techniczno-ekonomicznego, wychodzi od sporządzenia wiarygodnego i realnego planu sprzedaży, nie wyklucza to jednak możliwości równoczesnego sporządzania innych planów odcinkowych, lecz muszą przyświecać temu określone i bliżej rozpoznane wizje sprzedaży. Coraz rozleglejsze procesy urynkowania gospodarki wymagają, aby plan sprzedaży oparty był na prospektywnych rachunkach popytu, a nie wynikał głównie — jak było to dotychczas — z prostej lub korygowanej ekstrapolacji wykonania ubiegłorocznych planów- sprzedaży, które stały się źródłem orientacji do opracowania nowych planów produkcji i planów sprzedaży. Oparcie planu sprzedaży na prospektywnych rachunkach, opisywanych za pomocą odpowiednich tablic popytu, jest podejściem zapewniającym wysoką wiarygodność i realność tego planu, a większą stabilność i szanse realizacji planu sprzedaży powinno wzmocnić jeszcze przyjęcie zasady wariantowego różnicowania i magistralnego (tj. nie jednopunktowego, lecz przedziałowego wymiaru) kształtowania jego treści.

Dla przedsiębiorstw wytwórców potencjalny plan sprzedaży, wyprowadzany z prospektywnych rachunków popytu, staje się pożądanym planem podaży i produkcji, który ukształtowany został na gruncie dochodowych i cenowych preferencji odbiorców, nie uwzględniając istniejących warunków i ograniczeń produkcji, strategii działania wytwórczego i preferencji dochodowych producentów. Plan podaży, ilustrowany natomiast odpowiednimi tabelami prospektywnych wielkości produkcji dogodnych najbardziej dla danego przedsiębiorstwa, opracowany zostaje z punktu widzenia preferencji wytwórcy, których determinantami stają się posiadane zdolności wytwórcze i technologie, możliwości ich rozszerzenia i przedstawienia, rynkowa dostępność rzeczowych i osobowych czynników produkcji. Występujące rozbieżności między popytem i podażowym ujęciem planu produkcji są realnym faktem, mogą przybrać niekiedy rozległy zakres i wymagają kompromisowych rozwiązań gospodarczych, prowadzonych na zasadzie ważenia strat i korzyści finansowych, a gwarantujących przedsiębiorstwu niezbędne podstawy egzystencji i szanse pewnego rozwoju.

Wzajemne dostosowanie różnych, możliwych wersji planów sprzedaży i planów produkcji, a następnie dokonanie wyboru ich najlepszej relacji wymaga podjęcia szeregu rachunków, objętych procedurą analitycznego wariantowania i prowadzonych metodą kolejnych przybliżeń (iteracji) do momentu uzyskania zadowalającego wyniku finansowego, który odpowiada aspiracjom rozwojowym i dochodowym danego przedsiębiorstwa. Procesami analitycznego wariantowania, łącznie z planami sprzedaży

i planami produkcji, objęte zostają tu również warianty planu zapasów towarowych i produktowych kalkulacji cenowo-kosztowo-dochodowych, a cały ten kompleksowy rachunek planistyczny, przeprowadzany jest z punktu widzenia kryterium maksymalizacji sprzedaży ogółem i spodziewanych rozmiarów (sumy) zysków. Po zakończeniu całokształtu przedstawionych obliczeń możliwe staje się podjęcie dalszych, bardziej szczegółowych i pogłębionych prac, zmierzających do opracowania pozostałych części planu techniczno-ekonomicznego, zwłaszcza zaś planów odcinkowych, korespondujących ściśle z informacjami planu sprzedaży i planu produkcji.

SHAPING THE PRODUCTION AND SALE PLANS OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARKET ECONOMY

Summary

The purpose of the article is to show the present changes in the basis and mechanisms of shaping the production and sale plans, i.e. the changes inflicted by the processes of transition from the hithertoexisting centrally-planned economy to the system mechanisms of market economy. The experience of Western countries indicates that planning in an enterprise does not depend on a political system, since running an enterprise — with the exception of small craftsman shops — is not possible without planning and planning mechanisms, which may be shaped along very diversified conceptual patterns. The processes of marketization of our economy require a thorough reorganization of mentality and planning processes and their quick adaptation to new conditions of market economy.

The article investigates four basic problems: 1) mutual relations between the production plans; 2) market grounds of preparing these plans; 3) changes in their scope and contents; 4) general (market) mechanism of planning the sale and production, based on the principles of analytic varianting.

The considerations aim at providing information indispensable for giving up old practices and shaping new planning orientations.