

GÜNTER PAWELKE, KARL HEINICKE

ANALIZA ZAKUPÓW JAKO PODSTAWA POLITYKI HANDLOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA.

I. Przesłanki takiej podaży w handlu detalicznym, która odpowiadałaby pod względem przestrzennym, czasowym i asortymentowym popytowi ludności tworzone są — przy uwzględnieniu stosunków towarowo-pieniężnych — przez zakup towarów. Stanowi on podstawę rozwiązywania zadań w zakresie zaopatrzenia.

Zakup towarów w socjalistycznych przedsiębiorstwach handlowych musi wypełniać następujące funkcje:

1) Przygotowanie niezbędnego z punktu widzenia zaopatrzenia zapasu towarów o asortymencie odpowiadającym popytowi, uwzględniającego dynamiczny rozwój potrzeb oraz sprzyjającego wykształcaniu socjalistycznych wzorców życia i konsumpcji.

2) Tworzenie i rozwój planowych powiązań kooperacyjnych w celu oddziaływania na produkcję dóbr konsumpcyjnych odpowiadających popytowi oraz na udoskonalanie produkcji.

3) Wywieranie — poprzez procesy zakupu — aktywnego wpływu na intensyfikację obrotu towarowego.

Punktem wyjścia w planowaniu zakupów musi być popyt ludności, który powinien znajdować nieustanne odzwierciedlenie w produkcji. Jednocześnie poprzez decyzje w takich sferach, jak wybór drogi przebiegu towarów, ustalenie ilości towarów, terminów dostaw, rodzaju transportu i opakowania należy przyczyniać się do intensyfikacji działalności handlowej.

Przedsiębiorstwa powinny posiadać jednolitą orientację w podstawowych zagadnieniach zakupu towarów takich, jak forma zakupu i sprowadzenia towarów, kształtowanie powiązań kooperacyjnych między handlem detalicznym i hurtowym oraz przemysłem artykułów konsumpcyjnych. Prawidłowe kierowanie uwarunkowane jest wyraźnym nastawieniem się na przygotowanie, realizację i kontrolę oraz analizę zakupu towarów. Dlatego też w przedsiębiorstwach powinna zostać opracowana i konsekwentnie wdrożona zakładowa dyrektywa zakupu (betriebliche Einkaufsdirektive). Decyzja pozostawienia zakupu towarów „samemu sobie” stwarza niebezpieczeństwo negatywnych oddziaływań na kierowanie i planowanie czynności zaopatrzeniowych.

Zakładowa dyrektywa zakupu musi uwzględniać rozwój i proporcje obrotu towarowego, kryteria ustalania lub zmiany form zakupu, zasady wewnątrzzakładowej współpracy przygotowywania zakupu towarów, zasady i ustalenia dotyczące opracowania i doskonalenia planu zakupów, kryteria jego realizacji i określenie pełnomocnictw zakupu (Einkaufsvollmacht) dla osób odpowiedzialnych, przepisy dotyczące rozliczania zakupów i sporządzania analizy zakupów, zasady i zadania tworzenia powiązań kooperacyjnych z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i hurtowymi.

Dla realizacji zakładowej dyrektywy zakupu tak, aby można ją było wykorzystać jako instrument roboczy, konieczne jest formułowanie czynności w sposób konkretny i dający się skontrolować. Możliwość kontroli dyrektywy zakupu musi być urzeczywistniona poprzez konkretne sformułowanie zadań i terminów. Dyrektywa zakupu towarów powinna obowiązywać przez dłuższy okres, dlatego poszczególnym przedsiębiorstwom muszą być przekazywane zadania wymagające rozwiązania obecnie, jak i w przyszłości.

Współpraca między produkcją, handlem hurtowym i detalicznym zależy w istotnej mierze od jakości planowania zakupów. Planowanie zakupów w przedsiębiorstwie handlowym polega na szczegółowym określeniu użytkowego i wartościowego wolumenu towarów odpowiadającego planowi zaopatrzenia, o sprecyzowanej strukturze i szczegółach dyspozycyjnych (Dispositionstiefe), jakości, cenie i terminie dostawy.

Podstawą planu zakupów jest koncepcja asortymentowa, oparta na popycie i gospodarczych możliwościach jego pokrycia, określająca zapasy towarowe wraz z ich strukturą. Obecna metoda opracowywania planów zakupu np. przedsiębiorstw handlu detalicznego nie odpowiada postulatowi tworzenia aktywnego instrumentu polityki handlowej i jednocześnie nie prowadzi do rozwijania trwałych związków między handlem i przemysłem artykułów konsumpcyjnych.

Główne przyczyny takiego stanu rzeczy tkwią w tym, że:

- po pierwsze, ranga planu zakupów jest niższa niż pozostałych części kompleksowego planu przedsiębiorstwa, mimo iż plan zakupów i jego konsekwentna realizacja determinuje wykonanie planu przedsiębiorstwa we wszystkich częściach;
- po drugie, plan zakupów w asortymencie oraz w terminach dostaw nie odpowiada wymogom.

Odzwierciedlenie w planie zakupów potrzeb ludności, które znajdują swój wyraz w konkretnych wartościach użytkowych, wymaga ustalenia w planie szczegółów asortymentowych uwzględniających te potrzeby. W planie zakupów musi nastąpić nie tylko szczegółowe ustalenie listy towarowej, lecz również terminarza dostaw. Opracowanie planu z uwzględnieniem asortymentu artykułów jest korzystne, gdyż wzbogaca treść planu zakupów. Znajduje to wyraz w:

- 1) możliwości bardziej konkretnego ujęcia rezultatów badania popytu, dotyczących różnorodnych własności użytkowych towarów lub ich jakości, rozmiarów itd.¹ Nabywca może dzięki temu gruntowniej wykorzystać rezultaty badań popytu, ponieważ planowanie zróżnicowane odpowiednio do struktury wartości użytkowej poszczególnych asortymentów jest przesłanką większej dokładności przy przygotowywaniu i opracowywaniu planu;
- 2) szczegółowym planowaniu terminu dostawy (miesiąc i kwartał), przyjmując za punkt wyjścia potrzeby ludności i planową wielkość zapasów, stwarza dla nabywcy roboczą podstawę do pertraktacji handlowych. Plan zakupu szczegółowo wyznaczający czas dostawy pozwala nabywcy odpowiednio oddziaływać na partnerów w przemyśle artykułów konsumpcyjnych i w sposób bardziej konsekwentny zabezpieczyć terminy dostaw;
- 3) zabezpieczeniu w ogólnym wolumenie zakupów indywidualnych preferencji konsumentów;
- 4) planowaniu „średniego wolumenu dyspozycyjnego” (odpowiadającego preferencjom konsumentów na rynku lokalnym), na którym nabywca może oprzeć się przy zawieraniu kontraktów.

II. Z zadań zaopatrzeniowych i z ich znaczenia dla przedsiębiorstwa wynika konieczność analizy zakupu towarów. Wraz z nią tworzone są podstawy planowania zakupów. Analiza ta służy doskonaleniu planowania, podczas gdy analiza stosunków wymiany odzwierciedla części składowe procesu zakupu towarów i ich wzajemne związki.

Analiza zakupów w przedsiębiorstwie bada proces zakupu towarów w jego częściach składowych, odzwierciedla związek między zakupem towarów i całym procesem obrotu towarowego, ocenia je i jest tym samym instrumentem naukowej czynności kierowania służącego polepszeniu ekonomicznej efektywności zakupu towarów w przedsiębiorstwie; analiza ta służy wprowadzaniu operatywnych przedsięwzięć oraz doskonaleniu planowania zakupu towarów².

Celem analizy zakupów w przedsiębiorstwie jest:

- przyczynianie się do polepszenia zaopatrzenia ludności;
- dostarczanie przesłanek dla opracowania planu zakupów;
- doskonalenie kierowania i planowania zakupu towarów;
- wykazywanie możliwości i dróg intensyfikacji procesu obrotu towarowego.

Analiza zakupu towarów spełnia podstawową zasadę planowania polegającą na nadawaniu planowi realności. Analiza poprzednich okresów pozwala odkryć przyczyny i związki wzajemne o szczególnym znaczeniu dla planowania przyszłych zakupów towarów.

¹ Szczegółowość nomenklaturowa planu zakupów jest zawsze uzależniona od konkretnej specyfiki asortymentowej

² Definicja autorów.

Analiza zakupów jest instrumentem planowania, ponieważ stanowi podstawę do opracowania planu, a jednocześnie jest ona instrumentem kierowania, gdyż wymaga wykonania planu. Poprzez kontrolę realizacji planu, określenie odchyłeń od planu oraz uwidocznienie przyczyn i rezerw analiza prowadzi do wniosków, które służą operatywnemu kierowaniu zakupami towarów. Istotną kwestią jest przy tym realizacja zaplanowanego wolumenu towarowego co do ilości, struktury odpowiadającej potrzebom ludności, jakości, ceny i terminu dostawy. Dokonana ocena dotycząca wolumenu towarowego, jego rozwoju ilościowego i jakościowego stanowi podstawę aktywnego oddziaływania handlu na przemysł artykułów konsumpcyjnych. Analiza zakupów musi tworzyć podstawy do planowania procesu zakupu i jego dalszego doskonalenia. Jednocześnie analiza zakupów — poprzez planowanie procesu zakupu — musi dostarczać informacji dla określonych fragmentów planu przedsiębiorstwa, takich jak koszty, dochody, fundusz ryzyka, zapasy, jak również stanowić przesłankę intensyfikacji obrotu towarowego.

Zadania analizy zakupów w przedsiębiorstwie znajdują wyraz w badaniu:

- 1) realizacji planu zakupu towarów, wyrażanej zawieranymi i realizowanymi kontraktami oraz we wskazywaniu środków dla operatywnej działalności przedsiębiorstwa w tej dziedzinie;
- 2) powiązań w zakresie kooperacji i dostaw towarowych;
- 3) organizacji zakupu towarów w przedsiębiorstwie i wypracowaniu rozwiązań w zakresie racjonalnej organizacji zakupów.
- 4) ekonomicznej skuteczności zakupu towarów.

Zakup towarów, stwarzający materialne przesłanki rozwiązania zadań w zakresie zaopatrzenia, w istotnym stopniu determinuje przebieg i efektywność działań przedsiębiorstw handlowych. Dlatego też w analizie zakupów należy badać proces zakupu towarów oraz wynikające z niego czynniki ekonomiczne oraz stworzyć powiązanie z innymi analizami odcinkowymi procesu obrotu towarowego. Oznacza to, że analiza zakupów musi uwzględniać rezultaty innych analiz procesu obrotu towarowego, np. zapasów, asortymentu i zbytu, jak również musi dawać sygnały i informacje dotyczące zbytu i stanu zapasów.

III. Zakup towarów w socjalistycznych przedsiębiorstwach handlowych, będący procesem złożonym i wielowarstwowym, wymaga opracowania odrębnych analiz. Opracowanie odcinkowych analiz w istotny sposób przeciwdziała niedoskonałościom obecnej praktyki w pracy analitycznej, polegającym głównie na spontaniczności badań analitycznych.

Analiza zakupów przedsiębiorstwa składa się z trzech analiz odcinkowych i jednej analizy przekrojowej, a mianowicie: odcinkowej analizy planu zakupu towarów, odcinkowej analizy powiązań w sferze kooperacji i dostaw, odcinkowej analizy organizacji zakupu towarów, analizy

przekrojowej ekonomicznej efektywności zakupu towarów w przedsiębiorstwie. Wszystkie analizy odcinkowe oraz analiza przekrojowa zawierają tzw. elementy analizy, przez które rozumie się główne problemy badawcze.

Przekrojowa analiza zakupu towarów rozpatruje: efektywność polityki zaopatrzenia oraz efektywność ekonomiczną zakupu towarów. Badając efektywność zakupu towarów w przedsiębiorstwie za pomocą takich czynników, jak: wykonanie zaplanowanego zaopatrzenia, gotowość sprzedaży (*Verkaufsbereitschaft*), realizacja zaplanowanego obrotu, koszt zakupu towarów, marża handlowa, możliwe jest dokonanie oceny efektywności zakupu.

Wszechstronna ocena zakupu towarów wymaga każdorazowo analizowania poszczególnych czynników. Czynniki te badane są w sposób szczegółowy we właściwych analizach odcinkowych. Odcinkowa analiza realizacji planu zakupu towarów obejmuje dwa następujące elementy: zawarcie oraz realizację kontraktu. Bada ona — wychodząc z centralnych państwowych zadań planowych — w jakim stopniu zawarcie kontraktu precyzowane w zadaniach planowych służy rozwiązaniu zadań zaopatrzeniowych oraz w jakim stopniu realizacja tego kontraktu stanowi przesłankę realizacji planu przedsiębiorstwa. Zawarcie jak i realizacja kontraktu nie są procesami dokonującymi się automatycznie. Wymagają one permanentnej kontroli i badań analitycznych w celu wczesnego wykrycia i uniknięcia ewentualnych perturbacji w obrocie towarowym, aby przez wprowadzenie operatywnych środków zaradczych zagwarantować nie zakłócony przebieg zaopatrzenia ludności.

W odcinkowej analizie powiązań kooperacyjnych i dostaw badane są związki przedsiębiorstwa handlu detalicznego z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i hurtowymi. Owa analiza odcinkowa zawiera trzy elementy: kooperacyjne przygotowanie zakupu towarów, formułowanie i realizację kontraktów, określenie dostawców szczególnie istotnych z punktu widzenia potrzeb rynku lokalnego. Analiza ta dotyczy konkretnego kooperanta lub dostawcy. Bada ona takie aspekty, jak współpracę przy określaniu popytu i przygotowywaniu ofert, formułowanie i realizację kontraktów. Główny problem polega na ocenie efektywności partnera kooperacyjnego. Ocenie tej służą wyniki analiz.

Organizacja ruchu towarów zawiera w sobie organizację zakupu towarów. Racjonalna organizacja zakupu towarów w socjalistycznych przedsiębiorstwach handlowych wymaga badania rozwiązań organizacyjnych, a także przeprowadzenia odcinkowej analizy organizacji zakupu towarów. Analiza ta zawiera trzy elementy: formy zamówienia, formy zakupu, wewnątrzzakładową współpracę w celu przygotowania zakupu towarów. Celem jej jest efektywne kształtowanie organizacji zakupu towarów do racjonalizacji całego procesu obrotu towarowego, jak również w celu zapewnienia odpowiedniej struktury obrotu towarowego.

IV. Za pomocą analizy zakupów w przedsiębiorstwie należy wszechstronnie badać proces zakupu, traktując każde zjawisko w powiązaniu z jego ograniczeniami. Dotyczy to nie tylko procesu zakupu jako całości, lecz także jego części składowych, ponieważ analiza poszczególnych (wyodrębnionych) zjawisk lub procesów odcinkowych pozwala na kompleksowe ujęcie stanu faktycznego, a także na uogólnienie pozytywnego oddziaływania na inne procesy wiążące się z zakupem towarów³. Dalszą cechą charakterystyczną w ten sposób przeprowadzonej analizy zakupów jest to, że integruje ona kierownictwo i kolektyw już przy jej przygotowywaniu, ale szczególnie w trakcie jej realizacji i oceny, co wiąże się ze współzawodnictwem socjalistycznym. W ramach tego związku wykorzystywana jest wiedza kierowników i kolektywów, a także doskonalone ich umiejętności. Jednocześnie rozbudzana jest inicjatywa polegająca na udzielaniu pomocy w zakupie towarów. Inicjatywy w ramach współzawodnictwa socjalistycznego prowadzą ponadto do tego, że w trakcie analizy specyficznych problemów możliwe staje się odkrywanie rezerw. Według nas udział kolektywów, szczególnie w przeprowadzaniu i ocenie analizy zakupu towarów ma znaczenie specyficzne. Udział ten prowadzi do powstania ścisłego związku między analizą i socjalistycznym współzawodnictwem.

Przygotowanie analizy zakupów w przedsiębiorstwie wymaga:

- a) sformułowania celów dla analizy zakupów;
- b) wyboru kadry kierowniczej prowadzącej analizę oraz przygotowania polityczno-ideowego i fachowego tej kadry;
- c) konkretnego postawienia zadań i określenia ich trwania;
- d) określenia materiałów badawczych oraz ustaleń dotyczących wymiany informacji o różnych badaniach.

Przy formułowaniu celów istotne jest to, aby — opierając się na specyficznych cechach każdego badanego obiektu — ująć problemy najbardziej istotne. Wraz z podaniem celów dla analizy zakupów, skonkretyzowanych odpowiednio do wymogów analizy przekrojowej i analiz odcinkowych, należy:

- 1) poprzez zawarcie i realizację kontraktu pod względem asortymentowym, jakościowym i terminowym zrealizować plan zakupów, dostarczając towary odpowiadające popytowi;
- 2) rozpoczynając od określenia popytu, a na realizacji kontraktu kończąc, intensyfikować powiązania kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami handlu detalicznego i hurtowego i przedsiębiorstwami produkcyjnymi, tak aby w istotny sposób zaangażować kooperanta już podczas przygotowania zakupu. Jednocześnie należy doskonalić formułowanie umów gospodarczych i doprowadzić do ich wypełniania;

³ Por. K. Fischer, *Betriebsanalyse in der volkseigenen Industrie*, a.a.O., s. 73.

3) wprowadzać racjonalne formy zamawiania i zakupu, które sprzyjają odpowiadającemu potrzebom zaopatrzeniu ludności i jednocześnie poprawiają efektywność działań przedsiębiorstwa;

4) zwiększać ekonomiczną efektywność zakupu towarów, znajdującą swój wyraz w planowym ilościowym i jakościowym zaopatrzeniu, planowym obrocie towarowym, oszczędnym wykorzystaniu nakładów i zrealizowaniu zaplanowanej marży handlowej.

Wybór kadry prowadzącej analizę zakupów posiada istotne znaczenie z punktu widzenia daleko sięgającej formalnej kontroli i analizy, jak i uzasadnionej oceny fachowej. Ponadto — poprzez umiejętności nabywane w trakcie analitycznego penetrowania złożonych problemów — tworzone są podstawy dla praktycznego wdrożenia rezultatów analizy. Dlatego też kolektyw prowadzący analizę zakupów na pewnym odcinku sprzedaży lub dla pewnego asortymentu, powinien składać się z kierownika odcinka (jako kierującego kolektywem badawczym), dysponenta odcinka, magazyniera odcinka, dwóch lub trzech zaopatrzeniowców. Polityczno-ideowe jak i fachowe przygotowanie kierownictwa i kolektywów uczestniczących w badaniach analitycznych stanowi niezbędną przesłankę doskonalenia analizy.

Spełnienie zadań stawianych rezultatom analizy zakupów wymaga sformułowania konkretnych problemów. W związku z tym należy dążyć do dokładnego sprecyzowania zadań dotyczących elementów analizy i głównych problemów badawczych dotyczących analizy przekrojowej bądź poszczególnych analiz odcinkowych.

W uogólnionej formie sformułowanie zadań dla analizy zakupów może być podsumowane jako:

— prezentacja przyczyn powodujących odchylenia od planu i wpływu tych przyczyn na zaopatrzenie i gospodarkę;

— ocena sprawności kooperantów;

— opracowanie podstaw decyzyjnych dla operatywnych przedsięwzięć zapewniających zaplanowany wolumen towarowy, wyboru formy zamówienia i zakupu, wewnątrzzakładowej współpracy przy zakupie towarów oraz doskonalenia planowania zakupów, jak i planowania kosztów i marży handlowej;

— ocena rezultatów zakupu towarów przez przedsiębiorstwo z punktu widzenia efektywności ekonomicznej i polityki zaopatrzeniowej.

Formułowanie zadań łączy się z potrzebą różnicowania czasu badania. Ustalenie okresu badania jest konieczne dla otrzymania porównywalnych wyników w zakresie różnych problemów oraz dla możliwości uogólnień rezultatów analiz. Ponadto należy uwzględnić sezonowość badań analitycznych.

Zróżnicowanie badań w ramach analizy przekrojowej i analiz odcinkowych oraz elementów analizy i głównych problemów badawczych wymaga

ga najróżniejszych materiałów analitycznych⁴. Racjonalne przygotowanie i przeprowadzenie złożonych badań umożliwia i wymaga zarazem wymiany informacji między grupami roboczymi, które opracowują różne elementy analizy w ramach analizy zakupów. Wynika to z licznych powiązań analizy przekrojowej z analizami odcinkowymi, jak i powiązań występujących między elementami analizy.

Przeprowadzeniem analizy należy kierować w sposób planowy. Już w fazie przygotowania konieczne jest planowanie formalnego i czasowego przebiegu analizy. Jest to niezbędne, aby wybrać racjonalną formę prezentacji oraz umożliwić wykorzystanie szczegółowych danych w różnych badaniach.

Planowy i racjonalny przebieg ma znaczenie także z punktu widzenia terminowej prezentacji rezultatów. Dlatego — w fazie przygotowywania analizy zakupów — formalny i czasowy przebieg badań powinien zostać ustalony dla poszczególnych kolektywów w planie działania. Plan ten musi określać: czynności (kolejność działań przy przygotowaniu lub przeprowadzaniu analizy zakupów), terminy (początkowy i końcowy), odpowiedzialność osobowa za realizację.

Podstawowe zasady przeprowadzenia analizy zakupów w przedsiębiorstwie sprowadzają się do zebrania i opracowania danych, przeprowadzenia badań operacyjnych i ich terminowego ukończenia, prezentacji ich wyników i opracowania podstaw decyzyjnych, oceny rezultatów analizy z udziałem kierownictwa i kolektywów.

Przy prowadzeniu analizy zakupów należy wykorzystywać doświadczenia kolektywów oraz włączać współpracowników z działu sprzedaży i magazynowania. Współpracownicy ci są zapoznawani z problemami zakupu towarów i wciągani do współpracy poprzez przekazywanie informacji oraz wyników badań. Wychodząc od swoich własnych, zebranych w miejscu pracy doświadczeń, mogą oni przekazywać kolektywowi badawczemu wartościowe wskazówki.

Sformułowanie celów i zadań analizy zakupów pozwala wyznaczyć informacje, które należy zebrać z odpowiednich materiałów badawczych. Ważnym, pierwszym krokiem przy dokonywaniu analizy jest zebranie i opracowanie tych danych, jak i określenie czynników determinujących badane procesy ekonomiczne.

Dane te są zbierane z rachunkowości i statystyki; należy przy tym również zebrać informacje o wspomnianych czynnikach prezentowanych w formie opisowej (werbalnej) w sprawozdaniach i raportach pracowni-

⁴ Tymi materiałami badawczymi są m. in. plan zakupów, umowy i informacje księgowe i statystyczne, jak i informacje dotyczące gotowości sprzedażnej przedsiębiorstwa. Należy tu także dokumentacja, w formie sprawozdań i raportów, w której w sposób opisowy przedstawione są najrozmaitsze czynniki zakupu towarów.

ków. Opracowanie oznacza zasadniczo skompletowanie wybranych danych, ich tabelaryczną prezentację, jak i zapewnienie porównywalności⁵.

Teoretyczne podstawy statystyki określają sposób opracowania danych, które muszą gwarantować scharakteryzowanie zakresu i struktury poszczególnych zjawisk, związku z innymi zjawiskami oraz dynamiką ich rozwoju.

Należy określić sposób przeprowadzenia badań operacyjnych i także termin ich zakończenia. Podstawy badań tworzone są przez już określone i opracowane dane, jak i przez dalsze materiały analityczne. Sposób badania jest po pierwsze uzależniony od sformułowania celów i zadań analizy, zatem od treściowych aspektów badań, a po drugie — od wymagań stawianych wobec prezentacji rezultatów analizy. Dalej, przeprowadzenie analizy zależy od czasu, którym dysponuje podmiot badania. Na prowadzenie badań wpływa ponadto niedostateczna jakość materiałów źródłowych. Racjonalne przeprowadzenie badań analitycznych uzależnione jest poza tym od stanu techniki obliczeniowej.

Wyniki analiz muszą odzwierciedlać przede wszystkim te czynniki, które wywierają określony wpływ na zakup towarów, pokazując jednocześnie w sposób szczegółowy ich przyczyny. Jest to konieczne, by na podstawie rezultatów analiz możliwe było podejmowanie decyzji. Wychodząc od wymienionych aspektów dotyczących zasad przygotowania i realizacji analizy zakupów, przy prezentacji wyników analiz należy zadbąć o to, aby:

- przedstawione zostały agregatowe czynniki w analizie przekrojowej, a ich przyczyny w sposób szczegółowy w analizach odcinkowych, tym samym więc dokonana została szeroka ocena zakupu towarów;
- rezultaty analizy mogły być wykorzystane bezpośrednio w praktyce.

W uogólnionej formie wymogi stawiane результатам analiz mogą być ujęte następująco:

a) jako porównanie — w odniesieniu do planu zakupów — założeń planowych z ich realizacją (Plan — Ist — Vergleich), kontraktów zawieranych z realizowanymi. Skupić należy przy tym uwagę na odchyleniach asortymentowych i czasowych stanu faktycznego od planu; należy opra-

⁵ Do określenia i opracowania ważne są następujące aspekty:

- agregacja asortymentowa: szczegółowa i grupowa,
- zakres sprzedaży towaru,
- ilość i wartość,
- przeciętne ceny w ujęciu grup towarowych,
- formy zamówienia różnicowane w zależności od zamówienia bezpośredniego lub magazynowego,
- różnicowanie czasowe dotyczące miesiąca, kwartału, półrocza i roku,
- różnicowanie przestrzenne ze względu na kooperantów bądź zakłady-dostawców.

cować propozycje decyzyjne, które zapewnią odpowiadającą potrzebom realizację zaplanowanego wolumenu towarowego;

b) jako opisowa ocena sprawności kooperantów i dostawców; należy w tym zakresie opracować propozycje decyzyjne służące doskonalszemu formułowaniu kontraktów i bardziej efektywnym powiązaniom kooperacyjnym z dostawcami istotnymi ze względów polityki zaopatrzeniowej przedsiębiorstwa;

c) jako przegląd form zamawiania i zakupu, zróżnicowanych ze względu na różnorodność asortymentów. Istotne jest przede wszystkim wykazanie: — wielkości dostaw i ich planowanego przebiegu przy uwzględnieniu minimalnej partii oraz pojemności magazynowej, — udziału poszczególnych asortymentów odpowiednio do form zakupu, — powiązań asortymentowych (Sortimentverflechtungen) odcinków sprzedaży oraz wewnątrzzakładowej współpracy przy zakupie;

d) gwarantując odpowiednią efektywność, należy przedstawić wskaźniki porównujące plan z jego realizacją w przedsiębiorstwie oraz ujawnić odchylenia od planu i ich przyczyny. Jednocześnie należy pokazać związki między dopływem towarów (Warenzugang) i obrotem towarowym, jak również realizację zaplanowanego obrotu towarowego. Dla określenia efektywności ekonomicznej należy przedstawić koszty i marżę handlową, dokonując porównania w czasie i między przedsiębiorstwami. Należy przy tym określić zmiany i tendencje rozwojowe. Wraz z podstawami decyzyjnymi, które należy opracować, stworzone być muszą przesłanki doskonalenia planowania i rachunkowości gospodarczej.

Kompleksowa ocena rezultatów analizy z udziałem kierownictwa i kolektywów powoduje, iż informacje te stają się szczególnymi dyrektywami dla polityki zakupu towarów. Ocena ta prowadzi do lepszego rozwiązywania przez kierownictwo i kolektywy zadań wynikających z analizy zakupów. Szczególne znaczenie oceny rezultatów analizy zawiera się w tym, że te właśnie rezultaty stanowią podstawę formułowania przyszłych zadań w zakresie zakupu towarów. Ponadto poprzez dokładną ocenę rezultatów analizy tworzony jest pomost między analizą i socjalistycznym współzawodnictwem, ponieważ w trakcie oceny powstają liczne inicjatywy, przejmowane później we współzawodnictwie pracowników przedsiębiorstw handlowych.

Ocena rezultatów analiz jest istotnym etapem w analizie zakupów. Wynika to z celów i zadań stojących przed analizą zakupów. Podczas gdy analiza zakupów umożliwia identyfikację związków przyczynowo-skutkowych uwidacznia główne problemy występujące w procesie zakupu towarów, jak również tworzy podstawy decyzyjne dla kierownictwa przedsiębiorstwa, jej praktyczna skuteczność uzależniona jest w dużym stopniu od specjalistycznej i wszechstronnej oceny wyników analizy.

THE PURCHASE ANALYSIS AS A BASIS OF COMMERCIAL
POLICY OF AN ENTERPRISE

S u m m a r y

The authors take up an attempt to determine goals which should be fulfilled by a comprehensive, deepened purchase analysis in a socialist enterprise. Results of the analysis can be used as premisses of planning and — broadly understood — commercial policy carried *on* by an enterprise management.

The starting point in purchase planning is the populations demand which should constantly find reflection in production. Simultaneously, due to decisions in such spheres like choice of merchandise flow, determination of amount and assortment structure of commodities, delivery terms, kinds of transport and packaging, one should aim at intensification of commercial activities.

The purchase analysis in a commercial enterprise — according to the authors concept — should consist of three sectoral analyses (analysis of a merchandise purchase plan, analysis of connections in the sphere of co-operation and merchandise deliveries, and analysis of evaluation of merchandise purchasing in an enterprise) and of a cross-sectional analysis. Among sectoral analyses the authors distinguish so called research problems, solution of which enables comprehensive accomplishment of the merchandise purchase analysis. Its results can create a basis of proper operative decisions undertaken by an enterprise management as well as for determination of a long-term commercial policy.