

Daniel Stos *

ZARYS MODELU STEROWANIA BRANŻĄ OBUWNICZĄ

Od dłuższego już czasu wśród naukowców i praktyków gospodarczych toczą się dyskusje na temat roli rynku w gospodarce planowej. Nie brak poglądów skrajnych, negujących znaczenie mechanizmu rynkowego w sterowaniu jednostkami gospodarczymi lub postulujących całkowite zastąpienie zarządzania dyrektywnego parametrycznymi normami rynkowymi.

J. Kornai analizując założenie czynione przez zwolenników "czystej" gospodarki rynkowej i "czystego" planowania wykazuje, że są one niedopuszczalne¹. Autor formułuje twierdzenie, które w przekonujący sposób argumentuje, że "ani sam rynek, ani samo planowanie nie mogą na zasadzie wyłączności kierować nowoczesnymi złożonymi systemami gospodarczymi. Każdy z nich jest regulatorem funkcjonującym w sposób nie w pełni kompletny". Dlatego, "... dla odpowiedniego kierowania systemem, dla poprawy jego działania konieczna jest łączna działalność obu systemów"².

Przyjęcie wyżej zacytowanego twierdzenia pociąga określone implikacje w konstrukcji modelu systemu sterowania branżą.

1) Podsystem planowania jest niezbędnym (ale nie jedynym) elementem systemu sterowania branżą.

2) Cały system sterowania branżą winien być tak zbudowany, aby układ-branża był wrażliwy na sygnały z rynku.

*Mgr, starszy asystent naukowo-badawczy Instytutu Ekonomiki Przemysłu Lekkiego UŁ.

¹ Zob. J. K o r n a i, *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych - Kierunki badań*, Warszawa 1973, s. 435-436.

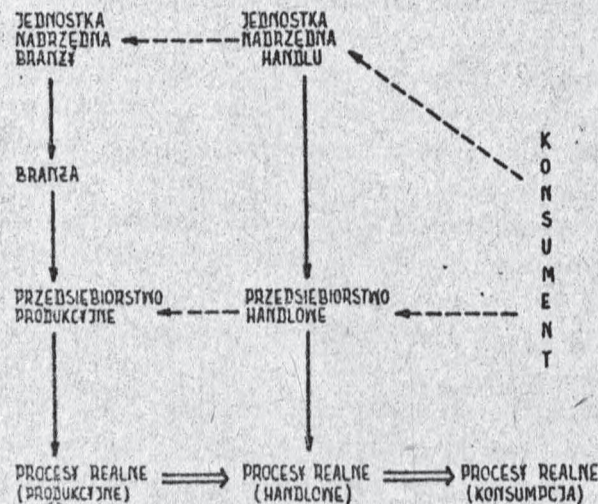
² Zob. *ibidem*, s. 439.

Jednostki gospodarcze (niezależnie jakiej wielkości) mają budowę hierarchiczną. Nasuwa się pytanie, czy wcześniej wymienione implikacje odnoszą się do wszystkich szczebli zarządzania, a jeżeli nie, to do których. Nie rozstrzygając arbitralnie tego problemu przyjmujemy, że powyższe implikacje dotyczą szczebla branży (ZPS) i przedsiębiorstwa, czyli, że:

- zarówno na szczeblu branży jak i przedsiębiorstwa niezbędny jest podsystem planowania,
- zarówno branża, jak przedsiębiorstwo powinny być wrażliwe (sterowane) na sygnały z rynku.

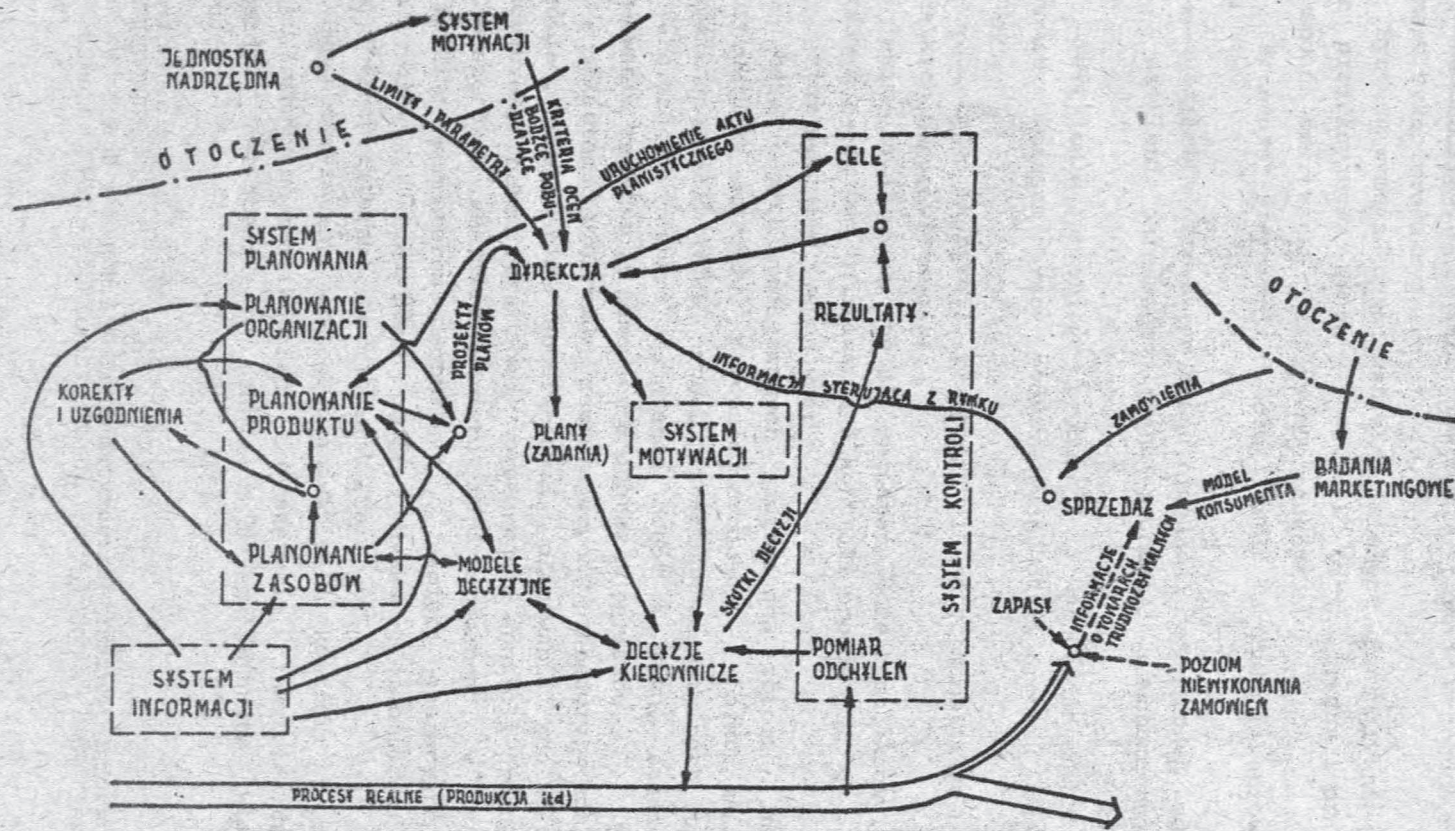
W obecnych warunkach organizacyjnych sprzedaży, przemieszczeniem towarów od producenta do konsumenta zajmują się wyodrębnione organizacyjnie jednostki handlowe.

Rysunek 1 przedstawia w miarę kompletną listę podmiotów, których uwzględnienie jest konieczne przy modelowaniu systemu sterowania branżą.



Rys. 1. System podstawowych powiązań między układami objętymi mechanizmem rynkowym

Wąskie ramy niniejszego artykułu zmuszają do ograniczenia zakresu problemów, które wynikają ze struktury powiązań branży z rynkiem. Poniżej zajmiemy się jedynie następującą kwestią: jakie rozwiązania dotyczące systemu sterowania przy uwzględnianiu określonych postulatów dotyczących rozwoju i funkcjonowania branży należałoby przyjąć, aby branża wykazywała wrażliwość (sterowność) na sygnały rynkowe.



Rys. 2. Uproszczony model systemu sterowania branżą

Zarys modelu sterowania branżą przedstawia rys. 2. Wyodrębnione zostały na nim następujące podstawowe systemy:

- konsument jako podmiot rynkowy,
- marketing jako receptor śledzący zachowanie rynku,
- podsystem planowania,
- podsystem pobudzania i motywacji,
- podsystem kontroli,
- podsystem informacji.

Poniższe rozważania prowadzone będą w kontekście nałożenia przedmiotowego aspektu modelu systemu sterowania (rys. 2) na układ podmiotów gospodarczych przedstawionych na rys. 1.

Branża obuwnicza jest w określony sposób powiązana z otoczeniem rynkowym. Kanały informacyjne, które wykształciły się w warunkach niezrównoważonego rynku i dyrektywnego zarządzania są niewystarczające na to, aby branża uzyskała wysoką zdolność do adaptacji, niezbędną w sytuacji zanikania dysproporcji między produkcją a konsumpcją obuwia. Porównanie wielkości produkcji obuwia i szacowanej wielkości popytu wskazuje, że w latach 1971-1973 nastąpiło globalne zrównanie tych wielkości³. Pochopne byłoby wyciągnięcie wniosku, że popyt na obuwie w tych latach został zaspokojony. Ilościowemu wzrostowi produkcji nie towarzyszyła poprawa jakości obuwia zarówno pod względem wykonania, jak i wzornictwa.

Poprawa potencjalnych możliwości nasycenia rynku (wzrost potencjału wytwórczego) nie idzie w parze ze zmianami w strategii branży. W dalszym ciągu daje się zaobserwować prymat produkcji nad dystrybucją (dominują przesłanki techniczno-produkcyjne, a nie rynkowe), utrzymywany jest monopol dystrybucji (brak elastyczności w wyborze kanałów dystrybucji). Badania rynku nie mają kompleksowego charakteru. Ich wyniki są z dużym opóźnieniem uwzględniane przy podejmowaniu decyzji produkcyjnych. Przejście do realizacji ekspansywnych strategii rynkowych - takich jak penetracja rynku, rozwój rynku czy rozwój produkcji, które uznaje się za pożądane w przy-

³ Na podstawie badań przeprowadzonych przez Instytut Ekonomiki Przemysłu Lekkiego nt. Model rozwoju i funkcjonowania branży ze sterowaniem przez rynek wewnętrzny, red. J. G o ś c i ń s k i, Łódź 1976.

padku zrównoważonego rynku - wymaga zmian w podsystemach systemu sterowania branżą⁴.

Przede wszystkim konieczne jest pokonanie barier informacyjnych utrudniających właściwą orientację rynkową branży, która miałaby odbicie w celach formułowanych przez jej kierownictwo.

A. Aranowski wymienia trzy rodzaje barier informacyjnych⁵.

Są to:

- bariera organizacyjna,
- bariera ekonomiczna,
- bariera wiedzy.

Bariera organizacyjna to zjawisko selekcji informacji wywołane przez określony kształt struktury organizacyjnej. Z racji ograniczonej niezależności producentów cele, które wynikałyby z relacji układ-otoczenie ulegają istotnym modyfikacjom pod wpływem dyrektyw i systemu ocen jednostki nadrzędnej. Faktyczne cele, których sposobów realizacji poszukuje się w trakcie procesu planowania są wypadkową dwóch wejść informacyjnych: z rynku i jednostki nadrzędnej (zob. rys. 2). Układ produkcyjny jest tym mniej wrażliwy na bezpośrednie informacje rynkowe, im więcej dyrektyw otrzymuje od jednostki nadrzędnej. Uwrażliwienie jednak producentów obuwia na sygnały płynące z rynku nie może się odbywać poprzez prosty proces eliminacji dyrektyw. Likwidacji dyrektyw w jakimś obszarze decyzyjnym muszą towarzyszyć:

- proces tworzenia parametrów sterujących, pozwalających kierownictwu branży realizować długofalowe cele rozwojowe,
- proces tworzenia mechanizmów motywacyjnych dla wzmocnienia powiązań producentów z rynkiem.

Proces przechodzenia od zarządzania dyrektywnego do parametrycznego jest utrudniony w warunkach systemu planowania, gdyż:

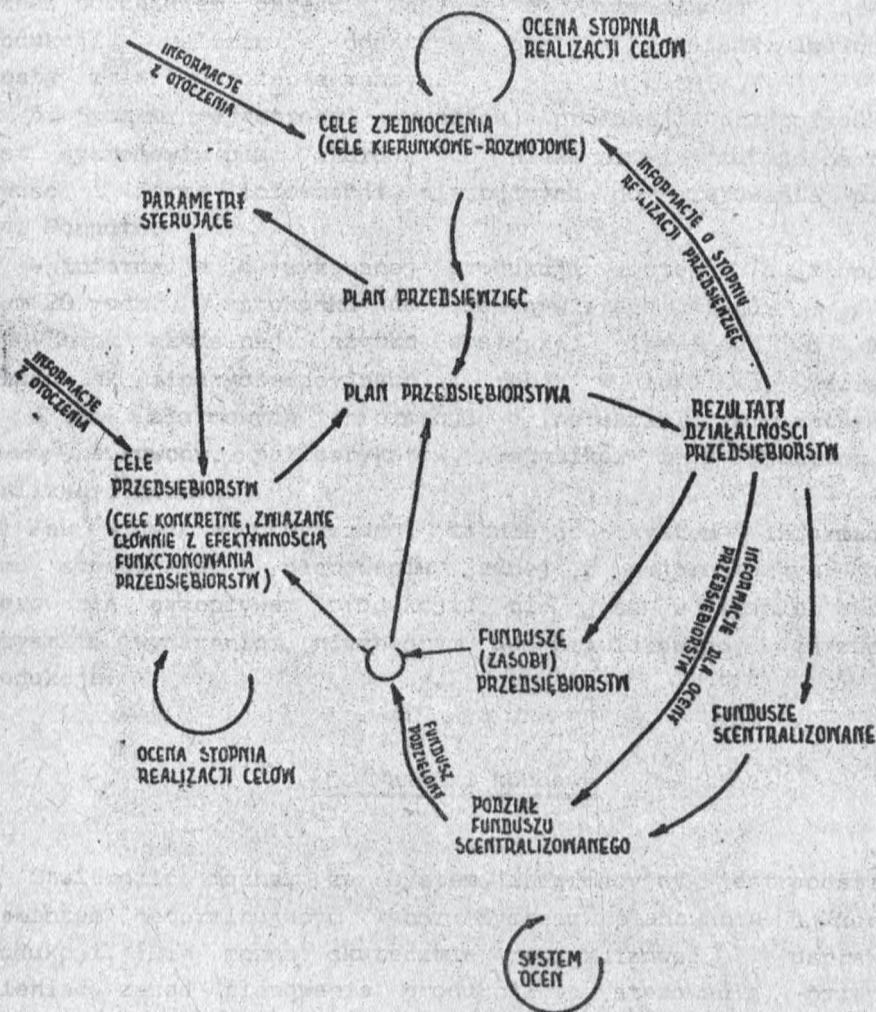
- plan jest dyrektywą, co przy obecnych strukturach planów branży i przedsiębiorstw (są one zbliżone) powoduje, że

⁴ Zob. J. G o ś c i ń s k i, Strategia rozwoju a zarządzanie, "Studia Prawno-Ekonomiczne" 1972, t. 9.

⁵ A. A r a n o w s k i, Koncepcja systemu ekonomicznego - podejście organizacyjne, "Przegląd Organizacji" 1976, nr 1.

przedsiębiorstwo otrzymuje co najmniej tyle dyrektyw, ile pozycji zawiera plan,

- tryb opracowywania planów przedsiębiorstw (w ostatnim kroku planowania dokonuje się dezagregacji planu branży na plany przedsiębiorstw) powoduje, że są one rozumiane przez kierownictwa przedsiębiorstw jako zewnętrzne zadania. Wywołuje to tendencję do przekłamań informacyjnych (w trakcie przek-



Rys. 3. Powiązania planów i oceny zjednoczenia i przedsiębiorstw

zywania informacji dla potrzeb planowania) oraz przetargów (w trakcie ustalania zadań planowych),

- wskaźniki wykonania planów dominują jako elementy systemu oceny działalności przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa w trakcie procesu planowania nie stosują zasady: "planuj tak, abyś szybko i harmonijnie rozwijał się"⁶ lecz zasadę: "planuj tak, abyś mógł plan łatwo wykonać".

Ewolucja systemu planowania w układzie branża-przedsiębiorstwo produkcyjne, przy przechodzeniu na parametryczny system zarządzania, przebiegać może w następującym kierunku⁷:

- plan na szczeblu branży powinien mieć strukturę przedsięwzięć,

- zjednoczenie i przedsiębiorstwa opracowują swoje plany niezależnie. Czynniki koordynujące planowanie w układzie przedsięwzięć (zjednoczenie, i tradycyjnym (przedsiębiorstwo) powinny być parametry i system ocen (zob. rys. 3),

- system ocen przedsiębiorstw, od którego należy uzależnić stopień partycypacji w funduszach scentralizowanych, powinien być zbudowany ze wskaźników wzrostu efektów oraz wskaźników obrazujących umiejętność wykorzystania zasobów.

Procedura opracowywania planów przedsięwzięć i wiązania ich z planami przedsiębiorstw wyglądałaby w zarysie następująco:

1. Wyznaczenie określonej grupy przedsięwzięć, które w założeniach realizowałyby niesprzeczne w danym okresie cele branży.

⁶ Zapewnienie adaptacyjności układu i szybkiego harmonijnego jego rozwoju uznaje się jako cel systemu planowania, zob. J.G o s c i ń s k i, Projektowanie systemów zarządzania, Warszawa 1971.

⁷ Zmiany dotychczasowego systemu planowania w układzie branża-przedsiębiorstwo nie mogą być oderwane od ogólnej ewolucji systemu planowania gospodarczego. Zob. B. G-l i ń s k i, E. M u r a w s k i, Planowanie a zmiany systemowe wdrażane w jednostkach inicjujących, Warszawa 1976.

Tabela 1

Przedsięwzięcia	Cele			
	C_1	C_2	...	C_n
P_1				
P_2				
.				
.				
.				
P_n				

2. Usunięcie sprzeczności między przedsięwzięciami i pełną ich synchronizacją w czasie.

Tabela 2

P_i	P_i			
	P_1	P_2	...	P_n
P_1	x			
P_2		x		
.				
.				
.				
P_n				x

3. Przetłumaczenie treści przedsięwzięć na strukturę przedmiotową planów, czyli odpowiedź na pytanie: jak powinny się kształtować sprzedaż, zasoby, inwestycje, aby przedsięwzięcia mogły być realizowane.

Tabela 3

Obszary planowania	P_i			
	P_1	P_2	...	P_n
Sprzedaż				
Zasoby				
Inwestycje				
Postęp techniczny				

4. Określenie celów przedsiębiorstw oraz określenie współzależności między celami przedsiębiorstw a strukturą przedmiotową planów, czyli odpowiedź na pytanie: jakie wielkości powinny realizować przedsiębiorstwa w obszarach sprzedaż, produkcja, zaopatrzenie itp., aby cele zostały osiągnięte.

Tabela 4

Obszary planowania	Cele przedsiębiorstw			
	C_1	C_2	...	C_n
Sprzedaż				
Produkcja				
Zaopatrzenie				
Zapasy				
Inwestycje				
.				
.				
.				

5. Określenie sprzeczności między strukturą przedmiotową planów w skali branży (sprzedaż, zasoby, inwestycje, postęp techniczny) i w skali przedsiębiorstwa (sprzedaż, produkcja itd.)

Tabela 5

Plany przedsiębiorstwa				Plany zjednoczenia				
sprze- daż	pro- dukcja	zao- pa- trzenie	...	sprze- daż	zasoby	inwe- stycje	postęp tech- niczny	...

6. Eliminacja sprzeczności wykrytych w kroku piątym poprzez:
a) określenie parametrów sterujących, które nakierowałyby przedsiębiorstwa na pożądane wielkości w zakresie sprzedaży, produkcji itd.,

b) skorygowanie zależności między systemem ocen a redystrybucją scentralizowanych środków,

c) powrót do kroku pierwszego i rozpoczęcie od nowa procesu planowania.

Barierę informacyjną może tworzyć w określonych warunkach organizacja kanałów dystrybucji towarów.

Podstawowym kanałem dystrybucji obuwia jest hurt i detal wyodrębniony organizacyjnie, nie podlegający Zjednoczeniu (sieć sklepów branżowych ma minimalny udział w ogólnej wielkości sprzedaży). Dla zwiększenia ekonomicznej zależności producentów od rynku wydaje się konieczne rozszerzenie sieci dystrybucji podległej organizacyjnie Zjednoczeniu⁸.

Obecnie omówimy niektóre aspekty usuwania informacyjnej bariery ekonomicznej.

Informacyjna bariera ekonomiczna to zjawisko selekcji informacji wywołane przez określony poziom równowagi ekonomicznej układu.

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, ich równowaga ekonomiczna w zbyt małym stopniu zależy od relacji produkcja-popyt⁹. Zwiększeniu troski przedsiębiorstw o prawidłowe kształtowanie się tej relacji mogłaby służyć odpowiednio skonstruowana cena transakcyjna będąca podstawą rozliczeń między producentami obuwia a przedsiębiorstwem handlowym funkcjonującym w ramach Zjednoczenia.

Ceny jako element eliminujący informacyjną barierę ekonomiczną, należy rozpatrywać w co najmniej dwóch aspektach:

- ceny jako nośnik informacji o pożądanej asortymentowej strukturze produkcji,
- ceny jako stymulator aktywności niecenowych kanałów informacyjnych, wiążących producenta z odbiorcą.

⁸ Wielowariantowy model organizacji dystrybucji został opisany przez zespół badawczy, patrz przyp. 3.

⁹ Równowaga ekonomiczna jest stanem idealnym układu. Faktycznie układ produkcyjny nigdy jej nie osiąga. Chodzi jednak o to, aby producent nie posiadał barier, które powodowałyby obojętność na relacje produkcja-popyt, a ponadto aby permanentnie wytrącany ze stanu równowagi ekonomicznej dążył do jej odzyskania poprzez realizowanie rynkowych strategii rozwoju.

Poniżej zaprezentowany model transakcyjnej ceny zbytu (negocjowanej) jest pewną próbą znalezienia kompromisu między potrzebą okresowej stabilności ceny (względy społeczne) a potrzebą jej elastyczności (względy ekonomiczne). Podkreślić należy, że poniższy model ceny transakcyjnej służy jedynie zasygnalizowaniu kierunków rozwiązań w dziedzinie uparametryzowania cen dla producentów, nie przedstawia natomiast partego badaniami sposobu rozwiązania tego złożonego problemu.

A oto wyjściowe założenia modelu ceny transakcyjnej.

1) Cena transakcyjna jest zmienna (cena detaliczna nie zależy od wielkości ceny transakcyjnej) i zależy od warunków sprzedaży między producentem a handlem (rys. 4, odcinek CG).

2) Zarówno zysk producenta jak i marża handlowa są zmiennymi zależnymi od wynegocjonowanej ceny.

3) Minimalna cena transakcyjna powinna pokrywać planowe koszty produkcji¹³ i podatek obrotowy. Maksymalna cena transakcyjna nie może być wyższa od różnicy: cena detaliczna - planowane koszty handlowe¹⁴ (rys. 4, pkt C - minimalna cena transakcyjna, pkt G - maksymalna cena transakcyjna).

4) Centrala Zjednoczenia może regulować podziałem zysku między producentami i handlem poprzez:

- ustalenie progresywnych procentowań zysku (rys. 4, przedział FG) oraz realizowanej marży handlowej (rys. 4. przedział CD),

- przesuwanie granic obszarów progresywnego opodatkowania zysku i marży handlowej (rys. 4 pkt D i F).

5) W modelu ceny transakcyjnej przewidziany został przedział tzw. dodatkowych korzyści, który przeznaczony jest do premiowania wyrobów szczególnie atrakcyjnych, produkowanych w krótkich seriach. Przedział dodatkowych korzyści zwiększa obszar swobody kształtowania się ceny detalicznej.

Zastosowanie cen transakcyjnych niesie niebezpieczeństwo silnego zantagonizowania producenta i handlu, wymaga pracochłonnych obliczeń. Pozwala jednak na wzmocnienie powiązań

¹³ Narzuty jednostkowych kosztów produkcji i kosztów handlowych. Granice obszaru swobody kształtowania się ceny transakcyjnej wyznacza Centrala Zjednoczenia.

¹⁴ Jak w przyp. 13.

między producentem i handlem, a przede wszystkim uwrażliwia producentów w zakresie wyboru asortymentu produkcji, prawidłowego określenia partii produkcyjnych, jest bodźcem do poszukiwania innowacji rynkowych¹⁵.

Informacyjna bariera wiedzy to zjawisko braku właściwych narzędzi zbierania i przetwarzania informacji. Należy sądzić, że wraz z pokonywaniem dwóch wcześniej wymienionych barier nastąpi tendencja do szybkiego jej eliminowania.

Daniel Stos

OUTLINE OF MANAGEMENT MODEL OF FOOTWEAR INDUSTRIES

The footwear branch is linked with the market environment in a definite manner. Information channels, which were formed in conditions of market disequilibrium and management through directives are insufficient for obtaining a high adaptability of the branch to changes in demand. There can be observed some kind of information barriers.

The aim of the article is to define some mechanisms producing information barriers. Among the causes of such barriers we can mention such correlation of the planning system and the evaluation system which accounts for small degree of interest in market information (organizational barrier), or lack of parametric character of selling prices, which in these conditions lose their informative character as they perform a passive function in the economic

¹⁵ Pragniemy podkreślić, że postulowany ramowy model ceny transakcyjnej określamy dla warunków funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w jednym zjednoczeniu przemysłowym, a cenę transakcyjną traktujemy wówczas jako parametryczne narzędzie centrali zjednoczenia w zarządzaniu branżą. Wielu ekonomistów negatywnie ocenia skutki wprowadzenia cen transakcyjnych wykazując ich niedomogi. Trudno polemizować z tymi zarzutami. Jednak wydaje nam się, że przy ograniczeniu obszaru zastosowania ceny i wyważeniu zalet i wad, zastosowanie ceny transakcyjnej jest efektywne.

calculus of the economic organization or just distort it. Proper correlating of the planning system and the evaluation system and introduction of parametric selling prices is a prerequisite of market orientation of economic organizations in the process of their functioning and development.