

*Jan Lichtarski*

# Planowanie w przedsiębiorstwie – kierunki ewolucji

Zmiany mechanizmu funkcjonowania polskiej gospodarki i będące ich następstwem zmiany struktury przedsiębiorstw w wielu przekrojach (własnościowym, wielkościowym, prawno-organizacyjnym, itd.) oraz zmiany warunków ich funkcjonowania, pociągają za sobą zmiany metod i narzędzi zarządzania, w tym – zmiany zakresu, metod i narzędzi planowania gospodarczego.

Przy pewnych wspólnych tendencjach kierunkowych, ewolucja planowania w przedsiębiorstwach wykazuje znaczne różnice indywidualne oraz towarzyszy jej wiele niejasności, wątpliwości i nieporozumień. Intencją tego opracowania jest próba odzwierciedlenia ważniejszych – zarówno rzeczywistych, jak i pożądanych – kierunków ewolucji systemu planowania w przedsiębiorstwach oraz wyjaśnienie niektórych wątpliwości i nieporozumień w tej dziedzinie.

Jedną z płaszczyzn różnicujących obraz systemu planowania w polskich przedsiębiorstwach jest ich wiek. Jest on odmienny w przedsiębiorstwach „starych”, które istniały w okresie centralistycznego modelu funkcjonowania gospodarki, oraz „młodych”, które powstały w okresie transformacji systemowej i nie doświadczyły w dziedzinie planowania rygorów systemu scentralizowanego. W przypadku przedsiębiorstw „starych” zniesienie owych rygorów zaowocowało wystąpieniem równocześnie dwu przeciwstawnych sobie tendencji – negacji i kontynuacji. Negacja wyrażała się dążeniem do zasadniczego odejścia od ukształtowanego w poprzednim systemie, wysoce zunifikowanego, sformalizowanego i rozbudowanego systemu planowania w przedsiębiorstwie, choć przestał on pełnić funkcję podstawowego narzędzia dyrektywnego sterowania działalnością przedsiębiorstwa i ograniczania jego samodzielności decyzyjnej. Źródłem postawy negacji była nie tylko chęć zerwania z licznymi objawami patologii scentralizowanego planowania, ale także uzasadnione przekonanie o niedostosowaniu wielu elementów strukturalnych i funkcjonalnych tego systemu do zmienionych, rynkowych warunków działalności przedsiębiorstw. Dekompozycji wcześniejszego systemu planowania sprzyjało w szczególności wysoce turbulentne otoczenie, łatwo poddające w wątpliwość realność i wykonalność wielu planów. Nie bez znaczenia dla zjawiska negacji była także psychologicznie uwarunkowana chęć zerwania ze wszystkim, co mogło się kojarzyć z od-

rzucenym systemem. Omówionym zjawiskom, jak już zaznaczono, towarzyszyło zjawisko wyrażające się skłonnością do kontynuacji wcześniej wypracowanego systemu planowania w przedsiębiorstwie, a przynajmniej jego zasadniczych rozwiązań. Przesłankami dla tej tendencji była wiedza merytoryczno-metodyczna i doświadczenie praktyczne pracowników służb planistycznych, a także wynikające z doniesień zagranicznych, tudzież bezpośrednich obserwacji, przeświadczenie o możliwości, celowości, a nawet niezbędności dobrego planowania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej i wybitnie turbulentnego otoczenia.

Zmaganie się owych tendencji negacji i kontynuacji doprowadziło do bardzo różnych efektów – od prawie całkowitego rozkładu wcześniejszego systemu planowania, do zachowania, choć w zmienionej formie, większości elementów tego systemu. Trzeba ponadto zaznaczyć, że zjawisko modyfikacji systemu planowania ma charakter dynamiczny, a zatem obraz tego systemu w określonym przedsiębiorstwie z upływem czasu zmienia się.

W przedsiębiorstwach „młodych”, z reguły małych, system planowania znajduje się *in statu nascendi*. Jest wiele czynników, które powodują, że rozwój tego systemu następuje z oporami i powolnie. Można wśród nich wymienić: złożoność i turbulentność otoczenia, brak profesjonalnej kadry planistycznej, brak właściwego zrozumienia ze strony właścicieli i menedżerów potrzeby dobrego planowania, itd.

Tak więc w żadnej z wymienionych grup przedsiębiorstw nie można mówić o istnieniu rozwiniętego, stabilnego systemu planowania, a cechami dominującymi tego systemu w większości przedsiębiorstw jest niekompletność i zmienność. Można jednocześnie przyjąć, że przedstawiony obraz jest właściwy dla planowania działalności bieżącej (eksploatacyjnej) przedsiębiorstw, które znajdują się w stosunkowo dobrej kondycji ekonomicznej i nie podejmują większych przedsięwzięć „ratunkowych” (naprawczych) i/lub rozwojowych.

W grupie przedsiębiorstw nie spełniających owych warunków, tzn. chylących się ku upadkowi bądź podejmujących poważniejsze zadania rozwojowe, ma miejsce planowanie (zwykle na okresy wieloletnie), które określić można mianem planowania „okolicznościowego” i które zazwyczaj jest inicjowane, bądź wymuszane, przez podmioty zewnętrzne



(banki, rady wierzycieli, itd.) lub zwierzchnie organy władzy w spółkach kapitałowych (zgromadzenie wspólników, rady nadzorcze). W szczególności mamy tu do czynienia z opracowywaniem:

● **planów restrukturyzacji** (w tym naprawczych)

▲ w przedsiębiorstwach państwowych realizujących postępowanie naprawcze pod zarządkiem komisyjnym,

▲ w przedsiębiorstwach podejmujących postępowanie układowe (w myśl przepisów prawa układowego z 1934 r.), bądź bankowe postępowanie układowe (w myśl przepisów ustawy z 1993 r.),

▲ w innych przedsiębiorstwach mających trudności finansowe, lecz jeszcze nie objętych żadnym z ww. postępowań,

▲ w przedsiębiorstwach oddanych w zarządzanie kontraktowe;

● **planów rozwojowych** (w tym tzw. biznes-planów),

▲ w przedsiębiorstwach ubiegających się o kredyt bankowy na cele inwestycyjne,

▲ w przedsiębiorstwach podejmujących poważniejsze przedsięwzięcia rozwojowe (inwestycyjne, wymagające zaangażowania kapitałowego), przewidziane do finansowania ze środków własnych i/lub ze źródeł zewnętrznych pozabankowych.

Jedno z pytań, jakie rodzi się na tle powyższej charakterystyki planów nazwanych „okolicznościowymi”, dotyczy wyjaśnienia relacji między tymi planami a znanymi z minionego okresu planami wieloletnimi (w szczególności pięcioletnimi i, rzadziej, obejmującymi dłuższy horyzont czasu) oraz coraz powszechniej pojawiającymi się — przynajmniej w literaturze — tzw. planami strategicznymi. Wskazane byłoby także wyjaśnienie wzajemnych relacji w grupie planów „okolicznościowych” między planami: restrukturyzacji, naprawczymi i biznes-planami. Potrzeba owych wyjaśnień wiąże się z nazbyt często spotykaną w krajowym piśmiennictwie i w praktyce gospodarczej tendencją do nadawania omawianym planom cech indywidualizujących (różnicujących), bez wyrazistych i przekonujących przesłanek tego faktu.

Plany „okolicznościowe” obejmują zwykle — co już zauważono — wieloletni horyzont czasu, a ich zasięg przedmiotowy jest szeroki. Podejmowane w tych planach zagadnienia i rozstrzygnięcia mają podstawowe znaczenie dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Są to więc plany mające cechy formalne mocno zbliżone do znanych z poprzedniego systemu planów wieloletnich, a także wszelkie cechy planów strategicznych. W nich bowiem, a zwłaszcza w planach restrukturyzacji i naprawczych, winna być zawarta całościowa, kierunkowa wizja funkcjonowania i przekształcania tudzież rozwoju przedsiębiorstwa, czyli jego strategia. Pewna odrębność może dotyczyć biznes-planów. Oparte są one na całościowej analizie sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa, lecz w części postulatywnej mogą dotyczyć i częścię dotyczą wybranych przedsię-

wzięć, a nie całokształtu działalności przedsiębiorstwa (zwłaszcza w większych, prowadzących różnorodną i złożoną działalność przedsiębiorstwach). W przedsiębiorstwach mniejszych lub nowo powstających biznes-plany, także w części postulatywnej, ogarniają całość podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Opracowanie takiego planu, a także planu restrukturyzacji bądź naprawczego, jest jednoznaczne z opracowaniem planu strategicznego w wymiarze wieloletnim, ilościowo-jakościowym. Zwalnia to więc z potrzeby opracowywania odrębnego planu strategicznego o podobnych cechach, nie wykluczając potrzeby, możliwości i celowości sporządzania opracowań strategicznych o bardziej ogólnym charakterze i obejmujących w szczególności misję oraz podstawowe cele i kierunki działalności przedsiębiorstwa w ujęciu jakościowym, o małym stopniu formalizacji i standaryzacji. Wiąże się to z wieloszczeblowością samego planowania strategicznego.

Na tle powyższych rozważań rodzi się kolejne pytanie o potrzeby i sposób rozwiązania problemu wieloletniego planowania strategicznego tam, gdzie nie ma owych planów „okolicznościowych”. Odpowiedź wydaje się tu nadzwyczaj prosta i oczywista, choć praktyka polskich przedsiębiorstw tej oczywistości nie potwierdza. We wskazanych przypadkach przedsiębiorstwa powinny opracowywać wieloletnie strategiczne plany działalności, które mogą, lecz nie muszą otrzymywać w nazwie dodatkowych określeń (np. plan lub program rozwoju...). Przy ich braku mielibyśmy bowiem do czynienia z pojawieniem się w przedsiębiorstwie pustki planistycznej w wieloletnim strategicznym wymiarze, co zawsze stanowiłoby przejaw braku racjonalności zarządzania.

Plany omawianej kategorii, tzn. opracowywane na okresy wieloletnie, mające wymiar strategiczny, charakteryzujące się kierunkowością i kompleksowością ujęcia problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw, bez względu na ich konkretną formę realizacyjną (odmianę), powinny mieć kilka wspólnych istotnych cech, takich w szczególności, jak:

● oparcie na gruntownej analizie sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznej (silnych i słabych stron zasobów, organizacji, zarządzania), jak i zewnętrznej (szans i zagrożeń ze strony otoczenia gospodarczego, administracyjnego, przyrodniczego, społecznego),

● podporządkowanie przyjmowanych kierunków działalności przedsiębiorstwa wynikom oceny skłonności do ich akceptacji ze strony otoczenia (w szczególności rynkowego),

● wszechstronne zbadanie i racjonalne zaprojektowanie: źródeł, warunków oraz metod finansowania działalności przedsiębiorstwa, a także osiągniętych w tym zakresie wyników.

Postulowana rynkowo-finansowa orientacja opisywanych planów powinna zaznaczać się zarówno w procedurze ich budowy, jak i strukturze. Części planów odnoszące się do działalności marketingo-

wej przedsiębiorstwa (i jej rezultatów) oraz gospodarki finansowej (i jej rezultatów) stanowią dwa filary, na których wsparty byłby cały system pozostałych rozstrzygnięć planistycznych.

Próby dokonywania ostrych rozróżnień między wieloletnimi planami strategicznymi, zwłaszcza między tzw. planami okolicznościowymi, wydają się bezzasadne wobec generalnego podobieństwa podstawowych zadań i właściwości tych planów. Przykładowo, plan naprawczy zawiera niezbędne zadania w zakresie restrukturyzacji zasobów, form organizacyjno-prawnych i własnościowych, itd. Podobnie plan restrukturyzacji, jeśli opracowywany jest w warunkach złej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, spełnia rolę planu naprawczego. Zwykle nie pozbawiony elementów naprawczych i restrukturyzacyjnych jest biznes-plan. O pewnej specyficy (odrębności) konkretnego planu decyduje bardziej natura podejmowanych i rozwiązywanych problemów niż nadawana mu etykieta.

Kolejny problem rekonstrukcji systemu planowania w przedsiębiorstwie, to właściwe „przełożenie” planów strategicznych, z natury rzeczy ogólniejszych, na możliwie konkretnie ujęte plany taktyczne i operatywne (wykonawcze). Trzeba bowiem mieć na uwadze, że nie jest to prosty, mechaniczny zabieg dezagregacji planów wyższego rzędu. Twórcze, aktywne podejście do budowy planów niższego rzędu wymaga analizy zasadności i aktualności założeń planu strategicznego, a w konsekwencji prowadzić może do jego rewizji. W powiązaniu z wydłużeniem horyzontu czasowego planu znajduje tu wyraz zastosowanie istotnych dla metodologicznej racjonalności planowania strategicznego zasad elastyczności i ciągłości planowania.

Wieloszczeblowość struktury planowania taktyczno-operatywnego rodzi analogiczne jak wyżej opisane relacje między poszczególnymi szczeblami w obrębie tego planowania. Także w tym przypadku zachowują swą ważność imperatywy wewnętrznej zgodności (spójności), elastyczności i ciągłości planowania, przy czym im więcej tych szczebli, tym trudniej wymaganiom tym sprostać. Korekta planu na jednym szczeblu w jego hierarchicznej strukturze może bowiem wywoływać potrzebę odpowiedniej korekty wszystkich planów wyższego rzędu. Uchronić przed tym może stosowanie pewnych rezerw w założeniach planów wyższych szczebli, bądź przyjmowanie dopuszczalnych przedziałów odchyleń między planami w relacjach międzyszczeblowych.

Wspomnieć ponadto należy, że w planowaniu taktyczno-operatywnym, podobnie jak w planowaniu strategicznym, powinna znaleźć wyraz orientacja rynkowo-finansowa. Oznacza ona priorytetowe potraktowanie rynkowych i finansowych celów działalności oraz odpowiadających im kryteriów wyboru, a w konsekwencji nadanie priorytetu odpowiednim wycinkom planów, tzn. planom: sprzedaży, działań marketingowych, finansowym. Musi to niewątpliwie znaleźć odzwierciedlenie w procedurze planowania, która tworząc warunki do przyjęcia owoych priorytetów, powinna także zapewnić spójność planów w relacjach pionowych (o czym była już mowa) i poziomych (między planami tego samego szczebla).

Jan Lichtarski

Autor jest profesorem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

*Maciej S. Mulak, M.B.A.*

## Jak opracować business plan

### Poradnik dla średnich i małych firm

Pomóż Sam Sobie, seria: Biznes

Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o. we współpracy z firmą M & A Marketing Communications Inc., Canada

Dowiesz się między innymi:

- jak zrobić rozpoznanie rynku firmy i ustalić, ilu klientów przedsiębiorstwo może zdobyć na wybranym obszarze;
- jak sprawdzić własne kwalifikacje do prowadzenia firmy;
- jak wybrać produkty, które będziesz dostarczał na rynek, jak ustalić ich cenę, jak je skutecznie reklamować i rozprowadzać na rynku;
- na co zwrócić uwagę przy zatrudnianiu pracowników;
- jak wyliczyć opłacalność przedsięwzięcia.

O autorze:

*Business plan* to podstawa rozsądnego działania w biznesie. Przed rozpoczęciem przedsięwzięcia pozwala on sprawdzić, jakie są szanse, że Twe projekty zakończą się sukcesem. Zamiast żyć z dnia na dzień w obawie, czy jutro nie zmienią się na przykład przepisy podatkowe albo czy nie wzrosną ceny u dostawców, zawnazasz zaopatrzyć swą firmę w instrument, który podpowie Ci, co zrobić w takiej i w wielu innych sytuacjach. Książka ta krok po kroku poprowadzi cię do wypracowania kompletnego planu działania zarówno dla nowego, jak i dla już istniejącego przedsiębiorstwa. Praktyczne przykłady i arkusze robocze pokażą Ci, jak zrobić wszystko, co potrzeba — począwszy od zbadania rynku, poprzez marketing aż po analizę opłacalności przedsięwzięcia.

Maciej S. Mulak jest absolwentem program M.B.A. (Master of Business Administration) uniwersytetu European University z Montreaux w Szwajcarii i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jako dziennikarz i biznesmen spędził siedem lat w Szwajcarii i Kanadzie, zaznajamiając się z praktyką zachodniego podejścia do biznesu. Obecnie zgromadzone doświadczenia udostępnił pisząc książki na temat biznesu i adaptując na polski rynek praktyczne poradniki z tej dziedziny.