



Gra biznesowa
NAUKA PRZEZ PRAKTYKĘ

Książka dobrych praktyk

Zasady ogólne

Zasadniczym celem działalności gospodarczej (zgodnie z paradygmatem człowieka racjonalnego – *homo economicus*) jest dążenie człowieka racjonalnego do maksymalizacji osiągniętych zysków i dokonywania wyborów ze względu na wartość ekonomiczną ich rezultatów, a poprzez koncentrację na własnym interesie przyczynianie się do dobra ogólnego. Niektórzy badacze wskazują na to, że doświadczenia ostatnich kryzysów podważają w szczególności drugą część tego paradygmatu. Przyjmując go w naszej grze będziemy dążyć do maksymalizacji zysku lub maksymalizacji sprzedaży (jako sens ekonomiczny).

Przedsiębiorca działa na rynku o określonej równowadze popytowo-podażowej, co przekłada się na możliwe do uzyskania ceny przy określonej możliwości sprzedaży.

W związku z tym, że klienci mogą przeznaczyć na dany produkt tylko określoną kwotę poruszając się we własnym budżecie, zmiana cen produktów powoduje, że kupują oni mniej za podobną kwotę (gospodarują racjonalnie). Każde jednak dobro ma różną wrażliwość ilości sprzedaży na zmianę ceny. Atrybut ten nazywamy elastycznością cenową popytu.

Dobierając zatem cenę dobieramy możliwą do realizacji sprzedaż. Jeżeli zwiększamy cenę musimy liczyć się z tym, że nie sprzedamy całej przyjętej sprzedaży (rynek nie przyjmie takiego produktu w takiej cenie).

Badania i rozwój – zmianę ilości sprzedaży możemy również realizować poprzez innowacyjność naszych produktów, np. zwiększenie ich dodatkowej użyteczności, nowy design itp. Dla utrzymania naszej obecnej sprzedaży potrzebny jest pewien minimalny nakład na działania B+R, w innym przypadku nasza sprzedaż będzie spadać i nasze produkty będą się starzeć.

Nakłady na B+R mają swoje bezpośrednie przełożenie na ilość sprzedaży. Jednak oddziaływanie B+R ma swoje ograniczenia, wpływ na zwiększenie sprzedaży powoli maleje.

Kolejnym obszarem zwiększającym możliwą sprzedaż jest działalność promocyjno-reklamowa. Odpowiedni dobór środków promocyjno-reklamowych pozwoli na zwiększenie sprzedaży. Dla utrzymania naszej obecnej sprzedaży potrzebny jest pewien minimalny nakład na działania promocyjno-reklamowe, aby utrzymać na rynku niezbędny poziom świadomości o sprzedawanym produkcie.

Nakłady na działania promocyjno-reklamowe mają swoje bezpośrednie przełożenie na ilość sprzedaży. Oddziaływanie tych działań ma jednak ograniczenia, wpływ na zwiększenie sprzedaży powoli maleje.

UWAGA! W niniejszej Książce Dobrych Praktyk zawarto podstawowe informacje o zależnościach występujących na rzeczywistym rynku, jednak podane przykłady oparte zostały na uproszczonych założeniach rynku gry biznesowej. Ponadto przy-

kłady zawierają tylko wybrane parametry przedsiębiorstwa, nie można więc ich traktować jako wyznacznik sukcesu w grze. Należy jedynie adaptować do własnego przedsiębiorstwa omawiane zależności, zasady przeprowadzania analiz i wyciągania prawidłowych wniosków.

Etap 1 – organizacja przedsiębiorstwa

Pierwszy etap składa się z dwóch odrębnych części. W ramach pierwszej z nich uczniowie dobierają się w grupy i zakładają swoje przedsiębiorstwa – tj. spółki z o.o. Po stworzeniu przedsiębiorstwa, w ramach drugiej części, gracze mają za zadanie zorganizować produkcję i sprzedaż, tj. m.in. zatrudnić ludzi, nabyć niezbędne środki trwałe i wyposażenie, zaplanować wielkość produkcji, cenę i wielkość sprzedaży. Dalej przedstawiamy praktyczne wskazówki dla każdej z tych części.

Część A – założenie przedsiębiorstwa

1. NOTARIUSZ

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna być zawarta w formie aktu notarialnego. Warto pamiętać, że każda zmiana umowy musi być dokonana w takiej samej formie. Każda zamiana umowy spółki wymaga także zgłoszenia zmian do Krajowego Rejestru Sądowego.

Przykład 1

Spółka prowadzi działalność w obszarze produkcji tablic interaktywnych. W przyszłości może okazać się, że będzie chciała ona rozszerzyć działalność o produkcję np. sprzętu AGD. Warto więc przewidzieć taką możliwość już na etapie sporządzania umowy spółki, co umożliwi, bez kolejnej wizyty u notariusza i bez składania kolejnego wniosku w Krajowym Rejestrze Sądowym, rozpoczęcie działalności w tym nowym obszarze.

Przykład 2

Ważnym elementem w zakresie funkcjonowania osoby prawnej, jaką jest Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, jest sposób reprezentacji tego podmiotu. W przypadku kiedy zarząd spółki jest liczny np. 5–7 osób, a określony w umowie sposób reprezentacji spółki będzie wymagał współdziałania wszystkich członków zarządu, może to sprawiać dużo trudności w codziennych czynnościach zarządu, szczególnie kiedy trzeba będzie podpisać umowę czy złożyć ofertę. Warto więc tak określić sposób reprezentacji, żeby była bezpieczna dla udziałowców, a jednocześnie jak najmniej uciążliwa w codziennym funkcjonowaniu spółki. Wydaje się, że optymalnym rozwiązaniem w tym zakresie jest ograniczenie reprezentacji spółki do dwóch członków zarządu działających łącznie. W takim przypadku zachowujemy kontrolę działań jednego członka zarządu przez drugiego członka zarządu, a unikamy uciążliwego dokonywania czynności prawnych przez wszystkich członków zarządu działających łącznie.

Tworząc spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością należy zastanowić się w jakich obszarach spółka ta będzie realizować działalność gospodarczą i odpowiednio zapisać obszar działalności w umowie spółki. Należy tak skonstruować zarząd spółki, by jego działania nie napotykały na zbędne trudności, a jednocześnie by inwestorzy byli spokojni o zainwestowany przez siebie kapitał.

2. NIERUCHOMOŚCI

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga często posiadania nieruchomości. Mogą to być biura, hale produkcyjne, magazyny itp. Przy zaciąganiu zobowiązań w zakresie najmu nieruchomości, warto przemyśleć swoje potrzeby, by nie posiadać nadmiaru nieruchomości, a jednocześnie zachować niezbędne zapasy powierzchni w przypadku konieczności wykorzystania dodatkowych maszyn i urządzeń, czy zwiększenia liczby personelu.

Przykład 3

Spółka „RAJ” produkuje fotele samochodowe. Posiada pomieszczenia biurowe o powierzchni 100 m², halę produkcyjną o powierzchni 5000 m² i magazyn o powierzchni 10 000 m². Zamierza zmienić zasady realizacji produkcji i dostosować wielkość produkcji do zamówień swoich kontrahentów, a więc realizować produkcję w wielkości zakontraktowanej. W związku z tym potrzeby spółki w zakresie powierzchni magazynowej zmniejszą się o 50%, spółka nie będzie już magazynować dużych ilości produk-

tów. Powinna więc zrezygnować z najmu hali magazynowej o powierzchni 10 000 m² i wynająć halę o powierzchni 6000 m² przy założeniu, że wielkość zapasów magazynowych może się wahać w okresie realizacji kontraktów z odbiorcami.

Przykład 4

Spółka „PROGRES” produkuje kuchenki gazowe. W poprzednim miesiącu podpisała duży kontrakt eksportowy, na podstawie którego po upływie trzech miesięcy od zawarcia kontraktu będzie zobowiązana dostarczać dodatkowe 40% swojej dotychczasowej produkcji na zagraniczny rynek. Spółka posiada pomieszczenia biurowe o powierzchni pozwalającej zatrudnić dodatkowe osoby do obsługi nowego kontraktu, jednak pomieszczenia produkcyjne są wykorzystane w 100%. Powierzchnia magazynowa natomiast jest wykorzystana tylko w 40%, ponieważ na podstawie kontraktu z jednym z odbiorców 60% produkcji trafia bezpośrednio do magazynu tego odbiorcy. W związku z zawarciem kontraktu eksportowego, zalecane jest by spółka zwiększyła powierzchnię hal produkcyjnych o ok. 50% tak, by mieć możliwość zwiększenia produkcji o wielkość określoną w kontrakcie eksportowym oraz by posiadać dodatkową powierzchnię zapasową w przypadku konieczności kolejnego zwiększenia produkcji, co pośrednio wynika z zawartego już kontraktu eksportowego.

Jak wynika z powyższych przykładów w gospodarce wolnorynkowej potrzeby rynku ulegają dynamicznym zmianom. Aby sprostać tym potrzebom należy na bieżąco dostosowywać do nich wielkość produkcji, a co za tym idzie, zwiększać bądź zmniejszać swoje zasoby nieruchomości zachowując oczywiście niezbędne zapasy

powierzchni, by w przypadku zwiększenia koniunktury móc w krótkim czasie zwiększyć produkcję.

3. BANK

Kolejnym ważnym krokiem podczas zakładania nowej Spółki jest wybór banku i wykorzystanie optymalnych narzędzi finansowych.

Przykład 5

Spółka „EDYTOR” zawarła umowę wydawniczą na wydanie na terenie Polski światowego bestsellera. Wszystkie dane sprzedażowe tej książki z rynków zagranicznych wskazują, że jej sprzedaż osiągnęła bardzo wysoki poziom. Spółka posiada zbyt mało środków własnych na wyprodukowanie ustalonego przez zarząd nakładu tej książki. W zawiązku z tym zarząd podjął decyzję o zaciągnięciu kredytu obrotowego w wysokości 1,5 mln zł, co pozwoli sfinansować produkcję nakładu książki. Bank pozytywnie ocenił wniosek kredytowy i udzielił spółce kredytu, który już po trzech miesiącach od wprowadzenia książki do sprzedaży został przez spółkę spłacony. Dzięki zewnętrznemu finansowaniu spółka mogła wyprodukować nakład książki w liczbie zaspokajającej potrzeby rynku, dzięki czemu w 100% wykorzystana popyt na wydawaną przez siebie książkę.

Przykład 6

Spółka „EDYTOR” wydała światowy bestseller, którego cały nakład został sprzedany w ciągu czterech miesięcy od wprowadzenia tytułu na rynek. Dzięki zamówieniu druku książki w nakładzie ponad miliona egzemplarzy, uzyskała bardzo dobrą cenę druku publikacji. W wyniku szybkiej sprzedaży całego nakładu książki, spółka posiada środki finansowe w wysokości 8,5 mln zł. Część z tej kwoty zostanie zużyta do produkcji dodruku światowego bestsellera oraz do produkcji innych tytułów, ale na rachunku bieżącym spółki wciąż pozostanie kwota około 7 mln zł. Zarząd zdecydował się na założenie kilku lokat terminowych. Jedną z nich jest lokata długookresową najlepiej oprocentowaną, wprowadzono na nią środki, które zdaniem dyrektora finansowego nie będą potrzebne spółce przez ten okres. Pozostałą część środków wpłacono na lokaty krótkookresowe, co, w przypadku powstania takiej potrzeby, pozwoli na ich zlikwidowanie z niewielką stratą uzyskanych odsetek.

Prawidłowe gospodarowanie środkami finansowymi pozwala ograniczać wydatki, a także zarabiać na tych środkach poprzez ich racjonalne wykorzystanie i inwestowanie. Należy korzystać z produktów bankowych udostępnianych przedsiębiorcom, co przynajmniej ograniczy utratę wartości pieniądza związaną z inflacją.

4. BIURO KRS

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością podlega rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Należy dokładnie zapoznać się z wymaganiami dotyczącymi rejestracji podmiotu w KRS, co pozwoli uniknąć wezwań do uzupełnienia braków formalnych, a zatem i czasu oczekiwania na rejestrację. W ramach zasady jednego okienka należy także pamiętać o złożeniu dokumentów przeznaczonych dla Urzędu Statystycznego, Urzędu Skarbowego i ZUS.

Przykład 7

Spółka z o.o. „POSTĘP” złożyła w biurze podawczym Krajowego Rejestru Sądowego w Rzeszowie wniosek o rejestrację spółki w Rejestrze Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Wniosek zawierał następujące dokumenty:

Formularze:

- *KRS-W3,*
- *KRS-WM,*
- *KRS-WE,*
- *KRS-WK.*

Załączniki:

- *umowa spółki – 2 kopie,*

- *oświadczenie członków Zarządu o wkładach na pokrycie kapitału zakładowego,*
- *dowód ustanowienia organów spółki,*
- *dowód uiszczenia opłaty sądowej,*
- *oryginał dokumentu potwierdzającego prawo do lokalu.*

Sąd wezwał spółkę do uzupełnienia braków w postaci listy wspólników oraz wzorów podpisów członków zarządu. Po przekazaniu sądowi żądanych dokumentów, sąd wydał postanowienie o wpisaniu spółki do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

Przykład 8

Spółka z o.o. „TRADYCJA” złożyła w biurze podawczym Krajowego Rejestru Sądowego w Rzeszowie wniosek o rejestrację spółki w Rejestrze Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Wniosek zawierał następujące dokumenty:

Formularze:

- *KRS-W3,*
- *KRS-WM,*
- *KRS-WE,*
- *KRS-WK.*

Załączniki:

- dowód ustanowienia organów spółki,
- lista wspólników,
- wzory podpisów członków Zarządu,
- dowód uiszczenia opłaty,
- oryginał dokumentu potwierdzającego prawo do lokalu.

Sąd wezwał spółkę do uzupełnienia braków w postaci oświadczenia członków zarządu o wkładach na pokrycie kapitału zakładowego spółki. Po przekazaniu sądowi żądanych dokumentów, sąd wydał postanowienie o wpisaniu spółki do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

Proces rejestracji spółki w Rejestrze Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego jest procesem sformalizowanym przez obowiązujące przepisy – Ustawę z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, Ustawę z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Ustawę z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Warto zapoznać się z przepisami tych aktów prawnych dotyczących rejestracji i funkcjonowania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Część B – zorganizowanie produkcji i planowanej sprzedaży

W iteracji pierwszej pozyskujemy zasoby niezbędne do realizacji zadań produkcyjnych, sprzedażowych, rozwojowych i rozliczeniowych. Nie mamy tutaj punktu wyjścia, dlatego w zespole musicie przyjąć stan zero, od którego Wasza Spółka zacznie działania na rynku. Ustalenie tego punktu polega na przeanalizowaniu wybranych raportów z rynku oraz założenie planowanej wielkości sprzedaży. Po jej ustaleniu należy dobrać wszelkie zasoby tak, aby przedsiębiorstwo było w stanie wyprodukować i sprzedać założoną wielkość. Warto opracować sobie arkusz kalkulacyjny z uwzględnieniem podanych w raportach zależności (np. niezbędna ilość pracowników w każdym dziale w zależności od założonej wielkości produkcji). Ustalając punkt wyjścia koniecznie trzeba uwzględnić posiadane środki pieniężne.

ZASOBY PRODUKCYJNE

Celem głównym jest tu optymalny dobór zasobów, czyli działanie polegające na pozyskaniu tylko takiej wielkości zasobów jaka jest wymagana. Każdy dodatkowy zasób niesie dodatkowe nakłady inwestycyjne oraz koszty eksploatacyjne.

Przykład 9

Spółka „ZET” posiada jedno biuro, jeden magazyn oraz dwie hale produkcyjne po ok. 1,2 tys. m² powierzchni dzierżawionej za kolejno 1600 zł i 1800 zł. Zarząd zaplanował

produkcję na 10 stanowiskach montażowych i sprzedaż 5 tys. sztuk tablic interaktywnych. Z raportów branżowych wynika, że do wyprodukowania takiej ilości tablic (a właściwie rozstawienia 10 stanowisk montażowych) niezbędna jest powierzchnia 200 m². W tym przypadku Spółka niepotrzebnie ponosi koszty utrzymania jednej hali produkcyjnej, w której nie ma żadnych stanowisk montażowych. Zarząd powinien więc zrezygnować z wynajmu droższej hali. Jednocześnie można zauważyć, że obie hale są o wiele za duże, dlatego warto zrezygnować z obu hal i wynająć mniejszą, o powierzchni ok. 300 m², i na pewno o wiele tańszą. Działanie to znacznie zoptymalizuje koszty stałe. Rezygnując z wynajmu droższej, obecnie utrzymywanej hali Spółka zaoszczędza 21 600 zł rocznie!

Przykład 10

Spółka „ALFA” produkuje siedziska samochodowe. Obecnie przedsiębiorstwo posiada dwa biura i dwa magazyny o powierzchni kolejno 400 m² i 800 m² (ponosząc koszty wynajmu kolejno 1200 zł i 800 zł) oraz jedną halę produkcyjną. Zarząd zaplanował produkcję i sprzedaż 50 tys. sztuk siedzisk. Z raportów branżowych wynika, że do zmagazynowania takiej ilości wyrobów (należy zaplanować miejsce dla całej wielkości produkcji) niezbędna jest powierzchnia 600 m². W tym przypadku Spółka niepotrzebnie ponosi koszty utrzymania jednego magazynu, w którym nie będzie magazynowany żaden wyrób. Zarząd powinien więc zrezygnować z wynajmu jednego z magazynów, w tym przypadku korzystniejsze jest utrzymanie drugiego magazynu (większego) ze względu na jego niższą cenę oraz zbyt małą powierzchnię pierwsze-

go. Rezygnując z pierwszego magazynu Spółka zmniejsza obecne koszty o 14 400 zł rocznie!

W przypadku zasobów kadrowych to nie tylko koszty bezproduktywnej pracy, ale przede wszystkim budowa kultury i szacunku dla pracy. Takiej kultury nie można zbudować, gdy jeden pracownik pracuje, a inny pracownik nie ma zajęcia.

Przykład 11

Spółka „GAMMA” produkuje rocznie 5 tys. sztuk tablic interaktywnych. W dziale produkcji znajduje się 10 stanowisk montażowych, na których pracuje 40 osób w trybie trzymianowym. Średnie wynagrodzenie tej grupy pracowników wynosi 1,5 tys. zł/m-c. Przedsiębiorstwo ponosi więc rocznie 720 tys. zł kosztów wynagrodzeń bezpośrednio produkcyjnych. Z przeprowadzonych analiz w przedsiębiorstwie oraz z raportów branżowych Zarząd wie, że do obstawienia posiadanych 10 stanowisk montażowych wystarczy 30 osób, tj. trzy osoby na każde stanowisko w trybie trzymianowym. Spółka ponosi więc zbędne koszty zatrudnienia 10 osób. Po redukcji tych kosztów roczne koszty wynagrodzeń pracowników działu produkcji spadną średnio o 180 tys. zł!

Zasoby w większości zakładów produkcyjnych wznoszą się nieliniowo. Oznacza to, że jeżeli kupisz dodatkową maszynę, to nagle możesz produkować dużo więcej niż dotąd. Zyskujesz zatem dodatkowe moce wytwórcze. Często jest jednak tak, że posia-

dasz moce wytwórcze, ale nie posiadasz rynku, na którym produkty te sprzedasz. Zatem zakup nowych mocy wytwórczych jest obciążony dużym ryzykiem również dlatego, że zbycie mocy wytwórczych w zadowalającej nas cenie i czasie może być bardzo trudne.

Przykład 12

Spójrzmy jeszcze raz na Spółkę „GAMMA” z poprzedniego przykładu. Produkuje ona rocznie 5 tys. sztuk tablic interaktywnych. W dziale produkcji znajduje się 10 stanowisk montażowych, na których pracuje (teraz już po zmianach) 30 osób w trybie tryzmiánowym. Średnie wynagrodzenie tej grupy pracowników wynosi 1,5 tys. zł/m-c. Przedsiębiorstwo ponosi więc rocznie 540 tys. zł kosztów wynagrodzeń bezpośrednio produkcyjnych. Z przeprowadzonych analiz w przedsiębiorstwie oraz z raportów branżowych Zarząd jest w stanie ustalić, że do wyprodukowania zaplanowanej ilości wyrobów wystarczy 10 osób bezpośrednio produkcyjnych, pracujących w trybie jednózmianowym. Obecne 10 stanowisk montażowych z zatrudnioną kadrą pracowniczą (30 osób) jest w stanie wyprodukować ponad 15 tys. sztuk tablic! Oznacza to, że Spółka ponosi zbyt duże koszty produkcyjne w stosunku do zaplanowanej wielkości produkcji i sprzedaży. W tym przypadku Zarząd ma dwa zasadnicze racjonalne wyjścia:

- 1. zwiększa planowaną wielkość produkcji i sprzedaży do optymalnej wielkości 15 tys. sztuk tablic rocznie lub**

- 2. zmniejsza moce produkcyjne redukując ilość zatrudnionych pracowników, aby przejść na pracę jednózmianową, co wystarczy do wyprodukowania ponad 5 tys. sztuk tablic rocznie.**

W pierwszym przypadku Spółka efektywnie wykorzysta moce produkcyjne, ale grozi jej niska sprzedaż – tzn. zaistnieje wysokie ryzyko, że duża część wyprodukowanych wyrobów nie sprzeda się zasilając magazyny przedsiębiorstwa. Spółka poniesie więc znaczne wydatki nie uzyskując ani przychodów, ani wpływów.

W drugim przypadku Spółka utrzymuje wielkość sprzedaży jednocześnie redukując wielkość kosztów produkcyjnych. Łatwo można obliczyć, że w tym wypadku przedsiębiorstwo zaoszczędzi 360 tys. zł na kosztach wynagrodzeń pracowników na produkcji redukując liczbę zatrudnionych z 30 do optymalnych 10 osób.

W tym przypadku jest jeszcze kilka innych rozwiązań optymalizacyjnych, np. redukcja zarówno ilości zatrudnionych pracowników, jak i stanowisk montażowych z utrzymaniem tryzmiánowości. Do gracza należy już dokładna analiza w celu wyszukania optymalnego rozwiązania.

Dobierz zatem zasoby tak, by było ich jak najmniej dla określonej branży i zaplanowanej produkcji. Pamiętaj, że inwestycje są wydatkami, obniżają poziom gotówki w przedsiębiorstwie. Inwestycje nie są kosztem, zatem nie obniżają bezpośrednio zysku.

NOWE INWESTYCJE

Inwestycje podlegają umorzeniu i obniżają zysk przedsiębiorstwa za pośrednictwem amortyzacji. Amortyzacja jest kosztem i obniża zysk, nie obniża jednak gotówki w przedsiębiorstwie (koszt niewydatkowy). Umorzenie środków trwałych trwa kilka lat, a okres umorzenia reguluje rozporządzenie Ministra Finansów. Okres umorzenia określa stopa amortyzacji. Stopa 10% dla środka trwałego o wartości 1 mln zł oznacza, że inwestycja będzie umarzana przez 10 lat. Czyli dziś wydajemy 1 mln zł, natomiast w koszty poprzez amortyzację kwalifikujemy 100 tys. zł rocznie (10% z 1 mln zł) przez kolejne 10 lat, aż do momentu gdy wartość początkowa (wartość brutto) zostanie całkowicie umorzona (suma odpisów amortyzacyjnych zrówna się z wartością początkową).

Przykład 13

Spółka „TRETSA” planuje sprzedawać rocznie 85 tys. sztuk książek. Aby to się udało Zarząd zatrudnił siedmiu pracowników działu sprzedaży. Każdemu pracownikowi zakupiono również samochód osobowy po średnio 15 tys. zł. Oznacza to, że na początku roku Spółka poniosła wydatek 105 tys. zł. Jednocześnie, ze względu na narzuconą przez Ustawę stawkę amortyzacji tego typu środków trwałych w wysokości 20%, w koszty zostanie zaliczone tylko 21 tys. zł rocznie. Należy tu dodatkowo zaznaczyć, że w rzeczywistości odliczenia amortyzacyjne dokonuje się od kolejnego miesiąca po nabyciu środka trwałego. W przypadku uproszczeń zastosowanych w grze zasada ta dotyczy

roku (okres rozliczeniowy w grze to jeden rok), dlatego pierwszy odpis amortyzacyjny dokonany zostanie dopiero w kolejnym roku. Spółka poniesie więc wydatek w danym roku, a przez nienaliczanie jeszcze w tym roku amortyzacji, przedsiębiorstwo osiągnie wyższy zysk, od którego będzie musiała zapłacić podatek dochodowy. Dla tego typu inwestycji istnieje jeszcze inne rozwiązanie bazujące na tzw. tarczy podatkowej, polegającej na zakupie środków trwałych na kredyt lub leasing. Przedsiębiorstwo nie ponosi dzięki temu tak dużego wydatku na początku inwestycji i jednocześnie każdy wydatek (rata) staje się kosztem zmniejszającym kwotę podatku dochodowego (przez co zaciągnięty kredyt/leasing jest tańszy) – jest to tzw. oddziaływanie dźwigni finansowej. Zapoznaj się z tym terminem oraz spróbuj go zastosować.

Posłuż się w tym przypadku raportami i przeprowadź racjonalną (optymalną) inwestycję, to nie są wyrzucone pieniądze.

Etapy 2 do 8 – analiza wyników przedsiębiorstwa i działania rozwojowo–optymalizacyjne

W iteracji drugiej i kolejnych pracujemy nad osiągnięciem jak największego zysku wychodząc od analizy obecnego stanu przedsiębiorstwa. Zmiany w zysku mogą być niewielkie, ale na tym polega dalszy rozwój firmy – na doskonaleniu. Z jednej strony prowadzimy działania utrwalające naszą pozycję rynkową (innowacje, promocja i reklama), z drugiej możemy szukać kierunków dalszej ekspansji, a dodatkowo wyszukiwać możliwości optymalizacji kosztów.

ANALIZA STANU PRZEDSIĘBIORSTWA

Punktem wyjścia jest rzetelna analiza obecnego stanu przedsiębiorstwa. Sięgnij zatem do sprawozdań finansowych (najlepiej w pełnej wersji) z końca poprzedniego etapu i dokładnie przeanalizuj dostępne tam informacje – jest tam wszystko!

Pierwsze sprawozdanie to Bilans, w którym sprawdzisz stan majątku przedsiębiorstwa (Aktywa) oraz źródła jego finansowania (Pasywa). Głównymi kategoriami na jakie powinieneś zwrócić uwagę są środki pieniężne (Inwestycje krótkoterminowe), stan produktów gotowych w magazynie (Zapasy), wielkość należności oraz zobowiązań, a także wypracowany zysk netto.

Przykład 14

Przedsiębiorstwo „ZEFIX” sp. z o.o. produkuje kuchnie gazowo-elektryczne. Na koniec minionego roku Zarząd otrzymał z działu księgowości podstawowe sprawozdania finansowe, w tym Bilans. Prezes Spółki zwrócił szczególną uwagę na takie pozycje po stronie Aktywów, jak: Zapasy, Należności krótkoterminowe i Inwestycje krótkoterminowe oraz na pozycję zysk netto w Pasywach. Okazało się, że spółka w ubiegłym roku osiągnęła 6,5 mln zł zysku netto, przy czym w Zapasach, Należnościach krótkoterminowych i Inwestycjach krótkoterminowych są wartości kolejno 3 mln zł, 4 mln zł i 2 mln zł. Zarząd planował w kolejnym roku zwiększenie produkcji i sprzedaży z 12 tys. sztuk wyrobów na 18 tys. sztuk kuchenek. Aby zwiększyć produkcję Zarząd

wyliczył, że potrzebuje 3 mln zł środków finansowych, jednak z Bilansu wynika, że Spółka posiada jedynie 2 mln zł (pozycja Inwestycje krótkoterminowe). Przedsiębiorstwo nie ma już możliwości zaciągnięcia dodatkowego kredytu. Czy jest możliwość zaoferowania na rynku zwiększonej ilości produktów, bez ponoszenia większych kosztów nowych inwestycji? Oczywiście! Prezes widzi w Bilansie jeszcze dwie możliwości. Należności krótkoterminowe w wysokości 4 mln zł świadczą o tym, że klienci Spółki w niedługim czasie zapłacą za kupione produkty. Pozyskane w ten sposób środki mogą służyć do utrzymania lub zwiększenia obecnej produkcji. Na tę chwilę nie jest jednak wiadomo, jaka część klientów spłaci swoje zobowiązania względem Spółki. Dlatego Prezesowi nasuwa się szybko dużo lepsze rozwiązanie – Zapasy. Pozycja ta określa stany magazynowe. Kwota 3 mln zł oznacza, że w magazynie przedsiębiorstwo posiada 10 tys. sztuk kuchenek (10 tys. sztuk wyrobów po średnim koszcie wytworzenia 300 zł/szt.). Zarząd podejmuje więc decyzję, by sprzedać więcej produktów i opróżnić magazyn. W tym celu chce utrzymać obecny poziom produkcji, zmniejszyć lekko cenę oraz zwiększyć nakłady na reklamę. Czy jest to optymalne rozwiązanie?

Po upływie kolejnego roku Zarząd podsumował uzyskane efekty. Sprzedano 18 tys. sztuk wyrobów gotowych, a więc zaplanowaną ilość. Jednak w magazynie nadal zostało 10 tys. sztuk kuchenek, przez co przedsiębiorstwo nie wypracowało optymalnego zysku operacyjnego. Odpowiednim rozwiązaniem było zmniejszenie produkcji do 8 tys. sztuk kuchenek oraz sprzedanie wyrobów zalegających w magazynie. W ten sposób zysk brutto byłby większy o co najmniej wartość zmniejszonych kosztów produkcji.

Drugim sprawozdaniem jest Rachunek zysków i strat, z którego dowiesz się, jakie ponosisz koszty utrzymania przedsiębiorstwa i prowadzenia produkcji. Zastanów się, które koszty są zbyt wysokie i postaraj się je obniżyć, nie tracąc na jakości produkowanego wyrobu oraz nie zmniejszając wielkości produkcji.

Przykład 15

Spółka „LERTO” produkuje tablice interaktywne. W minionym roku przedsiębiorstwo odnotowało stratę w wysokości 1 mln zł. Zarząd analizuje sprawozdanie Rachunek zysków i strat w celu ustalenia powodów złej kondycji przedsiębiorstwa i wypracowania działań naprawczych. Okazuje się, że Spółka osiągnęła 5,2 mln zł przychodów, sprzedając prawie wszystkie wyprodukowane wyroby i stany magazynowe (informacja zawarta w Bilansie). Oznacza to, że przedsiębiorstwo z powodzeniem realizuje sprzedaż produktów, a cena jest właściwa. Powód straty musi zatem leżeć w kosztach. Zarząd przeprowadza więc optymalizację kosztów produkcji, ponieważ ze sprawozdania wynika, że w pozostałych obszarach działalności przedsiębiorstwa nie było strat (poza operacyjną, finansową, nadzwyczajną). W wyniku przeprowadzenia dalszych dokładnych analiz Zarząd ustalił, że w stosunku do wielkości produkcji Spółka ponosi bardzo duże koszty wynagrodzeń, dlatego aby utrzymać produkcję na obecnym poziomie, postanowiono zoptymalizować strukturę zatrudnienia do mocy produkcyjnych posiadanego wyposażenia i środków trwałych. W ten sposób zmniejszono koszty wynagrodzeń z 3,5 mln zł na 1,5 mln zł oszczędzając 2 mln zł. Przy utrzymaniu wielkości produkcji i sprzedaży w kolejnym roku Spółka osiągnie więc zysk w wysokości ok. 1 mln zł.

Trzecie sprawozdanie to Rachunek z przepływów środków pieniężnych. Tutaj dowiesz się z jakich źródeł masz wpływ środków pieniężnych oraz na co je wydajesz. Zastanów się, czy wykorzystujesz je optymalnie – w przedsiębiorstwie dąży się do stanu jak najmniejszych środków pieniężnych, ponieważ środki pieniężne na koncie bankowym nie wypracowują żadnego zysku – a więc tracą przez inflację na rynku (utrata wartości pieniądza w czasie). Spróbuj określić taki poziom środków, który wystarczy na pokrycie krótkoterminowych zobowiązań oraz, zakładając mały margines, resztę przeznaczyć na rozwój przedsiębiorstwa – zwiększenie produkcji lub odłóż na lokatę.

Przykład 16

Spółka „TREETS” tworzy oprogramowanie. Zarząd analizuje ubiegły rok, aby przyjąć optymalną strategię wykorzystania środków pieniężnych w kolejnym roku. W tym celu Zarząd sięga po sprawozdanie Rachunek z przepływów środków pieniężnych. Z wersji pośredniej sprawozdania wyraźnie widać, jaki jest związek wypracowanego zysku netto (tzn. głównej, wynikowej pozycji ze sprawozdania Rachunku zysków i strat) ze środkami pieniężnymi na koncie bankowym. Okazuje się, że mimo osiągnięcia zysku w wysokości 2,5 mln zł Spółka posiada jedynie 0,5 mln zł środków pieniężnych. Dlaczego? Wszystkie odpowiedzi znajdziemy w tym sprawozdaniu. Część wypracowanego zysku nie została zapłacona, więc nie odnotowano żadnych wpływów – na sprawozdaniu określa to korekta pozycji zysk netto o nazwie Zmiana stanu należności – wzrost tej pozycji na przestrzeni lat oznacza, że coraz więcej klientów

zalega z płatnościami. Może to być wynikiem przyjętej strategii przedsiębiorstwa, które udziela zbyt długich terminów płatności lub zwiększającej się liczby klientów świadomie niepłacących za kupione produkty. Warto jest (w miarę możliwości) kontrolować każdego klienta, aby móc wychwycić moment zagrożenia, gdy nie będzie on w stanie spłacić swoich zobowiązań względem nas. W tym wypadku (w środowisku gry) wielkość ta jest stała, a jedyne różnice mogą wystąpić z powodu zmian wielkości sprzedaży. Zarząd widzi jednak dalej, że dużo środków zostało w ubiegłym roku przeznaczone na inwestycje – zakup środków trwałych, co spowodowało drastyczne obniżenie wielkości posiadanych środków pieniężnych bez proporcjonalnego obniżenia zysku, a tym samym podatku dochodowego. Dlaczego? Jest to zasługa amortyzacji, tj. stopniowego zaliczania w koszty wartości zużycia środków trwałych. Przy dalszej analizie Zarząd postanawia zlikwidować lokatę i odzyskać z niej 2 mln zł, aby zwiększyć produkcję – zatrudnić niezbędnych pracowników. Działanie to pozwoli na wypracowanie większego zysku. Przez brak nowych inwestycji uzyskane środki pieniężne zasilą firmowe konto bankowe i będą mogły być wykorzystane na dalsze inwestycje.

Zapoznaj się dokładnie z podstawowymi sprawozdaniami w Twojej Spółce oraz spróbuj wychwycić w nich jak najwięcej optymalizacyjnych rozwiązań tak, aby przedsiębiorstwo zwiększyło sprzedaż oraz osiągnięty zysk.

DZIAŁANIA ROZWOJOWO-OPTYMALIZACYJNE

Równowaga: produkcja – sprzedaż – zapasy

Ważnym elementem prowadzenia każdej działalności produkcyjnej jest utrzymanie równowagi pomiędzy produkcją a sprzedażą. Jeżeli dla określonej ceny produktu sprzedasz zbyt dużo, to rosną stany magazynowe. Oznacza to, że wydałeś pieniądze na produkcję, która leży w magazynie, czyli pieniądze firmy leżą w magazynie. Jeżeli ograniczasz produkcję, ponieważ masz zapasy w magazynie, to sprzedajesz to, co już wyprodukowałeś bez ponoszenia kosztów zmiennych.

Przykład 17

Spółka „SIGMA” produkuje rocznie 5 tys. sztuk tablic interaktywnych. Po analizie pierwszego sprawozdania finansowego z ostatniego roku (poprzedniej tury) Zarząd dowiedział się, że wartość zapasów jest równa 2,422 mln zł. Oznacza to, że w minionym roku Spółka nie sprzedała 1 211 sztuk tablic i leżą one w magazynie (według uproszczeń gry liczone są jako stan zapasów / koszty materiałów, tj. 2,422 mln zł / 2 tys. zł). Produkcja takiej samej ilości wyrobów w następnym roku spowoduje z pewnością kolejny wzrost wartości zapasów, tzn. niesprzedanych tablic. Zarząd postanawia zmniejszyć wielkość produkcji. Najprostszym rozwiązaniem jest wyliczyć ilość sprzedanych tablic, tj. 3 789 sztuk. W kolejnym roku Zarząd planuje więc sprzedaż na poziomie 4 tys. sztuk, zakładając drobny wzrost sprzedaży. W ten sposób redukuje się

wielkość produkcji z 5 tys. sztuk rocznie na 3 tys. sztuk rocznie. Dzięki temu działaniu 3 tys. sztuk tablic nowo wyprodukowanych oraz 1 211 sztuk tablic w magazynie pozwoli na zaoferowanie na rynku 4 211 sztuk wyrobów zaoszczędzając na kosztach produkcji. Po rozegraniu kolejnego roku Zarząd stwierdził, że stany magazynowe (tj. wartość zapasów) wynoszą 0. Oznacza to, że rynek kupił wszystko, co Spółka zaoferowała.

W tym przypadku okazało się, że Zarząd zaplanował zbyt mały wzrost sprzedaży. Optymalnym rozwiązaniem jest zaoferowanie na rynku dokładnie tyle sztuk, ile rynek jest w stanie kupić. Nie jest to jednak nigdy dokładnie wiadome, dlatego Zarząd musi precyzyjnie zaplanować wielkość produkcji uwzględniając stany magazynowe. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym lepszym rozwiązaniem jest pozostawienie kilku sztuk wyrobów gotowych na magazynie na koniec roku niż, gdyby zabrakło tablic na rynku, a byli klienci chętni do ich kupienia. Te pozostałe kilka sztuk traktowane będą jako „bufor”, ważne jest, aby było ich możliwie jak najmniej.

Jeżeli zatem masz duże stany magazynowe to w kolejnej iteracji dostosuj produkcję tak, by obniżyć stany magazynowe. Zmniejsz ją do tego stopnia, by planowana sprzedaż obejmowała stany magazynowe oraz planowaną produkcję.

Koszty

Twoje koszty dzielą się na dwie grupy. Pierwsza to koszty stałe, czyli takie, które będziesz ponosił przy określonej skali działania (produkcja, sprzedaż) niezależnie od ilości produkcji. Druga to koszty zależne od ilości produkcji, czyli tzw. koszty zmienne. W dużej mierze jakość produktów zależy od kosztów zmiennych. Im lepsze materiały, tym koszty zmienne są wyższe. Zmiana jakości pozwala zwiększyć cenę sprzedaży. Wzrost ceny powoduje jednak obniżenie ilości sprzedaży. W każdej rozgrywce szukamy najlepszej kombinacji ceny, jakości i ilości, by uzyskać najlepsze wyniki finansowe.

Przykład 18

Spółka „IXPERIA” produkuje 3 tys. sztuk tablic interaktywnych rocznie. W ubiegłym roku (tzn. w poprzedniej turze) udało się sprzedać 2,5 tys. sztuk wyrobów po cenie 7,5 tys. zł każda, przy czym założono na każdy wyrób materiały o wartości średnio 2 tys. zł (przeciętna jakość). W kolejnym roku Zarząd planuje zwiększenie produkcji i sprzedaży. Aby to się udało podjęto decyzję o zwiększeniu jakości produkowanych tablic oraz drobną obniżkę ceny. W tym celu na materiały do produkcji przeznaczono średnio 2 050 zł/szt., cenę ustalono na 6 tys. zł, natomiast produkcję przyjęto na poziomie 5 tys. szt./rok (obecnie nie posiadano żadnych stanów magazynowych). Przy dokonaniu tych zmian nie zmieniano nic więcej, ponieważ obecny stan zatrudnienia, wyposażenia i środków trwałych pozwalał na produkcję i sprzedaż ponad 5 tys. sztuk tablic. Czy Twoim zdaniem decyzje podjęte przez Zarząd były prawidłowe?

Po kolejnym roku okazało się, że Spółka sprzedała 4,5 tys. sztuk tablic, a 0,5 tys. sztuk zostało na magazynie. Po analizie Zarząd ustalił, że przedsiębiorstwo uzyskało przychody na poziomie 27 mln zł (tj. o 8,25 mln zł więcej niż w ubiegłym roku) oraz, że koszty zmian wyniosły 2,25 mln zł, tj. wzrost kosztów materiałów – jakości o 250 tys. zł, a koszty reklamy 2 mln zł. W wyniku wprowadzonych zmian Spółka zwiększyła swój zysk brutto o 6 mln zł! Należy tu zauważyć, że uzyskane wyniki wprost pokazują, że wcześniejsza kombinacja zależności ceny, jakości i ilości była o wiele bardziej niekorzystna niż obecna, po zmianach. Zarząd już wie, że idzie w dobrą stronę i w ten sposób musi dalej doskonalić swoją strategię uważając jednocześnie, aby nie przesadzić w drugą stronę, ponieważ czynione zmiany powodują wyższe koszty zarówno stałe jak i zmienne. W przypadku, gdy za dużo wyrobów nie uda się sprzedać, strata przedsiębiorstwa może być o wiele większa niż wcześniejsze zyski!

Przeanalizuj z grupą sytuację w Twoim przedsiębiorstwie oraz spróbujcie wypracować najlepszą kombinację ceny, jakości i ilości produkcji/sprzedaży. Jednocześnie ustalcie planowane przychody ze sprzedaży oraz zweryfikujcie po rozegraniu kolejnego roku, na ile sprawdziła się Wasza prognoza oraz dokonajcie właściwych poprawek stosowanych wielkości i zależności pomiędzy nimi.

Kredyty

W przypadku dalszego silnego rozwoju może się zdarzyć, że będziesz potrzebował dodatkowych zasobów produkcyjnych, ale jednocześnie Twoje zasoby finansowe

nie pozwalają na realizację tych planów. Możesz wówczas skorzystać z kredytu, czyli częściowo sfinansować inwestycję środkami obcymi (kapitały obce). Kredytodawca, w zależności od oszacowanego przez siebie ryzyka, będzie oczekiwał opłaty za udostępniony kapitał. Opłata to nic innego jak oprocentowanie kredytu.

Pamiętaj, że odsetki są kosztem i obniżają zysk. Są one równocześnie kosztem uzyskania przychodu, zatem obniżają podstawę opodatkowania. Pamiętaj także, że będziesz musiał płacić ratę kapitałową i odsetki. Przy czym rata kapitałowa nie jest kosztem, nie obniża zysku, a jedynie wydatkiem.

Przykład 19

Spółka „PEKTA” produkuje i sprzedaje tablice interaktywne. Przyjęta w ubiegłym roku strategia Zarządu spowodowała wykorzystanie prawie wszystkich środków finansowych – pozostał obecnie jedynie zapas w wysokości 100 tys. zł. Zarząd zaplanował rozwój przedsiębiorstwa w celu zwiększenia produkcji z 2 tys. sztuk rocznie na 3 tys. sztuk rocznie, przy utrzymaniu ceny na poziomie 6,5 tys. zł. W ubiegłym roku sprzedano wszystkie wyprodukowane tablice jednocześnie pozbywając się stanów magazynowych. Zarząd postanawia więc zaciągnąć kredyt w wysokości 4 mln zł na okres 4 lat. Bank po analizie ryzyka ustalił oprocentowanie na poziomie 20%. Zdaniem Zarządu planowane zwiększenie sprzedaży o 1 tys. sztuk tablic powinno pozwolić Spółce zarobić dodatkowo 3 mln zł (tj. 6,5 mln zł przychodów – 2 mln zł kosztów materiałów, 1,5 mln zł kosztów zatrudnienia nowych pracowników oraz zakupu nie-

zbędnego wyposażenia i środków trwałych). Dodatkowo Zarząd musi uwzględnić wydatki związane z zaciąganiem kredytu w wysokości wartości jednorocznych odsetek stanowiących dla Spółki koszt, tj. 800 tys. zł (20% z 4 mln zł), oraz części kapitałowej, którą przedsiębiorstwo musi zwrócić w wysokości 25% zaciągniętego kredytu (liczone po 1 roku przy zaciąganiu kredytu inwestycyjnego – nieobrotowego – na 4 lata), tj. 1 mln zł. Zsumowane wydatki po roku z zaciągania kredytu wyniosą 1,8 mln zł, z czego koszt stanowią będą jedynie odsetki 0,8 mln zł. Zarząd zaplanował więc nową inwestycję finansowaną z kapitałów obcych, zwiększenie zysku brutto o 1,2 mln zł. Istotnym aspektem jest tu fakt, że kwota odsetek w wysokości 0,8 mln zł zmniejszy podstawę do opodatkowania, co spowoduje, że Spółka zapłaci niższy podatek dochodowy o $0,8 \text{ mln zł} \cdot 19\%$, tj. 0,152 mln zł. Dzięki temu wydatki związane z kredytem zmniejszą się z 0,8 mln zł na 0,648 mln zł. Wykorzystanie kapitału obcego powodujące obniżenie podatku dochodowego, a tym samym wielkość ponoszonych wydatków na nowe inwestycje (działania) w przedsiębiorstwie to tzw. tarcza podatkowa. Zaplanowane przez Zarząd działanie jest racjonalne i rzetelnie przemyślane, jednak zależy w dużej mierze od zachowania rynku. Co zatem stanie się, jeżeli nie zostanie osiągnięta założona sprzedaż? W tym przypadku należy spodziewać się, że zaciągnięte nowe zobowiązania oraz zbyt mała sprzedaż spowodują powstanie znacznej straty, która może być początkiem do tzw. spirali finansowej powodującej bardzo szybką utratę płynności finansowej, a w konsekwencji upadłość Spółki (przedsiębiorstwo będące w spirali finansowej bardzo trudno jest uratować, ponieważ każde kolejne działanie powoduje jeszcze większe straty). Należy więc bardzo uważać, aby ryzyko związane z inwestycjami finansowanymi z kapitałów obcych nie było zbyt wysokie.

W kolejnym roku okazało się, że Spółka osiągnęła sprzedaż na zaplanowanym poziomie 3 tys. sztuk tablic dalej utrzymując puste stany magazynowe. Jest to dobra wskazówka dla Zarządu, że prowadzona działalność (inwestycja) jest obciążona małym ryzykiem i opłacalne jest finansowanie jej ze środków obcych.

Postaraj się przeanalizować omówioną wcześniej możliwość wykorzystania kapitałów obcych w Twojej Spółce. Zaplanuj z grupą nową inwestycję, która zapewni Wam sukces w grze biznesowej i jednocześnie nie będzie zbyt ryzykowna. Na początku zastanów się, czy w obecnej sytuacji Twojej Spółki można zastosować tę metodę.

Środki pieniężne

W przypadku pojawiania się nadwyżki finansowej, jeżeli jesteś rozliczany z efektywności mierzonej rentownością (Zysk/Aktywa lub Zysk/Kapitał własny), to powinien ją ulokować tak, by przynosiła przynajmniej takie efekty jak przedsiębiorstwo. W przypadku braku takiej możliwości wypłać dywidendy. Natomiast jeżeli jesteś rozliczany z zysku, to ulokuj te pieniądze na lokacie, by przynosiły dochody.

Przykład 20

Spółka „XELON” produkuje i sprzedaje kuchnie gazowo-elektryczne. W ubiegłym roku przedsiębiorstwo osiągnęło zysk netto na poziomie 6,5 mln zł oraz rentowność własną (liczoną jako Zysk netto/Kapitał własny) na poziomie ok. 21% (kapitał własny

wynosił 30 mln zł}. W kolejnym roku Zarząd zaplanował utrzymanie obecnej produkcji i sprzedaży. W wyniku analiz nad płynnością finansową Spółki, Zarząd ustalił, że na rachunku bankowym przedsiębiorstwa pozostanie już od początku kolejnego roku 3 mln zł. Po uwzględnieniu zapasu finansowego w wysokości 1 mln zł Zarząd planuje wykorzystać i zainwestować 2 mln zł, aby mimo utrzymania obecnego poziomu sprzedaży zwiększyć rentowność działalności. Obecnie na rynku nie ma jednak dobrej inwestycji, która pozwoli zarobić tyle, ile prowadzona działalność, dlatego Zarząd przyjmuje bezpieczny wariant i lokuje nadwyżkę finansową na lokacie z oprocentowaniem rocznym 5%. O ile wzrośnie rentowność przedsiębiorstwa po kolejnym roku, gdy przyjmiemy, że wartość produkcji, sprzedaży i innych czynników nie ulegnie zmianie? Łatwo możemy to wyliczyć analizując uzyskany dodatkowy zysk netto z lokaty (uwzględniając podatek dochodowy), tj. $2 \text{ mln zł} \cdot 5\% \cdot (1-19\%)$, czyli 81 tys. zł. Oznacza to, że planowany wzrost rentowności wyniesie ok. 0,4% (z 21,6% wzrośnie do niecałych 22%). Nie jest to wielki wzrost, ale przy bezpiecznej strategii na pewno opłacalny.

W kolejnym roku okazało się, że mimo założeń Zarządu Spółka osiągnęła wyższą sprzedaż uzyskując zysk netto w wysokości 7,5 mln zł, w tym uwzględniony jest już dodatkowy zysk związany z założoną lokatą. Osiągnięto rentowność kapitału własnego na poziomie 25%. Gdyby Zarząd nie przeznaczył nadwyżki finansowej na lokatę, osiągnięty zysk oraz rentowność byłaby mniejsza. Warto tu również zauważyć, że w przypadku, gdyby nie udało się Spółce sprzedać założonej wielkości sprzedaży i osiągnęłaby niższy niż planowany zysk, utworzona lokata zawsze działać będzie na

korzyść przedsiębiorstwa. Pamiętaj! W przedsiębiorstwie pieniądze nie mogą „leżeć” – muszą pracować na zysk, przede wszystkim ze względu na inflację!

Zwróć uwagę na kryterium, jakie postawił Tobie nauczyciel. Zastanów się z grupą, jakie działania należy przeprowadzić, aby podany wskaźnik był najkorzystniejszy. Pamiętaj, że w działalności przedsiębiorstwa nie liczy się wyłącznie osiągnięty zysk, a możliwość dalszego funkcjonowania i rozwijania się Spółki. Podejmując kolejne działania rozwojowe zawsze kontroluj stan środków pieniężnych, aby utrzymać bezpieczny margines finansowy.