

INSTYTUT
TURYSTYKI

GRZEGORZ GOŁEMBSKI

**ZARZĄDZANIE
W TURYSTYCE**

**FORMUŁOWANIE
I WERYFIKACJA
ROZWIĄZAŃ
SYSTEMOWYCH**

GRZEGORZ GOŁEMBSKI

**ZARZĄDZANIE
W TURYSTYCE**

**FORMUŁOWANIE
I WERYFIKACJA
ROZWIĄZAŃ
SYSTEMOWYCH**

796,5:65.01

Warszawa 1987

INSTYTUT TURYSTYKI

KOLEGIUM REDAKCYJNE WYDAWNICTW INSTYTUTU TURYSTYKI

Krzysztof Antoniak, Julian Bystrzanowski, Izabella Dzierżanowska,
Grzegorz Gołembski, Andrzej Jagusiewicz /wiceprzewodniczący/,
Krzysztof Łopaciński /przewodniczący/, Adam Mazur, Barbara Miko-
łajewska, Krzysztof Przecławski, Romana Przybyszewska-Gudelis,
Teresa Skalska, Ryszard Szczeciński, Stanisław Wawrzyniak,
Marek Ziółkowski /sekretarz/

Recenzent - prof. dr hab. Władysław Gaworecki



6283

Instytut Turystyki, Dział Wydawnictw, ul. Merlina 9 a,
02- 511 Warszawa, tel. 48 85 60, 44 12 63
Nakład 500, format B 5, K-13, cena 300 zł
KOLDRUK Zam. 8/88.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział I. Przedsiębiorstwo turystyczne w zreformowanym systemie ekonomiczno- - finansowym	11
1. Ocena dokonanych zmian systemowych	11
2. Charakterystyka Państwowego Przedsiębiorstwa "Orbis" i jego wewnętrznego systemu finansowego	34
Rozdział II. Propozycja tworzenia parametrycznego systemu zarządzania w turystyce	42
1. Rola i funkcje cen	42
2. Zasady systemu podatkowego	55
3. Inne instrumenty ekonomiczne o charakterze parametrycznym	66
Rozdział III. Możliwości kształtowania parametrów dla przedsiębiorstw - próba wdrożenia założeń systemowych do praktyki gospodarczej.	73
1. Przygotowanie danych niezbędnych do formułowania parametrów	79
A. Przewidywana wartość zysku jako funkcja zapotrzebowania na środki do sfinansowania działalności rozwojowej	79
B. Określenie skorygowanego poziomu kosztów w grupach zakładów	83
C. Obliczenie zysku i rentowności w wybranych grupach zakładów	96
D. Określenie stopnia wykorzystania potencjału	98

2. Kształtowanie cen jako	
parametru dla zakładów	99
3. Informacje o przebiegu procesów	
gospodarczych w parametrycznym	
systemie zarządzania	105
Bibliografia	158
Spis tabel	160
Spis schematów	162
Aneks	163
Summary	183
Содержание	184

WSTĘP

Reforma gospodarcza w Polsce, jak wiadomo, została wprowadzona na początku lat osiemdziesiątych. Prace nad doskonaleniem systemu funkcjonowania gospodarki są systematycznie i konsekwentnie prowadzone. Polegają one przede wszystkim na ulepszaniu zasad pośredniego oddziaływania na decyzje gospodarcze podejmowane przez samodzielne, samorządne i samofinansujące się przedsiębiorstwa. Podstawą pośredniego oddziaływania jest wykorzystywanie parametrów ekonomicznych wpływających w konsekwencji na kształtowanie się w przedsiębiorstwach wskaźnika syntetycznego będącego kryterium oceny ich pracy. Tymi parametrami są instrumenty ekonomiczne takie, jak: ceny, podatki, oprocentowanie, narzuty a nawet dotacje zmienne w założeniu w zależności od postępowania przedsiębiorstw. Przez oddziaływanie na wyniki finansowe powinny one skłaniać przedsiębiorstwa do działań łączących efektywność ekonomiczną - której wzrost utożsamiać możemy z lepszym wykorzystaniem potencjału bądź względną obniżką kosztów - z efektywnością społeczną rozumianą jako dostosowanie podaży do popytu pod względem rodzaju, ilości, jakości i asortymentu oferowanych dóbr i usług. Stąd też jednym z podstawowych kanonów reformy jest wzrost roli rynku i jego wpływu na podejmowane decyzje gospodarcze. ^x

Okres, jaki upłynął od wprowadzenia podstawowych zasad reformy do praktyki gospodarczej, umożliwia poczynienie obserwacji co do skutków zaistniałych zmian systemowych. Na podstawie

^x Na temat definicji rodzajów, roli, funkcji i warunków zastosowania parametrów wypowiadało się wielu ekonomistów. Autor nie chcąc wgłębiać się w szczegółową analizę różnorodnych poglądów, a także powtarzać wielokrotnie już wyrażone opinie po-przestaje na stwierdzeniu, iż w pełni podziela poglądy J. Sliwy, J. Kornai'a i A. Melicha wyrażone w pracach: J. Sliwa, "Strategia finansowania przedsiębiorstwa", Warszawa, PWE 1985 s. 35-42, J. Kornai, "Niedobór w gospodarce", Warszawa, PWE 1985, s.

tych obserwacji w zakresie gospodarki turystycznej można wyodrębnić te problemy, których rozwiązanie wydaje się niezbędne w wyniku dalszych prac nad doskonaleniem reformy. Jedną z najpilniejszych spraw jest poprawa efektywności działań. Można pokusić się o sformułowanie hipotezy, której weryfikacja dokonana zostanie w pracy, że reforma gospodarcza nie przyczyniła się w dostatecznym stopniu do wzrostu wykorzystania potencjału bądź względnej obniżki kosztów. Zysk, którego przyrost jest wysoki i powszechny /osiągają go niemal wszystkie przedsiębiorstwa pracujące w sektorze turystyki/, będący wynikiem szybszego wzrostu cen od wzrostu kosztów, nie jest, niestety, miarodajnym miernikiem działań proefektywnościowych. Cena wyznaczana przez przedsiębiorstwa przede wszystkim jako funkcja kosztów w zbyt małym stopniu wynika z aktualnych relacji rynkowych. Jednocześnie można postawić hipotezę, iż brak dostatecznej znajomości kosztów w postaci zdezagregowanej - ich kształtowania się w czasie, elastyczności, relacji do czynników wytwórczych - uniemożliwia weryfikację zasadności cen. Stawiamy też hipotezę, że pomimo wprowadzenia zasad reformy, ekspansja gospodarcza przedsiębiorstw, przejawiająca się w przeznaczaniu środków na działalność rozwojową, nie jest uzależniona od efektywności ekonomicznej i społecznej działań, a możliwości tej ekspansji są bardzo poważnie ograniczone. Istotnym problemem jest też opracowanie systemu informacji o procesach gospodarczych w turystyce - sprawozdawczości. System ów stwarzałby przesłanki do pośredniego oddziaływania na decyzje samodzielnych przedsiębiorstw. Wyłania się wreszcie pytanie dotyczące organów sterujących, a więc rodzajów organów centralnych wpływających na decyzje przedsiębiorstw w sektorze turystyki, a także ich roli, sposobu i metod działania.

Celem pracy jest zatem próba opracowania systemu pośredniego oddziaływania na postępowanie samodzielnych przedsiębior-

400-415, A. Melich, "Podstawy teorii gospodarowania", Warszawa, PWE 1985, s. 193-197, a także utożsamia się z tym, co napisał w pracy G. Gołembski "Warunki zastosowania marketingu w gospodarce centralnie planowanej", Poznań AE 1980, s. 124-130.

biorstw w turystyce, skłaniającego je do wzrostu efektywności.

Zasadniczym założeniem autora było, aby system pośredniego oddziaływania mógł znaleźć zastosowanie w praktyce gospodarczej. Wdrażanie reformy oznacza bowiem konieczność praktycznego zastosowania rozwiązań systemowych. Brak zastosowania w praktyce koncepcji ekonomistów wynika częstokroć z jednej strony z nieuwzględniania przez nich realiów gospodarczych, z drugiej natomiast - z braku konkretnej wyobraźni kierownictwa przedsiębiorstw i prób przełamywania obowiązujących kanonów wynikających ze sztywnego gorsetu przepisów prawnych. Dlatego też uznaliśmy za konieczne, aby przedstawione propozycje:

1. Uwzględniały istniejące warunki działania, ograniczenia i tendencje /obowiązujący system ekonomiczno-finansowy, zasady gospodarki wewnątrz przedsiębiorstwa, zasady podziału zysku itp./
2. Uwzględniały rzeczywiste kształtowanie się wyników gospodarczych /obroty, koszty, zysk, rentowność/
3. Brały pod uwagę całą złożoność gospodarki turystycznej, a więc rodzaje działalności - hotele, gastronomię, handel, turystykę krajową, zagraniczną, obsługę podróżniczą, transport, wymianę walut itp., a także zróżnicowaną strukturę instytucjonalną - zakłady hotelarskie, biura podróży, zakłady transportowe i inne.
4. Były rzeczywiście możliwe do wprowadzenia - przy istniejącym stanie ewidencji i sprawozdawczości i możliwościach przetwarzania danych.
5. Były realne, to znaczy nie abstrahowały od aktualnej polityki finansowej państwa, od potrzeb budżetowych, możliwości organizacyjnych itp.

Dlatego też rozważania przeprowadzono na podstawie wyników badań w Przedsiębiorstwie Państwowym "Orbis" - największej jednostce gospodarującej w turystyce, której problemy związane z wdrażaniem reformy i wzrostem ekonomicznej efektywności działań są charakterystyczne dla całej branży. Jednocześnie wielkość i struktura organizacyjna "Orbisu" upodabnia go - jak się poniżej

przekonamy, do koncernu i umożliwia kształtowanie instrumentów oddziaływania na wykonawców bezpośrednio przez Zarząd przy współpracy z centrum funkcjonalnym, z pominięciem jednostki resortowej. Praktyka 6 lat wdrażania reformy wykazała bowiem niewielką przydatność tych jednostek - GKKFiT do pełnienia funkcji sterujących w systemie parametrycznym. Wszystko to sprawia, że wszelkie propozycje zmian zostały przedstawione na podstawie szczegółowych wartości empirycznych, ilustrujących stopień wyposażenia w czynniki produkcji, wielkość obrotów /w ujęciu ilościowym/, kosztów /w ujęciu kwartalnym i według struktury rodzajowej/, zysków i jego podziału, rentowności, stopnia wykorzystania potencjału. Wartości te zostały zebrane ze wszystkich zakładów hotelarskich, zarządów okręgów oraz jednostek wyspecjalizowanych.

Dla realizacji przyjętego celu opracowania podzielono pracę na trzy części. W pierwszej dokonano oceny wprowadzonych zasad ekonomiczno-finansowych w gospodarce turystycznej, będących podstawą poczynąń reformatorskich. Zasady te zmieniały się często od momentu wprowadzenia reformy. Zmiany te były najczęściej wymuszane reakcjami przedsiębiorstw nie zawsze zgodnymi z pierwotnymi przewidywaniami decydentów. Ta rozbieżność skutków i przewidywań wynikała - jak to będziemy starali się wykazać - z przyjęcia w momencie rozpoczęcia prac reformatorskich błędnych decyzji, przez co, co prawda, zdecentralizowano podejmowanie decyzji gospodarczych, ale nie uczyniono systemu parametrycznym. Jak on rzeczywiście funkcjonuje i jakie przynosi skutki dla przedsiębiorstwa, postaramy się ukazać charakteryzując PP "Orbis" ze szczególnym uwzględnieniem jego wewnętrznego systemu finansowego. Skutki te, jak postaramy się wykazać, mają ujemne konsekwencje nie tylko dla ekonomiki danego przedsiębiorstwa, mają też poważne negatywne konsekwencje w skali całego społeczeństwa.

Dlatego też w części drugiej opracowania starano się przedstawić propozycje tworzenia systemu pośredniego oddziaływania na podmioty gospodarcze w turystyce, wymuszające wzrost

efektywności ich działań. Dotyczyć one będą głębokich przeobrażeń w systemie kształtowania cen, opodatkowania obrotu i zysku, ocenie efektywności działań i sprzężenia systemu podatkowego z tą efektywnością, a także stymulowania polityki rozwojowej i kadrowej przedsiębiorstw. Największą jednakże trudność sprawia nie sformułowanie, lecz wdrożenie zawartych propozycji oraz transmisja założeń teoretycznych na grunt praktyki. Wymaga to bowiem prób dostosowania i wykorzystania systemu ewidencji i sprawozdawczości do nowych potrzeb, zastosowania techniki komputerowej, a także stałej, bieżącej obserwacji zmian zachodzących w przedsiębiorstwach. Niezbędne jest przy tym prawidłowe ustalenie punktu wyjścia w postaci oceny zapotrzebowania na działalność rozwojową, określenia uzasadnionego poziomu kosztów, możliwości jego porównywania pomiędzy przedsiębiorstwami, znajomość stopnia wykorzystania potencjału nie tylko w hotelach - gdzie można go precyzyjnie wyliczyć - ale także w zakresie gastronomii i biur podróży. Wszystkie te zagadnienia zostaną szczegółowo omówione w części trzeciej opracowania poświęconej możliwościom wdrożeń rozwiązań teoretycznych do praktyki gospodarczej.

Zasadność ujętych tam rozwiązań będzie mogła mieć miejsce jedynie wówczas, gdy przy próbach konkretnych obliczeń wskazujących na możliwości kształtowania parametrów jako instrumentów pośredniego oddziaływania będziemy się posługiwać liczbami rzeczywistymi zaczerpniętymi z przedsiębiorstwa. Określenie tych liczb - przydatnych do naszych potrzeb było niezmiernie trudne, zwłaszcza dla autora pracującego "w pojedynkę", chociaż przy wydatnej pomocy Dyrekcji Przedsiębiorstwa. Jednak już to, co zdołano zebrać, umożliwiło określenie za pomocą maszyn cyfrowych niezbędnych parametrów, co dobitnie świadczy o tym, że nawet w systemie obowiązującej ewidencji sparametryzowanie zarządzania jest możliwe.

Dobór literatury, którą posłużono się podczas pisania pracy, wynikał przede wszystkim z celu opracowania. Dotyczył przede wszystkim doskonalenia systemu zarządzania w turystyce.

Uznano przy tym, że podstawowe zagadnienia ekonomiki turystyki znane są Czytelnikom. Dlatego też skoncentrowano się głównie na tych pozycjach, które dotyczyły zasad i oceny wprowadzenia mechanizmów reformy. Literatura ta jest obecnie w Polsce bardzo bogata, aczkolwiek zróżnicowana. Z natury rzeczy korzystaliśmy z tych pozycji, których autorzy wyrażali poglądy zbieżne bądź podobne do naszych poglądów, "podbudowując" je bądź też, a może przede wszystkim, dodatkowo wykształcając i doskonaląc. Stąd też korzystano przede wszystkim z prac: K. Cholewickiej-Goździk, J. Śliwy, W. Cabana, S. Krajewskiego i M. Smusza, J. Szczepańskiego, W. Janika i W. Prussa.

Zebrano bardzo bogaty materiał empiryczny, który następnie przetworzono. Nie sposób było przedstawić wszystkich uzyskanych wyników w tekście głównym pracy, dlatego też tabele dołączone do tego tekstu oprócz danych ogólnych dla całego przedsiębiorstwa, dotyczą w części postulatywnej /określenie obrotów i cen nie podlegających opodatkowaniu/, jedynie zakładów reprezentantów poszczególnych grup wyodrębnionych według kryterium wielkości i sezonowości obrotów i to jedynie w działalności hotelarskiej. Chodziło bowiem o wskazanie na możliwość dokonania obliczeń na materiale empirycznym, a nie pełną dokumentację. Stąd też dane dla innych rodzajów działalności i innych /aczkolwiek nie wszystkich zakładów/ umieszczono w aneksie. Tam też ukazano /na przykładzie kolejnych tabel/ metody i mechanizmy dochodzenia do ostatecznych wyników.

R o z d z i a ł I

PRZEDSIĘBIORSTWO TURYSTYCZNE W ZREFORMOWANYM SYSTEMIE EKONOMICZNO-FINANSOWYM

1. Ocena dokonanych zmian systemowych

W kilka lat po wprowadzeniu nowych zasad ekonomiczno-finance- nansowych w gospodarce możemy określić cechy charakteryzujące przydatność zastosowanych rozwiązań. Mają one wiele cech wspól- nych, niezależnie od występujących różnic branżowych. Ich krót- kie zanalizowanie i scharakteryzowanie ułatwi znacznie prowadze- nie dalszych wywodów, dotyczących sektora turystyki i pozwoli na skoncentrowanie się wówczas na zagadnieniach szczegółowych, bez konieczności prowadzenia ogólniejszych dygresji.

Przydatność zastosowanych rozwiązań systemowych dotyczących zasad tworzenia zysku, określania cen, polityki podatkowej, kre- dytowej itp. może być wyrażana przede wszystkim we wzroście efe- ktywności prowadzonych działań gospodarczych. Efektywność ta niezależnie od branży i gałęzi gospodarki wyrażana jest we wzro- ście wykorzystania potencjału gospodarczego i obniżce kosztów wytwarzania. Zarówno wzrost wykorzystania potencjału, jak i ob- niżka kosztów może być określana za pomocą różnorodnych wskaźni- ków^x. Ich obliczenie jednak i stwierdzenie zmian należy do za- gadnień nie merytorycznych, lecz technicznych. Niezależnie od sposobów obliczeń poszukiwano syntetycznego miernika wyrażające- go wspomnianą efektywność. Za miernik ten uznano wartość zysku.

^x Np. w turystyce wyrazem stopnia wykorzystania potencjału jest liczba udzielonych osobonoclegów w hotelach - precyzyjny wskaźnik, ilość sprzedanego surowca w gastronomii - wskaźnik o- rientacyjny, liczba obsłużonych klientów w biurach podróży - wskaźnik orientacyjny. Obniżkę kosztów badamy za pomocą wskaźni- ków kosztów względnych, dzieląc odpowiednią pozycję kosztów przez wybraną, odpowiadającą im wartość.

Jak podaje J. Szczepański, ranga zysku w przedsiębiorstwie zależy od trzech elementów:

- 1/ skali trudności osiągnięcia zysku,
- 2/ poprawności obliczania efektywności pracy przedsiębiorstwa,
- 3/ stopnia zainteresowania zyskiem ze strony przedsiębiorstwa i jego załogi ^x.

Trudności w osiągnięciu zysku mogą się ujawnić jedynie w sytuacji parametrycznego oddziaływania na decyzje gospodarcze przedsiębiorstw. Oddziaływanie to występuje wówczas, kiedy instrumenty ekonomicznego oddziaływania, mające istotny wpływ na kształtowanie się zysku, takie jak: ceny, podatki, procenty są zmienne w zależności od postępowania przedsiębiorstw i występują dlań jako wartości zewnętrzne, zależne od niego o tyle, o ile postępowanie /wzrost wykorzystania potencjału: obniżka lub podwyżka względnego poziomu kosztów/ wpływa na ich korzystne bądź niekorzystne kształtowanie się. Stąd też charakterystykę wprowadzonych zmian rozpoczniemy od systemu ustalania cen.

Na działalność przedsiębiorstw - podmiotów rynku turystycznego, po wprowadzeniu reformy gospodarczej, miały wpływ najrozmaitsze czynniki, oddziałujące niejednokrotnie w rozmaitych kierunkach. Do najważniejszych z nich, tzn. najsilniej oddziałujących na postępowanie przedsiębiorstw, zaliczyć można prawo do samodzielnego ustalania cen w warunkach systematycznego i bardzo szybkiego wzrostu kosztów, a także wysokie i progresywne opodatkowanie zysku, co czyniło nieopłacalnym jego maksymalizację. Możliwość samodzielnego ustalania ceny jako funkcji kosztów uniemożliwiała, zwłaszcza w warunkach dużego popytu na usługi turystyczne, prowadzenie działalności nieopłacalnej i umożliwiała jednocześnie pokrycie wszystkich kosztów za pomocą ustalonych cen. Pozwalało to na osiągnięcie zysków niejako "automatycznie", bez konieczności starań o zwiększenie ilości

^x J. Szczepański: Założenia i praktyka funkcjonowania systemu finansowego przedsiębiorstw w reformie gospodarczej, *Finanse* 1984, nr 9 s. 2.

transakcji i wzrost ich jakości. Tak więc najczęściej wzrost obrotów spowodowany był tylko wzrostem cen, który z kolei przewyższał znacznie wzrost kosztów. W rezultacie wskaźnik względnego poziomu kosztów obniżył się w roku wprowadzenia reformy^x umożliwiając uzyskanie z reguły takiej nadwyżki obrotów nad kosztami, która nie podlegała później wysokiemu podatkowi dochodowemu. Można to prześledzić na przykładzie wybranych przedsiębiorstw już w pierwszym roku funkcjonowania założeń reformy.

Z tabeli 1 wynika wyraźnie, że w wielu przedsiębiorstwach sytuacja w 1981 roku uległa pogorszeniu /podwyżki kosztów bez możliwości ich uwzględnienia w cenie/. Wszędzie jednakże, z jednym wyjątkiem, od momentu wprowadzenia reformy względny poziom kosztów ulegał wydatnemu zmniejszeniu. Zasadniczy wpływ na ten stan rzeczy miały dokonywane podwyżki cen, których dynamika w ostatnich latach znacznie przekroczyła dynamikę kosztów, potwierdzając tym samym tezę o mechanicznej niejako i nie zawsze uzasadnionej poprawie efektywności gospodarowania.

W następnych latach sytuacja nie uległa zmianie. Osiąganie zysku jako nadwyżki obrotów /ujętych wartościowo/ nad kosztami nie stanowi dla przedsiębiorstw niemal żadnego problemu^{xx}. Jako przykład podać możemy kształtowanie się relacji ekonomicznych w PP "Orbis" w 1984 roku. Można to przedstawić za pomocą tabeli 2.

Znamienne i bardzo niekorzystne jest to, że osiągniany zysk wcale nie musi się wiązać ze wzrostem skali produkcji dóbr

^x Obniżenie wskaźnika względnego poziomu kosztów wyniosło średnio w badanych przedsiębiorstwach 0,5% w ciągu 2 lat.

^{xx} Jak wiadomo, istnieje kilka rodzajów cen: urzędowe, regulowane i umowne. Niezależnie od ich rodzaju podstawą ustalania cen są koszty produkcji z zapewnieniem jednoczesnym osiągnięciu zysku z prowadzonej działalności, np. cena regulowana składa się z następujących elementów $C_r = K_u + Z_u + P_o + M_u$, gdzie K_u - maksymalny koszt produkcji, Z_u - narzut zysku wg normatywu liczony od kosztów przerobu, P_o - stopa podatku obrotowego, M_u - urzędowa marża handlowa. Według: J. Śliwa, M. Zarzycki: Kontrola zasad kształtowania i ustalania cen, Kontrola Państwowa 1983 nr 3 s. 4.

bądź świadczenia usług. Jak wskazuje B. Minc^x, już w 1982 roku okazało się, że przedsiębiorstwa w Polsce nie wykorzystują części możliwości produkcyjnych. Przyznano to wprowadzając drugi wskaźnik: roczny przyrost produkcji sprzedażowej netto /a w pewnych warunkach i brutto/ i wiążąc jego wykonanie ze wzrostem płac. Łatwiej jest bowiem osiągnąć zysk w cenach bieżących niż przyrosty produkcji sprzedanej w cenach stałych. Wiele przemawia za tym, że przedsiębiorstwu nie opłaca się osiągnięcie wyższego przyrostu produkcji niż ten, który łączy się z maksymalizacją zysku, a w każdym razie, że ograniczy ten przyrost. W ten sposób uwydatnia się przewaga głównego wskaźnika, jakim jest maksymalizacja jednorocznego zysku, a część możliwości produkcyjnych pozostaje nadal nie wykorzystana.

Zjawisko to można zaobserwować także w przedsiębiorstwie, będącym w dalszej części pracy przedmiotem szczegółowej analizy i odniesienia do bardziej szczegółowych rozważań. Obserwacje takie są możliwe jedynie w odniesieniu do badania rozmiarów sprzedanych usług w jednostkach naturalnych. I chociaż posługiwanie się danymi, takimi jak: liczba obsłużonych klientów czy ilość sprzedanego surowca nie jest pozbawione pewnych uproszczeń /różny zakres usług świadczony różnym osobom, kryteria doboru surowców-reprezentatów/, to jednak zmiany wspomnianych wartości muszą świadczyć o stopniu natężenia wykorzystania potencjału bez deformacji, wynikających z ujęć wartościowych, w których kalkulowane są dokonywane podwyżki cen. Świadcząc o tym dane przedstawione w tabeli 3.

Skoro więc chęć maksymalizacji zysku nie stymuluje do wzrostu wykorzystania potencjału, tym bardziej w świetle aktualnych rozwiązań systemowych nie stymuluje do obniżki kosztów. Jest to wynik powszechnie, w tym i w turystyce, stosowanej kosztowej metody ustalania cen. Koszty produkcji i sprzedaży wyrobów oraz świadczenia usług stanowią bowiem zasadniczą podstawę do tworzenia cen. Ustawa o cenach wyraźnie przesądza, że

^xB. Minc: Teoria maksymalizacji zysku i maksymalizacji produkcji, Gospodarka Planowa 1984 nr 7-8 s. 314-315.

podstawą ustalania cen powinny być koszty uzasadnione, to znaczy racjonalne^x. W tym tkwi właśnie podstawowa słabość proponowanych rozwiązań. Obliczanie kosztów racjonalnych jest, jak do tej pory, w sferze fikcji. Świadczą o tym wyniki obserwacji W. Cabana, S. Krajewskiego i M. Smusza. Wszędzie występują zwyczaje cen - stwierdzają ci autorzy - spowodowane przede wszystkim wzrostem cen czynników produkcji oraz zmianą opodatkowań. Zachowały się jednak zróżnicowane poziomy rentowności o przypadkowym rozkładzie przedmiotowym i podmiotowym. Ceny nie wywierają należytego wpływu na decyzje przedsiębiorstw, wobec znacznych możliwości kompensacyjnego wzrostu cen czynników produkcji, wzrostem cen własnych wyrobów^{xx}.

Niezależnie od szczegółowych zasad ustalania cen w PP "Orbis", o których będzie jeszcze mowa, trzeba zwrócić uwagę na zupełny brak kontroli zasadności tworzenia się kosztów i prób dokonywania analiz międzyzakładowych. Nie można zatem doprowadzić do określenia kosztu średniego, będącego punktem odniesienia do oceny zasadności kształtowania się kosztów w różnych przedsiębiorstwach. Poza tym wysoce zsyntetyzowany sposób ujmowania kosztów we wszelkich sprawozdaniach uniemożliwia dokonanie prób jakiegokolwiek oceny. Tak więc zysk, będący wynikiem cen kosztowych ustalanych samodzielnie przez większość przedsiębiorstw, nie odzwierciedla efektywności gospodarowania mierzonej wzrostem wykorzystania zdolności wytwórczych i obniżką względnych kosztów wytwarzania. Przestaje być zatem czynnikiem decydującym o przepływie kapitałów zgodnie z relacjami pomiędzy podażą a popytem. Nie wpływa zasadniczo na dostosowanie wielkości i struktury podaży do potrzeb popytu, a także staje się elementem pogłębiającym procesy inflacyjne, sprawia, że występuje wzrost kosztów, cen i płac. Tym samym metody ustalania cen wykluczają w praktyce możliwość powstania deficytu w przedsiębiorstwie^{xxx}. Należy jed-

^x W. Caban, S. Krajewski, M. Smusz, Funkcjonowanie przedsiębiorstw w zreformowanym systemie gospodarczym, Gospodarka Planowa 1984, nr 6 s. 279.

^{xx} W. Caban, S. Krajewski, M. Smusz, Funkcjonowanie przedsiębiorstw, op. cit. s. 279.

^{xxx} J. Szczepański, Założenia..., op. cit., s. 12.

nak zdać sobie sprawę z tego, że ograniczenie wzrostu cen w warunkach nierównowagi prowadzi jedynie do jej pogłębienia^x. Dotyczy to jednak cen tworzonych według dotychczasowych zasad. Wyjściem z sytuacji jest zapewnienie cenom funkcji parametrycznej, a więc doprowadzenie do sytuacji, w której będą one zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa. Istota formuły cen zewnętrznych w stosunku do producenta sprowadza się do tego, że narzut zysku w cenie dla producenta określony jest nie jako procentowy narzut w stosunku do bardziej lub mniej rozwiniętej podstawy kosztowej, lecz jako różnica między ceną realizacji szacowaną przez producenta lub uzgodnioną z odbiorcą a kosztami wytworzenia wyrobu^{xx}.

Póki jednak zastosowanie cen zewnętrznych w stosunku do podmiotów gospodarczych jest tylko w sferze projektów, dokonuje się prób ograniczenia nadmiernych i łatwych do osiągnięcia zysków poprzez system podatkowy. Stąd też skutkiem reformy gospodarczej był szereg zmian wprowadzanych przede wszystkim w systemie podatkowym. Zmiany te można ująć w tabeli 4.

System podatkowy ma niezwykle istotne znaczenie zarówno dla polityki finansowej państwa, jak i dla kształtowania sposobów działania przedsiębiorstw. Ze względu na duże zmiany, jakie zaszły w systemie podatkowym w dobie reformy, a także rolę jaką spełniają różne rodzaje podatków występujące w roli narzędzia oddziaływania pośredniego na przedsiębiorstwa można występujące podatki podzielić na trzy grupy: 1/ podatki o charakterze cenotwórczym, ze szczególnym uwzględnieniem podatku obrotowego; 2/ podatek dochodowy, wpływający na zainteresowanie przedsiębiorstw maksymalizacją kryterium oceny jego działalności oraz podatki płacone na rzecz władz regionalnych, a także 3/ podatki związane z kształtowaniem się zatrudnienia /podatek od wynagrodzeń, wpłaty na ZUS/.

^x St. Kuziński, Zmiany roli i funkcji centrum w gospodarce narodowej, Gospodarka Planowa 1984 nr 7-8, s. 307.

^{xx} K. Cholewicka-Goździk, Podstawowe zadania cen i metody ich kształtowania w świetle reformy gospodarczej, Warszawa PTE 1983, s. 12.

Podatek obrotowy jest parametrem, który w dobie reformy prawie wcale nie uległ zmianie. Płacony jest od świadczenia tzw. usług materialnych /hotele, gastronomia - od alkoholu/. Ma charakter stały. Nie ma żadnego wpływu na działalność przedsiębiorstw. Przed wprowadzeniem reformy, w sytuacji, kiedy większość hoteli była deficytowa, płacenie podatku powiększało jedynie deficyt. Obecnie nie ma on wpływu na rentowność zakładów hotelarskich, jego bowiem wysokość łatwo może zostać wkalulowana w cenę. Ma on typowo fiskalny charakter, chociaż jego wartość nie jest wysoka. W gastronomii pobierany od wartości sprzedanych napojów alkoholowych ma w założeniu prowadzić do ograniczenia ich spożycia. Jednakże jego ukształtowanie /niższy w niższych kategoriach lokali, a więc tam, gdzie marże nie są wysokie/ nie ma praktycznie większego wpływu na spożycie alkoholu. Jest on typowym reliktem rozwiązań stosowanych w przemyśle, które wymagają weryfikacji i przystosowania do potrzeb gospodarki turystycznej. Udział tego podatku w całości kosztów przedsiębiorstw turystycznych nie przekracza 2%. Warto podkreślić, że dopuszczalne są obecnie zwolnienia niektórych przedsiębiorstw z konieczności płacenia podatku obrotowego. Jest to dowód na brak konsekwencji w polityce wobec przedsiębiorstw i braku przestrzegania zasad reformy.

W odróżnieniu od podatku obrotowego wielkie zmiany zaszły w zasadach naliczania podatku dochodowego, czyli od zysku. Znaczenie tego podatku dla gospodarki przedsiębiorstw obsługi ruchu turystycznego jest bardzo duże. Celem tego podatku jest ściągnięcie nadwyżki zysku od przedsiębiorstw. Cel ten wynika z przeświadczenia, że zysk osiągany w przedsiębiorstwach, głównie wskutek możliwości samodzielnego ustalania cen, jest zbyt wygórowany i spora jego część powinna zasilić budżet państwa. Jednocześnie istnieje obawa przed przeznaczeniem zbyt dużej części zysku na cele konsumpcyjne /wzrost płac i funduszy socjalnych/, a także przed nadmiernym rozkręcaniem działalności inwestycyjnej, co grozi wzrostem popytu na tak już deficytowe materiały budowlane, maszyny, urządzenia i siłę roboczą. Obawy

te połączone z chęcią wzrostu przychodów budżetowych nie są pozbawione podstaw wynikających z obserwacji praktyki gospodarczej.

Tak więc niejako w ślad za wzrostem zysku nie wynikającym ze wzrostu efektywności działania "poszły" zmiany w opodatkowaniu zysku, których celem było jak najskrupulatniejsze ściąganie owych nadwyżek. Wszystko to nie zmienia jednak faktu, że zastosowany system podatkowy działa mechanicznie. Za jego pomocą ściągane są "nadwyżki" zysku, niezależnie od źródeł jego pochodzenia, a także zasadności przeznaczenia, w które nikt się zresztą nie wglębia. Tak więc podatek dochodowy "czuwając" automatycznie nad likwidacją nadmiernego zysku, osiąganego przez podwyższanie cen szybsze od wzrostu kosztu produkcji, zawiera wyjątkowo antybodźcowe znaczenie, przede wszystkim w stosunku do działań proefektywnościowych. Podatek ten wskutek drastycznego ograniczenia możliwości osiągania większych zysków przez przedsiębiorstwa ma cały szereg istotnych mankamentów, a mianowicie:

1. Łamie zasady parametrycznego - pośredniego oddziaływania na sposoby postępowania przedsiębiorstw, istotą bowiem tego oddziaływania jest możliwość stworzenia takich reguł, których przestrzeganie zgodnie z intencją centrum zapewni przedsiębiorstwu maksymalne zyski. Zysków tych jednak w aktualnie obowiązującym systemie podatkowym nie można maksymalizować. Stąd też skuteczność oddziaływania pośredniego jest znikoma.

2. Podatek ten, zniechęcając do maksymalizowania zysków, nie zachęca jednocześnie do bardziej racjonalnego gospodarowania. Praktyka wykazuje, że przedsiębiorstwa nie próbują osiągnąć pożądaných dla nich rezultatów /zmniejszenie opodatkowania/ przez obniżkę kosztów bądź obniżkę cen, lecz przez ograniczenie rozmiarów produkcji i nawet wzrost kosztów jednostkowych.

3. Powoduje zanik działalności inwestycyjnej, niezależnie od tego, jakie jest wykorzystanie potencjału, rozmiary popytu

i opłacalność podejmowania nowych zadań. Podatek ten skutecznie zatem zapobiega dostosowaniu się przedsiębiorstw do rozmiarów i struktury potrzeb odbiorców i swobodnemu przepływowi kapitałów z miejsc o mniejszej do miejsc o większej opłacalności świadczenia usług. Wysokość tego podatku w połączeniu z odprowadzeniem połowy kosztów kwoty amortyzacji do budżetu, ograniczając w poważnym stopniu rozmiary zysku, nie daje możliwości odtworzenia zużytej substancji majątkowej i staje się przyczyną procesów dekapitalizacyjnych. Wystarczy porównać wartości osiągniętych zysków przez duże nieraz przedsiębiorstwa turystyczne z kosztami remontów /starej i zużytej bazy/, a także z kosztami budowy nowych obiektów, aby zdać sobie sprawę z możliwości finansowych przedsiębiorstw w zakresie podejmowania zadań inwestycyjno-remontowych i spłaty ewentualnie zaciągniętych kredytów. A możliwości zaciągania niskoprocentowych kredytów z CFTiW są coraz bardziej, i słusznie, ograniczone.

4. Zasady opodatkowania dochodów w turystyce są coraz drastyczniejsze i zupełnie nie uwzględniają świadczenia przez przedsiębiorstwa nieprodukcyjnych usług dla ludności i udziału turystyki w wymianie międzynarodowej. Zmiana podatku progresywnego na "liniowy" wcale nie wpłynęła na polepszenie sytuacji w tym zakresie, podstawa bowiem opodatkowania jest bardzo wysoka i będzie dalej wzrastać w najbliższych latach. W momencie zmiany przepisów podatkowych przedsiębiorstwa płacące do tej pory wyższy podatek, a więc wykazujące się wyższymi zyskami, zostały dodatkowo "ukarane" wyższą podstawą opodatkowania. Praktyka dowodzi, iż skokowy, gwałtowny wzrost podatku dochodowego nastąpił właśnie w 1984 r., przede wszystkim w tych przedsiębiorstwach, które działają w warunkach szczególnej nierównowagi rynkowej, spowodowanej nadwyżką popytu nad podażą i w których wykorzystanie potencjału jest bardzo wysokie.

5. Wypada raz jeszcze podkreślić, że stosowany obecnie "mechaniczny" podatek dochodowy, ograniczając rozmiary produkcji, nie doprowadza do spadku, lecz do podwyżki cen.

Obeenie wysokość tego podatku w stosunku do kosztów przedsiębiorstwa jest zróżnicowana /w zależności od osiągniętych zysków/ i waha się w granicach 2,5-4,5% z tendencją do wzrostu w miarę upływu lat. Miara ta nie jest jednak w pełni przekonująca, najistotniejsze bowiem nie jest porównanie podatku od zysku do kosztów, lecz do zysku, od tego bowiem zależy to, co pozostanie w przedsiębiorstwie.

Do podatków cenotwórczych należy podatek od gruntu i od nieruchomości. Idea podatku od gruntu polega na tym, aby skłonić przedsiębiorstwa do bardziej racjonalnego gospodarowania ziemią. Jednakże w turystyce zarówno przy świadczeniu usług hotelarskich, jak i gastronomicznych mamy do czynienia z niezbędnymi normami, wynikającymi z zasad kategoryzacji. W tej sytuacji oszczędność gruntów jest sprawą wątpliwą i można o nią dbać jedynie w stosunku do tych, którzy przekraczają ustalone normy /np. do zakładów pracy, które przy budowie ośrodków wypoczynkowych nie zawsze liczą się z koniecznością oszczędzania ziemi/. Podatek od gruntu, niezależny - jak to podkreślaliśmy - od rodzaju działalności, automatycznie wliczany jest w skład kosztów i pokrywany w cenie. Dokuczliwy, zwłaszcza tam, gdzie świadczone są tańsze usługi turystyczne. Nie ma żadnego znaczenia bodźcowego /chyba jedynie do ograniczania świadczenia tanich usług turystycznych/ i nie zależy od postępowania przedsiębiorstw.

Zupełnie niezrozumiały jest cel, jaki przyświeca założeniom podatku od nieruchomości. Znikomy przed wprowadzeniem reformy został podwyższony prawie czterokrotnie. Poza funkcją fiskalną nie stymuluje przedsiębiorstw do żadnych działań /jest niezależny od stopnia wykorzystania tych nieruchomości/. Jego wysokość może jedynie zniechęcać do inwestowania, ale bodziec ten nie wydaje się być zbyt mocny, skoro można go wkalkulować w cenę świadczenia usługi. Podwyższana kilkakrotnie i prawie dwukrotnie w stosunku do stanu sprzed reformy stawka narzutu na fundusz płac może przeciwdziałać co prawda nadmiernemu zatrudnieniu - nie jest jednak niezależna od dostosowania zatrud-

dnienia do zmiennych obrotów. Nawet w razie pewnej redukcji zatrudnienia /co dość często występuje/ stawka ta w sytuacji nacisku na wzrost płac oddziałuje bardzo poważnie na koszty w przedsiębiorstwie i w dużym stopniu przyczynia się do podwyżki ceny.

Z przedstawionego przeglądu stosowanych podatków wynika, że nie spełniają one zupełnie funkcji bodźcowej wobec przedsiębiorstw turystycznych, należących przecież do sfery nieprodukcyjnej.

Wynika z tego, że przedsiębiorstwa zostały też w dużej mierze pozbawione warunków umożliwiających ich aktywizację w zakresie drobnych inwestycji /ograniczenie partycypacji w zyskach/. W tej sytuacji potrzebne skądinąd wprowadzenie zmiennej stawki oprocentowania kredytu inwestycyjnego - uzależnionej od wysokości funduszy własnych w koszcie inwestycji - staje się bezprzedmiotowe. Wprowadzenie zasady finansowania inwestycji przede wszystkim z funduszu scentralizowanego grozi oderwaniem procesów inwestycyjnych od aktywności gospodarowania i może mieć bardzo negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Można to zaobserwować w tabeli 5, sporządzonej na podstawie wyników trzech przedsiębiorstw turystycznych^x. Z tabeli wynika kilka bardzo istotnych wniosków zarówno w znaczeniu pozytywnym, jak i negatywnym. Do pozytywnych należy przede wszystkim systematyczny wzrost udziału zysku przedsiębiorstw w finansowaniu inwestycji z 10 do 47,5% w ciągu 3 lat. Nie świadczy to co prawda jeszcze o powiązaniu opłacalności prowadzenia działalności rozwojowej z maksymalizacją zysku, ale o wzroście samodzielności przedsiębiorstw i przede wszystkim o większej ekonomiczności podejmowanych działań. Spada natomiast udział dotacji /z 32,6 do 13,6%/ oraz przede wszystkim pożyczek z funduszu scen-

^x Ankietyzacja przeprowadzona wśród przedsiębiorstw turystycznych "Bałtywia", "Beskidy" i "Poprad".

tralizowanego /CFTiW, WFTiW/ z 52,8 do 18,0% ^X. Wiąże się to z zasadami reformy, ale też z bezwzględnym obniżeniem wielkości funduszu. Należy to ocenić jako zjawisko pozytywne. Możliwość otrzymania niskoprocentowego kredytu w sytuacji szybkiego wzrostu cen i płac przyspieszało dodatkowo tendencje inflacyjne i nie wiązało inwestycji z efektywnością gospodarowania.

Zauważyć można też negatywne zjawiska. Należą do nich: zupełny brak korzystania z kredytu bankowego, co odrywa procesy inwestycyjne w turystyce od kontroli bankowej i uniemożliwia manipulowanie zmienną stawką oprocentowania kredytów inwestycyjnych, uzależnioną od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Nadal zauważa się wysiłki przedsiębiorstw, zmierzające do uzyskania korzystnych kredytów CFTiW bądź dotacji, których przyznanie nie wynika najczęściej z reguł gry ekonomicznej. W polityce inwestycyjnej nie zauważa się zainteresowania rachunkiem ekonomicznej efektywności inwestycji w tym kwestiami lokalizacji nowych obiektów, obliczaniem przyszłych efektów itp. Nic w tym dziwnego, skoro od tego rachunku nie są uzależnione ani oprocentowanie kredytów, ani częstokroć nawet same efekty, przestrzenne bowiem zróżnicowania cen, a także sezonowe są niewystarczające. Na zmniejszenie zainteresowania inwestycjami wpływa także niska wartość zysku, pozostająca w dyspozycji przedsiębiorstw, szczególnie uwidacznia się to w przedsiębiorstwach małych, których zyski uniemożliwiają sfinansowanie inwestycji i zwrot zaciągniętych kredytów. Dlatego można przypuszczać, że przy utrzymującym się systemie w zakresie finansowania działalności inwestycyjnej dysproporcje pomiędzy rozwojem różnych przedsiębiorstw będą się powiększać. Byłoby to zjawiskiem pozytywnym pod warunkiem istnienia możliwości dokonywania fuzji między przedsiębiorstwami, realizowaniu zasady

^X Ze środków CFTiW finansowane są w większości inwestycje PTTK, centralny program budowy zajazdów, a ponadto kontynuowane zadanie inwestycyjne w terenowych przedsiębiorstwach turystycznych, pionie spółdzielczości, ośrodkach sportu i rekreacji, organizacjach młodzieżowych. W: Instrukcja o realizacji w 1982 roku ważniejszych inwestycji turystycznych, Warszawa GKT 1983.

upadłości niewypłacalnych przedsiębiorstw lub też wzrostu aktywizacji sektora spółdzielczego bądź nie uspołecznionego w turystyce.

Istniejące dość powszechnie tendencje do wykorzystywania amortyzacji do realizacji bieżących zadań inwestycyjnych i spłaty kredytów w dłuższym okresie mogą stać się niebezpieczne, grożąc szybkim zużyciem majątku już istniejącego i pogłębiając tym samym dalsze potrzeby inwestycyjne. Nadal natomiast nie rozumie się potrzeby zróżnicowania stawki amortyzacyjnej w zależności od preferencji inwestycyjnych. Dostrzega się także beztroskę przedsiębiorstw dotyczącą wzrostu stawek amortyzacyjnych. Wiele przedsiębiorstw dostrzega w tym możliwość uzyskania dodatkowych funduszy na realizację rozpoczętych już zadań inwestycyjnych bądź spłatę długów. I rzeczywiście można zauważyć wzrastający udział amortyzacji w działalności inwestycyjnej /z 4,6 do 20,9%/. Idzie to w parze z propozycją tworzenia scentralizowanego funduszu rozwoju m.in. z całości odpisów amortyzacyjnych i dodatnich różnic cen występujących w turystyce zagranicznej. Wynika z tego, że odtworzenie /do czego przecież przeznaczona jest amortyzacja/ traktuje się jako rozwój, a wpływy z turystyki zagranicznej zamierza się w całości przeznaczyć do dyspozycji centralnej, odrywając od nich jednostki, które je tworzą.

Poważnym uszczerbkiem w możliwościach samodzielnego prowadzenia i finansowania działalności remontowej jest wprowadzenie od 1984 roku zasady odprowadzania około 50% amortyzacji do budżetu bądź też w przypadku "Orbisu" do Zarządu PP "Orbis". Spowodowało to, rzecz jasna, drastyczne obniżenie możliwości prowadzenia działalności rozwojowej, a także przyspieszyło proces dekapitalizacji majątku. Ograniczenie działalności inwestycyjnej podyktowane słuszną obawą o narastanie procesów inflacyjnych w warunkach i tak już głębokiego kryzysu nie może jednak być mechanicznie wprowadzane we wszystkich działach i gałęziach gospodarki narodowej.

Decyzje powinny być podejmowane na podstawie dotychczasowej ekonomicznej efektywności inwestycji i kapitałochłonności nowych obiektów, przeznaczenia środków na reprodukcję prostą bądź rozszerzoną czy wreszcie przeznaczenia obiektów /produkcja środków produkcji bądź dobra lub usługi rynkowe/. Nietrudno byłoby wykazać, że budowa niewielkich obiektów turystycznych, zwłaszcza w centrach obsługi ruchu turystycznego, spełniać będzie kryteria pozwalające na przyznanie większych niż dotąd możliwości przedsiębiorstwom turystycznym w zakresie prowadzenia przez nie działalności inwestycyjnej i remontowej.

Jednym z warunków skutecznego oddziaływania pośredniego na pracę przedsiębiorstw jest brak ingerencji administracyjnej organów centralnych w pracę przedsiębiorstw, dotyczącą zrzeszania się, powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, ich zasięgu terytorialnego. Wytworzyła się w tym względzie sytuacja, w której przedsiębiorstwa są z pozoru samodzielne, jednakże z rozmaitych przyczyn /o których mowa za chwilę/ nie chcą i nie potrafią jej wykorzystać dla poprawy efektywności działań. Były Główny Komitet Turystyki utworzył Federację Przedsiębiorstw i Organizacji Turystycznych. Przystąpienie do federacji nie jest obligatoryjne, mimo to większość przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych i ekonomicznie słabszych chętnie doń przystępuje^x. Częstokroć motywowane jest to względami finansowymi. Jednakże poza federacją możliwości zrzeszania się przedsiębiorstw nie występują. Potrzeba zmian w tym zakresie jest coraz wyraźniej dostrzegana. Ma to duże znaczenie, szczególnie dla większych, dobrze pracujących przedsiębiorstw, które szukają poprawy wyników ekonomicznych i wzrostu aktywności w utrzymywaniu stosunków kooperacyjnych z innymi, równie dobrze pracującymi przedsiębiorstwami. Mała natomiast jest chęć współpracy ze słabymi /działającymi najczęściej w powstałych w 1975 r. województwach, na których terenie nie ma wiele atrak-

^x W "Orbisie" mamy do czynienia z tzw. przedsiębiorstwem wielozakładowym, do którego na zasadzie dobrowolności wchodzi poszczególne oddziały i hotele.

cyjnych regionów turystycznych/, które często bez pomocy finansowej nie znajdującej pokrycia w przychodach pieniężnych, nie mogłyby egzystować.

Struktura organizacyjna w gospodarce turystycznej jest "uświęcona" i jej zmiany są często trudne do przyjęcia przez przedsiębiorstwa. Szczególnie widoczne jest to w skali przedsiębiorstw terenowych, aczkolwiek podobne tendencje przejawiają się i w "Orbisie" /podporządkowanie przedsiębiorstw wojewodom, ustalenie niezmienniej struktury okręgów itp./.Trudno więc mówić o wolnym przepływie kapitałów z miejsc mniej atrakcyjnych do bardziej atrakcyjnych, o prowadzeniu skoordynowanej polityki gospodarczej w skali regionów turystycznych, o konkurencyjności między przedsiębiorstwami, o przeciwdziałaniu tendencjom monopolistycznym, występującym pomimo niewielkiej nieraz skali działań. Nadal zresztą stosuje się środki przymusu wobec przedsiębiorstw jeżeli nie administracyjnego, to finansowego, wówczas gdy do dyspozycji są fundusze scentralizowane według nie w pełni jasnych zasad ekonomicznych.

W warunkach reformy gospodarczej istotnego znaczenia nabiera system informacji o procesach gospodarczych, przekazywanej zarówno w skali pionowej, jak i poziomej. Bez istnienia tego systemu nie można mieć dostatecznej ilości przesłanek do podejmowania decyzji, dotyczących pośredniego oddziaływania na przedsiębiorstwa bądź też w miarę najlepszych decyzji na szczeblu przedsiębiorstw. Należy wyróżnić kilka rodzajów informacji w gospodarce turystycznej. Zaliczyć do nich można informację o walorach turystycznych przeznaczoną dla konsumentów, informację o posiadanych zasobach wolnych miejsc, wymienianą między przedsiębiorstwami, najczęściej podczas giełd turystycznych, informację o popycie turystycznym, umożliwiającą przedsiębiorstwom dostosowanie wielkości i struktury podaży do popytu a także informację o procesach gospodarczych, czyli o funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Wszystkie te informacje uzupełniają się wzajemnie i są od siebie zależne. Nas będzie interesować stan informacji o procesach gospodarczych, ma on bowiem najistotniejszy wpływ na zarządzanie. W tym względzie reforma gospodarcza, wprowadzając rewolucyjne - w porównaniu ze stanem dotychczasowym - zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, nie dokonała zmian w zakresie rodzaju informacji i sposobów jej przepływu, uczyniła system przestarzały, niekompletny i nie dostosowany do podejmowania decyzji.

Charakterystykę przepływu informacji rozpoczniemy od ukazania sprawozdań sporządzanych i przekazywanych do GKT, a po zmianach w 1985 r. - GKKFiT. przez zarządy centralnych jednostek turystycznych^x. Obowiązki sprawozdawcze w tym zakresie reguluje zarządzenie nr 4 Przewodniczącego GKT z dnia 4 maja 1984 r. W tabeli 6 przedstawiono symbol i rodzaj informacji, jednostkę sporządzającą, częstotliwość i jednostkę otrzymującą.

Analiza zawartości treści przepływów informacji na szczeblu centralnym, dokonujących się między centralnym organem zarządzania /GKKFiT/ a centralnymi przedsiębiorstwami i instytucjami turystycznymi wykazuje, że większość przekazywanych danych stanowią zbiorcze informacje finansowe, brakuje zaś wiarygodnych danych o poszczególnych parametrach ekonomicznych, cenach, podatkach, kredytach itd.

Z danych zawartych w tabeli 6 wynika również i to, że znaczna część informacji zbieranych i przekazywanych w ramach sprawozdawczości resortu turystyki jest jednocześnie przekazywana w ramach oficjalnej sprawozdawczości GUS, którą większość jednostek turystycznych jest zobowiązana obligatoryjnie wypełniać. Na przykład: część informacji zawartych w kwartalnym sprawozdaniu resortowym o symbolu KT-f pt.: "Kwartalne sprawozdanie o realizacji sprzedaży w turystyce" znajduje się w

^x Cytowane z pracy: S. Bosiacki, E. Hoppel, T. Sajewski: Analiza przepływu informacji o procesach gospodarczych w turystyce w skali międzyresortowej, masz. na zlec. GKT, Warszawa-Poznań 1985, s. 54-57.

sprawozdaniach GUS o symbolach F-01 i F-02. Jak z powyższego wynika, mamy do czynienia ze zjawiskiem dublowania się /nakładania się/ kanałów przepływu informacji, niepotrzebnego wypełniania i przesyłania tych samych informacji do różnych centralnych ogniw sterowania gospodarką turystyczną.

W tym kontekście krytycznie oceniać należy wąski zakres rodzajowy danych przekazywanych przez centralne jednostki turystyczne do GKKFiT /głównie ogólnokrajowe biura podróży/. Na ich podstawie centrum nie ma praktycznie możliwości formułowania wiarygodnych i optymalnych parametrów ekonomicznych, gdyż informacje te są albo niepełne, albo sporządzane na podstawie niewiarygodnych danych wyjściowych. Na przykład w zbiorczych kwartalnych sprawozdaniach z realizacją sprzedaży w jednostkach turystycznych bardzo szczegółowo wyodrębnione rodzaje działalności gospodarczej tych jednostek /usługi materialne, turystyczne, działalność handlowa, usługi bazy turystycznej, inne usługi niematerialne/, dane zaś ekonomiczne /sprzedaż, koszty własne, podatek obrotowy itd./ ujmowane są w wielkościach agregatowych. Jest to sprzeczne z wymaganiami parametrycznego zarządzania, w którym znajomość elementów składających się na poszczególne parametry, np. struktury kosztów, jest niezbędna. Niezrozumiałe jest to także, ponieważ w formularzach sprawozdawczych F-01, F-02 GUS dane dotyczące sprzedaży i kosztów akcentują ich strukturę, źródła powstawania, a więc zawierają informacje, których nie ma w sprawozdaniach resortowych GKKFiT. Rozważania te są w pełni aktualne po ostatnich zmianach w administracji centralnej.

Uzasadnione zatem wydaje się podjęcie działań zmierzających do weryfikacji aktualnych resortowych przepływów informacji ekonomicznych z punktu widzenia ich korespondowania z oficjalną sprawozdawczością GUS oraz z punktu widzenia dualności kanałów informacyjnych.

Wypada więc dokonać krótkiego podsumowania dotychczas zastosowanych rozwiązań, których ułomność została już wcześniej podkreślona. Stwierdziliśmy już, że konsekwencją cen ustalonych jako funkcja kosztów jest możliwość osiągania zysków bez

podnoszenia efektywności gospodarowania. Dlatego też dokonuje się prób ograniczenia nadmiernych i łatwych do osiągnięcia zysków poprzez system podatkowy. Zasadniczą rolę odgrywa przy tym właśnie podatek od zysku. Podatek ten spełnia jednak, jak dotąd, jedynie funkcję fiskalną, nie stymulując przedsiębiorstw do działań proefektywnościowych. Nie można dopatrzeć się zresztą żadnych celów organów finansowych, ku których realizacji przedsiębiorstwa byłyby stymulowane. Zysk jest bowiem opodatkowany niezależnie od źródeł jego pochodzenia. Innymi słowy, wzrost zysku osiągnięty wskutek podwyżki cen przy utrzymywaniu się kosztów w przedsiębiorstwie na zawyżonym poziomie jest w ten sam sposób opodatkowany, co wzrost osiągnięty wskutek zwiększenia wykorzystania potencjału przy danych kosztach bądź obniżce kosztów, przy tym samym wykorzystaniu potencjału.

Zmiana podatku z progresywnego na liniowy, przy ustawicznym podwyższaniu poziomu opodatkowania nie wpłynęła na zmianę funkcji tego podatku. Maksymalizacja zysku przestała być celem przedsiębiorstw, jednocześnie osiągnięcie zysku w ogóle jest łatwe i nie wymaga działań efektywnych. Pozostałe podatki /obrotowy, od gruntu, nieruchomości, płac/ są stałe i niezależne od postępowania przedsiębiorstw i mają jednocześnie charakter cenotwórczy, ponieważ są wliczane w koszty działalności. Ich wzrost powoduje automatycznie niejako podwyższenie ceny. Podkreśla się, że przedsiębiorstwa wypracowały zasady postępowania, dostosowując wykazane wyniki działań do reguły minimalizacji obciążeń podatkowych. Odzwierciedla się to w spłaszczeniu rentowności netto. Zwraca uwagę deprecjacja znaczenia podatku dochodowego. Ustępuje on co do wielkości obciążeniom liczonemu w koszty produkcji. Świadczy o tym coraz silniejsze spłaszczenie stopy opodatkowania^x. Chęć ściągnięcia dodatkowych nadwyżek finansowych z przedsiębiorstw do budżetu państwa, próba większego uzależnienia przedsiębiorstw od kredytu,

^x W. Caban, S. Krajewski, M. Smusz: Funkcjonowanie... op. cit., s. 279.

scentralizowanie decyzji inwestycyjnych - wszystkie te czynniki wpłynęły na podjęcie decyzji o ściąganiu połowy amortyzacji naliczanej w przedsiębiorstwach do budżetu. Uszczupliło to w poważny sposób możliwości prowadzenia działalności rozwojowej przedsiębiorstw i wzmogło tendencje do podwyżek cen.

Decyzja o przejęciu amortyzacji miała, zdaniem ustawodawców, doprowadzić do swego rodzaju redystrybucji tej kwoty. Przejmowana przez budżet część amortyzacji byłaby bowiem wykorzystywana na finansowanie inwestycji centralnych i wspomagana w Centralnym Planie Rozwoju Inwestycji przedsiębiorstw^x. Podkreśla się jednak, że wysokość amortyzacji odprowadzanej do budżetu powinna zależeć od takich czynników, jak: charakter amortyzowanych obiektów trwałych /budżet mógłby partycypować w środkach pochodzących z amortyzacji pasywnej grupy środków trwałych/, stan techniczny aparatu wytwórczego /wysokie zużycie - nie odprowadzać amortyzacji/, pożądane zmiany w strukturze gospodarki itp.^{xx} Na szczęście sytuacja w tym zakresie znacznie się poprawiła.

Reforma okazała się mało elastyczna w zakresie oddziaływania na decyzje rozwojowe przedsiębiorstw. Oprocentowanie kredytów inwestycyjnych także nie odgrywa roli bodźcowej i nie jest uzależnione od udziału własnych funduszy przedsiębiorstw w finansowaniu przyszłych inwestycji. Cena kredytu jest przy tym częstokroć zróżnicowana w zależności od źródeł pochodzenia a przydział taniego czy drogiego kredytu nie jest zależny od rezultatów gospodarowania /np. w turystyce kredyt Centralnego Funduszu Turystyki i Wypoczynku oprocentowany 4%, bankowy - 9%/. W tej sytuacji przedsiębiorstwa częstokroć utożsamiają działalność rozwojową z koniecznością jej całkowitego sfinansowania z własnych funduszy. Powoduje to z jednej strony chęć gro-

^x B. Cias, Zmiany w zasadach gospodarki finansowej od 1984 r., *Finanse* 1983, nr 12, s. 5.

^{xx} W. Janik, Wybrane problemy sterowania inwestycjami przedsiębiorstw, *Inwestycje i Budownictwo* 1984, nr 7-8, s. 20.

madzenia maksimum środków na funduszach rozwojowych /co powoduje dalsze podwyżki cen w pogoni za zyskiem/, z drugiej natomiast przyczynia się do zabiegów o opodatkowanie funduszy rozwoju pozostałych w tych przedsiębiorstwach.

Tak więc zastosowane do momentu wdrażania II etapu reformy rozwiązania nie przyczyniały się do wzrostu efektywności gospodarowania. Ich rezultatem był brak starań o obniżkę kosztów /które zresztą przestają być przedmiotem analiz/ i paradoksalne ustalenie cen jako funkcji tych kosztów. Próby wysokiego opodatkowania zysków, ściąganie części amortyzacji do budżetu i zmuszanie przedsiębiorstw do angażowania środków własnych na działalność rozwojową nie przyczyniły się - wbrew intencjom ustawodawców - do wzmożenia starań o obniżkę kosztów. Spowodowały jednak opóźnienia w zapobieganiu dekapitalizacji bazy i finansowaniu trudności rozwojowych, potęgowane dodatkowo naciskiem na podwyższanie wynagrodzeń.

Tak więc, jak wskazują niektórzy autorzy, ministerstwa funkcjonalne nie opanowały trudnej sztuki kreowania efektywnych instrumentów i mechanizmów ekonomicznych, brak im również harmonijnej koncepcji i współdziałania z organami sztabowymi^x. Warto dodać, że i te ostatnie nie mają od początku działań reformatorskich koncepcji zastosowania instrumentów ekonomicznych w procesach sterowania decyzjami gospodarczymi przedsiębiorstw^{xx}.

W słusznej ocenie przedsiębiorstw - po pierwszym, bardzo pozytywnym dlań okresie zmian gospodarczych /możliwość osiągnięcia zysków przez omalże wszystkie do tej pory deficytowe rodzaje działalności/, instrumenty reformy gospodarczej zaczynają powodować coraz poważniejsze i niebezpieczne trudności w

^x W. Caban, S. Krajewski, M. Smusz, Funkcjonowanie... op. cit. s. 281.

^{xx} Patrz: Ocena wysiłków centralnych organów administracji państwowej w turystyce zmierzających do wprowadzenia zasad reformy gospodarczej, maszynopis, praca zbiorowa, GKT, Warszawa 1982.

zakresie finansowania remontów, spłaty kredytów inwestycyjnych i finansowania ze źródeł własnych nowych inwestycji. Podstawową przyczynę tego stanu rzeczy upatruje się w zwiększaniu podatku od zysku, który obecnie sięga 60% kwoty akumulacji, pomniejszonej o podatek obrotowy, a także w fakcie odprowadzania części amortyzacji do budżetu państwa.

Sytuację - zdaniem przedsiębiorstw - pogarsza niestabilna polityka kredytowa i wyraźne zmniejszenie możliwości uzyskiwania tańszego kredytu /CFTiW/, który ostatnimi laty też zresztą sporo podrożał. Znamienne są w związku z tym propozycje przedsiębiorstw, zmierzające do zwiększania zasilania funduszu rozwoju, m.in. poprzez ulgę w podatku dochodowym, rezygnację z zawłaszczenia przez budżet 50% amortyzacji obiektu podlegającego spłacie, zapewnienie dostępu do niskoprocentowego kredytu, wydłużenie okresu spłat kredytu, zwolnienie nowego obiektu z opłat podatkowych, a także przerzucenie przyłączy wszystkich mediów /woda, energia itp./ na koszt miasta, w którym realizowana jest inwestycja^x. Oprócz tego przedsiębiorstwa odczuwają dotkliwie limitowanie przydziałów niektórych środków: surowców dla gastronomii, paliw, materiałów itp., a także nie są w pełni zadowolone z wysokości dopłat do kursu dolarowego, uzyskanego dzięki zagranicznej turystyce przyjazdowej. Argumenty przedsiębiorstw są niewątpliwie słuszne, aczkolwiek jednostronne. Jest to zrozumiałe, próbują bowiem poprawić na swoją korzyść kształtowanie się niektórych instrumentów ekonomiczno-finansowych, będących jednakże nie przyczyną, lecz skutkiem rozwiązań, których zmiany się nie dostrzega, ponieważ na pozór są one dla przedsiębiorstw korzystne. Myślimy tu przede wszystkim o metodzie ustalania cen i braku ich powiązań z efektywnością.

Skutkiem tego stanu rzeczy, za który nie sposób obarczać winą przedsiębiorstwa, jest brak analizy kosztów tak w nich samych, jak i analizy międzyzakładowej. Co więcej, nie ma na-

^x Według notatki służbowej dot. aktualnej sytuacji finansowej PP "Orbis" w zakresie realizacji programu inwestycyjnego i propozycji rozwiązań z dnia 12.08.1985 r.



wet wypracowanych metod tej analizy i wyodrębnionych grup przedsiębiorstw podobnych, mogących jej podlegać. Dlatego też brakuje jakichkolwiek wzorców będących punktem odniesienia do ponoszonych kosztów, a ewentualne ich wzrosty zawsze znajdują pokrycie w cenach. Przyczyną tego stanu rzeczy jest niezwykle ogólnikowe i mało precyzyjne pojmowanie tzw. kosztów uzasadnionych^x oraz gwarantowane dla przedsiębiorstw doliczanie do tych kosztów marży^{xx} przy ustalaniu tzw. ceny ostatecznej. A zestawienie kosztów wykazuje ogromne różnice w ich wysokości, które trudno jednoznacznie wyjaśnić tylko na podstawie materiału liczbowego^{xxx}.

Sposób ewidencjonowania kosztów /nie zawsze ujmowanych w momencie ich powstania/ niezwykle utrudnia dokonywanie ocen i określenie współczynników elastyczności kosztów względem obrotów. System ten nie tylko nie sprzyja opłacalności obniżki kosztów, ale powoduje wręcz niedostrzegalność wszelkich wysiłków jednostkowych, podejmowanych w tym kierunku. Stąd też wysokość zysków nie jest uzależniona bezpośrednio od struktury kosztów i wysokości wskaźników względnych kosztów, dzięki którym można by sprowadzić wartości bezwzględne do pewnej porównywalności. Uzasadnić to można na przykładzie przedsiębiorstw hotelarskich, w których podział kosztów na hotele, gastronomię i pozostałe jest wyjątkowo zróżnicowany, podobnie jak kształtowanie się wskaźników względnych, dotyczących np. kosztów prostych.

^x Do kosztów uzasadnionych zalicza się np. w zagranicznej turystyce wyjazdowej tak zagregowane sumy, jak: koszty świadczeń krajowych, koszty innych usług świadczonych w ramach imprezy bez podania ich normatywnej wysokości, a w turystyce krajowej także agregaty, jak: koszty świadczeń wchodzących w zakres programu imprezy. Na podstawie Zarządzenia nr 33 Dyrektora Naczelnego PP "Orbis" z dnia 21.12.1984 r. ws. wprowadzenia zasad kształtowania cen usług turystycznych.

^{xx} Marże ustalone są w przedsiębiorstwie na poziomie zapewniającym pokrycie kosztów prowadzenia i zapewniającym im zysk. Ich wysokość waha się od 5-25%. Na podstawie cytowanego Zarządzenia.

^{xxx} Wielkości i ich interpretacja zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

Nie bierze się również pod uwagę innego wskaźnika warunkującego efektywność, jakim jest stopień wykorzystania potencjału. Poza działalnością hotelową nie ma nawet miar tego wykorzystania, a dane ilościowe /liczba obsłużonych gości, ilość sprzedanego surowca/ nie są przedmiotem oficjalnej ewidencji księgowej ani przygotowywanych sprawozdań statystycznych. Tymczasem obserwacja danych zdaje się potwierdzać tezę, że pomimo rosnących cen i zysków, wykorzystanie potencjału w niektórych rodzajach działalności spada bądź wzrasta bardzo powoli. Tak więc można powtórzyć za W. Prussem, iż metoda kosztowego ustalania cen jest obciążona podstawowymi wadami, nie wymusza ona bowiem obniżki kosztów. Zwiększenie efektywności gospodarki nie tkwi bowiem w prostych oszczędnościach. Tak więc kategorie cen opartych na kosztach należałoby wykorzystać tylko w takim zakresie, w jakim jest to rzeczywiście niezbędne ^x.

Jak wiadomo, struktura podmiotowa i instytucjonalna gospodarki turystycznej jest niezmiernie zróżnicowana tak pod względem wielkości potencjału wytwórczego, jego jakości, liczby uczestników, rodzaju działalności, wartości obrotów itp. Jest rzeczą niewątpliwą, że najistotniejsze miejsce w tej strukturze, biorąc pod uwagę wszystkie wymienione wyżej wartości, zajmuje Państwowe Przedsiębiorstwo "Orbis". Ze względu na fakt posiadania w swej strukturze wielu zakładów zajmujących się świadczeniem dużej ilości komplementarnych usług i działających jako odrębne jednostki gospodarcze na pełnym rozrachunku, a także posiadania zakładów pozwalających na dużą dozę uniezależnienia gospodarczego /zakłady transportu, inwestycji, biura zagranicznej turystyki wyjazdowej i przyjazdowej/, zarząd przedsiębiorstwa ma możliwość samodzielnego kreowania wielu instrumentów ekonomicznych i występowania wobec podległych przedsiębiorstw jako swego rodzaju czynnik zewnętrzny. Jednocześnie zarząd może i powinien w sposób aktywny występować wobec jednos-

^x W. Pruss, Kilka problemów polityki i systemu cen, Bank i Kredyt 1983, nr 6, s. 149.

tek funkcjonalnych, proponując ustalanie zasad ekonomiczno-finansowych, pozwalających na osiągnięcie współzależności pomiędzy wzrostem efektywności gospodarowania a wynikami ekonomicznymi. Wyniki te uzyskiwane w warunkach poprawy efektywności musiałyby pozwolić na sfinansowanie niezbędnej działalności rozwojowej i umożliwić przepływy kapitałów i zmiany rodzaju oraz struktury świadczonych usług, zgodnie z sytuacją rynkową.

2. Charakterystyka Państwowego Przedsiębiorstwa "Orbis" i jego wewnętrznego systemu finansowego

Przedsiębiorstwo Państwowe "Orbis" jest niewątpliwie największą i najbardziej dla polskiej gospodarki turystycznej reprezentatywną jednostką. Zatrudnia we wszystkich rodzajach działalności 18.151 pracowników, dysponuje 17.227 miejscami noclegowymi w najlepszej jakości bazie noclegowej w Polsce /32 hotele cztero- i pięciogwiazdkowe/, dysponuje 18.413 miejscami konsumenckimi, udziela rocznie 3.881.826 noclegów, sprzedaje 1221,6 t mięsa, 65.644,7 kg kawy, 897.275 l alkoholu po cenach przewyższających znacznie wartości cen detalicznych tych towarów. Przedsiębiorstwo obsługuje rocznie 607.186 osób w ramach imprez krajowych, udziela 1.330.988 osobonoclegów cudzoziemcom, udziela usług 4.933.562 osobom w ramach obsługi podróźniczej, obsługuje 233.747 turystów polskich wyjeżdżających za granicę. Majątek trwały przedsiębiorstwa szacuje się na 31,4 mld zł, a stopień zamortyzowania tego majątku waha się w granicach 2 - 25%. Osiągane zyski brutto /po odliczeniu podatku obrotowego/ dynamicznie rosną, osiągając 2,3 mld zł w 1983 r. i ponad 4 mld zł w 1984 r. ^x.

Zakres działalności przedsiębiorstwa jest niezmiernie szeroki. Świadczy ono usługi z zakresu hotelarstwa i gastronomii, prowadzi wymianę walut i działalność handlową. Biura podróży

^x Według danych PP "Orbis" za 1984 rok.

prowadzą działalność w zakresie tzw. turystyki krajowej oraz zagranicznej wyjazdowej i przyjazdowej /do krajów socjalistycznych i kapitalistycznych/, czasów i wypoczynku, obsługi podróżniczej, pośredniczą w zdobywaniu wiz wjazdowych. Przedsiębiorstwo jest całkowicie samodzielne w zakresie usług transportowych, a także wykonawstwa inwestycyjnego^x. Przedsiębiorstwo ma prawo do posiadania własnych dewiz na rachunkach bankowych, swobodnego dysponowania nimi, pełnej swobody w zakresie współpracy z partnerami zagranicznymi /działalność inwestycyjna, handlowa, usługowa/, ustalania zasad wymiany dewiz, korzystania z kredytów dewizowych, zawierania umów licencyjnych itp. Organizacja przedsiębiorstwa jest uzależniona od rodzaju świadczonych usług i zasięgu oddziaływania. Składa się z trzech szczebli i czterech rodzajów zakładów, pomiędzy którymi istnieją różne powiązania i zależności. Szczeble - to zarząd, biura i zakłady obsługujące całe przedsiębiorstwo w zakresie swojej specjalizacji^{xx} oraz zakłady świadczące usługi o charakterze regionalnym. Te ostatnie dzielą się na 2 grupy zakładów: zakłady hotelarskie /hotele, gastronomia, handel, wymiana dewiz/ oraz zarządy okręgów - biura podróży^{xxx}.

Wspominamy o tym ze względu na konieczność przeanalizowania wzajemnych powiązań gospodarczo-finansowych pomiędzy tymi jednostkami, co będzie miało wpływ na jakość dalszych wywodów i dokonane przyszłe założenia.

^x Według statutu przedsiębiorstwa. Tam też w § 4, 5 i 8 znaleźć można bardziej szczegółowe informacje nt. zakresu działalności.

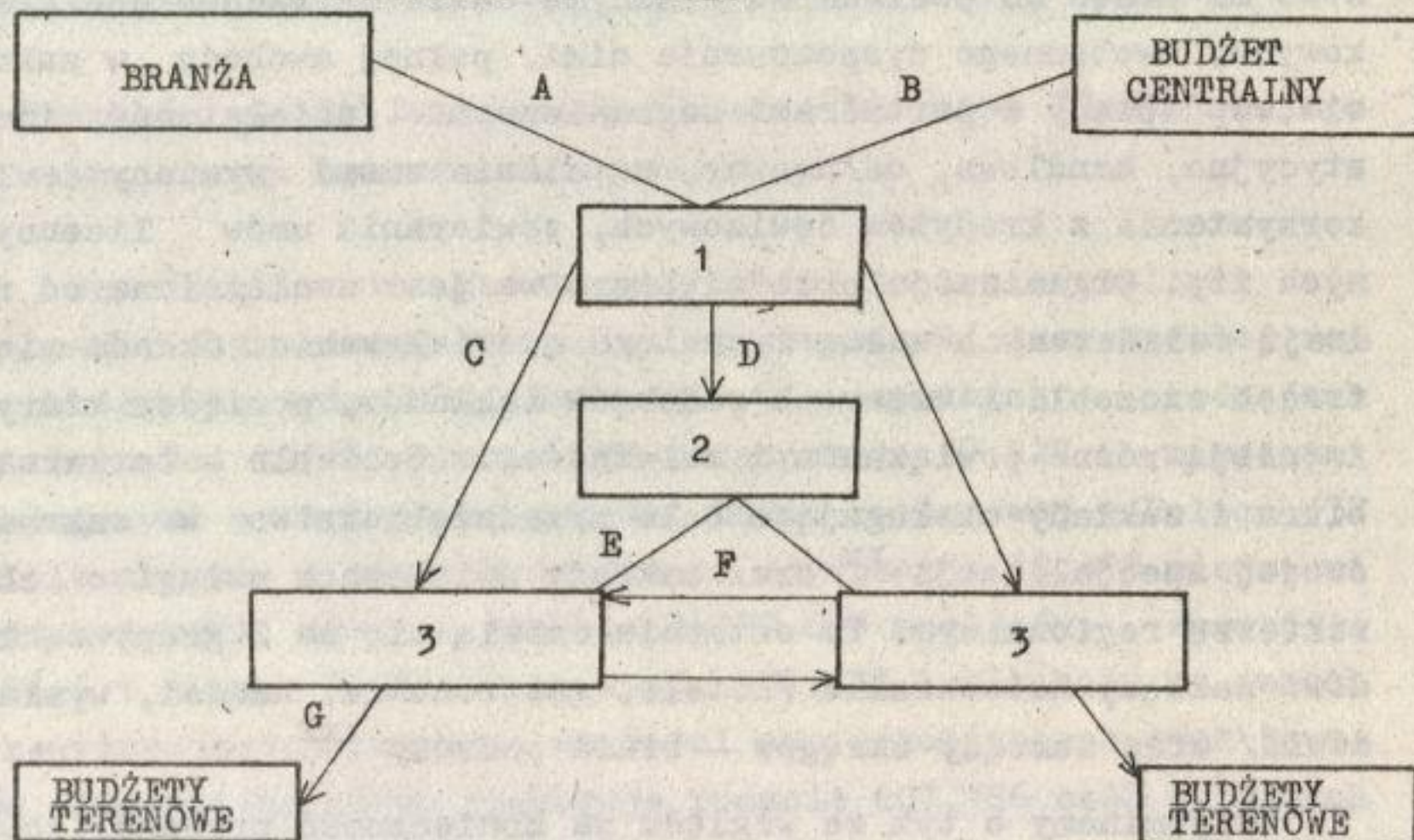
^{xx} Do zakładów tych należą: Biuro Zagranicznej Turystyki Przyjazdowej i Wyjazdowej, Zakłady Transportu w Warszawie i Łodzi, Zakład Realizacji Inwestycji oraz Biuro Zaopatrzenia i Importu.

^{xxx} Przedsiębiorstwo posiada 26 zakładów hotelarskich, z tym że 8 stanowią zespoły hoteli /np. w Poznaniu - "Poznań", "Polonez", "Bazar", "Novotel"/, a 18 zakłady jednohotelowe /np. w Poznaniu - "Merkury"/, a także 8 zarządów okręgów /Warszawa, Katowice, Kraków, Wrocław, Łódź, Poznań, Gdańsk, Szczecin/. Te ostatnie prowadzą działalność w zakresie turystyki krajowej, zagranicznej turystyki wyjazdowej i przyjazdowej, transportu i obsługi podróżniczej, czasów i wypoczynku.

Wspomniane powiązania i zależności zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz jego są następujące:

Schemat 1

Struktura wzajemnych powiązań i zależności o charakterze ekonomiczno-finansowym w trójszczeblowej strukturze PP "Orbis"



- 1 - Zarząd
- 2 - Zakłady obsługujące całe przedsiębiorstwo
- 3 - Zakłady regionalne /hotelarskie i zarządy okręgu/

Zródło: Statut PP "Orbis" i regulamin organizacyjny.

Zarząd przedsiębiorstwa /1/ ma uprawnienia organu centralnego w odniesieniu do ustalania cen, opłat, stawek, marż i prowizji. Ustala również relacje pomiędzy dochodami zakładów a funduszem rozwoju przedsiębiorstwa /na rysunku przepływy oznaczono literą C i D/. Tak więc przejmuje on na siebie rolę organu niejako zewnętrznego w stosunku do przedsiębiorstw ustalającego ważne dla nich reguły gry ekonomicznej. Ponadto ustala on zasady współpracy handlowej między zakładami oraz program inwe-

stycji i modernizacji obiektów finansowych z funduszu rozwoju przedsiębiorstwa /skupia on około 80% środków przeznaczonych na te cele/. Jak to zobaczymy w następnych partiach pracy, zakłady mają przez zarząd ustalone zasady odpisów na fundusz rozwoju i fundusz rezerwowy przedsiębiorstwa. Ustala on również zasady udziału zakładów w wypracowanych przez nie wpływach dewizowych. Powiązania gospodarczo-finansowe zarządu z organami z zewnątrz przedsiębiorstwa dotyczą przede wszystkim systemu podatkowego. Zarząd rozlicza się z budżetem tylko z podatku dochodowego i PPWW /na rysunku linia B/, natomiast organ założycielski dokonuje jedynie kontroli pracy przedsiębiorstwa i oceny pracy dyrektora /na rysunku linia A/.

W ramach bieżącej działalności gospodarczej zakłady regionalne w pełni korzystają z usług wyspecjalizowanych jednostek przedsiębiorstwa. Dotyczy to polityki zaopatrzenia i jego podziału, reklamy, umów w zakresie zagranicznej turystyki wyjazdowej i przyjazdowej i wynikających stąd limitów wyjazdów, podziału dochodów z tytułu realizacji tych form turystyki itp. /na rysunku ten typ powiązań zaznaczono linią E/. Prowadzenie scentralizowanej polityki w zakresie inwestycji, zaopatrzenia, transportu, reklamy, umów międzynarodowych jest zrozumiałe, chociaż zakres uprawnień i podział dochodów pomiędzy organizatorów i wykonawców, a także organizacja wyznaczonych zadań, jest przyczyną wielu kontrowersji.

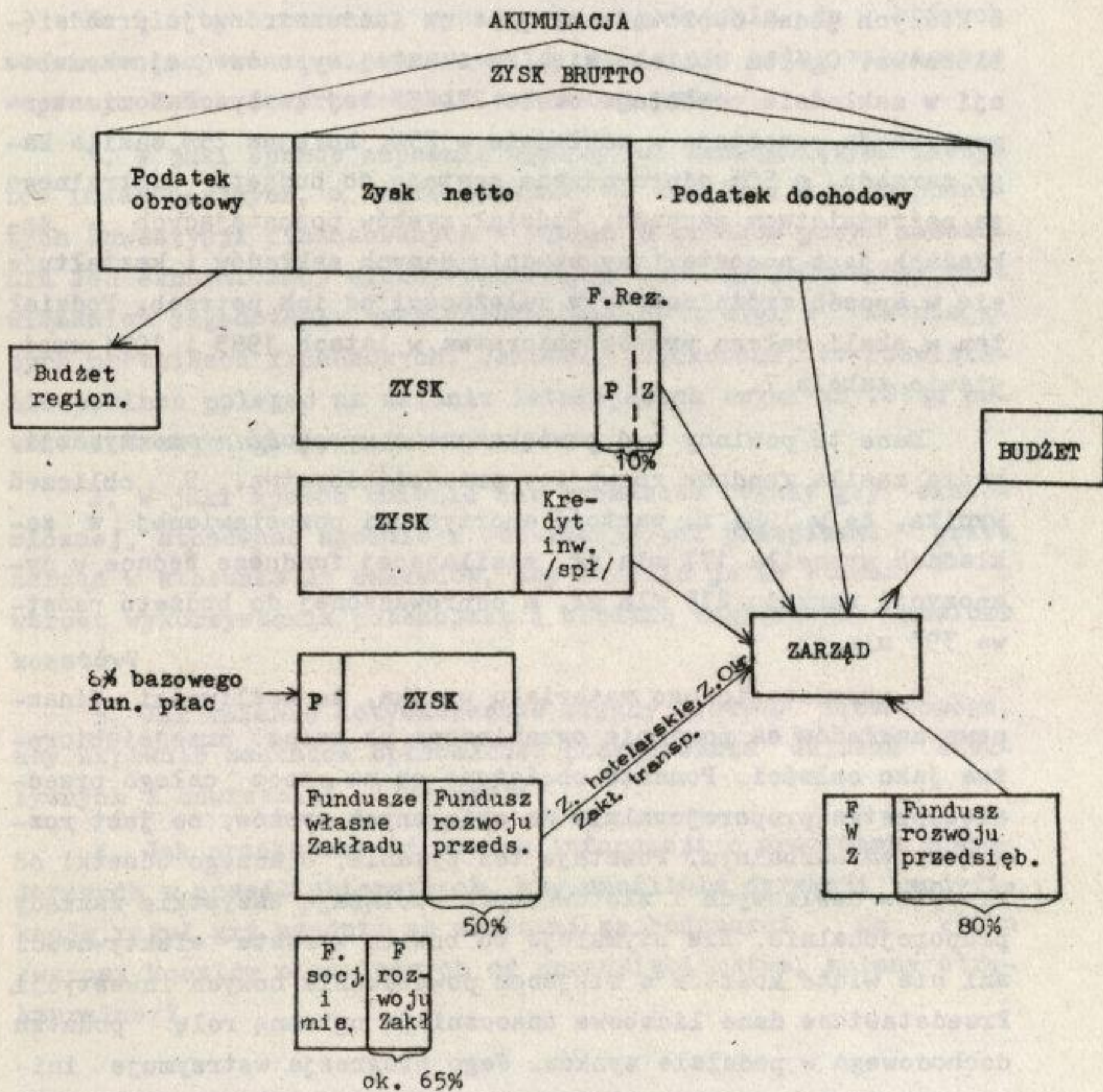
Niezależnie od tego zakłady prowadzące działalność o charakterze regionalnym działają na podstawie rachunku ekonomicznego, dotyczącego bieżącej działalności eksploatacyjnej oraz rozwojowej w ramach wypracowanych i otrzymanych funduszy na ten cel. Pozostawiono im samodzielność dotyczącą tak istotnych zagadnień, jak realizacja polityki zatrudnienia i płac, realizacja zaopatrzenia /w tym z importu/, ustalanie wydatków z przysługującego im funduszu rozwoju, tworzenie i wykorzystanie funduszu ryzyka handlowego i odtworzenia, samodzielne korzystanie z kredytów bankowych. Są one jednak bardzo ograniczone w moż-

liwościach realizacji bezpośredniej współpracy z zagranicą oraz nie mają wpływu na wysokość przeznaczenia nakładów finansowych z funduszu rozwoju przedsiębiorstwa /który przecież współwzrasta/. Pomiędzy zakładami /szczególnie działającymi w tych samych ośrodkach, ale nie tylko/ istnieją powiązania dotyczące bieżącej działalności gospodarczej /wymiana klientów, świadczenie usług komplementarnych, podział marż/, które na rysunku oznaczone są linią F. Wreszcie mają one jednostronne powiązania finansowe z budżetami terenowymi, odprowadzając doń podatek obrotowy, od nieruchomości i gruntów oraz od płac.

Tak więc PP "Orbis" swoim zakresem działalności, układem organizacyjnym i systemem powiązań oraz stopniem kompetencji poszczególnych szczebli i wreszcie zakresem samodzielności zarządu i pozostałych jednostek gospodarczych przypomina koncern, w którym istnieje duża możliwość samodzielnego kształtowania reguł gry dla bezpośrednich wykonawców, a także prowadzenia działań na szeroką skalę /uzyskiwanie wpływów z możliwości racjonalizacji tego typu działań/. Duży stopień zmonopolizowania obsługi cudzoziemców /wielkość i jakość bazy, a także przywileje dewizowe i kompetencje w zakresie prowadzenia negocjacji/ stwarzają jednak możliwość uzyskiwania dużych przychodów przy ograniczaniu wielkości wytwarzanych usług, a także prowadzeniu polityki cenowej bez starań o obniżenie bądź zahamowanie tempa przyrostu kosztów. To ostatnie zależy jednak w dużej mierze od zastosowania instrumentów finansowych. Obecny system utrwała omówione negatywne zjawiska. Przypatrzmy się więc systemowi przepływów pieniężnych w przedsiębiorstwie i zależności finansowych przedsiębiorstwa z otoczeniem /schemat 2/ na przykładzie podziału zysku w zakładzie.

W schemacie starano się o zachowanie proporcji podziału zysku zgodnie z rzeczywistością /dane z 1984 r./. Tak więc podatek dochodowy ściągano w wysokości około 50% zysku brutto /obecnie procent ten został zwiększony/, na fundusz rezerwowy przeznaczano 10% pozostałej sumy zysku /przy czym połowa tej kwoty pozostawała w zakładach regionalnych/, pozostałą część

Zasady podziału zysku w zakładach



zysku po spłacie ewentualnego kredytu inwestycyjnego i pozostałe 8% bazowego funduszu płac dzielono na dwie równe części, z których jedna odprowadzana jest na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa. Ogółem oblicza się, że z całej wypracowanej akumulacji w zakładzie pozostaje około 22-23% tej kwoty. Natomiast amortyzacja pozostaje w zakładzie w 25%, kolejne 25% zasila kasy zarządu, a 50% odprowadzane zostaje do budżetu centralnego za pośrednictwem zarządu. Podział zysków pozostających w zakładach jest pozostawiony uznaniu samych zakładów i kształtuje się w sposób zróżnicowany w zależności od ich potrzeb. Podział ten w skali całego przedsiębiorstwa w latach 1983 i 1984 przedstawia tabela 7.

Dane te powinny być powiększone o wysokość amortyzacji, która zasila fundusz rozwojowy przedsiębiorstwa. Z obliczeń wynika, że w 1984 r. wartość amortyzacji pozostawionej w zakładach wynosiła 177 mln zł, zasilającej fundusze będące w dyspozycji zarządu 215 mln zł, a odprowadzonej do budżetu państwa 392 mln zł.

Z przedstawionego materiału wynika, że możliwości finansowe zakładów są poważnie ograniczone na rzecz przedsiębiorstwa jako całości. Ponadto obciążone są na rzecz całego przedsiębiorstwa proporcjonalnie do osiągniętych zysków, co jest rozwiązaniem werbalnym. Powstaje też pytanie, dlaczego odsetki od kredytów dewizowych i złotówkowych obciążają wszystkie zakłady proporcjonalnie. Nie stymuluje to bowiem wzrostu efektywności ani nie wiąże kosztów z miejscem powstawania nowych inwestycji. Przedstawione dane liczbowe unaoczniają ogromną rolę podatku dochodowego w podziale zysków. Jego progresja wstrzymuje inicjatywę do maksymalizacji zysku w ogóle - nie tylko przez podwyższanie cen, co więcej, wręcz wymusza podwyżki cen, w pierwszym wypadku spadek zysku uniemożliwiłby normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Polityka fiskalna państwa staje się polityką proinflacyjną. Jak wynika z przytoczonych danych, wzrostowi zysku brutto w 1984 r. o 74,2% - w porównaniu z 1983 r. - towarzyszył jedynie 15,5% wzrost zysku netto /po odliczeniu

podatku dochodowego/. O pozostałych podatkach mowa będzie w dalszej części opracowania.

Na tle tych rozważań rysują się zagadnienia, do których rozwiązania powinna się przyczynić realizacja celu założonego w pracy. Można je przedstawić za pomocą pytań:

1. W jaki sposób zapewnić spłatę już zaciągniętych kredytów inwestycyjnych, a także fundusze na realizację rozpoczętych inwestycji finansowanych z własnych środków przy założeniu ich ekonomicznej efektywności? Nie uważamy jednak, aby rozwiązaniem zagadnienia były doraźne zmiany i ulgi w istniejących przepisach finansowych. Jesteśmy przekonani, że rozwiązanie powinno polegać na zmianie istniejących reguł gry. Stąd potrzeba następnego pytania:

2. W jaki sposób zmienić dotychczasowe reguły gry ekonomicznej, stosowane zgodnie z obowiązującymi przepisami przez zarząd w stosunku do zakładów, aby skłonić je do starań o wzrost wykorzystania potencjału i obniżkę względnego poziomu kosztów?

3. Jak zmienić dotychczasowe zasady systemu finansowego, aby zapewnić zakładom opłacalność podejmowania działań efektywnych i odwrotnie? I wreszcie:

4. Jak przekształcić system informacji o procesach gospodarczych w przedsiębiorstwach, aby umożliwić dyrekcji modyfikację reguł gry zgodnie ze zmianami zachodzącymi na rynku /wzrost kosztów niezależnych od przedsiębiorstwa, zmiany strukturalne/?

R o z d z i a ł I I

PROPOZYCJE TWORZENIA PARAMETRYCZNEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE

1. Rola i funkcje cen

Jednym z najistotniejszych parametrów, które powinny być konstruowane przez centralne władze gospodarcze /resorty/ dla przedsiębiorstw, są ceny. W gospodarce planowej nie można pozostawiać przedsiębiorstwom całkowitej swobody w zakresie ich ustalania. Postępowanie takie doprowadzić by mogło bowiem - i faktycznie doprowadza - do spirali inflacyjnej. Jak to już wcześniej wykazano, zaistniałyby wówczas możliwości podwyższania cen bez wzrostu ilości świadczonych usług, co w konsekwencji przyczynia się do spadku wartości pieniądza.

Nie oznacza to natomiast ograniczenia swobody jednostek gospodarczych w zakresie różnicowania wysokości cen w ramach przedziałów ustalonych dla tego parametru. Jeśli więc dla przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne cena ma stać się parametrem ustalonym przez centralne organa gospodarcze, zadaniem pierwszoplanowym jest określenie zasady jej budowy.

Przedmiotem wyboru może być cena ustalona jako funkcja kosztów produkcji usług - kosztowa zasada budowy cen /pomijamy sposoby liczenia tych kosztów/ lub też cena ustalona proporcjonalnie do relacji podaży i popytu - popytowo-podażowa zasada budowy cen.

Przyjmuje się, że stosowanie kosztowej zasady budowy cen jest znacznie korzystniejsze w warunkach, w których rynek jest zrównoważony, i na którym istnieją możliwości szybkiej zmiany struktury asortymentowej produktu zgodnie z tendencją zmian w popycie. Wówczas bowiem zmiany cen wyznaczonych według zasady podażyowo-popytowej byłyby zbyt częste i trudne do pogodzenia z postulatem względnej stałości cen. Natomiast w warunkach, w

których rynek jest niezrównoważony, a przedstawienie struktury asortymentowej produkcji w krótkim okresie jest nie do zrealizowania, stosuje się cenę podażyowo-popytową^x.

Na rozpatrywanym przez nas rynku usług turystycznych możliwości przedstawienia struktury produkcji w krótkim czasie w ramach tzw. usługi łącznej, zaspokajającej zestaw komplementarnych potrzeb nabywców, jest niewykonalne. Wynika to zarówno ze zróżnicowania bazy materialno-technicznej do świadczenia poszczególnych usług, jak również jej ograniczonej - w stosunku do popytu - pojemności. Fakt ten sprawia, że w okresie sezonowego nasilenia popytu turystycznego mamy do czynienia na ogół z rynkiem nie w pełni zrównoważonym. Przedstawienia struktury asortymentowej produkcji, zgodnie ze zmianami popytu, mogą się odbywać w okresie dłuższym, a informacje o kierunkach tych przedstawień można uzyskać za pomocą systemu cen^{xx}. W praktyce jednak nawet w warunkach świadczenia jednej tylko usługi dla turystów /przy ustalaniu ceny na zasadzie kosztowej/ nie zawsze istnieją bodźce do elastycznego dostosowania podaży do wielkości popytu, czego wyrazem może być często spotykane zjawisko braku starań o maksymalne wykorzystanie zdolności wytwórczych urządzeń usługowych.

Koszty świadczenia usług turystycznych w sezonie nie są wysokie w stosunku do obrotów wynikających z zaspokojenia popytu. Ich wielkość w głównej mierze jest uzależniona od siły żywej /mającej największy wpływ na poziom świadczonych usług i ich walory użytkowe/ i eksploatacji majątku nieruchomego. Natomiast koszty rzeczowe związane z użytkowaniem środków i przedmiotów pracy i związanego z tym postępu technicznego nie

^x J. Lipiński, Studia z teorii i polityki cen, Warszawa PWE 1977 ss. 223-238.

^{xx} J. Śliwa uważa, że ceny winny być układane na zasadzie podażyowo-popytowej, aby umożliwić elastyczne dostosowanie podaży do zmian zachodzących w popycie rynkowym. J. Śliwa, Funkcje i zadania cen, Warszawa PTE 1976, s. 12.

wpływają w zasadniczym stopniu na ich ogólną wysokość. Budowanie cen według zasady kosztowej sprzyja tendencji do przerostu kosztów /zwłaszcza osobowych/ poza sezonem, koszty owe mogą znajdować wówczas swe pokrycie w cenie. Nie stanowi ono też bodźca do podciągania produkcji do poziomu efektywnego popytu i źle spełnia swą funkcję rozrachunkową^x.

Czynniki te przemawiają za koniecznością wyboru podażyowo-popytowej zasady budowy cen na usługi turystyczne^{xx}. Wprowadzeniu tej zasady sprzyja stosowany powszechnie system dopłat z tytułu pokrycia kosztów związanych z uprawianiem turystyki w założeniu swym przeznaczonych dla osób najniżej zarabiających. W ten sposób wprowadzenie podażyowo-popytowej zasady budowy cen nie powodowałoby kolizji z zasadą sprawiedliwego korzystania z dobrodziejstw turystyki wszystkich grup społeczeństwa.

Stosowanie zasady w postaci "czystej" jest równoznaczne z proporcjonalną zmianą cen w stosunku do relacji podaży do popytu. Zmiany te są ekonomicznie i społecznie uzasadnione w warunkach równowagi między popytem i podażą w okresie sezonu turystycznego. Jeśli jednak rynek jest niezrównoważony - podaż nie nadąża za wzrostem popytu, bardziej racjonalnym społecznie rozwiązaniem jest wprowadzenie cen maksymalnych, co oznacza pewną modyfikację podażyowo-popytową zasady ustalania cen^{xxx}. W zależności od rozmiarów tej nierównowagi ceny wzrastają w sposób mniej lub bardziej degresywny w stosunku do relacji podaż-popyt, aż w momencie pełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych /aczkolwiek niepełnego jeszcze zaspokojenia popytu/ osiągają swoją wartość maksymalną.

^x Według: Z. Zakrzewski, W sprawie założeń polityki cen, PTE, Oddz. w Poznaniu, z cyklu: wartości i ceny, Poznań 1958, s. 222.

^{xx} Zasada ta odbiega od postępowania praktycznego. Jak bowiem stwierdza J. Chabros, ustalanie cen usług /w tym również turystycznych/, przypominało już w 1977 r. ustalanie cen artykułów metodą kosztową, J. Chabros, Zasady ustalania cen usług, Warszawa PTE, 1977, s. 18.

^{xxx} Jest to zbliżone podejście do nie uściślonej ostatecznie koncepcji ceny Zakrzewskiego, wg której zapewniałaby w gospodarce socjalistycznej i planowej w zakresie ograniczonym wierne odzwierciedlenie i równoważenie rynku. Z. Zakrzewski, W sprawie..., op. cit., s. 222.

Najlepsze możliwości powiązania wysokości cen ze stopniem wykorzystania miejsc noclegowych czy konsumpcyjnych lub natężeniem wykorzystania urządzeń turystycznych uzyskuje się przez regulacyjne oddziaływanie podatku obrotowego i powiązanie z nim podatku od zysku na wysokość spodziewanego zysku^x. Powinno ono zapewnić przedsiębiorstwu opłacalność obniżki cen następującej w momencie spadku wykorzystania zdolności produkcyjnych. Wyrazem zmian tych cen jest wartość obrotu uzyskanego z 1% wykorzystanego potencjału - zróżnicowana w zależności od stopnia wykorzystania tego potencjału.

W ten sposób wzrost lub spadek obrotu nie będzie wprost proporcjonalny do wzrostu bądź spadku wykorzystania potencjału, lecz będzie odcień szybszy. Rozwiązanie takie musiałoby oddziaływać stymulująco na wzrost starań o lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału do świadczenia usług. Ukażemy to na przykładzie przedsiębiorstwa świadczącego usługi noclegowe, jakkolwiek stosowanie zróżnicowanych stawek podatku obrotowego i podatku od zysku w celu regulacji cen, zgodnie z kształtowaniem się relacji popytu do podaży, może być wykorzystane również w odniesieniu do innych usług świadczonych turystom. Zysk osiągany przez przedsiębiorstwo jest następujący:

$$Z = c_j / C_{on}^{max} \cdot Q / - K_{obr} - P_{ob} - P_z$$

^x W aktualnie obowiązującym systemie zarządzania działalnością usługową, podatek obrotowy przy usługach świadczonych ludności nie jest w zasadzie /poza bardzo rentownymi przedsiębiorstwami/ pobierany ze względu na potrzeby tworzenia w sposób sztuczny jak najpomyślniejszych warunków do rozwoju usług, przy ograniczonej z różnych względów możliwości podwyższania ich cen. Działalność usługowa zwolniona jest aktualnie od przekazywania na rzecz budżetu części akumulacji odpowiadającej o procentowaniu środków trwałych i obciążenia funduszu płac. Patrz: J. Chabros, Zasady ustalania cen usług..., op. cit., s. 18-19. Fundusz płac nie jest również obciążony podatkiem, ze względu na stosowane do tej pory bardzo niskie stawki płac w usługach, np. najwyższa możliwa godzinowa stawka płacy robotnika wynosi 19 zł. Wg: W. Ciesielski, System płac w usługach, ZW CSR. Warszawa 1975, s. 15.

gdzie:

- Z - zysk netto przedsiębiorstwa usług hotelarskich,
 c_j - cena jednostkowa,
 $C_{on\max}$ - maksymalna ilość osobonoclegów, które może udzielić przedsiębiorstwo,
 Q - stopień wykorzystania miejsc,
 K_{obr} - koszty obrotu z uwzględnieniem amortyzacji, spłat kredytu inwestycyjnego, narzutu na płace, odsetek od środków trwałych,
 P_{ob} - wysokość stawki podatku obrotowego,
 P_z - wartość zysku, jaka może być przejęta przez przedsiębiorstwo /w % od obrotu/.

Zakładamy, że stopień wykorzystania miejsc decyduje o wysokości ceny, podatku obrotowego i wartości zysku. Ustalamy więc, że:

$$Q_1 = Q_{\max} = 100\%$$

$$Q_2 = Q_1 - \Delta Q, \text{ przyjmujemy: } \Delta Q = 10\%, \text{ to } Q_2 = 90\%$$

Analogicznie:

$$C_{j1} = C_{\max}$$

$$P_{ob1} = P_{ob\max}$$

$$P_{z1} = P_{z\max}$$

$$C_{j2} = C_{\max} - \Delta C$$

$$P_{ob2} = P_{ob1} - \Delta P_{ob}$$

$$P_{z2} = P_{z1} - \Delta P_z$$

Określimy więc cztery możliwości, które mogłyby wystąpić w przedsiębiorstwie. W pierwszym wypadku mamy do czynienia z ceną maksymalną przy 100% wykorzystaniu miejsc i najwyższym podatku od obrotu. W drugim wypadku wykorzystanie miejsc się zmniejsza, niższa jest również cena jednostkowa ze względu na niższe podatki płacone po dokonaniu tej operacji. Wyobraźmy sobie sytuację, w której wykorzystanie miejsc jest maksymalne, ale cena niższa od maksymalnej, a tym samym niższy podatek obrotowy i udział przedsiębiorstwa w zyskach /przypadek trzeci/. Przedsiębiorstwo może również ustalić maksymalną cenę wówczas, kiedy wykorzystanie miejsc nie będzie całkowite /przypadek czwarty/. Obrazują je poniższe wzory:

- I. $Q_1=100\%$ $Z_1 = C_{j1}/O_{onmax} \cdot Q_1/ - K_{obr1} - P_{ob1} - P_{z1}^x$
 II. $Q_2=90\%$ $Z_2 = C_{j2}/O_{onmax} \cdot Q_2/ - K_{obr2} - P_{ob2} - P_{z2}$
 III. $Q_1=100\%$ $Z_3 = C_{j2}/O_{onmax} \cdot Q_1/ - K_{obr1} - P_{ob2} - P_{z2}$
 IV. $Q_2=90\%$ $Z_4 = C_{j1}/O_{onmax} \cdot Q_2/ - K_{obr2} - P_{ob1} - P_{z1}$

Rozwiązaniem zadania będzie ustalenie takiej wartości C_j ,
 ΔP_{ob} i ΔP_z , przy których $Z_1 > Z_2$, $Z_1 > Z_3$ i $Z_2 > Z_4$.
 Ustalamy wobec tego:

$$O_{onmax} - Q_1 = 200 \text{ miejsc} \times 30 \text{ dni} \times 1 = 6.000 \text{ osobodni};$$

$$O_{onmax} - Q_2 = 200 \text{ miejsc} \times 30 \text{ dni} \times 0,9 = 5.400 \text{ osobodni};$$

$$C_{j1} = C_{max} = 200 \quad P_{ob1} = P_{obmax} = 0,8\% \quad P_{z1} = P_{zmax} = 3,7\%$$

$$C_{j2} = 190 \quad P_{ob2} = 6,0\% \quad P_{z2} = 4,0\%.$$

Założmy przy tym, że koszt całkowity zmienia się proporcjonalnie do stopnia wykorzystania miejsc. Jest to uzależnione od wysokości udziału kosztów stałych w kosztach całkowitych oraz od szybkości reakcji kosztów zmiennych na zmianę obrotów.

Jeśli $K_{ob1} = 1.000.000$, a $K_{ob2} = 900.000$, to:

$$\begin{aligned} Z_1 &= /200 \times 6.000/ - 1.000.000 - 96.000 - 56.000 = \\ &= 1.200.000 - 1.000.000 - 96.000 - 56.000 = 48.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Z_2 &= /190 \times 5.400/ - 900.000 - 61.560 - 23.340 = \\ &= 1.026.000 - 900.000 - 61.560 - 23.340 = 41.040 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Z_3 &= /190 \times 6.000/ - 1.000.000 - 68.400 - 26.000 = \\ &= 1.140.000 - 1.000.000 - 68.400 - 26.000 = 45.600 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Z_4 &= /200 \times 5.400/ - 900.000 - 86.400 - 54.640 = \\ &= 1.080.000 - 900.000 - 86.400 - 54.640 = 39.960 \end{aligned}$$

$$Z_1 = 48.000; \quad Z_2 = 41.040; \quad Z_3 = 45.600; \quad Z_4 = 39.960$$

^x P_z określa procentową wielkość zysku od obrotu, którą może przyjąć przedsiębiorstwo. Nadwyżka akumulacji ponad tę wartość stanowi wysokość podatku od zysku, który musi ono zapłacić.

czyli:

$$Z_1 > Z_2 \quad Z_1 > Z_3 \quad Z_2 > Z_4$$

Obniżanie podatku obrotowego powinno następować od pewnego progu opłacalności przedsiębiorstw, wyznaczonego stopniem wykorzystania jego potencjału usługowego. Dalsze obniżanie stopnia wykorzystania potencjału usługowego, po osiągnięciu tego progu powinno automatycznie uruchamiać system dotacji zapewniający przedsiębiorstwu opłacalność danego przedsięwzięcia, przy uwzględnieniu istnienia względnego poziomu kosztów uznanego przez resort za pożądany. Wobec tego dalszą granicę opłacalności działalności gospodarczej przedsiębiorstw wyznaczałby w sposób parametryczny resort przez ustalenie górnego poziomu dotacji możliwej do uzyskania w razie obniżki wykorzystania potencjału usługowego. Fundusz na dotacje byłby gromadzony na rachunku centralnym z odpisów od zysków uzyskanych przez przedsiębiorstwo w sezonie turystycznym.

Założmy, że resort ustalił procent wykorzystania miejsc Q_n , przy optymalnej dla przedsiębiorstwa cenie jednostkowej C_{jn} , dla którego - jeżeli podatek obrotowy spadnie do zera - zysk wynosić powinien 0. Jest to wielkość, od której uruchamiany zostaje system dotacji. Podstawą tej wyceny jest wyznaczenie dla przedsiębiorstwa wysokości kosztów k_{obn} na podstawie kształtowania się średnich kosztów branży doświadczeń zagranicznych, a także czynników zewnętrznych /niezależnych od przedsiębiorstwa/, które resort musi brać pod uwagę przy ocenie kształtowania się kosztów. Wówczas to:

$$Z_n = C_{jn}/O_{on}^{max} \cdot Q_n - k_{obn} - P_{obn} - P_{zn} = 0$$

Spełnienie tego równania jest zależne od kształtowania się kosztów w przedsiębiorstwie. Jeżeli bowiem:

$$K_{obf} < K_{obn} \quad \text{to:} \quad Z_n > 0 \quad \text{gdzie:} \quad Z_n - \Delta Z = 0$$

wówczas to Z powinno pozostać w przedsiębiorstwie jako nagroda za dobrą pracę, a fundusz dotacji należałoby uruchomić

przy wartości kosztów $k_{obk} < k_{obn}$, przy której $Z_k = 0$, a więc w warunkach mniejszego wykorzystania miejsc noclegowych $/Q_k < Q_n/$. Cena jednostkowa nie ulegnie oczywiście zmianie, zmniejszona bowiem do zera wartość podatku obrotowego przestaje być bodźcem dla przedsiębiorstwa. Zależność powyższą można wyrazić wzorem:

$$Z_k = C_{jn} / O_{on}^{max} \cdot Q_k / - K_{ob} - P_{obn} - P_{zk} = 0$$

Jeżeli natomiast:

$$K_{obf} > K_{obn} \quad \text{to} \quad Z_n < 0 \quad \text{gdzie: } Z_n + \Delta Z = 0$$

Wówczas to ΔZ będzie wynikiem przerostu kosztów i powinna obciążyć fundusz premii przedsiębiorstwa, a fundusz dotacji powinien zostać uruchomiony wcześniej, przy wartości $K_{obm} > K_{obn}$, przy której $Z_m = 0$. Cena jednostkowa może być wyższa, będzie bowiem wyższe wykorzystanie miejsc, a podatek obrotowy = 0. Zależność tę wyrażamy wzorem:

$$Z_m = C_{jm} / O_{ob}^{max} \cdot Q_m / - K_{obm} - P_{obm} - P_{zm} = 0$$

Wspomniana wartość maksymalna cen, które przedsiębiorstwo pobierać powinno przy całkowitym wykorzystaniu jego potencjału usługowego nie jest oczywiście wartością dlań obowiązującą, a jedynie wskazówką dla resortu dotyczącą momentu uruchomienia podatku obrotowego.

Aby jednak rozwiązanie to mogło być wprowadzone w życie, musi być wyznaczone kryterium wyznaczające poziom cen maksymalnych i cen pobieranych przy niższym niż maksymalny wykorzystaniu potencjału. Kryterium tym jest rentowność przedsiębiorstwa, która winna być uzyskana, aby zapewnić pokrycie jego zapotrzebowania na działalność rozwojową i potrzeby załogi. Właśnie potrzeby w zakresie działalności rozwojowej są w "Orbisie" tym elementem, od którego powinien zależeć wyznaczany przez dyrekcję wskaźnik rentowności, będący kryterium określania

przewidywanych obrotów przy założeniu znajomości kosztów średniobranżowych. Potrzeby rozwojowe wynikają z konieczności zaspokojenia rosnącego popytu, zapewnienia jakości usług przynajmniej na dotychczasowym poziomie, a przede wszystkim terminowych spłat kredytów zaciągniętych na budowę obiektów w okresie wcześniejszym.

Dlatego też obliczenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na fundusze związane z finansowaniem działalności rozwojowej będzie zadaniem podjętym w pracy.

Nie jest to oczywiście rozwiązanie wystarczające. Sprawa newralgiczną jest bowiem określenie poziomu kosztów - podstawowego składnika wpływającego na wysokość zysku i rentowność. Koszty - jak wiadomo - są do tej pory podstawą wyliczenia ceny. Chcąc skonstruować system cen reagujący na zmiany wykorzystania czynników wytwórczych, a jednocześnie bazującego na kryterium rentowności, nie można pomijać kosztów. Obroty uzyskane za pomocą tak skonstruowanego systemu musiałyby w skali roku zapewnić pokrycie kosztów średniobranżowych i nadwyżkę w postaci zysku /choć w poszczególnych miesiącach relacja obrotów do kosztów może się kształtować różnie/. Jednakże koszty te, będące podstawą wyliczenia wzorcowej rentowności, powinny być ujednolicone dla pewnych grup przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie wielkości posiadanego potencjału, stopnia jego amortyzowania i sezonowości obrotów, a więc w grupie przedsiębiorstw porównywalnych. Ich ujednolicenie nie dotyczyłoby, rzecz jasna, wartości bezwzględnych, lecz wskaźników względnych wyodrębnianych przez podzielenie danego kosztu /według struktury rodzajowej/ przez najlepiej odpowiadającą mu wartość czynnika ludzkiego bądź rzeczowego /liczba obsłużonych klientów, liczba zatrudnionych osób, liczba miejsc noclegowych, wartość majątku trwałego itp./.

Z tak uzyskanych wskaźników dla przedsiębiorstw dokonano by wyboru wskaźnika wzorcowego /zasady wyboru zostaną określone w trakcie omawiania procesu badawczego/, który byłby pod-

przy wartości kosztów $k_{obk} < k_{obn}$, przy której $Z_k = 0$, a więc w warunkach mniejszego wykorzystania miejsc noclegowych $/Q_k < Q_n/$. Cena jednostkowa nie ulegnie oczywiście zmianie, zmniejszona bowiem do zera wartość podatku obrotowego przestaje być bodźcem dla przedsiębiorstwa. Zależność powyższą można wyrazić wzorem:

$$Z_k = C_{jn} / O_{on}^{max} \cdot Q_k / - K_{ob} - P_{obn} - P_{zk} = 0$$

Jeżeli natomiast:

$$K_{obf} > K_{obn} \quad \text{to} \quad Z_n < 0 \quad \text{gdzie: } Z_n + \Delta Z = 0$$

Wówczas to ΔZ będzie wynikiem przerostu kosztów i powinna obciążyć fundusz premiowy przedsiębiorstwa, a fundusz dotacji powinien zostać uruchomiony wcześniej, przy wartości $K_{obm} > K_{obn}$, przy której $Z_m = 0$. Cena jednostkowa może być wyższa, będzie bowiem wyższe wykorzystanie miejsc, a podatek obrotowy = 0. Zależność tę wyrażamy wzorem:

$$Z_m = C_{jm} / O_{ob}^{max} \cdot Q_m / - K_{obm} - P_{obm} - P_{zm} = 0$$

Wspomniana wartość maksymalna cen, które przedsiębiorstwo pobierać powinno przy całkowitym wykorzystaniu jego potencjału usługowego nie jest oczywiście wartością dlań obowiązującą, a jedynie wskazówką dla resortu dotyczącą momentu uruchomienia podatku obrotowego.

Aby jednak rozwiązanie to mogło być wprowadzone w życie, musi być wyznaczone kryterium wyznaczające poziom cen maksymalnych i cen pobieranych przy niższym niż maksymalny wykorzystaniu potencjału. Kryterium tym jest rentowność przedsiębiorstwa, która winna być uzyskana, aby zapewnić pokrycie jego zapotrzebowania na działalność rozwojową i potrzeby załogi. Właśnie potrzeby w zakresie działalności rozwojowej są w "Orbisie" tym elementem, od którego powinien zależeć wyznaczany przez dyrekcję wskaźnik rentowności, będący kryterium określania

przewidywanych obrotów przy założeniu znajomości kosztów średniobranżowych. Potrzeby rozwojowe wynikają z konieczności zaspokojenia rosnącego popytu, zapewnienia jakości usług przynajmniej na dotychczasowym poziomie, a przede wszystkim terminowych spłat kredytów zaciągniętych na budowę obiektów w okresie wcześniejszym.

Dlatego też obliczenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa na fundusze związane z finansowaniem działalności rozwojowej będzie zadaniem podjętym w pracy.

Nie jest to oczywiście rozwiązanie wystarczające. Sprawa newralgiczną jest bowiem określenie poziomu kosztów - podstawowego składnika wpływającego na wysokość zysku i rentowność. Koszty - jak wiadomo - są do tej pory podstawą wyliczenia ceny. Chcąc skonstruować system cen reagujący na zmiany wykorzystania czynników wytwórczych, a jednocześnie bazującego na kryterium rentowności, nie można pomijać kosztów. Obroty uzyskane za pomocą tak skonstruowanego systemu musiałyby w skali roku zapewnić pokrycie kosztów średniobranżowych i nadwyżkę w postaci zysku /choć w poszczególnych miesiącach relacja obrotów do kosztów może się kształtować różnie/. Jednakże koszty te, będące podstawą wyliczenia wzorcowej rentowności, powinny być ujednolicone dla pewnych grup przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie wielkości posiadanego potencjału, stopnia jego amortyzowania i sezonowości obrotów, a więc w grupie przedsiębiorstw porównywalnych. Ich ujednolicenie nie dotyczyłoby, rzecz jasna, wartości bezwzględnych, lecz wskaźników względnych wyodrębnianych przez podzielenie danego kosztu /według struktury rodzajowej/ przez najlepiej odpowiadającą mu wartość czynnika ludzkiego bądź rzeczowego /liczba obsłużonych klientów, liczba zatrudnionych osób, liczba miejsc noclegowych, wartość majątku trwałego itp./.

Z tak uzyskanych wskaźników dla przedsiębiorstw dokonano by wyboru wskaźnika wzorcowego /zasady wyboru zostaną określone w trakcie omawiania procesu badawczego/, który byłby pod-

stawą do obliczania skorygowanych wartości kosztów dla poszczególnych przedsiębiorstw. Stanowiłyby one wzorzec do obliczenia wskaźników rentowności, będących z kolei podstawą określenia cen. Obliczenie skorygowanych wartości kosztów powinno być oczywiście poprzedzone badaniami struktury i dynamiki kosztów, a także ich elastyczności względem obrotów. Chodzi o określenie wagi i znaczenia poszczególnych rodzajów kosztów w "Orbisie", prześledzenie tendencji do zmian /aczkolwiek wobec inflacyjnych przyrostów cen zmiany te nie wyrażają różnic w opłacalności podejmowanych działań oraz zaciemniają kapitałochłonność wytwarzania usług/. Obliczenie z kolei wskaźników elastyczności kosztów względem obrotów powinno określić w założeniu strukturę kosztów w podziale na względnie stałe i zmienne i pozwolić na obserwację stopnia reakcji kosztów na zmiany obrotów. Umożliwiłoby to lepsze rozeznanie układu kosztów i w konsekwencji ich bardziej poprawną predykcję.

Znajomość skorygowanej wartości kosztów w skali roku, a także zysków, które przedsiębiorstwo powinno uzyskać w roku, celem zapewnienia pokrycia potrzeb na fundusze umożliwiających sfinansowanie jego działalności rozwojowej, pozwoli na określenie poziomu rocznej rentowności mierzonej wzorem:

$$\frac{O - K}{K}, \quad \text{czyli:} \quad \frac{Z}{K}$$

Kolejnym zadaniem jest więc określenie kształtowania się miesięcznych wartości obrotów tak, aby ceny pozwalające na ich osiągnięcie przybierały wartość maksymalną w momencie najwyższego wykorzystania potencjału i były różnicowane wraz ze stopniem zmian tego wykorzystania. Roczna wartość obrotów osiąganych przy zastosowaniu powyższych cen powinna zapewnić rentowność, założoną i wyliczoną na podstawie kształtowania się zysków i skorygowanych kosztów.

Do obliczenia tej wartości niezbędna jest znajomość rozkładu wykorzystania potencjału w poszczególnych rodzajach działalności, a także określenie wskaźnika elastyczności cen wzglę-

dem wykorzystania potencjału. Wykorzystanie to jest stosunkowo proste do obliczenia w hotelach, gdzie roczną wydajność mierzy się iloczynem liczby miejsc noclegowych przez liczbę dni w roku /tzw. maksymalna liczba osobonoclegów/. W pozostałych rodzajach świadczonych usług musi być obliczona umowna, maksymalna zdolność do świadczenia usług. Zdolność tę możemy mierzyć jedynie w jednostkach naturalnych, np. w gastronomii może ją stanowić maksymalna ilość sprzedanych surowców /według wybranych jednostek-reprezentantów/, w usługach świadczonych przez biura podróży - maksymalna liczba obsłużonych klientów, w usługach transportowych - maksymalna ilość pasażerokilometrów itp.

Badanie rozkładu wykorzystania potencjału ma dwa cele:

1. Określić jego zróżnicowanie dające podstawę do różnicowania cen i obrotów.

2. Sprawdzić różnice w rozkładach wykorzystania potencjału w przedsiębiorstwach badanej grupy. Zróżnicowanie rozkładów będzie równoznaczne z koniecznością dokonania badań statystycznych, umożliwiających dopasowanie funkcji do wartości średniej /przy różnych rozkładach wykorzystania potencjału pozwalających na takie samo jego wykorzystanie w skali rocznej uzyskujemy różne ceny spełniające warunki tej samej rentowności/. Dlatego też brak zróżnicowania pomiędzy jednostkami umożliwi uznanie danego rozkładu za wartość typową i zwolni z konieczności przeprowadzenia badań statystycznych.

Teraz należy jeszcze określić elastyczność cen względem wykorzystania potencjału. Różnice cen w zależności od tego wykorzystania mogą bowiem przybierać bardzo zróżnicowaną postać. Mogą być proporcjonalne /wówczas elastyczność = 1,0/, mogą też być zróżnicowane w sposób progresywny bądź degresywny. Zróżnicowanie progresywne z góry odrzucamy, duże bowiem zmiany w wykorzystaniu potencjału /typowe przecież dla przedsiębiorstw turystycznych/ spowodowałyby zbyt wysokie zróżnicowanie cen, nie do przyjęcia ze względów społecznych. Natomiast możliwe jest zastosowanie wariantu degresywnego. Możliwość wyboru róż-

nych wariantów powinna być przywilejem kierownictwa przedsiębiorstwa, a sam wybór musi być podyktowany troską o lepsze wykorzystanie całego potencjału /duże zróżnicowanie cen powoduje bardziej równomierny rozkład tego wykorzystania/, a także stopień zadowolenia i możliwości płatnicze klientów.

Mając wyliczone wszystkie niezbędne dane do określenia wartości cen w zależności od wykorzystania potencjału /znajomość potrzeb inwestycyjnych, skorygowanej wartości kosztów w grupach przedsiębiorstw, wartości zysku i wskaźnika rentowności, które przedsiębiorstwo powinno uzyskać dla zapewnienia sfinansowania potrzeb rozwojowych, a także stopnia wykorzystania potencjału i elastyczności ceny względem tego wykorzystania/, można pokusić się o podjęcie próby określenia obrotu maksymalnego, jaki może osiągnąć przedsiębiorstwo bez opodatkowania, i to nawet w przekroju miesięcznym. Przekroczenie tego obrotu uruchomiłoby system podatkowy /podatek od obrotu według omówionych wcześniej zasad sprzężenia systemu podatkowego z ceną/. Zgodnie z tym w warunkach zdecentralizowanego systemu zarządzania zakład mógłby otrzymać informację o wysokości obrotów w warunkach maksymalnego wykorzystania zdolności wytwórczych, których osiągnięcie zwalnia od podatku obrotowego, a także preferowanym wskaźniku elastyczności ceny względem stopnia wykorzystania potencjału w podstawowych rodzajach świadczonych usług. Zgodnie z ustalonymi zasadami gry ekonomicznej powinny one też otrzymać informację o zasadach stosowania podatku obrotowego.

Powodzenie powyższego postępowania jest uzależnione od dwóch warunków: posiadania dokładnych informacji na temat wykorzystania potencjału w zakładach i prawidłowego wyliczenia skorygowanego, średniobranżowego poziomu kosztów w podstawowych rodzajach działalności, w wydzielonych wcześniej grupach zakładów. Obliczenie wartości zysku niezbędnego do osiągnięcia, przy założeniu sfinansowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, nie jest możliwe bez dokonania pewnych założeń co do kształtowania się podatku dochodowego. Z kolei propozycje od-

noszące się do zasad modyfikacji tego podatku wynikają z zastosowanych rozwiązań w zakresie stosowania podatku obrotowego.

Wspomniany system kształtowania cen i powiązania ich ze sposobem naliczania podatku obrotowego ma niezaprzeczalne zalety. Przede wszystkim stymuluje wzrost aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, uzależniając osiąganie rentowności od wzrostu aktywności gospodarczej, której wyrazem jest stopień wykorzystania potencjału usługowego. Przeciwdziała także nieuzasadnionym podwyżkom kosztów i stawia koszty w charakterze niezwykle czułego instrumentu oddziałującego na uzyskiwaną rentowność.

Jednocześnie proponowane rozwiązanie sprzyja uzyskiwaniu równej bądź podobnej opłacalności świadczenia komplementarnych usług turystycznych. Wskaźnik opłacalności jest bowiem przyjęty z góry, przy założeniu ustalonego poziomu kosztów i stopnia wykorzystania potencjału usługowego.

Problem jakości świadczonych usług musi być rozpatrywany w zależności od stopnia zrównoważenia rynku. Jeśli rynek jest zrównoważony /przy założeniu kształtowania cen z uwzględnieniem uzasadnionego średniobranżowego poziomu kosztów/ można przyjąć, że zła jakość świadczonych usług odzwierciedla się w spadku wykorzystania potencjału. Inaczej przedstawia się problem, jeśli jest rynek niezrównoważony, zwłaszcza w okresie nasilenia sezonowego popytu. Należałoby wówczas wzmóc wysiłki, zmierzające do powstania zorganizowanego ruchu konsumenckiego, którego zadaniem byłoby sygnalizowanie istniejących nieprawidłowości a także powiązanie działań tego ruchu z kontrolami jakości przeprowadzanymi przez przedstawicieli urzędów centralnych i władz regionalnych.

W tym miejscu należałoby zwrócić uwagę na kwestie dotyczące kategoryzacji bazy materialno-technicznej przeznaczonej na świadczenie usług turystycznych. Wzrost jakości bazy powinien być stymulowany przede wszystkim w ramach tej samej kategorii, jej podwyższenie zaś /powiązane oczywiście ze wzrostem

kosztów i cen/ nie powinno być źródłem uzyskiwania podwyższonej rentowności /powinno być obojętne z punktu widzenia maksymalizacji zysków/. W związku z tym cena za świadczenie usług wyższej kategorii powinna zapewnić przedsiębiorstwu podobną rentowność /przy wyższych kosztach związanych z poprawą jakości/, jak w wyższej kategorii. Rozwiązanie takie powinno przeciwdziałać tendencjom przedsiębiorstw do podwyżki opłat z tytułu świadczenia usług poprzez podwyższanie kategorii. Jest ono wyrazem uwzględniania kosztów w cenie zbudowanej na zasadzie popytowo-podażowej.

Warto podkreślić, że dostosowanie zasięgu oddziaływania przedsiębiorstw do regionów turystycznych jest uwzględniane w części w formie ceny podażyowo-popytowej. Przy zastosowaniu tej formuły w sposób zaproponowany w opracowaniu spadnie rentowność w tych zakładach, które są zlokalizowane wadliwie /miejsce ceny w razie niepełnego wykorzystania potencjału/. Tak więc uwzględniona zostaje w tej cenie renta położenia. Niemniej nie przeciwdziała ona tendencjom utrzymania zasięgu oddziaływania przedsiębiorstw w granicach administracyjnych województw, utrudniając tym samym kompleksowe świadczenie usług w zwartych regionach turystycznych i przeciwdziałając pozytywnemu zjawisku konkurencji. Dlatego też należałoby postulować zniesienie ingerencji administracyjnej dotyczącej zasięgu oddziaływania przedsiębiorstw /przy jednocześnie zachowanej zasadzie powiązania przedsiębiorstw z budżetami terenowymi województw/, na których terenie świadczą usługi turystyczne. Dotyczy to zwłaszcza wojewódzkich przedsiębiorstw turystycznych.

2. Zasady systemu podatkowego

Przedstawione propozycje zmian zmierzają do dość istotnej reorganizacji tego systemu. Dotyczy to w pierwszej kolejności roli funkcji i wysokości podatku obrotowego. Zadaniem tego podatku powinno być skłanianie przedsiębiorstw do działań proefektywnościowych. Podstawą opodatkowania byłby obrót osiągniany

w rezultacie sprzedaży określonego rodzaju usług. Jednakże opodatkowanie to byłoby aktualne jedynie w razie przekroczenia spodziewanych obrotów w rezultacie podwyżki cen. Natomiast wzrost obrotów osiągnięty w drodze wzrostu wykorzystania potencjału bądź też wzrost zysku, będący wynikiem obniżki kosztów przy tych samych obrotach nie podlegałby opodatkowaniu. Obliczenie spodziewanych obrotów i to w skali miesięcznej wynika z wyliczenia trendu cen dla przedsiębiorstw, przy założeniu danego stopnia wykorzystania potencjału ustalonej przez Centrum elastyczności cen względem popytu, założonego poziomu rentowności i oczywiście ustalenia skorygowanych kosztów w danych grupach zakładów. Wszystkie te działania zostaną szczegółowo omówione w dalszym ciągu pracy.

Należy raz jeszcze podkreślić znaczenie bieżącego uaktualizowania kosztów o zmiany cen i taryf, co zmuszać będzie do okresowych zmian wielkości cen i ich trendu.

Przy ustalaniu wysokości cen i tym samym szacowaniu obrotów nie podlegających opodatkowaniu resort może brać pod uwagę swoje preferencje dotyczące polityki inwestycyjnej w pewnych grupach zakładów. Szczególnie tam, gdzie wykorzystanie potencjału jest wysokie i zachodzi potrzeba jego rozbudowy, celu dostosowania podaży do wielkości popytu należałoby zakładać przy ustalaniu cen wyższy niż w innych przypadkach poziom rentowności. Resort powinien określać swoje preferencje w zakresie kształtowania struktury cen w czasie, a zatem i dostosowania ich lub nie do relacji podaży i popytu. Chodzi tu o możliwość manewrowania współczynnikiem elastyczności cen względem popytu. Założmy zatem, upraszczając, że zysk przedsiębiorstwa w miesiącu "i" ma postać:

$$Z_i = c_j / P_{\max} - Q / - K - P_{ob} \quad , \quad \text{gdzie}$$

Z - zysk, c_j - cena jednostkowa, $P_{\max}$ - wykorzystanie potencjału, K - koszty, P_{ob} - podatek obrotowy.

Wyobraźmy sobie, że w wyniku obliczeń ustaliliśmy, że cena w miesiącu "i" powinna wynosić $c_j = 50$, potencjał maksymalny $P_{\max} = 100$. Wskaźnik wykorzystania tego potencjału zgodny z dotychczasowym trendem wynosi 0,6, a koszt 2.500. Zgodnie z tym:

$$Z_1 = 50 / 100 \times 0,6 / - 2.500$$

$$Z_1 = 50 / 60 / - 2.500$$

$$Z_1 = 500$$

Jeżeli zastosowana cena i wskaźnik wykorzystania potencjału był zgodny z wielkościami uznanymi przez resort za prawidłowe, uzyskamy obrót /3.000 jedn./, który nie uległby opodatkowaniu, a tym samym nie zmniejszałaby się wartość osiągniętego zysku. Obrót osiągany przez przedsiębiorstwo może się zwiększyć jedynie w dwojaki sposób:

a/ poprzez wzrost wykorzystania potencjału - wzrost ilości transakcji,

b/ poprzez wzrost cen.

Ad a/

W pierwszym wypadku wzrost obrotów nie podlegałby opodatkowaniu, umożliwiając tym samym osiągnięcie przez przedsiębiorstwo większych zysków, np.:

$$Z_1 = c_j / P_{\max} - Q_1 / - K_1 - P_{ob} \quad , \quad \text{gdzie:}$$

$$Q_1 - Q = \triangleright Q \quad K_1 - K = \triangleright K$$

$$Z_1 = 50 / 100 \times 0,7 / - 2.700$$

$$Z_1 = 50 \times 70 - 2.700$$

$$Z_1 = 800$$

Założyliśmy, że wskaźnik wykorzystania potencjału wzrośnie z 0,6 do 0,7 a cena utrzymać się będzie na tym samym poziomie. Założyliśmy także, że koszt wzrośnie o około 8% /przy 12% wzroście obrotów/, co odpowiadać by mogło elastyczności kosztów. W tej sytuacji obrót wynosi 3.500 i również nie podlega opodatkowaniu, przyczyniając się do wzrostu zysku.

Ad b/

Najczęściej zdarza się jednak, że obrót rośnie w wyniku wzrostu cen. W takim wypadku różnica pomiędzy obrotem faktycznym a tym, który mógłby zostać uzyskany, przy założeniu stosowania cen odpowiadających skorygowanemu poziomowi kosztów i relacji podaży do popytu, podlegałaby progresywnemu opodatkowaniu. Przypuśćmy więc, że:

$$Z_1 = c_{j1} / P_{\max} - Q / - K - P_{ob}, \text{ gdzie:}$$

$$c_{j1} - c_j = \Delta c_j \quad c_j = 60$$

$$Z_1 = 60 / 100 \times 0,6 / - 2.500$$

$$Z_1 = 3.600 - 2.500$$

$$Z_1 = 1.100$$

Różnica pomiędzy osiągniętym obrotem przy zastosowaniu wyższych cen a tym, który mógłby zostać osiągnięty przy zastosowaniu cen poprzednich, wynosi 600. Obrót ten jest więc o 20% wyższy od obrotu będącego podstawą wyjściową opodatkowania. Owe 20% - 600 jednostek musi więc podlegać opodatkowaniu. Na tym etapie proponowanych rozwiązań ustalamy, że opodatkowanie powinno być progresywne, począwszy od 60% stawki przy 10% przekroczeniu obrotów, spowodowanych podwyżką cen ponad wartość wyjściową, według następujących zależności przedstawionych w tabeli 8.

Może się zdarzyć /i przypuszczalnie będzie to miało miejsce/, że wzrost obrotów osiągnięty zostanie w rezultacie zarówno wzrostu wykorzystania potencjału, jak i podwyżki cen. Jak się jednak na podstawie obliczeń z dalszej części pracy przekonamy, z łatwością możemy uzyskać informację o tym, jaki wpływ na wzrost obrotów, przy danej cenie, ma wzrost wykorzystania potencjału. Wystarczy więc obliczyć różnicę pomiędzy obrotem faktycznie osiągniętym a tym, który można by osiągnąć tylko w drodze wzrostu wykorzystania potencjału. Różnica ta powinna być opodatkowana. W ten sam sposób postępujemy wówczas, gdy mamy

do czynienia ze spadkiem wykorzystania potencjału, przy utrzymywaniu się obrotów na tym samym poziomie.

Co się tyczy wzrostu bądź spadku względnego poziomu kosztów na jednostkę obrotu należy zaznaczyć, że nie wpływa on na zasady i wysokość opodatkowania obrotu. Innymi słowy, zasady te stymulują wzrost oszczędności. Osiąganie bowiem nie opodatkowanego obrotu w sytuacji spadku względnego poziomu kosztów pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie znacznie większego zysku. Powodzenie wysiłków zmierzających do wzrostu obrotów przez wzrost wykorzystania potencjału jest uzależnione od kształtowania się wskaźnika elastyczności kosztów względem obrotów /tzn. od tego, jakim kosztem można osiągnąć dodatkowe obroty/, kształtowanie kosztów ma w tym systemie olbrzymie znaczenie, na podstawie bowiem kosztów skorygowanych w grupach zakładów ustalana jest cena wyjściowa i określana przewidywana rentowność, którą może uzyskać przedsiębiorstwo, stosując tę cenę przy założeniu kształtowania się wieloletniego wskaźnika wykorzystania potencjału. Przekroczenie tych kosztów obniża znacznie założone wielkości, podobnie zresztą jak i spadek poniesionych kosztów. Jest to więc niezwykle cenny wskaźnik, bardzo mocno oddziałujący na efektywność poczynąń. Wydaje się to konieczne i zrozumiałe. Koszty w gospodarce decydowały i decydować powinny o opłacalności przedsiębiorstwa, przepływie kapitałów, były podstawą konkurencji. Dopuszczenie do działalności gospodarczej zakładów, których koszty produkcji są wyższe od przeciętnych i dawanie im możliwości pokrycia tych różnic w cenie, jest istotnym czynnikiem inflacyjnym i powoduje, że osiągnięte wyniki mają charakter pozorny.

Dla lepszego zobrazowania sytuacji, w której powinien być pobierany podatek obrotowy, posłużymy się tabelą 9.

Naliczanie podatku obrotowego powinno następować w układzie kwartalnym. Chodzi bowiem o stymulowanie zakładów do wzrostu wykorzystania potencjału w okresach, w których jest on najmniej eksploatowany. Za najbardziej istotne uważamy to, że

podatek ten powinien wpływać do budżetów terenowych i być ściągany przez władze wojewódzkie, a w jednostkach o lokalnym zasięgu działania - przez władze lokalne. Rozwiązanie takie byłoby niezmiernie pożądane merytorycznie i ułatwiałoby od strony technicznej operację ściągania podatków.

Podatek od obrotu, z pewnością znacznie bardziej zróżnicowany niż do tej pory, przyczyniłby się w znacznym stopniu do zasilenia budżetów wojewódzkich i do wzrostu zainteresowania władz regionalnych rozwojem turystyki. Jednocześnie wzmocniona zostałaby funkcja kontrolna - przesunięcie zadań kontrolnych znacznie bliżej zakładów. Przesyłanie do województw informacji na temat kształtowania się cen, wykorzystania potencjału, przewidywanej rentowności itp. nie powinno nastręczać wielkich trudności. Jednocześnie władze wojewódzkie zainteresowane rozwojem turystyki na swoim terenie byłyby najlepszym informatorem o zmianach kosztów, zmianach w wykorzystaniu potencjału, potrzebach inwestycyjnych itp.. Niejednokrotnie /duże centra posiadające ośrodki obliczeniowe/ władze wojewódzkie mogłyby same dokonywać analiz, w wyniku których uzyskano by dane na temat trendów cen i kształtowania się poziomu kosztów skorygowanych.

Nie można także nie dostrzegać zjawisk negatywnych, które mogłyby być spowodowane wprowadzeniem tego systemu. Skoro zwraca się uwagę na utrzymanie cen na poziomie odpowiadającym kosztom skorygowanym i uwzględnienie w cenie sezonowości obrotów w poszczególnych rodzajach działalności oraz stymulowanie zakładów do wzrostu wykorzystania potencjału, może wystąpić tendencja do zmian w strukturze obrotów na korzyść świadczenia usług droższych. Dostrzegając realność tego niebezpieczeństwa, widzimy możliwość przeciwdziałania mu poprzez coroczną weryfikację systemu cen i wyjściowej wielkości wykorzystania potencjału w zależności od wykorzystania faktycznego. Weryfikacja ta /zmierzająca do zmniejszenia wartości nie opodatkowanych obrotów/ powinna występować zwłaszcza tam, gdzie struktura obrotów zmienia się na niekorzyść usług tańszych, na które istnieje nie zaspokojony popyt.

W niektórych wypadkach jednak zmiana struktury obrotów na korzyść usług droższych może być uznana za właściwą. Chodzi tu przede wszystkim o wzrost obrotów międzynarodowych, głównie turystyki przyjazdowej. Wówczas to korzystnie kształtowane wskaźniki rentowności mogą wpłynąć na rozwijanie tych pozytywnych tendencji.

Z przedstawionych uwag wynika, iż podatek obrotowy spełniać powinien zadania polegające na ściąganiu od zakładów nadwyżek finansowych z tytułu nieefektywnej bądź mało efektywnej pracy. Tak więc to, co pozostanie w zakładach i okręgach po ściągnięciu podatku obrotowego bądź też rezultat finansowy zakładu, który nie był zmuszony płacić tego podatku powinien być traktowany jako efekt uzyskany przy założeniu kształtowania się kosztów na skorygowanym poziomie i stosowaniu cen odpowiadających rocznemu kształtowaniu się tych kosztów, a także miesięcznej fluktuacji podaży i popytu. Fakt ten uzasadnia wniosek o konieczności głębokich - w porównaniu ze stanem istniejącym - zmian w wysokości podatku dochodowego, czyli od zysku. Możliwość pozostawienia w zakładach znacznie większej niż do tej pory sumy zysku jako rezultatu efektywnej pracy /po ściągnięciu podatku obrotowego/, stwarzałaby przesłankę niezbędną do podjęcia starań o maksymalizację tego wskaźnika syntetycznego. Możliwość taka jest jedynym sposobem zachęty zakładów do starań o bardziej efektywne działania oraz gwarantuje jednocześnie prawidłową reakcję zakładów na stosowane wobec nich zasady parametrycznego zarządzania.

Wspomniana prawidłowa reakcja polegać będzie na próbach przedsiębiorstw dostosowania się do cen zapewniających nie opodatkowany obrót, a jednocześnie - co równie ważne - na próbach obniżki względnego poziomu kosztów. Wysokie opodatkowanie zysku czyniące nieopłacalnym próby jego maksymalizacji mogłoby bowiem doprowadzić do braku starań o zachowanie cen na poziomie odpowiadającym kosztom produkcji usług oraz dostosowanych do relacji podaży i popytu i tym samym do osiągnięcia zwiększonych obrotów na drodze podwyżki cen. Obrót taki byłby co prawda wy-

cji pożądanej. Trudno jednoznacznie, w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw, określić, jakie proporcje podziału zysku są najbardziej odpowiednie. Zależy to bowiem od potrzeb inwestycyjnych, wysokości funduszu płac, stopnia wykorzystania bazy itp. Co się tyczy płac, należy podkreślić, że część zysku przeznaczona na ich wzrost powinna być tak określona, aby przyrost płac był skorelowany z wysiłkami przedsiębiorstw zmierzającymi do poprawy efektywności działalności. Pozostawiając szczegółowe rozwiązania organom kształtującym na bieżące sposoby postępowania wobec przedsiębiorstw, przyjmijmy, że te proporcje powinny się kształtować jak 50 : 50, z priorytetem dla działalności rozwojowej. Oznacza to, że ich zmiana na korzyść działalności rozwojowej nie wpłynie na zmiany w opodatkowaniu zysku, natomiast zmiana na korzyść funduszy dla załogi spowoduje wzrost opodatkowania. Wzrost ten winien polegać na jednoczesnych zmianach zarówno nie opodatkowanej części dochodu /jej zmniejszanie/, jak i stopy oprocentowania jej wzrostu.

Propozycje dotyczące powyższych zmian w zależności od proporcji pomiędzy częścią zysku przeznaczoną na fundusze dla załogi /w tym płace/ oraz na rozwój przedstawia tabela 10.

Przyjęliśmy założenie, że przedsiębiorstwo uzyskuje 160 mln zysku przy 2.000 mln obrotach, a więc zysk ten, przy prawidłowym kształtowaniu się proporcji jego podziału, jest opodatkowany 40%.

Nietrudno zauważyć, że zaprezentowana wyżej zasada zmian w opodatkowaniu zysku w zależności od jego podziału na fundusze dla załogi /płace, fundusze socjalne itp./ oraz na fundusze rozwoju zastępuje poniekąd aktualnie obowiązujące zasady opodatkowania płac. Nie znaczy to oczywiście, że pomiędzy tymi zasadami nie ma istotnej różnicy. Są one zarówno merytoryczne, jak i techniczne /sposoby obliczania/. W proponowanym systemie dopuszcza się maksymalizację zysku /przy szczelnej barierze podatku obrotowego/ i tym samym do wzrostu płac proporcjonalnego do osiągniętego zysku. Przyjmuje się więc, że zysk rzeczywiście odzwierciedla racjonalność i ekonomiczność postępo-

wania przedsiębiorstw. Proponowane rozwiązanie ma jedynie uzależnić opodatkowanie od podziału zysku, skierowując uwagę zakładów i przedsiębiorstwa na działalność rozwojową. Poprzez zmianę proporcji podziału zysku na korzyść płac przedsiębiorstwo traci przede wszystkim tę część zysku, którą powinno przeznaczyć na rozwój, przy czym w pierwszej fazie /do momentu przeznaczenia 60% zysku na płace/ występuje nawet niewielki wzrost płac w porównaniu z wartością, jaką by miało, przeznaczając na "konsumpcję" tylko 50% zysku. Zmiany proporcji na korzyść "konsumpcji" są więc zawsze nieopłacalne, pozwalają jednak w pierwszej fazie przedsiębiorstwu na wyjście z kłopotliwej sytuacji ze stosunkowo niewielkimi stratami.

Przy omawianiu podstawy i wysokości opodatkowania zysku nie sposób pominąć kwestii powiązania zysku z płacami kierownictwa przedsiębiorstw. Wydaje się rzeczą niezmiernie pożądaną powiązanie tych płac z wysokością osiąganego zysku /bądź wskaźnika rentowności/, przy czym - co najistotniejsze - powiązanie to powinno występować w dłuższym, kilkuletnim okresie. Powiązanie płac tej grupy pracowników z zyskiem oznacza umożliwienie mu prowadzenia polityki długofalowej, związanej przed wszystkim z działalnością rozwojową, która w krótkim okresie może być przyczyną przejściowego zmniejszenia rentowności. Rozwiązanie takie oznacza premiowanie grupy pracowników, których praca w warunkach istnienia reguł gry ekonomicznej /parametrów/ ma decydujące znaczenie dla przedsiębiorstwa. Oznacza konsekwencji wzrost dyscypliny, oszczędności, szybkie sygnalizowanie nieprawidłowości w kształtowaniu instrumentów ekonomicznych. Może ono być możliwe, ponieważ proponowane rozwiązanie w zakresie kształtowania cen i kosztów stwarzają warunki, których zysk nie osiąga się przez automatyczną podwyżkę cen, lecz wyższą rentowność osiąga się w rezultacie inicjatywy gospodarczej.

W tej sytuacji płaca składać się powinna z dwóch części: stałej, będącej jednocześnie minimalną płacą osiąganą w razie zerowych przychodów przedsiębiorstwa i ruchomej, powiązanej

uzyskiwaną rentownością /szczegółowe zasady zostaną przedstawione w ostatnim etapie pracy/. Stosowanie powyższych zasad zwiększających znacznie odpowiedzialność kierownictw przedsiębiorstw musi być powiązane ze wzrostem ich uprawnień w bieżącym kierowaniu przedsiębiorstwem. Mamy tu na myśli wzrost kompetencji w zakresie przeszerzegowań pracowników, ruchu kadrowego w przedsiębiorstwie itp.

W tej sytuacji dużego znaczenia nabiera stabilizacja kadr kierowniczych. Można wyobrazić sobie rozwiązanie polegające na podpisywaniu umów o pracę na stanowiskach kierowniczych na określony dłuższy /np. 5-letni/ termin, przed którego upływem zerwanie umowy mogłoby nastąpić jedynie w ściśle zdefiniowanych okolicznościach.

W przedsiębiorstwach turystycznych zwłaszcza tych, które charakteryzują się wyraźną sezonowością obrotów, powinno się w znacznie większym niż do tej pory zakresie prowadzić sezonowe zatrudnienie. Obecnie nawet przedsiębiorstwa pracujące w warunkach jednego tylko sezonu turystycznego korzystają z tej formy zatrudnienia w stopniu minimalnym. Możliwości sezonowego zatrudnienia stwarzają szansę uzyskania znacznych oszczędności funduszu płac a tym samym kosztów ogółem przedsiębiorstwa /koszty osobowe stanowią tam pokaźną pozycję/, przyczynić się też mogą do większej racjonalizacji zatrudnienia. Dlatego też należałoby wprowadzić instrumenty ekonomiczne, które byłyby bodźcem skłaniającym przedsiębiorstwa do zmian polityki zatrudnienia w pożądanym przez nas kierunku. W związku z tym należałoby postulować ustalenie w przedsiębiorstwach turystycznych średnich kosztów osobowych /dotyczących funduszu płac pracowników stałych/ w zależności od średniego rocznego wykorzystania potencjału i sezonowego rozkładu tego wykorzystania, a także powiązanie z zyskiem /zgodnie z wcześniej przedstawionymi zasadami/ jedynie płac pracowników stałych. Wówczas dopiero silnie bodźcowy charakter mieć będzie zróżnicowanie stawki opodatkowania funduszu płac, czyli narzutu na płace w zależności od stopnia wykorzystania potencjału.

Należy sobie zdać oczywiście sprawę z tego, że sezonowe zatrudnienie może dotyczyć tylko pewnej grupy pracowników operatywnych i wiąże się zawsze z dużym ryzykiem wynikającym z nierównowagi na rynku pracy. Musi to być wzięte pod uwagę w skonkretyzowanych ustaleniach.

Warto zwrócić uwagę na stale wzrastającą wielkość tego narzutu. Postępowanie takie poza chęcią skłonienia przedsiębiorstw do obniżki zatrudnienia /generalnie/, ma jednak przede wszystkim charakter fiskalny. Sądzymy zatem, że narzut ten powinien także stymulować wzrost wykorzystania potencjału /a jednocześnie, o czym już pisaliśmy, do dostosowania zatrudnienia do zmiennych obrotów/. Stąd też nie tyle obroty, ile maksymalne wykorzystanie miejsc, ilość sprzedanego surowca w gastronomii, liczba klientów w biurach podróży itp. powinny decydować o miesięcznym zróżnicowaniu stawki, począwszy od minimalnej granicy 20%, przy czym spadkowi wykorzystania potencjału o 10% powinien towarzyszyć wzrost narzutu o 5% zgodnie z poniższymi danymi:

Wykorzystanie potencjału w %	Narzut na fundusz płac w %
100	20
90	25
80	30
70	35
60	40
50	45
40	50
30	55
20	60
10	65
0	70

3. Inne instrumenty ekonomiczne o charakterze parametrycznym

Niezwykle istotne znaczenie mają regulatory dotyczące działalności rozwojowej przedsiębiorstw: zarówno działalności inwe-

stycyjnej, jak i remontowej. Waga tego zagadnienia jest tak duża ze względu na radykalne zahamowanie działalności rozwojowej i postępujące procesy zmniejszania tak ilości, jak i standardu bazy. Poza tym w przeszłości właśnie w dziedzinie działalności rozwojowej stosowano błędną politykę, której skutki w postaci przyzwyczajenia kadry kierowniczej do stereotypowych i niekorzystnych zachowań są bardzo trudne do przezwyciężenia. Należy zatem niezwłocznie podjąć działania stymulujące nowe inwestycje bądź modernizację starych obiektów wszędzie tam, gdzie jest to potrzebne i celowe. Niezwykle ważnym zadaniem jest jednak podjęcie wysiłków zmierzających do wzrostu efektywności podejmowanych działań i ich ścisłe powiązanie z rachunkiem ekonomicznej efektywności inwestycji bądź działalności remontowej. Wiąże się to z koniecznością wzrostu udziału własnych funduszy przedsiębiorstw w finansowaniu działalności rozwojowej /głównie w postaci wypracowanego zysku/ i ograniczeniu do niezbędnego minimum udziału tanich kredytów bądź bezzwrotnej dotacji. Niezbędne staje się zatem powiązanie działalności rozwojowej w turystyce z systemem kredytów bankowych, przy jednoczesnym uzależnieniu kredytów od rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstw i ich sytuacji finansowej. Rozważmy obecnie sposób oprocentowania kredytów inwestycyjnych i przeprowadzanie efektywności inwestycji oraz rolę amortyzacji w kontekście powyżej przedstawionych potrzeb.

Bankowy kredyt inwestycyjny umożliwia kredytodawcy wgląd w sytuację finansową kredytobiorcy i tym samym przyczynia się do wzmocnienia nad nim kontroli finansowej. Jednocześnie przez dostosowanie ceny kredytu do zmian wartości pieniądza zapobiega szybkiemu wzrostowi napięć inflacyjnych. Dlatego też kredyt bankowy powinien stanowić pokrycie co najmniej połowy zapotrzebowania przedsiębiorstw z tytułu finansowania nowej inwestycji. Nie ulega przeto wątpliwości, że przedsiębiorstwa turystyczne powinny być zobowiązane do korzystania z kredytów bankowych na finansowanie inwestycji nawet wówczas, gdy posiadają własne środki na ich sfinansowanie, bądź też istnieje te-

oretyczna możliwość skorzystania z innych źródeł finansowych. Zmienia to dotychczas obowiązujące zasady, w myśl których korzystanie z kredytów bankowych nie miało praktycznie miejsca. Niemniej kredyt bankowy z wielu względów nie może być jedynym źródłem finansowania nowych przedsięwzięć. Jest on zbyt drogi, poza tym w sytuacji inflacyjnego spadku wartości pieniądza pożądanym jest udział funduszy własnych przedsiębiorstw w finansowaniu działalności rozwojowej. Bodźce preferujące wzrost tych funduszy w warunkach ustalania reguł gry ekonomicznej, wyrównujących szanse uzyskania nadwyżki pieniężnej z tytułu prowadzonej działalności, stwarzałyby dodatkowe preferencje rozwojowe dla przedsiębiorstw lepiej gospodarujących. W konsekwencji doszłoby do wyeliminowania z rynku przedsiębiorstw słabszych i rozwoju silniejszych, stworzone by zostały warunki do wzrostu efektywności gospodarczej. Byłaby to w istocie sytuacja odwrotna do tej, którą obserwujemy obecnie. Dlatego też niezbędne wydaje się premiowanie wzrostu funduszy własnych w finansowaniu inwestycji do granicy 50% jej wartości kosztorysowej.

Bodźce ekonomiczne w postaci zmiennej stawki oprocentowania kredytów inwestycyjnych powinny stworzyć sytuację, w której opłacalność korzystania z kredytów bankowych przekraczających 50% szybko by malała /odpowiednie przykłady zostaną przedstawione w następnym etapie pracy/. W ten sposób premiowano by przedsiębiorstwa większe, w których określony przez centrum poziom rentowności byłby w porównaniu z przedsiębiorstwami o niewielkich obrotach znacznie wyższy według wielkości absolutnych.

Wspomniane rozważania odnoszą się nie tylko do kredytu bankowego, ale także do Centralnego Funduszu Turystyki i Wypoczynku /jak dotąd podstawowego, obok własnych środków, źródła finansowania inwestycji w turystyce/. Wydaje się, że zasady udzielania kredytu z CFTiW, pomimo trudności finansowych większości przedsiębiorstw, są - jak dotąd - zbyt liberalne. Proponujemy, aby 4% oprocentowania tego kredytu utrzymać jedynie

w sytuacji, w której co najmniej 50% wydatku inwestycyjnego poniesione zostanie przez przedsiębiorstwo. Stawka oprocentowana wzrasta o 0,5% z każdym 5% zmniejszeniem własnego wkładu w finansowanie inwestycji. Zgodnie z tym cena kredytu kształtowałaby się następująco:

Udział funduszy własnych w %	Oprocentowanie kredytu
50	4,0
45	4,5
40	5,0
35	5,5
30	6,0
25	6,5
20	7,0
15	7,5
10	8,0

Udział funduszy własnych w 10% proponujemy uznać za minimalny. Jednocześnie oprocentowanie musi być uzależnione od terminów spłat. Podane w przykładzie wartości dotyczą sytuacji, w której termin spłaty nie przekracza 10 lat. Wzrost tego okresu do 15 lat powinien spowodować wzrost oprocentowania kredytu o 1% w każdym przedziale, natomiast do 20 lat o 2% w każdym przedziale.

Zasady oprocentowania kredytu bankowego winny być podobne do wyżej przedstawionych, chociaż podstawa oprocentowania z natury rzeczy musi być wyższa.

Warto by się zastanowić nad praktyczną możliwością różnicowania stawek amortyzacyjnych. Dotyczy to przede wszystkim budynków i budowli, których okres amortyzacji jest długi i trwa do 100 lat i których wartość kosztorysowa jest tak duża, że poważnie angażuje fundusze rozwojowe przedsiębiorstwa. Wobec obiektów preferowanych /przesądzenie o tym generalnie jest niemożliwe/ proponuje się stosować dwa rodzaje stawek o zmienności 25 i 10 lat. W pierwszym wypadku, stawka o okresie wyjściowym

/pierwsza do 25 lat/ wynosiłaby 0,3% wartości kosztorysowej, aby podnosić się po tym upływie o 0,5% /i tak co 25 lat przy założeniu aktualizacji wartości kosztorysowej/. W drugim stawka wyjściową byłoby tylko 0,2%, ale już po 10 latach stawka ta uległaby zmianie o 0,2%. Przedstawione jest to w tabeli 11.

Poważne zaangażowanie własnych środków finansowych w działalność rozwojową, a także podwyższenie ceny kredytu w porównaniu z dotychczas stosowanym, zmienność cen ziemi i wreszcie stawek amortyzacyjnych musi spowodować wzrost zainteresowania rachunkiem efektywności inwestycji. Rachunek ten jest niezbędny także dlatego, że przewidywane koszty jako jego istotny element stanowią podstawę ustalenia wielkości kredytu, a ekonomiczne obroty możliwość jego spłaty. Wreszcie różnica pomiędzy kosztami przewidywanymi a rzeczywistymi musi stanowić podstawę ewentualnych korekt w rozliczeniach z bankiem. Korekta ta jest ważna, ponieważ oprocentowanie kredytu w postaci tzw. stopy dyskontowej powinno stanowić jeden z elementów rachunku.

Stosowanie tego rachunku może znaleźć swój wyraz w poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa najbardziej optymalnego wariantu nowej inwestycji. Dotyczy to zwłaszcza jej wielkości, lokalizacji, rodzaju a także substytucji usług własnych i obcych, szczególnie w okresie napięć i trudności związanych z wykonawstwem inwestycji.

Wszystkie powyżej opisane elementy znajdują swój wyraz w rachunku, jeżeli będzie on przeprowadzony według formuły:

$$E = \frac{N / r + s / + Br + K}{Q} \quad \text{--- min}$$

gdzie:

N - nakłady na nową inwestycję

r - stopa dyskontowa

s - amortyzacja jako element kosztu

Br - nakłady na tworzenie zapasów środków obrotowych

K - wysokość kosztów eksploatacyjnych

Q -- roczne przychody z tytułu działalności nowej inwestycji.

Tak więc w elemencie nakładów musi być uwzględniona substytucja usług własnych, obcych, tempo budowy /nie bez znaczenia przy inflacyjnym wzroście cen/, a przede wszystkim wartość kosztorysowa obiektu, która powinna skłaniać ku rozwiązaniom oszczędnym, o najniższej relacji nakładów do przyszłych przychodów z tytułu eksploatacji nowej inwestycji. Sprzężenie cen z wykorzystaniem potencjału w znacznym stopniu przyczynić by się mogło do podejmowania inwestycji najpotrzebniejszych i usytuowanych w miejscu gwarantującym maksymalne wykorzystanie.

Elementem wspomnianych kosztów są m.in. podatki gruntowe i od nieruchomości, które w dużej mierze zależą od lokalizacji obiektu i jego wielkości. Wreszcie zmieszczenie w nim stopy dyskontowej i amortyzacji nadaje znaczenie wzrastającemu udziałowi funduszy własnych w finansowaniu inwestycji i zmiennej stawce amortyzacyjnej. Należy nadmienić, że okres zwrotu poniesionych nakładów i spłaty kredytów jest najtrudniejszym okresem w przedsiębiorstwie. W związku z tym należałoby rozważyć możliwość udzielania mu pomocy. Przyjmując od momentu eksploatacji wartość N , Br , r i K za zmienne niezależne ^X, można by przyjąć, iż spłata kredytów jest uzależniona od bieżących przychodów i stawki amortyzacyjnej. W takiej sytuacji uzasadnione wydaje się dopuszczenie w pierwszym okresie eksploatacji stosowania cen zapewniających wyższą rentowność. Granica tej rentowności powinna być ustalona na takim poziomie, który - przy założeniu kształtowania się pozostałych parametrów - rachunku w wielkości ustalonej przez organ zarządzający - zapewni spłatę kredytów w terminie oznaczonym przez tzw. graniczny czas zwrotu. Manewr cenowy możliwy byłby jednak tylko w sytuacji wysokiego popytu na usługi i uzasadniony wyższą jakością świadczonych usług w nowo oddawanym do użytku obiekcie.

^X Wartość nakładów i oprocentowanie kredytów uzależnione od poziomu funduszy własnych w finansowaniu inwestycji jest już dana w chwili ukończenia budowy. Przyjąć też można, że koszty kształtują się na poziomie średniobranżowym. W przeciwnym razie decyzja o podjęciu zadania okazałaby się chybioną.

Próba wprowadzenia w życie powyższych propozycji byłaby równoznaczna ze zmodyfikowaniem systemu sprawozdawczości statystycznej o kształtowaniu się procesów gospodarczych. Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, sprawozdawczość ta jest zupełnie nie dostosowana do potrzeb wynikających z konieczności pośredniego oddziaływania na decyzje przedsiębiorstw i kształtowanie parametrów. Dlatego też z poprzednio sygnalizowanych badań wynika niezbędnosc określenia rodzaju, częstotliwości i sposobu obiegu informacji. Natomiast technika ich przetwarzania w znakomity sposób ułatwiająca, bądź wręcz uniemożliwiająca realizację przyjętych założeń, musiałaby być przedmiotem odrębnego opracowania.

R o z d z i a ł III

MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA PARAMETRÓW DLA PRZEDSIĘBIORSTW - PRÓBA WDROŻENIA ZAŁOŻEŃ SYSTEMOWYCH DO PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

Przed dokonaniem próby wdrożenia założeń systemowych do praktyki gospodarczej ze względu na wielowątkowość problematyki, rozbudowaną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, wielość rodzajów działalności, a także rodzaj uzyskiwanych danych - przyjęto szereg założeń, z których niektóre będą miały charakter upraszczający. Uproszczenia te wynikały po części z braków materiałów źródłowych, po części zaś z przedstawienia głównych trendów, z pominięciem zbyt szczegółowych /mało znaczących w obrotach ogółem rodzajach działalności, których dokładna analiza byłaby zbyt czasochłonna/. W sumie przyjęto więc 9 założeń:

1. Rozważania prowadzone są na szczeblu zakładów hotelarskich i zarządów okręgów oraz jednostek wyspecjalizowanych, obsługujących całe przedsiębiorstwo. Nie "schodzę niżej" tzn. do oddziałów i jednostek eksploatacyjnych. Jednakże wielość materiałów i chęć zaprezentowania metody obliczeń na podstawie autentycznych wyników w przedsiębiorstwie uzasadniała przyjęcie takiego stanowiska. Wychodzimy przy tym z założenia, że wskaźniki względne kształtowania się kosztów wyrażających ich udział w stosunku do zaangażowanych czynników produkcji, obroty ujęte w postaci ilościowej a nie wartościowej, a także stopień wykorzystania potencjału w poszczególnych odcinkach czasu wyrażone w skali bardziej zagregowanej w pełni odzwierciedlają kształtowanie się zjawisk gospodarczych na mniejszym szczeblu agregacji.

Jak już wspomniano, analizę kosztów, wykorzystania potencjału, a po części i rentowności postanowiono przedstawić nie tylko według zakładów i zarządów, ale również podstawowych rodzajów działalności, takich jak: hotelarstwo, gastronomia, tu-

rystyka krajowa, zagraniczna turystyka wyjazdowa i przyjazdowa, transport, obsługa podróżnicza oraz wczasy i wypoczynek^x. W tych właśnie rodzajach działalności objawiają się poważne zmiany w strukturze i dynamice interesujących nas, a wymienionych już wielkości i zjawisk. Stąd też udział poszczególnych rodzajów działalności, a tym samym ich waga w kosztach ogółem poszczególnych zakładów, jest bardzo zróżnicowana, wobec czego liczby ogółem mogą być odzwierciedleniem bardzo różnych zjawisk i przedmiotów działalności.

W wielu wypadkach stagnacji w obsłudze jakiegoś rodzaju ruchu towarzyszy częstokroć wysoka dynamika wzrostu obsługi w innych. Uzasadnia to w dostateczny sposób konieczność wspomnianego wydzielenia. Nie wyodrębniono natomiast niektórych rodzajów, które będąc niewątpliwie ważne ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia, mają jednak niewielki udział w całości obrotów. Do takich rodzajów działalności zaliczylibyśmy handel, wizy itp.

2. W pracy zajęto się w głównej mierze problematyką skorygowanych wartości kosztów i ustalenia obrotów /zmiennych w zależności od wykorzystania potencjału/, pozwalających na osiągnięcie przewidywanej rentowności. Nie zajmowano się jednak problematyką kształtowania cen, zwłaszcza w zakresie turystyki międzynarodowej, pozostawiając to zagadnienie jako przedmiot odrębnego opracowania. Nie zmienia to w niczym postaci rzeczy. Zastosowanie metod kształtowania cen w obrocie międzynarodowym będzie miało wpływ na poziom rentowności tej formy obsługi. Poziom ten z kolei wpływać będzie na rentowność pozostałych rodzajów prowadzonej działalności, a wpływ ten będzie uzależniony od wagi obrotów międzynarodowych w obrotach ogółem.

^x Jest to podział stosowany w ewidencji księgowej i statystyce wszystkich przedsiębiorstw specjalizujących się w świadczeniu usług turystycznych. Jest on merytorycznie niezbyt poprawny, bo np. wczasy to forma turystyki krajowej lub zagranicznej, wypoczynek to również turystyka itp. Ze względu na konieczność zebrania danych liczbowych musi być w pracy stosowany.

3. Bardzo istotnym założeniem jest to, że wartość skorygowaną kosztów /sposoby jej obliczania podane zostaną w dalszej części pracy/ przyjęto na podstawie obecnie występujących w przedsiębiorstwie kosztów według ich struktury rodzajowej. Tak więc aktualna wysokość i struktura kosztów uznana została za wyjściową, którą przedsiębiorstwa powinny minimalizować. Z pewnością nie jest to podstawa optymalna, trudno jednak i niebezpiecznie byłoby budować układy sztuczne.

4. Podobnie jak w kosztach, za daną uznano dotychczasową obecną strukturę obrotów, nie mierzoną jednak w jednostkach wartościowych, lecz ilościowych. Dotyczy to zwłaszcza obrotów hoteli i gastronomii, a przede wszystkim liczby obsłużonych klientów w turystyce krajowej i zagranicznej. Przy ustalonym poziomie rentowności dla poszczególnych rodzajów działalności zmiany tej struktury będą mieć istotny wpływ na rentowność całkowitą przedsiębiorstwa. Stąd wniosek, że rentowność ta powinna być ustalona nie tylko na podstawie dotychczasowych relacji między kosztami i obrotami, ale także z punktu widzenia preferencji kierownictwa przedsiębiorstwa do rozwoju różnych rodzajów usług.

5. Jak już wspomniano w punkcie 4, dane dotyczące obrotów przedstawiono w jednostkach naturalnych. Obroty w hotelach /bądź stopień wykorzystania potencjału/ wyrażono w ilości udzielonych osobonoclegów do ich maksymalnej liczby /wynikającej z pomnożenia liczby miejsc noclegowych przez liczbę dni w roku/. W gastronomii natomiast za miarę wykorzystania potencjału uznano ilość sprzedanego surowca, biorąc pod uwagę surowce reprezentanty, do jakich zaliczono: mięso, kawę i alkohol. Miesiąc, w którym sprzedaż tych surowców była najwyższa, uznano za równoznaczny z maksymalnym wykorzystaniem potencjału. Wadą takiego ujęcia jest fakt reglamentacji, szczególnie mięsa, a po części i kawy. Natomiast obroty w zakresie usług świadczonych przez biura podróży ujmowano w liczbach obsłużonych klientów. Uznając wiele wad rozwiązań ilościowych /np. poszczególni klienci mogą korzystać z zupełnie różnej ilości i

różnego poziomu usług, wydawać na nie zróżnicowane kwoty/, uznaliśmy, że rozwiązanie to jest daleko lepsze od badania obrotów w ujęciu wartościowym przy stałych i bardzo dużych podwyżkach cen. Wówczas wartość obrotów nie odzwierciedla stopnia wykorzystania potencjału, a doprowadzanie wszystkich obrotów do cen stałych jest praktycznie niemożliwe /w badaniu stopnia wykorzystania potencjału w usługach świadczonych przez biura podróży jest także założenie, że w miesiącu o najwyższej liczbie obsłużonych klientów w roku jest najwyższe wykorzystanie potencjału/. Przy dużej jednak liczbie klientów i sprzedaży surowców wielkości ilościowo w sposób prawidłowy określają stopień jego wykorzystania. Miary ilościowe mają też duże znaczenie dla pomiaru efektywności obrotów i konfrontacji wskaźnika zysku z faktycznym wykorzystaniem potencjału.

6. Istotnym założeniem upraszczającym jest to, że podział zysku i wszelkie rozliczenia finansowe dokonywane wewnątrz przedsiębiorstwa uznano za dane i nie przeprowadzano prób ich modyfikacji. Dotyczy to podziału zysku pomiędzy zakłady i zarząd /tworzenie funduszu rezerwowego, odpisów na fundusz rozwoju, spłaty kredytów inwestycyjnych i podziału amortyzacji/. Dokonano natomiast istotnych korekt w zakresie rozliczania się przedsiębiorstwa i jego zakładów z budżetem centralnym i budżetami terenowymi /system podatkowy oraz podział amortyzacji/. Nie znaczy to, iż nie mielibyśmy pewnych uwag dotyczących systemu rozliczeń wewnątrz przedsiębiorstwa, przede wszystkim z punktu widzenia ich wpływu na pobudzanie wzrostu efektywności podejmowanych działań. Z punktu widzenia jednak modyfikacji systemu ekonomiczno-finansowego uznaliśmy za bardziej istotne modyfikacje zasad ustalania cen i obrotów aniżeli wewnętrzne podziały już osiągniętych zysków.

7. Uznano również i przyjęto jako założenie zasadę spłaty przez przedsiębiorstwo swoich zobowiązań wynikających z prowadzonej działalności inwestycyjnej - li tylko z własnych funduszy przeznaczonych na rozwój. Dotyczy to zarówno spłat zaciągniętych wcześniej kredytów na finansowanie już oddanych do

eksploatacji inwestycji, jak i pokrywanie kosztów inwestycji w toku. Innymi słowy, uznano, że fundusz rozwoju przedsiębiorstwa wystarczyć musi na spłatę wszystkich jego zobowiązań związanych z kształtowaniem procesów rozwojowych. Założenie to było podstawą obliczenia zapotrzebowania na fundusze rozwojowe, co przy znajomości aktualnej struktury podziału zysku na akumulację i konsumpcję pozwoliło wyodrębnić wartość zysku niezbędną do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo, przy aktualnym stanie jego zobowiązań.

8. Niektóre badane wielkości nie ulegały zasadniczym zmianom, inne natomiast zmieniały się w szybkim tempie. Tak więc wykorzystanie potencjału /poza nielicznymi wypadkami/ nie ulegało w ciągu badanych dwóch lat /1983 i 1984 r./ zasadniczym zmianom. To samo dotyczyło liczby obsłużonych klientów, np. w turystyce krajowej czy obsłudze podróżniczej, a także liczby udzielonych osobonoclegów w hotelach czy sprzedanego surowca w gastronomii. Dlatego też wielkości dotyczące wspomnianych zjawisk można było badać na podstawie danych z dwóch lat, a uzyskane wyniki średnie uznać za wiarygodne. Natomiast bardzo szybko zmieniały się koszty ze względu na swój inflacyjny przyrost. W związku z tym uznanie za wartość reprezentatywną średniej wielkości z dwóch lat było niemożliwe wobec dalszej tendencji do wzrostu kosztów. Koszty zatem, pomimo posiadania danych z roku poprzedniego, mogły być brane do obliczenia np. wskaźnika rentowności bądź jako podstawa obliczenia zysku tylko z ostatniego roku przyjętego do badań. Dane z dwóch lat mogły być natomiast pomocne przy obliczaniu struktury i dynamiki kosztów. Ta sama tendencja /tym razem o zabarwieniu pozytywnym/ dała się zauważyć w zagranicznej turystyce wyjazdowej i przyjazdowej. Jej wzrost /wobec bardzo niskiego pułapu wyjściowego/ jest bardzo wyraźny i stale postępujący. Wobec tego za reprezentatywne uznaliśmy jedynie dane z ostatniego roku przyjętego do badań.

9. Zaznaczyć wreszcie koniecznie trzeba, że w trakcie przeprowadzonych badań dały się zauważyć poważne braki w uzys-

kiwanych materiałach źródłowych, które musiały znaleźć swoje konsekwencje w kompletności uzyskanego materiału. Braki te świadczą, niestety, o nieprzygotowaniu służb księgowych do sporządzania informacji umożliwiających konstruowanie parametrów, a w niektórych wypadkach o braku fachowości i dezorganizacji /warto zaznaczyć, że wszystkie dane zawarte w ankietach były do uzyskania w zakładach, a dane dotyczące kosztów uzyskiwano z kont/. Podstawowe braki można ująć w paru charakterystycznych grupach:

a/ częste łączenie wielu pozycji kosztów na kontach całościowych 429 i 469 - Inne koszty materialne i niematerialne, przez co układ rodzajowy kosztów został poważnie uszczuplony i w konsekwencji nieczytelny;

b/ łączenie ze sobą kosztów dla poszczególnych rodzajów działalności w jedną grupę ogółem, przez co nie sposób było określić nakładów poniesionych na poszczególne rodzaje działalności;

c/ niewpisywanie w ogóle pewnych kosztów, które z pewnością powinny występować, np. usługi łączności, warsztatów, transportu, które z reguły stanowią tzw. koszty złożone.

W konsekwencji całkowite zbadanie wysokości kosztów według rodzajów działalności stało się niemożliwe i niejednokrotnie musiało być zastąpione szacunkami. Braki te dotkliwie odczuwano, zwłaszcza wówczas, kiedy w danej grupie zakładów - oprócz tych z niepełną ewidencją - znajdowały się i takie, których sprawozdawczość pozostawała bez zarzutu.

Zakłady i zarządy nie są przyzwyczajone do obliczania danych ilościowych. Powszechnie w całej sprawozdawczości króluje wartość. Tymczasem ilość jest miarą zaspokojenia potrzeb. Często zdarzało się w przeprowadzonych badaniach, iż wartość świadczonych usług ulegała zwiększeniu, pomimo że ilość malała. Szczególnie odczuwalny jest brak statystyk ilościowych w zagranicznej turystyce przyjazdowej oraz tzw. wczasach i wypoczynku. Prócz tego nie ujmowano powszechnie kosztów czynszów i dzierżaw, a także nagminnie nie podawano informacji na temat

podziału zysku w zakładach. To z kolei uniemożliwiło wyszczególnienie kredytów inwestycyjnych spłacanych przez zakłady, a także zewidencjonowanie wartości funduszy przeznaczonych na działalność rozwojową.

1. Przygotowanie danych niezbędnych do formułowania parametrów

Najistotniejszym etapem konstruowania parametrów dla przedsiębiorstw jest przygotowanie danych umożliwiających podjęcie wspomnianych działań. Do danych tych należą:

- przewidywana wartość zysku jako funkcja zapotrzebowania na środki do sfinansowania działalności rozwojowej,
- skorygowany poziom kosztów w grupach zakładów,
- wartość zysku i rentowność według rodzajów działalności w grupach zakładów oraz
- stopień wykorzystania potencjału w różnych rodzajach działalności.

Ich obliczenie jest czynnością pracochłonną i wymaga zastosowania techniki komputerowej w fazie zbierania i przetwarzania danych. Niezbędne są również zmiany w zakresie sprawozdawczości dotyczące rodzaju i częstotliwości zbieranych informacji.

A. Przewidywana wartość zysku jako funkcja zapotrzebowania na środki do sfinansowania działalności rozwojowej

Przy obliczeniu zapotrzebowania na środki do sfinansowania działalności rozwojowej, jako pierwszego etapu określenia przewidywanej rentowności w skali całego przedsiębiorstwa, wzięto pod uwagę następujące elementy:

a/ zapotrzebowanie na środki do sfinansowania działalności rozwojowej obliczono na podstawie dotychczasowych rat wynikających ze spłat kredytów inwestycyjnych i bieżących działań w zakresie finansowania nowych inwestycji;

b/ przeznaczenie zysku na fundusz rozwoju /zakładamy, że fundusz rozwoju pozostający w dyspozycji zakładów nie wystar-

cza im na pokrycie bieżących potrzeb. Wynika to z analizy rozliczenia funduszu rozwoju za okres I półrocza 1985 r. /o czym będzie jeszcze mowa/;

c/ udział amortyzacji w finansowaniu potrzeb związanych z finansowaniem procesów odtworzenia zużytego majątku.

Ad a:

Przy obliczaniu środków na sfinansowanie działalności rozwojowej brano pod uwagę następujące elementy:

- inwestycje ukończone do czerwca 1982 r. /tj. roku powołania przedsiębiorstwa według nowej struktury organizacyjnej, działającego w nowym systemie ekonomiczno-finansowym/ finansowano z kredytu bankowego na kwotę 2.274.289 tys. zł. Dotyczy ona następujących obiektów: motelu w Cieszynie, motelu w Częstochowie i hotelu w Gdyni;

- inwestycje ukończone do 1985 r. dotyczą dwóch hoteli, a mianowicie "Magma" w Bielsku i "Marina" w Gdańsku o łącznej wartości 2.718.000 tys. zł. Ich spłata została rozłożona do 2002 roku w rocznych ratach. W pierwszym 1985 spłacono już 207.344 tys. zł;

- od 1986 r. do końca 5-latki planuje się inwestycje na kwotę 10.355.000 tys. zł. W skład tych inwestycji zaliczono przede wszystkim rewaloryzację hotelu "Bristol" w Warszawie na kwotę 4.154 mln zł. Koszty tej rewaloryzacji zostaną pokryte częściowo z dotacji budżetowej, a częściowo z niżej oprocentowanego kredytu CFTiW i spłata nastąpi po 1990 roku. Spłaty te więc nie będą stanowiły obciążenia funduszu rozwoju przedsiębiorstwa w najbliższej 5-latce. Pozostałe inwestycje będą spłacone ze środków funduszu rozwoju przedsiębiorstwa. Ich kwota wyniesie zatem 6.201 mln zł. W związku z tym należy liczyć się z tym, że począwszy od 1985 r. do końca 1990 ta kwota będzie stanowić jego obciążenie i powinna być uwzględniona przy obliczeniu zapotrzebowania przedsiębiorstwa na środki finansujące działalność rozwojową^x.

^x Celem pracy nie było określenie ekonomicznej efektywności nowych inwestycji i w związku z tym dokonywanie analizy kosztów inwestycji, określanie ich przewidywanych kosztów eks-

Warto także zaznaczyć, że w okresie działalności przedsiębiorstwa /tj. od 1982 r./ z kredytu CFTiW sfinansowano zakup autokarów na kwotę 651.000 tys. zł, z czego do 1985 r. włącznie spłacono 297.000 tys. Pozostała kwota /354.000 tys./ zostanie spłacona do 1980 r. włącznie. Obciąży ona jednak fundusze rozwoju zakładów, o czym trzeba pamiętać przy analizie ich zapotrzebowania na środki finansowe.

W związku z tym zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na fundusze do sfinansowania działalności rozwojowej w obecnej pięciolatce przedstawione zostają w tabeli 12.

Ad b:

Z kolei należałoby stwierdzić, jak powyżej przedstawione zapotrzebowanie odnosi się do zysków osiągniętych przez przedsiębiorstwo i do jego wydatków na działalność rozwojową w roku poprzednim /1985/.

Wartość kwot przeznaczonych na finansowanie działalności rozwojowej w 1985 r. w skali przedsiębiorstwa i zakładów zostały przedstawione w tabeli 13.

Zakładamy /zgodnie z tym o czym była mowa w poprzednim rozdziale/, iż proporcje podziału funduszu rozwoju pomiędzy zarząd przedsiębiorstwa a poszczególne zakłady jest niezmienny. Zakładamy też, że dotychczasowy udział funduszu rozwoju w zyskach ogółem jest także niezmienny. Przemawiają za tym następujące fakty:

- udział ten jest bardzo wysoki w skali całego przedsiębiorstwa /zarząd + zakłady - przekracza on 60%/ i nie może być wyższy bez istotnego uszczerbku w zaspokajaniu potrzeb załogi;

- dotychczasowe zaspokajanie tych potrzeb nie jest wysokie, o czym świadczy średnia płaca i ilość pieniędzy odprowa-

ploatacji, a także obrotów mogących mieć miejsce po ich uruchomieniu. Nie brano też pod uwagę ich przyszłej amortyzacji i oprocentowania kredytów. Założono niejako "z góry", że wszelkie inwestycje proponowane przez przedsiębiorstwo do realizacji są efektywne ekonomicznie i dokonywane zgodnie z zapotrzebowaniem społecznym.

dzanych na fundusz załogi w porównaniu z liczbą osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Wobec tego, uznając, że wyszczególnione w tabeli 13 środki na sfinansowanie działalności inwestycyjnej w skali całego przedsiębiorstwa stanowić powinny około 48% zysków pozostających w tym przedsiębiorstwie po odciążeniu podatku dochodowego, można określić wartość całkowitą tychże zysków, które powinny być osiągnane przez przedsiębiorstwo. Wynosić one powinny około 2.372.917 tys. zł. Przy założeniu, że wskutek zastosowania nowych proponowanych stawek podatkowych, wartość podatku dochodowego stanowić powinna około 40% zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo po odciążeniu podatku obrotowego, można określić kwotę zysku całkowitego, który powinno zgromadzić przedsiębiorstwo, aby doprowadzić do sfinansowania potrzeb rozwojowych. Suma owa wynosi 4.788.195 tys. zł. Wartość powyższa stanowi kwotę będącą podstawą określenia rentowności.

Jednocześnie obliczyć możemy kwotę, która powinna być przeznaczona na fundusz rozwoju w poszczególnych zakładach - wynosi ona 402.206 tys. zł, tj. 14% zysku pozostającego w przedsiębiorstwie po odciążeniu podatku dochodowego.

Warto zaznaczyć, że oszacowane sumy traktujemy jako niezbędne dla pokrycia zapotrzebowania przedsiębiorstwa na działalność związaną z rozwojem tj. reprodukcję rozszerzoną - powiększanie istniejącej bazy. Głównym źródłem odtworzenia zużytej substancji majątkowej powinna być natomiast amortyzacja. W tym kontekście niezrozumiałe wydaje się odprowadzanie połowy tej kwoty do budżetu państwa. Jest to tym szkodliwsze, że chodzi o utrzymanie bazy świadczącej usługi najwyższej jakości, będącej podstawą zagranicznej wymiany turystycznej, mogącej mieć spory udział w bardzo korzystnym eksporcie usług. Brak dostatecznych środków na odtworzenie zużytego majątku, przy jednocześnie podejmowanych słusznym decyzjach o bardzo kosztownej rozbudowie potencjału, jest dowodem wielkiego marnotrawstwa zainwestowanych kapitałów. Ta sytuacja wydaje się też niezrozumiała, zważywszy konieczność dofinansowywania z budżetu

państwa rewaloryzacji historycznych obiektów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa /hotel "Bristol"/, podczas gdy pieniądze mogące być wydane na ten cel przez przedsiębiorstwo wędrują do tegoż budżetu.

Stopień zamortyzowania bazy przedsiębiorstwa jest nierówny. Obok obiektów nowych mamy do czynienia z wieloma starymi, których odbudowa czy remont obciążają fundusze rozwoju, przyczyniają się w ten sposób /w warunkach braku środków z amortyzacji/ do podwyżek cen, by zwiększyć i tak już wysoko opodatkowaną kwotę zysku. Dlatego też opowiadamy się za pozostawieniem całości amortyzacji w dyspozycji przedsiębiorstwa i za przeznaczeniem tej kwoty w całości na bieżące remonty i ratowanie bazy.

Ze względu na nierównomierne zużycie bazy uważamy, iż podział tej całkowitej już kwoty amortyzacji powinien pozostać w przedsiębiorstwie bez zmian /połowa zarząd, połowa pozostałe zakłady/. Rzeczą niezmiernie ważną jest stała korekta odpisów amortyzacyjnych, tak aby ich wartość odpowiadała aktualnej wartości środków trwałych. Trzeba więc stale brać pod uwagę ruchy cen i zmiany wartości obiektów. Jak do tej pory, zauważyć można też zbyt duże różnice pomiędzy stawką amortyzacyjną, płaconą w obiektach nowych i starych na niekorzyść tych pierwszych. Powoduje to zbyt wyraźny spadek opłacalności działania obiektów nowych i zniechęca do dalszego rozwoju bazy..

Obliczenie potrzeb inwestycyjnych przedsiębiorstwa i zysku, jaki powinien być osiągnięty dla zagwarantowania funduszy na działalność rozwojową /przy założeniu dotychczasowych zasad podziału zysku/, jest pierwszym etapem określenia cen i obrotów miesięcznych w poszczególnych grupach zakładów nie podlegających opodatkowaniu. Kolejnym etapem jest określenie skorygowanego poziomu kosztów w grupach zakładów.

B. Określenie skorygowanego poziomu kosztów w grupach zakładów

Koszty w dotychczasowej działalności przedsiębiorstw turystycznych są podstawą określenia cen. Praktyka wskazuje jed-

nak, że ceny wyznaczane są w przedsiębiorstwach na podstawie kosztów, których zróżnicowanie nie tylko bezwzględnie, ale i względnie nie znajduje żadnego uzasadnienia. Innymi słowy. nie ma, jak dotąd, wypracowanych poglądów na to, jak powinny kształtować się koszty będące podstawą wyznaczania cen. Tak więc wyznaczanie wysokości i poziomu kosztów, będących podstawą określania cen jest najważniejszym i nie rozwiązany problemem ekonomicznym. Chcielibyśmy przedstawić propozycję podejścia do tego zagadnienia, uwzględniając w pełni realia praktyki i możliwości jego rozwiązania przez przedsiębiorstwa. Dlatego też chcielibyśmy przedstawić propozycję średniobranżowego skorygowanego poziomu kosztów. Poziom ten bowiem może być określony dla grup przedsiębiorstw charakteryzujących się podobnym stopniem zaangażowania czynników wytwórczych, sezonowością obrotów i zużyciem bazy. Jego określenie nie oznacza oczywiście zunifikowania kosztów, tj. prób określenia poziomu kosztów dla wszystkich zakładów danej grupy. Polega ono w pierwszej kolejności na określeniu wskaźników względnych kosztów powstałych w wyniku podzielenia poszczególnych pozycji w strukturze rodzajowej kosztów przez odpowiadające im wartości czynników wytwórczych bądź liczby obsłużonych klientów. Dopiero wybrane w ten sposób wskaźniki mogą stać się podstawą do porównań i wyboru wartości wzorcowej dla wszystkich zakładów danej grupy. Na podstawie wybranego wskaźnika wzorca można z kolei /przez działanie odwrotne/ określić skorygowaną wartość bezwzględną kosztów w każdym z zakładów danej grupy. Stąd też przyjęto następującą kolejność działań:

1. Podział zakładów i zarządów na grupy będące podstawą dalszych badań wewnątrzgrupowych
2. Charakterystyka kosztów według rodzajów działalności
3. Wybór wskaźników względnych i punktów odniesienia
4. Podstawy wyboru wskaźników wzorcowych
5. Obliczanie skorygowanej bezwzględnej wartości kosztów według zakładów i rodzajów działalności
6. Obliczanie skorygowanego poziomu kosztów dla grup zakładów.

Podział zakładów i zarządów na grupy będące
podstawą dalszych badań wewnątrzgrupowych

Grupowanie zakładów i zarządów przedsiębiorstwa jest bardzo ważne dla dalszego toku postępowania. U jego podstaw leży przeświadczenie, że zakłady są zbyt zróżnicowane, aby można było obliczać skorygowaną wartość kosztów dla wszystkich razem. Jednocześnie wydzielone grupy muszą być na tyle jednorodne, aby można było postawić tezę o podobnych warunkach działania. W konsekwencji bowiem koszty ponoszone w tych zakładach sprawdzone będą do porównywalności. Zdecydowano się w ostateczności na wzięcie pod uwagę trzech czynników będących podstawą zróżnicowania przedsiębiorstw: wielkość przedsiębiorstwa, sezonowość obrotów i stopień zamortyzowania bazy. Grupowania starano się dokonać osobno dla zakładów hotelarskich i dla zarządów okręgów.

W zakładach hotelarskich za miarę wielkości przyjęto miesięczną zdolność eksploatacyjną, uzyskaną w wyniku przemnożenia liczby miejsc noclegowych przez liczbę dni w miesiącu. Uznano, że zakładem dużym jest taki, w którym miesięczna zdolność eksploatacyjna kształtuje się powyżej 20.000 miejsc. Zakład, w którym zdolność ta była mniejsza od podanej liczby, uznano za mały. Przy obliczaniu sezonowości obrotów posłużono się prostą miarą, jaką jest różnica pomiędzy miesiącem o najwyższym stopniu wykorzystania potencjału, a miesiącem o najniższym stopniu tego wykorzystania. Jeżeli różnica ta przekraczała 40% uznano, że zakład ten pracuje w warunkach dużej sezonowości, jeżeli była niższa od tej cyfry uznano, że sezonowość jest mała. Wzięto również pod uwagę stopień zamortyzowania bazy. Ma on bowiem wpływ na koszty /remonty, konserwacje, nowe inwestycje/. Po przeanalizowaniu tego stopnia we wszystkich zakładach stwierdzono, iż nie jest on czynnikiem różnicującym w poważny sposób poszczególne zakłady. Z wyjątkiem dwóch bardzo starych hoteli: "Pod Orłem" - 80% zamortyzowania i "Grand Sopot" - 49%, stopień zamortyzowania bazy pozostałych 24 zakładów waha się w granicach 2-24% i nie jest przyczyną skoko-

wych zmian kosztów. W wyniku przyjętych kryteriów uzyskano wyraźnie wyodrębniające się cztery grupy zakładów, a mianowicie: duże z dużą sezonowością obrotów, duże z małą sezonowością obrotów, małe z dużą sezonowością obrotów i małe z małą sezonowością obrotów. Zakłady te według podanych grup i odpowiadających im czynników różnicujących przedstawiono w tabeli 14. Możliwości grupowania zarządów okręgów okazały się poważnie ograniczone ze względu na uzyskanie porównywalnych danych jedynie z 4 zakładów /okręgi: Łódź, Szczecin, Katowice i Wrocław/^x. Badając możliwości wyodrębnienia podobieństw wymienionych wyżej zakładów, wzięto pod uwagę następujące czynniki: liczbę zatrudnionych, liczbę autokarów, sezonowość obrotów, wartość majątku trwałego i stopień zamortyzowania bazy, przy czym do dwóch ostatnich czynników nie przywiązywano zbyt dużej wagi. Wartość majątku trwałego, będąca w dyspozycji zarządów okręgów jest jedynie znikomą częścią osiągniętych przez nie obrotów i ponoszonych kosztów i nie zawsze jest skorelowana z tymi wielkościami. Stąd i stopień zamortyzowania tej bazy nie rzuca w tak zasadniczy sposób, jak w zakładach hotelarskich, na wysokość uzyskiwanych przychodów. Poza tym potencjał ten może być znacznie szybciej odtworzony ze środków przeznaczonych na amortyzację i działalność rozwojową. Tak więc odpowiednie wielkości przedstawiają się jak w tabeli 15.

Na podstawie przedstawionych danych podjęliśmy decyzję o wydzieleniu Okręgu Katowice i Wrocław oraz Łódź i Szczecin w osobne grupy, będące podstawą do przyszłych porównań w zakresie kształtowania się kosztów i wskaźników wykorzystania potencjału^{xx}.

^x Danych w Okręgu Warszawa nie uzyskano wcale. Na podstawie danych z Okręgu Kraków nie można było dokonać analizy kosztów eksploatacyjnych /materialnych i niematerialnych/, z danych Okręgu Poznań można było uzyskać porównywalne dane tylko w odniesieniu do kosztów materialnych, niematerialne nie nadają się do porównań. Z Okręgu Gdańsk wcale nie otrzymano danych na temat kształtowania się kosztów. Szczegółowy wykaz w załączeniu.

^{xx} Nie ulega wątpliwości, że dysponując danymi dotyczącymi wszystkich zarządów okręgów, można by dokonać bardziej ścisłego podziału. Tak więc zastosowany podział potraktować tu należy jedynie jako przykład ilustrujący sposób - metodę postępowania.

Charakterystyka kosztów według rodzajów działalności

Określenie skorygowanego poziomu kosztów w grupie zakładów uznano za najistotniejszą czynność przy obliczaniu nie opodatkowanej wartości obrotów. Koszt bowiem jest i - jak sądzimy - nadal pozostanie w przyszłości podstawą określania cen i wyliczania rentowności przedsiębiorstwa. Chodzi jedynie o to, aby nie był to każdy koszt, lecz skorygowany, zmuszający zakłady do starań o jego obniżkę bądź nieprzekraczanie. Pozostajemy więc nadal przy kosztowej metodzie ustalania cen, dążąc jedynie do jej skorygowania i przez to ujednolicenia warunków działania dla wszystkich podmiotów rynku. Wyrażamy przekonanie, że przy obecnym stanie równowagi rynku i stopniu jego zmonopolizowania nie ma warunków ku temu, aby cena wyrażała tylko relacje rynkowe. Jednakże łącząc ją znacznie bardziej niż dotąd z relacjami podaży do popytu /poprzez wyznaczanie maksymalnych cen jednostki wykorzystania potencjału i ich reakcję na zmiany tego wykorzystania/, a jednocześnie próbując ustalić skorygowany poziom kosztów, wyznaczamy kosztom rolę znacznie bardziej aktywną, niż dotychczas. Ich zmiany powodować bowiem mogą znaczne i bardzo odczuwalne dla finansów zakładów. Poza tym - jak już wspomniano - maksymalna cena jednostki wykorzystania potencjału /którą spróbujemy określić w dalszej części pracy/ oraz obroty nie podlegające opodatkowaniu powinny spełniać dlań rolę parametru zewnętrznego. Zgadza się w pełni ze zdaniem K. Cholewickiej-Goździk i próbujemy wprowadzić w życie pogląd, że wybór sposobu rozliczania kosztowej podstawy ceny wymaga rozstrzygnięcia, czy koszty będą określane jako średnie branżowe, czy zakładowe /najniższe, najwyższe/. Rachunek kosztów średnich branżowych służyć może jako instrument alokacji produkcji w poszczególnych zakładach, a ponieważ odzwierciedla różnice między indywidualnymi warunkami wytwarzania i przeciętnymi w branży, może być również wykorzystany jako instrument oddziaływania na poprawę efektywności gospodarowania^x.

^x K. Cholewicka-Goździk, Podstawowe zadania..., op. cit., s. 11.

W celu określenia kosztów skorygowanych w grupach zakładów należy wziąć pod uwagę koszty całkowite i wszystkie ich pozycje według struktury rodzajowej. Przy bardziej szczegółowej analizie i obliczeniu wskaźników względnych /będących podstawą dokonywanej korekty/ trzeba wydzielić jednak te rodzaje kosztów, które mają znaczenie dominujące w przedsiębiorstwie. Koszty te można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej zaliczymy podatki /te które wliczane są w ciężar kosztów - obrotowy, od gruntu i nieruchomości oraz narzut na płace/, a także amortyzację, czynsze i dzierżawy oraz wartości spłaconych kredytów, które co prawda nie są zaliczane do kosztów, ale mają wpływ na rentowność. Koszty te uznano za niezależne od postępowania przedsiębiorstwa w krótkim okresie. Do drugiej, znacznie szerszej grupy zaliczyć trzeba koszty eksploatacyjne, które można określić mianem zależnych od przedsiębiorstwa. Pozycje grupy pierwszej są takie same zarówno w zakładach hotelarskich, jak i zarządach okręgów, natomiast grupy drugiej dotyczą częstokroć innych rodzajów działalności. Koszty w hotelarstwie i gastronomii podzielić można na proste i złożone. Proste z kolei na materialne i niematerialne. W materialnych przeanalizować trzeba pozycję: 419 - energia, 4260 - usługi transportowe, 427 i 429 - usługi remontowe i inne materialne, w niematerialnych natomiast poddać należy analizie koszty w pozycjach rodzajowych: 431, 441 i 445 - wynagrodzenia wraz z podatkami i ubezpieczeniami, 451 - odpis na fundusz załogi, 459 - fundusze specjalne i 469 - inne koszty niematerialne. Z kosztów złożonych do obliczenia wskaźnika skorygowanego trzeba wziąć pod uwagę koszty warsztatu, transportu, zarządu i inne.

Z kolei koszty zarządów okręgów podzielić można na materialne i niematerialne. W pierwszej grupie uwzględnić trzeba: zużycie materiałów i przedmiotów nietrwałych /konto 411/, zużycie paliw i surowców /414/, usługi gastronomiczne /425/, usługi transportowe /426/ oraz usługi łączności /429/. W grupie wyszczególnić należy koszty osobowe /płace, podatki od płac, ubezpieczenia/, konta 431, 441 i 445, fundusze specjalne /459/.

usługi hotelowe /466/ oraz ubezpieczenia indywidualne /4697/, inne usługi imprezowe /4698/ i inne usługi niematerialne /469/.

Wszystkie wymienione rodzaje kosztów mają dominujący udział w kosztach ogółem, usługi zaś transportowe, gastronomiczne, a przede wszystkim hotelowe są najistotniejszymi pozycjami w tej grupie zakładów.

Wartość dynamiki kosztów została uznana za podstawę wyboru bazy danych do obliczenia skorygowanej wartości kosztów. Dynamika ta nie jest także skorelowana z dynamiką obrotów mierzoną w ujęciu ilościowym i świadczy o inflacyjnym wzroście cen. Obrazują to następujące dane dotyczące:

- dynamiki obrotów i kosztów w ujęciu wartościowym w różnych rodzajach działalności;
- dynamiki rocznej kosztów w podstawowych grupach rodzajowych według rodzajów działalności.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 16 i 17 można wyprowadzić kilka wniosków uogólniających, a mianowicie:

1. Koszty rosną znacznie szybciej w zakładach i zarządach charakteryzujących się dużą sezonowością obrotów. Stąd też:

2. Najbardziej opłacalna /z punktu widzenia różnicy między dynamiką kosztów i obrotów/ jest grupa dużych hoteli o małej sezonowości obrotów, a najmniej opłacalna grupa małych hoteli o dużej sezonowości obrotów. W okręgach lepsze wskaźniki mają zarządy mniejsze aniżeli większe.

3. W zdecydowanej większości wypadków obroty mierzone w jednostkach naturalnych /liczba obsłużonych klientów, udzielonych noclegów, ilość sprzedanego surowca/ wzrastają wolniej od wzrostu kosztów mierzonych wartościowo. Stąd też na każdego obsłużonego przypada z roku na rok większy koszt złotówkowy. Jest to oczywiście miara poziomu inflacji.

4. Charakterystyczne jest to, że obroty rosną szczególnie słabo w gastronomii /z 26 przebadanych zakładów aż 15 odnotowało spadek ilości sprzedanego mięsa, 12 spadek ilości sprze-

danej kawy, a 10 spadek ilości sprzedanego alkoholu. Spadki sprzedaży mięsa były bardzo dotkliwe. W 3 zakładach spadki utrzymywały się w granicach do 10%, w kolejnych 3 wynosiły 10-20%, w 5 oscylowały w granicach 21-30%, a w 4 - przekroczyły znacznie 30%. Natomiast w hotelach odnotowujemy niewielki, ale systematyczny i omalże powszechny wzrost liczby obsłużonych klientów. Tylko dwa zakłady na 26 zanotowały niewielki spadek. W 16 z nich wzrost utrzymywał się w granicach 1-10%, w następnych 7 w granicach 11-20%, w sporadycznych zaś wypadkach przekraczał 20, a nawet 30%. Zjawisko stagnacji odnotowujemy w zakresie usług turystyki krajowej oraz wczasów i wypoczynku, natomiast niezwykle dynamiczny wzrost w zakresie turystyki zagranicznej, szczególnie wyjazdowej /wzrost w granicach 60-90%/, ale też i przyjazdowej /wzrost 60-80%/. Sądzić jednak należy, że tendencja ta, będąca wynikiem odradzania się ruchu zagranicznego po niezwykle wysokim spadku, wkrótce znacznie osłabnie. To samo dotyczy może usług transportowych, które rosną dynamicznie, zwłaszcza tam, gdzie liczba autobusów nie jest w pełni dostateczna. Szczególnie szybko przyrasta ilość tzw. pasażerokilometrów /znacznie szybciej od liczby przewożonych pasażerów/, co świadczy o wydłużeniu tras przejazdowych, prawdopodobnie wiąże się to ze wzrostem liczby imprez zagranicznych.

5. W hotelach oraz we wszystkich typach usług świadczonych przez zarządy okręgów /z wyjątkiem transportu/ zauważyć można znacznie szybszy wzrost kosztów niematerialnych od materialnych /które stanowią zresztą przeważającą część kosztów/, natomiast w gastronomii występuje wyraźnie tendencja odwrotna. W transporcie natomiast trudno dopatrzeć się jakichś prawidłowości, chociaż wydawać by się mogło, że znacznie wyższe powinny tu być koszty materialne.

Wybór wskaźników względnych i punktów odniesienia

Kolejnym zadaniem badawczym jest wybór punktów odniesienia do poszczególnych rodzajów kosztów. Wartości te określają potencjał przedsiębiorstwa /osobowe i rzeczowe czynniki pro-

dukcji/, a także efekt zaangażowania tego potencjału w postaci liczby obsłużonych klientów bądź sprzedanego surowca i będą stanowić podstawę uzyskiwania wskaźników względnych kosztów, które będą miały konkretną wymowę ekonomiczną i będą stanowić podstawę porównań poszczególnych pozycji kosztów.

W analizie można zastosować szereg rozmaitych, w zależności od rodzaju działalności, punktów odniesienia. Przedstawiamy je w tabeli 18.

Podstawy wyboru wskaźników wzorcowych

Z kolei można dokonać wyboru poszczególnych wskaźników. W hotelach proponuje się wybrać następujące:

- wartość podatku obrotowego podzielić przez liczbę obsłużonych gości, uzyskując wartość podatku na jednego obsłużonego;
- wartość podatku od gruntu i nieruchomości podzielić przez wartość budynku;
- podatek od płac podzielić przez liczbę zatrudnionych;
- amortyzację podzielić przez faktyczną wartość majątku /wartość brutto - wartość zamortyzowana/, uzyskując wartość amortyzacji przypadającą na złotówkę realnego majątku zakładu;
- czynsze i dzierżawy przez wartość budynków;
- wartość podatku ogółem przez liczbę zatrudnionych;

W zakresie kosztów eksploatacyjnych syntetyczną wartość kosztów prostych należałoby dzielić przez różne miary /liczbę obsłużonych gości, liczbę zatrudnionych, wartość majątku/, w ostateczności wybrać jednak jeden punkt odniesienia.

- koszty materialne podzielić przez wartość majątku, odnosząc się bowiem przede wszystkim do posiadanego majątku;
- koszty niematerialne dzielić z kolei przez liczbę obsłużonych gości, otrzymując wartość kosztu na jednego obsłużonego.

W kosztach złożonych koszty związane z warsztatem podzielono przez wartość majątku, koszty transportu przez zdolność

eksploatacyjną, koszty zaś zarządu oraz koszty inne przez liczbę łóżek w jednostce hotelowej. Lista wybranych wskaźników względnych dla gastronomii i biur podróży jest ukazana w tabeli 19.

W wyniku otrzymano następujące wskaźniki względne dla poszczególnych rodzajów działalności. Dane przedstawiamy tylko dla hoteli - tekst główny. Reszta danych w aneksie.

Kolejnym zadaniem jest wybór wskaźników wzorcowych, które staną się podstawą obliczenia skorygowanej wartości kosztów dla każdego z przedsiębiorstw /powstałej przez pomnożenie wskaźnika wzorcowego przez odpowiadający mu punkt odniesienia/. Wyboru moglibyśmy dokonać oscylując pomiędzy wartością wskaźnika średniego dla danej grupy zakładów a wskaźnika najniższego /wybór wskaźnika wyższego od średniego nie powinien wchodzić w rachubę ze względu na preferowane w tej sytuacji rozwiązanie mało efektywnego - uznanie, że koszty realnie powstałe są zbyt niskie/. Należy stwierdzić, że w tym względzie nie ma rozwiązania jedyne - optymalnego, którego zastosowanie należałoby bezwzględnie preferować. Wybór zależy od przyjętego kryterium i oceny możliwości realnej obniżki kosztów przez przedsiębiorstwa. Tak więc wybierając wskaźnik średni uznajemy, że koszty rzeczywiste grupy zakładów, których wskaźnik dotyczy, odpowiadają w zasadzie realnym możliwościom w tym zakresie, a możliwości obniżki kosztów w skali tej grupy są znikome. Jest to wariant łagodny - kryterium stanowi utrzymanie kosztów na dotychczasowym poziomie w skali całej grupy i mobilizowanie do obniżki tylko przedsiębiorstw o kosztach relatywnie najwyższych.

Wybierając wskaźnik najniższy działamy bardzo mobilizująco na wszystkie zakłady, które oprócz wzorcowego będą miały koszty relatywnie wyższe, ale musimy się liczyć z dużymi perturbacjami finansowymi w sytuacji, gdy ich rzeczywiste koszty nie były zwiększone, lecz wynikały z przyczyn odeń niezależnych. Tak więc ocena chociażby warunkowa kosztów rzeczywistych i możliwości ich zmniejszenia musi stanowić podstawę wyboru.

Pozostawiając więc tę ocenę kierownictwu przedsiębiorstwa, w zakładach hotelarskich zdecydowaliśmy się na przyjęcie wskaźnika średniego. W celu wyeliminowania skutków zbyt dużych, a nieraz przypadkowych odchyień na wartość średnią, w grupach skupiających ponad 6 zakładów odrzuciliśmy przy jego obliczeniu wartości skrajne /najniższe i najwyższe/.

Natomiast w zarządach okręgów, mając do czynienia jedynie z dwiema grupami po dwóch reprezentantów każda, zdecydowano się z konieczności na wybór wartości najniższej. W rezultacie uzyskano wartości, które przedstawiono w tabelach umieszczonych na końcu pracy. W tekście podano jedynie dane dla hoteli /gastronomia w aneksie/.

Ponieważ w zarządach okręgów mieliśmy tylko dwie wartości wskaźników względnych i wybrano "automatycznie" wskaźnik niższy, nie ujmowano tych wskaźników w osobnych zestawieniach.

Obliczanie skorygowanej bezwzględnej wartości kosztów według zakładów i rodzajów działalności

Jak już wspomniano, wartość skorygowanej, bezwzględnej wartości kosztów według zakładów i rodzajów działalności powstaje przez pomnożenie wskaźnika wzorcowego przez odpowiadający mu punkt odniesienia. W wyniku powstały wartości, które prezentujemy w tabelach 29-31.

Przedstawione dane stanowią wartość kosztów skorygowanych, przyjętych w dalszych badaniach jako podstawa obliczenia wskaźnika rentowności i w konsekwencji odpowiadających mu obrotów nie podlegających opodatkowaniu. Należy jednak zwrócić uwagę na pewne niebezpieczeństwa "czysto rachunkowe", które mogą wynikać z przyjęcia zarówno średniego, jak i najniższego wskaźnika względnego jako podstawy obliczeń wartości skorygowanych. Przy zastosowaniu wskaźnika średniego w wielu zakładach wartość kosztów skorygowanych jest wyższa od rzeczywistych, co może je skłaniać do zmniejszenia efektywności działań. Może też wystąpić znaczna zmiana rentowności poszczególnych zakładów.

Sądzymy jednak, że jest to zjawisko naturalne i wyraża rzeczywiste zróżnicowanie zarówno dotychczasowej gospodarności, jak i warunków działania, co musi wpływać na zróżnicowanie rentowności i wyznaczać w konsekwencji kierunek przyszłej alokacji zasobów.

Niebezpieczeństwo tkwi także w strukturze kosztów, która - jak widać z załączonych danych - jest bardzo zróżnicowana /proporcje udziału poszczególnych pozycji kosztów w wartości ogółem/. Przy tak zróżnicowanej strukturze i obliczaniu skorygowanej wartości kosztów w każdym z ich rodzajów osobno /na podstawie wskaźnika średniego/ może się zdarzyć i zdarza się, że suma poszczególnych pozycji kosztów może różnić się in plus od obliczonej wartości ogółem. W załączonych tabelach mamy do czynienia z takimi wypadkami. Dlatego też tą metodą obliczać możemy jedynie wartości zagregowane /np. koszty proste i złożone/ oraz koszty ogółem bez podawania ich struktury rodzajowej. Zresztą w rzeczywistości tę strukturę należałoby pozostawić do ukształtowania samym zakładom, pozostając jedynie przy wartości skorygowanej ogółem /wyliczonej na podstawie kosztów prostych i złożonych/ jako podstawie dalszych obliczeń.

Należy przestrzec także przed błędami mogącymi zaistnieć w razie ujmowania najniższych wskaźników względnych jako podstawy obliczenia wartości skorygowanej. Mogą one wystąpić zwłaszcza wówczas, gdy wartość wskaźnika jest z rozmaitych przyczyn ^x zbyt mała w stosunku do wartości porównywalnych i kiedy podstawy odniesienia do obliczania wskaźnika względnego ogółem i wskaźników dla poszczególnych rodzajów kosztów są odmienne. Wówczas może się okazać, że suma kosztów skorygowanych w poszczególnych rodzajach jest wyższa od sumy ogółem. Wypadek taki, jakkolwiek teoretycznie możliwy, nie wystąpił w prezentowanych badaniach. Mogą jedynie zaistnieć spore dysproporcje pomiędzy

^x Np. w okręgu katowickim w porównaniu z innymi okręgami występowała duża liczba zatrudnionych. Stąd też wartość kosztów osobowych na jednego zatrudnionego w tym okręgu była znacznie mniejsza od pozostałych.

poszczególnymi okręgami w poziomie kosztów ogółem, jeżeli podstawy odniesienia będą dobierane oddzielnie dla grup okręgów. Wszystkie te niebezpieczeństwa nie zmieniają jednak zasadniczej celowości tego typu poczynąń, zwłaszcza przy obliczeniach skorygowanej wartości kosztów ogółem dla danego rodzaju działalności, która pozwala doprowadzić sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw do postaci porównywalnej.

Obliczanie skorygowanego poziomu kosztów dla grup zakładów

Na podstawie uzyskanych wyników można obliczyć wartość kosztu skorygowanego ogółem dla poszczególnych zakładów, a także dla ich grup wyodrębnionych na podstawie przedstawionych wcześniej kryteriów. W zakładach hotelarskich koszty te składają się z trzech pozycji:

- a/ kosztów hoteli,
- b/ kosztów gastronomii,
- c/ kosztów pozostałej działalności.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyodrębniono dwie pierwsze grupy kosztów skorygowanych. Uznano, upraszczając, że po korekcie proporcje pomiędzy poszczególnymi grupami kosztów nie ulegną istotnym zmianom, w związku z tym założyć można, że koszty pozostałej działalności stanowić będą ten sam procent wartości ogółem jak przed korektą. W związku z tym uzyskano następujące ostateczne wartości kosztów skorygowanych /tabela 26/.

W zarządach okręgów koszty te składają się z pozycji dotyczących poszczególnych rodzajów działalności /tj. TK /turystyka krajowa/, OP /obsługa podróżnicza/, TZW /turystyka zagraniczna wyjazdowa/ = Tr. /transportu/ i pozostałych/, które razem stanowią wartość kosztu ogółem. Do kosztów w rodzajach działalności dodano nie uwzględnione do tej pory wartości kosztów wydziałowych oraz ogólnozakładowych, zgodnie z dotychczas kształtującymi się proporcjami, które wynoszą odpowiednio: TK - 3,54%, OP - 59,2%, TZW - 6,64%, Tr. - 36,4%. W rezultacie otrzymano wyniki, prezentowane w tabeli 27.

Tak więc w wyniku przedstawionej procedury badawczej uzyskaliśmy wartość kosztów skorygowanych dla poszczególnych rodzajów działalności w wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw i okręgów. Jest to niezbędnym etapem do określenia propozycji obrotów miesięcznych, których przekroczenie w drodze podwyżki cen powinno podlegać opodatkowaniu. Kolejnym zadaniem jest określenie zysku i rentowności, jakie powinny być osiągnięte według rodzajów działalności w wyodrębnionych grupach zakładów.

C. Obliczenie zysku i rentowności w wybranych grupach zakładów

Przy próbach obliczenia zysku i rentowności powinniśmy ustalić następującą kolejność działań:

1. Przyjęcie założeń o zachowaniu proporcji udziału poszczególnych grup przedsiębiorstw w zysku ogółem w momencie wzrostu zysku.
2. Określenie zysków osiąganych w momencie przeprowadzenia badań w poszczególnych grupach zakładów.
3. Obliczenie zysku w poszczególnych grupach zakładów, który musiałby być osiągnięty przy założeniu zrealizowania zamierzonych przez przedsiębiorstwo nakładów na działalność rozwojową.
4. Obliczenie przewidywanej rentowności dla grup zakładów na podstawie określonych zysków i kosztów skorygowanych.
5. Obliczenie zysku i rentowności dla poszczególnych rodzajów działalności na podstawie przyjętych założeń.

Z rozważań zamieszczonych w poprzednich partiach pracy wynikało, że zysk ten, po to, by pokryć zapotrzebowanie na działalność rozwojową, powinien wynosić 4.788.195 mln, tzn. powinien być o 17% wyższy od dotychczas uzyskanego. Ponieważ wartość zysku osiągniętego w poszczególnych grupach przedsiębiorstw można było ustalić na podstawie rozesłanej ankiety, przeto odpowiednie dane kształtować się będą, jak podaje tabela 28.

Mając obliczoną wartość zysku i wcześniej uzyskany koszt skorygowany, możemy łatwo obliczyć rentowność w poszczególnych grupach zakładów. Jest ona następująca /w %/:

Grupy zakładów:	Przewidywana wartość:
Duże - duża sezonowość	5,6
Duże - mała sezonowość	14,5
Małe - duża sezonowość	5,8
Małe - mała sezonowość	7,6
Łódź, Szczecin	17,5
Katowice, Wrocław	16,4

Wyliczone wartości zysku i rentowności są, niestety, zbyt zagregowane - dotyczą całej działalności. Celem obliczenia cen i obrotów nie podlegających opodatkowaniu należałoby obliczyć wartość zysku i rentowność w poszczególnych rodzajach działalności. Konieczność stosowania tych założeń uzasadnia pilną potrzebę dezagregacji osiągniętego zysku ogółem według rodzajów działalności zakładu, czyli sposobów jego wytwarzania.

Na podstawie obserwacji kształtowania się dotychczasowej struktury zysku zakładamy, że w zakładzie działalność hotelarska i gastronomiczna jest źródłem 85% zysków zakładu /15% przypada na pozostałą działalność/. Wielkość tę należy traktować jako średnią. Zakładamy też na podstawie dotychczasowych obserwacji, że proporcje między zyskami w hotelach i gastronomii kształtują się jak 20 : 80.

W zarządach okręgów natomiast za podstawę podziału zysku pomiędzy poszczególne rodzaje działalności przyjęliśmy proporcje w układzie kosztów, a także preferencje kierownictwa wynikające z możliwości swobodniejszego kształtowania cen i dotyczące trendów rozwojowych turystyki. Dokonano też zmniejszenia zysków o procentowy udział różnicy pomiędzy kosztami ogółem a kosztami prowadzenia podanych wyżej działalności w następujących rodzajach działalności: TK /turystyka krajowa, OP /obsługa podróżnicza/, TZW /turystyka zagraniczna wyjazdowa/, Tr. /transport/.

Tak więc uzyskano wartości zysków i rentowności, stanowiące podstawowe dane do obliczenia cen i obrotów nie podlegających opodatkowaniu /tabela 29/.

D. Określenie stopnia wykorzystania potencjału

Określenie stopnia wykorzystania potencjału jest kolejnym, niezbędnym krokiem na drodze ustalania obrotów nie podlegających opodatkowaniu. Obroty te, jak już podkreślaliśmy, przy uwzględnieniu danego poziomu kosztów skorygowanych powinny zapewnić zakładom rentowność umożliwiającą osiągnięcie zysku wystarczającego na pokrycie wydatków, związanych z działalnością rozwojową. Jednocześnie uzyskiwanie obrotów zapewniających założoną rentowność za pośrednictwem podwyżki cen podlegałoby opodatkowaniu. Jednakże wspomniane obroty, a także ceny będące podstawą ich uzyskiwania, powinny być kształtowane w okresach miesięcznych i różnicowane w zależności od relacji podaży do popytu, czego wyrazem jest stopień wykorzystania potencjału.

Jak już wspomnieliśmy, wykorzystanie potencjału w poszczególnych rodzajach działalności można osiągnąć za pomocą odmiennych miar. W gastronomii i usługach świadczonych przez biura podróży można założyć upraszczająco, że największa ilość sprzedanego surowca /w skali miesięcznej/ bądź najwyższa liczba obsłużonych klientów w miesiącu /przyjęto miesiące/ z kilku ostatnich lat jest równoznaczna z maksymalnym wykorzystaniem potencjału. Ponadto w gastronomii można obliczyć wykorzystanie na podstawie wybranych surowców-reprezentantów /mięso, kawa, alkohol itp./. Do ostatecznych obliczeń obrotów wzięto jednak pod uwagę tylko wskaźniki dotyczące mięsa /nie mogąc z oczywistych względów określić wartości średnich/. Wreszcie tam, gdzie dane ilościowe nie charakteryzowały się dynamiką zmian, wskaźniki wykorzystania potencjału obliczono na podstawie 2 lat, tam natomiast, gdzie dynamika była wysoka, brano pod uwagę tylko ostatni rok badany.

2. Kształtowanie cen jako parametru dla zakładów

Określone w poprzedniej części pracy wartości kosztów skorygowanych, przewidywanego zysku, przewidywanej rentowności oraz miesięcznych wskaźników wykorzystania potencjału na podstawie opisanej procedury badawczej, przy przyjęciu sprecyzowanych założeń są tymi danymi, dzięki którym możliwe będzie określenie obrotów miesięcznych nie podlegających opodatkowaniu. Obroty te - jak już wspominaliśmy - powinny ulegać zmianom w zależności od relacji podaży do popytu, nie tylko ze względu na wahania wskaźnika wykorzystania potencjału, ale także ze względu na uzależnienie wysokości cen od tego wskaźnika. Ceny bowiem rosną wraz ze wzrostem tego wskaźnika i w momencie najwyższego wykorzystania tego potencjału przybierają wartość maksymalną. W momencie, w którym potencjał ten będzie zaangażowany w najwyższym stopniu, wartość usług 1% tego potencjału też będzie najwyższa. Ową wartość nazwiemy ceną maksymalną.

Posłużmy się przykładem grupy zakładów dla zobrazowania powyższych zależności, chociaż w praktyce lepiej będzie obliczać je dla poszczególnych przedsiębiorstw /co także będzie przedstawione w dalszej części opracowania/. Na podstawie obliczeń dokonanych na materiale empirycznym stwierdzono, iż w grupie małych hoteli, charakteryzujących się dużą sezonowością obrotów, średnie wykorzystanie potencjału - według miesięcy - wynosi:

Miesiące:	1	2	3	4	5	6
Wskaźnik wykorzystania potencjału:	52,24	70,92	56,92	57,95	64,50	71,40
Miesiące:	7	8	9	10	11	12
Wskaźnik wykorzystania potencjału:	87,26	85,22	79,22	61,04	44,95	43,91

W związku z tym lipiec, w którym wykorzystanie to wynosiło 87,26%, jest miesiącem maksymalnego, najwyższego obciążenia. Można je uznać za 100 i określić relacje pozostałych wskaźników do najwyższego. Są one następujące:

Miesiące:	1	2	3	4	5	6
Wskaźniki relatywne:	59,87	81,26	65,23	66,41	73,92	81,82
Miesiące:	7	8	9	10	11	12
Wskaźniki relatywne:	100,00	97,66	85,06	69,95	51,51	49,29

Wskutek obliczeń, wynikających ze wszystkich określonych w pracy przesłanek ustaliliśmy, że rentowność w tej grupie zakładów powinna wynosić 5,1% /w celu uelastycznienia osiągniętych wyników ustaliliśmy ją do obliczeń na komputerze w granicach 4-6%/. Na podstawie przedstawionej w pracy dokładnej procedury dochodzenia do poziomu kosztów skorygowanych ustaliliśmy dla tej grupy zakładów wysokość tego kosztu w kwocie 532.170 tys. zł. Stąd też naszym zadaniem jest określenie wysokości miesięcznych obrotów tak, aby zakłady osiągnęły roczną rentowność w planowanej wysokości pod warunkiem, że cena /wartość obrotu z 1% potencjału/ w momencie najwyższego wykorzystania potencjału przybiera wartość maksymalną i obniża się wraz ze spadkiem wykorzystania według elastyczności 0,5-1,0. Przyjmujemy, że w naszym przykładzie elastyczność ta wynosi 0,5, tzn. spadek obrotów o 1% powoduje spadek wartości obrotu z 1% potencjału o 0,5%. Na podstawie obliczeń komputerowych /wybieraliśmy cenę w przedziale 800-2000/ ustaliliśmy, iż ceną spełniającą ten warunek jest 820. Oznacza to, że w momencie najwyższego wykorzystania potencjału /87,26%/ za usługi absorbujące 1% tego potencjału możemy pobierać cenę 820 tys. zł. Jest to cena, której przekroczenie powodować będzie uruchomienie podatku obrotowego, służącego do ściągnięcia nie uzasadnionych wzrostów obrotów. Jednocześnie jest to cena maksymalna, tzn. najwyższa za usługi absorbujące 1% potencjału usługowego. Stąd też obrót, który możemy uzyskać przy stosowaniu tej ceny, jest równy 71,553 tys. zł /820 x 87,26/.

W kolejnym miesiącu /sierpień/ wykorzystanie potencjału spadło o 2,34% /w skali 1-100/ - w rzeczywistości z 87,26% do 85,22%. Dlatego też cena pobierana za usługi absorbujące 1% tego potencjału powinna spaść o 1,16% /elastyczność 0,5/. Jak łatwo się przekonać, będzie to cena 810,4 tys., a obrót uzys-

kany w tymże miesiącu powinien wynosić 69.063 tys. zł /810,4 x 85,22/.

W kolejnym miesiącu /wrzesień/ spadek wykorzystania jest znaczny w stosunku do maksymalnego wykorzystania /o 14,94% w skali 1-100/. Wykorzystanie to wynosi teraz 74,22%. Toteż cena pobierana za usługi absorbujące 1% tego wykorzystania powinna spaść o 7,47% w stosunku do ceny maksymalnej i wynosić będzie 758,7 tys., a obrót uzyskany w tymże miesiącu wynieść powinien 56.312 tys. /758,7 x 74,22/. Postępując według opisanej procedury, uzyskamy następujące wyniki /patrz tabela 32/.

Jak można zauważyć, przyjęty wskaźnik elastyczności cen względem stopnia wykorzystania potencjału w poważnym stopniu wpływa na sezonowe różnicowanie cen i obrotów. Wskaźnik ten powinien być zależny od stanu równowagi na rynku usług turystycznych, a także - co trzeba dodać - od natężenia wahań sezonowych. Stopień równowagi /bądź nierównowagi/ rynkowej mierzyć możemy jedynie w okresach największego nasilenia ruchu turystycznego. Jeśli zapotrzebowanie na usługi przewyższa możliwości recepcyjne, trzeba postulować wprowadzenie proporcjonalnej zasady ustalania cen w stosunku do zmian obrotów. Uzależnione jest to także od natężenia wahań sezonowych. Im większe natężenie wahań, tym współczynnik zmiany cen do zmiany obrotów powinien mieć tendencję malejącą. W ten sposób można by przeciwdziałać zbyt głębokim wahanom ceny, a jednocześnie nie dopuszczać do pobierania cen maksymalnych.

Uwagi powyższe można traktować jedynie jako zalecenia pod adresem zarządu, który w uzgodnieniu z Ministerstwem Finansów kształtować powinien politykę cen. Możliwość wpływania na wysokość ceny maksymalnej, a także współzależność pomiędzy ceną a stopniem wykorzystania potencjału może i powinna być narzędziem polityki władz koncernu, zmierzającej do terytorialnego i strukturalnego ukształtowania konsumpcji turystycznej, a także do stymulowania obniżki kosztów produkcji usług.

W podanym przykładzie wzięto pod uwagę grupę przedsiębiorstw hotelarskich /uwzględniono nie tylko wykorzystanie potencjału i rentowności, ale także wartość kosztów skorygowanych dla całej grupy/. W praktyce konieczne jest określenie obrotów nie podlegających opodatkowaniu dla każdego zakładu z osobna. Argumentem uzasadniającym takie postępowanie jest właśnie zróżnicowanie pomiędzy kosztami rzeczywistymi a skorygowanymi - nierównomiernie w każdym zakładzie. Te różnice w kosztach są skutkiem zróżnicowanej efektywności działania zakładów. Wpływają na ich dywersyfikację i są silnym bodźcem do działań proefektywnościowych. Jednocześnie pozwalają na eliminację z rynku zakładów działających mało efektywnie bądź ze względu na błędne decyzje eksploatacyjne, bądź też złą alokację kapitałów. Natomiast średni wskaźnik wykorzystania potencjału w grupach zakładów oraz przewidywana wartość zysku i rentowności określone na podstawie potrzeb inwestycyjnych całego przedsiębiorstwa i grupowych kosztów skorygowanych powinny pozostać takie same w każdym z zakładów, wchodzących w skład grupy. Odzwierciedlają one bowiem podobieństwo warunków działania /wykorzystanie potencjału/. Dane dla poszczególnych grup zakładów przedstawiono w aneksie.

Przy przeliczeniach na EMC dla ułatwienia procedury obliczeń przyjęto nie jedną cyfrę wyrażającą rentowność, lecz pewien przedział rentowności. Stąd też może być kilka zestawów wartości cen i odpowiadających im obrotów, spełniających żądaną rentowność. Dla uniknięcia zbyt drobiazgowych obliczeń przyjęto szukanie cen z krokiem 5, tzn. maszyna brała pod uwagę co piątą /w liczbach całkowitych/ cenę z zadanego przedziału, w którym ceny te były szukane. Jeżeli przedział nie był zbyt duży /gdy wartość kosztów skorygowanych nie przekraczała 100.000/ zastosowano krok 3.

Ceny i obroty ukazano przy różnych wskaźnikach elastyczności cen względem stopnia wykorzystania potencjału /0,5-1,0 z krokiem 0,1/, aby wskazać na wszelkie możliwe warianty rozwiązań.

W tekście głównym zaznaczono tablice dotyczące jedynie działalności hotelarskiej /po jednym reprezentancie każdej z grup zakładów/. Dane dla gastronomii oraz zarządów okręgów zawarto w aneksie. Dane dotyczące wszystkich zakładów i zarządów według rodzajów działalności są w posiadaniu autora.

Wspomniany system kształtowania cen i obrotów oraz powiązania ich ze sposobem naliczania podatku obrotowego ma niezaprzeczalne zalety. Przede wszystkim stymuluje wzrost aktywności gospodarczej zakładów, uzależniając osiąganie rentowności od wzrostu aktywności gospodarczej, której wyrazem jest stopień wykorzystania potencjału usługowego. Przeciwdziała także nie uzasadnionym podwyżkom kosztów i stawia koszty w charakterze niezwykle czułego instrumentu oddziałującego na uzyskiwaną rentowność.

Zastosowanie proponowanego rozwiązania nie byłoby możliwe bez jego powiązania z opodatkowaniem zysku. Stosowane do tej pory rozwiązania w zakresie wysokości stawki podatkowej są trudne do utrzymania z przyczyn, o których była już mowa. Wzrost zainteresowania zakładów instrumentami ekonomicznymi jest możliwy tylko przez obniżenie progresji podatkowej. Wyzwolenie inicjatywy zakładów zmierzających do wzrostu aktywności gospodarczej dzięki stworzeniu możliwości przejmowania większej niż do tej pory sumy zysku z pewnością przyczyni się do bardzo pożądanego zróżnicowania przedsiębiorstw.

Chcielibyśmy obecnie przedstawić dalsze argumenty za uzasadnieniem proponowanych metod po to, aby przekonać o ich słuszności i zachęcić do dalszych prób nad ich modyfikacją i wprowadzeniem do praktyki. Jest to bardzo ważne, ponieważ przedstawiane propozycje daleko odbiegają od tego, co jest obecnie stosowane w przedsiębiorstwach i co należałoby zmienić. Celem proponowanego systemu jest skłanianie przedsiębiorstw do działań proefektywnościowych, tzn. zwiększenia rentowności przede wszystkim dzięki lepszemu wykorzystaniu potencjału i względnej obniżce kosztów.

Szczególnie silna presja będzie wywierana na wzrost wykorzystania potencjału. Każdy, nawet drobny wzrost rocznego wykorzystania potencjału może doprowadzić do bardzo szybkiego przyrostu wskaźnika rentowności. Wzrost stopnia wykorzystania potencjału, zwłaszcza w sytuacji sezonowości obrotów nie jest przedsięwzięciem łatwym. Można go osiągnąć przede wszystkim przez wzrost wykorzystania miejsc w miesiącach o najniższym nasileniu obrotów, a więc przez zmniejszenie sezonowości. Stymulacja zakładów do tych nad wyraz pożytecznych działań jest główną zaletą proponowanych rozwiązań.

Niezwykle ważną cechą proponowanych rozwiązań jest to, że skłaniają one zakłady do względnej obniżki kosztów. Jest to bowiem druga, istotna metoda wzrostu opłacalności prowadzonych działań. Nie uzasadniony wzrost kosztów /nie będący wynikiem wzrostu podatków, opłat, cen surowca itp./ nie może znaleźć bowiem odzwierciedlenia w cenie bez dużego uszczerbku dla finansów zakładów. Jest to zasadnicza zmiana w porównaniu ze stanem istniejącym, w którym niemal każdy wzrost kosztów ma odzwierciedlenie w cenie, w której zakłada się pokrycie wszystkich kosztów i zapewnienie dogodnego dla nich wskaźnika rentowności.

Proponowany system określania cen i na tej podstawie obrotów nie podlegających opodatkowaniu, uwzględniający koszty "produkcji usług" jako podstawę obliczania ceny, uzależnia jednak jej wysokość od relacji podaży i popytu, wprowadzając dwa bardzo istotne założenia: wzrostu cen wraz ze wzrostem wykorzystania potencjału w danym miesiącu i jednocześnie względnego spadku cen wraz ze wzrostem wykorzystania potencjału w skali rocznej. Są to założenia w pełni uzasadnione względami ekonomicznymi. Pierwszego nie trzeba uzasadniać, ponieważ wydaje się oczywisty. Niestety, nie jest on stosowany w praktyce. Założenie drugie uzasadnione jest tym, że w miarę wzrostu stopnia wykorzystania potencjału spadać powinien wskaźnik względnego poziomu kosztów. Koszty stałe systematycznie wówczas spadają na jednostkę obrotu, a zmienne też z reguły nie rosną proporcjonalnie do wzrostu obrotów. Tak więc istnieją przesłanki

ku temu, aby dana rentowność była osiągnięta przy niższym pułapie cen. Stosując ceny uzależnione od relacji podaży do popytu doprowadzić można do lepszego niż do tej pory dostosowania struktury podaży do struktury popytu, która przecież istnieje w danej cenie. Rozwiązania powyższe wydają się być konieczne, dotychczas bowiem stosowana praktyka dowodzi, że zakłady posiadające pełną swobodę w zakresie ustalania cen ze wszystkimi negatywnymi skutkami tego zjawiska /wzrost cen pokrywający koszty nie uzasadnione, niedostateczne zróżnicowanie cen w czasie itp./ jednocześnie nie mają w dostatecznym stopniu zapewnionych środków na działalność modernizacyjną i rozwojową. Dzieje się tak pomimo wysokiego stopnia wykorzystania przez nie posiadanego potencjału i dalej utrzymującego się wysokiego natężenia popytu. A warto zaznaczyć, że nie stworzono żadnych warunków przepływu kapitałów.

Tak więc przedstawione propozycje są potwierdzeniem chęci odejścia od stosowanej do tej pory samowoli cenowej przedsiębiorstw i zakładów, która nie może być utożsamiana z decentralizacją, ani tym bardziej z zasadami pośredniego oddziaływania na decyzje podmiotów gospodarczych. Stosowany obecnie system przyjmowany jest przy milczącym założeniu, że stały wzrost cen w turystyce może w końcu doprowadzić do równowagi na rynku usług turystycznych. Dotychczasowe doświadczenia nie potwierdzają słuszności tego założenia. Jednocześnie dopuszcza się do działań nieefektywnych w warunkach stagnacji rozwojowej. Musi to doprowadzić do dalszego wzrostu inflacji i oddalenia stanu równowagi.

3. Informacje o przebiegu procesów gospodarczych w parametrycznym systemie zarządzania

Na podstawie dotychczasowych rozważań możemy sformułować kilka uwag na temat rodzaju informacji niezbędnych do realizacji opracowanego systemu podatkowego, a także nadawców i odbiorców tych informacji i faz ich przekazywania. Można je ująć za pomocą poniższego schematu:

FAZA I - ZBIERANIE DANYCH

Rodzaj informacji	Nadawca	Adresat
1. Wysokość kosztów w skali roku w postaci zdezagregowanej	zakłady i zarządy	zarząd przedsiębiorstwa
2. Wykorzystanie potencjału według miesięcy	zakłady i zarządy	zarząd przedsiębiorstwa
3. Zamortyzowanie majątku i potrzeby inwestycyjne	zakłady i zarządy	zarząd przedsiębiorstwa
4. Potencjał gospodarczy i liczba obsługiwanych osób oraz ilość sprzedanego surowca	zakłady i zarządy	zarząd przedsiębiorstwa

FAZA II - OPRACOWANIE INSTRUMENTARIUM

Rodzaj informacji	Nadawca	Adresat
1. Przewidywana rentowność - całość i zakłady	zarząd przedsięb.	Min. Finansów grupy zakładów
2. Koszty skorygowane w grupach przedsiębiorstw	zarząd przedsięb.	grupy zakładów
3. Elastyczność cen względem stopnia wykorzystania potencjału	zarząd przedsięb.	grupy zakładów
4. Średnie wykorzystanie potencjału w grupach zakładów	zarząd przedsięb.	grupy zakładów
5. Wartość obrotów dla zakładów bez opodatkowania	zarząd przedsięb.	grupy zakładów
6. Zasady naliczania podatku obrotowego	Min. Finansów budżety terenowe	zarząd przedsięb.
7. Zasady naliczania podatku dochodowego	Min. Finansów	zarząd przedsięb.

FAZA III - REALIZACJA SYSTEMU

Rodzaj informacji	Nadawca	Adresat
1. Wartość zrealizowanych obrotów	zakłady wg grup	zarząd przeds. budżety woj.
2. Faktyczne wykorzystanie potencjału	zakłady i zarządy	budżety ter. zarząd przeds.
3. Opodatkowanie obrotu	zakłady i zarządy	budżety ter.
4. Wartość zysku w zakładach i przeds. i jego opodatkowanie	zarząd preds.	budżety ter. Min. Finansów
5. Podział zysku i jego dodatkowe opodatkowanie	zarząd preds.	Min. Finansów

FAZA IV - OCENA REALIZACJI - PRZYGOTOWANIE KOREKT INSTRUMENTARIUM

Rodzaj informacji	Nadawca	Adresat
1. Zmiany kosztów niezależnych od przedsiębiorstwa	zakłady i zarządy	zarząd przeds.
2. Zmiany struktury obrotów	zakłady i zarządy	zarząd przeds.
3. Rejestracja elastyczności kosztów do obrotów	zakłady i zarządy	zarząd przeds.

Spróbujmy więc pokrótce scharakteryzować poszczególne fazy po to, aby uzyskać całościowy obraz postępowania, gwarantujący funkcjonowanie systemu. Większość elementów nań się składających została już przedstawiona w toku pracy, toteż zostaną potraktowane w sposób skrótowy. Wiele z nich wymaga jednak szerszego komentarza.

Faza I jest poświęcona zbieraniu danych. Dane te pochodzić muszą z zakładów, a adresatem jest zarząd przedsiębiorstwa. Ich zebranie, a potem przetworzenie umożliwić powinno opracowanie instrumentarium ekonomicznego, które będzie miało charakter zewnętrzny w stosunku do zakładów sporządzających da-

ne. Dane te dotyczyć muszą trzech wielkości, bez których nie sposób opracować tego instrumentarium. Są to: wysokość kosztów w skali roku w postaci zdezagregowanej, wykorzystanie potencjału według miesięcy oraz potrzeby inwestycyjne. Postać zdezagregowana kosztów oznacza, że dotyczyć powinny poszczególne pozycje według struktury rodzajowej. Jak wiadomo, koszty te muszą być sprowadzone do postaci porównywalnej przez budowę wskaźników względnych. Dlatego też niezbędne są dane dotyczące czynników wytwórczych zakładów, liczba obsłużonych przezeń klientów czy ilość sprzedanego surowca /jeżeli prowadzi działalność gastronomiczną/. Te dane ilościowe niezbędne są również do oceny i obliczenia stopnia wykorzystania potencjału w skali miesięcznej. Jak bowiem wiadomo, przyjęliśmy założenie, iż wykorzystanie to w różnych działalnościach świadczonych przez biura podróży mierzy się liczbą obsłużonych klientów /najwyższa liczba z okresu wieloletniego przyjmowana jest za 100% wykorzystania/ bądź też np. w gastronomii ilością sprzedanego surowca przyjętego jako reprezentanta.

Z kolei potrzeby inwestycyjne zakładów są niezbędne do obliczenia zapotrzebowania na środki finansowe przeznaczone do pokrycia działalności rozwojowej. Informacja ta w dalszym etapie realizacji systemu stanie się podstawą obliczenia rentowności dla przedsiębiorstwa i grup zakładów. Istotną pomocą w obliczaniu i zweryfikowaniu potrzeb inwestycyjnych jest znajomość stopnia amortyzowania majątku.

Dane powyższe powinny trafić w całości do zarządu jak najszybciej po upływie okresu sprawozdawczego /rok kalendarzowy/. Dlatego też byłoby bardzo pożądanym, aby informacje docierały w trakcie realizacji zadań /najlepiej w okresie kwartalnym/. Jak się później przekonamy, ma to zasadnicze znaczenie również ze względu na konieczność dokonywania bieżących korekt instrumentarium i ciągłego konfrontowania założeń z wartościami rzeczywistymi.

Faza II jest okresem przygotowania instrumentarium ekonomicznego. Wszystkie dane przygotowywane w tej fazie wynikają

z otrzymanych w pierwszej fazie informacji. Dane te trzeba przygotować jak najszybciej /mają one obowiązywać w roku, w którym są przygotowywane/ i chociaż metoda obliczeń nie jest - naszym zdaniem - zbyt skomplikowana, to ilość przeliczeń i ilość wyników dostarczanych dla każdego rodzaju działalności jest bardzo duża. Dlatego też przy weryfikacji materiałów sprawozdawczych i przeliczeniach niezbędne jest korzystanie z elektronicznej techniki obliczeniowej. Sporządzane dane dotyczą zarówno dalszych wartości niezbędnych do obliczenia parametrów dla zakładów, jak i wyliczenia samych parametrów. Do tych pierwszych zaliczamy określenie przewidywanej rentowności dla przedsiębiorstwa jako całości, dla poszczególnych zakładów, a w ich ramach dla rodzajów prowadzonej działalności. Dane te, podobnie jak większość innych, przygotowuje zarząd przedsiębiorstwa i podaje do wiadomości grupom zakładów. Przedtem jednak, ze względu na społeczne znaczenie i wysoką wartość projektowanych przedsięwzięć, decyzje w tej mierze powinny być uzgodnione z Ministerstwem Finansów i przezeń akceptowane. Ustalenie bowiem rentowności na podstawie zapotrzebowania finansowego, związanego z działalnością rozwojową, przy uwzględnieniu zasad podziału zysków na akumulację i konsumpcję ma daleko idące konsekwencje dla całej gospodarki przedsiębiorstwa, a przede wszystkim na kształtowanie się cen, obrotów i zysków.

Do obliczenia parametrów niezbędne jest też wyliczenie kosztów skorygowanych w grupach przedsiębiorstw i dla każdego zakładu z danej grupy /sposoby obliczania kosztów skorygowanych zostały szczegółowo w pracy przedstawione/. Jest to zadanie pracochłonne, niemniej w sytuacji dostosowania treści i symboliki sprawozdań do programów komputerowych i posiadania gotowych programów czas realizacji tego zadania można skrócić do kilku dni. W wynikach naszych badań przytaczanych w pracy zastosowaliśmy podejście wariantowe, zakładając elastyczność cen względem stopnia wykorzystania potencjału w granicach 0,5-1,0 z krokiem 0,1. Zadaniem zarządu jest jednak, na podstawie omówionych też przesłanek, dokonanie wyboru jednego obowiązującego

jącego wskaźnika elastyczności dla danej grupy przedsiębiorstw. Będzie to wybór pomiędzy większym i mniejszym zróżnicowaniem cen w skali roku, wybór za większą bądź mniejszą równomiernością wykorzystania potencjału.

Na podstawie danych dotyczących faktycznego kształtowania się wykorzystania potencjału w zakładach danej grupy można wreszcie obliczyć średnie wieloletnie wykorzystanie potencjału dla całej grupy zakładów. Trend tego wykorzystania w warunkach polskich nie ulega wielkim zmianom, co nie oznacza, że w poszczególnych latach nie występują odchylenia spowodowane warunkami atmosferycznymi, zmianami koniunktury gospodarczej, politycznej itp. Korekty mogą być oczywiście i powinny być dokonywane pod wpływem zmian zachodzących w danym roku, ale ich wpływ na średnią wieloletnią nie powinien być zbyt duży. Zapobiegać to będzie zbyt gwałtownej zmianie wskaźników i zakładom o wyższym wykorzystaniu potencjału od wartości średniej zapewni osiągnięcie trwałych korzyści z tego tytułu /zbyt szybkie powiększanie wartości wzorcowej w miarę lepszych wyników zakładów łatwo by mogło zniechęcić je do ich przekraczania/.

Wszystkie wyżej wymienione dane uzyskane od zakładów w I fazie i przetworzone przez zarząd w fazie II umożliwią opracowanie wartości obrotów dla poszczególnych zakładów oraz rodzajów prowadzonej tam działalności, które nie będą podlegać opodatkowaniu. Jak już wyjaśniono, zasadą przy opracowywaniu powyższych wartości jest zachowanie współzależności pomiędzy ceną a stopniem wykorzystania potencjału.

Oczywiście wartość wspomnianych obrotów może stać się niezbędną informacją dla zakładów jedynie pod warunkiem posiadania zasad naliczania podatku obrotowego i dochodowego. Zasady te zostały zaproponowane, szczegółowo przedstawione i uzasadnione. Decyzje o wprowadzeniu tych zasad muszą jednak należeć do ministerstwa funkcjonalnego, kształtującego politykę podatkową w skali ogólnokrajowej. Stąd też zasady te muszą być każdorazowo /corocznie/ przekazane zarządowi przedsiębiorstwa przez wspomniane ministerstwo. Zasady naliczania podatku obro-

towego powinny być dodatkowo konsultowane na szczeblu terenowym, którego budżet będzie zasilany podatkiem od obrotu, podobnie jak i do tej pory. Władze terenowe będą też weryfikatorem odchylen obrotów rzeczywistych od założonych i przyczyn zaistniałych zmian.

Faza III dotyczy realizacji systemu. Celem uniknięcia spiętrzenia obliczeń i dokonania bieżących weryfikacji w fazie tej informacje o kształtowaniu się obrotów i wykorzystaniu potencjału powinny być przekazywane kwartalnie. Jak więc widzimy, niektóre dane z fazy I /wykorzystanie potencjału/ są również niezbędne w fazie III, chociaż zbiera się je dla nieco innych celów. W tej fazie musi nastąpić szybka weryfikacja zasadności uzyskiwanych obrotów /czy zostały one osiągnięte w wyniku wzrostu wykorzystania potencjału, czy też cen/. Obroty weryfikujemy niezależnie od tego, czy zostały przekroczone w porównaniu z wzorcową wielkością, czy też nie, może się bowiem zdarzyć, że obrót nie został przekroczony, ale wykorzystanie potencjału spadło, a więc i tak obrót został uzyskany za pomocą wyższych cen.

Kontrola jest prosta. Wystarczy przemnożyć faktyczny procent wykorzystania potencjału przez wartość, jaka powinna być uzyskana z 1% tego wykorzystania dla danego miesiąca. Weryfikacji tej dokonać muszą zarówno budżety terenowe /one pobierają podatki/, jak i zarząd przedsiębiorstwa /on kształtuje politykę gospodarczą wobec zakładów/. Efektem tej weryfikacji jest opodatkowanie obrotu tam, gdzie zgodnie z zaproponowanymi zasadami podatkowymi powinien być opodatkowany. Po opodatkowaniu od obrotu możemy już określić zysk, który wypracowały przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami zawartymi w pracy zysk ten wewnątrz przedsiębiorstwa dzielony jest według obowiązujących tam zasad, podatek dochodowy zaś odprowadzany jest do budżetu centralnego, zgodnie z nowo proponowanymi zasadami. Niezależnie od opodatkowania globalnej sumy zysku dopuszczalne jest jego wtórne opodatkowanie w zależności od podziału na część akumulowaną i konsumowaną.

Faza III składa się z dwóch części. Pierwsza dotyczy pobierania podatku obrotowego i przeprowadzania obliczeń z tym związanych. Dokonuje się tego co kwartał. Proces jest dokonywany stale w ciągu całego roku. Część druga dotyczy opodatkowania dochodu. Dokonuje się tego po upływie roku i obliczeniu wartości zysku. W czasie więc obydwie części fazy III - realizacyjnej są rozbieżne.

Niezwykle ważne znaczenie ma faza IV, którą nazwaliśmy oceną realizacji - oceną polegającą na dokonywaniu korekt instrumentarium. Korekty te dotyczą trzech wielkości mających zasadnicze znaczenie dla powodzenia całego systemu. Są to zmiany kosztów dokonujące się w trakcie realizacji systemu i będące niezależne od przedsiębiorstwa, zmiany struktury obrotów, będące rezultatem kształtowania się popytu bądź świadomej polityki przedsiębiorstwa oraz będąca poniekąd ich wynikiem zmiana wskaźnika elastyczności kosztów w stosunku do obrotów.

Jak wiadomo, w sytuacji inflacyjnego spadku wartości pieniądza koszty w przedsiębiorstwie rosną w szybkim tempie i wzrost ten w dużej mierze jest niezależny od niego. Dlatego też zmiany kosztów trzeba uwzględniać w tworzonym dla zakładów koszcie skorygowanym. Najbardziej niezależne od przedsiębiorstw są stawki podatków, zmieniające się opodatkowanie płac, gruntu, nieruchomości itp., niemniej uzasadnione jest zróżnicowane obciążenie przedsiębiorstw z tego tytułu, jeżeli np. nie oszczędzają czynników wytwórczych. Dlatego też uzasadnione byłoby obliczanie średnich przyrostów podatków w danej grupie zakładów i dodawanie tej wartości do kosztów skorygowanych. Podobny sposób postępowania mógłby wystąpić w razie wzrostu cen surowca, paliw, materiałów, energii itp. Wzrost cen, a tym samym kosztów, związanych ze zużyciem tych produktów nie uzasadnia jednak ich marnotrawstwa. Dlatego też należałoby wziąć także pod uwagę przyrosty średnie ^x w grupie przedsiębiorstw i wprowadzać ten wskaźnik do kosztów skorygowanych.

^x Przez pojęcie przyrosty średnie rozumie się średni względny wskaźnik przyrostu kosztów do wartości będącej punktem odniesienia.

Tabela 1

Kształtowanie się względnego poziomu kosztów
w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych

Przedsiębiorstwa	L a t a		
	1980	1981	1982
"Poprad"	97,9	97,9	95,9
"Przemysław"	93,8	95,7	92,7
"Warta"	104,4	107,3	94,7
"Beskidy"	96,7	96,4	91,4
"Bałtywia"	94,6	93,6	96,4
"Wawel"	97,2	98,1	-
"Orbis" - Poznań	106,4	100,6	94,0

Źródło: Materiały ankietowe

Tabela 2

Kształtowanie się zysku i rentowności w poszczególnych
rodzajach działalności PP "Orbis" w 1984 roku

Rodzaj działalności	Liczba zakładów	Koszty w tys. zł	Zysk po odprowadzeniu pod. obr. w tys. zł	Rentowność	Liczba zakładów ponoszących stratę
Przedsiębiorstwa hotelarskie	26	11360427	1408786	12,4	2
Zarządy okręgów	8	4506270	1284552	28,5	-
BZTP i BTZW	2	3311154	545890	16,5	-
Zakłady transp.	2		209754		-

Źródło: Dane sprawozdawcze z poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa zawarte w formularzach ankietowych /przeliczenia własne/.

Tabela 3

Obroty w wybranych rodzajach działalności
PP "Orbis" w ujęciu ilościowym x

Liczba obsłużonych klientów - TK		Ilość sprzedanych surowców - G /mięso/		Liczba osobo- noclegów H	
1983	1984	1983	1984	1983	1984
1086978	1012532	1388,2	1221,6 t	4086132	3881826

x Bez Zarządu Okręgu - Warszawa

Źródło: Dane ankiety przeprowadzonej wśród wszystkich zakładów
i zarządów PP "Orbis"

Tabela 4

Parametry ekonomiczne obowiązujące w przedsiębiorstwach
świadczących usługi turystyczne

Przed wprowadzeniem reformy gospodarczej	W dobie reformy gospodarczej
1	2
<u>PODATEK OD WYNAGRODZEŃ</u>	
8% od funduszu płac	20% od funduszu płac
<u>ODPISY NA ZUS</u>	
25% osobowego funduszu płac	1982-33% osobowego funduszu płac 1983-43% osobowego funduszu płac
<u>PODATEK OBROTOWY x</u>	
hotele - 5% od obrotu gastronomia - od alkoholu pow. 18°	hotele - 5% od obrotu gastronomia - od alkoholu pow. 18°
- kat. I - 16%	- kat. I - 20%
- kat. II - 2,4%	- kat. II - 5%
	w 1983 r. na alkohole obniżono marżę w zakł. gastronom. II kat. z 55 do 25%
<u>ODPISY NA PFAZ</u>	
nie było	

1	2
<u>PODATEK DOCHODOWY /od rentowności/</u>	
nie było	gdy rentowność pod. 5% gdy rentowność 5-10% - pod.40% gdy rentowność 10-15%- pod.50%
<u>PODATEK GRUNTOWY</u>	
nie było	hotele - 10 zł od 1 m ² zajmowanej powierzchni; campingi - 10 zł od 1 m ² zajmowanej powierzchni xx
<u>PODATEK OD NIERUCHOMOŚCI</u>	
0,8% wartości środków trwałych	3% wartości środków trwałych
<u>ODPISY NA ZAKŁADOWY FUNDUSZ SOCJALNY I MIESZKANIOWY</u>	
f.socjal.-2% od globalnego funduszu płac	minimalna płaca na dzień 1.01. danego roku ustalona przez RM /1.01.1983. min.płaca 5.400zł/ x liczba pracowników w przedsiębiorstwie; 25% z tej kwoty na fundusz mieszkaniowy nowe rozwiązania od 1987 roku
f.mieszk.-1% od globalnego funduszu płac	
<u>ODPISY NA FUNDUSZ REZERWOWY</u>	
10% z zysku	min. 10% z kwoty otrzymanej od odjęcia z zysku podatku dochodowego
<u>FUNDUSZ NAGRÓD</u>	
8,5% od globalnego funduszu płac	fundusz nagród został zlikwidowany

x Podatek obrotowy - PBP "Orbis"

- od marży oraz usług własnych - 5%
- od usług własnych biur podróży, dot. zagranicznych imprez wyjazdowych, których wartość przekracza 40 tys. zł i na 1 uczestnika z wyłączeniem wyjazdów leczniczych i wyjazdów szkoleniowych - 25%
- obroty osiągane ze sprzedaży usług na eksport /turystyka przyjazdowa / wolna od podatku obrotowego

Tabela 5

Współzależność pomiędzy kształtowaniem się zysku
w przedsiębiorstwach a źródłami finansowania
działalności inwestycyjnej

Wyszczególnienie	L a t a		
	1980	1981	1982
1. Kształtowanie się zysku /w tys. zł/	21675	29964	33700
2. Finansowanie działalności inwestycyjnej - ogółem	31617	30563	24933
w tym:			
- kredyt bankowy	-	-	-
- zysk własny	3163	7727	11845
	/10,0%/	/25,3%/	/47,5%/
- amortyzacja	1453	5291	5214
	/4,6%/	/17,3%/	/20,9%/
CFTiW, WFTiW	16707	12031	4482
	/52,8%/	/39,4%/	/18,0%/
- dotacje	10294	5514	3392
	/32,6%/	/18,0%/	/13,6%/

Źródło: Dane sprawozdawcze Przedsiębiorstw Turystycznych: "Beskidy", "Poprad" i "Bałtywia"

przepływ informacji o procesach gospodarczych w ramach resortu turystyki
na szczeblu centralnym

Lp.	Symbol i rodzaj informacji	Treść informacji	Jednostka sporządzająca	Częstotliwość	Jednostka otrzymująca
1	2	3	4	5	6
1.	KT-fi sprawozdanie zbiorcze	kwartalne sprawozdanie z realizacji sprzedaży w turystyce	Zarząd BPiT "Almatuur", Zarząd PP "Orbis", Zarząd "Sports-Tourist", ZG PTTK, ZG PZMot, Zarząd OST "Gromada", Centrala SBT "Turysta", Centrala BTM "Juventur", Centrala BUT "Harctur", DN FWP, ZG PTSM, ZG PFC, ZPHT	kwartał	GKT
2.	KT-sd-1 sprawozdanie zbiorcze	miesięczne sprawozdanie z obrotów dewizowych	Zarząd PP "Orbis", Zarząd "Sports-Tourist", ZG PTTK, ZG PZMot, Zarząd OST "Gromada", Centrala SBT "Turysta", Centrala BTM "Juventur", Centrala BUT "Harctur"	miesiąc	GKT
3.	KT-UN-2 sprawozdanie zbiorcze	miesięczne sprawozdanie ze sprzedaży usług noclegowych za dewizy	Zarząd PP "Orbis", Zarząd "Sports-Tourist", ZG PTTK, ZG PZMot, Zarząd OST "Gromada", Centrala SBT "Turysta", Centrala BTM "Juventur", Centrala BUT "Harctur", DN FWP	miesiąc	GKT
4.	KT-OS-1 sprawozdanie zbiorcze	roczny bilans	ZG PTTK, ZG PZMot, ZG PFC, ZG PTSM, ZPHT	rok	GKT

1	2	3	4	5	6
5.	KT-OS-2 sprawozdanie zbiorcze	roczne sprawozdanie z kosztów	ZG PTTK, ZG PZMot, ZG PFC, ZG PTSM, ZPHT	rok	GKT
6.	KT-OS-3 sprawozdanie zbiorcze	roczne sprawozdanie z funduszu obrotowego i dotacji	ZG PTTK, ZG PZMot, ZG PFC, ZG PTSM, ZPHT	rok	GKT
7.	KT-OS-4 sprawozdanie zbiorcze	roczne sprawozdanie finansowe z działalności statutowej	ZG PTTK, ZG PZMot, ZG PFC, ZG PTSM, ZPHT	rok	GKT
8.	KT-OS-5 sprawozdanie zbiorcze	roczne sprawozdanie finansowe z niewyodrębnionej działalności gospodarczej	ZG PTTK, ZG PZMot	rok	GKT
9.	TK-0 sprawozdanie zbiorcze	sprawozdanie zbiorcze ze stanu organizacyjnego oraz działalności programowej turystycznej ZO, ZW oraz ZG PTTK w roku	ZG PTTK	rok	GKT
10.	TK-OB-1 sprawozdanie zbiorcze	sprawozdanie z obiektu turystycznego i wyposażenia sprzętu turystycznego	ZG PTTK	rok	GKT

Źródło: Dane GKT oraz opracowanie: S. Bosiacki, E. Heppel, T. Sajewski, Analiza przepływu informacji o procesach gospodarczych w turystyce w skali międzyresortowej, ss. 54 i 55.

Tabela 7

Podział zysku w przedsiębiorstwie "Orbis"
w latach 1983 i 1984

Lata	Zysk ogółem do podziału w mln zł	w tym:		
		fundusz rezerwowy	akumulacja X	konsumpcja XX
1983	1893	174	1404	315
%	100,0	9,21	74,15	16,64
1984	2369	232	1466	671
%	100,0	9,81	63,88	28,31

Źródło: Dane PP "Orbis" - przeliczenia własne.

X przez pojęcie akumulacji rozumiemy:

- odpisy na fundusz rozwoju zakładów,
- wpłaty zakładów na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa,
- różnicę między podatkiem dochodowym przekazanym przez zakłady a należnym budżetowi /przeznaczona na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa/
- różnicę między obciążeniem PFAZ, przekazanym przez zakłady, a wpłaconym do MPPiSS /przeznaczona na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa/.

XX przez pojęcie konsumpcji rozumiemy:

- wpłaty zakładów na rzecz PFAZ,
- odpis na fundusz zakłogi w zakładach,
- zysk pozostały /w tym odpisy na fundusz socjalny i mieszkaniowy zakładów/,
- fundusz nagród zakładów, które nie osiągnęły wyników dodatnich.

Tabela 8

Proponowane stawki podatku obrotowego

Wartość wyjściowa	Różnica w obrotach jednost.	Różnica w %	Wysokość opodatkowania w %	Kwota	Obrót po opodatkowaniu
3000	0	0	0	0	3000
3300	300	10	60	180	3120
3600	600	20	70	420	3080
3900	900	30	80	720	3180
4200	1200	40	90	1080	3120
4500	1500	50	100	1500	3000

Źródło: Przykład i obliczenia własne.

Tabela 9

Zależność pomiędzy osiąganymi wynikami a pobieraniem podatku obrotowego /propozycja/

Obroty	Wykorzystanie potencjału	Cena	Podatek obrotowy	
			pobierany	nie pobierany
$Ob_f = Ob_p$	$S_f = S_p$	$C_f = C_p$		x
$Ob_f > Ob_p$	$S_f > S_p$	$C_f = C_p$		x
$Ob_f > Ob_p$	$S_f > S_p$	$C_f > C_p$	x	
$Ob_f > Ob_p$	$S_f = S_p$	$C_f < C_p$	x	
$Ob_f > Ob_p$	$S_f > S_p$	$C_f < C_p$		x
$Ob_f < Ob_p$	$S_f < S_p$	$C_f > C_p$	x	
$Ob_f > Ob_p$	$S_f < S_p$	$C_f > C_p$	x	

Źródło: Przykład własny, gdzie: f - wielkości faktyczne, p - przewidywane.

Tabela 10

Kształtowanie się opodatkowania zysku w zależności od jego podziału

Podział zysku		Opodatkowanie po- zostajej części zysku w %	Zysk o- gółem po opo- datkow- niu	Zysk dla załogi	Zysk na rozwój przedsię- biorstwa
Z	I				
50	50	40	96	48,0	48,0
55	45	45	88	48,4	39,2
60	40	50	80	48,0	32,0
65	35	55	72	46,8	25,2
70	30	60	64	44,8	19,2
75	25	65	56	42,0	14,0
80	20	70	48	38,4	9,6
85	15	75	40	34,0	6,0
90	10	80	32	28,8	3,2
95	5	85	24	22,8	1,2
100	0	90	16	16,0	0

Źródło: Przykład i obliczenia własne.

Tabela 11

Kształtowanie się stawki amortyzacyjnej w zależności od okresu użytkowania obiektu

I okres użytko- wania obiektu	Wysokość staw- ki amortyzac.	II okres użyt- kowania obiektu	Wysokość staw- ki amortyzac.
do 25 lat	0,3%	do 10 lat	0,2%
26 - 50	0,8%	11 - 20	0,4%
51 - 75	1,3%	21 - 30	0,6%
76 - 100	1,8%	31 - 40	0,8%
		41 - 50	1,0%
		51 - 60	1,2%
		61 - 70	1,4%
		71 - 80	1,6%
		81 - 90	1,8%
		91 - 100	2,0%

Tabela 12

Zapotrzebowanie PP "Orbis" na środki do sfinansowania działalności rozwojowej w latach 1986 - 1990 /skala przedsiębiorstwa/

Rodzaj inwestycji	L a t a				
	1986	1987	1988	1989	1990
Spłata kredytu na inwestycje ukończone do VI.1982 /w tys. zł/	138142	140927	141852	142249	143775
Spłata kredytu na inwestycje ukończone do 1985 r. /w tys. zł/	207554	207354	207354	207354	207354
Obciążenie funduszu rozwoju inwestycjami przedsiębiorstwa od 1986 r. /w tys. zł/	1033500	1033500	1033500	1033500	1033500
Razem obciążenie funduszu rozwoju /w tys. zł/	1378996	1381781	1382706	1383103	1384

Źródło: Dane z PP "Orbis", Dział Głównego Księgowego

Tabela 13

Wartość kwot przeznaczonych na finansowanie działalności rozwojowej w 1985 roku

Skala działania	R o d z a j e k w o t			
	Wartość funduszu rozwoju /w tys./	Udział tego funduszu % w zyskach	Wartość amortyzacji	Udział w ogólnej kwocie amortyzacji majątku w %
Przedsiębiorstwo /Zarząd/	1.134.226	48	215.356	27,45
Zakłady	331,649	14	176.893	22,55

Źródło: Dane z Zarządu PP "Orbis" - przeliczenia własne.

Tabela 14

Zakłady hotelarskie PP "Orbis" według wyodrębnionych grup

Sym- bol	Rodzaj zakładu	Nazwa	Miesię- czna zdolność eksplo- atacyj- na /w tys./	Sezono- wość x	Stopień zamorty- zowania
1	2	3	4	5	6
DD	Grupa I	Cracovia	44	43,2	10
	Duże	Gdańsk	39	50,4	8
	Duża se- zonowość	Grand Sopot	23	55,4	49 1 2
DM	Grupa	Poznań	58	29,1	8
	II	Grand Warszawa	45	25,4	10
	Duże	Silesia	44	30,1	6
		Forum	42	19,0	11
	Mała se- zonowość	Wrocław	42	24,5	6
		Europejski i Victoria	30	24,3	14
		Continental	30	34,1	17
MD	Grupa	Kasprowy	19,5	54,9	11
	III	Mrongowia	14,2	75,5	4
	Małe	Skalny	9,2	61,2	7
	Duża se- zonowość	Solny	9,1	71,3	8
		Novotel-Olsztyn	6,1	52,5	9
		Unia-Lublin	5,7	40,8	13
MM	Grupa	Merkury	13,8	28,4	20
	IV	Patria	10,5	26,9	9
	Małe	Grand Łódź	9,3	32,2	12
		Helios-Kosmos	8,9	32,1	13
	Mała se- zonowość	Beskid	5,8	37,1	18
		Proсна	5,7	16,9	7

1	2	3	4	5	6
		Petropol	5,3	23,7	24
		Motel-Cieszyn	5,0	35,7	?
		Polan	3,2	24,4	17
		Pod Orłem	3,1	35,8	80

Uwaga: W dwóch pierwszych grupach znalazły się zakłady wielo-hotelowe, w dwóch ostatnich - te, które posiadały jeden hotel.

^x Różnica pomiędzy najwyższym i najniższym wykorzystaniem potencjału w %

Tabela 15

Kształtowanie się czynników będących podstawą wyodrębnienia zarządów w jednorodne grupy

Zarządy	Liczba zatrudnionych	Liczba autokarów	Sezonowość ^x			Wartość majątku w tys. zł	% zamortyzowania
			TK	TZW	OP		
Katowice	457	75	62,3	66,4	42,6	344571	60,7
Wrocław	306	41	80,5	72,5	61,2	212240	52,0
Łódź	306	22	52,9	39,0	42,0	154179	37,5
Szczecin	233	35	50,8	51,7	42,6	188409	59,5

TK - turystyka krajowa

TZW - turystyka zagraniczna wyjazdowa

OP - obsługa podróżnicza

^x Różnica pomiędzy największym i najniższym wykorzystaniem potencjału w %

Wskaźniki dynamiki obrotów i kosztów w okręgach w 1984 r.
rok 1983 = 100
/w jednostkach naturalnych/

Okręg	Wartość badana	R o d z a j d z i a ł a l n o ś c i						
		TK	OP	TZW	TZP	T r a n s p o r t		
						pasaże- rodni w tys.	liczba pasa- żerów	liczba dni po- za baza w tys.
Ł ó d ź	O b r o t y x	77,9	109,1	170,6	177,5	144,5	111,5	169,8
	Koszty mater.	111,6	70,1	136,2	175,0		71,5	
	Koszty niemater.	117,8	103,1	138,1	258,2		111,1	
Szczecin	Obroty	120,5	110,5	188,9	73,1	126,5	103,4	117,5
	Koszty mater.	121,9	95,1	148,3	87,4		143,4	
	Koszty niemater.	130,0	134,9	173,2	112,0		128,9	
Katowice	Obroty	98,2	117,2	159,6	157,1	91,7	95,5	97,8
	Koszty mater.	124,4	155,9	207,3			113,3	
	Koszty niemater.	69,2	121,3	218,6			112,0	
Wrocław	Obroty	101,7	109,3	165,1	181,6	160,0	129,6	112,0
	Koszty mater.	103,3	126,3	128,7	311,0		109,0	
	Koszty niemater.	158,2	148,4	169,6	675,6		130,9	

x. Obroty w tysiącach obsłużonych klientów
Koszty w tys. zł.

Tabela 17

Wskaźniki dynamiki obrotów /w jednostkach naturalnych/
i kosztów w zakładach hotelarskich w 1984 r. /rok 1983=100/

Rodzaj zakładu		Hotele	Rodzaj działalności		
			Gastronomia		
			Mięso kg	Kawa kg	Alkohol l
1		2	3	4	5
Cracovia	obroty	110,6	110,5	-	255,1
	Koszty materialne	146,1		153,8	
	koszty niematerialne	126,8		111,5	
Gdańsk	obroty	103,0	113,9	131,9	83,3
	koszty materialne	115,2	152,1		
	koszty niematerialne	111,2	114,2 w tym surowiec		
Grand Sopot	obroty	117,7	76,3	125,9	107,5
	koszty materialne	-	-	-	-
	koszty niematerialne	-	-	-	-
Poznań	obroty	107,6	70,3	115,9	100,3
	koszty materialne	111,4		99,8	
	koszty niematerialne	119,2		115,3	
Grand Warszawa	obroty	118,0	97,8	109,9	99,1
	koszty materialne	137,8		121,4	
	koszty niematerialne	113,7		122,4 w tym surowiec	
Silesia	obroty	135,1	104,8	100,0	102,1
	koszty materialne	114,7		102,2	
	koszty niematerialne	140,2		124,6	

		1	2	3	4	5
Forum	obroty	104,0	109,5	125,5	106,6	
	koszty materialne	125,7	127,8			
	koszty niematerialne	132,9	124,6 w tym surowiec	126,6		
Wrocław	obroty	110,6	67,4	129,8	98,2	
	koszty materialne	120,3	114,3			
	koszty niematerialne	128,3	123,9 w tym surowiec	122,0		
Europejski i Victoria	obroty	113,0	94,0	95,9	100,0	
	koszty materialne	104,4	122,4			
	koszty niematerialne	127,6	114,7 w tym surowiec	156,8		
Continental	obroty	113,6	83,7	85,3	99,1	
	koszty materialne	159,5	154,3			
	koszty niematerialne	133,4	121,1 w tym surowiec	124,9		
Kasprowy	obroty	100,5	63,7	91,5	93,0	
	koszty materialne	113,7	133,9			
	koszty niematerialne	119,9	124,4			
Mrongowia	obroty	104,1	75,3	125,1	113,4	
	koszty materialne	166,5	154,2			
	koszty niematerialne	167,4	134,4 w tym surowiec	131,8		
Skalny	obroty	107,9	-	-	-	
	koszty materialne	185,4	99,1			
	koszty niematerialne	138,8	123,1 w tym surowiec	118,0		
Solny	obroty	100,9	59,0	72,5	59,2	
	koszty materialne	133,6	157,8			
	koszty niematerialne	127,9	113,2			

	1	2	3	4	5
Novotel Olsztyn	obroty	99,5	83,5	98,9	109,6
	koszty materialne	365,8	127,3		
	koszty niematerialne	110,9	127,9	w tym surowiec	123,1
Unia	obroty	105,7	124,3	116,4	157,2
	koszty materialne	179,0	105,5		
	koszty niematerialne	123,1	131,8	w tym surowiec	150,3
Merkury	obroty	103,1	83,2	92,4	102,5
	koszty materialne	77,5	152,9		
	koszty niematerialne	111,7	101,7	w tym surowiec	133,4
Patria	obroty	101,1	111,9	89,7	100,9
	koszty materialne	108,7	135,3		
	koszty niematerialne	120,3	120,9	w tym surowiec	134,4
Grand-Łódź	obroty	99,5	106,0	107,4	102,5
	koszty materialne	155,0	155,0		
	koszty niematerialne	104,2	107,5	w tym surowiec	127,6
Helios-Kosmos	obroty	106,1	97,8	63,9	77,8
	koszty materialne	120,8	145,4		
	koszty niematerialne	109,3	116,1	w tym surowiec	125,0
Beskid	obroty	102,8	74,2	72,2	71,8
	koszty materialne	279,8	121,6		
	koszty niematerialne	118,4	115,3	w tym surowiec	114,3
Prosna	obroty	103,3	100,0	77,2	99,8
	koszty materialne	103,1	114,4		
	koszty niematerialne	108,7	131,6	w tym surowiec	-

	1	2	3	4	5
Petropol	obroty	106,7	50,0	115,1	86,6
	koszty materialne	83,6	114,3		
	koszty niematerialne	147,6	92,4	w tym surowiec	111,3
Motel-Cieszyn	obroty	122,4	141,3	92,5	100,3
	koszty materialne	126,4	137,5		
	koszty niematerialne	95,5	84,4	w tym surowiec	-
Polan	obroty	102,6	79,2		106,2
	koszty materialne	-	-	-	-
	koszty niematerialne	-	-	-	-
Pod Orłem	obroty	104,7	105,2	78,4	123,7
	koszty materialne	107,7	144,4		
	koszty niematerialne	97,0	118,4	w tym surowiec	107,2

Tabela 18

Zastosowane w obliczeniach punkty odniesienia
w zależności od rodzaju działalności

Punkt odniesienia	Zastosowanie		
	hotele	gastro- nomia	biura podró- ży
Liczba obsłużonych gości	x		x
Ilość sprzedanego mięsa		x	
Zdolność eksploatacyjna	x		
Liczba zatrudnionych	x	x	x
Liczba łóżek	x		
Liczba miejsc konsumenckich		x	
Ilość autokarów			x
Wartość majątku trwałego brutto, w tym:	x	x	x
- budynki \	x		
- umeblowanie pokoi	x		
- majątek trwały zakł. gastonomicznych		x	
- wyposażenie w przedmioty nietrwałe		x	
- autokary			x
- maszyny i urządzenia			x
Wysokość akumulacji	x	x	x
Wysokość zysku pozostającego w przedsiębiorstwie	x	x	x
Wartość majątku brutto - wartość zamortyzowana	x	x	

Źródło: propozycje własne

Tabela 19

Proponowane wskaźniki względne kosztów dla
gastronomii i biur podróży

G a s t r o n o m i a	B i u r a p o d r ó ż y
Podatek obrotowy /ilość sprzedanego mięsa/	Podatek obrotowy /liczba obsłużonych/
Narzut na płace /liczba zatrudnionych/	Narzut na płace /liczba zatrudnionych/
Amortyzacja /majątek trwały zakł. gastr./	Amortyzacja /wartość majątku brutto/
Czynsze i dzierżawy /majątek trwały/	Czynsze i dzierżawy /wartość majątku brutto/
Spłata kredytów /wysokość zysku w przedsiębiorstwie/	Spłata kredytów /wysokość zysku pozostającego w przedsiębiorstwie/
Podatki ogółem /liczba miejsc konsumenckich/	Koszty materialne /wartość majątku trwałego/
Koszty proste /ilość sprzed. mięsa, liczba zatrudn., wart. majątku brutto/	Koszty niematerialne /liczba obsłużonych bez. op. + tr./ x
Materialne /majątek trwały zakł. gastr./	
Niematerialne /ilość sprzed. mięsa/	
Warsztat /majątek trwały zakł. gastr./	
Transport /liczba miejsc konsumenckich/	
Zarząd /liczba miejsc konsumenckich/	
Inne /liczba miejsc konsumenckich/	
Surowiec /liczba miejsc konsumenckich/	

x W biurach podróży do kosztów niematerialnych odejmujemy liczbę obsłużonych w obsłudze podróżniczej i transporcie w obydwu rodzajach działalności. Liczba obsłużonych jest wysoka, a wartość kosztów stosunkowo niska. W związku z tym ujmowanie tej liczby spowodowałoby wypaczenie obrotu.

Symbole zastosowane w tabelach 20-36 oraz w aneksie

- Cyframi 1-26 oznaczono zakłady hotelarskie. Tak więc:

1. Pod Orłem	14. Petropol
2. Patria	15. Poznań
3. Gdańsk	16. Merkury
4. Prosna	17. Grand-Sopot
5. Skalny	18. Continental
6. Silesia	19. Helios-Kosmos
7. Solny	20. Europejski i Victoria
8. Cracovia	21. Grand-Warszawa
9. Unia-Lublin	22. Forum
10. Grand-Łódź	23. Wrocław
11. Mrongovia	24. Kasprowy
12. Beskid	25. Polan
13. Novotel-Olsztyn	26. Motel-Cieszyn

- Cyframi rzymskimi i arabskimi zaznaczono rodzaj kosztów i innych obciążeń przedsiębiorstwa zgodnie z symbolem ankiety. Tak więc:

- III1a - podatek obrotowy
- III1b - podatek dochodowy
- III1c - podatek od gruntu
- III1d - podatek od nieruchomości
- III1 - podatki ogółem
- III2 - amortyzacja
- III3 - czynsze i dzierżawy

HOTELE

- 419 - energia
- 4010 - zużycie materiałów
- 4260 - usługi transportowe
- 427 - usługi remontowe
- 429 - inne koszty materialne
- 431+441+445 - wynagrodzenie wraz z podatkami i ubezpieczeniami
- 451 - odpis na fundusz zakładowy
- 459 - fundusze specjalne
- 469 - inne koszty niematerialne

GASTRONOMIA

- 411 - zużycie materiałów i przedmiotów nietrwałych
- 414 - zużycie paliw i surowców
- 425 - usługi gastronomiczne
- 426 - usługi transportowe
- 429 - usługi łączności
- 431+441+445 - płace, podatki od płac, ubezpieczenie
- 459 - fundusze specjalne
- 466 - usługi hotelowe
- 4697 - ubezpieczenia indywidualne
- 4698 - inne usługi imprezowe
- 469 - inne usługi niematerialne

Symbolami składającymi się z cyfr arabskich i liter oznaczono zastosowane punkty odniesienia w stosunku do kosztów. Tak więc:

HOTELE

1. Zdolność eksploatacyjna
2. Liczba łóżek
3. Liczba zatrudnionych
4. Wartość majątku trwałego brutto
- 4a. Budynki /wartość/
- 4b. Umeblowanie pokoi /wartość/
5. -
6. Wysokość akumulacji
7. Wysokość zysku pozostającego w przedsiębiorstwie
8. Zamortyzowana wartość majątku brutto

GASTRONOMIA

1. -
2. Liczba miejsc konsumenckich
3. Liczba zatrudnionych
4. Wartość majątku trwałego brutto
- 4a. Majątek trwały zakładów gastronomicznych
- 4b. Wyposażenie w przedmioty nietrwałe
5. Wysokość akumulacji
6. Wysokość zysku pozostającego w przedsiębiorstwie
7. Zamortyzowana wartość majątku brutto

BIURA PODRÓŻY

1. Liczba zatrudnionych
2. Liczba autokarów
3. Wartość majątku trwałego brutto
- 3a. Autokary
- 3b. Maszyny i urządzenia
4. -
5. Wysokość akumulacji
6. Wysokość zysku pozostającego w przedsiębiorstwie
7. -

Tabela 20

Wskaźniki kosztów niezależnych oraz pozostałych podatków

Rok = 1984	III1A/L. GOSCI	III1C/4A	III1D/3	III2/8	III3/4A	III4/7	III1/ II.GOSCI	III18/6
3	0.0216	20.2981	66.1877	0.0095	0.0000	0.0000	0.0497	0.5261
8	0.0216	20.3110	76.7311	0.0058	0.0692	0.0000	0.4381	0.3838
17	0.0349	21.0456	0.0000	0.0480	0.0000	0.0000	0.4409	0.0000
6	0.0282	20.9238	315.3086	0.0081	0.1895	0.0000	0.7152	0.4138
15	0.0388	20.1693	206.3313	0.0059	0.0159	0.0000	0.8139	0.3473
18	0.0192	20.7805	297.5725	0.0067	1.4594	0.0000	0.7882	0.3103
20	0.1234	20.0071	188.6359	0.0056	0.1633	0.0000	1.8836	0.4315
21	0.0341	20.4240	311.3130	0.0056	0.3356	0.0000	0.5787	0.4062
22	0.0498	20.2603	228.2414	0.0093	1.1183	0.0000	1.0014	0.5087
23	0.0235	20.5004	165.1934	0.0057	0.0421	0.0000	0.6475	0.3832
5	0.0256	21.7869	335.1069	0.0062	0.0000	0.8929	0.7854	0.4404
7	0.0252	21.2980	299.7381	0.0062	0.0000	1.0240	0.5724	0.3531
9	0.0280	21.4872	297.0496	0.0046	0.0000	0.0000	0.6094	0.3618
11	0.0265	10.3921	508.8688	0.0042	0.2754	0.3344	0.8170	0.3473
13	0.0319	57.4586	94.5890	0.0059	0.0000	0.0000	0.6413	0.3962
24	0.0296	21.2172	136.5356	0.0054	0.0000	0.0000	0.6830	0.2730
1	0.0185	17.0863	300.0759	0.0125	0.0000	0.0000	1.2643	0.2161
2	0.0292	23.3270	267.0982	0.0090	0.0000	0.6019	0.8024	0.4381
4	0.0342	20.3632	448.3283	0.0035	0.0000	0.5680	0.6201	0.2264
10	0.0264	20.1568	258.4415	0.0066	0.1538	0.0000	0.6996	0.2449
12	0.0288	25.2479	307.5362	0.0047	0.4104	0.0000	0.6244	0.2975
14	0.0256	30.6756	267.4914	0.0114	1.6060	0.0000	0.6150	0.2679
16	0.0421	20.5062	254.4256	0.0077	0.3846	0.0000	0.9303	0.4170
19	0.0258	20.8507	90.0953	0.0060	0.2370	0.0000	0.3548	0.3779
25	0.0356	20.2715	0.0000	0.0077	0.0000	0.0000	0.3103	0.3537
26	0.0316	21.5516	84.3202	0.0106	0.0000	0.0000	0.2946	0.0000

Tabela 21

Wskaźniki kosztów zależnych - eksploatacyjnych - hotele

ROK = 1984	PROSTE/ L.GOSCI	PROSTE/3	PRO- STE/4	MA- TER/4	4010/ 4B	419/2	4260/1	427+ 429/4	NIEMAT. L.GOS.	431/3
3	0.3847	1469.3636	0.0618	0.0196	0.0000	14.9344	0.0019	0.0067	0.2490	475.1169
8	0.4608	1441.8496	0.0613	0.0192	0.0135	15.5129	0.0006	0.0075	0.3163	434.1858
17	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	0.6119	2516.4516	0.0645	0.0199	0.1099	8.1602	0.0003	0.0034	0.4230	577.2258
15	0.4284	1298.0000	0.0388	0.0173	0.1943	19.7626	0.0002	0.0063	0.2375	369.5039
18	0.5379	1113.5246	0.1191	0.0369	0.0912	6.9102	0.0003	0.0122	0.3721	331.8197
20	1.3902	2053.2774	0.0691	0.0335	0.1640	43.7076	0.0000	0.0123	0.7162	329.2581
21	0.4011	1282.9650	0.0939	0.0371	0.1160	17.2753	0.0012	0.0119	0.2426	354.5594
22	0.8227	1993.8305	0.0856	0.0350	0.2882	9.7011	0.0053	0.0131	0.4859	396.4831
23	0.4016	1208.7222	0.0428	0.0118	0.0941	7.1972	0.0003	0.0041	0.2911	419.8778
5	0.3388	1419.5882	0.0551	0.0159	0.0482	7.1453	0.0026	0.0078	0.2412	420.8824
7	0.4612	1841.7500	0.0657	0.0314	0.1881	20.9155	0.0016	0.0121	0.2406	494.3125
9	0.3943	1530.5000	0.1436	0.0447	0.0658	4.0162	0.0007	0.0338	0.2715	522.8571
11	0.5160	2058.8182	0.0240	0.0038	0.1087	6.4403	0.0016	0.0011	0.4335	546.4545
13	0.6066	711.0811	0.0650	0.0322	0.1252	5.1122	0.0002	0.0223	0.3059	168.1622
24	1.1679	2633.4000	0.0914	0.0293	0.6267	46.4175	0.0075	0.0075	0.7940	883.1375
1	0.5897	1678.8889	0.1005	0.0398	0.1836	23.3900	0.0003	0.0112	0.3563	527.1111
2	0.5577	1618.0000	0.1022	0.0351	0.1126	27.1268	0.0003	0.0037	0.3662	467.6429
4	0.3471	1345.9167	0.0674	0.0137	0.0725	12.7297	0.0001	0.0012	0.2764	531.9167
10	0.4211	1165.2000	0.1096	0.0224	0.1082	7.9934	0.0006	0.0051	0.3351	462.4000
12	0.3047	1213.4615	0.1056	0.0213	0.1357	3.0952	0.0000	0.0121	0.2433	548.3846
14	0.3250	1142.7500	0.1728	0.0223	0.0570	4.9593	0.0007	0.0008	0.2831	484.3333
16	0.4516	1246.8462	0.0789	0.0172	0.0518	17.9642	0.0009	0.0002	0.3533	429.1995
19	0.3457	1328.0476	0.1177	0.0374	0.1867	12.0313	0.0012	0.0171	0.2359	493.9048
25	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
26	0.4833	1928.1818	0.0827	0.0386	0.1993	10.3625	0.0005	0.0188	0.2576	473.2727

Tabela 21 c.d.

	441/3	445/3	451/3	459/2	459/1	WARSZT/ 4	TRANSP/ 1	ZARZAD/ 2	INNE/ 2
3	85.9870	184.0709	13.0909	9.0040	0.0159	0.0061	0.003	0.0000	0.0000
8	78.6991	166.0265	10.6106	11.3578	0.0101	0.0081	0.0019	17.1176	4.0726
17	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	106.0323	227.7377	11.4355	10.4779	0.0089	0.0035	0.0014	23.6996	0.0000
15	67.5891	135.7922	9.0775	5.4091	0.0108	0.0029	0.0026	24.6683	0.0000
18	59.5082	127.7572	10.8852	6.0510	0.0292	0.0071	0.0014	6.0276	0.0000
20	60.1032	128.5703	7.3806	25.3025	0.0189	0.0043	0.0000	43.0832	1.1766
21	64.2727	137.8462	11.0420	18.0108	0.0214	0.0088	0.0081	22.2233	0.0000
22	72.6525	155.5271	8.2034	5.3848	0.0316	0.0090	0.0038	39.3812	2.1314
23	76.4333	164.5000	12.3444	11.3213	0.0058	0.0057	0.0007	25.4845	0.0000
5	74.8235	160.8824	11.6471	20.0623	0.0000	0.0059	0.0023	35.1972	0.0000
7	89.5625	211.7379	13.0625	15.8649	0.0021	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
9	94.1429	200.7286	21.4286	15.2541	0.0024	0.0107	0.0000	26.3081	0.0000
11	97.9091	208.5709	15.3182	10.5310	0.0850	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
13	30.1622	62.8649	3.4324	8.8163	0.0240	0.0019	0.0054	26.7500	0.0000
24	153.1625	327.3875	23.2250	39.5111	0.0312	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
1	96.3333	203.8887	30.4444	14.1100	0.0035	0.0048	0.0020	21.5200	0.0000
2	84.2143	181.0357	12.5714	4.7434	0.0014	0.0072	0.0000	17.9794	0.0000
4	97.5000	206.5667	13.2500	13.2649	0.0029	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
10	83.1200	178.6800	13.4000	12.7947	0.0077	0.0175	0.0014	34.6854	62.3841
12	97.3846	208.8462	15.2308	5.5185	0.0035	0.0178	0.0016	24.9312	0.0000
14	85.2500	181.9167	20.9167	6.4186	0.0249	0.0182	0.0000	18.9186	0.0000
16	83.9231	176.7179	18.2051	20.2416	0.0083	0.0104	0.0068	23.6644	0.0000
17	89.1429	191.1429	13.7143	7.4583	0.0052	0.0066	0.0000	28.8785	0.0000
25	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
26	87.2727	157.5455	9.9091	5.2250	0.0029	0.0051	0.0007	14.9875	0.0000

Tabela 22

Hotele - Średnie wskaźniki kosztów zależnych - eksploatacyjnych

	PROSTE/ L.GOSCI	PROSTE/ 3	PROSTE/ 4	MATER/ 4	4010/ 4B	419/2	4260/ 1	427+ 429/4	NIEMAT/ L.GOS.	431/3
DD	0.6127	1455.6066	0.0616	0.0194	0.0135	15.2236	0.0012	0.0071	0.2826	454.6514
DM	0.5608	1567.3590	0.0712	0.0285	0.1357	12.4193	0.0006	0.0094	0.3629	374.4488
MD	0.4946	1712.6641	0.0693	0.0272	0.1219	9.9033	0.0016	0.0124	0.3130	496.1266
MM	0.4045	1342.3889	0.0956	0.0260	0.1139	11.5657	0.0005	0.0073	0.2926	483.7201

	441/3	445/3	451/3	459/2	469/1	WARSZT/ 4	TRANSP/ 1	ZARZAD/ 2	INNE/ 2
DD	82.3431	175.0587	11.8508	10.1809	0.0130	0.0071	0.0026	17.1176	4.0926
DM	68.2102	144.5312	10.1287	10.2540	0.0178	0.0059	0.0020	27.0914	1.1766
MD	89.1095	175.5848	15.3641	15.4280	0.0149	0.0039	0.0023	26.5291	0.0000
MM	88.3301	184.6993	14.6497	8.6917	0.0044	0.0099	0.0014	21.5542	0.0000

Hotele - Średnie wskaźniki kosztów niezależnych oraz pozostałych podatków

	III1A/ L.GOSCI	III1C/ 4A	III1D/3	III2/8	III3/4A	III4/7	III1/ L.GOSCI	III1B/6
DD	0.0260	20.5516	71.4594	0.0211	0.0692	0.0000	0.3096	0.4549
DM	0.0348	20.4389	246.4188	0.0064	0.3716	0.0000	0.7932	0.3964
MD	0.0274	21.4273	267.1076	0.0055	0.0000	0.6137	0.6798	0.3646
MM	0.0297	21.5344	228.6855	0.0080	0.2965	0.5680	0.6196	0.3002

Objaśnienie: DD - hotele duże, duża sezonowość
DM - hotele duże, mała sezonowość
MD - hotele małe, duża sezonowość
MM - hotele małe, mała sezonowość

Tabela 24

Zestawienie kosztów wyznaczonych na podstawie średnich wskaźników - hotele

w tys. zł

Koszty zależne

Kod	Ogółem	K.Pro- ste	K.ma- ter.	419	4260	427+ 429	K.nie- mat.	431+441 +445	451	459	469
3	169110.	128051.		19258.	571.	12907.	54828.	913.	913.	12879.	6018.
8	195024.	145937.		20719.	614.	18761.	80462.	1339.	1339.	13856.	6474.
17	92488.	65250.		11205.	332.	10833.	49132.	818.	818.	7493.	3501.
6	199194.	142976.		17983.	313.	22657.	36406.	628.	628.	14848.	9444.
15	299312.	219189.		23435.	408.	40451.	75748.	1307.	1307.	19349.	12307.
18	102267.	70627.		12171.	172.	5344.	35819.	618.	618.	10049.	5195.
20	184025.	128381.		12233.	209.	43144.	91014.	1570.	1570.	10100.	6312.
21	310967.	256491.		18405.	321.	18311.	83968.	1448.	1448.	15196.	9669.
22	216722.	160376.		17201.	300.	25768.	69288.	1195.	1195.	14202.	9033.
23	206124.	151912.		16816.	292.	23810.	52847.	912.	912.	13884.	8798.
5	44858.	35232.		2862.	174.	5438.	13274.	261.	261.	4459.	1624.
7	41449.	31597.		2931.	173.	5571.	12493.	246.	246.	4567.	1616.
9	32518.	26874.		1832.	108.	1852.	10931.	215.	215.	2854.	1008.
11	63138.	43408.		4476.	266.	23389.	17178.	338.	338.	6973.	2482.
13	28394.	21449.		1941.	114.	5027.	28890.	568.	568.	3024.	1068.
24	115452.	89215.		6239.	367.	28601.	62466.	1229.	1229.	9720.	3434.
1	14063.	10366.		1157.	18.	1099.	6811.	132.	132.	869.	162.
2	44737.	32863.		3921.	60.	3238.	21189.	410.	410.	2946.	550.
4	25282.	18825.		2140.	33.	1750.	9081.	176.	176.	1608.	300.
10	37284.	27984.		3493.	54.	1942.	18919.	366.	366.	2625.	493.
12	26593.	20941.		2186.	34.	1092.	9838.	190.	190.	1643.	307.
14	21650.	17068.		1989.	31.	580.	9081.	176.	176.	1495.	279.
16	59533.	43558.		5170.	80.	4503.	29513.	571.	571.	3885.	725.
19	41341.	32636.		3331.	51.	1732.	15892.	308.	308.	2503.	467.
25	16072.	13152.		1214.	19.	444.	9838.	190.	190.	913.	170.
26	23825.	17751.		1651.	29.	1947.	8324.	161.	161.	1391.	260.

2611425.

Tabela 24 c.d.

	Warsztat	Transport	Zarząd	Inne
3	13007.	1222.	21654.	5177.
8	18906.	1315.	23297.	5570.
17	10917.	711.	12599.	3012.
6	14227.	1058.	39228.	1704.
15	25402.	1379.	51121.	2220.
18	3356.	582.	26550.	1153.
20	27092.	707.	26685.	1159.
21	11498.	1084.	40149.	1744.
22	16182.	1012.	37522.	1630.
23	14952.	986.	36682.	1593.
5	1711.	248.	7667.	0.
7	1753.	247.	7853.	0.
9	583.	154.	4908.	0.
11	7360.	379.	11991.	0.
13	1582.	163.	5200.	0.
24	9000.	524.	16713.	0.
1	1491.	51.	2155.	0.
2	4394.	174.	7307.	0.
4	2375.	95.	3988.	0.
10	2635.	156.	6509.	0.
12	1482.	97.	4074.	0.
14	787.	88.	3707.	0.
16	6111.	229.	9635.	0.
19	2350.	148.	6208.	0.
25	602.	54.	2263.	0.

Tabela 25

Zestawienie kosztów na podstawie średnich wskaźników

w tys. zł

Zarządy okręgów - koszty skorygowane

	Ogółem	TK	OP	TZW	Transp.
III1a /po- datek ob- rotowy/	-Ł. 17.027	2.774	2.068	9.967	-
	-Sz. 12.498	1.901	2.035	3.164	4.506
	-K. 15.021	3.427	2.803	11.477	1.252
	-W. 10.721	2.315	2.220	10.127	1.212
	-Ł. 309	-	-	-	925
	-Sz. 371	-	-	-	130
III1c	-K. 1.153	-	-	-	265
	-W. 700	-	-	-	169
	-Ł. 8.101				8.101
	-Sz. 15.596				15.152
	-K. 15.624				15.323
	-W. 8.450				8.224
III2	-Ł. 2.390				
	-Sz. 2.924				
	-K. 3.428				
	-W. 2.101				
	-Ł. -				
	-Sz. 5.000				
III3	-K. 6.984				
	-W.				
	-Ł.				
	-Sz.				
	-K.				
	-W.				
III4	-Ł.				
	-Sz.				
	-K.				
	-W.				
	-Ł.				
	-Sz.				

Koszty materialne

Razem:	-Ł. 303.453	72.065	8.207	104.841	28.685
	-Sz. 371.165	77.247	18.213	75.891	35.031
425	K. 406.593	213.634	504	76.446	48.236
	-W. 249.793	130.601	486	46.692	29.250
	-Ł. 105.870	24.783	-	75.789	2.071
	-Sz. 99.377	16.455	-	11.356	-
	-K. 119.286	89.451	-	20.762	-
	-W. 87.341	60.286	-	18.094	-
426	-Ł. 93.482	33.463	-	43.868	26.688
	-Sz. 89.073	23.508	-	24.567	317
	-K. 151.232	99.035	-	39.152	5.713
	-W. 110.225	67.466	-	34.547	3.406
	-Ł.				
	-Sz.				

Tabela 25 c.d.

Koszty niematerialne

	Ogółem	TK	OP	TZW	Transp.
Razem:	-Ł. 398.970	138.907	24.277	204.490	30.832
	-Sz. 381.025	122.243	23.568	127.878	37.682
	-K. 786.404	122.995	33.308	414.020	34.767
	-W. 576.441	83.416	26.145	366.257	33.360

Koszty osobowe

/431+	-Ł. 101.421	49.697	10.271	17.238	23.215
441+445/	-Sz. 77.123	38243	10.416	8.393	19.736
	-K. 52.444	-	20.365	-	20.794
	-W. 62.022	10.928	19.497	16.068	15.529
466	-Ł. 225.359	25.037	1.257	92.460	5.571
	-Sz. 192.705	33.264	-	90.442	-
	-K. 388.784	68.686	-	263.190	-
	-W. 285.490	46.461	-	232.503	-
4698	-Ł. 47.547	10.120	7.467	20.631	9.329
	-Sz. 30.756	5.547	-	10.032	-
	-K. -	6.788	-	-	-
	-W. -	-	-	-	-
469	-Ł. 18.048	2.128	2.046	4.134	4.163
	-Sz. 13.979	5.743	1.953	2.028	4.255
	-K. 70.868	14.263	-	48.573	7.023
	-W. 47.430	8.700	-	26.708	5.247

Symbole:

TK - turystyka krajowa

OP - obsługa podróżnicza

TZW - turystyka zagraniczna
wyjazdowa

Ł - Łódź

Sz - Szczecin

K - Katowice

W - Wrocław

Tabela 26
Koszty skorygowane ogółem według rodzajów działalności - hotele /w tys. zł/

Nazwa zakładu	Hotele	Gastronomia	Pozostała działaln.	Koszty całkow.	Koszty całkowit. ekon. grup przeds.
I. DD I. 1. Gdańsk	252.378	396.267	181.036	829.681	2.806.221
2. Cracovia	310.173	654.741	289.036	1.253.951	
3. Grand-Sopot	158.622	413.725	150.241	722.589	
II. DM II. 1. Silesia	287.300	415.959	-	703.259	7.813.609
2. Poznań	451.370	65.401	913.264	2.016.034	
3. Continental	136.116	345.916	3.398	486.430	
4. Europejski i	343.431	771.009	231.502	1.345.942	2.797.542
5. Victoria	409.579	777.734	-	1.187.413	
6. Grand W-wa	315.974	507.722	176.056	999.752	
7. Wrocław	300.884	595.124	179.761	1.075.769	2.627.608
1. Skalny	63.316	98.660	-	161.976	
2. Solny	59.697	85.017	162.177	306.891	
3. Unia-Lublin	42.964	104.785	33.716	181.465	2.627.608
4. Mrogowia	124.659	161.879	89.447	375.985	
5. Novotel-Olsztyn	42.809	62.866	25.497	131.156	
6. Kasprowy	198.731	421.051	1.020.287	1.640.069	2.627.608
1. Pod Orłem	22.296	212.104	74.305	308.705	
2. Patria	68.567	219.582	69.622	357.771	
3. Proсна	37.934	86.298	288.499	352.731	2.627.608
4. Grand-Łódź	53.484	133.955	44.885	232.324	
5. Beskid	38.194	108.436	70.182	216.812	
6. Petropol	29.389	85.103	22.854	137.346	2.627.608
7. Merkury	94.797	176.740	101.146	372.683	
8. Helios-Kosmos	56.903	160.731	66.892	284.526	
9. Polan	23.172	45.629	-	160.059	2.627.608
10. Motel-Cieszyn	34.378	80.288	89.985	204.651	

DD - duże hotele duża sezonowość
DM - duże hotele mała sezonowość
MD - małe hotele duża sezonowość
IM - małe hotele mała sezonowość

Tabela 27

Koszty skorygowane ogółem według rodzajów działalności - zarządy okręgów

w tys. zł

Nazwa okręgu	TK	Razem	OP	Razem	TZW	Razem	Transp.	Razem	Ogółem
Łódź	263.154	471.674	54.688	124.443	331.310	551.901	93.491	219.664	808.14
Szczecin	208.520		69.755		220.591		126.173		839.99
Katowice	352.094	576.093	58.283	104.214	535.315	986.314	117.397	215.900	1.348.0
Wrocław	223.989		45.931		450.999		98.503		919.63

TK - turystyka krajowa

OP - obsługa podróżnicza

TZW - turystyka zagraniczna wyjazdowa

Tabela 28

Skorygowana wartość zysku w zakładach hotelarskich
i zarządach okręgów

Rodzaj zakładu		Wartość zysku w 1984 r. w tys.zł	Razem	% u- dział w zy- skach	Wartość oczeki- wana w tys.zł	% u- dział w zy- skach
1		2	3	4	5	6
DD	I. 1. Gdańsk	109.556	133869	3,27	157621	3,27
	I. 2. Cracovia	94.487				
	I. 3. Grand-Sopot	70.174				
DM	II. 1. Silesia	111.618	967476	23,65	1132734	23,65
	II. 2. Poznań	132.770				
	II. 3. Continental	33.120				
	II. 4. Europejski i Victoria	280.019				
	II. 5. Grand W-wa	144.870				
	II. 6. Forum	175.216				
	II. 7. Wrocław	89.863				
	III. 1. Skalny	36.608				
	III. 2. Solny	16.864				
	MD III. 3. Unia-Lublin	15.213				
MM	III. 4. Mrongowia	27.210	169378	4,14	198330	4,14
	III. 5. Novotel-01	1.231				
	III. 6. Kasprowy	43.399				
	IV. 1. Pod Orłem	7.450				
	IV. 2. Patria	19.101				
	IV. 3. Prosna	7.432				
	IV. 4. Grand Łódź	16.806				
	IV. 5. Beskid	11.414				
	IV. 6. Petropol	8.321				
	IV. 7. Merkury	59.543				
	IV. 8. Helios- Kosmos	23.174				
	IV. 9. Polan	7.636				
	IV. 10. Motel- Cieszyn	8.501				

Tabela 28 c.d.

1	2	3	4	5	6
OKRĘGI					
Łódź	164.429				
Szczecin	82.705	247134	6,04	289302	6,04
Katowice	203.887	318454	7,78	372613	7,78
Wrocław	114.567				
Warszawa	350.000				
Kraków	132.408	718964	17,58	842050	17,58
Poznań	116.003				
Gdańsk	120.553				
BZTW	262.115	545819	13,40	639358	13,40
BZTP	283.775				
Zakł.Tr. W-wa	109.754	209754	5,1	244294	5,1
Zakł.Tr. Łódź	100.000				
Inne					15,6

BZTW - Biuro Zagranicznej Turystyki Wyjazdowej

BZTP - Biuro Zagranicznej Turystyki Przyjazdowej

Tabela 29

Przewidywane zyski i rentowność według poszczególnych rodzajów działalności

A. Zakłady hotelarskie:

Rodzaj przedsiębiorstwa	Hotele		Gastronomia			
	koszt skoryg. /tys. zł/	zysk /tys. zł/	rentow. w %	koszt skoryg. /tys. zł/	zysk /tys. zł/	rentow. w %
Duży - duża sezonowość	721173	21836	3,0	1464734	100000	6,8
Duży - mała sezonowość	2244654	192304	8,6	4064865	769218	18,9
Mały - duża sezonowość	532170	27404	5,1	934248	109616	11,7
Mały - mała sezonowość	459094	33660	7,3	1308866	134640	10,3

B. Zarządy okręgów

Rodzaj okręgu	Rodzaj działalności					
	Turystyka krajowa			Obsługa podróżnicza		
	koszt skoryg.	zysk	rentow.	koszt skoryg.	zysk	rentow.
Łódź	471674	71940	15,2	124443	16786	13,5
Szczecin %	34,9	30,0		9,1	7,0	
Katowice	576083	92630	16,1	104214	15440	14,8
Wrocław %	30,6	30,0		5,5	5,0	

	Rodzaj działalności					
	Turystyka zagr. wyjazd.			Transport		
	koszt skoryg.	zysk	rentow.	koszt skoryg.	zysk	rentow.
Łódź	551901	107010	19,6	219664	43164	19,6
Szczecin %	40,4	45,0		16,1	18,0	
Katowice	986314	154400	15,6	215900	46320	21,4
Wrocław %	52,4	50,0		11,5	15,0	

Tabela 30

Wskaźniki średnie wykorzystania potencjału w zarządach okręgów PP "Orbis" według rodzajów działalności.

Miesiące	R o d z a j												d z i a ł a l n o ś c i																		
	turyst. kraj.			obsł. podróz.			tur. zagr. wyj.			transport			tur. zagr. przyj.			Ogółem															
	Sz		K	L		Sz	K		L		Sz	K		L		Sz		K	L		Sz	K		L		Sz	K	L		Sz	K
	L	W		L	W		L	W		L	W		L	W		L	W		L	W		L	W		L	W		L	W		
Styczeń	24,2		35,0	33,4		41,7	6,27		36,7				1,45		12,9	33,4		38,3													
Luty	36,8		36,2	46,8		55,6	18,20		33,3		13,3		0,25		4,7	41,8		45,9													
Marzec	39,6		43,5	64,8		61,0	31,00		51,8				5,07		2,1	52,2		52,2													
Kwiecień	34,6		53,2	58,9		60,6	25,60		31,8				14,15		22,9	46,6		56,9													
Maj	48,6		60,2	67,4		67,1	48,50		42,2		42,2		33,80		24,8	63,0		63,7													
Czerwiec	82,8		81,3	85,6		93,6	66,80		48,4				49,20		47,9	86,4		87,4													
Lipiec	63,9		67,1	92,8		62,5	72,80		67,1				54,40		38,5	78,5		64,8													
Sierpień	69,9		64,4	88,4		75,1	83,80		77,4		80,2		68,20		68,3	79,2		69,7													
Wrzesień	94,4		60,0	75,4		62,6	64,10		66,4				50,30		31,3	84,9		61,3													
Październ.	65,8		62,9	64,8		61,3	27,90		70,0				23,70		30,5	65,3		62,1													
Listopad	53,0		47,3	64,1		59,7	26,40		83,2		25,8		26,90		39,2	58,5		53,8													
Grudzień	51,7		52,8	61,9		66,0	20,70		53,9				16,80		17,1	57,0		59,4													
Wartość średnia	55,4		55,3	67,8		63,9	38,50		55,2		40,4		28,6		22,3	62,0		59,6													

x Turystyka zagraniczna wyjazdowa i turystyka zagraniczna przyjazdowa - dane na podstawie 1 roku.

L - Zarząd Okręgu - Łódź
Sz - Zarząd Okręgu - Szczecin
K - Zarząd Okręgu - Katowice
W - Zarząd Okręgu - Wrocław

Tabela 32

Kształtowanie się cen i obrotów dla reńtowności 4,0-6,0 /wykorzystanie miejsc - 64,1%, w tys.zł
elastyczność - 0,5 i 1,0, ceny z kolumny 10/

Wyszczególnienie	M i e s i a c e												Cena max.	Reńtowność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen 0,5:														
Cena 1	655	743	677	682	713	744	820	810	758	696	621	612	820	4,85
Obrót 1	32240	52709	38560	39538	45992	53227	71553	69063	56312	42532	27923	26325		
Elastyczność cen 1,0:														
Cena 1	562	763	613	624	694	769	940	918	799	657	484	463	940	4,44
Obrót 1	29398	54181	34901	36175	44815	54917	82024	78234	59340	40136	21765	19927		
Cena 2	568	772	619	630	702	777	950	927	808	664	489	468	950	5,56
Obrót 2	29710	54757	35272	36560	45292	55501	82897	79066	59972	40563	21997	20139		

Tabela 33

Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu "Gracovia" przy założonej rentowności 2,0-4,0%. Zakłady duże, duża sezonowość
Wykorzystanie miejsc S = 64,7%
Rozkład 1

Wyszczególnienie	M e s i a c e												Cena max.	Rentowność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	366	388	371	362	410	423	460	454	425	403	383	357	460,0	2,7
Obrót 1	19135	23492	20050	18337	28386	31348	40434	38729	32781	26750	22517	17503		
Cena 2	370	392	375	365	415	428	465	459	430	407	387	361	465,0	3,86
Obrót 2	19343	23747	20267	18536	28695	31689	40873	39351	32127	27041	22761	17694		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	355	382	361	350	409	425	470	462	427	400	376	344	470,0	2,25
Obrót 1	18555	23116	19507	17725	28309	31480	41313	39674	31945	26566	22090	16864		
Cena 2	359	386	365	354	414	429	475	467	432	404	380	348	475,0	3,34
Obrót 2	18752	23362	19714	17915	28610	31814	41752	40096	32285	26849	22325	17044		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	347	379	354	340	412	431	485	476	434	401	372	334	485,0	2,70
Obrót 1	18119	22939	19119	17251	28496	31717	42651	40836	32421	26624	21849	16350		
Cena 2	350	383	357	344	416	435	490	481	438	405	376	337	490,0	3,76
Obrót 2	18306	23176	19316	17429	28789	32246	43071	41257	32755	26898	22074	16519		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	337	375	345	330	414	436	500	489	439	401	367	322	500,0	2,98
Obrót 1	17619	22700	18669	16711	28638	32319	43950	41992	32862	26633	21550	15771		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	323	366	332	315	411	437	510	498	411	397	357	306	510,0	2,09
Obrót 1	16890	22198	17980	15950	28457	32368	44829	42722	32948	26334	20986	14980		
Cena 2	326	370	336	318	415	441	515	503	445	401	361	309	515,0	3,09
Obrót 2	17056	22416	18157	16106	28736	32686	45268	46141	33271	26593	21192	15127		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	311	361	322	302	412	441	525	511	446	395	350	292	525,0	2,05
Obrót 1	16274	21861	17416	15292	28518	32706	46147	43866	33328	26254	20580	14281		
Cena 2	314	364	325	305	416	446	550	516	450	399	353	294	530,0	3,02
Obrót 2	16429	22069	17582	15437	28790	33017	46587	44284	33645	26504	20776	14417		
Cena 3	317	368	328	307	420	450	535	521	454	403	357	297	535,0	3,99
Obrót 3	16584	22277	17748	15583	29061	33329	47026	44701	33963	26754	20972	14554		
Wykorzystanie potencjału	52,2	60,5	54,0	50,6	69,1	74,0	87,9	85,7	74,7	66,3	58,7	48,9		

Przyjęta wartość kosztów skorygowanych: 310,173 tys.

Przedział cen ujmowany w obliczeniach: 150-1000

Krok cen: 5

Tabela 34

Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu "Merkury"
dla założonej rentowności 6,0-8,0%. Zakłady małe, mała sezonowość

Wykorzystanie miejsc = 69,2%

w tys. zł

Rozkład 1

Wykazanie	M i e s i a c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	111	124	123	116	126	121	122	121	130	126	125	110	130,0	7,20
Obrót 1	6323	9070	8888	7319	9533	8406	8513	8381	10286	9559	9216	6125		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	109	125	124	115	128	121	122	121	132	128	126	108	152,0	7,51
Obrót 1	6208	9132	8937	7261	9630	8419	8554	8393	10445	9659	9289	6000		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	105	124	123	112	127	120	120	120	132	127	125	104	132,0	6,16
Obrót 1	5995	9054	8848	7090	9581	8303	8424	8275	10445	9611	9220	5781		
Cena 2	107	126	125	114	129	122	122	121	134	129	127	105	134,0	7,77
Obrót 2	6086	9191	8982	7197	9726	8429	8552	8401	10603	9757	9360	5868		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	103	125	123	111	128	120	121	120	134	128	126	101	134,0	6,40
Obrót 1	5871	9112	8892	7023	9676	8311	8440	8281	10603	9708	9290	5646		
Cena 2	105	127	125	112	130	122	122	121	136	130	128	103	136,0	7,98
Obrót 2	5958	9249	9025	7123	9820	8435	8566	8405	10761	9853	9429	5730		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	101	126	124	110	129	120	121	120	136	130	127	99	136,0	6,60
Obrót 1	5740	9168	8934	6952	9770	8316	8453	8294	10761	9804	9358	5504		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	98	126	125	109	131	120	121	120	138	131	128	96	138,0	6,75
Obrót 1	5602	9222	8973	6875	9862	8317	8462	8283	10919	9898	9423	5356		
Wykorzystanie potencjału	56,7	72,7	71,3	62,8	75,2	69,1	69,7	68,9	79,2	75,3	73,6	56,4		

Przyjęta wartość kosztów skorygowanych: 94.797 tys.

Przedział cen ujmowany w obliczeniach: 20-600

Krok cen: 2

Tabela 35

Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu
"kalny" dla założonej rentowności 4,0-6,0%. Zakłady małe, duża sezonowość

Wykorzystanie miejsc S = 64,1% Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i a c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	78	88	80	81	85	89	98	96	90	83	74	73	98,0	5,32
Obrót 1	4092	6299	4608	4725	5496	5351	8551	8253	6730	5083	3337	3146		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	75	88	79	79	84	89	100	98	91	81	70	69	100,0	4,65
Obrót 1	3966	6295	4504	4627	5440	6361	8726	8402	6756	5003	3187	2992		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	74	90	78	79	85	90	104	102	93	82	68	67	104,0	5,71
Obrót 1	3906	6408	4478	4609	5483	5480	9073	8717	6911	5012	3088	2885		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	71	90	78	77	83	90	106	104	96	80	64	62	106,0	4,96
Obrót 1	3759	6391	4355	4492	5410	6467	9249	8864	6726	4914	2916	2709		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	70	91	75	75	84	92	110	107	95	80	61	59	110,0	5,83
Obrót 1	3670	6486	4301	4447	5429	6569	9598	9176	7066	4896	2786	2571		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	67	91	73	74	82	91	112	109	95	78	50	55	112,0	4,59
Obrót 1	3502	6455	4158	4310	5339	5543	9773	9321	7070	4782	2595	2374		
Wykorzystanie Potencjału	52,2	70,9	56,2	58,0	64,5	71,4	87,3	85,2	74,2	61,0	44,9	43,0		

Przyjęta wartość kosztów skorygowanych: 63.316 tys. zł

Przedział cen ujmowany w obliczeniach: 80-800

Krok cen: 2

Tabela 36

Kształtowanie się cen i obrotów na przykładzie hotelu "Forum"
dla założonej rentowności 7,5-9,5%. Zakłady duże, duża sezonowość
Wykorzystanie miejsc S = 95,3%
Rozkład: 1

szczegółnienie	M i e s i ą c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	404	501	509	495	536	523	498	498	545	532	537	467	545,0	7,51
Obrót 1	20839	6876	28124	25911	33015	30631	26279	26316	37589	32378	33295	21334	550,0	8,49
Cena 2	468	506	513	500	541	527	502	503	550	537	542	472	555,0	9,48
Obrót 2	21031	27123	28382	26149	33318	30912	26521	26557	35007	32675	33601	21530		
Cena 3	473	511	518	505	545	532	507	507	555	547	547	476		
Obrót 3	21222	27369	28640	26386	33621	31193	26762	26796	35325	32977	33906	21726		
elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	456	502	511	495	544	528	497	498	555	539	540	460	555,0	8,07
Obrót 1	20487	26898	28235	25867	33510	30933	26260	26299	35325	32820	33815	21008	560,0	9,04
Cena 2	460	500	515	499	549	533	502	502	560	544	550	464		
Obrót 2	20671	27140	28490	26100	33511	31211	26496	26536	35644	33115	34118	21198		
elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	444	497	508	489	546	528	492	493	560	542	549	448	560,0	7,61
Obrót 1	19930	26665	28081	25575	33699	30948	25990	26031	35644	32962	34024	20474	565,0	8,57
Cena 2	448	502	512	494	552	533	497	497	565	547	554	452		
Obrót 2	20108	26903	28332	25803	34000	31225	26222	26264	35962	33256	34328	20657		
elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	435	497	509	483	555	533	491	492	570	549	557	440	570,0	8,08
Obrót 1	19531	26657	28167	25497	34187	31234	25939	25983	30280	33394	34536	20102	575,0	9,03
Cena 2	439	502	514	492	560	538	496	496	575	554	562	444		
Obrót 2	19702	26891	28414	25721	34487	31508	26167	26211	30598	33687	34839	20279		
elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	422	492	506	482	558	533	486	486	575	551	561	428	575,0	7,57
Obrót 1	18941	26403	27995	25182	34372	31238	25647	25693	37598	33530	34743	19536	580,0	8,50
Cena 2	425	497	511	485	563	538	490	490	580	556	565	432		
Obrót 2	19105	26632	28238	25401	34671	31510	25870	25916	36917	33821	35045	19705	585,0	9,44
Cena 3	429	501	515	490	567	542	494	495	585	561	570	435		
Obrót 3	19270	26862	28482	25620	34969	31781	26093	26139	37235	34113	35346	19875		
elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	412	492	507	480	565	538	484	485	585	550	569	419	585,0	7,95
Obrót 1	18495	26365	28055	25072	34852	31507	25564	25613	37235	33953	35250	19119	590,0	8,85
Cena 2	415	496	512	484	570	542	488	489	590	563	574	422		
Obrót 2	18654	26591	28295	25285	35150	31776	25783	25831	37553	34243	35551	19282		
Wykorzystanie potencjału	44,9	53,6	55,2	52,2	61,6	58,5	52,7	52,7	63,6	60,8	61,9	45,6		

Przyjęta wartość kosztów skorygowanych: 315.974 tys.

Przedział cen ujmowanych w obliczeniach: 150-1200

Krok cen: 5

BIBLIOGRAFIA

1. S. Bosiacki, E. Hoppel, T. Sajewski, Analiza przepływu informacji o procesach gospodarczych w turystyce w skali międzynarodowej, maszynopis na zlecenie GKT, Warszawa-Poznań 1985.
2. W. Caban, S. Krajewski, M. Smusz, Funkcjonowanie przedsiębiorstw w zreformowanym systemie gospodarczym, Gospodarka Planowa 1984 nr 6.
3. J. Chabros, Zasady ustalania cen usług, Warszawa PTE 1977.
4. K. Cholewicka-Goździk, Podstawowe zadania cen i metody ich kształtowania w świetle reformy gospodarczej, Warszawa PTE 1984.
5. B. Cias, Zmiany w zasadach gospodarki finansowej od 1984 r., Finanse 1983 nr 12.
6. W. Ciesielski, System płac w usługach, Warszawa ZW CRS, 1975.
7. Instrukcja o realizacji w 1982 roku ważniejszych inwestycji turystycznych, Warszawa GKT 1983.
8. W. Janik, Wybrane problemy sterowania inwestycjami przedsiębiorstw, Inwestycje i Budownictwo 1984 nr 7-8.
9. S. Kuziński, Zmiany roli i funkcji Centrum w gospodarce narodowej, Gospodarka Planowa 1984 nr 7-8.
10. J. Lipiński, Studia z teorii i polityki cen, Warszawa PWE 1977.
11. B. Minc, Teoria maksymalizacji zysku i maksymalizacji produkcji, Gospodarka Planowa 1984 nr 7-8.
12. Ocena wysiłków centralnych organów administracji państwowej w turystyce zmierzających do wprowadzenia zasad reformy gospodarczej, praca zbiorowa, Warszawa GKT 1982, maszynopis.
13. W. Pruss, Kilka problemów polityki i systemu cen, Bank i Kredyt 1983 nr 6.

14. J. Szczepański, Założenia i praktyka funkcjonowania systemu finansowego przedsiębiorstw w reformie gospodarczej, Finanse 1984 nr 9.
15. J. Śliwa, M. Zarzycki, Kontrola zasad kształtowania i ustalania cen, Kontrola Państwowa 1983 nr 3.
16. J. Śliwa, Funkcje i zadania cen, Warszawa PTE 1976.
17. Z. Zakrzewski, W sprawie założeń polityki cen, PTE Oddział w Poznaniu, Poznań 1958.
18. Zarządzenie nr 33 Dyrektora Naczelnego PP "Orbis" z dnia 21.12.1984 w sprawie wprowadzenia zasad kształtowania cen usług turystycznych.

SPIS TABEL

1. Kształtowanie się względnego poziomu kosztów w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych.
2. Kształtowanie się zysku i rentowności w poszczególnych rodzajach działalności PP "Orbis" w 1984 r.
3. Obroty w wybranych rodzajach działalności PP "Orbis" w ujęciu ilościowym.
4. Parametry ekonomiczne obowiązujące w przedsiębiorstwach świadczących usługi turystyczne.
5. Współzależność pomiędzy kształtowaniem się zysku w przedsiębiorstwach a źródłami finansowania działalności inwestycyjnej.
6. Przepływ informacji o procesach gospodarczych w ramach resortu turystyki na szczeblu centralnym.
7. Podział zysku w przedsiębiorstwie "Orbis" w latach 1983 i 1984.
8. Proponowane stawki podatku obrotowego.
9. Zależność pomiędzy osiąganymi wynikami a przekroczeniem podatku obrotowego /propozycje/.
10. Kształtowanie się opodatkowania zysku w zależności od jego podziału.
11. Kształtowanie się stawki amortyzacyjnej w zależności od okresu użytkowania obiektu.
12. Zapotrzebowanie PP "Orbis" na środki do sfinansowania działalności rozwojowej w latach 1986-1990 /skala przedsiębiorstwa/.
13. Wartość kwot przeznaczonych na finansowanie działalności rozwojowej w 1985 roku.
14. Zakłady hotelarskie PP "Orbis" według wyodrębnionych grup.
15. Kształtowanie się czynników będących podstawą wyodrębnienia zarządów w jednorodne grupy.

16. Wskaźniki dynamiki obrotów i kosztów w okręgach w 1984 roku /rok 1983 = 100/.
17. Wskaźniki dynamiki obrotów /w jednostkach naturalnych/ i kosztów w zakładach hotelarskich w 1984 roku /rok 1983 = 100/.
18. Zastosowane w obliczeniach punkty odniesienia w zależności od rodzaju działalności.
19. Proponowane wskaźniki względne kosztów dla gastronomii i biur podróży.
20. Wskaźniki kosztów niezależnych od pozostałych podatków - hotele.
21. Wskaźniki kosztów zależnych - eksploatacyjnych - hotele.
22. Średnie wskaźniki kosztów zależnych i niezależnych w grupach hoteli.
23. Zestawienie kosztów wyznaczonych na podstawie średnich wskaźników - koszty niezależne - hotele.
24. Zestawienie kosztów wyznaczonych na podstawie średnich wskaźników - koszty zależne - hotele.
25. Zestawienie kosztów na podstawie średnich wskaźników - zarządy okręgów.
26. Koszty skorygowane ogółem według rodzajów działalności - hotele.
27. Koszty skorygowane ogółem według rodzajów działalności - zarządy okręgów.
28. Skorygowana wartość zysku w zakładach hotelarskich i zarządach okręgów.
29. Przewidywane zyski i rentowność według poszczególnych rodzajów działalności.
30. Wskaźniki średnie wykorzystania potencjału w zarządach okręgów PP "Orbis" według rodzajów działalności.

31. Średnie wykorzystanie potencjału w hotelach i gastronomii według grup hoteli, struktury ruchu i rodzaju surowca.
32. Kształtowanie się cen i obrotów dla rentowności 4,0-6,0.
33. Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu "Cracovia".
34. Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu "Merkury".
35. Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu "Skalny".
36. Kształtowanie się cen i obrotów w zakładach hotelarskich na przykładzie hotelu "Forum".

ANEKS

Wyjaśnienie symboli zastosowanych w tabelach znajduje się
na stronach 134-136

Tabela 1

Gastronomia - wskaźniki kosztów niezależnych oraz pozostałych podatków

Rok = 1984

	III1A/ MIESO	III1 √5	III1D/3	III2/4A	III3/4A	III4/6	III1/2
3	130.5581	0.5261	28.4184	0.0857	0.0000	0.0000	11.0703
8	66.0919	0.3838	35.8653	0.2837	0.0069	0.0000	93.9412
17	187.6773	0.0000	0.0000	0.2078	0.0000	0.0000	56.0805
6	240.2050	0.4138	125.2371	0.1360	0.0063	0.0000	178.5867
15	285.0939	0.3473	175.5232	0.7313	0.0036	0.0000	205.1103
18	272.4337	0.3103	152.2275	0.0977	0.0462	0.0000	119.3185
20	236.0077	0.4315	119.2684	0.1030	0.0058	0.0000	280.0032
21	141.398	0.4062	161.6552	0.0249	0.0029	0.0000	194.6331
22	210.4506	0.5087	125.1881	0.0768	0.0109	0.0000	412.0791
23	117.0220	0.3832	73.8250	0.1649	0.0024	0.0000	153.8605
5	0.0000	0.4404	154.2710	0.0947	0.0000	0.8929	131.9575
7	213.1206	0.3531	89.9910	0.1357	0.0000	1.0240	158.9870
9	95.3737	0.3618	116.0078	0.1613	0.0000	0.0000	185.0056
11	224.4400	0.3473	175.1102	0.2236	0.0309	0.3344	152.5660
13	110.5303	0.3962	123.5594	0.1040	0.0000	0.0000	206.0222
24	151.0849	0.2930	69.1689	0.1839	0.0000	0.0000	102.0746
1	61.7848	0.2161	113.2874	0.0792	0.0000	0.0000	58.2698
2	93.6534	0.4381	97.9501	0.1530	0.0000	0.6919	155.2095
4	207.0000	0.2264	165.0141	0.1271	0.0000	0.5680	116.3589
10	230.3977	0.2449	103.9895	0.0108	0.0011	0.0000	134.0582
12	34.6575	0.2975	108.6464	0.0584	0.0070	0.0000	99.1534
14	270.7843	0.2679	105.3877	0.0103	0.0039	0.0000	108.1208
16	292.7004	0.4170	107.2875	0.0422	0.0086	0.0000	200.3460
19	70.6051	0.3779	38.3216	0.0863	0.0068	0.0000	77.1456
25	128.4211	0.3537	0.0000	0.0631	0.0000	0.0000	84.0667
26	147.7857	0.0000	39.1747	0.6294	0.0000	0.0000	64.3284

Tabela 2

Gastronomia - wskaźniki kosztów zależnych - eksploatacyjnych

Rok = 1984

	PROSTE/ MIESO	PROSTE/ 3	PROSTE/ 4	MATER/ 4A	4010/ 4B	419/2	4260/ 2	427+9/ 4AB	NIEMAT/ MIESO	431/3	441/3
3	2251.7647	453.7751	0.0816	0.4799	0.0648	8.5129	0.3343	0.0225	2060.4374	203.0304	36.4468
8	1624.1577	465.5919	0.1077	2.0643	0.2083	9.7022	1.1728	0.4165	1353.2048	202.5837	36.5333
17	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	4673.7813	608.8398	0.0849	0.5268	0.4168	12.8923	0.3820	0.0497	3769.6355	228.0000	42.5163
15	3456.2911	766.8646	0.0682	3.1572	0.1844	21.1315	0.2637	0.1269	2909.1197	311.1224	56.6589
18	2466.9880	386.3396	0.1795	1.1715	0.3068	7.5962	1.1983	0.1976	1976.3855	169.3811	30.7774
20	3582.3704	559.6447	0.0811	0.5665	0.2139	9.3539	1.0344	0.0180	2943.2917	208.8051	37.8501
21	2092.7613	463.0038	0.1261	0.2142	0.3550	9.2471	1.0787	0.0477	1720.2549	185.2726	33.0226
22	3231.8773	597.7477	0.0939	0.3518	1.0660	13.4719	3.9180	0.0983	2275.9074	218.2755	39.7708
23	1884.6703	402.5939	0.0675	0.7462	0.1606	10.8298	0.6456	0.1390	1553.1538	188.5939	33.7371
5	0.0000	416.5577	0.0989	0.1417	0.1024	3.2005	0.6675	0.0151	0.0000	190.1250	35.6250
7	2359.0780	475.1857	0.0741	0.9077	0.4335	12.5609	7.7043	0.1288	1661.3475	139.0286	29.8000
9	1281.1744	514.3000	0.2413	2.0875	0.1568	6.6369	1.4190	0.3319	1104.6975	204.0429	37.2143
11	2474.8800	491.0476	0.0328	0.5639	0.3603	8.3681	0.1894	0.0790	2120.4400	187.3889	34.0873
13	2181.6667	533.2963	0.0711	0.4946	0.0983	10.1037	3.7037	0.0852	1857.1212	217.5741	39.2407
24	5530.1572	1016.5260	0.1526	0.7449	1.1582	14.2833	3.5418	0.0526	4834.4811	453.1156	80.6243
1	1387.3753	489.4352	0.3515	2.5444	0.3519	7.5899	1.5234	0.5963	999.3701	198.1852	36.9167
2	1552.4426	395.5426	0.1678	0.7234	0.3058	12.8667	1.2333	0.0878	1283.5908	171.7447	31.6170
4	2337.4167	373.9867	0.1171	0.5149	0.3637	7.7984	1.8548	0.0260	2765.0833	197.0400	36.4667
10	3892.7841	453.7285	0.2578	0.2324	0.1887	9.1191	0.4626	0.0275	3458.6364	185.9934	33.4834
12	2403.9726	408.1163	0.2349	0.7228	0.2715	6.5736	2.6380	0.1190	2011.2329	193.3488	34.8721
14	2899.9020	394.3867	0.3728	0.1637	0.4054	7.7500	3.9875	0.0133	2406.2745	190.7067	33.6800
16	3849.1983	490.4624	0.1480	0.7288	0.2349	12.0740	0.3580	0.2505	3145.4008	184.6828	33.9140
19	1508.1529	415.4035	0.1998	0.7285	0.2130	7.0431	0.3827	0.0987	1334.2357	208.8070	38.6930
25	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
26	2457.5714	593.2069	0.1341	1.2230	0.2256	6.6119	0.9801	0.1985	1741.9286	211.4310	38.7931

Tabela 2 c.d.

	445/3	451/3	459/2	469/2	WARSZT/ 4A	TRANSP/ 2	ZARZAD/ 2	INNE/2	SUROW/ 2	SUROW/ 4AB
3	80.4802	5.2888	14.1119	6.8752	0.1129	1.3917	0.0000	0.0000	109.5552	1.0249
8	78.2163	5.0797	24.0964	2.2492	0.9353	2.8569	35.5828	6.8593	0.0000	0.0000
17	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
6	91.4125	4.9199	19.7982	10.3839	0.0743	3.1714	27.7884	0.0000	0.0000	0.0000
15	119.7344	7.5469	16.0754	15.9910	0.7567	1.2669	44.1148	0.0000	0.0000	0.0000
18	65.4943	4.2340	4.1815	8.3269	0.1426	0.9519	26.9147	0.0000	149.2656	3.5041
20	80.8921	4.7481	24.4623	21.7429	0.0796	6.9760	41.6786	1.8143	203.5273	1.8302
21	70.7707	4.7387	23.0176	18.4544	0.0496	6.1434	24.1904	0.0000	208.9154	1.2463
22	84.6298	4.5162	28.5079	14.4705	0.0382	7.7827	62.5813	6.8302	331.1194	0.9895
23	72.9859	4.6737	7.6202	4.0974	0.2064	3.7333	35.6728	94.6184	97.4009	1.6486
5	76.5192	3.7788	9.5637	6.6580	0.0516	2.7759	31.8632	0.0000	93.3373	0.8752
7	70.1000	4.9571	15.2217	3.5043	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
9	78.1714	8.0000	25.1341	18.0056	0.7316	9.2291	42.6816	0.0000	286.7263	6.6872
11	72.0397	4.6111	14.7489	18.0404	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	130.6255	2.6012
13	84.3704	5.0000	38.6296	4.1778	0.0712	5.9481	46.5259	0.0000	212.5630	2.3500
24	157.1040	10.6329	43.7465	9.7291	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
1	77.2407	5.1759	5.9802	0.7536	0.1900	1.1349	12.9263	0.0000	105.3165	4.9962
2	65.4043	5.0213	12.6167	3.5405	0.2039	3.5071	19.4119	0.0000	179.7071	2.8139
4	74.2267	5.3333	8.5444	30.5040	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
10	71.9205	5.0993	19.5983	24.9557	0.1557	4.4266	56.4958	11.2770	285.3878	2.1895
12	73.6977	4.9419	6.9387	2.1840	0.2885	1.7853	28.9601	0.0000	140.9785	3.7711
14	71.6933	6.7867	4.4167	3.1417	0.0419	2.9208	29.8250	8.1792	184.0583	1.2861
16	72.2903	4.2419	34.6520	4.5700	0.0783	3.4740	32.1880	0.0000	174.4960	2.8022
19	81.7982	5.4825	7.1833	3.9757	0.1945	2.0701	35.3989	0.0000	151.3154	4.2509
25	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
26	83.3966	4.7759	10.9055	1.3980	0.1599	2.0845	32.2638	0.0000	0.0000	0.0000

Gastronomia - średnie wskaźniki kosztów zależnych - eksploatacyjnych

Tabela 3

	PROSTE/ MIĘSO	PROSTE/ 3	PROSTE/ 4	MATER/ 4A	4010/ 4B	419/2	4260/ 2	427+9/ 4AB	NIEMAT/ MIESC	431/3	441/3
DD	1937.9612	459.6835	0.0946	1.2721	0.1366	9.1076	0.7536	0.2195	1706.8211	202.8071	36.4901
DM	2966.0576	526.3660	0.0908	0.6738	0.2954	11.1590	0.8678	0.1024	2364.9919	205.7894	37.3794
MD	2074.1998	503.4574	0.0992	0.6778	0.2633	9.4174	2.3330	0.0864	1685.9016	199.7827	36.5418
MM	2299.5040	427.6327	0.2014	0.6297	0.2694	8.0700	1.1791	0.1022	1960.8896	191.3136	34.9554

	445/3	451/3	459/2	469/2	WARSZT/ 4A	TRANSP/ 2	ZARZAD/ 2	INNE/2	SUROW/2	SUROW/4AB
DD	79.3483	5.1842	19.1042	4.5622	0.5241	2.1243	35.5828	6.8593	109.5552	1.0249
DM	80.1381	4.7193	18.1948	13.5253	0.1105	4.2582	35.2338	4.3223	164.7773	1.4286
MD	77.7752	5.0421	23.4336	9.6426	0.0614	4.3620	37.2724	0.0000	145.5086	1.9422
MM	73.5340	5.0090	9.5230	5.5649	0.1463	2.4267	27.2777	8.1792	155.9787	2.8523

Gastronomia - średnie wskaźniki kosztów niezależnych oraz pozostałych podatków

	III1A/ MIĘSO	III1B/5	III1D/3	III2/4A	III3/4A	III4/6	III1/2
DD	128.1091	0.4549	37.1418	0.1924	0.0069	0.0000	53.6973
DM	220.1473	0.3964	136.7152	0.1157	0.0059	0.0000	202.4388
MD	142.5274	0.3646	120.9573	0.1462	0.0000	0.6137	157.1290
MM	151.3040	0.3002	89.2556	0.0775	0.0047	0.5680	104.8052

Tabela 5

Wartość kosztów względnych niezależnych /rok 1984/

		Ogółem	TK	OP	TZW	Transp.
III1a Liczba obsłużonych	-Ł.	1,14	1,62	0,19	7,87	-
	-Sz.	1,02	10,60	1,10	13,86	5,36
	-K.	1,00	2,14	0,18	18,76	1,09
	-W.	0,68	9,49	0,83	19,00	9,23
III1c/3 Wartość majątku brutto	-Ł.	0,38	-	-	-	0,13
	-Sz.	0,20	-	-	-	0,06
	-K.	0,33	-	-	-	0,08
	-W.	0,52	-	-	-	0,17
III2/4 Stopień zamortyzowania majątku	-Ł.	0,22	-	-	-	0,20
	-Sz.	0,14	-	-	-	0,14
	-K.	0,08	-	-	-	0,07
	-W.	0,15	-	-	-	0,14
III3/3 Wartość majątku brutto	-Ł.	3,26	-	-	-	-
	-Sz.	1,55	-	-	-	-
	-K.	0,99	-	-	-	-
	-W.	1,90	-	-	-	-
III4/6 Wysokość zysku pozostającego w przedś.	-Ł.	-	-	-	-	-
	-Sz.	-	-	-	-	-
	-K.	0,38	-	-	-	-
	-W.	0,98	-	-	-	-

Wartość kosztów względnych zależnych-eksploatacyjnych /1984/

Materialne /razem/ /dzielić przez 3 dla OP przez 3b/	-Ł.	1,97	0,41	38,0	12,29	0,22
	-Sz.	2,02	1,08	34,2	0,68	0,24
	-K.	1,24	0,88	7,94	0,22	0,15
	-W.	1,18	0,62	70,00	0,32	0,18
425/Liczba obsłużonych bez op.+ tr./	-Ł.	0,63	0,14	-	1,06	2,72
	-Sz.	1,50	1,07	-	2,47	-
	-K.	1,03	1,20	-	0,53	-
	-W.	0,54	0,56	-	0,34	-
426/Liczba obsłużonych bez op.+ tr./	-Ł.	0,86	0,20	-	1,45	3,34
	-Sz.	0,56	0,54	-	0,61	0,38
	-K.	0,69	0,70	-	0,64	3,88
	-W.	0,70	0,62	-	0,83	1,75

Tabela 5 c.d.

	Ogółem	TK	OP	TZW	Transp.
Niematerialne					
Razem /liczba	-Ł. 53,3	1,04	2,20	7,43	70,6
obsłużonych gości/ /bez op.+tr./	-Sz. 23,9	1,28	3,20	2,85	43,0
	-K. 4,32	1,30	2,12	11,08	30,0
	-W. 3,56	0,77	3,36	6,78	51,0
Koszty osobowe /liczba zatr./ /431+441+445/	-Ł. 331	457	248	659	516
	-Sz. 365	289	683	221	586
	-K. 112	-	291	-	293
	-W. 373	437	513	365	475
446 Usługi hotelo- we /liczba obsku- żonych bez op.+ tr./	-Ł. 37,2	28,3	0,11	4,6	7,3
	-Sz. 13,5	98,4	-	2,3	-
	-K. 36,5	120,0	-	10,1	-
	-W. 17,6	43,0	-	4,3	-
4698 Inne usługi impres. /Liczba zatrudnionych/	-Ł. 132	168,1	103,8	264	207
	-Sz. 145	680,5	-	291	-
	-K. -	-	-	-	-
	-W. -	-	-	-	-
469 Inne usługi niemat. /Liczba zatrudnionych/	-Ł. 59	74,2	46,5	118	92,5
	-Sz. 93	64,5	114,6	53	149,7
	-K. 155	34,8	-	60,7	99
	-W. 509	96,1	-	252	266

Tabela 6 c.d.

	Warsztat	Transport	Zarząd	Inne	Surowiec
3	24772.	2961.	49602.	9562.	152720.
8	12127.	3503.	58676.	11311.	180657.
17	69103.	2640.	44229.	8526.	136177.
6	8325.	4348.	35974.	4413.	168238.
15	1912.	6604.	54648.	6704.	255570.
18	1911.	3543.	29315.	3596.	137095.
20	12988.	6558.	54260.	6656.	253757.
21	22620.	5791.	47918.	5878.	224097.
22	23994.	2959.	24488.	3004.	114520.
23	4467.	4854.	40167.	4927.	187846.
5	1991.	1850.	15803.	0.	61696.
7	666.	1003.	8573.	0.	33467.
9	156.	781.	6672.	0.	26046.
11	965.	2050.	17518.	0.	68389.
13	532.	589.	5032.	0.	19644.
24	3648.	5265.	44988.	0.	175629.
1	850.	1349.	15166.	4548.	86724.
2	2605.	1019.	11457.	3435.	65511.
4	1384.	602.	6765.	2028.	38683.
10	4811.	876.	9847.	2953.	56308.
12	1163.	791.	8893.	2666.	50849.
14	4500.	582.	6547.	1963.	37435.
16	3349.	1213.	13639.	4090.	77989.
19	1097.	900.	10120.	3034.	57868.
25	227.	291.	3273.	982.	18717.
26	1199.	488.	5483.	1644.	31352.

Tabela 7

ZAKŁADY HOTELOWE
DD - duży, duża sezonowość

	Hotele			Gastronomia		
	koszt skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. potenc. w %	koszt skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. potenc. w %
Gdański	252.378		52,20	396.267		68,10
Cracovia	310.173	2-4	60,47 54,05	654.741	6-8	68,31 68,95
Grand-Sopot	158.622		50,62 69,05 74,00 87,90 85,74 74,73 66,33 58,70 42,88	413.726		68,82 71,44 84,17 87,14 90,22 86,52 83,07 76,67 78,44
		średnia	64,72		średnia	77,65

Cena w przedziale: 150-1000 z krokiem 5

DM - duży, mała sezonowość

	Hotele			Gastronomia		
	koszt skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. potenc. w %	koszt skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. potenc. w %
Silesia	287.300		44,86 53,56	415.959		59,55 61,65
Poznań	451.370		55,25 52,23	651.401 345.916		67,15 63,99 71,97
Continental	136.116		61,58			80,70
Europejski i Victoria	343.431	7,5- 9,5	58,55	771.009	18-20	75,13 80,34
Grand W-wa	409.579		52,74 52,79	777.734		80,82
Forum	315.974		63,65 60,78	507.722		77,98 72,91
Wrocław	300.884		61,93 45,61	595.124		75,54
		średnia	55,20		średnia	72,31

Cena w przedziale 150-1200 z krokiem 5

Tabela 8

ZAKŁADY HOTELOWE
MD - mały, duża sezonowość

Nazwa hotelu	Hotele			Gastronomia		
	koszty skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. potencja- łu w %	koszty skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. potencja- łu w %
Skalny	63.316		52,24 70,92	98.660		62,79 65,69
Solny	59.697		56,91 57,95	85.017		61,52 57,71
Unia Lublin	42.964	4-6	64,50	104,785	11-13	62,29
Mrongowia	124.659		71,40	161.879		67,23
Novotel Olsztyn	42.809		87,26 85,22	62.856		76,31 80,00
Kasprowy	198.731		74,22 61,04	421,051		67,11 68,19
			44,95 43,01			59,53 58,75
		średnia	64,14		średnia	65,59

Cena w przedziale 80-800 z krokiem 2

MM - mały, mała sezonowość

	Hotele			Gastronomia		
	koszty skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. poten. w %	koszty skoryg. w tys.zł	ren- tow- ność	wykorz. poten. w %
Pod Orłem	22.296		56,68 72,72	212.104		69,00 64,41
Patria	68.567		71,73 62,79	219.582		66,50 71,38
Prosna	37.934		75,20 69,06	86.298		66,89 66,14
Grand Łódź	53.484		69,66 68,92	133.955		77,72 80,26
Beskid	38.194	6-8	79,13	108.436	9-11	72,02
Petropol	29.389		75,34	83.103		70,54
Merkury	94.797		73,51 55,42	176.740		64,08 67,74
Helios-Kosmos	56.903	średnia	69,18	160.731	średnia	70,14
Polan	23.172			45.629		
Motel Cieszyn	34.378			80.288		

Cena w przedziale 20-600 z krokiem 2

Tabela 9

ZARZĄDY OKRĘGÓW

Turystyka krajowa		Obsługa podróżnicza		Turystyka zagraniczna wyjazd.	
koszt sko- ryg. tys.	rentown. %	koszt sko- ryg. tys.	rentown. %	koszt sko- ryg. tys.	rentown. %
Łódź 263.154		54.688		331.310	
Szczecin 208.520		69.755		220.591	
średnia		średnia		średnia	
cena w przedziale 100 - 1000 z krokiem 10		cena w przedziale 60 - 200 z krokiem 5		cena w przedziale 100 - 1000 z krokiem 10	
Katowice 352.094		58.283		535.315	
Wrocław 223.989		45.931		450.999	
średnia		średnia		średnia	
w.potenc. %		w.potenc. %		w.potenc. %	
35,0		41,7		36,7	
36,2		55,6		33,3	
43,5		61,0		51,8	
53,2		60,6		31,8	
60,3		67,1		42,2	
81,3		93,6		48,4	
67,1		62,5		67,1	
64,4		75,1		77,4	
60,0		62,6		66,4	
62,9		61,3		70,0	
47,3		59,7		83,2	
52,8		66,0		53,9	
55,3		63,9		55,2	
24,2		39,4		6,37	
36,8		46,8		18,20	
39,6		64,8		31,00	
34,6		58,9		25,60	
48,6		77,4		38,50	
82,8		85,6		46,80	
63,9		92,8		72,80	
69,9		88,4		83,80	
94,4		75,4		64,10	
65,8		64,8		27,90	
53,0		64,1		26,40	
51,7		61,9		20,70	
55,4		67,8		38,5	

Tabela 11

Kształtowanie się cen i obrotów w gastronomii hotelu "Cracovia" dla założonej
rentowności 6,0-8,0. Zakłady duże, duża sezonowość
Wykorzystanie miejsc 8 = 77,7%
Rozkład 1

Wyszczególnienie	M i e s i ą c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	701	702	705	705	716	773	786	800	783	768	739	747	800,0	6,45
Obrót 1	47801	48012	48657	48525	51203	65078	68522	72176	67796	63822	56730	58655	805,0	7,12
Cena 2	706	707	710	709	721	778	791	805	788	773	744	752	810,0	7,78
Obrót 2	48100	48312	48961	48829	51523	65485	68950	72627	68220	64221	57084	59021		
Cena 3	710	711	714	713	725	782	796	810	793	777	749	757	810,0	7,78
Obrót 3	48398	48612	49266	49132	51843	65874	69378	73078	68644	64620	57439	59388		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	690	691	695	694	708	777	793	810	790	771	737	746	810,0	6,28
Obrót 1	47046	47268	47949	47810	50639	65434	69137	73078	68356	64087	56506	58558	815,0	6,94
Cena 2	695	696	699	699	713	782	798	815	794	776	741	751	820,0	7,59
Obrót 2	47336	47560	48245	48105	50951	65838	69564	73529	68778	64482	56855	58920		
Cena 3	699	700	704	703	717	787	803	820	799	781	746	755	820,0	7,59
Obrót 3	47627	47852	48541	48401	51264	66242	69991	73980	69200	64878	57204	59281		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	679	680	684	683	700	781	800	820	796	774	733	745	820,0	6,08
Obrót 1	46258	46492	47208	47062	50044	65779	69747	73980	68909	64338	56259	58441	825,0	6,72
Cena 2	683	684	688	688	704	786	805	825	801	779	738	749	830,0	7,37
Obrót 2	46540	46775	47496	47349	50350	66180	70172	74431	69329	64730	56602	58798		
Cena 3	687	688	693	692	709	794	810	830	806	783	742	754	830,0	7,37
Obrót 3	46822	47059	47784	47635	50655	66581	70597	74882	69750	65123	56945	59154		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	671	672	677	675	695	790	812	835	807	782	734	747	835,0	6,47
Obrót 1	45710	45957	46714	46560	49718	66511	70774	75333	69873	64965	56327	58655	840,0	7,11
Cena 2	675	676	681	680	700	794	817	840	812	786	739	752	845,0	7,75
Obrót 2	45983	46232	46994	46839	50016	66909	71198	75784	70292	65354	56664	59007		
Cena 3	679	680	685	684	704	799	821	845	817	791	743	756	845,0	7,75
Obrót 3	46257	46507	47274	47117	50314	67308	71622	76235	70710	65743	57002	59358		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	658	660	665	664	686	794	819	845	813	784	730	745	845,0	6,18
Obrót 1	44846	45105	46900	45738	49057	66831	71370	76235	70410	65187	56029	58492	850,0	6,81
Cena 2	602	664	669	668	690	798	823	850	818	789	735	750	855,0	7,44
Obrót 2	45112	45372	46172	46009	49347	67226	71793	76687	70827	65573	56360	58838		
Cena 3	666	668	673	672	694	803	828	855	823	794	769	754	855,0	7,44
Obrót 3	45377	45039	46443	46279	49638	67622	72215	76138	71244	65958	56692	59185		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	649	651	657	656	680	802	860	860	824	791	730	747	860,0	6,47
Obrót 1	44206	44479	46317	45145	48649	67532	72382	77589	71355	65778	56033	58650	865,0	7,09
Cena 2	652	654	661	659	684	806	835	865	829	796	735	752	870,0	7,71
Obrót 2	44403	44736	45580	45409	48932	67924	72802	78049	71770	66160	56359	58991		
Cena 3	656	658	664	663	688	811	840	870	834	801	739	756	870,0	7,71
Obrót 3	44720	44997	45844	45671	49215	68317	73223	78491	72185	66543	56684	59332		
Wykorzystanie potencjału w %	68,1	68,3	69,0	68,2	71,4	84,2	87,1	90,2	86,5	83,1	76,7	78,4		

Roogna wartość kosztów skorygowanych - 654,741 tys.

Przedział cen - 150-1000

Krok cen - 5

Tabela 12

Kształtowanie się cen i obrotów w gastronomii hotelu "Forum" dla założonej rentowności 18,0-20,0. Zakłady duże, mała sezonowość

Wykorzystanie miejsc S = 72,3%

Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i ą c e												Cena max.	Rentowność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	634	643	668	654	690	730	704	728	721	717	694	706	730,0	18,73
Obrót 1	37774	39692	44904	41875	49696	58911	52952	56517	58495	55966	50655	53381	735,0	19,54
Cena 2	638	648	673	658	695	735	709	733	733	722	699	711		
Obrót 2	38033	39964	45211	42163	50036	59314	53314	56948	58096	56349	51002	53746		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	619	630	660	643	687	735	704	733	732	720	692	706	735,0	18,34
Obrót 1	36886	38894	44383	41189	49464	59314	52933	56891	58868	56156	50485	53391	740,0	19,15
Cena 2	623	635	665	648	691	740	709	738	737	725	697	711		
Obrót 2	37137	39159	44684	41469	49800	59718	53293	59292	59268	56538	50828	53755	745,0	19,95
Cena 3	627	639	669	652	696	745	714	743	742	729	701	716		
Obrót 3	37388	39424	44986	41749	50137	60121	53653	59893	59669	56920	51171	54118		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	608	621	657	637	688	745	709	742	742	727	694	711	745,0	18,74
Obrót 1	36225	38339	44146	40762	49557	60121	53267	59866	59641	56724	50647	53758	750,0	19,54
Cena 2	612	626	661	641	693	750	713	747	747	732	699	716		
Obrót 2	36468	38597	44443	41036	49890	60525	53625	60066	60041	57105	50987	54119		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	592	608	649	625	685	750	708	747	747	729	692	711	750,0	18,31
Obrót 1	35298	37505	43597	40042	49306	60525	53266	60039	60013	56908	50459	53756	755,0	19,10
Cena 2	596	612	653	629	689	755	713	752	752	734	696	716		
Obrót 2	35533	37755	43888	40309	49634	60928	53591	60440	60413	57287	50796	54115	760,0	19,89
Cena 3	600	616	657	634	694	760	718	757	757	739	701	721		
Obrót 3	35768	38005	44178	40573	49963	61332	53945	60840	60813	57666	51132	54473		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	580	598	645	618	686	760	712	756	756	736	693	716	760,0	18,65
Obrót 1	34582	36899	43321	39569	40371	61332	53551	60813	60784	57467	50597	54106	765,0	19,43
Cena 2	584	602	649	622	690	765	717	761	761	741	698	720		
Obrót 2	34810	37142	43606	39829	49696	61735	53904	60213	61184	57845	50930	54462		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	564	584	636	605	682	766	712	761	761	739	691	716	765,0	18,18
Obrót 1	33616	36029	42744	38815	49101	61735	53307	61185	61155	57644	50392	54093	770,0	18,95
Cena 2	568	588	640	610	686	770	716	766	766	744	695	720		
Obrót 2	33836	36264	43023	39069	49421	62139	53857	61585	61555	58020	50721	54446	775,0	19,72
Cena 3	571	592	644	614	691	775	721	771	771	748	700	725		
Obrót 3	34055	36500	43303	39323	49742	62542	54206	61985	61954	58397	51050	54800		
Wykorzystanie potencjału w %	59,5	61,6	67,2	64,0	72,0	80,7	75,1	80,3	80,3	78,0	72,9	75,5		

Roczna wartość kosztów skorygowanych 507722 tys.

Przedział cen 150-1200

Krok cen - 5.

Tabela 13

Kształtowanie się cen i obrotów w gastronomii hotelu "Skalny"
dla założonej rentowności 11,0-13,0. Zakłady małe, duża sezonowość
Wykorzystanie miejsc S = 65,6%
Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i a c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	137	140	136	132	136	141	150	154	141	142	134	133	154,0	12,30
Obrót 2	8629	9211	8379	7649	8530	9527	11480	12320	9502	9726	7994	7845		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	135	139	134	129	135	141	151	156	140	142	132	131	156,0	11,62
Obrót 1	8530	9147	8266	7497	8426	9483	11574	12480	9457	9695	7860	7704		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	135	139	134	128	135	142	154	160	141	143	131	130	160,0	12,29
Obrót 1	8533	9194	8215	7432	8421	9554	11815	12800	9526	9782	7818	7652		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	134	138	132	125	133	141	156	162	141	142	128	127	162,0	11,47
Obrót 1	8421	9118	8124	7265	8303	9500	11906	12960	9470	9742	7669	7495		
Cena 2	135	140	133	127	134	143	157	164	142	144	130	129	164,0	12,85
Obrót 2	8525	9231	8224	7354	8406	9817	12063	13120	9587	9862	7764	7587		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	133	139	131	124	132	142	157	166	141	143	127	126	166,0	11,95
Obrót 1	8405	9149	8089	7177	8279	9556	12141	13280	9524	9815	7606	7421		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	133	139	130	122	132	142	162	170	142	144	126	124	170,0	12,31
Obrót 1	8377	9169	8042	7077	8245	7804	12374	13600	9570	9880	7530	7334		
Wykorzystanie potencjału w %	62,8	65,7	61,5	57,7	62,3	67,2	76,3	80,0	67,1	68,2	59,3	58,7		

Roczna wartość kosztów skorygowanych: 98650 tys.

Przedział cen: 80-800

Krok cen: 2

Tabela 14

Kształtowanie się cen i obrotów w gastronomii hotelu "Patria"
dla założonej rentowności 9,0-11,0. Zakłady małe, mała sezonowość
Wykorzystanie miejsc S = 70,1%
Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i a c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	282	273	277	287	278	277	299	304	288	285	282	280	304,0	9,39
Obrót 1	19504	17647	18483	20499	18640	18337	23253	24399	20770	20145	19537	18986		
Cena 2	284	275	279	289	280	279	301	306	290	287	284	282	306,0	10,11
Obrót 2	19632	17763	18604	20633	18763	18458	23405	24559	20906	20278	19666	19111		
Cena 3	286	277	281	290	282	280	303	308	292	289	286	283	308,0	10,83
Obrót 3	19761	17879	18726	20768	18886	18579	23558	24720	21043	20410	19794	19236		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	282	271	276	287	277	275	307	308	289	285	282	279	308,0	9,39
Obrót 1	19463	17487	18375	20525	18542	18220	23483	24720	20815	20147	19498	18911		
Cena 2	283	273	278	289	279	277	304	310	290	287	284	280	310,0	10,10
Obrót 2	19589	17601	18494	20658	18663	18339	23635	24880	20950	20278	19624	19033		
Cena 3	285	275	279	291	280	279	306	312	292	289	285	282	312,0	10,81
Obrót 3	19715	17714	18613	20792	18783	18457	23758	25041	21086	20409	19751	19156		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	281	268	274	287	275	273	305	312	289	285	281	277	312,0	9,34
Obrót 1	19413	17317	18258	20545	18436	18094	23711	25041	20855	20142	19451	18827		
Cena 2	283	270	276	289	277	275	307	314	291	287	285	279	314,0	10,04
Obrót 2	19538	17428	18375	20677	18554	18210	23863	25201	20989	20271	19576	18947		
Cena 3	284	272	278	291	279	277	308	316	293	289	285	281	316,0	10,74
Obrót 3	19662	17539	18492	20809	18672	18326	24015	25362	21122	20400	19700	19068		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	280	266	272	288	273	271	307	316	290	285	280	276	316,0	9,26
Obrót 1	19356	17137	18131	20559	18320	17958	23937	25362	20889	20131	19396	18734		
Cena 2	282	267	274	289	275	273	309	318	291	287	282	278	318,0	9,95
Obrót 2	19479	17246	18246	20689	18436	18072	24089	25522	21021	20258	19519	18853		
Cena 3	284	269	276	291	277	274	311	320	293	288	284	280	320,0	10,64
Obrót 3	19601	17354	18361	20819	18552	18186	24240	25683	21153	20385	19642	18971		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	279	263	270	288	272	269	310	320	290	285	279	275	320,0	9,14
Obrót 1	19292	16947	17996	20567	18195	17813	24162	25683	20916	20112	19364	18633		
Cena 2	281	264	272	289	273	271	312	322	292	286	281	276	322,0	9,82
Obrót 2	19412	17053	18109	20695	18309	17924	24313	25843	21047	20238	19455	18749		
Cena 3	283	266	274	291	275	272	314	324	294	288	283	278	324,0	10,51
Obrót 3	19533	17159	18221	20824	18423	18036	24464	26004	21178	20363	19575	18866		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	280	261	270	289	271	268	315	326	292	286	280	275	326,0	9,66
Obrót 1	19338	16850	17962	20695	18173	17768	24534	26164	21068	20211	19383	18638		
Cena 2	281	263	271	291	273	270	317	328	294	288	282	276	328,0	10,53
Obrót 2	19456	16954	18072	20822	18285	17877	24685	26325	21197	20335	19502	18752		
Wykorzystanie potencjału w %	69,0	64,4	66,5	71,4	66,9	66,1	77,7	80,3	72,0	70,5	69,1	67,7		

Roczna wartość kosztów skorygowanych: 219.582 tys.

Przedział cen: 20-600

Krok cen: 2

Tabela 15

Kształtowanie się cen i obrotów w turystyce krajowej Zarządu Okręgu Łódź
dla założonej rentowności 14,0-16,0

Wykorzystanie miejsc S = 55,3%

Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i ą c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII			
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	375	379	402	434	456	525	479	470	456	463	415	450	525,0	14,86
Obrót 1	13142	13733	17528	23103	27503	42682	32220	30295	27373	28819	19839	26214	530,0	15,95
Cena 2	379	382	406	438	461	530	484	474	460	467	419	454		
Obrót 2	13267	13864	17695	23323	27765	43089	32527	30584	27634	29093	19827	26463		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	355	360	389	428	455	540	483	472	455	463	404	447	540,0	14,33
Obrót 1	12441	13041	16937	22770	27445	43902	32511	30438	27306	28853	19132	26070	545,0	15,38
Cena 2	358	363	392	431	460	545	488	477	459	468	408	452		
Obrót 2	12557	13162	17093	22981	27699	44308	32812	30720	27559	29120	19310	26311		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	336	342	377	424	458	560	492	478	457	467	396	448	560,0	14,60
Obrót 1	11786	12400	16431	22584	27587	45528	33063	30816	27437	29103	18733	26109	565,0	15,63
Cena 2	339	345	381	428	462	566	498	482	461	472	399	452		
Obrót 2	11891	12510	16578	22785	27833	45934	33358	31091	27682	29363	18901	26342		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	315	322	364	419	459	580	499	483	458	470	385	448	580,0	14,60
Obrót 1	11051	11678	15845	22324	27666	47154	33568	31140	27506	29295	18255	26083	585,0	15,59
Cena 2	318	325	367	423	463	585	503	487	462	475	389	452		
Obrót 2	11146	11778	15982	22516	27905	47560	33857	31408	27743	29548	18412	26307		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	292	300	348	413	459	600	506	487	458	473	374	446	600,0	14,31
Obrót 1	10236	10876	15178	21990	27683	48780	34026	31411	27511	29429	17698	25990	605,0	15,26
Cena 2	294	302	351	413	463	605	510	491	462	477	377	450		
Obrót 2	10321	10966	15304	22173	27913	49186	34310	31672	27740	29674	17845	26206		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	269	278	334	408	462	625	516	495	461	478	363	447	625,0	14,66
Obrót 1	9417	10074	14546	21757	27860	50812	34715	31883	27675	29742	17199	26039	630,0	15,57
Cena 2	271	280	337	412	466	630	520	499	464	481	366	450		
Obrót 2	9492	10154	14663	21931	28082	51219	34993	32138	27896	29979	17336	26247		
Wykorzystanie potencjału w %	35,0	36,2	43,5	53,2	60,2	81,3	67,2	64,4	60,0	62,2	47,3	58,2		

Roczna wartość kosztów skorygowanych: 263 154 tys.

Przedział cen: 100-1000

Krok cen: 5

Tabela 16

Kształtowanie się cen i obrotów w turystyce zagranicznej wyjazdowej
Zarządu Okręgu "Łódź" dla założonej rentowności 18,5-20,5
Wykorzystanie miejsc S = 55,2%
Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i a c e												Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Elastyczność cen = 0,5														
Cena 1	497	483	559	475	519	545	623	665	620	635	690	568	690,0	18,90
Obrót 1	18246	16086	28997	15164	21943	26411	41819	51544	41190	44468	57408	30642	695,0	19,76
Cena 2	500	486	563	480	523	549	627	670	624	639	695	572		
Obrót 2	18378	16203	29207	15274	22102	26603	42122	51948	41488	44790	57824	30864		
Elastyczność cen = 0,6														
Cena 1	475	457	553	449	503	535	651	685	628	646	715	563	715,0	19,27
Obrót 1	17441	15241	28650	14309	21251	25921	42406	53026	41724	45285	59488	30395	720,0	20,10
Cena 2	478	460	556	453	507	539	656	689	632	651	720	567		
Obrót 2	17563	15348	28850	14409	21400	26102	42702	53397	42015	45602	59904	30607		
Elastyczność cen = 0,7														
Cena 1	447	426	540	417	481	519	635	699	631	653	735	553	735,0	18,55
Obrót 1	16421	14199	28014	13263	20317	25158	42637	54112	41905	45736	61152	29850	740,0	19,36
Cena 2	450	429	544	419	484	523	639	703	635	657	740	557		
Obrót 2	16533	14296	28205	13355	20455	25329	42928	54481	42190	46047	61568	30053	745,0	20,16
Cena 3	453	432	548	422	488	526	644	708	639	662	745	561		
Obrót 3	16644	14393	28395	13445	20594	25500	43218	54849	42475	46358	61984	30256		
Elastyczność cen = 0,8														
Cena 1	422	397	534	385	463	509	646	722	641	667	765	549	765,0	19,17
Obrót 1	15522	13251	27662	12303	19556	24636	43384	55908	42590	46753	63648	29616	770,0	19,95
Cena 2	425	400	537	389	466	512	650	727	645	672	770	553		
Obrót 2	15623	13338	27843	12384	19683	24797	43668	56274	42868	47058	64064	29810		
Elastyczność cen = 0,9														
Cena 1	392	363	521	350	439	492	652	740	646	677	790	539	790,0	18,71
Obrót 1	14409	12106	27022	11153	18552	23842	43777	57309	42923	47403	65728	29085	795,0	19,47
Cena 2	395	365	524	352	442	495	656	745	650	681	795	543		
Obrót 2	14500	12183	27193	11224	18669	23993	44054	57672	43194	47703	66144	29269	800,0	20,22
Cena 3	397	368	528	355	445	498	660	749	654	685	800	546		
Obrót 3	14591	12260	27364	11295	18787	24144	44331	58035	43466	48003	66560	29453		
Elastyczność cen = 1,0														
Cena 1	361	328	510	313	415	477	661	762	654	689	820	531	820,0	18,70
Obrót 1	13274	10928	26445	9986	17551	23087	44374	59043	43453	48293	68224	28633	825,0	19,43
Cena 2	363	330	513	315	418	479	665	767	658	694	825	534		
Obrót 2	13355	10995	26606	10027	17658	23228	44645	59403	43718	48587	68640	28807	830,0	20,15
Cena 3	366	332	516	317	420	482	669	772	662	698	860	537		
Obrót 3	13436	11062	26767	10088	17765	23369	44915	59763	43983	48882	69066	28982		
Wykorzystanie potencjału w %	36,7	33,3	51,8	31,8	42,2	48,4	67,1	77,4	66,4	70,0	83,2	53,9		

Roczna wartość kosztów skorygowanych: 331 310 tys.

Przedział cen: 100-1000

Krok cen: 5

Tabela 17

Kształtowanie się cen i obrotów w obsłudze podróźniczej Zarządu Okręgu "Wrocław"

dla założonej rentowności 13,0-15,0

Wykorzystanie miejsc S = 67,8%

Rozkład: 1

Wyszczególnienie	M i e s i ą c e										Cena max.	Ren- tow- ność
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Elastyczność cen = 0,5												
Cena 1	48	54	61	58	66	69	72	70	65	61	60	60
Obrót 1	1635	2534	3961	3465	5110	5924	6681	6213	4919	3961	3901	3714
Elastyczność cen = 0,6												
Cena 1	45	51	60	57	66	70	74	71	65	60	60	59
Obrót 1	1522	2433	3927	3403	5157	6039	6867	6355	4951	3927	3863	3665
Elastyczność cen = 0,7												
Cena 1	41	49	59	56	67	71	76	73	66	59	59	58
Obrót 1	1401	2322	3884	3331	5199	6152	7052	6495	4978	3884	3816	3607
Elastyczność cen = 0,8												
Cena 1	38	47	59	55	67	73	78	75	66	59	58	57
Obrót 1	1271	2202	3834	3251	5235	6262	7268	6633	4999	3834	3762	3542
Elastyczność cen = 0,9												
Cena 1	33	44	58	53	68	74	80	76	66	58	57	56
Obrót 1	1132	2073	3776	3162	5267	6369	7424	6770	5014	3776	3700	3468
Elastyczność cen = 1,0												
Wykorzystanie potencjału w %	33,4	46,8	64,8	58,9	77,4	85,6	92,8	88,4	75,4	64,8	64,1	61,9

Roczna wartość kosztów skorygowanych: 45.931 tys.

Przedział cen: 60-200

Wzrost cen: 2

Grzegorz Gołembski

MANAGEMENT IN TOURISM -
FORMULATION AND VERIFICATION OF SYSTEM SOLUTIONS

/Summary/

The work is aimed at an attempt to work out a system of indirect affecting the behaviours of independent enterprises in tourism, inclining them to the growth of efficiency. Hence then, in the first turn have been assessed the so far implemented systemic changes in tourist administration. The said assessment was carried out upon the example of the largest in Poland tourist enterprise, namely the "Orbis" State Enterprise. The conclusions emerging from the estimate of the systemic changes already implemented served the attempt to work out proposals for shaping the perimetric system of management in tourism. The proposals took into the account first of all the role and functions of prices, the principles of the system of taxation as well as such instruments of the character of perimetric system as credit interest rates, depreciation etc. The most significant were considered however not only the formulation of proposals, but also the work out of the proposals for implementation of the systemic assumptions into economic practice. With this in mind the procedure was presented of preparing the data vital for the sake of formulation of such perimetres as: Expected worth of profits, corrected level of costs, rentability in the selected groups of works, the extent of the use of potential.

By means of these data proposals were formulated for a price system performing the perimetric function. The analysis was completed by the thoughts and proposals concerning the system of information on the course of economic process under the perimetric system of management.

Гжегож Голэмбски

УПРАВЛЕНИЕ В ТУРИЗМЕ
ФОРМУЛИРОВАНИЕ И ПРОВЕРКА СИСТЕМНЫХ РЕШЕНИЙ

/Резюме/

Целью работы является попытка разработки системы косвенного воздействия на работу самостоятельных туристских предприятий, побуждающего к повышению эффективности. По этой причине в первую очередь оценке подвергнуты введены до сих пор системные перемены в туристском хозяйстве. Эту оценку проведено на примере функционирования самого крупного в Польше предприятия, каким является Государственное предприятия "Орбис". Полученные из этой оценки выводы были использованы для формулирования предложений образования параметрической системы управления в туризме. В этих предложениях учтено прежде всего роль и функцию цен, принципы налоговой системы, а также такие параметрические инструменты, как: начисление процентов на кредит, амортизация и другие. Самым важным признано однако не только формулирование предложений, но разработку предложений внедрения основных системных положений в хозяйственную практику. Для этого представлено ток приготовления данных необходимых для формулирования параметров таких, как: предусматриваемая стоимость прибыли, управленный уровень издержек, рентабельность в избранных группах предприятий, степень использования потенциала.

С помощью таких данных формулировано предложения системы цен выполняющих параметрическую функцию. Анализ дополнено обдумываниями и предложениями касающимися системы информации о ходе хозяйственных процессов в параметрической системе управления.



6283