

Dr Jolanta Witulska

BIBLIC 17  
A: 17  
Naukowe i społeczne

III etap zadania badawczego V.1.3: "Ekonomiczna efektywność inwestycji hotelowych - metodologiczne problemy jej oceny"

## Streszczenie

Treścią pierwszego punktu tego etapu zgodnie z harmonogramem badań jest charakterystyka metodyki oceny ekonomicznej efektywności inwestycji hotelowych w wybranych krajach. Zaprezentowano tu metodykę stosowaną na Węgrzech oraz metodykę UNIDO. W przypadku metodyki węgierskiej oprócz samej formuły metodyki przedstawiono warunki jej stosowania, decydujące o jej użyteczności, tkwiące w układzie podmiotowym hotelarstwa, systemie informacji oraz sytuacji rynkowej.

W punkcie drugim, mającym zasadnicze znaczenie dla realizacji celu całego zadania badawczego zawarto sprawozdanie z weryfikacji pozametodycznych uwarunkowań użyteczności i skuteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych w PP "Orbis". Przedmiotem weryfikacji były zdaniem zespołu autorskiego najważniejsze spośród wszystkich warunki, tj. rynkowe, wynikające z systemu informacji ekonomicznej i układu podmiotowego hotelarstwa w Polsce oraz narzędziowego systemu zarządzania. Weryfikację poszczególnych warunków przeprowadzono z punktu widzenia ich wpływu na proefektywnościowe postępowanie PP "Orbis"; w części dotyczącej narzędziowego systemu zarządzania oceny poszczególnych instrumentów /kryterium zysku, ceny, systemu amortyzacji, podatkowy i zasilania przedsiębiorstwa w środki rozwoju/ dokonywano analizując ich wpływ na podmiotowość przedsiębiorstwa w tym systemie, trwałość rozwiązań oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Weryfikacji poddano instrumenty systemu zarządzania przedsiębiorstwa kształtowane poza nim, jak i, tam gdzie pozwoliły na to zgromadzone informacje, formułowane przez jego zarząd, a adresowane do zakładów hotelowych.

Punkt trzeci harmonogramu tego etapu zadania badawczego przewidywał gromadzenie materiałów źródłowych do realizacji dalszych badań. O rodzaju i zakresie materiałów, jakie udało się zgromadzić, informuje załączony do opracowania raport w tej sprawie.

SPRAWOZDANIE Z WERYFIKACJI POZAMETODYCZNYCH UWARUNKOWAN  
SKUTECZNOŚCI I UŻYTECZNOŚCI RACHUNKU EKONOMICZNEJ EFEKTYWNOŚCI  
INWESTYCJI HOTELOWYCH W PP "ORBIS"

W opracowaniu będącym wynikiem drugiego etapu badań przyjęto że ostateczna formuła, jej kształt, sposób określania składników i ich relacjonowania, będą skuteczną i używaną formą oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i wyboru optymalnych w danych warunkach ich wariantów, jeśli w praktyce ich podejmowania, realizacji i eksploatacji zaistnieje szereg sprzyjających temu warunków. Weryfikacja warunków skuteczności i użyteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji stanowić musi punkt wyjścia do rozważań o konstrukcji jego formuły. Istotne są tu warunki zewnętrzne i wewnętrzne w stosunku do podmiotu podejmującego działalność inwestycyjną oraz eksploatacyjną, danym obiektem. W podjętych badaniach założono, że ich przedmiotem będą warunki zewnętrzne, gdyż one są bodźcem dla tworzenia w przedsiębiorstwach odpowiednich warunków wewnętrznych. W trakcie badań drugiego etapu dokonano krytycznej oceny poprawności metodycznej obowiązującej dotychczas /choć w ostatnich latach w PP "Orbis" nie stosowanej metodyki rachunku inwestycji hotelowych. Analizowano tam zarówno zgodność metodyki z aktualnym stanem wiedzy w tej dyscyplinie, jak i jej dostosowania do specyfiki inwestycji hotelowych. Pozostały więc do zweryfikowania pozostałe uwarunkowania zewnętrzne, przy czym w związku z dwuszczeblową organizacją PP "Orbis" przyjmuje się jako niezbędne rozważanie uwarunkowań zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa decy-

dującego o podejmowaniu inwestycji rozwojowych, a więc o użyteczności i skuteczności rachunku ekonomicznego w podejmowaniu decyzji oraz do zakładów hotelowych eksploatujących powstające w wyniku inwestycji obiekty, których działalności eksploatacyjnej wpływa na ocenę skuteczności rachunku. Kolejne założenie badań polega na tym, że weryfikowane będą występujące obecnie pozametodyczne uwarunkowania mimo, iż uległy one istotnym zmianom od czasu wprowadzenia ostatniej obowiązującej metodyki. Przesłanką bowiem podjęcia tej problematyki nie jest ocena uwarunkowań przeszłych i ich oddziaływanie na skuteczność i użyteczność rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych w ujęciu ex post, lecz dążenie do oceny uwarunkowań aktualnych z punktu widzenia ich oddziaływania na zainteresowanie przedsiębiorstwa efektywnym gospodarowaniem w zakresie inwestycji oraz stworzenie podstaw sformułowania propozycji nowej metodyki osadzonej w realiach współczesnych gospodarki Polskiej.

#### 1. Układ podmiotowy hotelarstwa i podstawy informacyjnej rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych

Skuteczność rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych oceniać należy na podstawie jego zdolności wskazywania rozwiązań optymalnych. Jest ona w istotnym stopniu zależna od zakresu informacji jakimi dysponuje organ podejmujący decyzje, miejsca tego organu w układzie podmiotowym<sup>1/</sup> danej branży oraz dostosowania rozwiązań w tym zakresie

<sup>1/</sup> Układ podmiotowy obok narzędziowego, stanowi element szeroko rozumianego systemu zarządzania. Przyjmuje się iż jest to także w hotelarstwie i gospodarce turystycznej jej organizacja w znaczeniu instytucjonalnym tworzona przez jednostki sfery realnej i sfery regulacji oraz powiązania poziome i pionowe pomiędzy nimi.

do warunków rynkowych podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz cech narzędziowego systemu zarządzania.

"PP "Orbis" podlega obecnie Ministerstwu Rynku Wewnętrznego sprawującemu funkcje centralnego organu administracji państwowej między innymi do spraw turystyki komercyjnej. Rozległość zadań i funkcji tego organu sprawia, że trudno mieć nadzieję, iż specyficzne wśród zjawisk rynkowych problemy turystyki krajowej i zagranicznej a w tym ranga zagadnienia tworzenia szerokich warunków podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych w tej dziedzinie gospodarowania znajdują właściwe miejsce. Obawy te potwierdza znany już zakres funkcji<sup>1/</sup> tego organu oraz praktyka /co prawda krótka/ jego funkcjonowania.

Wśród funkcji dominują te o charakterze strategicznym i taktycznym związane z kierowaniem sprawami rynku wewnętrznego. Co prawda mówi się w nich o tworzeniu warunków sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, rozwoju turystyki. Lecz praktyka wykazuje, że w sferze działalności inwestycyjnej odbywa się to tylko poprzez określanie uprawnień podmiotów gospodarczych w turystyce do podejmowania decyzji i odpowiedzialności za nie oraz mniej lub bardziej skuteczne sterowanie tymi decyzjami, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej sprawozdania.

- 
- 1/ Zadania Ministra Rynku Wewnętrznego w zakresie turystyki to:
- opracowywanie założeń polityki gospodarczej,
  - tworzenie warunków do równoważenia podaży i popytu na rynku wewnętrznym usług turystycznych,
  - tworzenie warunków do sprawnego funkcjonowania i organizacji usług oraz analizowanie i programowanie rozwoju usług,
  - inicjowanie i programowanie form organizacyjnych prowadzenia działalności usługowej w zakresie kultury fizycznej i wypoczynku,

P.P. "Orbis" jest przedsiębiorstwem wielozakładowym utworzonym w roku 1982 w wyniku dobrowolnego zrzeszenia się dotychczas odrębnych przedsiębiorstw turystycznych i hotelowych, przekształconych w następstwie ich połączenia się w zakłady. Przedsiębiorstwo to prowadząc szeroki zakres działalności dysponuje rozległym polem swobody podejmowania decyzji gospodarczych. W zakresie działalności inwestycyjnej decyzje mogą być podejmowane zarówno na szczeblu przedsiębiorstwa, jak i zakładów, z tym że decyzje w sprawie inwestycji rozwojowych, ze względu na ich wysoką kapitałochłonność podejmuje Zarząd kumulujący na ten cel część środków zakładów. Przedsiębiorstwo jest więc wyposażone w kompetencje podejmowania we własnym zakresie wszelkich inwestycji, przy jednoczesnym obciążeniu go odpowiedzialnością finansową za działalność w tym zakresie podkreślić tu należy że przedsiębiorstwo to posiada znaczenie większą swobodę podejmowania decyzji niż inne podmioty gospodarki turystycznej, bowiem dotyczy ona nie tylko działalności w skali kraju ale i za granicę. Ma ono prawo zawierania umów z kontrahentami zagranicznymi w sprawie zakupu licencji podejmowania wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych, rozwijania działalności handlowej i usługowej na własne ryzyko, zaciągania kredytów dewizowych, posiadania własnych środków dewizowych, dysponowanie nimi itp. Tak więc przedsiębiorstwo to przynajmniej formalnie wyposażone jest w szerokie pole podejmowania swobodnych decyzji inwestycyjnych i obciążone

- koordynowanie działalności w zakresie organizowania i obsługi ruchu turystycznego,
- ustalanie zasad zagospodarowania regionów i miejscowości turystyczno-wypoczynkowych oraz szlaków turystycznych,
- ustalanie zasad klasyfikacji i kategoryzacji obiektów hotelarskich.

Patrz J. Bałowski, Rola i funkcje nowego centrum administracji państwowej, Hotelarz, Biuletyn ZPHT, Nr 3/1988, s. 12.

odpowiedzialnością za ich finansowe konsekwencje. Jest to przejaw wzrostu podmiotowości przedsiębiorstwa w systemie zarządzania i jednocześnie podstawowy warunek systemowy zainteresowania go stosowaniem rachunku ekonomicznego w działalności inwestycyjnej. Nie oznacza to jednak rzeczywistego wzrostu swobody przedsiębiorstwa w tym zakresie, a tym bardziej wzrostu możliwości podejmowania decyzji racjonalnych. Ograniczenia wynikają tu bowiem zarówno z przyjmowanych szczegółowych rozwiązań w sferze narzędziowej i podmiotowej systemu zarządzania, ale także ich konsekwencji w dalekim od doskonałości systemie informacji<sup>1/</sup> ekonomicznej, rynkowej, technicznej i technologicznej/ i nierównowadze rynku. Warunki rynkowe oraz tkwiące w szczegółowych rozwiązaniach systemu zarządzania będą omawiane dalej. W tym miejscu celowe wydaje się rozwinięcie problemu bariery informacyjnej w podejmowaniu racjonalnych, a więc skutecznych decyzji inwestycyjnych w PP "Orbis", wynikającej z istniejącego układu podmiotowego gospodarki turystycznej w Polsce, którego elementem jest Orbis.

Przekazanie przez Centrum decyzji inwestycyjnych w ręce przedsiębiorstw ocenić należy jako, że wszech miar słuszne. Jednakże sposób w jaki to zostało zrobione stwarza wrażenie dążenia do zrzucenia odpowiedzialności na przedsiębiorstwa i pozostawienia ich samym sobie w zakresie omawianej działalności, bez żadnego bezpośredniego wsparcia. Skuteczna reforma systemu kierowania działalnością inwestycyjną przedsiębiorstw powinna polegać nie tylko na ograniczeniu pola decyzji Centrum

<sup>1/</sup> Problem usprawniania systemu informacji i jego znaczenie dla skuteczności i użyteczności rachunku ekonomicznego inwestycji przedsiębiorstw mają charakter szerszy i głębszy niż przedstawiono to w tym opracowaniu. Rozważania w tym miejscu celowo ograniczono do organizacji gromadzenia i przepływu informacji bezpośrednio wykorzystywanych w inwestycyjnych procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwach.

na ich rzecz i zastępowaniu bezpośrednich jego narzędzi pośrednimi. Niezbędne są głębsze zmiany w strukturze kompetencji Centrum. Powinno ono w szerokim zakresie oddziaływać na rozszerzanie możliwości podejmowania racjonalnych działań w przedsiębiorstwach i ich urzeczywistniania poprzez tworzenie szerokich ich podstaw informacyjnych, prowadzenie i sterowanie, stosowanymi badaniami naukowymi, organizowanie właściwego przygotowania kadr itp. Szczególnie pożądane są działania Centrum na rzecz ograniczania bariery informacyjnej w podejmowaniu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw. W obecnej praktyce w przepływie pionowym z góry w dół dominują informacje zakodowane w instrumentach zarządzania<sup>1/</sup>. Z informacji bezpośrednich, użytecznych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie wymienić można tylko programy rozwoju bazy turystycznej opracowywane przez resortowe Centrum. Mają one charakter postulatyczny, ich przestrzeganie nie jest wymuszane na przedsiębiorstwach ani w sposób pośredni ani bezpośredni. Tak więc praktycznie decyzje inwestycyjne w przedsiębiorstwie opierają się na informacjach gromadzonych we własnym zakresie, w okresach przygotowywania decyzji inwestycyjnych, a więc sporadycznie, nie ciągle. Nie mogą one być podstawą dostatecznie dokładnej oceny tendencji zmian obserwowanych i opisanych przy ich pomocy zjawisk istotnych dla rzetelności oceny efektywności inwestycji. Dotyczy to przede wszystkim tendencji w kształ-

~~Nie oznacza to oczywiście niedocenia~~ problemu zmian w systemie gromadzenia i przepływu informacji w kierunku przeciwnym to jest z przedsiębiorstw do Centrum będących podstawą formułowania narzędzi zarządzania. Problem ten będzie omawiany w dalszej części pracy.

1/ Ich użyteczność będzie oceniana w dalszych badaniach. Są one oparte na informacjach o przeciwnym kierunku przepływu, do których można zgłosić również szereg zastrzeżeń. Pisze na ten temat G. Gołębowski: Zarządzanie w turystyce, Formułowanie i weryfikacja rozwiązań systemowych. IT 1987, s.26-27.

towaniu się popytu, kosztów produkcji usług hotelowych, postępu w technice i technologii tej produkcji, cen, nakładów itp. w kraju i za granicą, jeśli zamierzeniem inwestora jest obsługa zagranicznego ruchu turystycznego. Ich znaczenie w rachunku efektywności inwestycji podnosi długi okres eksploatacji obiektów hotelowych będący jedną z przyczyn sztywności podaży ich usług i zmienność popytu na nie. Przedsiębiorstwo "Orbis" zarówno ze względów technicznych, jak i ekonomicznych nie jest w stanie we własnym zakresie gromadzić wszystkich tych informacji dbając o ich szczegółowość i dokładność. Nie skłania do tego również sytuacja na rynku usług hotelowych /dotyczy rynku krajowego/ oraz narzędziowy system zarządza, niedostatecznie motywujący proefektywnościową działania tego podmiotu gospodarczego. Tak więc w praktyce informacje wykorzystywane dotychczas w rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji w badanym przedsiębiorstwie opierają się na rozwiązaniach, osiągnięciach, nakładach kosztach, wykorzystaniu itp. obiektów inwestycyjnych już w jego ramach eksploatowanych. Ten zakres i sposób wykorzystywania informacji rodzi niebezpieczeństwo braku postępu organizacyjnego, technicznego i ekonomicznego w procesie przygotowania realizacji inwestycji i eksploatacji powstałych w ich wyniku obiektów oraz ich konkurencyjności w stosunku do obiektów budowanych w innych krajach. W warunkach niedostatecznie silnego proefektywnościowego oddziaływania systemu zarządzania i rynku, oparcie decyzji inwestycyjnych na informacjach zbieranych przez inwestora a jednocześnie użytkownika przyszłego obiektu inwestycyjnego, wywołuje niebezpieczeństwo subiektywizmu w dokonywanych ocenach. Tak samo dokonywanie oceny ekonomicznej efektywności inwestycji w tych warunkach przez projektanta inwestora

i użytkownika stanowiących jedną firmę rodzi to niebezpieczeństwo. Powierzenie tego zadania nawet, samofinansującym się i samodzielnym Zakładom Realizacji Inwestycji działającym w ramach przedsiębiorstwa "Orbis" nie rozwiązuje tego problemu, tym bardziej, że ich odpowiedzialność za rzetelność i skuteczność przeprowadzonych ocen nie jest w żaden sposób sankcjonowana. Ten sposób przygotowania inwestycji może wiązać się z preferowaniem mikroekonomicznych celów przedsiębiorstwa i niedostatecznym zabezpieczeniem interesów makroekonomicznych.

Dla podkreślenia znaczenia potrzeby dokonania zmian w układzie podmiotowym, niezbędnych z punktu widzenia konieczności przełamywania bariery informacyjnej zwiększania skuteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji należy dodać, iż są one pożądane także ze względu na tkwiące z nich źródło oszczędności nakładów w skali makroekonomicznej. Obecny układ, określony systemem organizacji gospodarki turystycznej, zakresem kompetencji jego ogniw oraz powiązaniem o charakterze informacyjnym między nimi sprawia, że każdy podmiot gospodarczy sfery realnej na własny użytek gromadzi informacje /niejednokrotnie na ten sam temat/ ze względów omówionych wyżej w sposób i ze skutkiem dalekim od doskonałości. W ten sposób rosną społeczne koszty działalności w tym zakresie nie powodując wzrostu ich efektów. Również ocena efektywności inwestycji bazująca na takich podstawach informacyjnych, dokonywana we własnym zakresie przez podmioty gospodarcze, zajmujące się przede wszystkim eksploatacją bazy hotelarskiej nie gwarantuje dostatecznej skuteczności rachunku ekonomicznego. Tym bardziej, że przy-

gotowanie podjęcia decyzji inwestycyjnej w hotelarstwie, szczególnie jeśli przewiduje się iż będzie ona służyła także turystyce zagranicznej wymaga nie tylko zakrojonego na szeroką skalę gromadzenia informacji, ale i ich przetwarzania, prowadzenia niejednokrotnie pracochłonnych i kosztownych specjalistycznych badań, których żądał inwestor, nawet taki potężny jak "Orbis", ze względów technicznych i finansowych nie jest w stanie realizować w sposób wystarczająco dokładny i obiektywny, a co za tym idzie efektywny.

Z powyższych rozważań wynika, że obecny układ podmiotowy branży, w którym funkcjonuje "Orbis" nie spełnia warunków skuteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych i z tego względu powinien ulec zmianie. Trudno jest bez uprzedniej szczegółowej analizy propozycji zmian w tym zakresie badania efektywności różnych sposobów ich realizacji, wskazać jeden najlepszy z nich lub konkretną ich kombinację. Wydaje się, iż działania powinny iść w wielu kierunkach. Przede wszystkim powinny ulec rozszerzeniu funkcje informacyjne, badawcze, doradcze centrum administracji gospodarczej w turystyce. Jest to prawidłowość obserwowana we wszystkich krajach socjalistycznych i kapitalistycznych o zdecentralizowanym systemie zarządzania. Przykładem może być rozwiązanie tego problemu na Węgrzech, w tamtejszym centralnym organie gospodarki turystycznej jakim jest Narodowy Urząd Turystyki. Propozycje tego rodzaju z przykładami wielce efektywnej ich realizacji w różnych krajach formułowane są przez International Hotel Association /IHA/ w licznych jej opracowaniach mających stanowić wskazówki dla racjonalnego rozwoju hotelarstwa w krajach rozwiniętych i rozwijających

się<sup>1/</sup>.

Rola Centrum w tym względzie jest szczególnie istotna, w sytuacji rynku sprzedawcy i małej skuteczności systemu zarządzania w proefektywnościowym kierowaniu postępowaniem podstawowych podmiotów gospodarczych, w tych warunkach nie zainteresowanych szukaniem i tworzeniem innych racjonalnych form instytucjonalnych rozwiązania tego problemu w tych okolicznościach. Centrum powinno także inicjować powstawanie poziomych kanałów przepływu informacji pomiędzy podmiotami sfery realnej. W okresie przechodzenia od scentralizowanego do zdecentralizowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi, w sytuacji braku dostatecznie skutecznych zewnętrznych bodźców efektywnego ich gospodarowania wzrosnąć powinna także rola Centrum. W inicjowaniu tworzenia nowych specjalistycznych organizacji, działających na zasadzie przedsiębiorstw, prowadzących działalność usługową na rzecz podmiotów podstawowych hotelarstwa i gospodarki turystycznej, w zakresie gromadzenia informacji, prowadzenia badań operacyjnych, opracowywania ekspertyz i ocen ekonomicznej efektywności inwestycji itp. Centrum powinno także tworzyć bodźce nawiązywania ściślejszej współpracy między istniejącym resortowym, naukowym Instytutem Turystyki a podstawowymi podmiotami gospodarczymi w turystyce. Wreszcie zadaniem Centrum najistotniejszym, przynoszącym rozwiązania może nie ostateczne, ale długotrwałe w omawianej kwestii jest wprowadzanie zmian w narzędziowym systemie zarządzania skłaniających przedsiębiorstwa do podejmowania samodzielnych inicjatyw w tym kierunku.

<sup>1/</sup> Background for an investment code to promote hotel development, AIII, Paris 1986.

Także Centrum powinno zarówno metodami pośrednimi, jak i bezpośrednimi, poprzez udział w tworzeniu warunków rozwoju hotelarstwa wpływać na zbliżenie stanu rynku usług hotelowych do równagi .

### Warunki rynkowe

Stan nierównowagi rynku jest czynnikiem ograniczającym swobodę wyboru racjonalnych wariantów inwestycji oraz szczegółowych rozwiązań w procesie ich przygotowania i realizacji, równocześnie jest bodźcem niekorzystnie modyfikującym postępowanie przedsiębiorstw kształtowane instrumentami systemu zarządzania. Przewaga popytu nad podażą zarówno na rynku dóbr inwestycyjnych, zaopatrzeniowych jak i usług hotelowych powodują ponadto, że sporządzanie ocen ekonomicznej efektywności w ujęciu ex ante jest nieskuteczne o tyle, że otrzymane przy ich przeprowadzaniu wyniki nie dają obrazu rzeczywistego jej poziomu. Nierównowaga rynku decyduje więc o skuteczności jak i o zainteresowaniu podmiotów gospodarczych rachunkiem ekonomicznym efektywności inwestycji. Użyteczność rachunku ekonomicznego jest w tym przypadku zależna również od pozycji podmiotu gospodarczego na rynku . Pozycja monopolisty możliwość dyktowania warunków nabywcom, tak samo jak rynek sprzedawcy nie sprzyjają wzrostowi zainteresowania podmiotu zajmującego takie miejsce na rynku, efektywnością i rachunkiem ekonomicznym.

W kontekście tych wyjaśnień nasuwają się pytania czy i na ile PP "Orbis" działa w warunkach rynku sprzedawcy oraz czy jego

pozycja na rynku usług hotelowych ma charakter monopolistyczny, a jeśli tak to jakie kierunki działań przedsiębiorstwa powinny być preferowane przez system zarządzania, aby sytuację tę zmienić lub chociażby złagodzić jej skutki w zakresie skuteczności i użyteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji.

Krajowy rynek środków produkcji, którego uczestnikiem jest "Orbis" jako inwestor charakteryzuje od wielu lat stan ssania. Wskaźnik wzrostu cen nakładów inwestycyjnych w roku 1987 w stosunku do 1980 wynosił 483,54% jeszcze wyżej ukształtował się wskaźnik dla robót budowlano-montażowych 570,0%. Tempo zmian tych wskaźników po pewnym zahamowaniu w roku 1983 wykazuje w ostatnich latach stałą tendencję rosnącą. Nie można oczywiście powiedzieć, że ten wzrost cen powodowany jest tylko nierównowagą rynku oddziałuje nań szereg innych czynników /zasady ustalania cen, polityka podatkowa państwa, dochodowa i inne czynniki inflacyjogenne/ ale stan nie równowagi jest impulsem pierwotnym zmian cen. Szczególnie drastycznie przedstawia się sytuacja w zakresie mocy przerobowych budowlanych wykonawców krajowych, w wyniku czego inwestycje w PP "Orbis", których realizację zaplanowano na 4 lata realizowane były w ciągu 8-10 lat /hotele Neptun w Szczecinie i Forum w Krakowie/. Rzeczywiście koszty realizacji inwestycji niewspółmierne do założeń i odroczenie efektów miały istotny wpływ na skuteczność rachunku ich efektywności i postępowanie przedsiębiorstwa mające na celu zabezpieczenie jego wyników finansowych spowodowało to także obniżenie oceny użyteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji. Podobnie przedstawiała się sytuacja w przypadku wielu innych inwestycji rozwojowych i modernizacyjnych, realizowanych przez wykonawców krajowych.

Inaczej ocenić należy wpływ sytuacji rynkowej na skuteczność i użyteczność rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych realizowanych przez wykonawców zagranicznych. Co prawda i tu zdarzały się przypadki, wydłużenia planowanych terminów realizacji, lecz z pewnością nie wynikały one z określonej sytuacji na rynku. Stan jego ciśnienia stawia PP "Orbis" jako inwestora w korzystnej sytuacji przetargowej, a koniecznością spłat kredytów w dewizach, ograniczoność wpływów dewizowych decyują o jego zainteresowaniu rachunkiem ekonomicznym efektywności tych inwestycji. O skuteczności rachunku w tych przypadkach może świadczyć fakt, iż w roku 1988 Orbis spłacił na półtora roku przed terminem wszystkie zaciągnięte na realizację inwestycji kredyty dewizowe. Tak więc wydaje się, iż dopóki na krajowym rynku wykonawstwa inwestycji nie nastąpi równowaga, dla podniesienia rangi rachunku ekonomicznego w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie, co warunkuje wyższą ich racjonalność należy postulować wzmożone oddziaływanie na przedsiębiorstwo poprzez system zarządzania oraz inne środki w celu zwiększenia jego zainteresowania tą formą realizacji inwestycji. Najistotniejszym czynnikiem jest tu niewątpliwie rozszerzenie możliwości finansowych przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie ich wpływów dewizowych. Jest to możliwe poprzez różne formy pośredniego motywowania do działań na rzecz wzrostu obrotów dewizowych<sup>1/</sup> ulgi w podatkach w zależności od efektywności sprzedaży, celu przeznaczenia funduszu rozwoju, zmiany w sposobie naliczania środków rachunku walutowego itp./. Równolegle należałoby uznać działa-

<sup>1/</sup> Szerzej problemy te, będą omawiane przy weryfikacji warunków użyteczności rachunku ekonomicznego tkwiących w rozwiązaniach narzędziowego systemu zarządzania.

nia na rzecz promocji za granicą turystyki w Polsce. Przy czym jak wykazuje doświadczenie wielu krajów nie są wystarczająco skuteczne działania w tym zakresie zainteresowanych przedsiębiorstw<sup>1/</sup>. Niezbędne są tu działania naczelnych organów administracji państwowej w turystyce tj. KdsMiKF /dla którego tytułem do zwiększenia odpisów dewizowych są obroty z wymiany walut i sprzedaży exchange orderów prowadzonych przez "Orbis", przy wyłącznym zaangażowaniu jego środków/ i MRW. Powinny to być zarówno działania bezpośrednie /np. w formie przedstawicielstw za granicą/ lub pośrednie, np. inicjowanie wspólnych przedsięwzięć w tym zakresie przedsiębiorstw turystycznych uprawnionych do obsługi zagranicznego ruchu turystycznego<sup>2/</sup>. Dotychczasowa działalność placówek informacyjnych i spółek handlowych "Orbisu" za granicą daje dowody wysokiej jej skuteczności<sup>3/</sup>.

Na rynku usług turystycznych w Polsce w latach osiemdziesiątych obserwuje się znaczny spadek ich jakości. Bez widocznej zmiany tego stanu rzeczy trudno oczekiwać wzrostu zainteresowania cudzoziemców naszym krajem, nawet gdyby w działalności promocyjnej Centrum i przedsiębiorstw turystycznych wykorzystano wszystkie środki i sposoby. Zatem niezbędne dla zwiększenia skuteczności tych działań, tym samym rozszerzenia potrzeb i możliwości rozwoju odpowiedniej bazy jest oddziaływanie

- 
- 1/ Narodowy Urząd Turystyki na Węgrzech prowadzi na własnym zakresie działalność promocyjną poza granicami swego kraju, między innymi w tym celu założono jego stałe przedstawicielstwo w RFN. Szeroki zakres mają także połączone, wspólnie wysiłki promocyjne trzech węgierskich łańcuchów hotelowych, czego efektem jest chociażby założenie biura sprzedaży w Los Angeles.
  - 2/ Działania promocyjne powinny być podejmowane równolegle z rozbudową bazy turystycznej, odpowiedniej jakości i innych elementów atrakcyjności turystycznej kraju.
  - 3/ Jak wynika z tablicy 1 wpływy do kraju dewiz ze sprzedaży spółek handlowych stanowiły w roku 1980 26,7%, a w roku 1986 27,2% wpływów dewizowych przedsiębiorstwa.

Centrum poprzez system zarządzania /np. ulgi podatkowe/ na podniesienie jakości usług turystycznych.

Ograniczenia proefektywnościowych działań PP "Orbis" a tym samym przyczyny niedostatecznego zainteresowania rachunkiem ekonomicznym efektywności także inwestycji tkwią w sytuacji na rynku zaopatrzeniowym. Dotyczy to zarówno artykułów przemysłowych, jak i spożywczych. Przy czym brak artykułów pierwszej grupy odbija się negatywnie na możliwościach utrzymania wysokiej jakości usług<sup>1/</sup>, natomiast grupy drugiej<sup>2/</sup> powoduje także natychmiastowe skutki w obrotach zakładów gastronomicznych, również przyhotelowych. Zarówno w jednym jak i drugim przypadku sytuacja na rynku wpływa na ograniczenia możliwości swobodnego wyboru i wzrostu efektywności gospodarowania. Stosowanie reglamentacji niektórych towarów i cen urzędowych pogłębia i ogranicza możliwości wyboru racjonalnych kierunków działań.

Najistotniejsza jak się wydaje dla zainteresowania "Orbisu" proefektywnościowym działaniem i rachunkiem ekonomicznym, także w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, jest sytuacja na rynku usług hotelarskich oraz jego pozycja na tym rynku. Biorąc pod uwagę rynek krajowy cechuje go niewątpliwie stan ssania wynikający z ograniczonych rozmiarów bazy hotelowej, szczególnie wysokiej jakości. Świadczyć może o tym notowany w ostatnich latach poziom wykorzystania miejsc noclegowych przez gości krajowych<sup>3/</sup>. Jak wykazują dane statystyczne każde

1/ Potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie tkanin bawełnianych pokrywane są w 30%.

2/ Przydziały mięsa i jego przetworów w roku 1986 osiągnęły poziom z lat 1980-1981, przy jednocześnie gorszej ich strukturze gatunkowej.

3/ Patrz tablica 3.

zmniejszenie wykorzystania miejsc przez gości zagranicznych w hotelach "Orbisu" rekompensowany był wzrostem frekwencji gości krajowych. Dzieje się tak mimo wielokrotnego wzrostu cen usług w latach osiemdziesiątych. Rodzić to może niekorzystne konsekwencje w poziomie gospodarności w przedsiębiorstwie, jeżeli narzędzia systemu zarządzania nie będą im przeciwdziałać. Szczególnie duże możliwości w tym zakresie kryją się w oddziaływaniu pośrednim na zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstwa wzrostem frekwencji cudzoziemców w hotelach. Dodać należy że oddziaływanie to musi być wyraźnie odczuwalne zarówno w zwiększaniu funduszu rozwoju przedsiębiorstwa, możliwości dysponowania środkami dewizowymi, jak i funduszy załogi. W przeciwnym razie bardziej będzie się opłacało prowadzić działalność na rzecz gości krajowych, nie wymagająca /w sytuacji rynku sprzedawcy i przy samodzielności przedsiębiorstwa w ustalaniu cen/ zbyt dużych wysiłków w osiąganiu jej rentowności. Jak już wcześniej wspomniano działania narzędziowego systemu zarządzania w tej dziedzinie powinny być wspierane zmianami układu podmiotowego gospodarki turystycznej<sup>1/</sup>, rozszerzeniem stałej działalności promocyjnej i handlowej bezpośrednio na rynkach zagranicznych. Niezbędne są też działania na rzecz zróżnicowania partnerów eksportowych, aby uniknąć nadmiernej zależności od kilku z którymi współpraca

---

1/ Nie można tu jednak zapomnieć, że skuteczność praeksportowych wysiłków przedsiębiorstwa może być, a raczej jest poważnie ograniczona przez szereg czynników natury polityczno-prawnej, a szczególnie przez politykę wizową i dewizową. Według informacji szwajcarskiego pisma Touristik, Revue Nr 29 z 1987 roku na wizę polską oczekuje się dłużej nawet do 180 dni/ i kosztuje ona drożej niż we wszystkich pozostałych krajach socjalistycznych. Przymusowo wymiana walut /choć z uwagi na specyficzną sytuację kraju jej utrzymywanie jest słuszne/ oraz jej organizacja

ma charakter tradycyjny<sup>1/</sup>. Tak więc reasumując można powiedzieć, że istnieją znaczne możliwości ograniczenia niekorzystnego wpływu stanu nierównowagi wewnętrznego rynku usług hotelarskich na postawę przedsiębiorstwa w procesie gospodarowania.

Istotne ograniczenia w stosowaniu rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych tkwią niewątpliwie w jego monopolistycznej pozycji na rynku usług hotelarskich najwyższej kategorii. Przedsiębiorstwo to dysponuje największą w Polsce bazą hotelową o najwyższym standardzie, posiada największe możliwości jej rozwoju, najszersze uprawnienia w prowadzeniu działalności handlowej, usługowej i inwestycyjnej we współpracy z firmami zagranicznymi. Jest to wynikiem uzasadnionego z wielu względów i korzystnego z wielu punktów widzenia zrzeszenia się w 1982 roku samodzielnych przedsiębiorstw "Orbis" działających na terenie całego kraju w jedno przedsiębiorstwo ogólnokrajowe. Szczególnie wyraźnie dominację tego przedsiębiorstwa widać w jego udziale w obsłudze zagranicznego ruchu turystycznego oraz we wpływach dewizowych z turystyki pokazanych w tablicy 2. Przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym jest w tej sytuacji niezbędne. Chodzi tu nie tylko o zabezpieczenie przed jej skutkami innych uczestników rynku turystycznego co jest głównym celem ustawy antymonopolowej z 26.01.87 r.<sup>2/</sup>, ale także o zapobieganie niegospodarności nieracjonalności w działalności przedsiębiorstw monopolistów, których skutki są bardzo głębokie i długotrwałe. Wspomniana

---

1/ Większe zróżnicowanie partnerów "Orbisu" mogłoby zabezpieczyć przedsiębiorstwo, przed skutkami gwałtownego spadku przyjazdów turystów, USA do Polski w roku 1986, spowodowanego w dużym stopniu niekorzystnymi notowaniami dolara w stosunku do innych walut europejskich.

2/ Dziennik Ustaw Nr 3 z dnia 7.02.1987 r.

ustawa, jak się wydaje może mieć jedynie znaczenie doraźne, jej istotą jest bowiem sformułowanie szeregu zakazów obwarowanych sankcjami. Przy czym należy mieć świadomość, że w obecnej sytuacji rynkowej wiele z tych zakazów może być i jest przełamanych z cichą aprobatą "ofiar" praktyk monopolistycznych. Jedynym słusznym rozwiązaniem w tej sytuacji jest stworzenie przy pomocy właściwych instrumentów systemu zarządzania /podatków, ulg podatkowych, oprocentowania kredytów i warunków ich spłaty, kryteriów wyboru itp/ oraz rozwiązań przekształcania układu podmiotowego gospodarki turystycznej, warunków dla powstania konkurujących z PP "Orbis" przedsiębiorstw. Ogólne sformułowanie przepisów reformy gospodarczej formalnie stwarzają takie warunki. Jednak wiele rozwiązań szczegółowych systemu zarządzania wskazuje na coś wręcz przeciwnego. Małe przedsiębiorstwa praktycznie nie mają szans konkurowania z "Orbisem" i to nie tylko ze względu na swój ograniczony potencjał gospodarczy. Przykładów z zakresu systemu zarządzania świadczących o tym, że szanse te są regularnie ograniczone jest wiele. Jednym z nich są zasady naliczania obrotu z tytułu obsługi cudzoziemców przez przedsiębiorstwa turystyczne. Hotele PP "Orbis" jako bodziec motywujący do zwiększenia recepcji gości zagranicznych otrzymują 20% ceny dewizowej przeliczanej na złote po obowiązującym w danym okresie kursie walut, natomiast hotele innych gestorów 50% ceny krajowej. Jest to przejawem ich dyskryminacji, przy założeniu tych samych kosztów jednostkowych wpływa automatycznie na zmniejszenie wyniku na sprzedaży, jego części przeznaczonej na fundusz rozwoju /a z tego na środki obrotowe i inwestycje/ i fundusz załogi 50% ceny krajowej jest mało skutecznym bodźcem do zwiększania sprzedaży usług cudzoziemcom, nie dającym równych

jak w hotelach "Orbisu" szans na powodzenie ewentualnych działań podjętych w tym kierunku. Poza tym takie rozwiązanie "nagradzania za eksport" może być zachętą do podwyższania cen usług dla gości krajowych, co przy obecnym stanie ich rynku i zasadach ustalania cen nie jest zabiegiem zbyt trudnym do przeprowadzenia, a wielce szkodliwym. Kolejnym przykładem są zasady oprocentowania kredytów inwestycyjnych takie same /w poszczególnych źródłach/ dla wszystkich podmiotów gospodarczych, zróżnicowane natomiast w zależności od wysokości wkładu własnego, który nie może być niższy niż 30%. Przy obecnej skali nakładów niezbędnych przy realizacji inwestycji hotelowych sprawą oczywistą jest, że małe przedsiębiorstwa nie będą w stanie zgromadzić żądanej ich minimalnej części.

Podobne zastrzeżenia budzą ustalenia w zakresie tworzenia rachunków odpisów dewizowych. W ogólnie obowiązujących przepisach<sup>1/</sup> przedsiębiorstwa turystyczne mówi się, że rachunki tworzone są w należnej części wpływów dewizowych przedsiębiorstwa, jeśli zostaną one wykupione w terminie nieprzekraczalnym 3 miesięcy od daty pisemnego zawiadomienia o wysokości należnego odpisu dewizowego. Wykup dokonywany jest ze środków obrotowych przedsiębiorstwa, które chociażby ze względu na zasady określania obrotu z tytułu obsługi cudzoziemców są niższe niż w jednostkach poza "Orbisem" wynikałoby to, że struktury usług na rzecz gości krajowych i zagranicznych.

<sup>1/</sup> Uchwała RM z dnia 23.06.1983 w sprawie Centralnego Funduszu Turystyki i Wypoczynku oraz wojewódzkich funduszy turystyki i wypoczynku, MP Nr 23/1983,  
Zarządzenie Prezesa NBP z dnia 30.12.1986 w sprawie ogólnych zasad otwierania i prowadzenia majątkowych odpisów dewizowych. MP Nr 35/1986.

Ustanowienie trzymiesięcznego terminu wykupu dalej poważnie ogranicza te możliwości, a w przypadku przewycięcia trudności w tym zakresie powoduje - przynajmniej czasowe zamrożenie środków obrotowych. PP "Orbis" rzeczowo argumentując szkodliwość określenia takiego terminu wykupu wywalczyło dla siebie zwolnienie z jego przestrzegania. Pozostałe przedsiębiorstwa termin ten obowiązuje nadal.

Szanse małych przedsiębiorstw stania się konkurencyjnymi względem PP "Orbis" ponniejszają także ograniczone ich możliwości promowania za granicą swych usług. Jeśli, jak to już wcześniej podkreślano inicjatywy i w tej dziedzinie nie rozwiną naczelne organy administracji państwowej w turystyce pozycja monopolistyczna "Orbisu" nie będzie ograniczona, lecz pogłębiona. Przy czym należy z całą stanowczością podkreślić, że działania na rzecz ograniczenia monopolistycznej pozycji tego przedsiębiorstwa nie powinny polegać na ograniczaniu nadanej mu dotychczas swobody działania, bowiem odmienne dla niego rozwiązanie systemu zarządzania /przynajmniej te, które wyżej wymienione/ są merytorycznie uzasadnione specyfiką gospodarki turystycznej. Wznacniają one pozycję "Orbisu" na rynku tylko dlatego, że nie obowiązują one pozostałych przedsiębiorstw tej dziedziny gospodarowania. Jedyną skuteczną i słuszną drogą zmiany tej sytuacji jest tworzenie nie tylko równych, lecz nawet w uzasadnionych kierunkach działań, dogodniejszych warunków rozwoju innych przedsiębiorstw - potencjalnych konkurentów "Orbisu".

### 3. Narzędziowy system zarządzania

Wyniki badań zawarte w niniejszej części sprawozdania są efektem próby weryfikacji hipotetycznych warunków stosowania i skuteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych w PP "Orbis", sformułowanych w drugim etapie realizacji zadania badawczego, a tkwiących i obowiązujących obecnie rozwiązaniach narzędziowego systemu zarządzania. Weryfikacja ta polegała na ocenie najważniejszych narzędzi, zakresu i sposobów ich stosowania z punktu widzenia ich oddziaływania na proefektywnościowe działania przedsiębiorstwa. Przy czym w ocenie tej założono, że cechami proefektywnościowego systemu zarządzania są przede wszystkim:

- podmiotowość społeczna przedsiębiorstwa,
- względna trwałość rozwiązań,
- zintegrowane wykorzystanie instrumentów,
- dostosowanie rozwiązań narzędziowych do obiektywnych warunków działalności przedsiębiorstwa i specyfiki jej przedmiotu,
- odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Za proefektywne należy uznać te działania w skali przedsiębiorstwa i zakładów hotelowych, które wpływają na poprawę stopnia realizacji funkcji ich celu, stanowiącej kryterium wyboru przy założeniu, że jest ono miernikiem ich efektywności finansowej i rzeczowej.

W przypadkach niektórych narzędzi przedmiotem weryfikacji była także ich integralność z rachunkiem ekonomicznym efektywności inwestycji. Spójność systemu zarządzania w tym rachun-

kiem uznano bowiem jednym z najważniejszych warunków jego użyteczności. Z tego punktu widzenia oceniano jednak w trzecim etapie badań tylko te instrumenty, których nie analizowano pod tym względem w badaniach II etapu realizacji niniejszego zadania badawczego.

Punktem wyjścia rozważań jest uznanie, że rozwój hotelarstwa o wysokim standardzie w Polsce, głównie ze względu na jego eksportowe znaczenie jest celowy i pożądaný. W związku z tym system zarządzania wymuszający działania na rzecz wzrostu efektywności gospodarowania tej branży powinien dawać jednocześnie realne szanse tego rozwoju.

Rola systemu zarządzania w kształtowaniu proefektywnościowych kierunków działań w PP "Orbis" jest bardziej skłózona niż w wielu innych przedsiębiorstwach turystycznych. Wynika to z dwuszczeblowego systemu jego organizacji, przez co nabiera ono pewnych cech koncernu, którego zarząd ma możliwości we własnym zakresie uruchomienia pewnych bodźców adresowanych do podległych mu zakładów, modyfikujących ich postępowanie kształtowane zewnętrznym, w stosunku do całej tej jednostki gospodarczej, systemem zarządzania. Ostatecznie więc zainteresowanie rachunkiem ekonomicznym w podejmowaniu decyzji w sprawie inwestycji rozwojowych zależy od skuteczności oddziaływania w tym kierunku narzędzi "zewnętrznego" systemu zarządzania, przypomnieć tu bowiem trzeba, że decyzje w tym zakresie podejmuje na własne ryzyko i odpowiedzialność zarząd przedsiębiorstwa. Natomiast skuteczność rachunku w wyborze racjonalnych wariantów inwestycji rozwojowych zależy także od skuteczności bodźców kreowanych przez Zarząd, adresowanych do zakładów hotelowych eksploatujących powstałe jako efekt rzeczowy

inwestycji obiekty.

W tej sytuacji nieodzownym stała się weryfikacja warunków użyteczności rachunku tworzonych przez zewnętrzny system zarządzania przedsiębiorstwami oraz jego skuteczności wynikających także realizacji funkcji sterowania jego Zarządu.

### 3.1. Kryterium wyboru w rachunku ekonomicznym a system cen

Zgodnie z obowiązującym systemem zarządzania przedsiębiorstwem wprowadzonym w życie w drodze reformy gospodarczej lat osiemdziesiątych, jedynym formalnym kryterium wyboru rachunku ekonomicznego w działalności bieżącej jest zysk. Jest to miernik o charakterze syntetycznym charakteryzujący się szerokim polem recepcji. Przyjęcie go jako podstawy oceny działalności przedsiębiorstw zapewnia im swobodę podejmowania decyzji jest więc przejawem respektowania ich podmiotowości społecznej w systemie zarządzania. Niezmiennność tego kryterium w długim okresie sprzyja podejmowaniu długofalowych działań maksymalizujących go o ile inne czynniki im nie przeciwdziałają.

Wielkość zysku w PP "Orbis", jak i w jego zakładach hotelowych w latach 1984-1986 wykazywała stałą tendencję rosnącą /tablica 5 i 6/. Przy czym w całym przedsiębiorstwie wzrost ten charakteryzował się minimalnie wyższym tempem niż wzrost sprzedaży /o 2,1%/ i kosztów /o 2,4%/. W tej sytuacji zarówno względny poziom kosztów, jak i wskaźnik rentowności brutto nie wykazywały istotnych zmian. Zdecydowanie odmiennie kształtowała się pod tym względem sytuacja w zakładach hotelowych, gdzie tempo wzrostu zysku brutto przewyższało tempo sprzedaży

o 21,1% /w ich działalności hotelowej o 164,5%/ i odpowiedni wskaźnik dla kosztów o 24,2% / w działalności hotelowej/ o 179%/. Skutkiem tego względny poziom kosztów obniżył się w zakładach o 1,8% /w ich działalności hotelowej o 7,5%/, zaś wskaźnik rentowności brutto wzrósł o 2,3% /w działalności hotelowej o 9,7%<sup>1/</sup>. Opisane tu zależności i tendencje należało by ocenić pozytywnie, gdyby były one wynikiem wzrostu wykorzystania potencjału usługowego obiektów hotelowych bądź obniżki kosztów jednostkowych. Tymczasem jak wykazują dane tablicy 3 w ciągu branych tu pod uwagę trzech lat wzrost frekwencji gości w hotelach wynosił zaledwie 0,7%, a cudzoziemców o 2,4%. Nie nastąpił też spadek kosztów jednostkowych. A więc te na pozór wysokie efekty finansowe i poprawę rentowności osiągnano w zakładach hotelowych /a szczególnie w ich działalności hotelowej/ w wyniku wzrostu cen. Przeprowadzone badania i porównanie ich wyników pozwala na sformułowanie twierdzenia, że rola zysku w oddziaływaniu na wzrost efektywności gospodarowania zakładów hotelowych "Orbis" była niewielka. Niewątpliwie spowodowane było to brakiem integracji pomiędzy zyskiem jako kryterium wyboru, a instrumentami systemu zarządzania decydującymi o stopniu trudności jego osiągania, jak i motywujących działania w kierunku jego maksymalizacji<sup>2/</sup>.

Biorąc pod uwagę wyznóg spójności rachunku ekonomicznego efektywności bieżącej i inwestycyjnej działalności przedsiębiorstwa kryterium zysku należy uznać jako niesprzeczne,

---

1/ Do problemu tego wracano wielokrotnie w toku badań, co znajdzie odzwierciedlenie w dalszej części sprawozdania.

2/ J.w.

choć nie tożsame z kryterium nadwyżki metodyki oceny ekonomicznej efektywności inwestycji hotelowych analizowanym i omówionym w poprzednim etapie realizacji zadania badawczego.

### 3.2. Ceny

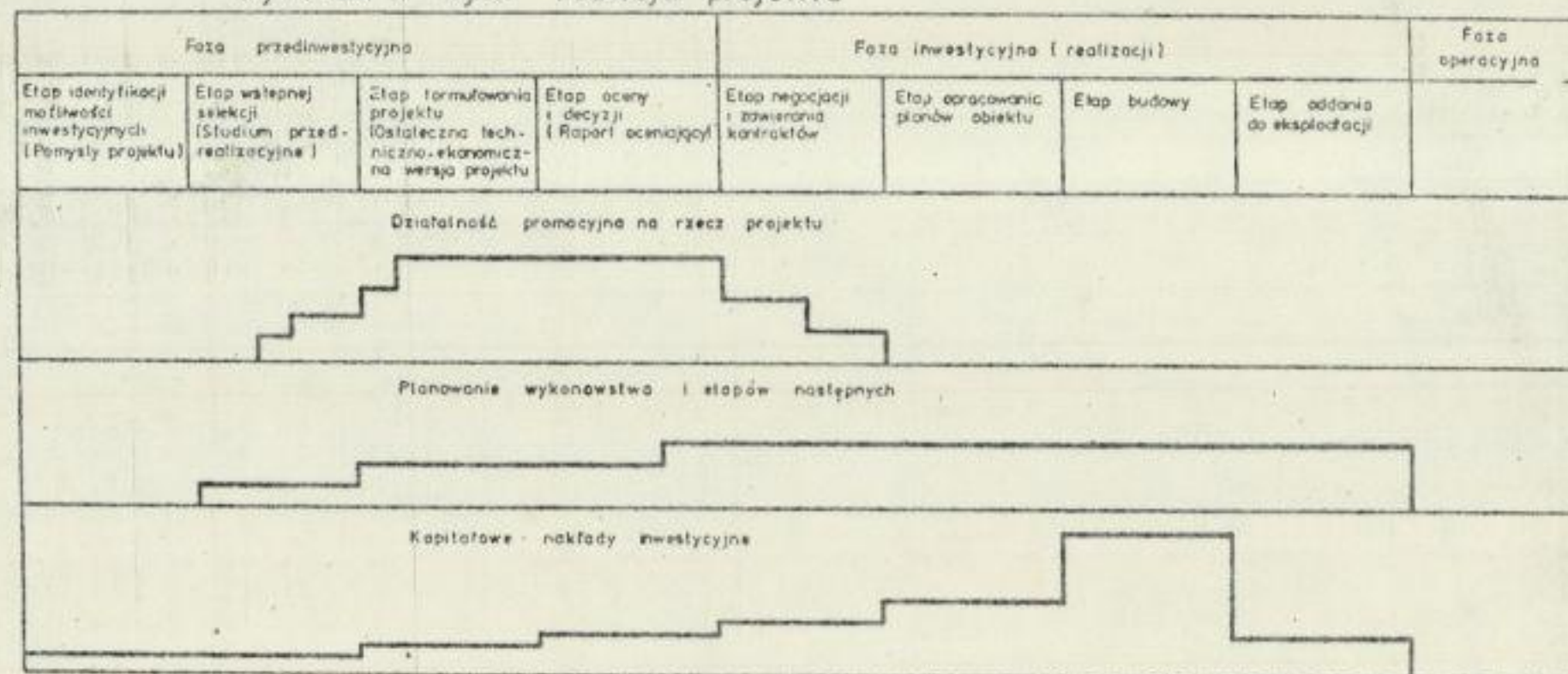
Podstawowym instrumentem systemu zarządzania decydującym o zainteresowaniu metodami rachunku ekonomicznego, optymalizującymi zużycie czynników produkcji, metody wytwarzania, strukturę produkcji i inwestycji, a także o racjonalności zysku jako kryterium wyboru są ceny.

W PP "Orbis" obowiązują dwa rodzaje cen na usługi hotelowe, a mianowicie ceny regulowane dla cudzoziemców podróżujących indywidualnie, ustanawiane przez MRW na wniosek dyrektora PP "Orbis"<sup>1/</sup> oraz ceny umowne na usługi pozostałe. W sprawie wysokości cen umownych decyzje podejmuje dyrektorzy zakładów hotelowych, przy czym w przypadku cen dla gości zagranicznych zorganizowanych następuje to w drodze, umowy pomiędzy zakładem hotelowym i biurem podróży. Dla oceny proefektywnościowego charakteru tego instrumentu znaczenie ma nie tylko to kto podejmuje decyzje w sprawie poziomu obu tych rodzajów cen, istotna jest także zasada ich ustalania. Zasada popytowo-podażowa określania cen stosowana jest przy usługach dla zagranicznych gości niezorganizowanych. Ich podstawą są przeciętne ceny usług w obiektach o analogicznym lub zbliżo-

---

<sup>1/</sup> Rola MRW w ustalaniu tych cen ma charakter formalny. W praktyce ostatnich lat, nie było przypadków niezatwierdzenia propozycji w tym zakresie PP "Orbis".

Rysunek 1. Cykl rozwoju projektu



nym standardzie w innych krajach. Wzorem dla PP "Orbis" są tu przede wszystkim ceny usług na Węgrzech i w CSRS. Przy czym należy zaznaczyć, że ceny dla gości z I obszaru płatniczego są o około 40% niższe niż dla gości z obszaru II. Ceny usług na rzecz gości przyjeżdżających za pośrednictwem biur podróży są znacznie niższe niż dla gości niezorganizowanych różnica sięgała niejednokrotnie 60%. Dalsze zróżnicowanie tych cen zależy od lokalizacji obiektów ich kategorii, wielkości pokoju oraz pory roku świadczenia usług. Obrót ze sprzedaży według tak ustalonych cen jest podstawą naliczania odpisów dewizowych. Natomiast wpływy zakładów hotelowych z tytułu świadczenia usług noclegowych cudzoziemcom określa suma ceny takiej samej usługi sprzedanej usługobiorcy krajowemu i 20% ceny dewizowej przeliczonej na złote po obowiązującym w danym okresie kursie walut. Ta dwudziestoprocentowa, nazwijmy to premia, stanowi bodziec motywujący działania na rzecz wzrostu frekwencji cudzoziemców oraz do ustalania cen na możliwie najwyższym poziomie.

Po tych wyjaśnieniach należy sobie postawić pytanie czy ceny te i zasady naliczania obrotu z tytułu sprzedaży usług cudzoziemców jako instrumenty systemu zarządzania skłaniają zakłady hotelowe do podejmowania działań proefektywnościowych oraz co się z tym wiąże, powodują wzrost zainteresowania rachunkiem ekonomicznym.

Ceny dewizowe mają charakter cen zewnętrznych co nadaje im rangę parametrów. Zagwarantowane to jest w sposób podwójny, o ich poziomie decyduje bowiem sytuacja na rynku międzynarodowym oraz decyzja zatwierdzająca je /choćaby formalna/

MRW.

Przedsiębiorstwo "Orbis" jak i jego zakłady hotelowe zainteresowane są maksymalizacją tych cen. Im są one wyższe tym wyższe są odpisy dewizowe zakładów hotelowych i zarządu przedsiębiorstwa tym wyższa jest też kwota stanowiąca owe 20% ceny dewizowej w całości powiększająca wynik na sprzedaży zakładów będący źródłem funduszu rozwoju i załogi. Teoretycznie wzrost tych cen jest możliwy do granic efektywnego popytu na usługi hotelowe na rynku międzynarodowym, zależnego nie tylko od wielkości występujących tam potrzeb w ich zakresie, zamożności potencjalnych usługobiorców, konkurencyjności ofert innych krajów, ale także od skuteczności promocji usług polskiego hotelarstwa. W praktyce jeżeli celem przedsiębiorstwa i zakładów jest zwiększanie zainteresowania gości zagranicznych usługami turystycznymi w Polsce, i jeżeli cel ten jest uzasadniony oraz poparty odpowiednio ukształtowanymi narzędziami systemu zarządzania motywującymi do działań w tym kierunku, ceny te powinny być konkurencyjne w stosunku do cen w krajach o podobnej atrakcyjności turystycznej. Powinny cechować się właściwą elastycznością niezależną na poszczególnych rynkach narodowych. W praktyce stosowanej przejawem pewnej elastyczności cen jest ich różnicowanie głównie w zależności od czynników wcześniej wymienionych. Nie obserwuje się natomiast ich zmian na poszczególnych rynkach narodowych, w zależności od zmieniających się tam indywidualnie czynników popytotwórczych. Wszystkie ceny dewizowe w badanym okresie wykazują jedynie tendencję wzrostową, bez względu na warunki w jakich obowiązują. Ich poziom nie reaguje także na zmiany frekwencji gości zagranicznych. Skutkiem takiej polityki jest brak bodźców przeciwdziałających spadkom frekwencji gości niektórych krajów w obiektach

hotelowych PP "Orbis", spowodowane różnymi przyczynami odczuwane nieraz przez wiele lat. Przykładem może być załamanie ilości przyjazdów z USA w roku 1986 spowodowane wypadkiem w Czarnobylu, ale i niekorzystnym kształtowaniem się kursu dolara w stosunku do walut europejskich. Załamanie to odczuwalne było również w krajach Europy Zachodniej, gdzie jednak w wielu obiektach elastyczna polityka cen i pobieranie należności w dolarach, bez przeliczania na waluty krajów recepcji, pozwoliły zminimalizować jego skutki oraz skrócić czas ich występowania. W obiektach PP "Orbis" skutki te odczuwano także w roku 1987 i 1988, mimo to nie podjęto żadnych posunięć cenowych w celu ich neutralizacji. W polityce cen nie uwzględnia się także skutków kryzysu polityczno-gospodarczego w Polsce lat osiemdziesiątych i jego konsekwencji w poziomie usług turystycznych, nie tylko hotelowych. Wszystko to decyduje o tym, że ceny te nie mają charakteru parametrycznego, mimo, a może raczej także dlatego, że decyzje o ich ostatecznej wysokości podejmowane są poza przedsiębiorstwem. Powoduje to usztywnienie procesu ich zmian, wydłużenie czasu podejmowania decyzji w tym zakresie. Ich wpływ na zainteresowanie wzrostem efektywności gospodarowania jest także niewielki. Dowodem tego był bardzo powolny wzrost frekwencji cudzoziemców w obiektach hotelowych której wskaźnik w roku 1986 był niższy o prawie 18% niż w roku 1979.

Przyczyny tego mogły być różne. Z pewnością były nimi zbyt niskie ceny dla gości zorganizowanych oraz mierzalne kursy walut w złotych, spowodowane niedostatecznie częstymi i nie dostosowanymi do poziomu inflacji w Polsce ich zmianami co decydowało o "dewaluacji" 20% - owego motywacyjnego dodatku

1/ Patrz tablica 3.

2/ Ceny, dla gości zorganizowanych były zbyt niskie, podczas

do cen. Powodem tych tendencji mogło być także odczucie zbyt niskiego poziomu "dodatku motywacyjnego" w zakładach hotelowych oraz sprzeczne z założonym kierunkiem jego oddziaływania działanie innych instrumentów systemu zarządzania. Należy tu jednocześnie podkreślić, że jeśli motywowanie tych działań nie jest dostatecznie silne, to łatwość osiągania zysków ze sprzedaży usług na rzecz gości krajowych mogła być dodatkowym antybodźcem w ich podejmowaniu.

Ceny usług noclegowych dla gości krajowych oraz pozostałych usług hotelowych określane są samodzielnie przez dyrektorów poszczególnych zakładów w oparciu o zasadę kosztową. W warunkach nierównowagi rynku powoduje to niepohamowany ich wzrost /w ostatnich latach po kilkadziesiąt procent rocznie/ powodowany częściowo inflacyjnym wzrostem kosztów, ale i brakiem bodźców do ich obniżania, lecz przede wszystkim, co zostało wykazane w dalszych badaniach, cenotwórczym działaniem wzrastających obciążeń typu podatkowego i innych instrumentów systemu zarządzania. Stosowanie kosztowej zasady ustalania cen decyduje o łatwości osiągania zysku w przedsiębiorstwie oraz dochodów przez budżet państwa. Dowodzi tego analiza wskaźników względnego poziomu kosztów wykazująca stały ich spadek. Nawet w roku 1986 kiedy wystąpił spadek frekwencji gości zagranicznych poziom tego wskaźnika spadał /tablica 6/. Było to spowodowane przede wszystkim wzrostem cen oraz korzystnymi dla zakładów

---

gdy koszty związane z ich obsługą, przynajmniej w usługach noclegowych nie odbiegały zasadniczo od kosztów usług dla gości indywidualnych. Nieco inaczej wyglądała sprawa relacji kosztów w usługach gastronomicznych, chociaż i tu mniej istotnym jest czy gość korzysta z nich indywidualnie czy za pośrednictwem biura podróży, większe znaczenie ma liczebność grup.

hotełowych zmianami zasad rozliczeń pomiędzy nimi, a zakładami turystycznymi pełniącymi funkcje pośrednika w sprzedaży usług hotelowych. A więc zarówno jedna jak i druga przyczyna wzrostu obrotów nie była powodowana poprawą efektywności gospodarowania w działalności hotelowej zakładów "Orbisu". Przy czym druga, z nich jest o tyle korzystna, że stać się może bodźcem wzrostu zainteresowania zakładów hotelowych poprawą frekwencji cudzoziemców, a tym samym ich efektywności.

Nieco inaczej kształtowała się sytuacja w ich działalności gastronomicznej. Rozpiętość pomiędzy wartością sprzedaży a kosztami utrzymuje się tu na mniej więcej stałym poziomie /tablica 6/, a więc i względny poziom kosztów cechuje tylko niewielka zmienność, nie wykazująca stałego kierunku. Nie świadczy to co prawda o wzroście efektywności gospodarowania ani w wyrażeniu finansowym ani rzeczowym /dla określenia tej drugiej nie ma wystarczająco miarodajnych metod i danych/ pozwala jednak stwierdzić, że stosowana tu także zasada ustalania cen głównie o charakterze kosztowym nie jest wykorzystywana jako sposób podwyższania rentowności. Obiektywną tego przyczyną jest bliższa równowadze sytuacja na rynku usług gastronomicznych niż hotelowych.

Ta ogólna analiza cen usług hotelowych i gastronomicznych jako instrumentów systemu zarządzania upoważnia do stwierdzenia, że nie mają one charakteru proefektywnościowych, decydują o łatwości osiągania zysku, który przez to nie może być racjonalnym kryterium, wyboru w rachunku ekonomicznym bieżącej jak i inwestycyjnej działalności zakładów hotelowych i przedsiębiorstwa "Orbis".

Konsekwencją stosowania kosztowej zasady ustalnia cen, jak się wydaje najbardziej niebezpieczną, bo będącą jednocześnie przyczyną braku zainteresowania obniżką kosztów oraz ograniczeń możliwości rzeczywistej jej realizacji jest pomijanie badania problemów z tym związanych w analizach ekonomicznych zakładów i przedsiębiorstwa. Koszty podawane są w nich w sposób agregatowy zarówno w materiałach tabelarycznych, jak i opisowych. Prezentowane są więc one tak jakby nie stanowiły żadnego problemu, a powszechnie głoszonym uzasadnieniem tej praktyki jest brak możliwości ich obniżki spowodowanych inflacją oraz celowości działań w tym kierunku, ze względu na niebezpieczeństwo pogorszenia jakości usług<sup>1/</sup>. Jako jedynie prawdziwą przyczynę uznać należy brak równowagi rynku usług hotelowych o wysokim standardzie w Polsce oraz niedostateczne mobilizowanie działalności przedsiębiorstw do obniżki kosztów poprzez instrumenty systemu zarządzania. W tym miejscu należałoby zaproponować zmianę zasady ustalania cen z kosztowej na popytowo-podażową w jej czystej postaci, tym bardziej, że formalne przeszkody w tym zakresie zostały zniesione zmianami w obowiązującej ustawie o cenach w bieżącym roku. Jest to, jak się wydaje, jedyna realna szansa zainteresowania przedsiębiorstwa wzrostem efektywności gospodarowania /przy założeniu, że inne instrumenty systemu zarządzania będą je

<sup>1/</sup> Ten długi argument podnoszony jest w hotelarstwie polskim bardzo często i to niezależnie od sytuacji na rynku, poziomu inflacji itp. Tymczasem w praktyce hotelarstwa krajów wysoko rozwiniętych obniżka kosztów jest ciągle bardzo ważnym problemem ekonomicznym, stale rozwiązywanym. Przedmiotem analizy jest każda najdrobniejsza pozycja kosztów.

podtrzymywały/ potwierdzona nieskutecznością wszelkich innych podejmowanych już prób dyscyplinowania go do takiej postawy poprzez ceny. Istotną zaletą tej zasady byłoby stworzenie możliwości przepływu kapitału /jeśli instrumenty polityki fiskalnej go nie zahamują/ i tym samym przy odpowiedniej motywacji powstanie większych szans na rozwój potencjału usługowego zakładów hotelowych.

### 3.3. System amortyzacji

Amortyzacja jest instrumentem systemu zarządzania o wielu funkcjach, będących często w konkretnych warunkach sprzecznymi. Z punktu widzenia rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji o poprawności rozwiązań systemu amortyzacji decyduje to czy pozwalają one na odzwierciedlenie obiektywnego procesu zużycia środków trwałych w czasie. Sprawą nieodzowną jest jednak również zapewnienie aby system ten gwarantował pokrycie wartością odpisów amortyzacyjnych aktualnych, zmieniających się w różnym tempie w zależności od wielu czynników, kosztów reprodukcji majątku trwałego. Wynika stąd, iż funkcje umorzeniowe i odtworzeniowe amortyzacji mogą sugerować różne jej stawki. Decyzja o ich ostatecznym poziomie oraz poziomie podstawy amortyzacji musi mieć na względzie realne warunki odtwarzania majątku trwałego. Ponadto jeśli amortyzacja ma pełnić rolę aktywnego instrumentu zarządzania, w jej systemie musi być uwzględniona intensywność wykorzystywania majątku trwałego i potrzeby inwesty-

cyjne w zakresie niektórych jego elementów. Tylko wówczas system amortyzacji będzie sprzyjał racjonalizacji gospodarki, można go będzie określić proefektywnościowym.

W ostatnich latach kilkakrotnie wprowadzono zmiany w systemie amortyzacji środków trwałych w gospodarce polskiej. Polegały one zarówno na zmianach stawek i ilości jednolitych grup środków trwałych, jak i na aktualizacji ich wartości będących podstawą amortyzowania. Zmiany zasadnicze o charakterze systemowym, polegały przede wszystkim na zwiększeniu elastyczności stawek amortyzacyjnych w zależności od warunków eksploatacji środków trwałych, nadaniu podmiotom gospodarczym szerszych możliwości podejmowania decyzji w sprawie ich wysokości i naliczania amortyzacji po okresie umorzenia środka trwałego oraz różnicowania wysokości odpisów w ciągu poszczególnych lat okresu użycia. Nadal jednak potrzeby inwestycyjne wynikające z preferowanych kierunków rozwoju gospodarki, jak i intensywności wykorzystywania majątku w ciągu całego okresu eksploatacji nie zostały uznane jako podstawa różnicowania stawek amortyzacji. Szczególnie istotna, negatywne konsekwencje dla racjonalizacji gospodarki zasobami majątku trwałego na pomijanie problemu intensywności jego wykorzystania w określaniu wysokości odpisów.

Konsekwencje te to brak odzwierciedlenia obiektywnego procesu zużycia środka trwałego w czasie, deformacje funkcji kosztowej amortyzacji, jak również funkcji odtworzeniowej, wynikającej z szybciej lub wolniej postępującego zużycia środka trwałego niż narastania kwot na jego reprodukcję, czego skutkiem może być jego dekapitalizacja lub nieuzasadniona presja na podejmowanie działalności rozwojowej. Zmiana zasad amortyzacji w tym

zakresie stanowiłaby obiektywną przesłankę /wykorzystanie obiektów/ różnicowania cen usług hotelowych. Mogłoby to także przyczynić się do zwiększenia przepływu kapitałów do obiektów lepiej wykorzystywanych. Dla PP "Orbis" gdzie 50% amortyzacji zakładów jest cen realizowane i może być kierowane na inwestycje w zakładach o najwyższym wykorzystaniu obiektów /choć jak dalej będzie pokazane w praktyce często jest inaczej/ nie ma to większego znaczenia, lecz dla mniejszych gestorów bazy hotelowej mogłoby się stać istotnym bodźcem wzrostu wykorzystania obiektów i rozszerzenia możliwości rozwoju, co byłoby także pośladane z punktu widzenia potrzeby przełamania monopolu "Orbisu" na rynku usług hotelowych.

Tak więc mimo istotnych zmian w systemie amortyzacji nie wykorzystano tkwiących w nich możliwości racjonalizacji gospodarki środkami trwałymi. Główną przyczyną była prawdopodobnie obawa przed nadmiernym podnoszeniem stawek amortyzacyjnych w przedsiębiorstwach, a przez to wzrostem kosztów cen i presji na nowe inwestycje. Jest to obawa niewątpliwie uzasadniona w warunkach rynku producenta, szczególnie w produkcji dóbr podstawowych, nieuzasadnione podwyższanie amortyzacji mogłoby stać się jeszcze jednym czynnikiem inflacyjnym. Można by jednak bez większego ryzyka dopuścić stosowanie różnicowania stawek amortyzacji w zależności od stopnia wykorzystania środków trwałych w takich przedsiębiorstwach, które działają na rynkach dóbr wyższego rzędu, bardziej zrównoważonych, takich jakim jest "Orbis". Praktyka taka poza korzyściami wynikającymi ze wzrostu zainteresowania podmiotów efektywnością, byłoby w tych sytuacjach także jednym z czynników zbliżających rynek do równowagi /także przecież nie obojętnej dla podejmowania

proefektywnościowych działań.

Zasadniczą zmianą w systemie amortyzacji wprowadzoną ostatnią regulacją jej stawek, dotyczącą PP. "Orbis" jest podwyższenie ich wysokości o 1% od budynków w zakładach hotelowych. Jest to niewątpliwie przejawem uznania ich potrzeb inwestycyjnych, wynikających ze specyfiki działalności gospodarczej, w której co prawda budynki w sensie fizycznym nie zużywają się szybciej niż w innych dziedzinach gospodarowania, ale zmienność popytu wymagająca także zmian rozwiązań funkcjonalnych obiektów hotelowych powodują skrócenie okresu ich żywotności ekonomicznej.

Obowiązujące przepisy w zakresie stawek odpisów amortyzacyjnych są przyczyną ich małej elastyczności. W wyniku tego stawki te nie stymulują racjonalności gospodarowania majątkiem trwałym w przedsiębiorstwach hotelowych, nie mają też wpływu na podejmowanie działań modernizacyjnych, wprowadzanie postępu technicznego, tak przecież istotnych dla poprawy jakości i sprawności obsługi gości, zwiększenia frekwencji w tym szczególnie cudzoziemców, a przez to dla efektów ekonomicznych ich funkcjonowania. Nieaarginesie dodać warto, że w wielu krajach, nawet o atrakcyjności znanej i wysoko ocenianej na międzynarodowych rynkach turystycznych o zmienne stawki amortyzacji wykorzystuje się dla stymulowania poprawy jakości wyposażenia obiektów. Przykładem może być Austria gdzie stosuje się przyspieszoną amortyzację /40%/ dla pewnych elementów wyposażenia decydujących o nowoczesności, standardzie i jakości usług oraz lepszej organizacji pracy<sup>1/</sup>.

<sup>1/</sup> Background for an investment code to promote hotel development, IHA, Paris 1986, s. 33.

Obowiązujące w Polsce stawki amortyzacyjne nie uwzględniają potrzeby urealniania kwot odpisów amortyzacyjnych dla zapewnienia możliwości odtwarzania majątku trwałego w warunkach zmieniających się kosztów. Problem ten w systemie amortyzacji rozwiązano poprzez okresowe przeceny środków trwałych. Pierwsza tego rodzaju przecena miała miejsce w latach 1984-1987, druga natomiast dotyczy lat 1988, 1989. W warunkach długotrwałej inflacji jest to działanie uzasadnione i konieczne. Skoro jednak jego celem jest zapewnienie realnych możliwości reprodukcji majątku, wątpliwości budzą jego pewne szczegółowe zasady. Pierwszą jest to, że jako ceny do których zmierza się przez przecenę eksploatowanego już majątku, przyjmuje się ceny nowych środków trwałych obowiązujących przed jej realizacją. W pierwszym przypadku były to ceny z roku 1983, a w drugim /1988-1989/ z roku 1986. W ten sposób już w pierwszych etapach dokonywania przecen nie gwarantowano realności odpisów amortyzacyjnych. Skutek ten pogłębia rozkładanie na raty odzwierciedlania przecen w odpisach amortyzacyjnych w ciągu kilku lat. Deformuje to wszystkie podstawowe funkcje amortyzacji. Ostatnie rozporządzenie w tej sprawie, przewiduje przypadki gdy cena odtworzenia /wyliczona/ środka trwałego znacznie odbiega od aktualnej jego ceny rynkowej nakazując wówczas naliczanie amortyzacji od tej ostatniej. Wydaje się jednak, że problem ten powinien być rozwiązany w sposób generalny, poprzez prognozowanie cen. Tym bardziej, że byłoby to pożądane także z punktu widzenia potrzeb prospektywnego rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji, w którym dotychczas uwzględnia się jedynie nominalną wartość nakładów inwestycyjnych oraz amortyzacji powodując w ten sposób brak jego spójności

z rachunkiem ekonomicznym w bieżącej działalności podmiotów gospodarczych.

Przyczyną braku spójności rachunku ekonomicznego w działalności bieżącej i inwestycyjnej był obowiązek odprowadzania 50% amortyzacji przedsiębiorstwa do budżetu państwa. W PP "Orbis" obowiązywał on w latach 1984-1986. Amortyzacja spełniała wówczas w pełni swą funkcję kosztową i umorzeniową, a w ograniczonym stopniu odtworzeniową w wyniku czego proces eksploatacji majątku trwałego był oderwany od jego odtwarzania. Konsekwencją tego było nie tylko zmniejszenie możliwości rozwoju, ale także dokonywania reprodukcji prostej majątku przedsiębiorstwa. Przy znanej /omawianej w poprzedniej części pracy/ strukturze wiekowej obiektów hotelowych "Orbis" musiało się to spowodować jej dalszą dekapitalizację. W ciągu ostatnich 7 lat na skutek postępowania tego procesu, likwidacji uległo 20% bazy pensjonatowej przedsiębiorstwa. Uniemożliwiło to także intensyfikację prac modernizacyjnych wielu starych obiektów, a tym samym zatrudniało utrzymanie w nich wysokiej jakości usług. Może to być jedną z przyczyn niskiej w nich frekwencji cudzoziemców. W latach 1984-1986 odnotowano zarówno w zakładach hotelowych jak i w skali całego przedsiębiorstwa "Orbis" spadek udziału amortyzacji w funduszu rozwoju /tablica 7/.

Decyzja o pozostawieniu całości amortyzacji do dyspozycji przedsiębiorstwa będąca uznaniem potrzeby rozwoju usług turystycznych zmieniła sytuację w tym względzie w "Orbisie". Jak wynika z danych tablicy 7 jego zarząd zyskał większą swobodę w realizacji procesu odtwarzania i rozwoju majątku trwałego, dysponując większymi środkami /zwiększa je także wzrost stawki od budynków/. Oznacza to więc zwiększoną w porównaniu do lat

poprzednich łatwość pozyskania środków rozwoju, a to może stać się przyczyną zmniejszenia zainteresowania efektywnością ich wydatkowania, jeśli inne parametry systemu zarządzania oraz poprawa sytuacji na rynku nie będą przeciwdziałały tym tendencjom .

W skali zakładów hotelowych do roku 1986 obserwowano nie tylko obniżenie udziału amortyzacji we wpływach funduszu rozwoju, ale także spadek absolutnych rozmiarów jej części pozostającej w ich gestii. Należy podkreślić że następowało to mimo dokonanej w roku 1984 przeceny środków trwałych i sukcesywnego uwzględniania jej w ciągu czterech lat w naliczaniu amortyzacji.

Amortyzacja pozostająca w zakładach stanowi 50% całości odpisów /jeśli nie spłacają one własnych kredytów inwestycyjnych/ pozostałe 50%nasila fundusz rozwoju Zarządu. Jest to zgodne z podziałem kompetencji, o których już wspomniano, w sprawie podejmowania decyzji inwestycyjnych o różnej skali oraz zróżnicowania źródeł ich spłat. Inwestycje rozwojowe, dla których racjonalności ekonomicznej weryfikowano systemowe warunki użyteczności i skuteczności, realizowane są przez Zarząd w oparciu o ich decyzje . Zakłady otrzymują do eksploatacji gotowy obiekt i nie ponoszą większego ryzyka<sup>1/</sup> jeśli jego eksploatacja nie potwierdzi trafności podjętej decyzji. Podział amortyzacji powoduje w konsekwencji rozdzielenia działalności inwestycyjnej i eksploatacyjnej w "Orbisie". Uzasadnieniem tego rozstrzygnięcia<sup>2a</sup>przede wszystkim wspólne nakłady inwestycyjne na budowę nowych obiektów, na które zakłady hotelowe nie mogły by sobie

<sup>1/</sup> Decydują o tym także inne instrumenty systemu zarządzania weryfikowane dalej.

pozwoić przy obecnych zasadach zasilania ich działalnoŝci rozwojowej wynikajacych z "zewnetrznego" systemu zarzadzania. Koncentracja ŝrodków na realizacjê inwestycji rozwojowych umoŝliwia osiagniecie skrócenia okresu ich eksploatacji i zamrozenia nakladów, bądź przyspieszenia spłat kredytów i obniŝania kwot wypłacanych wierzycielom z tytułu skumulowanych odsetek w przypadku inwestycji finansowych z kredytu. Argumentem jest tu takŝe powszechnie wyrażane w "Orbisie" uznanie potrzeby budowy niektórych obiektów w warunkach lokalizacyjnych nie gwarantujacych frekwencji zapewniającej ich efektywność, ale dajacych w efekcie zwiększenie frekwencji w ośrodkach turystycznych kraju /nazwijmy je umownie/ "tranzytowych". Trudno się z tym ostatnim argumentem zgodzić<sup>1/</sup> /jego empiryczna weryfikacja jest niemożliwa. "Orbis" w świetle obowiązujacych aktów prawnych o gospodarce finansowej przedsiębiorstw, ma prawo podejmowania takich decyzji. Zarząd przedsiębiorstwa, wykorzystuje swe uprawnienia jako organu sterujacego, powinien jednak podejmowaćdziałania na rzecz wzrostu zainteresowania zakładów poprawą efektywności eksploatacji obiektów inwestycyjnych. W drodze chociażby własnej polityki różnicowania i wysokości wpłat amortyzacji zakładów na fundusz rozwoju zarządu. Wewnętrzny system amortyzacji nie dostarcza przykładów takich działań.

Podsumowując badania w omawianym zakresie stwierdzono, że system amortyzacji będący elementem systemu zarządzania jest niespójny z obowiązującą metodyką oceny ekonomicznej efektywności inwestycji, nie wznaga takŝe zainteresowania

<sup>1/</sup> Wydaŝe się, iż w takich przypadkach naleŝałoby rozwaŝyć budowę małych obiektów typu pensjonatów, dostosowanych bardziej do zapotrzebowania w danych warunkach lokalizacyjnych.

przedsiębiorstwa i zakładów hotelowych wzrostem efektywności gospodarowania. Ma to niewątpliwie wpływ na zmniejszenie zainteresowania rachunkiem ekonomicznym efektywności inwestycji i jego skutecznością .

### 3.4. Obciążenia podatkowe

Dominującą funkcją systemu podatkowego jest funkcja fiskalna, przejawia się to w roli podatków w redystrybucji dochodu narodowego zgodnie z potrzebami społecznymi. Dążenie do wzrostu zaspokojenia tych potrzeb w dłuższych okresach powoduje że podatki wykorzystywane są do stymulacji pożądanego kierunku rozwoju. W aktualnej sytuacji gospodarczej Polski powinny one stymulować wszystkie działania zmierzające do wzrostu efektywności gospodarowania.

W zależności od sposobu uwzględniania w kalkulacji wyniku działalności jednostek gospodarczych, wyróżnić należy podatki:

- cenotwórcze /podatek od nieruchomości i gruntowy , od wynagrodzeń , obrotowy można tu zaliczyć też odpisy na ZUS/
- będące elementem podziału zysku /podatek dochodowy, ppww, na rzecz FOZZ, stabilizacyjny.

Praktycznie jednak kiedy zysk jest różnicą pomiędzy wielkością sprzedaży a kosztami powiększonymi o podatek obrotowy, kiedy cena jest samodzielnie ustalana przez przedsiębiorstwo w warunkach rynku niezrównoważonego /cena nie jest więc parametrem/ wszystkie obciążenia podatkowe mogą być przyczyną jej wzrostu.

Podatek obrotowy obliczony jest w określonym procencie /stałym/ od obrotu. W części hotelowej obiektów wynosi on 5% wartości usług sprzedanych gościom krajowym, w gastronomii 20% wartości sprzedaży alkoholu powyżej 18% <sup>1/</sup>. Podatek ten ma wyłącznie charakter fiskalny, jest niezależny od sposobów postępowania przedsiębiorstwa i jego wyników, nie stymuluje więc żadnych kierunków działań.

Podatek od płac, jest elementem kosztów produkcji, jego zwiększenie w okresie realizacji reformy gospodarczej z 8 do 20% spowodowało jedynie wzrost cen. Stanowi on stałą część funduszu płac niezależnie od ilości zatrudnionych, efektywności wykorzystania tego funduszu, sytuacji w zakresie zasobów siły roboczej w rejonie lokalizacji obiektów. Podobnie więc jak podatek obrotowy pełni on wyłącznie funkcję fiskalną a mógłby przynajmniej stymulować racjonalną gospodarkę zasobami siły roboczej w regionach lokalizacji obiektów w przekroju całego roku i sezonu. Zróźnicowanie tego podatku byłoby wówczas czynnikiem wyboru lokalizacji obiektów, ułatwiającym znaczenie podejmowania decyzji w tym zakresie.

Podobnie należy ocenić odpisy na ZUS, obciążające koszty w wysokości 43% osobowego funduszu płac /przed wprowadzeniem reformy gospodarczej - 25%/. W wyniku podwyższania tych narzutów oraz wzrostu samych płac przy wysokiej pracochłonności usług hotelowych ich udział w kosztach jest coraz wyższy. Odpowiednie szybko wzrastają też ceny.

Podatek od nieruchomości, mający także charakter cenotwórczy pobierany jest w wysokości 2% wartości budynków

<sup>1/</sup> W zakładach niższych niż I kategoria podatek obrotowy od sprzedaży alkoholu stanowi 5% jej wartości.

/na początku lat 80-tych 0,8%/ będącej podstawą ich amortyzacji, chociażby były one całkowicie zamortyzowane. Kwota tego podatku ma niewielki udział w kosztach funkcjonowania obiektów, z pewnością więc zasady jego naliczania są obojętne także dla postępowania przedsiębiorstwa w zakresie wymiany i odtwarzania elementów majątku. Nie ma on także wpływu na efektywność gospodarowania, czy wzrost sprzedaży, chociaż dla budżetów terenowych, będących poborcami podatku od nieruchomości, jak i obrotowego byłoby to czynnikiem wzrostu wpływów. Podatek gruntowy /pobierany łącznie z podatkiem od nieruchomości/ opiera się na stawce 10 zł od m<sup>2</sup> powierzchni /od gruntów rolnych i leśnych zajętych na inne cele po dniu 1.01.1986 - 15 zł od m<sup>2</sup> powierzchni/.

Podatek ten po raz pierwszy wprowadzono w 1982 roku. Skłania on co prawda do oszczędności powierzchni, w hotelarstwie jednak oszczędność taka nie jest możliwa, bowiem typ walorów turystycznych, cechy popytu oraz odpowiadający im rodzaj obiektu przesądza o niezbędnej wielkości wykorzystanego z obszaru. Tymczasem ciągle brakuje w systemie zarządzania instrumentu, który uwzględniając różną cenność gruntów, rzadkość jego walorów, stan zagrożenia środowiska, czy zasobów wolnych terenów pod budowę, bądź też dostosowanie typu inwestycji do warunków terenowych, skłaniał by do oszczędności terenu w skali makro gospodarki poprzez racjonalizację jego wykorzystania. Gdyby zasady naliczania podatku gruntowego uwzględniały chociażby część z tych podstaw różnicowania jego poziomu mógłby on stać się istotnym instrumentem systemu zarządzania, parametrem wyboru w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, racjonalizującym gospodarowanie przestrzenią. Spełnia-

nie tych funkcji przez podatek gruntowy byłoby przejawem pośredniego wymuszania w rachunku ekonomicznym w skali mikro względów makroekonomicznych. Tymczasem cel ten, jeżeli chodzi o gospodarowanie przestrzenią realizuje się w sposób bezpośredni, przy pomocy nakazów, zakazów, koncesji, decyzji lokalizacyjnych władz terenowych, kar za zanieczyszczenie środowiska itp., w których stosowania istnieje niebezpieczeństwo uznaniowości, obniżające i tak niedostateczną ich skuteczność.

Przy obecnych zasadach stosowania podatku gruntowego i ustalania cen ziemi /w relacji do cen zbóż/ w których również nie uwzględnia się złożonego zagadnienia, różnej jej cenności, decyzje o lokalizacji inwestycji hotelowych opierają się przede wszystkim na ocenie zapotrzebowania na usługi w danym miejscu. Może to być podstawą rozbieżności między oceną efektywności inwestycji w skali mikro i makroekonomicznej. Podatek gruntowy nie stymuluje wzrostu efektywności gospodarowania, nie wymusza też zainteresowania rachunkiem ekonomicznym w przedsiębiorstwach.

Reasumując, można powiedzieć, że ani jeden z podatków cenotwórczych nie ma charakteru proefektywnościowego. Służą one jedynie celom fiskalnym.

Pewne symptomy parametrycznego oddziaływania na decyzje przedsiębiorstw przejawiają się w rozwiązaniach zasad naliczania podatku dochodowego. W przedsiębiorstwie "Orbis" jego podstawowa stawka wynosi 65% zysku bilansowego i może ulec obniżeniu jeżeli poziom realizacji pewnych jego celów cząstkowych będzie zgodny z celami "premiowanymi" w formie ulg.

Takim celem premiowanym w PP "Orbis" jest wielkość sprzedaży usług cudzoziemcom, jej przyrost w roku bilansowym, w stosunku do roku poprzedniego oraz efektywność tego exportu.

Wysokość ulg ustalanych na podstawie wielkości sprzedaży i jej przyrostu wykazują tendencję wzrostu, przy czym są one od 1986 roku różnicowane w zależności od kraju, do którego kierowany jest eksport oraz formy rozliczeń. Najwyżej premiowany jest eksport wolnodewizowy. Podobne zasady obowiązują przy ustalaniu ulg z tytułu przyrostu eksportu. Prawo do korzystania z ulg dodatkowych, zgodnie z ogólnie obowiązującymi mają zakłady, w których efektywność eksportu mierzona wskaźnikiem WF jest wyższa niż 1,5, natomiast w zakładach, w których efektywność jest niższa niż 1,0 ulga z tytułu eksportu jest korygowana w stopniu w jakim wskaźnik ten odchodzi od jedności.

W przedsiębiorstwach, w których efektywność eksportu zawiera się w przedziale wskaźnika WF od 1,0-1,5 obniża się podatek dochodowy tylko o wysokość ulgi za sprzedaż usług cudzoziemcom i jej przyrost. Do roku 1986 obowiązywała zasada uwzględniania wskaźnika efektywności w korygowaniu wysokości ulgi już od jego poziomu przewyższającego 1,0. Podwyższenie wymagań w zakresie efektywności wydaje się pozbawione uzasadnienia. Nowe zasady w tym przypadku mają znaczenie antymotywacyjne dla podejmowania działań proefektywnościowych w jednostkach gospodarczych, w których osiągnięcie wskaźnika 1,5 jest mało realne w krótkiej perspektywie.

Obserwując wszystkie zmiany w zasadach udzielania ulg w podatku dochodowym w jednostkach gospodarki uspołecznionej, odnosi się wrażenie, że są one wprowadzane z częstotliwością niezrozumiałą. Jeśli chodzi o ulgi z tytułu eksportu nie ulegały one zmianom od 1983 roku do kwietnia 1986 r. następna zmiana została już wprowadzona w październiku tego samego roku. Okres pomiędzy ostatnimi dwoma zmianami był zbyt krótki, aby przedsię-

biorstwa mogły się przystosować do nowych zasad naliczania ulg i właściwie na nie zareagować, zbyt krótki więc też żeby można było ocenić tę zmianę.

Stawka podatku dochodowego przy małych szansach skorzystania z ulg, oceniana jest jako zbyt wysoka. Rodzi to wiele konsekwencji w zakresie kierunków podejmowanych działań w zakładach hotelowych. Zanim jednak zostaną one zobrazowane warto podać przynajmniej kilka przykładów ulg w podatku dochodowym stosowanych w hotelarstwie w innych krajach. I tak:

- 50% waluty obcej zarobionej w ciągu pierwszych pięciu lat eksploatacji obiektu odlicza się od dochodu podlegającego opodatkowaniu,
- straty operacyjne poniesione w pierwszych latach eksploatacji mogą być odejmowane sukcesywnie od dochodu podlegającego opodatkowaniu w ciągu kolejnych 6 lat,
- o 50 - 75% obniża się podatek od nadwyżek lub zysków, które przedsiębiorstwo powtórnie zainwestowało /zróżnicowanie stawki ulgi zależy od stanu rozwoju bazy hotelowej w miejscu lokalizacji nowego obiektu/,
- nie podlegają opodatkowaniu dochody z kapitału obcego, które mogły by być przekazane za granicę, a są inwestowane wtórnie w dane przedsięwzięcie turystyczne.

Te przykłady nie wyczerpują gamy stosowanych preferencji dla rozwoju hotelarstwa poprzez stymulowanie działań zwiększających możliwości maksymalizacji zysku. Stosowane są one przede wszystkim w krajach niezbyt bogatych, które tak jak Polska zamierzają wejść na światowy rynek turystyczny, a przeszkodą jest niedostateczna podaż usług hotelowych .

Zasady podziału zysku brutto powodują, iż jego maksymalizacja w zakładach hotelowych jest nierealna. Mimo, iż wynik finansowy ciągle rośnie, w rezultacie szybszego tempa wzrostu podatku dochodowego zysk do podziału maleje /tablica 4/. Mimo samodzielności zakładów w ustalaniu cen ich korzyści z tego tytułu, jak również z tytułu wzrostu efektywności gospodarowania nie pozostają w zakładach. Podwyżki cen są więc jedynie źródłem wzrostu dochodów budżetu państwa. Podatek dochodowy i ulgi od niego nie stymulują efektywności, nie zależą one bowiem od sposobu osiągania zysku. Wzrost kosztów jednostkowych, obniżający rozmiary podstawy opodatkowania może w tych warunkach być bardziej preferowany niż ich obniżka. Powodują one także ograniczenie możliwości rozwoju poprzez zmniejszanie zysku do podziału oraz brak zainteresowania rozwojem i jego efektywnością bowiem ich wysokość jest niezależna od celu przeznaczenia zysku. Można nawet powiedzieć że podatek ten jest destymulatorem efektywności. Konsekwencją tego stanu rzeczy, wybiegającą poza sferę ekonomiki przedsiębiorstwa, ale mającą znaczenie dla użyteczności rachunku ekonomicznego w jego działalności również inwestycyjnej, jest ograniczenie możliwości przepływu kapitału z jednostek gospodarujących nieefektywnie do osiągających wysokie rezultaty w tym zakresie. Powoduje to dalej zrównanie ich i tak małych szans rozwoju a tym samym opóźnienia w osiągnięciu równowagi rynku.

Rozwiązania w zakresie podatku dochodowego decydują więc także o tym, że kryterium wyboru jakim jest zysk nie ma charakteru proefektywnościowego.

Podatek od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń /ppww/ zmniejsza zysk do podziału, jego wielkość wzrasta progresywnie w stosunku do wzrostu wynagrodzeń nieuzasadnionych przyrostem produkcji. Szczegółowe zasady jego określania budzą ciągłe dyskusje. Bez wnikania w te szczegóły, obserwując wysokość tego podatku odprowadzanego przez "Orbis" można stwierdzić małą skuteczność tego instrumentu. Do roku 1985 włącznie /tablica 4/ wysokość ppww rosła. Od roku 1986 obserwowano jej spadek, w roku 1987 przedsiębiorstwo było nim obciążone tylko z tytułu wypłacanych nagród z zysku. Spadek ten był jednak spowodowany przede wszystkim wprowadzeniem zakładowego systemu wynagradzania w większości zakładów "Orbisu". W efekcie tego posunięcia dokonano istotnych zmian w strukturze płac, osiągnięto pewne oszczędności funduszu płac, które umożliwiły podniesienie ich przeciętnego poziomu bez konsekwencji we wzroście ppww. Nastąpił równocześnie spadek udziału wynagrodzeń w kosztach, a przeciętne wynagrodzenie roczne w przedsiębiorstwie rosło o ponad 20% wolniej niż zysk i o 5% niż sprzedaż w przeliczeniu na jednego zatrudnionego /tablica 8/. Te pozytywne dla efektywności działania przedsiębiorstwa zmiany mają też swoje negatywne strony. Przede wszystkim jest nią niski w porównaniu do innych dziedzin gospodarowania poziom płac stanowiących słabą motywację do wydajnej pracy. Niewątpliwie to przyczyniło się w znacznym stopniu do wysokiej fluktuacji załogi w roku 1986, obrazujący ją wskaźnik wynosił 45,3%.

Niska skuteczność ppww w orbisie wynika głównie stąd, że przedsiębiorstwo to weszło w okres realizacji reformy gospodar-

czej i obowiązywania tego podatku /najpierw PFAZ/ z niskim poziomem płac. W tej sytuacji ppww, ograniczając możliwości wzrostu płac przy przeciętnie wyższym ich poziomie w innych dziedzinach gospodarowania oraz wysokim tempie wzrostu kosztów utrzymania działa antymotywacyjnie na wzrost ich efektywności.

Nowym obciążeniem podatkowym zysku jest podatek stabilizacyjny, jego celem jest wzrost wykorzystania zasobów produkcyjnych w przedsiębiorstwach, a przede wszystkim zapasów. Praktyka jego funkcjonowania jest jeszcze krótka, trudno więc oceniać skuteczność tego instrumentu. Pewnym jest, że instrument o takiej funkcji jest potrzebny, szczególnie dla celów racjonalizacji zapasów, w warunkach nierównowagi rynku zaopatrzeniowego. Ważnym dla jego skuteczności jest jednak aby efekty uzyskiwane w wyniku jego stosowania w jednostkach gospodarczych nie były niższe niż obciążenia z nim związane. Bprowadziłoby to bowiem do dalszego ograniczenia zysku pozostającego w zakładach i przedsiębiorstwie, a tym samym zmniejszenia możliwości rozwoju i spłat kredytów inwestycyjnych.

Typowo fiskalnym instrumentem systemu zarządzania o charakterze podatkowym jest obciążenie funduszu rozwoju na rzecz FOZZ. Do roku 1985 pobierany był w wysokości 2% wartości netto środków trwałych, a od roku 1986 jego stawkę zwiększono do 5%. Odpisy z tego tytułu nie mają znaczenia dla rachunku ekonomicznego, stanowią jednak kolejny czynnik zmniejszający zasilanie środkami finansowymi rozwoju przedsiębiorstwa.

Podsumowując rozważania o podatkach obciążających zysk warto przytoczyć jeszcze dane dotyczące udziału najbardziej ważących wśród nich, a więc obrotowego, dochodowego i ppww w wyniku finansowym. Otóż w roku 1984 udział ten charakteryzował wskaźnik 65,6%, a w roku 1986 75,8% przy czym najbardziej

znaczący udział miał podatek dochodowy. Proporcjonalnie w przeciwnym kierunku zmienił się udział zysku do podziału w wyniku na sprzedaży.

Z punktu widzenia oddziaływania na zainteresowania efektywnością gospodarowania w przedsiębiorstwie "Orbis" i jego zakładach hotelowych, a tym samym użyteczność rachunku ekonomicznego w podejmowaniu decyzji bieżących i inwestycyjnych, system podatkowy ocenić należy jako nieskuteczny.

Charakteryzuje się on zbytnią złożonością, jak również nadmierną liczebnością tytułów podatkowych, zachowując jednocześnie znaczną sztywność, uniemożliwiającą ich oddziaływanie motywujące przedsiębiorstwa i ich załogi do postępowania zgodnego z celami bieżącej i perspektywicznej polityki gospodarczej państwa.

#### 3.4. Zasilanie finansowo-kredytowe w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa

W weryfikacji instrumentów układu zasilania finansowo-kredytowego, tak jak w przypadku wcześniej omawianych narzędzi systemu zarządzania, za cel uznano określenie w jakim zakresie wpływały one na podejmowanie w PP "Orbis" działań proefektywnościowych.

Dla zasilania przedsiębiorstwa w środki finansowe znaczenie ma ukształtowanie wszystkich instrumentów weryfikowanych wcześniej, wspomniano o tym w odpowiednich fragmentach sprawozdania. Z punktu widzenia oceny użyteczności i skuteczności rachunku ekonomicznego, efektywności inwestycji za niezbędne

uznano jednak w szczególności zbadanie zasad korzystania z kredytów inwestycyjnych i dotacji oraz tworzenia i podziału funduszu rozwoju.

Jak wykazały badania w latach 1984-1987 największy udział we wpływach na fundusz rozwoju miały zysk i odpisy amortyzacyjne /tablica 10/. Prawidłowością znaną dla zmian obserwowanych w tym zakresie, będącą rezultatem zwiększania obciążeń podatkowych wyniku finansowego przedsiębiorstwa, był spadek o ponad 20% udziału zysku we wpływach funduszu rozwoju w roku 1986 w stosunku do 1984. Spadek ten był wynikiem z jednej strony zmniejszenia absolutnych rozmiarów zysku pozostającego w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś tendencją rosnącą pozostałych wpływów. Ograniczenie partycypacji w zyskach, oznacza w dużym stopniu kurczenie się możliwości realizacji inwestycji we własnym zakresie. Można byłoby powiedzieć, że było to efektem prowadzonej przez państwo polityki trudnego pieniądza, pozytywnej z punktu widzenia zainteresowania rachunkiem ekonomicznym efektywności inwestycji, gdyby uwzględniano w niej uzależnienie wysokości zysku przedsiębiorstwa od efektywności jego gospodarowania. Przy obecnie obowiązujących zasadach tworzenia zysku prawidłowość tę można ocenić jedynie jako przejaw ograniczania samodzielności przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, a więc pola swobody w tym zakresie mającej wpływ na zmniejszenie jego zainteresowania rachunkiem ekonomicznym.

Udział amortyzacji we wpływach funduszu rozwoju "Orbisu" utrzymuje względnie stały poziom. Dynamicznie /o 155% wzrasta natomiast udział w nich innych wpływów<sup>1/</sup>, w których jak wiadomo

<sup>1/</sup> Szczegółowego rozbitcia tej pozycji wpływów funduszu rozwoju nie udostępniono zespołowi autorskiemu.

kryją się kolejne transze kredytów inwestycyjnych oraz dotacje, przeznaczone na spłatę kredytów.

Nie znany jest zespołowi autorskiemu udział dotacji we wpływach funduszu rozwoju, wiadomo jednak, że w ogólnej kwocie spłat kredytów dewizowych w latach 1984-1988 /kiedy to w wyniku zakończenia spłat zlikwidowano zadłużenia dewizowe PP "Orbis" przed planowanym terminem/ udział dotacji z CFTiW wynosił ponad 16%. Występowanie dotacji jako bezpośredniego lub pośredniego źródła finansowania inwestycji niewątpliwie wpływa na zmniejszenie zainteresowania przedsiębiorstwa rachunkiem ekonomicznym ich efektywności jak i jego skutecznością. Niemniej ten sposób wspierania rozwoju hotelarstwa jest powszechnie stosowany w wielu krajach, nawet, tych, dysponujących już relatywnie wysokim jego potencjałem usługowym. Jest to wynikiem uznania istotnych efektów mnożnikowych inwestycji hotelowych, w szerszej skali gospodarki. Podkreślić jednak należy, że dotacje te nie mają charakteru podmiotowego, tak jak w hotelarstwie polskim, lecz przedmiotowy<sup>1/</sup>. Ponadto w krajach zachodnich stosowana jest dość często szczególna forma dotowania przedsiębiorstw hotelowych, poprzez wykup przez budżet państwa /czy też pewne inne instytucje wspierające rozwój hotelarstwa/ udziałów w inwestycjach. Wydaje się, że jest to forma, która powinna zastąpić dotowanie podmiotowe działalności inwestycyjnej jednostek gospodarki hotelowej /i nie tylko/, w wyniku jej

<sup>1/</sup> W Austrii na przykład przyznawane są dotacje w określonej wysokości na 1 miejsce noclegowe, wówczas jeśli wyposażone jest ono w pewne udogodnienia podnoszące jakość usług. W Irlandii Płn. i Wielkiej Brytanii dotuje się funkcjonowanie oddanych do eksploatacji obiektów inwestycyjnych w pierwszym okresie ich działalności, w którym najczęściej występują trudności gotówkowe.

stosowania byłoby można nadal wspomagać rozwój hotelarstwa, bez negatywnych tego skutków w zakresie zainteresowania przedsiębiorstw rachunkiem ekonomicznym efektywności inwestycji.

Ogólne wpływy środków na fundusz rozwoju "Orbisu" w okresie uwzględnionym w weryfikacji rosły zdecydowanie wolniej niż wydatki. Efektem tych prawidłowości było obniżenie stopnia pokrycia wydatków wpływami, wynoszącego w roku 1984 144,6% a w 1986 107,2%. Ocena tej tendencji obecnie nie może być jednoznaczna. Z jednej strony - jest ona pozytywna bo oznacza wzrost wykorzystania środków funduszu rozwoju /większą ich płynność/, z drugiej natomiast strony jest ona dowodem występowania trudności w samofinansowaniu rozwoju przedsiębiorstwa. Występowanie tych trudności w okresie przyjętym do weryfikacji potwierdza tendencja wzrostu nakładów inwestycyjnych finansowanych z funduszu rozwoju i ich udział w ogólnej ich wartości. Otóż jak wynika z tablicy 7 nakłady ogółem poniesione w latach 1984-1986 wzrosły o 26,9%, przy czym finansowane z funduszu rozwoju tylko o 4,5%. Udział tych ostatnich w ogólnej ich wartości uległ obniżeniu o 16,3%. Trudności te w analizowanym okresie w pewnym /choć niewielkim/ stopniu spowodowane były przyspieszonymi spłatami kredytów dewizowych. dla których jedno ze źródeł stanowiły środki rachunku odpisów walutowych, wykupywane z funduszy obrotowych powiększanych w tym celu z funduszu rozwoju. Udział wszystkich wydatków z funduszu rozwoju na powiększenie funduszu statutowego w środkach obrotowych wynosił w badanym okresie od 2 do 3,3%, a więc nawet gdyby wszystkie one wiązały się ze spłatą kredytów dewizowych, to jej zakończenie w roku 1988 tylko w niewielkim stopniu może zmienić możliwości samofinansowania rozwoju przedsiębiorstwa.

Pozostałe nakłady inwestycyjne PP "Orbis" finansowane były z CFTiW, udział ich w ogólnych nakładach w ciągu trzech lat wzrósł z 6,9% do 23,2%. CFTiW jest tańszym niż inne źródłem kredytu. Wzrost wykorzystania tego źródła finansowania nakładów inwestycyjnych ocenić należy negatywnie z punktu widzenia oddziaływania na proefektywność postępowania przedsiębiorstwa. Podstawą tej opinii, nie jest jednak niska cena tego kredytu, jest ona uzasadniona specyfiką tego funduszu, jego funkcji a przede wszystkim tym, że jego środki powiększane są między innymi przez działalność gospodarczą jego kredytobiorców. Ponadto wliczanie odsetek w koszty, przy kosztowej zasadzie ustalania cen i nierównowadze rynku powoduje, że nie są one parametrem wyboru źródła finansowania inwestycji. W tych warunkach, także ustalenie zmiennej stawki tego oprocentowania /uwzględniającej efektywność zamierzeń inwestycyjnych, długość okresu realizacji inwestycji, udział funduszy własnych w ich finansowaniu itp/ nie miałoby większego znaczenia dla jego funkcji jako instrumentu systemu zarządzania przedsiębiorstwami oraz jego proefektywnościowy charakter. Przyjęcie zmiennych stawek /gdyby było to praktykowane/, także w przypadku kredytów bankowych oraz ich wysokość w obecnych warunkach rynkowych i systemowych funkcjonowania PP "Orbis" mogło by mieć większy wpływ na podejmowanie decyzji o wyborze źródeł kredytów i zamierzeń inwestycyjnych o wyższej efektywności, wtedy kiedy udział sprzedaży usług na rzecz cudzoziemców /których ceny mają charakter rynkowy byłby wyższy. Należałoby więc tu rozważyć, czy dla zwiększenia presji na wzrost obsługi cudzoziemców i jej efektywności w przedsiębiorstwach turystycznych, która jest także źródłem dochodów CFTiW, nie należałoby wprowadzić

dzić zmiennych stawek oprocentowania kredytów z tego źródła, w zależności od przewidywanej frekwencji cudzoziemców w zamierzonych obiektach oraz opłacalności realizowanego w tym sposób eksportu.

Wzrost nakładów na inwestycje w PP "Orbis" finansowanych z kredytów CFTiW zasługuje na ocenę negatywną przede wszystkim dlatego, że ich udzielanie jest powodowane względami uznaniowymi, nie mobilizuje więc wzrostu efektywności inwestycji w skali przedsiębiorstwa, powoduje też pomijanie problematyki racjonalności gospodarowania środkami finansowymi w szerszej skali gospodarki.

W okresie przeprowadzonej weryfikacji jako źródło finansowania inwestycji w PP "Orbis" nie występował wogóle kredyt bankowy złotowy ani dewizowy. Nie świadczy to jednak o zmniejszonych potrzebach inwestycyjnych przedsiębiorstwa, lecz o ograniczonych możliwościach wykorzystania tych źródeł środków rozwojowych. Popyt na bankowy kredyt inwestycyjny zarówno złotowy, jak i dewizowy ogranicza przede wszystkim ich dostępność. W roku 1984 warunkiem uzyskania kredytu złotowego był wskaźnik efektywności inwestycji  $E = 1,5$ , udział środków własnych w finansowaniu inwestycji 70% okres zwrotu kredytu 5 lat. Specyfika inwestycji hotelowych, oraz obowiązująca formuła oceny ich efektywności powodują, że żadna z nich nie jest w stanie spełnić nawet jednego z tych warunków.

Pozbawienie możliwości korzystania przedsiębiorstw z kredytów bankowych uniemożliwia sprawowanie kontroli przez bank nad racjonalnością procesów inwestycyjnych. Ma to istotne znaczenie dla podejmowania proefektywnościowych działań w przedsiębiorstwie w warunkach rynku sprzedawcy i małej

skuteczności w tym zakresie innych instrumentów systemu zarządzania. Konsekwencją tego, mającą znaczenie dla tworzenia warunków wzrostu efektywności gospodarowania w długich okresach czasu jest ograniczanie wydatków ze środków funduszu rozwoju na inwestycje odtworzeniowe. O ich niewysokim poziomie świadczyć może udział nakładów na inwestycje w zakładach /inwestycje odtworzeniowe finansowane są tylko ze środków funduszu rozwoju zakładów i zaciąganych przez nie kredytów/ w ogólnej ich wartości w przedsiębiorstwie /tablica 11/.

Oprocentowanie kredytów bankowych jako instrumentu systemu zarządzania w układzie zasilania oceniono już przy omawianiu ich w przypadku kredytów CFTiW. Chociaż stawka oprocentowania kredytów bankowych jest wyższa i możliwe jest jej zróżnicowanie w zależności od wysokości udziału własnych środków przedsiębiorstwa w finansowaniu inwestycji, przy obecnej sytuacji rynkowej, zasadach ustalania cen oraz udziału sprzedaży usług na rzecz cudzoziemców w PP "Orbis" nie ma to wpływu na zapotrzebowanie na środki inwestycyjne z tego źródła nie ma też większego znaczenia dla motywowania działań proefektywnościowych w przedsiębiorstwie. Funkcją motywacyjną oprocentowania kredytów w "Orbisie" osłabia dodatkowo fakt, że jego kosztami obciążone są proporcjonalnie do wielkości sprzedaży wszystkie zakłady hotelowe, a nie te które eksploatują nowe obiekty. Jest to uzasadniane różnymi względami, niewątpliwie jednak przyjęcie tej zasady powoduje osłabienie zainteresowania efektywnością eksploatacji nowych obiektów.

Weryfikując instrumenty układu zasilania w systemie zarządzania należy podkreślić znaczenie w tym względzie kursów walut. Narzędziem racjonalizacji gospodarowania zasobami finansowymi mogą być jedynie kursy odpowiadające rzeczywistym

relacjom pomiędzy ich wartością a wartością złotówki. Wzrost kursów walut wymienialnych w złotówkach w tempie postępującej inflacji może stać się czynnikiem przeciwdziałającym zmniejszającemu się zainteresowaniu cudzoziemców przyjazdem do Polski, podejmowania skutecznych działań w przedsiębiorstwach turystycznych w zakresie zwiększenia ich frekwencji w obiektach hotelarskich, a w działalności inwestycyjnej - mobilizować do szybszych spłat kredytów dewizowych, co też w praktyce PP "Orbis" obserwowano.

Podsumowując rozważania na temat instrumentów układu zasilania należy stwierdzić, że ich ukształtowanie i sposób stosowania nie mają większego znaczenia dla podejmowania proefektywnościowych działań w PP "Orbis" nie przyczyniają się więc do wzrostu zainteresowania rachunkiem ekonomicznym efektywności inwestycji i jego skuteczności w tym przedsiębiorstwie.

Przedmiotem weryfikacji w tej części pracy były zdaniem zespołu autorskiego najistotniejsze pozametodyczne uwarunkowania użyteczności i skuteczności rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji hotelowych PP "Orbis".

W podsumowaniu dokonanych badań stwierdzono, że zarówno warunki rynkowe, układ podmiotowy gospodarki turystycznej stanowiącej element szeroko rozumianego systemu zarządzania, jak i narzędzia jakim ten system posługiwał się w okresie badanym nie sprzyjały zainteresowaniu rachunkiem ekonomicznym w działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej PP "Orbis".

Układ narzędziowy systemu zarządzania charakteryzował się niewyczuwalnym oddziaływaniem na postawy proefektywnościowe brakiem integracji wewnętrznej, spójności z obowiązującą metodyką oceny efektywności inwestycji<sup>1/</sup> niedostosowaniem do warunków rynkowych funkcjonowania PP "Orbis". Wadliwy system informacji ekonomicznej /w tym rynkowej/ oraz technicznej pogłębiał nieskuteczność narzędzi systemu zarządzania w zakresie oddziaływania na proefektywnościowe postępowanie przedsiębiorstwa .

Realizacja polityki trudnego pieniądza nie uwzględniającej odmienności warunków działania przedsiębiorstw, sposobów osiągania przez nie wyników ekonomicznych, poziomu rzeczowej racjonalności ich gospodarowania nie sprzyjała wzrostowi zainteresowania przedsiębiorstwa rozwojem ani poprawą jego efektywności. Polityka ta doprowadziła ponadto do bezwzględnego ograniczenia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. System zarządzania ograniczający możliwości rozwoju a nawet utrudniający egzystencję małych przedsiębiorstw hotelowych, nie zawierający istotniejszych proefektywnościowych bodźców był powodem zrzeszenia się samodzielnych przedsiębiorstw hotelowych i turystycznych "Orbis" w roku 1982, powstania jednego przedsiębiorstwa o wielu cechach monopolu. Ocenia się, że operacja ta nie zalieniła wiele w zakresie możliwości podejmowania nowych inicjatyw rozwojowych w dziedzinie rozbudowy bazy hotelarskiej, pozwoliła jednak kontynuować przedsię-

<sup>1/</sup> Zagadnienie spójności narzędzi systemu zarządzania z metodyką oceny ekonomicznej efektywności inwestycji było przedmiotem badań drugiego etapu realizacji zadania. W bieżących badaniach podnoszono tę kwestię tylko w odniesieniu do instrumentów, których wcześniej nie badano.

wzięcia w tym zakresie rozpoczęte wcześniej, jak i zahamować proces dekapitalizacji eksploatowanych już obiektów.

Słabe proefektywnościowe oddziaływanie narzędziowego systemu zarządzania, a także sytuacja na rynku turystycznym w kraju, spowodowały, że również zarządzanie wewnątrz przedsiębiorstwa, w zakresie którego funkcje pełni względem zakładów hotelowych zarząd nie ma cech właściwych dla wywoływania wzrostu zainteresowania tych pierwszych rachunkiem ekonomicznym, jak i jego skutecznością. Można nie popełniając większych nieścisłości stwierdzić, że system zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa nie wspomaga i nie uzupełnia zarządzania "zewnętrznego" w motywacji do proefektywnościowego działania w zakładach. Sposoby gospodarowania w nich realizowane, kształtowane są wyłącznie instrumentami z zewnątrz. Zarząd przedsiębiorstwa, będący także zakładem nie wykorzystuje swoich możliwości w tej dziedzinie. Powołanie jednego przedsiębiorstwa "Orbis" było więc odpowiedzią na wprowadzenie w życie reformy gospodarczej i przejawem samoobrony przed wynikającymi stąd uciążliwościami samodzielnego funkcjonowania małych przedsiębiorstw hotelowych.

Jak już wielokrotnie podkreślano presja narzędzi systemu zarządzania na efektywność jest prawie niewyczuwalna. Nie świadczy to o całkowitej wadliwości konstrukcji wszystkich narzędzi. Ich nieskuteczność jest pogłębiona przez sytuację rynkową w jakiej funkcjonuje PP "Orbis". Tak więc z punktu widzenia dążenia do zmiany tej sytuacji, należałoby w pierwszej kolejności dokonać zmian w systemie zarządzania, które ułatwiłyby osiągnięcie równowagi rynku.

W sprawozdaniu z badań padły pewne propozycje zespołu autorskiego w tym zakresie. Pragniemy jednak w tym miejscu podkreślić świadomość złożoności tej problematyki, jak i tego, że propozycje te są wynikiem wycinkowych obserwacji. Ich zasadność musi być poddana odrębnym, dogłębnym badaniom, które nie są przedmiotem, jak i celem niniejszego zadania badawczego.

Tablica 1

Działalność spółek handlowych za granicą

w tys.

| Lp. | Treść                                          | Waluta | 1985   | 1986   | %     |
|-----|------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| 1   | 2                                              | 3      | 4      | 5      | 6     |
| 1.  | Polorbis Reiseunter nehmen GmbH w Kolonii      |        |        |        |       |
|     | Sprzedaż ogółem                                | DM     | 38.443 | 37.105 | 96,5  |
|     | w tym                                          | US     | 15.387 | 21.351 | 138,7 |
|     | wpływy do kraju                                | DM     | 28.274 | 25.475 | 90,1  |
| 2.  | Polorbis Travel Ltd w Londynie                 | £ US   | 11.317 | 14.659 | 129,5 |
|     | Sprzedaż ogółem                                | £      | 2.791  | 3.104  | 111,2 |
|     | w tym                                          | £ US   | 4.045  | 5.102  | 126,1 |
|     | wpływy do kraju                                | £      | 1.815  | 2.394  | 131,9 |
|     |                                                | £ US   | 2.631  | 3.934  | 149,5 |
| 3.  | Orbis Resor AB w Sztokholmie                   |        |        |        |       |
|     | Sprzedaż ogółem                                | Sek    | 16.384 | 18.806 | 114,8 |
|     | w tym:                                         | £ US   | 2.144  | 3.099  | 144,5 |
|     | wpływy do kraju                                | Sek    | 10.865 | 14.766 | 135,9 |
|     |                                                | £ US   | 1.422  | 2.433  | 171,1 |
| 4.  | Orbis Polish Travel- Bureau Inc. w Nowym Yorku |        |        |        |       |
|     | Sprzedaż ogółem                                | £ US   | 4.319  | 2.251  | 52,1  |
|     | w tym wpływy do kraju                          | £ US   | 2.770  | 1.600  | 57,7  |
| 5.  | Razem wpływy do kraju                          | £ US   | 19.140 | 22.626 | -     |
| 6.  | % wpływów dewizowych ogółem                    | %      | 26,7   | 27,8%  | -     |

Źródło: Opracowano na podstawie analiz ekonomicznych PP "Orbis"

T a b e l a   n r   2

Udział "Orbisu" w turystyce zagranicznej przyjazdowej

| Lp.                                  | Treść                                                     | Jednostka<br>miary | L a t a  |          | Wskaźnik<br>1985<br>1984 % |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------|----------------------------|
|                                      |                                                           |                    | 1984     | 1985     |                            |
| 1                                    | 2                                                         | 3                  | 4        | 5        | 6                          |
| <b>I. Przekroczenie granicy</b>      |                                                           |                    |          |          |                            |
| 1.                                   | Przyjazdy - ogółem                                        | tys.osób           | 2.997,1  | 3.436,2  | 114,6                      |
|                                      | z I obszaru płatniczego                                   | "                  | 2.177,4  | 2.555,6  | 117,4                      |
|                                      | w tym: turyst.zorganiz.                                   | "                  | 76,9     | 54,5     | 70,9                       |
|                                      | w tym: "Orbis"                                            | "                  | 15,5     | 34,6     | 223,2                      |
|                                      | % udział "Orbisu" w tur.<br>zorgan.                       | %                  | 20,2     | 63,5     |                            |
|                                      | z II obszaru płatniczego                                  | tys.osób           | 819,7    | 880,6    | 107,4                      |
|                                      | w tym: turystyka zorgan.                                  | "                  | 373,4    | 374,5    | 100,0                      |
|                                      | w tym: "Orbis"                                            | "                  | 349,6    | 350,5    | 100,3                      |
|                                      | % udział "Orbisu" w tur.<br>zorgan.                       | %                  | 93,4     | 93,6     |                            |
| <b>II. Wpływy i wydatki dewizowe</b> |                                                           |                    |          |          |                            |
| 1.                                   | Wpływy z turystyki                                        |                    |          |          |                            |
|                                      | z I obszaru płatniczego                                   | mln zł ob.         | 1.919,3  | 3.918,3  | 204,1                      |
|                                      | w tym: z turyst.zorgan.                                   | "                  | 1.452,3  | 2.581,1  | 117,7                      |
|                                      | w tym: "Orbis"                                            | "                  | 1.016,7  | 2.145,1  | 211,0                      |
|                                      | % udział "Orbisu" w tur.<br>zorgan.                       | %                  | 70,0     | 83,1     |                            |
|                                      | z II obszaru płatniczego                                  | mln zł ob.         | 9.101,1  | 12.614,9 | 138,6                      |
|                                      | w tym: z turyst.zorgan.                                   | "                  | 7.777,0  | 10.909,6 | 140,3                      |
|                                      | w tym: "Orbis"                                            | "                  | 7.467,4  | 10.552,9 | 141,3                      |
|                                      | % udział "Orbisu" w tur.<br>zorgan. tj. w dolarach<br>USA | %                  | 96,0     | 96,7     |                            |
|                                      | - tur. zorganizowana                                      | tys. \$ USA        | 68.390,3 | 74.124,7 | 108,4                      |
|                                      | - w tym "Orbis"                                           | "                  | 65.667,7 | 71.701,1 | 104,8                      |
| 2.                                   | Wydatki na turystykę                                      |                    |          |          |                            |
|                                      | do I obszaru płatniczego                                  | mln zł ob.         | 21.382,1 | 19.867,6 | 92,9                       |
|                                      | w tym: z turystyki zorgan.                                | "                  | 14.837,8 | 11.190,1 | 75,4                       |
|                                      | "Orbis"                                                   | "                  | 4.615,6  | 4.372,1  | 94,7                       |
|                                      | % udział "Orbisu"                                         | %                  | 31,1     | 39,1     |                            |
|                                      | do II obszaru płatniczego                                 | mln zł ob.         | 1.843,5  | 3.470,3  | 188,2                      |
|                                      | w tym: z turyst.zorgan.                                   | "                  | 572,8    | 1.426,8  | 249,1                      |
|                                      | "Orbis"                                                   | "                  | 261,6    | 589,1    | 225,1                      |
|                                      | % udział "Orbisu"                                         | %                  | 45,7     | 41,3     |                            |
|                                      | tj. w dolarach USA                                        |                    |          |          |                            |
|                                      | turystyka zorganizowana                                   | tys. \$ USA        | 5.037,1  | 9.694,3  | 192,5                      |
|                                      | w tym :Orbis"                                             | "                  | 2.300,0  | 4.002,6  | 174,0                      |

Zródło: Opracowano na podstawie analiz ekonomicznych PF "Orbis"

Tablica 3

Frekwencje w hotelach "Orbis" /wg liczby łózkodni/

w %

| La ta | Ogółem      | Krajowcy | Cudzoziemcy |       |      |
|-------|-------------|----------|-------------|-------|------|
|       |             |          | Ogółem      | w tym |      |
|       |             |          |             | KK    | KS   |
| 1979  | 69,9        | 27,0     | 42,9        | 32,1  | 10,8 |
| 1980  | 65,1        | 29,7     | 35,4        | 25,6  | 9,8  |
| 1981  | 54,8        | 37,6     | 17,2        | 13,4  | 3,8  |
| 1982  | 50,9        | 42,7     | 18,6        | 14,2  | 4,4  |
| 1983  | brak danych |          |             |       |      |
| 1984  | 64,1        | 42,1     | 22,0        | 17,2  | 4,8  |
| 1985  | 64,7        | 39,6     | 25,1        | 19,3  | 5,8  |
| 1986  | 64,8        | 40,2     | 24,6        | 18,5  | 6,1  |
| 1987  |             |          |             |       |      |

Zródło: Opracowanie na podstawie materiałów FP "Orbis"

Tablica 4

Rozliczenie wyniku finansowego zakładów hotelowych  
w latach 1984 - 1987

| Lp. Pozycje rozliczenia                                                   | L a t a |         |         |      |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------|
|                                                                           | 1984    | 1985    | 1986    | 1987 |
| 1. Wynik na sprzedaży w mln zł                                            | 1.801,5 | 2.298,4 | 3.157,9 |      |
| 2. Podatek obrotowy w mln                                                 | 34,40   | 433,5   | 453,8   |      |
| 3. Zysk                                                                   | 1.457,5 | 1.864,9 | 2.704,1 |      |
| 4. Podatek dochodowy                                                      | 748,7   | 1.185,1 | 1.798,2 |      |
| 5. Zysk do podziału                                                       | 708,8   | 679,8   | 894,8   |      |
| 6. Podatek ppw                                                            | 89,1    | 228,2   | 119,2   |      |
| Wskaźniki w %                                                             |         |         |         |      |
| 7. Wynik na sprzedaży do kosztu własnego                                  | 14,8    | 15,1    | 17,1    |      |
| 8. Zysk po potrąceniu podatku obrotowego i dochodowego do kosztu własnego | 5,8     | 4,5     | 4,1     |      |
| 9. Zysk jak wyżej do wyniku na sprzedaży                                  | 39,3    | 29,6    | 28,3    |      |
| 10. Udział podatku dochodowego w zysku                                    | 51,4    | 63,5    | 63,3    |      |
| 11. Udział podatków obrotowego dochodowego i ppw w wyniku na sprzedaży    | 65,6    | 80,3    | 75,8    |      |

Zródło: Opracowano na podstawie analiz ekonomicznych PP "Orbis"

T a b l i c a    5

Sprzedaż, koszty i wynik na sprzedaży w PP "Orbis"  
i podstawowe relacje między nimi

| Lp. Wyszczególnienie              | Jedn.<br>miary | 1984     | 1985     | 1986     |
|-----------------------------------|----------------|----------|----------|----------|
| 1. Sprzedaż                       | mln zł         | 39.144,5 | 48.459,5 | 60.918,8 |
| 2. Koszty                         | mln zł         | 33.919,2 | 43.580,9 | 54.080,5 |
| 3. Wynik na sprzedaży             | mln zł         | 4.225,3  | 4.878,6  | 6.838,3  |
| 4. Względny poziom<br>kosztów     | %              | 88,9     | 89,9     | 88,8     |
| 5. Wskaźnik rentowności<br>brutto | %              | 12,4     | 11,2     | 12,6     |

Źródło: Opracowano na podstawie analiz ekonomicznych PP "Orbis"

Tablica 6

Koszty w zakładach hotelowych i ich względny poziom ogółem  
i w podziale na podstawowe rodzaje działalności w latach  
1982 i 1984-1987

| Lp.  | Koszty i ich poziom<br>Rodzaje działalności | Jedn.<br>miary | L a t a  |          |          |       |
|------|---------------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|-------|
|      |                                             |                | 1984     | 1985     | 1986     | 1987  |
| 1.   | <u>Ogółem</u>                               |                |          |          |          |       |
|      | Sprzedaż                                    | mln zł         | 14.005,2 | 17.558,8 | 21.598,4 | 154,2 |
| 1.1. | Koszty                                      | mln zł         | 12.203,7 | 15.260,4 | 18.440,4 | 151,1 |
| 1.2. | Względny poziom kosztów                     | %              | 87,1     | 86,9     | 85,3     | 175,3 |
| 1.3. | Wskaźnik rentowności brutto                 | %              | 14,8     | 15,1     | 17,1     |       |
| 2.   | <u>Działalność hotelowa:</u>                |                |          |          |          |       |
|      | Sprzedaż                                    | mln zł         | 3.784,2  | 5.143,5  | 6.729,3  | 177,8 |
| 2.1. | Koszty                                      | mln zł         | 3.477,9  | 4.540,5  | 5.680,7  | 163,3 |
| 2.2. | Względny poziom kosztów                     | %              | 91,9     | 88,3     | 84,4     |       |
| 2.3. | Wskaźnik rentowności brutto                 | %              | 8,8      | 13,3     | 18,5     |       |
| 3.   | <u>Działalność gastronomiczna</u>           |                |          |          |          |       |
|      | Sprzedaż                                    | mln zł         | 8.703,4  | 10.434,3 | 12.812,9 |       |
| 3.1. | Koszty                                      | mln zł         | 7.496,6  | 9.189,0  | 11.231,5 |       |
| 3.2. | Względny poziom kosztów                     | %              | 86,1     | 88,0     | 87,6     |       |
| 3.3. | Wskaźnik rentowności brutto                 | %              | 16,1     | 13,5     | 14,0     |       |

Zródło: Opracowanie własne na podstawie analiz ekonomicznych Pp"Orbis"

T a b l i c a 7

Wartość odpisów amortyzacyjnych i ich udział w funduszu rozwoju w zakładach hotelowych i w PP "Orbis" ogółem w latach 1984-1987

| Lp. Wyszczególnienie                | Jedn. miary | 1984    | 1985    | 1986    | 1987 |
|-------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|------|
| Zakłady hotelowe                    |             |         |         |         |      |
| 1. Amortyzacja powstała w zakładach | mln zł      | 240,5   | 203,7   | 143,8   |      |
| 2. Fundusz rozwoju                  | mln zł      | 615,6   | 626,6   | 817,4   |      |
| 3. /1 : 2/ x 100/                   | %           | 39,1    | 32,5    | 17,6    |      |
| Ogółem przedsiębiorstwo             |             |         |         |         |      |
| 4. Amortyzacja                      | mln zł      | 685,3   | 830,4   | 862,3   |      |
| 5. Fundusz rozwoju                  | mln zł      | 3.151,7 | 4.053,4 | 4.927,5 |      |
| 6. /4 : 5/ x 100                    | %           | 21,7    | 20,5    | 17,5    |      |
| Zarząd                              |             |         |         |         |      |
| 7. Amortyzacja                      | mln zł      | 448,8   | 626,7   | 718,5   |      |
| 8. Fundusz rozwoju                  | mln zł      | 2.536,1 | 3.426,8 | 4.110,1 |      |
| 9. /7:8/x100                        | %           | 17,7    | 18,3    | 17,5    |      |

\*Zródło: Opracowano na podstawie danych Działu Analiz Ekonomicznych "Orbis"

Tablica 8

Struktura źródeł finansowania inwestycji

| Źródło finansowania            | Nakłady inwestycyjne |         |         |      |
|--------------------------------|----------------------|---------|---------|------|
|                                | 1984                 | 1985    | 1986    | 1987 |
| 1. Ogółem w mln zł             | 1.338,5              | 1.789,4 | 1.698,3 |      |
| z tego:                        |                      |         |         |      |
| 2. z funduszu rozwoju w mln zł | 1.246,8              | 1.253,0 | 1.303,6 |      |
| 3. Wskaźnik struktury w %      | 93,1                 | 70,0    | 76,8    |      |
| 4. z kredytów CFTiW w mln zł   | 91,7                 | 536,4   | 394,7   |      |
| 5. Wskaźnik struktury w %      | 6,9                  | 30,0    | 23,2    |      |

Źródło: Opracowano na podstawie analiz PP "Orbis"

Tablica 9

Zatrudnienie i wynagrodzenia. Mierniki efektywności pracy  
żywej w zakładach hotelowych

| Wyszczególnienie                                                                | 1984    | 1985    | 1986    | 1987 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------|
| Zatrudnienie                                                                    | 13.882  | 14.597  | 14.392  |      |
| Wynagrodzenia ogółem w mln zł                                                   | 2.866,9 | 3.338,9 | 4.032,9 |      |
| Sprzedaż w tys.zł. na 1<br>zatrudnionego                                        | 1.008,9 | 1.202,9 | 1.500,7 |      |
| Sprzedane usługi noclegowe<br>na 1 zatrudnionego                                | 282,2   | 280,6   |         |      |
| Udział wynagrodzeń w kosztach                                                   | 21,7    | 21,9    | 18,1    |      |
| Przeciętne wynagrodzenie<br>/wynagrodzenia : zatrudnionych/<br>roczne w tys.zł. | 192,1   | 228,7   | 276,3   |      |
| Zysk na 1 zatrudnionego                                                         | 103,6   | 127,3   | 187,9   |      |

Zródło: Opracowano na podstawie materiałów Działu Analiz Ekonomicznych  
PP "Orbis"

T a b l i c a 10

Zależności pomiędzy podstawowymi pozycjami wpływów i wydatków funduszu rozwoju w PP "Orbis"

| Lp. Wyszczególnienie                                        | Jedn. miary | 1984    | 1985    | 1986    | 1987 |
|-------------------------------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|------|
| 1. Środki funduszu rozwoju /stan na początek roku + wpływy/ | mln zł      | 3.157,1 | 4.053,4 | 4.927,0 |      |
| 2. Wpływy środków na fundusz rozwoju                        | mln zł      | 2.465,0 | 2.702,1 | 2.809,5 |      |
| 3. Wydatki z funduszu rozwoju                               | mln zł      | 1.704,9 | 1.912,8 | 2.620,6 |      |
| 4. Stopień pokrycia wydatków wpływami                       | %           | 144,6   | 141,3   | 107,2   |      |
| 5. Wpływy zysku na fundusz rozwoju                          | mln zł      | 1.444,0 | 1.543,2 | 972,6   |      |
| 6. - ich udział we wpływach ogółem                          | %           | 58,6    | 57,1    | 34,6    |      |
| 7. Wpływy amortyzacji na fundusz rozwoju                    | mln zł      | 685,3   | 830,4   | 862,3   |      |
| 8. - ich udział we wpływach ogółem                          | %           | 27,8    | 30,7    | 30,7    |      |
| 9. Nakłady inwestycyjne finansowane z funduszu rozwoju      | mln zł      | 1.426,8 | 1.253,0 | 1.303,6 |      |
| 10. ich udział w ogólnych wydatkach                         | %           | 73,1    | 65,5    | 49,7    |      |
| 11. ich udział w środkach funduszu rozwoju                  | %           | 39,5    | 30,9    | 26,4    |      |

Źródło: Opracowano na podstawie materiałów źródłowych PP "Orbis"

T a b l i c a    1 1

Nakłady inwestycyjne zakładów i ich udział w ogólnych nakładach  
PP "Orbis"

| Lp. Wyszczególnienie | Jedn.<br>miary | 1984    | 1985    | 1986    |
|----------------------|----------------|---------|---------|---------|
| 1. Nakłady ogółem    | mln zł         | 1.338,5 | 1.789,4 | 1.698,3 |
| 2. w tym: zakładów   | mln zł         | 373,4   | 826,4   | 469,3   |
| 3. /2 : 1/ x 100     | %              | 27,9    | 46,2    | 27,6    |

Zródło: Opracowano na podstawie danych analiz ekonomicznych PP "Orbis"

4. Raport dotyczący gromadzenia materiałów źródłowych empirycznych do realizacji IV etapu zadania badawczego CPBP 08.06. gr. V.1.3.

Celem badań IV etapu będą przede wszystkim:

1. weryfikacja skuteczności obowiązującej metodyki oceny ekonomicznej efektywności inwestycji hotelowych w oparciu o wybrane, zrealizowane w latach 1980-1986 ich warianty,
2. opracowanie propozycji nowej metodyki badań w tej dziedzinie,
3. próba zastosowania zmodyfikowanej metodyki do szacowania efektywności ekonomicznej inwestycji hotelowych zrealizowanych będących przedmiotem badania w punkcie 1.

W trakcie realizacji trzeciego etapu badań zgromadzono szereg materiałów empirycznych niezbędnych do realizacji celu badań etapu IV.

Są to następujące materiały:

1. Oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i analizy samospłaty opracowywane w PP "Orbis" w ujęciu prospektywnym.
2. Rozliczenia porealizacyjne przedsięwzięć inwestycyjnych.
3. Umowy kredytowe zawierane w związku z zaciąganiem kredytów na inwestycje.
4. Wyniki ze sprzedaży obiektów inwestycyjnych w okresie eksploatacji do roku 1986.
5. Koszty prowadzenia ich działalności gospodarczej do roku 1986.
6. Podział ich wyniku na sprzedaży do roku 1986.