

# Elementy przedsiębiorczości

## Podstawy ekonomiczne podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Piotr Fulmański

piotr@fulmanski.pl

21 marca 2017

- 1 Co jest celem przedsiębiorstwa, kto go realizuje i po co
- 2 Koszty własne produkcji
- 3 Zysk – od czego zależy
- 4 Ocena efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa
- 5 Upadłość przedsiębiorstwa
- 6 Kiedy się opłaca a kiedy już nie

# Główny cel przedsiębiorstwa

Według tradycyjnej szkoły zarządzania i przedsiębiorczości **głównym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie jak największego zysku w stosunku do ponoszonych nakładów.**

W tym celu kierownictwo przedsiębiorstwa dąży do tego, aby koszt wytworzenia produkcji był możliwie najniższy, zaś utargi ze sprzedanej produkcji były jak największe.

Tak określony cel generuje określone, związane z tym ryzyka

- Wytworzona produkcja może nie znaleźć odpowiedniego nabywcy.
- Producent może nie uzyskać na rynku takiej ceny, która pokryje wszystkie koszty produkcji i zapewni odpowiedni zysk.
- Konieczność konkurowania z produktami importowanymi kuszącymi przede wszystkim korzystną ceną.

# Czy tylko pieniądze?

Dążenie do osiągnięcia zysku nie jest jedynym celem działalności przedsiębiorstwa. W wielkich spółkach akcyjnych menedżerowie kładą duży nacisk na rozwój firmy, wzrost produkcji i sprzedaży na wielką skalę, na umacnianie pozycji konkurencyjnej i zdobywanie wciąż nowych rynków zbytu.

# A po co to robią?

Dążenie do podanych poprzednio szerszych celów podnosi prestiż zawodowy kadry zarządzającej i umacnia jej pozycję w ocenie kierownictwa spółki. Stanowi to warunek awansu i uzyskiwania wysokich honorariów za efektywnie wykonywaną prac.

Kosztami produkcji nazywamy wszystkie wydatki związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i wytwarzaniem produkcji, w tym

- koszty materiałowe,
- amortyzacja,
- koszty osobowe,
- koszty finansowe.

Koszty materiałowe obejmują koszty użytych surowców, materiałów, energii, paliwa i innych materialnych komponentów niezbędnych do wytworzenia gotowej produkcji w przedsiębiorstwie.



Amortyzacja – w prawie bilansowym i podatkowym oznacza koszt związany ze stopniowym zużywaniem się środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych. Amortyzacja jest kosztem, który nie wiąże się z wpływem środków pieniężnych. Z amortyzacją łączy się pojęcie umorzenia.

Umorzenie to wyrażone wartościowo zużycie środka trwałego (wartości niematerialnej i prawnej) od początku jego używania. Umorzenie, to inaczej zakumulowana (zsumowana) dotychczasowa amortyzacja.

Przykładowo: środek trwały ma wartość początkową 6000 zł.

Amortyzacja w pierwszym roku użytkowania środka trwałego wyniosła 1200 zł, w drugim również 1200 zł. Umorzenie środka trwałego po dwóch latach użytkowania wynosi 2400 zł.

Mówimy, że amortyzacja służy w każdym przedsiębiorstwie do finansowania *inwestycji restytucyjnych*.

Inwestycje restytucyjne (inwestycje odtworzeniowe) to nakłady, których celem jest zastąpienie lub odtworzenie częściowo zużytych urządzeń produkcyjnych lub usługowych i utrzymywanie na nie obniżonym poziomie wartości środków trwałych w danej gałęzi gospodarki. Inwestycje te nie tylko przywracają pierwotną zdolność produkcyjną zakładu, zmniejszoną na skutek wycofywania zużytych i technicznie mało wydajnych maszyn i urządzeń, ale także w jakimś stopniu ją unowocześniają. W ten sposób raz zainwestowany kapitał w środki trwałe nie znika, lecz ciągle się odtwarza, zmieniając formę materialną w formę pieniężną, która jest znów zmieniana w bardziej nowoczesną formę materialną.

Wszędzie, gdzie zaangażowana jest praca najemna, występują koszty pracy (koszty osobowe), które obejmują wynagrodzenia za wykonywaną pracę, premie i nagrody wszystkich zatrudnionych pracowników. Ponadto w skład kosztów pracy wchodzi składki na: ubezpieczenia wypadkowe, ubezpieczenia chorobowe, ubezpieczenia zdrowotne, fundusz emerytalny, fundusz rentowy, fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych. Łącznie stanowi to obciążenie kosztów pracy w wysokości 46,87%

Koszty finansowe przedsiębiorstwa obejmują głównie:

- opłaty z tytułu czynszu dzierżawnego oraz
- procenty z tytułu zaciągniętych kredytów.

Koszt całkowity składa się z

- koszty stałe,
- koszty zmienne

Koszty stałe są niezależne od rozmiarów produkcji i występują nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwo nic nie produkuje. W skład kosztów stałych wchodzi przede wszystkim: amortyzacja, koszty dozoru, ogrzewania, oświetlenia, wynagrodzenia pracowników administracji, czynsz itp.

Koszty zmienne rosną i spadają wraz ze zmianą wielkości wytwarzanej produkcji.

Koszty zmienne obejmują koszty użytych surowców i materiałów, koszty ruchu maszyn i urządzeń oraz koszty robocizny bezpośredniej, czyli wynagrodzenia pracowników uczestniczących bezpośrednio w wytwarzaniu produkcji.

W analizach ekonomicznych operuje się na ogół kosztami przeciętnymi, tj.

- przeciętnymi kosztami stałymi,
- przeciętnymi kosztami zmiennymi,
- przeciętnymi kosztami całkowitymi.



# Zysk – czym jest?

Zysk definiuje się jako nadwyżkę ceny towaru nad jednostkowymi kosztami produkcji.

# Zysk – od czego zależy?

## Konkurencja

Sposób kształtowania ceny na rynku zależy od rodzaju konkurencji między producentami. Wyróżniamy następujące podstawowe rodzaje konkurencji

- wolną konkurencję,
- pełny monopol produkcji,
- konkurencję oligopolistyczną.

# Zysk – od czego zależy?

## Konkurencja: wolna konkurencja 1/2

Wolna konkurencja występuje wówczas, gdy ten sam towar jest wytwarzany przez dużą liczbę producentów i żaden z nich nie ma zdecydowanej przewagi nad pozostałymi. Metody wytwarzania są bardzo zbliżone do siebie oraz nie występują istotne różnice w jakości wytwarzanego towaru. Istnieje pełna swoboda założenia nowej firmy lub możliwość likwidacji istniejącej. Oznacza to swobodę wejścia i wyjścia z danego rynku. Ze względu na to, że udział każdego producenta i sprzedawcy w ogólnym obrocie jest niewielki, przeto żaden z nich nie może samodzielnie ustalać ceny. Na rynku spotyka się łączną podaż danego towaru wszystkich producentów z ogólnym popytem i wzajemny stosunek popytu do podaży wyznacza cenę na takim poziomie, aby na rynku istniała równowaga.

# Zysk – od czego zależy?

## Konkurencja: wolna konkurencja 2/2

A zatem warunkach wolnej konkurencji cena dla producentów jest dana z zewnątrz i każdy z nich musi dostosowywać swoją działalność do istniejącego poziomu ceny. Chcąc zwiększyć swój zysk, należy przede wszystkim obniżyć koszty produkcji i wytwarzać atrakcyjny towar, który będzie się cieszył większym popytem niż u konkurencji<sup>1</sup>.

**Konkurencja między producentami jest zjawiskiem korzystnym, gdyż zmusza producentów do lepszej i tańszej produkcji, doskonalenia metod wytwarzania i lepszej obsługi klienta.** Można powiedzieć, że wolna konkurencja jest motorem wymuszającym i napędzającym postęp ekonomiczny.

---

<sup>1</sup>Jest to ujęcie klasyczne. Kwestia bardzo dyskusyjna w świetle tego o czym mówiliśmy na przedmiocie *Zarządzanie firmą*.

# Zysk – od czego zależy?

Konkurencja: pełny monopol

Pełny monopol występuje wtedy, kiedy dana dziedzina produkcji jest opanowana przez jednego producenta lub jednego sprzedawcę i nie ma innej dziedziny produkcji wytwarzającej bliski substytut pozwalający zastąpić produkt wytwarzany przez monopolistę. Taki pełny monopol występuje dość rzadko we współczesnej gospodarce. Zwykle monopole występują w usługach użyteczności publicznej – elektrowniach, gazowniach, wodociągach, centralnym ogrzewaniu itp. Są to monopole naturalne. W tej dziedzinie trudno jest znaleźć odpowiednie substytuty i konsument jest skazany na korzystanie z usług monopolistycznego producenta.

# Zysk – od czego zależy?

**Konkurencja: konkurencja oligopolistyczna**

We współczesnej gospodarce rynkowej rozpowszechnioną formą jest konkurencja oligopolistyczna. Oligopolem nazywamy istnienie kilku większych producentów, którzy konkurują między sobą w mniejszym stopniu ceną, a głównie jakością, wyglądem, opakowaniem produktu, intensywnością reklamy, jakością obsługi sprzedaży itp.

W niektórych oligopolach występuje niewielkie zróżnicowanie produktu, jak np. w hutach aluminium, miedzi, stalowniach, w innych zaś mogą występować znaczne różnice w wyglądzie i cechach użytkowych produktów, jak np. w produkcji samochodów, różnego typu maszyn, telewizorów itd.

# Zysk – od czego zależy?

## Płace

Częścią składową kosztów produkcji są płace pracowników. Płaca jako wynagrodzenie za pracę ma podwójne znaczenie, gdyż

- dla przedsiębiorstwa jest ona składnikiem kosztów produkcji,
- dla pracownika jest ona dochodem stanowiącym źródło utrzymania pracownika i jego rodziny.

# Zysk – od czego zależy?

Płace: różne punkty widzenia

Przedsiębiorca jest zainteresowany, aby płace były możliwie niskie, gdyż zmniejsza to koszty osobowe produkcji i tym samym zwiększa zyski przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Pracownik pragnie, aby płaca za jego pracę była jak najwyższa, gdyż poprawia się w ten sposób byt materialny jego rodziny, a on sam czuje się należycie dowartościowany<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>Znowu się z tym nie zgadzam. Pytanie: *Co jest ważniejsze: zysk, być może krótkotrwały, mojej firmy, czy zadowolony i oddany pracownik, który da z siebie więcej niż 100% swoich umiejętności?*

<sup>3</sup>Hmmm... Czy aby na pewno?



# Zysk – od czego zależy?

Płace: potrzeba zróżnicowania 1/3

W przedsiębiorstwie zatrudnieni są pracownicy o różnych kwalifikacjach i specjalnościach. Zajmują oni stanowiska bardziej i mniej odpowiedzialne. Wykonują pracę czystą, w wygodnych biurach administracji, i pracę uciążliwą, nieraz szkodliwą dla zdrowia, w warunkach hałasu i zanieczyszczeń, przy różnych maszynach i urządzeniach. Ta różnorodność wykonywanej pracy wymaga innego wykształcenia i doświadczenia. Byłoby niesprawiedliwością oferować wszystkim pracownikom w przedsiębiorstwie jednakową płacę. Nie byłoby wówczas motywacji do nauki, podnoszenia kwalifikacji oraz podejmowania pracy w warunkach niebezpiecznych i szkodliwych dla zdrowia. Nie sprzyjałoby to wzrostowi wydajności pracy i nie służyłoby postępowi technicznemu i ekonomicznemu. **Można więc mówić o niesprawiedliwej równości, która hamuje postęp gospodarczy, i sprawiedliwej nierówności w poziomie płac, sprzyjającej postępowi gospodarczemu.**

# Zysk – od czego zależy?

Płace: potrzeba zróżnicowania 2/3

Z tego punktu widzenia trzeba zdecydowanie odrzucić argumentację, że wszyscy ludzie mają jednakowe żołądki i dla tego sprawiedliwe byłoby ustalenie jednakowej płacy. O ile to może być prawda, to należy także zauważyć, że nie wszyscy pracownicy mają jednakowe głowy, jednakowe zdolności do nauki i jednakowe chęci do pracy.

# Zysk – od czego zależy?

Płace: potrzeba zróżnicowania 3/3

Pracownicy na kierowniczych stanowiskach muszą zarabiać więcej od pracowników wykonawczych, i to nie tylko ze względu na wyższy stopień odpowiedzialności za wykonywane czynności, ale także ze względu na konieczność wytworzenia większego szacunku dla pracy kierowniczej<sup>4</sup> i wyzwolenia ambicji wśród pracowników do awansowania i zajmowania coraz większych stanowisk w hierarchii kierownictwa produkcyjnego i administracyjnego przedsiębiorstwa.

---

<sup>4</sup>Zupełnie się z tym nie zgadzam. Po pierwsze przyjęcie jako kasjomat, że ktoś musi zarabiać więcej bo ma kierownicze stanowisko. Po drugie szacunek „wytworzony” siłą pieniądza jest tak samo trwały jak posłuszeństwo i karność „wytworzone” batem lub kijem.

# Zysk – od czego zależy?

Płace: od czego zależą

Oprócz wymienionych wcześniej

- zajmowane stanowisko,
- umiejętności,
- wiedza,
- stopień szkodliwości,
- ...

także należy brać pod uwagę

- stopień rzadkości,
- podaż pracowników,
- dyskryminację płacową.

Podstawą oceny działalności przedsiębiorstwa są informacje zawarte w jego bilansie oraz w rachunku wyników. Bilans odzwierciedla majątek przedsiębiorstwa oraz źródła jego finansowania (zwykle na koniec roku obrotowego).

Charakteryzuje się przeważnie długim okresem użytkowania i znaczną wartością.

W jego skład wchodzi:

- Rzeczowy majątek trwały.
- Finansowy majątek trwały.
- Wartości niematerialne i prawne.

Zgodnie z uproszczoną definicją majątek obrotowy jest to majątek którego składniki tracą swoją postać naturalną w stosunkowo krótkim czasie. Składniki te biorą bezpośredni udział w działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa, a co się z tym wiąże znajdują się w ciągłym ruchu i przechodząc przez kolejne fazy działalności przyjmują coraz inną postać

W skład majątku obrotowego wchodzi:

- Środki pieniężne
- Papiery wartościowe
- Zapasy (materiały, towary, produkty pracy)
- Należności

Zasada kasowa – polega na zaliczaniu do przychodów danego okresu tylko tych przychodów, które nastąpiły w wyniku rzeczywistego wpływu środków pieniężnych do kasy lub na rachunek bankowy przedsiębiorstwa. To samo dotyczy poniesionych kosztów, a więc ujmowania w księgach danego okresu sprawozdawczego tylko tych kosztów, które są związane z rzeczywistą wypłatą środków pieniężnych (np. z kasy, z banku). Zasada ta ma charakter anachroniczny i jest czasami stosowana w niektórych przepisach podatkowych. Nie ma natomiast zastosowania przy prowadzeniu ksiąg rachunkowych.



Zasada memoriałowa – zasada w rachunkowości polegająca na ujęciu w księgach rachunkowych oraz sprawozdaniu finansowym ogółu operacji gospodarczych dotyczących danego okresu. W księgach rachunkowych jednostki należy ująć wszystkie osiągnięte przychody i obciążające ją koszty dotyczące danego roku obrotowego, niezależnie od terminu ich spłaty.

W Polsce, zgodnie ze standardami międzynarodowymi, stosowana jest memoriałowa zasada księgowości.

Opierając się na danych zawartych w bilansie i w rachunku wyników, można obliczyć wskaźniki umożliwiające ocenę sytuacji finansowej oraz efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie. Dwa najważniejsze z nich to

- wskaźnik płynności finansowej,
- wskaźnik zyskowności.

Wskaźnik płynności jest mierzony stosunkiem wartości majątku obrotowego do zobowiązań bieżących (krótkoterminowych) przedsiębiorstwa. Jest on miarą wypłacalności lub zdolności przedsiębiorstwa do regulowania bieżących należności. Przyjmuje się, że na 1 zł zobowiązań krótkoterminowych (nie przekraczających jednego roku) powinno przypadać minimum 1,2 zł majątku obrotowego, a maksimum 2 zł.

Najważniejszą miarą oceny działalności kierownictwa przedsiębiorstwa są wskaźniki zyskowności (rentowności).

Wskaźnik zyskowności oznacza, jak wiele zysku netto pozostaje w przedsiębiorstwie ze sprzedaży. Jest on obliczany jako stosunek zysku netto do przychodów netto ze sprzedaży.

Wyższy poziom tego wskaźnika wskazuje na korzystniejszą kondycję finansową przedsiębiorstwa. Pogorszenie wskaźnika oznacza, że przedsiębiorstwo musi zrealizować większe rozmiary sprzedaży do osiągnięcia określonej kwoty zysku.

Żaden z wymienionych wskaźników nie stanowi wystarczającej podstawy do oceny określonej działalności przedsiębiorstwa, dopóki nie porówna się jego zmian w czasie. Porównanie zmian wskaźników w ciągu kilku lat pozwala na uzyskanie dynamicznego obrazu funkcjonowania firmy. Ich wartość poznawcza znacznie wzrasta, gdy porównamy je z analogicznymi wskaźnikami innych firm o zbliżonym profilu działalności lub też gdy odniesiemy je do przeciętnych wskaźników danej branży. Pozwoli to wówczas ocenić pozycję firmy na tle całej branży i podjąć właściwe kroki w celu poprawienia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Oceniając działalność przedsiębiorstwa stosujemy często zasadę (analizę) SWOT. Jest to skrót od określeń: S (strengths – silne, mocne), W (weakness – słabe), O (opportunities – szanse, możliwości), T (threats – zagrożenia).

# Ocena działalności

## Cztery płaszczyzny: przykładowe mocne i słabe strony

Mocnych stron działalności należy szukać przede wszystkim w takich czynnikach, jak:

- wysokie kwalifikacje pracowników,
- unikatowe zasoby majątku trwałego i bazy materiałowej,
- oryginalna technologia i własne patenty,
- doskonała organizacja pracy,
- sprawny obieg informacji.

Słabe strony mogą wyrażać takie czynniki, jak:

- przestarzały park maszynowy,
- nienowoczesna produkcja,
- niski poziom kwalifikacji kierowniczej,
- nieumiejętny marketing (słaba reklama),
- utrata dobrej pozycji na rynku,
- pogarszające się wskaźniki płynności finansowej i zyskowności,
- utrata zdolności kredytowej przedsiębiorstwa w banku itp.

# Upadłość przedsiębiorstwa

Działalność gospodarcza na jakimkolwiek odcinku jest zawsze związana z ryzykiem.

Statystyki międzynarodowe wykazują, że

- 50% nowo powstających przedsiębiorstw upada w ciągu pierwszych 4 lat ich funkcjonowania.
- 30% przedsiębiorstw upada w ciągu 10 lat od założenia.

Tylko niewielka część nowo założonych przedsiębiorstw odnosi pełny sukces i stale się rozwija. W wielu przedsiębiorstwach, którym udało się przetrwać najtrudniejszy początkowy okres działalności, nie dochodzi do pełnego wykorzystania ich możliwości produkcyjnych.



- **Upadłość niezawiniona** nie podlega karze z punktu widzenia obowiązującego prawa, chociaż utrata zainwestowanego kapitału jest sama w sobie surową karą dla właściciela.
- **Upadłość nieumyślna**
- **Upadłość zawiniona** może prowadzić do pozbawienia prawa sprawowania określonych funkcji. Bardziej surowa kara polega na zakazie prowadzenia działalności na własny rachunek i możliwości założenia nowej firmy. Jeśli upadłość nastąpiła z powodu nadużyć obowiązujących przepisów w celu odniesienia własnych korzyści, wówczas wkracza prokurator i na mocy decyzji sądu może być wymierzona kara pozbawienia wolności.

Próg rentowności przedsiębiorstwa zaczyna się od punktu, w którym utarg całkowity jest równy kosztom całkowitym. Wówczas przedsiębiorstwo nie osiąga zysku, ale też nie ponosi straty. Z powyższego powodu, próg rentowności nazywany jest także punktem wyrównania.



Nie należy przekraczać drugiego progu rentowności przedsiębiorstwa.

