

Scenariusz gry TEES-2

(Jerzy Skrzypek, Mariusz Szubra)

Uwagi wstępne

Firma „TEES-x” powstała dwa lata temu jako spółka (z ograniczoną odpowiedzialnością) trzech wspólników i rozpoczęła produkcję oraz sprzedaż wyrobu „X”, o którym wiadomo jedynie, że jest sprzedawany bezpośrednio do sieci handlu detalicznego. Ponieważ wspólnicy nie mieli odpowiedniego przygotowania do zarządzania swoją firmą, podjęli uchwałę o powołaniu zarządu składającego się ze specjalistów z zakresu zarządzania, marketingu oraz finansów. Jednak zarząd ten zawiódł oczekiwania właścicieli, głównie ze względu na słabe wyniki finansowe firmy, brak rozeznania w rynku oraz niewłaściwe zarysowanie perspektyw rozwoju.

Wobec powyższych faktów, jednomyślną uchwałą właścicieli firmy, dotychczasowy zarząd został odwołany kilka tygodni temu.

Aby uniknąć poprzednio popełnionych błędów, właściciele firmy zwrócili się, przed powołaniem nowego zarządu, do firmy konsultingowej „COMPUTER Ltd” z zamówieniem dotyczącym opracowania założeń, na podstawie których nowy zarząd opracuje i wdroży plan działania firmy na następne trzy do pięciu lat.

Firma konsultingowa „COMPUTER Ltd”, jest stałym doradcą właścicieli przedsiębiorstwa „TEES-x”, zdobywszy sobie ich zaufanie w trakcie kilkuletniej współpracy. Nie jest więc niespodzianką, że to właśnie firmie „COMPUTER Ltd” powierzono opracowanie założeń projektu przedsięwzięcia w formie zwartego dokumentu. Jak już wspomniano dokument ten zostanie przekazany nowemu zarządowi spółki, którego zadaniem będzie opracowanie i wdrożenie planu działania firmy. Założenia te dotyczą następujących elementów biznes planu¹:

- streszczenie projektu przedsięwzięcia;
- profil i zakres działania firmy;
- założenia planu strategicznego przedsięwzięcia;
- założenia planu technicznego;
- założenia planu marketingowego;
- założenia planu organizacyjnego;

¹ Strukturę biznes planu zaczerpnięto z pracy: Filar, Skrzypek (1996)

- założenia planu finansowego;
- uwagi końcowe.

Streszczenie projektu przedsięwzięcia

Firma „TEES-x” spółka z o.o. powstała w obecnej formie prawnej w styczniu 1994 roku z zamiarem funkcjonowania jako przedsiębiorstwo produkujące wyrób „X”. Po spełnieniu wszystkich wymogów legislacyjnych, zakupieniu niezbędnego majątku produkcyjnego, podpisaniu umów kooperacyjnych z dostawcami materiałów i surowców, rozpoczęto produkcję wyrobu „X” sprzedając go następnie bezpośrednio do sieci handlu detalicznego.

Po wprowadzeniu produktu na rynek i osiągnięciu pewnej pozycji rynkowej, wszystko wskazywało na to, iż firma będzie się intensywnie rozwijać i umacniać swoją pozycję na rynku, skutecznie niwecząc działania firm konkurencyjnych. Jednak po osiągnięciu poziomu produkcji wynoszącego 500 sztuk wyrobów kwartalnie o jakości 500 punktów, zarząd zaczął sprawiać wrażenie jakby przestał interesować się rozwojem firmy. Wyroby sprzedawano po 5.00 zł, nie prowadzono działalności reklamowej, nie inwestowano w badania rozwojowe, nie prowadzono również aktywnej polityki finansowej. Firma funkcjonowała jedynie siłą rozpędu. Widać było coraz gorsze wyniki finansowe, co stało się główną przyczyną baczniejszego przyjrzenia się poczynaniom zarządu przez udziałowców i w końcu jego odwołania.

Pomimo, iż klienci zaczęli traktować firmę „TEES-x” jako swego rodzaju wzorzec (produkcja: 500 sztuk kwartalnie, jakość: 500 punktów, cena: 5.00 zł), udziałowcy postanowili wprowadzić program naprawczy, przyjmując następujący kalendarz organizacyjny:

- opracowanie założeń planu przedsięwzięcia przez firmę konsultingową „COMPUTER Ltd”;
- powołanie nowego zarządu firmy;
- opracowanie, przez nowy zarząd, biznes planu firmy, na podstawie przyjętych założeń;
- zaakceptowanie opracowanego planu przez udziałowców;
- wdrożenie planu.

Zamierzenia na przyszłość

„Computer Ltd” zakłada, że firma „TEES-x” zamierza kontynuować prowadzoną działalność w oparciu o posiadany majątek produkcyjny i wykwalifikowaną kadrę pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Zdolność produkcyjna jest ustalana przez arbitra gry i wynosi zwykle od 2,000 do 2,500 sztuk wyrobów kwartalnie, co znacznie przewyższa prognozowaną wielkość sprzedaży firmy. Posiadane maszyny i urządzenia są na tyle nowoczesne, że oprócz przeprowadzenia bieżących przeglądów i remontów nie ma powodu do dokonywania ich modernizacji.

Majątek trwały firmy „TEES-x” oszacowano na 10,000 zł i jest on wystarczający do ponownego uruchomienia produkcji wyrobów o jakości akceptowanej przez klientów. Niezbędne będą również środki obrotowe, przeznaczone głównie na sfinansowanie zapasów wyrobów gotowych. Ponieważ wspólnicy dysponują wolnymi środkami własnymi w kwocie 500 złotych, które chcą przeznaczyć na rezerwę gotówkową, niezbędne będzie zaciągnięcie kredytu w wysokości 1,000 zł, o który to kredyt poczyniono już wstępne starania i otrzymano obietnicę natychmiastowego jego otrzymania w przypadku przedłożenia planu przedsięwzięcia i kontynuowania działalności.

Ponadto poczynione starania doprowadziły do tego, że po opracowaniu planu przedsięwzięcia, firma „TEES-x” będzie mogła podpisać umowę z bankiem na uruchomienie linii kredytowej (ustna umowa została już zawarta). Kredyt ten będzie przeznaczony na pokrycie ewentualnego ujemnego salda gotówki. Linia kredytowa będzie uruchamiana automatycznie właśnie w wymienionych wyżej przypadkach. Będzie to kredyt krótkoterminowy (roczny), spłacany w czterech równych ratach wraz z odsetkami. O stawce oprocentowania kredytu bank będzie informował firmę na bieżąco w trakcie prowadzenia działalności²

Należy dodać, iż umowa z bankiem przewiduje granicę kredytowania na poziomie od 40% do 100% wartości kapitałów własnych³ czyli sumy kapitału

² Oprocentowanie kredytu ustalane przez arbitra gry, powinno się kształtować zgodnie z przeciętnym oprocentowaniem, obowiązującym w Polsce w danym roku.

³ Wartość tego parametru ustala arbiter gry przed rozpoczęciem rozgrywki

własnego oraz nie podzielonego wyniku finansowego z lat ubiegłych⁴. Przekroczenie przez firmę limitu kredytowego jest równoznaczne z koniecznością ogłoszenia przez firmę bankructwa i powoduje jej wykreślenie z Rejestru Rozgrywki.

Można stwierdzić, iż pod względem technicznym i finansowym firma „TEES-x” jest w pełni gotowa do wznowienia produkcji i kontynuowania działalności.

Przed nowym zarządem stanie niewątpliwie zadanie określenia dewizy (misji) firmy oraz celu jej działania. Cel działania firmy musi być jednak skorelowany z kryteriami oceny firm, ustalonymi wspólnie przez arbitra gry oraz prezesów firm uczestniczących w rozgrywce.

Do podstawowych obowiązków nowego zarządu będzie należało również podejmowanie co kwartał następujących decyzji operacyjnych:

Tabela nr 9. Decyzje operacyjne

DECYZJE OPERACYJNE	Jednostka miary
Wielkość produkcji	sztuki
Poziom jakości wyrobu	punkty
Cena sprzedaży wyrobów	zł
Nakłady na promocję sprzedaży w dziennikach	zł
Nakłady na promocję sprzedaży w tygodnikach	zł
Nakłady na promocję sprzedaży w radio	zł
Nakłady na promocję sprzedaży w telewizji	zł
Wydatki na badania rozwojowe	zł
Fracja zysku zatrzymanego	0 (0%) do 1 (100%)
Odpowiedź na żądania związku zawodowego	numer wariantu
LOKATA KAPITAŁOWA	Jednostka miary
Wypłata	zł
Wpłata	zł
ZAKUP INFORMACJI	zł

Przesłanki ułatwiające podjęcie powyższych decyzji można znaleźć w dalszych częściach niniejszego opracowania.

⁴ W pierwszym roku działalności kapitały własne wynoszą 10 500 zł.

Założenia planu strategicznego przedsięwzięcia

Firma konsultingowa „COMPUTER Ltd”, nie chcąc wchodzić w kompetencje nowego zarządu firmy „TEES-x”, który będzie opracowywał plan przedsięwzięcia, ograniczy się w tym punkcie jedynie do uwag natury ogólnej.

Przed wszystkim nowy zarząd firmy „TEES-x” powinien opracować strategię działania uwzględniając przy tym szanse i zagrożenia płynące z makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego. Wszystko co nie jest zabronione w scenariuszu gry jest dozwolone pod warunkiem przestrzegania przepisów prawa polskiego. „COMPUTER Ltd” apeluje również do uczestników rozgrywek o etyczne prowadzenie swych interesów.

Uważna analiza powinna dotyczyć również zasobów firmy. Duży wysiłek należy przy tym włożyć w skompletowanie odpowiedniego zespołu i analizę zasobów fizycznych, które są objęte scenariuszem rozgrywki.

Warto tu brać pod uwagę również kryteria oceny wyników rozgrywki. Firma konsultingowa pragnie dodać, iż bardzo dobrą metodą analizy strategicznej firmy jest metoda SWOT, której zastosowanie polecamy i w tym przypadku.

Założenia planu technicznego

Opis wyrobu

Firma „TEES-x” zajmuje się produkcją wyrobu „X”, który następnie dostarczany jest bezpośrednio do sieci handlu detalicznego. Produkt ten jest identyfikowany na rynku przede wszystkim poprzez takie cechy jak jakość i cena.

Do tej pory wszystkie konkurujące firmy dostarczały na rynek dokładnie taki sam wyrób (o jakości 500 punktów), ustalając cenę sprzedaży na 5.00 zł. Należy w tym miejscu dodać, iż wszystkie firmy produkowały 500 sztuk wyrobu kwartalnie.

Firma „TEES-x” posiada obecnie w magazynie 250 sztuk wyrobów gotowych, przeznaczonych do sprzedaży, każdy o jakości 500 punktów.

Technologia produkcji

Technologia stosowana w firmie „TEES-x” jest na tyle nowoczesna, że pozwala na stosunkowo duże zmiany jakości produkowanych wyrobów. Zmiana jakości wyrobów pociąga za sobą wzrost zarówno kosztów stałych jak i zmiennych.

Koszty stałe związane z przygotowaniem produktu o wyższej niż dotychczas jakości wynoszą 0,05 zł za podniesienie jakości jednej sztuki wyrobu o jeden punkt. Aby uniknąć zróżnicowania oferty firma musi również podnieść jakość wyrobów gotowych znajdujących się w jej magazynach. Warto jednak podkreślić, że koszty tego typu, powstają i są ponoszone wyłącznie w momencie, w którym podnoszona jest jakość wyrobów.

Wraz ze zmianą jakości wyrobów rosną również jednostkowe koszty zmienne produkcji. Ich poziom można określić na podstawie wykresu nr 1.



Wykres nr 1. Jednostkowy koszt zmienny a jakość produktu

Należy w tym miejscu poświęcić kilka słów możliwości prowadzenia **badania rozwojowych**, których podstawowym celem jest obniżenie jednostkowych kosztów zmiennych produkcji.

W wyniku pomyślnego ich zakończenia firma może osiągnąć 15%-wy spadek jednostkowych kosztów zmiennych. Wynik ten zależy nie tylko od wysokości i ciągłości ponoszenia nakładów na te badania, ale również od pewnych czynników losowych. Osiągnięcie korzyści z ponoszonych nakładów jest możliwe tylko wtedy gdy firma wydatkuje kwoty na badania rozwojowe przynajmniej przez cztery kwartały. Przerwanie ponoszenia nakładów powoduje nieodwołalne zaprzestanie prowadzenia badań.

Bardzo trudno jest określić jaką kwotę kwartalnie należy wydatkować aby osiągnąć wspomniany wyżej efekt. Prawdopodobieństwo uzyskania efektu jest bliskie jeden jeżeli zgromadzona kwota nakładów wyniesie 4,500 zł. Natomiast w

sprzyjających okolicznościach pozytywny efekt może przynieść już kwota 2,000 zł. Uzyskany efekt jest trwały.

Jeżeli badania rozwojowe zakończą się powodzeniem to istnieje możliwość rozpoczęcia następnych badań. Przyjęto przy tym, że wydatki ponoszone na badania rozwojowe obciążają koszty stałe firmy.

Program produkcji (zdolności produkcyjne)

Jak już wspomniano wcześniej, zdolność produkcyjna firmy „TEES-x” wynosi od 2,000 do 2,500 sztuk wyrobu kwartalnie⁵ i znacznie przewyższa popyt skierowany do każdej z konkurujących firm.

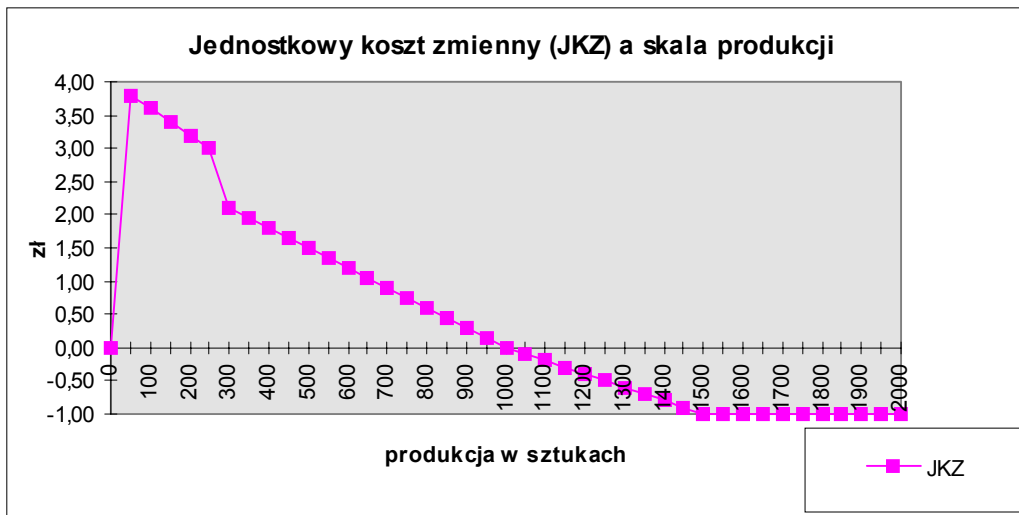
Wielkość produkcji wyrobu powinna być dostosowana do spodziewanego udziału rynkowego. Jeżeli bowiem produkcja bieżąca wraz z zapasem wyrobów gotowych (zapas początkowy wynosi 250 sztuk) nie wystarczy do pokrycia zapotrzebowania konsumentów, to firma, która znajdzie się w takiej sytuacji, będzie musiała dokupić brakującą liczbę produktów u arbitra gry po cenie przewyższającej o 20% maksymalną cenę rynkową panującą na rynku w danym momencie.

Z drugiej strony, należy pamiętać, że nadmierny przyrost zapasu wyrobów gotowych stanowi wydatek, który nie jest kosztem, co przy nieostrożnej polityce zarządzania przepływami środków pieniężnych może doprowadzić firmę do bankructwa.

Wynika stąd, iż nowy zarząd będzie musiał bardzo dokładnie opracować plan produkcji wyrobów, biorąc pod uwagę prognozę popytu przedstawioną w założeniach do planu marketingowego.

Jednostkowy koszt zmienny związany ze skalą produkcji można odczytać z wykresu nr 2.

⁵ Poziom zdolności produkcyjnej ustalany jest przez arbitra gry



Wykres nr 2. Jednostkowy koszt zmienny a skala produkcji

Dostępność materiałów i surowców

W zasadzie nie ma większych kłopotów z zaopatrzeniem w materiały i surowce. Można stwierdzić, że są one dostarczane przez kontrahentów automatycznie, w ilości proporcjonalnej do planowanej w danym kwartale produkcji wraz z niezbędnym zapasem. Wartość zapasu materiałów i surowców wynosi 0,70 zł. za sztukę produkcji wykonanej w danym kwartale. Zapas ten finansowany jest zobowiązaniami, spłacanymi po upływie jednego kwartału.

Majątek trwały

Wspomniano już wcześniej, iż majątek trwały firmy „TEES-x” szacuje się na 10,000 zł i jest on wystarczający do ponownego uruchomienia produkcji wyrobów o jakości akceptowanej przez konsumentów. Jego zużycie, zarówno księgowo jak i techniczne, jest na tyle niskie, że nie ma potrzeby inwestowania w majątek trwały.

Wartość majątku trwałego jest umarzana liniowo, a kwartalna amortyzacja wynosi 500 zł.

Założenia planu marketingowego

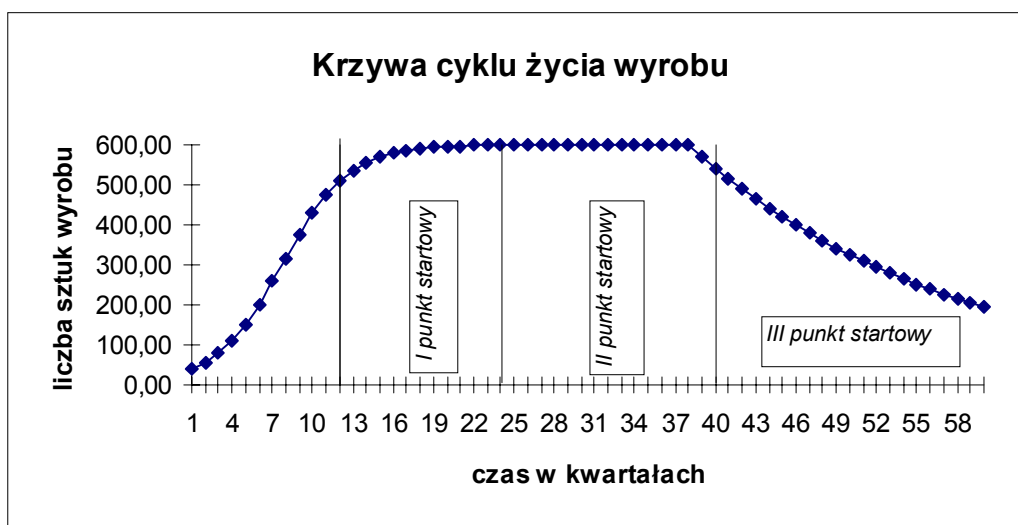
Informacje wstępne

Na rynku, na którym działa firma „TEES-x” istnieje wiele konkurencyjnych firm⁶. Walka konkurencyjna pomiędzy nimi polega przede wszystkim na zdobywaniu nowych nabywców swoich produktów. Ponieważ na rynku istnieje ograniczona liczba firm, a potencjalny popyt musi być w pełni zaspokojony, stąd 100% pojemność rynku rozkłada się na funkcjonujące na rynku firmy. Można zatem stwierdzić, że firma zyska tyle % udziału w rynku ile inne firmy stracą (gra o sumie zerowej).

Plan marketingowy powinien być skonstruowany pod kątem obranego przez firmę celu działalności, stąd w tej części dokumentu zostaną przedstawione jedynie informacje mogące pomóc w jego skonstruowaniu.

Analiza rynku

Popyt na wyrób „X” kształtuje się według klasycznej krzywej cyklu życia wyrobu:



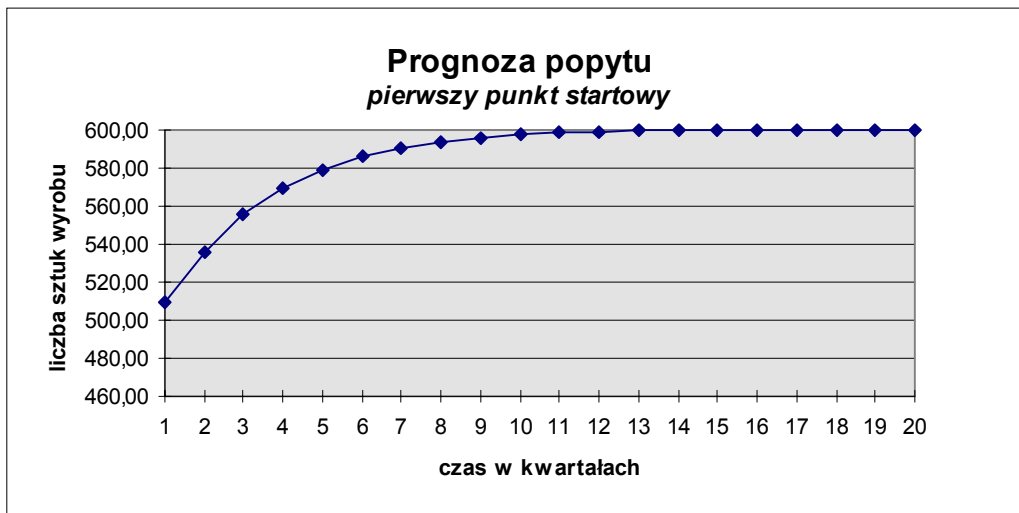
Wykres nr 3. Krzywa cyklu życia wyrobu

Popyt globalny na rynku jest równy iloczynowi popytu odpowiadającemu punktom na krzywej cyklu życia wyrobu i liczby firm działających na tym rynku (grających zespołów). Należy dodać, iż błąd prognozy może wynosić średnio 15%,

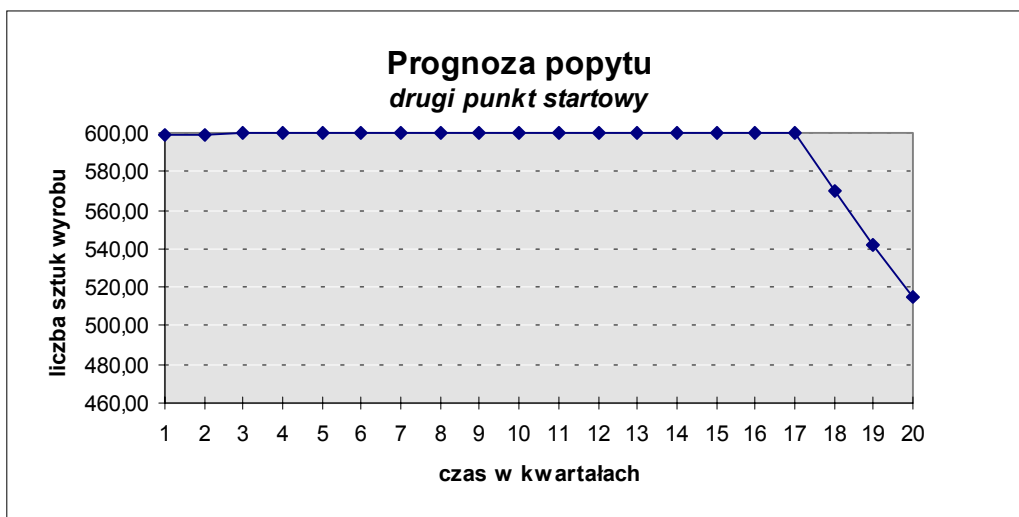
⁶ Wyłącznie firmy (zespoły) biorące udział w grze, charakteryzujące się identycznymi warunkami początkowymi. Zespołów tych może być od 2 do 10. Opisywane przesłanki dotyczą każdej z tych firm, stąd też cały czas używana jest nazwa: firma „TEES-x”.

tzn. że popyt faktyczny może odbiegać od prognozowanego popytu globalnego średnio o plus minus 15%.

Gra może się rozpocząć w jednym z trzech różnych punktów startowych, odpowiadających trzem różnym fazom cyklu życia wyrobu⁷. Na wykresach nr 4, 5 oraz 6, przedstawiono szczegółowe dane.

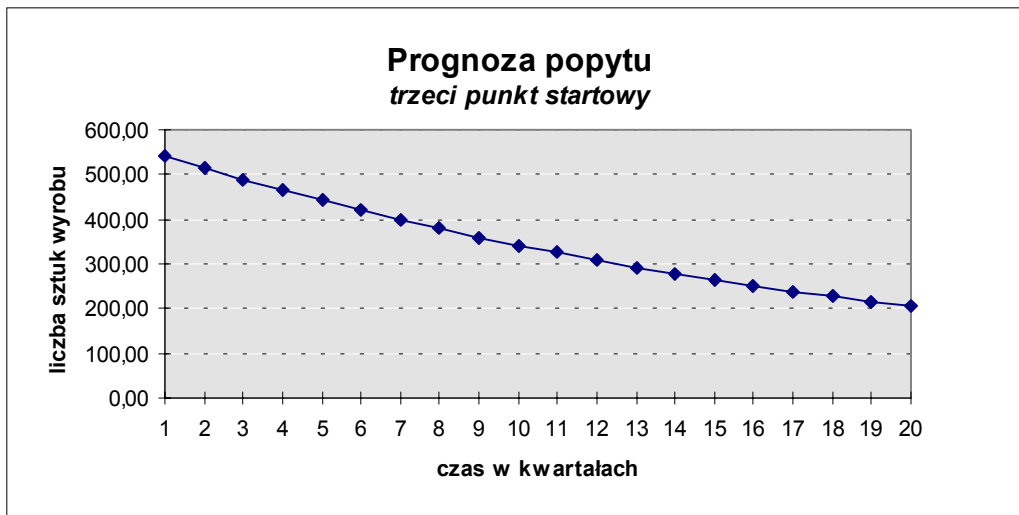


Wykres nr 4. Pierwszy punkt startowy



Wykres nr 5. Drugi punkt startowy

⁷ Punkt startowy ustala Zgromadzenie Prezesów w porozumieniu z arbitrem gry.



Wykres nr 6. Trzeci punkt startowy

Jak już wspomniano wcześniej, całkowity popyt rozkłada się na wszystkie firmy funkcjonujące na rynku. Początkowy udział w rynku wynosi dla każdej z firm:

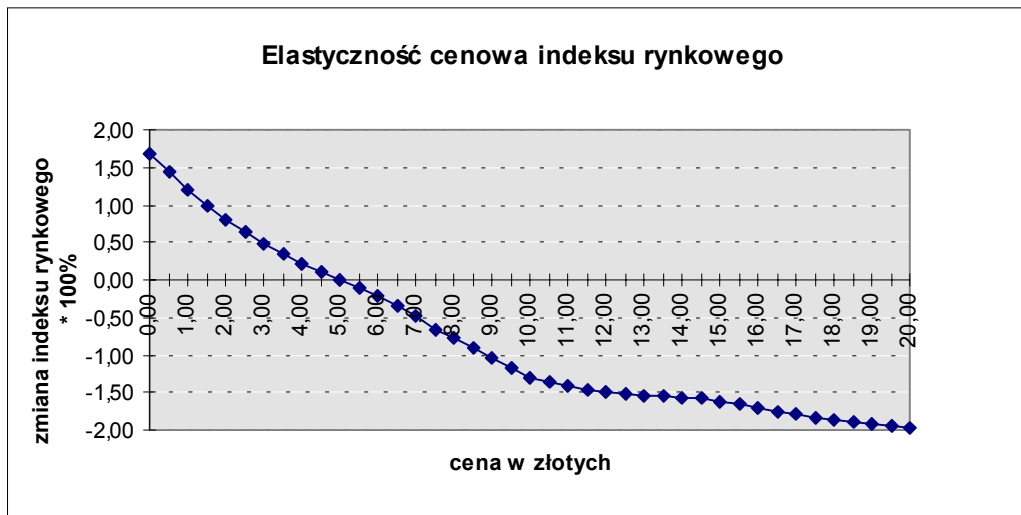
$$\frac{1}{liczba_graczy}$$

Bezpośredni wpływ na kształtowanie się udziału w rynku każdej z firm, mają decyzje podejmowane przez ich zarządy a dotyczące żądanych cen, jakości produktu oraz nakładów na reklamę i promocję sprzedaży.

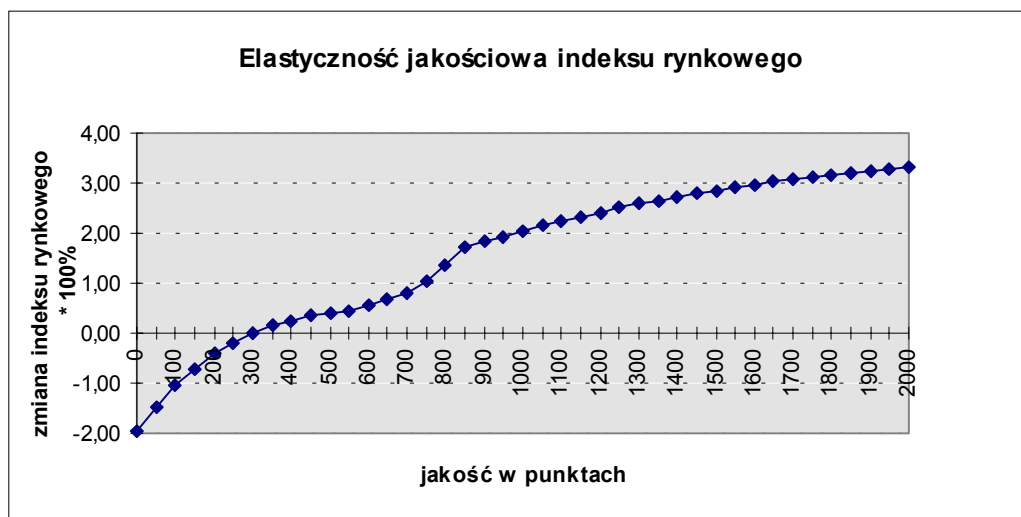
Warto przy tym dodać, że mechanizm obliczania udziału w rynku, został oparty na indeksie rynkowym, którego wartość początkowa wynosi 1000 punktów. Pod wpływem wymienionych powyżej decyzji firma kształtuje swój indeks po każdym kroku decyzyjnym. Udział w rynku każdej z firm ustala się przy tym według wzoru:

$$Udział_w_rynku_firmy_x = \frac{Indeks_rynkowy_firmy_x}{\sum indeksów_wszystkich_firm} * 100\%$$

Na wykresach nr 7 oraz 8 pokazano elastyczność cenową i jakościową wspomnianego indeksu.



Wykres nr 7. Elastyczność cenowa indeksu rynkowego



Wykres nr 8. Elastyczność jakościowa indeksu rynkowego

Z analizy przytoczonych wykresów wynika, iż obniżanie cen oraz podnoszenie jakości wyrobu powoduje wzrost indeksu i może spowodować wzrost udziału rynkowego firmy pod warunkiem, że konkurenci nie podejmą identycznych decyzji.

Przedstawione na powyższych wykresach procentowe zmiany indeksu rynkowego, wynikające z podjętych decyzji cenowych i jakościowych, odnoszą się do indeksu z okresu poprzedniego. Wynika stąd, iż w przypadku podjęcia przez firmy różnych decyzji w pierwszym kwartale, co zazwyczaj ma zresztą miejsce, zmiany indeksu w następnych kwartałach będą już zawsze różne, nawet w sytuacji gdyby firmy podejmowały identyczne decyzje.

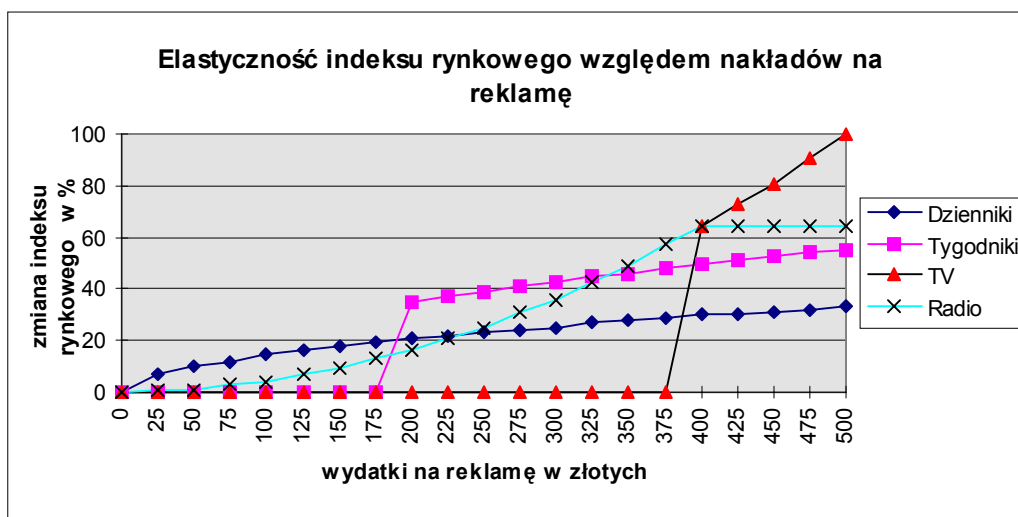
Należy w tym miejscu dodać, że obliczony według omówionego powyżej schematu, indeks rynkowy jest dodatkowo wygładzany poprzez parametr określany

jako „pamięć rynku”⁸. Wygładzanie polega na uwzględnieniu w obliczeniach udziału w rynku indeksu obliczonego jako średnia arytmetyczna indeksu bieżącego i indeksów z dwóch do czterech poprzednich okresów. Procentowe zmiany indeksu okresu następnego liczone będą do indeksu uśrednionego okresu bieżącego.

Reklama i promocja sprzedaży

Wspomniano wcześniej, iż na kształtowanie się indeksu rynkowego, a tym samym na kształtowanie się udziału w rynku, oprócz ceny i jakości wyrobu mają wpływ również prowadzone przez firmę działania na rzecz reklamy i promocji sprzedaży. Polegają one na wydatkowaniu pewnych kwot na ten cel, z dokładnym określeniem rodzaju mediów, w których może ona być prowadzona.

Elastyczność indeksu rynkowego względem nakładów na reklamę w poszczególnych rodzajach środków masowego przekazu przedstawiono na wykresie nr 9.



Wykres nr 9. Elastyczność indeksu rynkowego względem nakładów na reklamę

Z powyższego wykresu wynika, że wydając co kwartał na reklamę 2,000 zł (po 500 zł na każdy rodzaj mediów), można uzyskać około 250% wzrostu indeksu rynkowego.

Reasumując można stwierdzić, że rozdając za darmo wyroby o jakości 1,000 punktów, wydając dodatkowo na reklamę 2,000 zł, indeks rynkowy wzrośnie w

⁸ Jego wartość (okres wygładzania) ustali Zgromadzenie Prezesów w porozumieniu z arbitrem gry.

stosunku do poprzedniej swej wartości o około 620% (nie biorąc jednak pod uwagę pamięci rynku).

Polityka cenowa

Strategia cenowa ma decydujące znaczenie w kwestii zapewnienia finansowego powodzenia firmy. Zbyt niska cena, nie zapewniająca zwrotu poniesionych kosztów, w szybkim tempie może doprowadzić do znacznego wzrostu zadłużenia, a w efekcie do bankructwa. Z kolei zbyt wysoka cena może przynieść podobny skutek poprzez znaczny spadek udziału rynkowego i w konsekwencji zbyt niski poziom sprzedaży.

Zadaniem zarządu firmy będzie więc takie kształtowanie polityki cenowej, która najskuteczniej przyczyni się do osiągnięcia strategicznych celów.

Nie czując się w kompetencji do ukierunkowywania strategii cenowej firmy „TEES-x”, firma konsultingowa „COMPUTER Ltd” zaleca firmom śledzenie polityki cenowej realizowanej przez konkurentów.

Strategia marketingowa

Znając wyniki przytoczonych uprzednio badań rynku, zarząd firmy „TEES-x” powinien opracować optymalną dla niej strategię marketingową, poprzez którą będzie w stanie zrealizować swoją misję. Należy przy tym zwrócić szczególną uwagę na właściwą identyfikację potrzeb klienta.

Założenia planu organizacyjnego

Wprowadzenie

Poziom kwalifikacji i doświadczeń kadry menedżerskiej firmy ma podstawowe znaczenie dla sukcesu zaplanowanego przedsięwzięcia. Dlatego też firma konsultingowa „COMPUTER Ltd” pragnie przestrzec właścicieli firmy „TEES-x” przed popełnieniem błędów z przeszłości i zaproponować staranniejszy dobór przyszłych członków zarządu swojej firmy.

Szczególną uwagę należy przy tym zwrócić na opracowanie struktury organizacyjnej firmy, wraz z podaniem personalnej obsady kluczowych stanowisk kierowniczych.

Oddzielną kwestię stanowią zasoby siły roboczej. Jak już wspomniano przy omawianiu założeń planu technicznego, firma „TEES-x” posiada wykwalifikowaną i

sprawdzoną kadrę pracowników bezpośrednio produkcyjnych, mogących w każdej chwili w pełni wykorzystać zdolność produkcyjną maszyn i urządzeń. Nie istnieje zatem potrzeba planowania działań zmierzających do uzupełnienia i przeszkolenia siły roboczej.

Jedyną rzeczą, na którą nowy zarząd będzie musiał zwrócić uwagę, jest możliwość pojawienia się żądań płacowych, wysuniętych przez funkcjonujący w firmie silny związek zawodowy "Braterska Pomoc". Wraz z zawiadomieniem o tych żądaniach, firma „TEES-x” otrzyma od firmy konsultingowej „COMPUTER Ltd” opinię, zawierającą cztery warianty rozwiązania zaistniałej sytuacji konfliktowej. Należy wówczas wybrać jeden z tych wariantów, co będzie równoznaczne z podpisaniem kontraktu ze związkiem zawodowym. Podpisany kontrakt nie podlega ponownym negocjacjom przed upływem czasu jego trwania, czyli obydwie strony są zobowiązane do jego przestrzegania przez okres, na jaki został on podpisany.

Opinia firmy konsultingowej, dotycząca rozwiązania konfliktu ze związkami zawodowymi będzie następującej treści:

Tabela nr 10. Odpowiedź na żądania związków zawodowych

Wariant	Treść porozumienia	Koszty realizacji porozumienia
1	Podpisać porozumienie ważne przez najbliższe trzy lata	10% wzrost jednostkowego kosztu zmiennego
2	Podpisać porozumienie ważne przez najbliższe dwa lata, zapewniające 10% wzrost płac	7.5% wzrost jednostkowego kosztu zmiennego, przy nikłym prawdopodobieństwie wystąpienia kolejnych strajków
3	Podpisać porozumienie ważne przez najbliższy rok, zapewniające 5% podwyżkę płac	3% wzrost jednostkowego kosztu zmiennego, ale za to spadek wydajności pracy o 60% w ciągu najbliższych czterech kwartałów
4	Zignorować żądania związków	strajk powodujący 90% spadek produkcji, przy bardzo wysokim prawdopodobieństwie powtórzenia żądań w następnym kwartale

Założenia planu finansowego

Po przygotowaniu wszystkich, omówionych wcześniej, części planu przedsięwzięcia, nowemu zarządowi firmy „TEES-x” pozostanie skonstruowanie planu finansowego na okres 3 do 5 lat, w podziale na kwartały. Oczywiście plan ten będzie odzwierciedlał również wiele elementów, które zawarto wcześniej, w innych częściach biznes planu, a które dadzą się przedstawić w mierniku pieniężnym.

Ponieważ po każdym kwartale swej działalności firma „TEES-x” będzie otrzymywała raport finansowy, stąd też sugestia aby prognozę planu finansowego każdorazowo odpowiednio korygować.

Struktura raportu, dostarczanego każdej z firm, zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania.

Dane wejściowe

Zgromadzenie danych wejściowych polegać będzie na przygotowaniu przez zarząd firmy decyzji na okres objęty prognozą. Decyzje powinny być przygotowane według wielokrotnie przytaczanego schematu.

Na uwagę zasługuje fakt, o czym nie wspomniano wcześniej, iż firma oprócz typowej działalności operacyjnej ma możliwość inwestowania wolnych środków pieniężnych, zakładając tzw. lokatę terminową. Okres trwania lokaty wynosi jeden kwartał z automatyczną prolongatą, a o wysokości oprocentowania tej lokaty zarząd firmy będzie informowany przez bank na bieżąco⁹. Zadaniem firmy będzie podejmowanie decyzji co do wysokości wpłat i wypłat z tej lokaty.

Firma może również podejmować decyzje dotyczące frakcji zysku zatrzymanego (wyłącznie na koniec okresu obrachunkowego).

Podjęte przez firmę decyzje będą miały odzwierciedlenie w raporcie finansowym. Niektóre elementy tego raportu firma będzie otrzymywała za darmo, pozostałe natomiast dostarczane będą na zamówienie za odpowiednią opłatą. W skład tego raportu wejdzie:

- Sytuacja rynkowa (gratis);
- Rachunek zysków i strat (gratis);
- Bilans (gratis);
- Zestawienie przepływu środków pieniężnych (50 zł);
- Analiza kosztów firmy (50 zł);
- Analiza wskaźnikowa (50 zł);
- Zamówione informacje dodatkowe (cena ustalona w drodze negocjacji).

Koszty produkcji

W niniejszej części przedstawiono założenia niezbędne do prawidłowego dokonania prognozy kosztów produkcji w firmie „TEES-x”. Koszty podzielono przy tym na koszty stałe i zmienne. W tabeli nr 11 przedstawiono wszystkie składniki kosztów (stałych i zmiennych), które mogą wystąpić w firmach biorących udział w rozgrywce.

⁹ Zwykle 4% niżej niż oprocentowanie kredytu krótkoterminowego

Tabela nr 11. Koszty stałe i zmienne

Składniki kosztów stałych
Amortyzacja
Koszty zakupu wyrobów u arbitra gry
Koszty utrzymania zapasów
Koszty badań rozwojowych
Koszty promocji: <ul style="list-style-type: none">- w dziennikach- w tygodnikach- w radio- w telewizji
Koszty administracyjne
Koszty zakupu informacji
Koszty finansowe
Składniki jednostkowego kosztu zmiennego
minimalny koszt jednostkowy zmienny
korekta związana ze skalą produkcji
korekta związana z jakością wyrobu
korekta związana z żądaniami związków zawodowych
korekta związana z osiągnięciem efektu badań rozwojowych

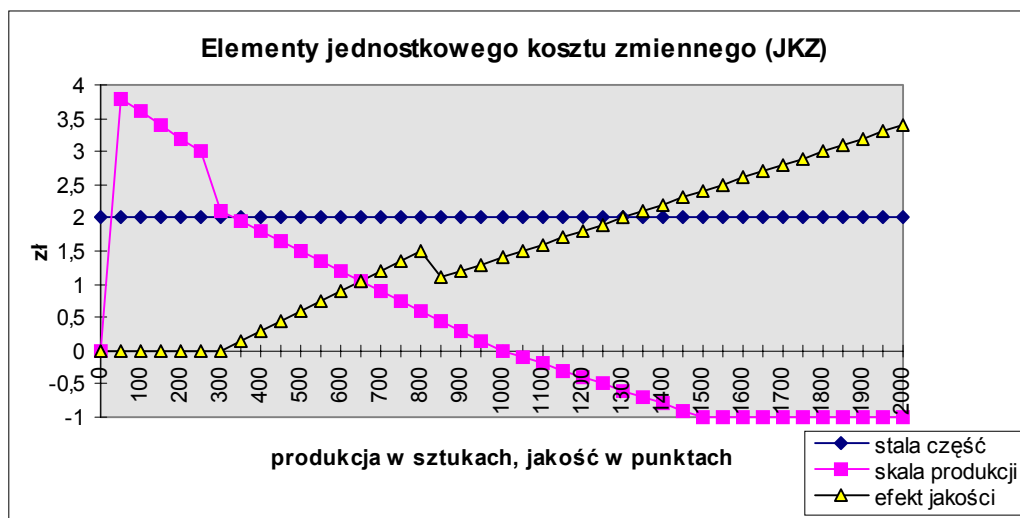
Koszty zmienne są iloczynem jednostkowego kosztu zmiennego i wielkości produkcji (koszty zmienne produkcji wykonanej - pokazane w analizie kosztów) lub wielkości sprzedaży (koszty zmienne produkcji sprzedanej, mające swoje odzwierciedlenie w rachunku zysków i strat).

Jednostkowy koszt zmienny wyrobu jest sumą pięciu składników:

- jednostkowego kosztu zmiennego minimalnego, wynoszącego zawsze 2.00 zł;
- korekty kosztu, związanej ze zmianą skali produkcji;
- korekty kosztu, związanej ze zmianą jakości wyrobu;
- korekty kosztu, związanej z osiągnięciem efektu badań rozwojowych;

- korekty kosztu, związanej z wystąpieniem żądań związków zawodowych¹⁰.

Dwie ostatnie korekty występują wyłącznie w szczególnych przypadkach (osiągnięcie efektu badań rozwojowych i wystąpienie żądań związków zawodowych), natomiast wpływ korekt, związanych ze zmianą skali produkcji oraz jakości pokazano na wykresie nr 10.



Wykres nr 10. Elementy jednostkowego kosztu zmiennego.

Analizując wykres nr 10 można stwierdzić, że np. przy produkcji 500 sztuk wyrobów o jakości 500 punktów jednostkowy koszt zmienny osiągnie wartość 4.10 zł. (por. tabela nr 12).

¹⁰ Sposób postępowania w przypadku wystąpienia żądań związków zawodowych opisano w założeniach planu organizacyjnego.

Tabela nr 12. Łączny jednostkowy koszt zmienny

minimalny koszt jednostkowy zmienny	2.00 zł
jednostkowy koszt skali produkcji	1.50 zł
jednostkowy koszt jakości	0.60 zł
Łączny jednostkowy koszt zmienny	4.10 zł

Natomiast składniki kosztów stałych kształtują się następująco (tabela nr 12):

Tabela nr 13. Składniki kosztów stałych

Nr	Czynnik	Źródło:
1	<i>Amortyzacja</i>	kwartalna wartość umorzenia środków trwałych (500 zł)
2	<i>Koszty zakupu wyrobów u arbitra gry</i>	wartość zakupu brakującej liczby wyrobów, w przypadku gdy popyt skierowany do firmy jest wyższy niż suma produkcji i wielkości zapasu wyrobów gotowych (liczba dokupywanych wyrobów * maksymalna cena na rynku * 120%);
3	<i>Koszty podniesienia jakości</i>	pojawiają się gdy firma podnosi jakość swoich wyrobów ([obecna jakość wyrobów - poprzednia jakość wyrobów] * [ilość produkcji + ilość zapasu] * 0.05 zł);
4	<i>Koszty utrzymania zapasów</i>	(końcowa wielkość zapasu w sztukach * 0.1 zł);
5	<i>Koszty badań rozwojowych</i>	kwota wydatkowana na badania rozwojowe w danym kwartale
6	<i>Koszty reklamy i promocji sprzedaży</i>	suma kwot wydatkowanych na promocję wyrobu w poszczególnych rodzajach mediów (dzienniki, tygodniki, radio, telewizja) w danym kwartale
7	<i>Koszty administracyjne</i>	250 zł ± 50 zł (czynnik losowy);
8	<i>Koszty zakupu informacji</i>	kwota wydatkowana na zakup informacji w danym kwartale
9	<i>Koszty finansowe</i>	odsetki od zaciągniętego kredytu płacone w danym kwartale

Sposób pozyskiwania informacji i koszty z tym związane zostaną omówione w ostatniej części dotyczącej założeń planu finansowego.

Koszty całkowite produkcji sprzedanej (wykonanej) są sumą kosztów stałych i kosztów zmiennych produkcji sprzedanej (wykonanej). Warto podkreślić, że zapasy wyrobów gotowych wyceniane są przy zastosowaniu metody kosztu średniego.

Sytuacja rynkowa

W dokumencie tym zostaną zawarte następujące informacje:

Tabela nr 14. Sytuacja rynkowa

RODZAJ INFORMACJI	Jednostka miary
Zapás początkowy wyrobów	sztuki
Produkcja wyrobów	sztuki
Sprzedaż wyrobów	sztuki
Próg rentowności	sztuki
Zapás końcowy wyrobów	sztuki
Zakupy wyrobów u arbitra gry	sztuki
Udział w rynku	%
Pojemność rynku	sztuki
Maksymalna cena rynkowa	zł
Stan początkowy lokaty	zł
Wpłata gotówki	zł
Wyplata gotówki	zł
Stan końcowy lokaty	zł

Analizując raport dotyczący sytuacji rynkowej należy wziąć pod uwagę, że:

- ⇒ zapas początkowy wyrobów w danym kwartale jest równy końcowemu zapasowi wyrobów w poprzednim kwartale;
- ⇒ produkcja wyrobów oznacza produkcję wykonaną przez firmę w danym kwartale;
- ⇒ sprzedaż wyrobów oznacza ilość sztuk wyrobów sprzedanych przez firmę w danym kwartale, obliczaną jako mniejsza z dwóch wartości. Jedną z nich jest suma produkcji wykonanej w danym kwartale oraz zapasu wyrobów a druga wynika z udziału w rynku danej firmy;
- ⇒ próg rentowności oznacza skalę produkcji, która odzwierciedla jednakowy poziom kosztów oraz przychodów (przy założeniu, że cała produkcja zostanie sprzedana);
- ⇒ zapas końcowy wyrobów obliczany jest jako suma zapasu początkowego i produkcji wykonanej pomniejszona o wielkość sprzedaży wyrobów w danym kwartale;

- ⇒ zakupy wyrobów u arbitra gry to ilość wyrobów, które musiały zostać zakupione u arbitra gry z powodu niezaspokojenia popytu przez daną firmę;
- ⇒ udział w rynku oznacza frakcję pojemności rynku jaką udało się przechwycić danej firmie;
- ⇒ pojemność rynku oznacza popyt skierowany do wszystkich firm biorących udział w rozgrywce;
- ⇒ maksymalna cena rynkowa to najwyższa z cen podyktowanych w danym kwartale przez firmy biorące udział w rozgrywce;
- ⇒ pozostałe pozycje służą do rejestracji ruchu lokat pieniężnych firmy.

Rachunek zysków i strat

Struktura tego dokumentu przedstawia się następująco¹¹:

Tabela nr 15. Rachunek zysków i strat

RODZAJ INFORMACJI	Sposób obliczania
Przychód ze sprzedaży	Cena produktu pomnożona przez wielkość sprzedaży
Koszty zmienne produkcji sprzedanej	Koszty zmienne obliczone wg. tabeli nr 12
Marża brutto	Przychód ze sprzedaży - koszty zmienne produkcji sprzedanej
Koszty stałe (bez amortyzacji)	Koszty stałe obliczone wg. tabeli nr 13 (bez amortyzacji i kosztów finansowych)
Zysk operacyjny	Marża brutto - koszty stałe (bez amortyzacji i kosztów finansowych)
Amortyzacja	500 zł kwartalnie
Zysk bez kosztów finansowych	Zysk operacyjny - amortyzacja
Koszty finansowe	Kwota zadłużenia kredytowego * stopa oprocentowania
Przychody finansowe	Kwota lokaty * stopa oprocentowania
Zysk brutto	Zysk bez kosztów finansowych - koszty

¹¹ Szczegółową interpretację przytoczonego rachunku zysków i strat można znaleźć w pracy: Filar, Skrzypek (1996)

	finansowe + przychody finansowe
Podatek dochodowy	40% zysku brutto
Zysk netto	Zysk brutto - podatek dochodowy

Bilans

Dokument ten posiada następującą strukturę¹²:

Tabela nr 16. Bilans

RODZAJ INFORMACJI (dane w zł.)	Początek okresu	Koniec okresu
AKTYWA	11 500,00	
Rzeczowy majątek trwały	10 000,00	
Zapasy wyrobów gotowych	1 000,00	
Zapasy materiałów i surowców	0,00	
Należności	0,00	
Gotówka	500,00	
Krótkoterminowe papiery wartościowe	0,00	
PASYWA	11 500,00	
Kapitał własny	10 500,00	
Zysk zatrzymany	0,00	
Wynik finansowy netto	0,00	
Kredyty bankowe	1 000,00	
Zobowiązania	0,00	

Należy w tym miejscu wyjaśnić, że:

- poziom należności = przychód ze sprzedaży * 2/13 i są regulowane po upływie jednego kwartału;
- zapasy wyrobów gotowych wyceniane są według średniego kosztu wytworzenia;
- zapasy materiałów i surowców równają się ilości wyprodukowanych wyrobów * 0.7 zł;

¹² Szczegółową interpretację przytoczonego bilansu można znaleźć w pracy: Filar, Skrzypek (1996)

- poziom zobowiązań = zapasy materiałów i surowców, i są regulowane po upływie jednego kwartału.

Przepływy środków pieniężnych (cash flow)

Przyjęto następującą strukturę tego dokumentu¹³:

Tabela nr 17. Przepływy środków pieniężnych

Lp.	RODZAJ INFORMACJI	ŹRÓDŁO INFORMACJI
A	GOTÓWKA POCZĄTKOWA	Założenia scenariusza
B	WPŁYWY	Suma pozycji od „C” do „G”
C	Przychód ze sprzedaży	Rachunek zysków i strat
D	Spadek należności	Bilans
E	Zwrot udzielonych pożyczek	Bilans
F	Odsetki od udzielonych pożyczek	Rachunek zysków i strat
G	Zwrot nadpłaconego podatku	Rachunek zysków i strat
H	WYDATKI	Suma pozycji od „I” do „S”
I	Koszty zmienne sprzedaży	Rachunek zysków i strat
J	Koszty stałe (bez amortyzacji)	Rachunek zysków i strat
K	Przyrost zapasu wyrobów gotowych	Bilans
L	Przyrost zapasu materiałów i surowców	Bilans
M	Splata raty kredytu	Scenariusz rozgrywki
N	Odsetki od kredytu	Rachunek zysków i strat
O	Spadek zobowiązań	Bilans
P	Podatek dochodowy	Rachunek zysków i strat
R	Wypłata dywidendy	Decyzje zarządu
S	Wpłata na lokatę terminową	Decyzje zarządu
T	SALDO	A + B - H
U	Zaciągnięty kredyt	=0 jeśli SALDO >= 0 =ABS(SALDO)*1.1 jeśli SALDO<0
W	GOTÓWKA KOŃCOWA	T + U

¹³ Szczegółową interpretację przytoczonego sprawozdania z przepływu środków pieniężnych można znaleźć w pracy: Filar, Skrzypek (1996)

Należy wziąć przy tym pod uwagę, że:

gotówka początkowa w danym okresie = gotówka końcowa z okresu poprzedniego;

Analiza kosztów

Strukturę raportu dotyczącego analizy kosztów przedstawiono w tabeli nr 18.

Tabela nr 18. Analiza kosztów działalności

Analiza kosztów działalności	Źródło informacji
KOSZTY OGÓŁEM	Koszty zmienne + koszty stałe
KOSZTY ZMIENNE SPRZEDAŻY	Obliczone wg. tabeli nr 12
KOSZTY STAŁE	Obliczone wg. tabeli nr 13
Amortyzacja	500 zł
Koszty zakupów u arbit.	scenariusz gry
Koszty podnieś.jakości	scenariusz gry
Koszty utrzym.zapasów	scenariusz gry
Koszty badań rozwojow.	decyzje zarządu
Koszty promocji	decyzje zarządu
- w dziennikach	decyzje zarządu
- w tygodnikach	decyzje zarządu
- w radio	decyzje zarządu
- w telewizji	decyzje zarządu
Koszty administracyjne	scenariusz gry
Koszty zakupu inform.	decyzje zarządu
KOSZTY FINANSOWE	scenariusz gry
Jedn. Koszt Zmienny	koszt zmienny / skala produkcji
minimalny koszt jedn.	2,00 zł
jedn. koszt skali prod.	z wykresu nr 10
jedn. koszt jakości	z wykresu nr 10
jedn. koszt żądań zw.z.	scenariusz gry
jedn. efekt bad. rozw.	scenariusz gry
Jedn. Koszt Całkowity	koszt całkowity / skala produkcji

Analiza wskaźnikowa

W dokumencie tym uwzględniono następujące wskaźniki¹⁴:

Tabela nr 19. Wskaźniki finansowe

<u>WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI:</u>
⇒wskaźnik płynności bieżącej
⇒wskaźnik szybki
⇒wskaźnik natychmiastowej wymagalności
<u>WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA:</u>
⇒wskaźnik zadłużenia aktywów
⇒wskaźnik zadłużenia kapitału własnego
⇒wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych
⇒wskaźnik pokrycia odsetek
<u>WSKAŹNIKI OPERACYJNOŚCI:</u>
⇒wskaźnik rotacji należności
⇒wskaźnik cyklu należności
⇒wskaźnik rotacji zobowiązań
⇒wskaźnik cyklu zobowiązań
⇒wskaźnik rotacji zapasów
⇒wskaźnik cyklu zapasów
⇒wskaźnik rotacji aktywów
<u>WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI:</u>
⇒wskaźnik rentowności netto
⇒wskaźnik rentowności aktywów
⇒wskaźnik rentowności kapitałów własnych
<u>WSKAŹNIKI wg.. DuPONTA:</u>
⇒wskaźnik rentowności netto
⇒wskaźnik rotacji kapitału stałego

¹⁴ Opis zaprezentowanych wskaźników można znaleźć np. w pracy: Filar, Skrzypek (1996); s. 104-116.

⇒wskaźnik rentowności kapitału stałego
⇒wskaźnik struktury kapitału
⇒wskaźnik rentowności kapitałów własnych

Nie będziemy przytaczać w tym miejscu interpretacji wymienionych wyżej wskaźników natomiast zaprezentujemy wzory służące do ich obliczenia:

Wskaźniki płynności finansowej

⇒wskaźnik płynności bieżącej (WPB):

$$WPB = \frac{AB}{ZB}$$

gdzie:

AB - aktywa bieżące;

ZB - zobowiązania bieżące.

⇒wskaźnik szybki (WSZ):

$$WSZ = \frac{AB - ZAP}{ZB}$$

gdzie:

AB - majątek obrotowy;

ZAP - zapasy;

ZB - zobowiązania bieżące.

⇒wskaźnik natychmiastowej wymagalności (WNWYM):

$$WNWYM = \frac{AB - ZAP - NAL}{ZB}$$

gdzie:

AB - majątek obrotowy;

ZAP - zapasy;

NAL - należności.

ZB - zobowiązania bieżące.

Wskaźniki zadłużenia

⇒wskaźnik zadłużenia aktywów (WZA):

$$WZA = \frac{ZO}{AKT} * 100\%$$

gdzie:

ZO - zobowiązania ogółem;

AKT - aktywa.

⇒ wskaźnik zadłużenia kapitału własnego (WZKW):

$$WZKW = \frac{ZO}{KW} * 100\%$$

gdzie:

ZO - zobowiązania ogółem;

KW - kapitał własny.

⇒ wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych (WZKWŁ):

$$WZKWŁ = \frac{ZO}{KWŁ} * 100\%$$

gdzie:

ZO - zobowiązania ogółem;

KWŁ - kapitał własny.

⇒ wskaźnik pokrycia odsetek (zobowiązań odsetkowych - WPZOB):

$$WPZOB = \frac{ZB + ODS}{ODS}$$

ZB - zysk brutto;

ODS - odsetki.

Wskaźniki rentowności (zyskowności)

⇒ wskaźnik rentowności netto (WZN):

$$WZN = \frac{ZN}{SN} * 100\%$$

gdzie:

ZN - zysk netto;

SN - sprzedaż netto.

⇒ wskaźnik rentowności aktywów (WZAKT):

$$WZAKT = \frac{ZN}{AKT} * 100\%$$

gdzie:

ZN - zysk netto;

AKT - aktywa.

⇒ wskaźnik rentowności kapitałów własnych (WZKWŁ):

$$WZKW\text{Ł} = \frac{ZN}{KW\text{Ł}} * 100\%$$

gdzie:

ZN - zysk netto;

KWŁ - kapitały własne.

Wskaźniki operacyjności (sprawności działania)

⇒ wskaźnik rotacji należności (WROTNA)

$$WROTNA = \frac{SN}{NAL}$$

gdzie:

SN - sprzedaż netto;

NAL - przeciętny stan należności w badanym okresie.

⇒ wskaźnik cyklu należności (WCYKNA):

$$WCYKNA = \frac{NAL * OKRES}{SN}$$

gdzie:

NAL - przeciętny stan należności w badanym okresie;

OKRES - okres w dniach;

SN - sprzedaż netto.

⇒ wskaźnik rotacji zobowiązań (WROTZO):

$$WROTZO = \frac{KUP - ZAPO + ZAPB - AMORT}{ZOB}$$

gdzie:

KUP - koszty uzyskania przychodów;

ZAPO - zapasy początkowe;

ZAPB - zapasy bieżące;

AMORT - amortyzacja.

⇒ wskaźnik cyklu zobowiązań (WCYKZO):

$$WCYKZO = \frac{ZOB * OKRES}{KUP - ZAPO + ZAPB - AMORT}$$

gdzie:

ZOB - przeciętny stan zobowiązań w badanym okresie;

KUP - koszty uzyskania przychodów;

ZAPO - zapasy początkowe;

ZAPB - zapasy bieżące;

AMORT - amortyzacja.

⇒ wskaźnik rotacji zapasów (WROTZA):

$$\text{WROTZA} = \frac{\text{KUP}}{\text{ZAP}}$$

gdzie:

KUP - koszty uzyskania przychodów;

ZAP - przeciętny stan zapasów w badanym okresie.

⇒ wskaźnik cyklu zapasów (WCYKZA):

$$\text{WCYKZA} = \frac{\text{ZAP} * \text{OKRES}}{\text{KUP}}$$

ZAP - przeciętny stan zapasów w badanym okresie.

OKRES - okres w dniach (np. 365 dni);

KUP - koszty uzyskania przychodów.

⇒ wskaźnik rotacji aktywów (WGROTAK):

$$\text{WGROTAK} = \frac{\text{SN}}{\text{AKT}}$$

gdzie:

SN - sprzedaż netto,

AKT - aktywa.

Wskaźniki wg. DuPonta

⇒ rentowność sprzedaży netto (RSN):

$$\text{RSN} = \frac{\text{ZN}}{\text{SN}}$$

gdzie:

ZN - zysk netto;

SN - sprzedaż netto.

⇒ rotacja kapitału stałego (ROTKS):

$$\text{ROTKS} = \frac{\text{SN}}{\text{KS}}$$

gdzie:

SN - sprzedaż netto;

KS - kapitał stały.

⇒rentowność kapitału stałego (RKS):

$$RKS = RSN * ROTKS$$

gdzie:

RSN - rentowność sprzedaży netto;

ROTKS - rotacja kapitału stałego.

⇒wskaźnik struktury kapitału (WSK):

$$WSK = \frac{ZD}{KS}$$

gdzie:

ZD - zobowiązania długoterminowe;

KS - kapitał stały,

⇒rentowność kapitałów własnych (RKW):

$$RKW = \frac{RKS}{1 - WSK}$$

gdzie:

RKS - rentowność kapitału stałego;

WSK - wskaźnik struktury kapitału,

Informacje dodatkowe

Wspomniano wcześniej, iż wraz z raportem kwartalnym firma będzie otrzymywała również zamówione w firmie konsultingowej informacje dodatkowe. Informacje te można podzielić na trzy podstawowe grupy:

1. Decyzje podjęte przez konkurentów. Ceny za dostarczenie tych informacji są stałe i wynoszą 5 zł za pojedynczą informację (np. cena po której sprzedaje swoje wyroby firma nr 2, wysokość wydatków na badania rozwojowe firmy nr 6, itd.);
2. Informacje dodatkowe. Cennik za dostarczenie tych informacji jest również z góry ustalony:
 - Udział w rynku dowolnej firmy - 20 zł;
 - Zysk kwartalny dowolnej firmy - 20 zł;
 - Zestawienie przepływu środków pieniężnych dowolnej firmy - 50 zł;
 - Analiza kosztów dowolnej firmy - 50 zł;

- Analiza wskaźnikowa dowolnej firmy - 50 zł;
3. Inne informacje. Firma musi dokładnie określić jaka konkretnie informacja jest jej potrzebna i wynegocjować cenę za jej dostarczenie.

Uwagi końcowe

Plan przedsięwzięcia powinien kończyć się podsumowaniem, bowiem problemy, które rysują się przed wprowadzeniem w życie każdego przedsięwzięcia wymagają zwykle uściślenia. Dotyczą one głównie branży, w której działa przedsiębiorstwo, rynków, zachowań konkurencji, sposobów finansowania, personelu itp. W podsumowaniu biznes planu należy skoncentrować się na tych zagrożeniach, których zaistnienie będzie warunkowało powodzenie całego zaplanowanego zamierzenia oraz wskazać propozycje kierownictwa firmy prowadzące do ich eliminacji lub przynajmniej łagodzenia niepożądanych skutków¹⁵.

¹⁵ Por. Filar, Skrzypek (1996); s. 75.

