

Jarosław Hermaszewski
Aquapark POLKOWICE S.A. w Polkowicach

Halina Towarnicka
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Zarządzanie finansami Aquaparku w Polkowicach

1. Charakterystyka kompleksu „Aquapark”¹

Celem opracowania jest pokazanie na przykładzie kompleksu wodnego Aquapark² w Polkowicach wybranych aspektów zarządzania finansami w początkowym okresie eksploatacji ośrodka.

Pomysł budowy Aquaparku powstał w roku 1995 jako inicjatywa władz gminnych, w celu zaspokajania potrzeb społecznych, rekreacyjnych i rehabilitacyjnych głównie społeczności lokalnej. Perspektywicznie liczone też na klientów spoza regionu. Kilkuetapową inwestycję rozpoczęto w 1996 r.; pierwszy etap zakończono w maju 1998 r.

W okresie funkcjonowania kompleksu wyodrębniły się następujące grupy klientów :

1. młodzież szkolna
2. osoby niepełnosprawne, inwalidzi (dzieci i dorośli)
3. sportowcy
4. inne osoby indywidualne (dzieci i dorośli) oraz grupy pozostałe (zorganizowane) zainteresowane usługami ośrodka;

Strukturę klientów przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Struktura klientów Aquaparku uwzględniająca funkcje kompleksu wodnego.

stan na dzień 31.08.1998 r.

Lp.	Elementy funkcjonalne*	Grupy wiekowe użytkowników(lata)			Razem
		do 15	15 - 35	powyżej 35	
		struktura (%)			
	Obiekty hali głównej				
1	1.1 Baseny główne	40	20	40	100
	1.2 Zjeżdżalnie i brodziki	60	30	10	100
	1.3 Sauny i solaria	20	20	60	100
2	Rehabilitacja	10	60	30	100
3	Bilard	30	50	20	100
4	Fitness i siłownia	10	80	10	100

* Przez „elementy funkcjonalne” rozumiemy obiekty pełniące odmienne funkcje użytkowe

Źródło: opracowanie własne

Aquapark - to nowoczesny, o wysokim standardzie – zespół obiektów wodnych; posiada on szereg walorów użytkowych, wizualnych.

Charakterystykę obiektu przedstawiamy pokazując głównie funkcje usługowo–rekreacyjno-rehabilitacyjne. Funkcje te można scharakteryzować następująco:

- strefa wejściowa (hol główny, szatnia, kiosk, kasy, zespół przebieralni, natryski i sanitariaty),
- zespół basenów rekreacyjnych (niecka główna ze ścianą wspinaczkową, brodzik z lądowiskiem zjeżdżalni wewnętrznej, dzika rzeka z częścią na wolnym powietrzu, elementy wkomponowane typu whirlpool, lądowisko zjeżdżalni zewnętrznych, oraz elementy dodatkowe: dla dziecięcych

¹ Zob.:H.Towarnicka, J.Hermaszewski: „Kompleks Rehabilitacyjno-Rekreacyjny w Polkowicach, Aspekty marketingowe” (materiały konferencyjne część II), Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, 1998, s. 589-595. oraz H.Towarnicka: Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa. Wrocław: Wydawnictwo AE 1998 (wyd.1), 1999 (wyd.2).

² Dla okresu eksploatacji, używamy zamiennie następujących określeń: kompleks, centrum, ośrodek, zespół, obiekt „AQUAPARKU”

zabaw– zjeżdżalnia typu „słoń” , masaż karku „Rondo”, fontanna „Jeź”, gejzer wodny, masaż ścienny oraz wiele innych atrakcji towarzyszących),

- urządzenia pełniące funkcje wspomagające (plaża z niebem kwarcowych lamp, sauny turecki i fińskie, wejście na wieżę zjeżdżalni, bar mokry z bufetami przy basenie oraz część wyciszona z leżakami),
- restauracja (miejsce na ok. 50 osób oraz taras z widokiem na część basenową),
- sala bilardowa (5 profesjonalnych stołów bilardowych typu pool).
- zaplecze rehabilitacyjne z dodatkowym blokiem odnowy biologicznej oraz blokiem sportowym.

Funkcje rehabilitacyjne to między innymi: Hydroterapia – natrysk skupiony, kąpiel Hubbarda; Elektrolecznictwo – kąpiel czterokomorowa; Kinezyterapia – gimnastyka zbiorowa i indywidualna, masaż suchy lub diadynamik; Ciepłolecznictwo – sauna; Światłolecznictwo – naświetlanie w solarium; Aromatoterapia; Pływanie – masaże nadwodne i podwodne, whirlpool’e.

Blok odnowy biologicznej oferuje pełny zestaw zabiegów – począwszy od podstawowych, aż po takie jak: eurolasch, eksfoliacje, masaż kosmetyczny ciała, termiczne odchudzanie, makijaż permanentny.

Blok sportowy zawiera salę do ćwiczeń siłowych oraz studio fitness oferujące: zajęcia aerobowe, zajęcia relaksująco-wyciszające, masaże oraz zajęcia stepu.

Biorąc pod uwagę efekty wizualne obiektu należy zauważyć, że wyszukana konstrukcja bryły, oświetlenie zewnętrzne, wykończenie zieleńców, parkingów, ławek, fontann oraz oszklenie obiektu czynią ośrodek bardzo atrakcyjnym. Przestrzenie wewnątrz obiektu (z kolorystyką, oświetleniem, wykończeniem ceramicznym i marmurowym, z wieloma atrakcjami basenowymi, nowoczesnością urządzeń, bogactwem roślinności naturalnej, wieloma rzeźbami, temperaturą powietrza i przyjaznym klimatem obsługi basenowej) stwarza komfortowe warunki dla relaksu, rekreacji i odpoczynku dla dzieci, młodzieży, dorosłych, a nawet osób w podeszłym wieku.

Obiekt ze swoją wielofunkcjonalnością przeznaczony jest dla każdego i wymaga sprawnego funkcjonowania i zarządzania.

W Aquaparku postanowiono opracować efektywny system zarządzania finansami zapewniający rentowność kompleksu jako całości, przy połączeniu funkcji rehabilitacyjnej i rekreacyjnej.

W celu pozyskania nowych klientów spółka prowadzi działalność promocyjną; ma ona szeroki zasięg. Jest to produkcja spotów reklamowych w radiu i telewizji, drukowanie materiałów reklamowych w postaci folderów, broszur i firmowych teczek. W początkowym okresie, wydatki na promocję przewyższały wartość przychodów z działalności podstawowej. Obecnie plan marketingowy przewiduje wydatki ponoszone przez spółkę na marketing do wysokości 20.000 zł netto miesięcznie . Strukturę kosztów reprezentacji i reklamy przedstawia tab.2.

Tabela 2. Struktura kosztów – „Reprezentacja i reklama”

Stan na 31.10.1998 r.

Lp.	Reklama publiczna	Struktura	Lp.	Reklama niepubliczna	Struktura
		(%)			(%)
1	Telewizja	48,0	1	Koszty z okazji rozpoczęcia działalności	54,0
2	Radio	36,0	2	Koszty sponsorowania - impreza powiatowa	35,0
3	Prasa +materiały reklamowe	16,0	3	Zakup strojów sportowych (bez nadruków)	11,0
Razem		100,0	Razem		100,0

Zródło: opracowanie własne

Typowymi kosztami reprezentacji i reklamy w działalności kompleksu wodnego są :

1. koszty promocji usług przy zastosowaniu środków masowego przekazu (telewizja, radio, prasa) oraz innej reklamy publicznej np. zakup strojów sportowych z nadrukiem Aquapark dla sportowców biorących udział w imprezach krajowych i międzynarodowych
2. koszty przyjmowania kontrahentów oraz różnych delegacji
3. koszty imprez artystycznych.

Koszty działalności operacyjnej dotyczą prowadzenia działalności podstawowej; natomiast pozostałe koszty odzwierciedlają charytatywny charakter działalności (przekazane darowizny na cele sportowe i społeczne). Należy dodać, że oprócz działalności podstawowej dokonuje się także różnych operacji związanych z papierami wartościowymi.

System zarządzania kosztami opracowany przez Zarząd Spółki pozwala wyodrębnić koszty dla poszczególnych obiektów (usług) wg miejsc powstawania (tab. 3). Odpowiednia ewidencja kosztów umożliwia ustalenie rentowności poszczególnych obiektów (funkcji) ośrodka.

Tabela 3. Struktura kosztów wg miejsc powstawania

Stan na 31.10.1998 r.

Lp.	Miejsce powstawania kosztów	Woda	Energia elektryczna	Energia ciepła	Wywóz śmieci	BHP	Ochrona obiektu	Sprzątanie obiektu
struktura (%)								
1	Hala basenowa	61	55	72	75	45	45	45
2	Bilard	0	5	2	5	5	5	5
3	Rehabilitacja	24	19	15	10	15	10	10
4	Reklama	2	1	2	1	5	10	10
5	Najem	2	9	4	0	0	0	0
Suma:		89	89	95	91	70	70	70
6	Koszty ogólne	11	11	5	9	30	30	30
Razem:		100	100	100	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne

2. Istota zarządzania finansami Aquaparku

W opracowaniu pokazano jedynie wybrane problemy systemu finansowego - funkcjonującego w kompleksie. System ten został opracowany przez zespół zewnętrzny (informatyków) i zaadoptowany na potrzeby Aquaparku. Program finansowo-księgowy jest integralną częścią kompleksowego systemu wspomagania zarządzania. Zawiera on ponadto moduły: obsługi klienta, rejestrację czasu pracy, system kadrowo-płacowy, system gospodarki materiałowej.

W procesach decyzyjnych, w Aquaparku niebagatelną rolę przywiązuje się do zarządzania finansami, a w szczególności do kreowania źródeł pochodzenia środków finansowych oraz sposobów ich wykorzystania - przeznaczonych zarówno na prowadzenie działalności eksploatacyjnej, jak i inwestycyjnej. Inwestowanie oraz pozyskiwanie środków inwestycyjnych wiąże się z długofalową działalnością przedsiębiorstwa. W Aquaparku nie mniejsze znaczenie przypisuje się bieżącym decyzjom finansowym składającym się na proces zarządzania środkami obrotowymi przedsiębiorstwa. Stanowią one kapitał obrotowy obejmujący aktywa o wysokim stopniu płynności finansowej.

Podstawowymi składnikami kapitału obrotowego w spółce są:

- gotówka i łatwo zbywalne papiery wartościowe,
- bieżące należności przedsiębiorstwa,

Planowanie przychodów jest procesem skomplikowanym. Wielkość przychodów kształtują m.in. takie czynniki jak:

- ceny biletów,
- struktura klientów,
- dzień tygodnia,
- pora roku.

Wszystkie czynniki są istotne oraz ściśle ze sobą powiązane. Ceny biletów są zróżnicowane według grup klientów oraz dni tygodnia. Poziom cen kształtuje m.in. układ przepływów pieniężnych. W związku z sezonowością usług Aquaparku, w okresach letnich występuje inna struktura klientów, niż w okresie jesienno-zimowym.

Przy planowaniu przepływów pieniężnych należy:

- założyć, że budżety gotówkowe, w okresie jesienno-zimowym są niższe niż w okresie letnim,

- mieć na uwadze, że plany są sporządzane na krótkie okresy. Przykładowo w zimie następuje natychmiastowa reakcja klientów na zmianę czynników zewnętrznych np. opady śniegu, ślizgawice itp. – co rzutuje w konsekwencji na wielkość przychodów,
- analizę przepływów połączyć z obserwacją rezerwacji (istnieje duża zależność przychodów do ilości zarezerwowanych biletów wstępu).

Do planowania przepływów pieniężnych niezbędne jest dostarczenie wszechstronnych i dokładnych danych na temat przyszłych operacji przedsiębiorstwa. Wymagana jest do tego współpraca planisty z różnymi działami operacyjnymi przedsiębiorstwa.

W procesie zarządzania finansami Aquaparku wyróżnia się następujące działania:

1. sporządzanie planów finansowych:
 - dziennych
 - tygodniowych
 - miesięcznych
2. bieżąca weryfikacja planów finansowych na podstawie dotychczasowego wykonania:
 - porównywanie planów z faktycznym wykonaniem
 - podejmowanie decyzji o alokacji wolnych środków pieniężnych
3. sporządzanie sprawozdań finansowych: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych,
4. przeprowadzanie analizy finansowej.

Tworzenie arkuszy planów finansowych jest pomocne dla kontroli procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie. Ich rzetelne sporządzanie wymaga znajomości przepisów oraz specyfiki prowadzonej działalności. Rozpoznanie terminów regulowania zobowiązań oraz spływu należności, a także wartości poszczególnych płatności jest podstawowym zadaniem. Pewne regulacje prawne (skarbowe i podatkowe) określają wymagane terminy płatności; jednakże pozostałe wydatki należy grupować i systematycznie planować. Podział kosztów na stałe i zmienne pozwala z dużym prawdopodobieństwem określić przyszłe przepływy pieniężne. Poza zobowiązaniami podatkowymi istnieje grupa wydatków, których terminy płatności są uregulowane obustronnymi umowami wiążącymi. Wśród tych wydatków należy wyróżnić koszty opłat eksploatacyjnych (woda, CO, energia), umów stałych (ochrona obiektu, sprzątanie, obsługa BHP, prawna itp.) oraz zobowiązania pracodawcy względem pracowników (wynagrodzenia, inne świadczenia pracownicze). Ważną grupę kosztów stanowią zakupy materiałów oraz wydatki na marketing. Określenie tych wydatków następuje na podstawie opracowanego planu inwestycyjnego oraz planu marketingowego.

Sztuką planowania jest skorelowanie wydatków z planowymi wpływami pieniężnymi. Wpływy te występują w okresach dziennych i to pozwala na dokładne planowanie i gromadzenie ich na przyszłe potrzeby gotówkowe. Dzienna relacja - wpływy/wydatki - określa nam zapotrzebowanie na środki finansowe oraz pozwala ustalić wielkość wolnych środków przeznaczonych do ulokowania w różne instrumenty finansowe. Wybór konkretnego instrumentu finansowego zależy od przyszłych potrzeb

Tabela 4 Wzór arkusza dziennych przepływów pieniężnych

Lp.	Data	Nazwa operacji gospodarczej	Bank		Kasa		
			wpływy	wyływy	wpływy	wyływy	
1	kolejny dzień tygodnia	Wpływy gotówkowe do kasy			XXXX		
		Wpływy bezgotówkowe do banku	XXXX				
		Zapłata zobowiązań		XXXX			
		Wyływy gotówkowe z kasy				XXXX	
		Razem:	\sum operacji	\sum operacji	\sum operacji	\sum operacji	
		Saldo na koniec dnia	XXXX		XXXX		

Źródło: opracowanie własne

pieniężnych. Dokładne sporządzanie arkuszy dziennych i tygodniowych umożliwia uchwycenie zjawiska nierównomiernej płynności finansowej. Przykład arkusza dziennego przedstawia tabela 4.

Oprócz arkuszy dziennych i tygodniowych w Aquaparku opracowuje się miesięczne arkusze finansowe (tab. 5).

Tabela 5 Wzór arkusza miesięcznych przepływów pieniężnych

Lp.	Data	Nazwa operacji gospodarczej	Przepływy pieniężne	
			wpływy	wypływy
1	kolejny miesiąc	Przychody ze sprzedaży	XXXX	
		Koszty uzyskania przychodów		XXXX
		Koszty finansowe		XXXX
		Przychody finansowe	XXXX	
		Pozostałe przychody operacyjne	XXXX	
		Pozostałe koszty operacyjne		XXXX
			Σ operacji	Σ operacji
		Razem:		
	Saldo na koniec miesiąca	XXXX	XXXX	

Źródło: opracowanie własne

Użyteczność poszczególnych arkuszy jest duża i przy weryfikacji planów z faktycznym wykonaniem stają się one podstawą do podejmowania decyzji finansowych. Wykorzystanie techniki komputerowej pozwala na natychmiastową reakcję odnośnie korygowania rozbieżności planów z faktycznym wykonaniem. Ponadto w razie wystąpienia nieplanowanych czynników mających wpływ na przepływy, umożliwia podjęcie decyzji o weryfikacji planów. Szybkość reakcji na odchylenia jest mierzona w okresach dziennych i pozwala na bieżącą aktualizacją planów. (krótko i długoterminowych).

Zarządzanie finansowe w Aquaparku to także rozwiązywanie problemów z pogranicza marketingu i finansów.

Prowadzona działalność marketingowa dostarcza różnych informacji o reakcjach klientów odnośnie oferowanych usług. Problem ustalania odpowiedniego poziomu cen jest istotny zarówno z punktu widzenia marketingu, jak i finansów.

W Aquaparku zastosowano kosztową metodę ustalania cen. Na procedurę ustalenia cen - dla klientów korzystających z zespołu basenów - składają się następujące działania:

1. przygotowanie; tj. ustalenie:
 - okresu obowiązywania cen (okres letni i jesienno-zimowy),
 - przybliżonych wielkości kosztów jednostkowych zmiennych i stałych,
 - struktury klientów obiektu z podziałem na klientów indywidualnych i grupy zorganizowane,
 - struktury przychodów z uwzględnieniem podziału na dni powszednie (poniedziałek-piątek) i dni wolne od pracy (sobota, niedziela, święta).
2. ustalenie ceny własnej (koszty jednostkowe zmienne i stałe oraz marża),
3. opracowanie cennika różnicującego ceny dla osób indywidualnych i grup zorganizowanych korzystających z usług w określone dni tygodnia (poniedziałek – piątek, dni wolne od pracy).

W praktyce uwzględnia się, w niektórych przypadkach ceny rynkowe jako wzorzec do porównań.

Należy podkreślić, że najbardziej kłopotliwe jest ustalenie wielkości i struktury klientów, ponieważ na zachowania klientów ma wpływ wiele czynników zewnętrznych.

Innym problemem do rozwiązania staje się pełne wykorzystanie zdolności usługowych Aquaparku. Istnieją obiekty, których wykorzystanie jest niepełne, dotyczy to głównie rehabilitacji, szczególnie w okresie reformy służby zdrowia i systemu rozliczeń usług medycznych z kasą chorych.

Rozwiązanie tych problemów może wpłynąć na zmianę wielkości przepływów pieniężnych. Efektem – powinno być powstanie większych nadwyżek pieniężnych oraz automatyczne wydłużenie okresów dobrej płynności finansowej firmy.

LITERATURA

1. H.Towarnicka: Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa. Wrocław: Wydawnictwo AE 1998 (wyd. 1), 1999 (wyd. 2).
2. H.Towarnicka, J.Hermaszewski: Kompleks rekreacyjno-rehabilitacyjny Aquapark w Polkowicach. Aspekty marketingowe, w: Zarządzanie organizacjami gospodarczymi (materiały konferencyjne – część II), Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, 1998, s. 589-595.