

Delegatura BHZ ELWRO
w Budapeszcie

Do użytku wewnętrznego

K O N C E P C J A

UTWORZENIA SPOŁKI w WRL

Opracował:

Bogdan Safader

Budapeszt, ~~W~~ Kwiecień 1987.

1. Cel utworzenia spółki:
 - Stworzenie korzystniejszych możliwości wzrostu eksportu wyrobów i usług ELWRO na rynku węgierskim.
2. Cele pośrednie (środki realizacji celu podstawowego):
 1. Włączenie partnerów węgierskich we wspólne działanie dla kształtowania promocji i popytu na wyroby ELWRO na rynku węgierskim.
 2. Podniesienie poziomu i rozszerzenie zakresu obsługi odbiorców węgierskich dla wzmocnienia pozycji ELWRO na rynku.
3. Sposób realizacji:
 1. Utworzenie z wybranym partnerem)partnerami węgierskimi joint ventures tj. spółki z udziałem ELWRO dla prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium WRŁ w zakresie zapewniającym realizację w stopniu maksymalnym celów jak wyżej.
 2. Kryteria wyboru partnerów winny uwzględniać już istniejące bądź potencjalne możliwości węgierskich uczestników spółki w zakresie:
 - a) - Kompleksowej obsługi odbiorców i użytkowników środków ETO obejmującej: planowanie, projektowanie systemów komputerowych w oprogramowania użytkowego, serwis techniczny i oprogramowanie, szkolenie, rozwój systemów,
 - b) - promocji i dystrybucji wyrobów ELWRO na rynku węgierskim,
 - c) - prowadzenie działalności w handlu zagranicznym (posiadanie bądź możliwość uzyskania węgierskiej koncesji).

Oprócz w)w kryteriów niezbędnym jest uwzględnienie przy wyborze partnera:

- d) opinii odbiorców i użytkowników o potencjalnym partnerze,
- e) możliwości realizacji, wspólnie z partnerem, zadań dot. obsługi serwisowej kalkulatorów, aparatury fiz.-chem., sprzętu i systemów automatyki wyeksportowanych przez ELWRO do WRL.

4. Przedmiot i zakres działania spółki.

Przedmiotem działania spółki winna być prowadzona na własny rachunek (samofinansowanie) działalność gospodarczą w sferze handlu i usług.

Zakres prowadzonej działalności powinien zapewnić zaspokajanie potrzeb odbiorców i użytkowników wszystkich wyrobów ELWRO a poziom świadczonych usług tworzyć klimat zaufania do firmy (wzmocnić pozycję na rynku).

Oprócz dostaw i obsługi wyrobów ELWRO spółka powinna prowadzić, wg. potrzeb odbiorców, działalność kompletną w oparciu o wyroby miejscowe a także świadczyć usługi umożliwiające rozwój i efektywne wykorzystywanie dostarczanych systemów.

W zależności od możliwości organizacyjnych, kadrowych, lokalowych itd. należy przyjąć etapowy proces tworzenia spółki:

- I etap - spółka z zakresem działania usługowym, realizująca zadania kompleksowej obsługi,
- II etap - rozszerzenie zakresu o działalność promocyjną i dystrybucyjną w tym zakupy importowe z ELWRO realizowane poprzez udziałowca posiadającego koncesję handlu zagranicznego.

Ograniczenie zakresu działania spółki wyłącznie do I etapu tj. wyłącznie do działalności usługowej nie stwarza pełnych możliwości dla realizacji w stopniu maksymalnym celów określonych na wstępie.

Oprócz zakresu ukierunkowanego na realizację celów ważnych dla ELWRO - spółka winna realizować działalność uznaną za bardzo ważną dla gospodarki węgierskiej co umożliwi skorzystanie z ulg w postaci:

- zwolnienia od podatku przez okres 5 lat,
- płatności od 6-go roku podatku w wysokości 20%,

Za bardzo ważne uznano między innymi:

- wytwarzanie urządzeń peryferyjnych dla komputerów,
- tworzenie oprogramowania,
- planowanie, kompletacja (organizacja) systemów dla wspomagania prac projektowych, kontroli produkcji, handlu,
- utrzymywanie w eksploatacji (services) systemów j.w.

5. Przewidywane zatrudnienie z chwilą rozpoczęcia działalności spółki

W spółce oprócz specjalistów węgierskich winni pracować specjaliści z ELWRO, skierowani do pracy za granicą w oparciu o przepisy Uchwały Rady Ministrów nr 103)85 Dział III paragraf 31,32 dot. spółki.

Należy przyjąć, że zakres działalności będzie sukcesywnie rozszerzany w miarę wprowadzania na rynek węgierski wyrobów ELWRO i podejmowanych przez spółkę zadań.

Przewiduje się, że spółka rozpocznie działalność od przejęcia obsługi już dostarczonych urządzeń (ok. 900 szt w ETO) i przygotowanie się do obsługi wprowadzanych na rynek węgierski wyrobów ELWRO.

Spółka powinna przejąć zadania dotychczas realizowane przez POT Budapeszt (wraz z przejęciem zatrudnionych w POT specjalistów ELWRO) a także zadania w zakresie serwisu TELE JS realizowane dotychczas przez SZAMALK przy udziale dwu naszych specjalistów.

Orientacyjne dane dotyczące początkowego zatrudnienia
obrazuje poniższe zestawienie:

Lp.	Rodzaj działalności	Przewidywany początkowy stan zatrudnienia			Uwagi
		pracow. węgierscy	pracow. z ELWRO	Razem	
1	2	3	4	5	6
1.	Serwis TELE JS -uruchomienia, naprawy gwaranc., pogwarancyjne	4	3	7	
2.	Serwis ODRA)R32	realizowany przez specjalistów z pkt.1.			
3.	Serwis R34				zatrudnienie i przeszkolenie przed uruchom. dostaw-rozwój odpowiednio do potrzeb, Stan początk.: 1+1,
4.	Naprawa podzespołów	1	1	2	wzrost odpowiednio do zadań,
5.	Magazyn części	1	1	2	
6.	Oprogramowanie podstawowe-serwis, rozwój	1	1	2	rozwój do znaczącego poziomu działalności,
7.	Oprogramowanie użytkowe głównie do pkt. 3,1 -doradztwo, pośrednictwo w dystryb.				rozwój odpowiednio do potrzeb rynku,
8.	Szkolenie TELE JS	2	1	3	wzrost wg. potrzeb realizacja przez specjalistów z pkt 1,2 i dojazdy z kraju,

1	2	3	4	5	6
9.	Obsługa w zakresie mikrokomputerów w tym terminali inteligent.: - serwis techn. i softwarowy, - dzierżawa (nadzór nad eksploatacją), - zastosowanie (doradztwo, tworzenie adaptacja oprogr. użytł. wdrożenia, rozwój),				rozwój do znaczącego poziomu w działalności,
10.	Serwis kalkulatorów				zatrudnienie i przeszkolenie przed uruchomieniem dostaw do WRL. Specjaliści wyłącznie z WRL. Przewidywany stan początkowy: 3 os. na 10 tys. sztuk kalkulatorów,
11.	Serwis aparatury fizyko-chemicznej	1		} 2	
12.	Serwis sprzętu i syst. automatyki		1		
	Razem przewidywany stan początkowego zatrudnienia dla obsługi dostarczonych już wyrobów	10	8	18	

Uwzględniając obsadę kierownictwa Spółki i personel pomocniczy, należy przewidywać łączne zatrudnienie w momencie rozpoczęcia działalności na poziomie nie większym niż 25 osób.

6. Przewidywane początkowe dochody,
koszty działalności i zysk spółki.

1. Przewidywane dochody.

Jednym ze źródeł dochodów spółki będą odpisy:

- gwarancyjne,
- za szkolenia użytkowników,
- za akwizycję,

płacone przez ELWRO w ustalonym procencie od wartości dostarczonego z ELWRO sprzętu.

Należy także rozważyć (tam gdzie w cenie urządzenia ujęto koszt uruchomienia instalacji) wprowadzenia odpisu dla spółki za instalację i przekazanie sprzętu bądź systemu do eksploatacji u odbiorcy.

Istotne uzależnienie dochodu spółki od eksportu w ELWRO winno stymulować działanie spółki na rzecz promocji i wzrostu sprzedaży ELWRO na rynku węgierskim.

Rozważnego wyważenia zatem wymagać będzie ustalenie wysokości odpisów. Uważam, że na zbyt niskich odpisach dla spółki nie powinniśmy zarabiać - źródłem zwiększenia zysku ELWRO powinien być przyrost sprzedaży wyrobów z tytułu działalności spółki a także kwoty z podziału zysku spółki proporcjonalne do wysokości udziału kapitału ELWRO w spółce.

Inne źródła dochodów spółki to:

- marża kompletacyjna (handlowa),
- usługi pogwarancyjne (różne formy realizacyjne np. ryczałt miesięczny, przejęcie obsługi technicznej w ośrodkach obliczeniowych, itd.),
- usługi softwarowe (opracowywanie, wdrażanie, uzupełnianie, rozwój, sprzedaż itd.),
- usługi projektowe i wdrożeniowe systemów ^{EPD} ~~projektowych~~ dla komputerów, mikrokomputerów, teleprzetwarzania,
- usługi podnoszące efektywność przetwarzania danych i obniżające koszty eksploatacji komputerów,
- sprzedaż części zamiennych,

- sprzedaż usług i oprogramowania dla kontrahentów zachodnich za dewizy,
- sprzedaż urządzeń, systemów, aparatury itd. oraz usług i oprogramowania dla odbiorców z krajów RWPG,
- itd.

Szacuje się, że dochody z innych źródeł j.w. będą dynamicznie rosnać w miarę rozwoju działalności spółki.

Dla wstępnego oszacowania dochodów początkowych spółki przyjęto jako minimalne wielkości kontyngentów i odpisów ELWRO jak niżej:

Kontyngent dla ELWRO na 87 rok:

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| - środki ETO (bez usług) | - ok. 2,0 mln Rbl |
| - automatyka i aparatura pomiar. | - 0,5 mln Rbl |

Odpisy dla spółki:

- | | |
|--|------------|
| - za serwis gwarancyjny (wszystkie wyroby) : | - 3 do 4 % |
| - za szkolenie (tylko środki ETO) | - 7 do 8 % |
| - za akwizycję (wszystkie wyroby) | - 3 do 4 % |

Razem: 13 do 16 %

przyjęto jako minim. 14 %

Obliczenie dochodów w początkowym okresie:

a) z tytułu odpisów:

- | |
|--|
| - środki ETO: 2,0 mln Rbl x 14% = 280 tys.Rbl= 7,8 mln Ft. |
| - automatyka i aparatura: 0,5 mln Rbl x 7% = 35 tys.Rbl= 0,98mln Ft. |

Dochód z tytułu odpisów: ok. 8,8 mln Ft.

uwzględniając odpis bądź dochód za uruchomienia łączny dochód spółki z tytułu odpisów ELWRO przekroczy 9,0 mln Ft.

b) z tytułu innych źródeł (początkowy zakres):

- | | |
|--|--------------------------------|
| - usługi pogwar. ODRA)R32
(aktualnie realizowane przez
POT i ELWRO SERWIS) | ok. 350 tys.Rbl= ok.9,8mln Ft. |
|--|--------------------------------|

- usługi pogwar. TELE JS
(aktualnie realizow. przez
Szamalk) min. 11,5 mln Ft

Dochód z tytułu
innych źródeł : min. 21,3 mln Ft

Razem dochód a + b = min. 30,1 mln Ft.

Wyliczony j.w. minimalny dochód dotyczy danych za 86 i 87 r. i obejmuje działalność wykajającą z przejęcia przez spółkę zakresu dotychczas realizowanej obsługi na rynku węgierskim przez specjalistów POT Budapest, ELWRO SERWIS i grupy w Szamalku obsługującej TELE JS oraz szkolącej (głównie naszymi siłami) odbiorców węgierskich w obsłudze TELE JS.

Dochody spółki będą wyższe z tytułu sprzedażynowych wyrobów ELWRO wprowadzanych na rynek węgierski.

Przewiduje się wzrost dochodów z tytułu:

- odpisów za akwizycję i obsługę gwarancyjną kalkulatorów ELWRO-330 :
10 tys.sztuk = ok. 2,3 mln Rbl x 7% = ok. 4,5 mln Ft
 - odpis z tytułu sprzedaży i obsługi gwaranc. (bez szkolenia) 1 syst. R34 tj. ok. 1,5 mln Rbl x 7 % = ok. 3,0 mln Ft
 - marży kompletacyjnej (handlowej)
min. 5% od min. 2,5 mln Rbl = min. 3,5 mln Ft
 - innych usług = ?
-
- Razem min. 11,0 mln Ft

Należy przyjąć, że dochody spółki za pierwszy rok działalności będą kształtowały się na poziomie:

- a) min. 30 mln Ft
- z tytułu przejęcia usług POT, ELWRO SERWIS i SZAMALK przy zatrudnieniu w spółce jak w tabeli w pkt.5 tj. max. 25 osób

lub

- b) min 40 mln Ft - z tytułu przejęcia usług jw. i sprzedaży nowych wyrobów tj. R-34, ELWRO330 a także z tytułu podjęcia działalności handlowej-kompletacyjnej (marże)

W dalszym okresie rozszerzania działalności (uruchomienia, sprzedaż, oprogramowania itd) i przy wzroście sprzedaży z ELWRO, dochody spółki znacznie wzrosną - ostrożnie licząc należy szacować wzrost o conajmniej 50%.

2. Koszty działalności spółki.

Przewidywane koszty (wydatki) spółki w ujęciu zagregowanym obejmują:

- a) Koszty osobowe:
- płace pracowników węgierskich i skierowanych z ELWRO do spółki,
 - podatek (składka) od płac odpowiednik podatku na ZUS w PRL,
 - delegacje.
- b) Koszty administracyjno-rzeczowe
- między innymi: lokalowe, usługi w tym telekomunikacyjne, materiały administr.-gospodarcze, eksploatacja samochodów, remonty, reklama itd.

Obliczenie kosztów:

- a) Koszty osobowe
- przyjmując średnie wynagrodzenie pracowników węgierskich i polskich na poziomie 14 tys Ft przy początkowym zatrudnieniu 25 osób, płace wyniosą w skali rocznej : - 4,2 mln Ft
 - składka ubezpieczeniowa 40% od płac - 1,7 mln Ft
 - delegacje ok. - 0,6 mln Ft
-
- Razem koszty osobowe: 6,5 mln Ft

b) Koszty administracyjno-rzeczowe

Orientacyjnie ok. 220 tys. Ft na zatrudnionego (są to koszty względnie stałe i porównywalne dla działalności handlowo-serwisowej) - ok. 5,5 mln Ft

Łącznie koszty osob.+ administr.rzecz.: ok. 12,0 mln Ft.

Należy przyjąć, że wzrost kosztów będzie znacznie mniejszy aniżeli wzrost sprzedaży. Np. wzrost dochodów o ok. 10 mln Ft (patrz przewidywany przyrost z tyt. ELWRO 330 i R34) spowoduje wzrost kosztów osobowych (płace i podatek dla ok. 5 pracowników) o ok. 1,2 mln Ft a kosztów administr.rzecz. o ok. 1,1 mln Ft - razem o ok. 2,3 mln Ft.

3. Przewidywany zysk spółki

Uwzględniając zakwalifikowanie spółki do obszaru preferowanej na Węgrzech działalności gospodarczej - spółka przez 5 lat będzie zwolniona od podatków.

Przewidywany zysk spółki stanowić będzie:

Zysk = Dochód - Materiały sprzedane z usługą - Koszty działalności.

Przyjmując, że zużycie materiałów (elementy, zespoły itd) w dochodach ogółem stanowić będzie ok. 25%, zysk za okres początkowy wyniesie:

Zysk = 30 mln Ft - 7,5 mln Ft - 12 mln Ft = 10,5 mln Ft

Należy przyjąć, że wzrost dochodów o 10 mln ponad początkową sprzedaż da przyrost zysku w granicach ok. 5 mln Ft a średni udział zysku w dochodach będzie większy od 35%.

4. Odpisy udziałowe z zysku.

Uwzględniając udział kapitału ELWRO w spółce w wysokości 49%, odpis z zysku spółki dla ELWRO za 1-szy rok działalności wyniesie : min. 5 mln Ft
tj.: min 180 tys. Rbl

Przyjmując, że dochody spółki po rozszerzeniu działalności kształtować się będą na poziomie min, 60 mln Ft, a zysk wyniesie tylko 35% dochodów, orientacyjny udział (49%) ELWRO w zysku spółki wyniesie:

$$\begin{aligned} \text{Zysk ELWRO} &= 60 \text{ mln Ft} \times 0,35 \times 0,49 = \text{ok } 10 \text{ mln Ft} \\ &= \text{ok } 360 \text{ tys. Rbl} \end{aligned}$$

Uważam, że dbając o rozwój spółki a tym samym o wzrost eksportu, należy przewidywać, że należne dla ELWRO udziały w zysku przeznaczone byłyby ~~na pokrycie kosztów np. zakwaterowania pracowników ELWRO~~ a głównie na inwestycje spółki zwiększające jej potencjał a tym samym pozycję i dochody ze wzrostu sprzedaży z ELWRO.

7. Forma prawna spółki

Mając na uwadze zalecenia zawarte w wytycznych w sprawie zasad uczestnictwa przedsiębiorstw w spółkach (zał. nr 1 do zarządzenia nr 44 MHZ z 84.lo.13) a także obowiązujące w WRL zasady dotyczące tworzenia wspólnych przedsiębiorstw (patrz opracowanie pt. "Informacja prawna") wydaje się, że odpowiednią formę prawną stanowiłaby spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Charakterystyka spółki z o.o. zawarta jest w opracowaniu pt. "Informacja prawna o zasadach tworzenia przedsiębiorstw wspólnych z udziałem kapitału zagranicznego w WRL" - str. 6 i 7.

8. Kapitał spółki

Uwzględniając konieczność dysponowania przez spółkę w momencie rozpoczęcia działalności niezbędnym wyposażeniem materiałowym (elementy, zespoły, części zamienne) i technologicznym ok.2 krotnie większym od posiadanego wyposażenia POT Budapest (jest za ok. 12 mln zł) a także niezbędnymi środkami transportu i wyposażenia, wydaje się, że minimalnym początkowym kapitałem spółki winna być wielkość (kwota) obejmująca:

- a) wyposażenie w części zamienne i sprzęt technologiczny o wartości min. 2 krotny stan magazynu POT tj. o wartości:

$$2 \times 12 \text{ mln zł} \times P$$

gdzie:

P - przelicznik zł na Ft w wysokości zbliżonej jak przy sprzedaży części za ruble a więc np. ok 28 zł za 1 rubel. Wobec tego, że 1 Rbl = 28 Ft

$$\text{to } P = \frac{28 \text{ Ft}}{28 \text{ zł}} = 1.$$

Stąd wartość wyposażenia jw:

$$2 \times 12 \text{ mln zł} \times 1 = 24 \text{ mln Ft}$$

- b) Wartość pozostałego wyposażenia i środki w gotówce:

ok. 26 mln Ft

Razem ok. 50 mln Ft.

A zatem udział ELWRO w wys. określonej wg. węgierskich przepisów jako 49% wyniósłby:

- ok. 25 mln Ft

z czego

- udział rzeczowy (wg. przepisów max 70%)

wyniósłby:

$$25 \text{ mln Ft} \times 0,7 = 17,5 \text{ mln Ft} \quad (\text{tj. ok. 625 tys. Rbl})$$

- udział w gotówce (min. 30%) wyniósłby:

$$25 \text{ mln Ft} - 17,5 \text{ mln Ft} = 7,5 \text{ mln Ft}$$

(tj.ok. 270 tys. Rbl)

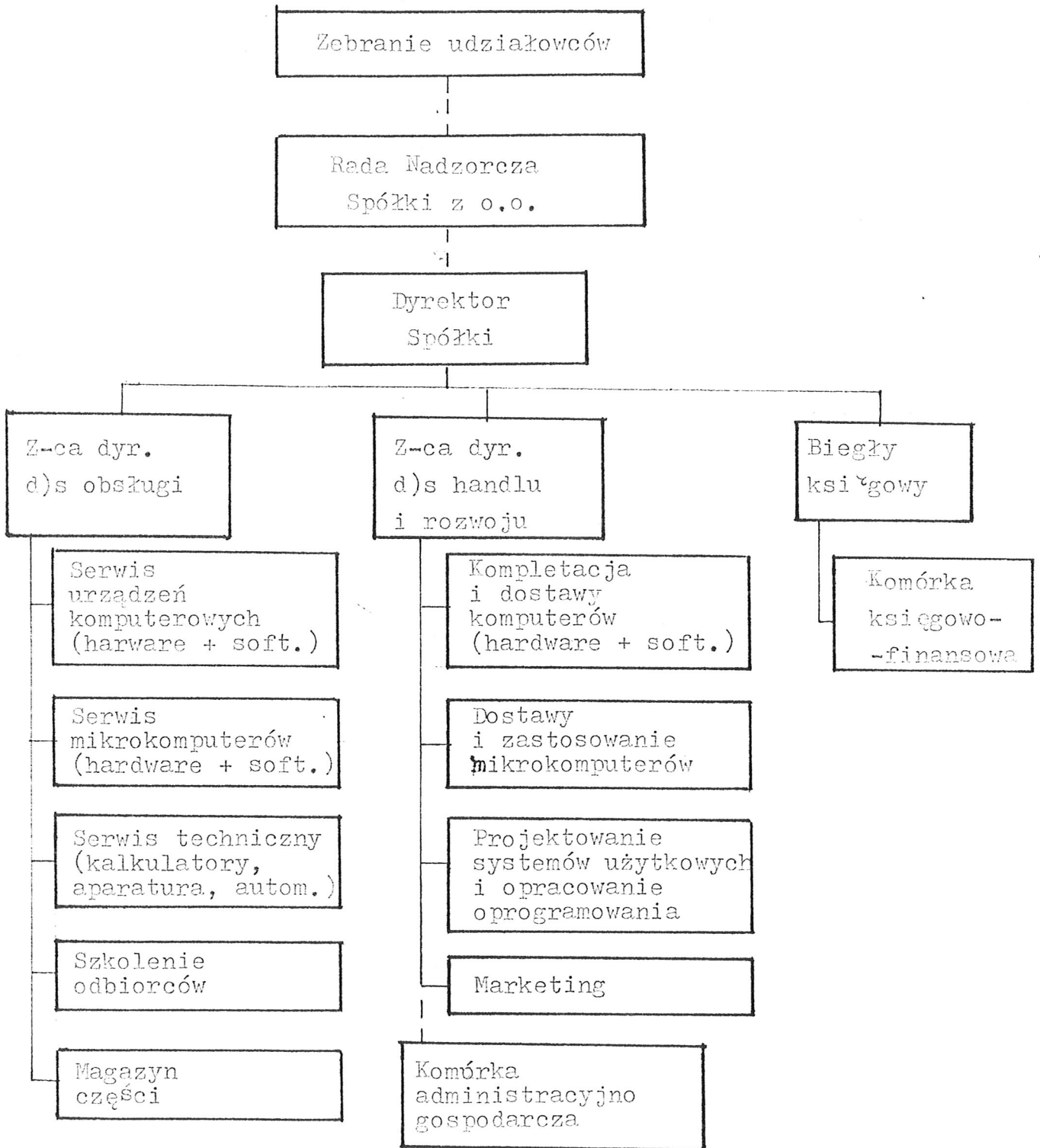
Przyjmując, że stan magazynu POT zostanie przekazany jako udział rzeczowy w wysokości ok. 12 mln Ft - pozostałe 5,5 mln aportu rzeczowego wypełniłyby uzupełnienia części, wyposażenia technologicznego, środki transportu bądź ewentualne zwiększenie udziału gotówkowego.

9. Organizacja spółki.

Uwzględniając formę prawną (ograniczoną odpowiedzialność) rzutującą w pewnym sensie na jej organizację, przykładowy schemat organizacyjny dla orientacji i dalszych uzgodnień zawierałby układ jak na schemacie *str. 14.*

- W pierwszej kolejności winny rozpocząć działalność:
- plan obsługi w niezbędnym zakresie dla zachowania ciągłości w zapewnieniu usług użytkownikom TELE JS i systemów ODRA, R32 a także użytkownikom dostarczonych już urządzeń automatyki, aparatury kontrolno-pomiarowej.
 - biegły księgowy z komórką księgowo-finansową.

Równoległe, moim zdaniem, organizowana winna być działalność pionu handlu i rozwoju.



11. Przewidywany termin utworzenia spółki

Uwzględniając wymogi proceduralne zarówno w Polsce jak i na Węgrzech a także postanowienie Umowy Serwisowej w zakresie TELE JS z firmą SZAMALK, spółka może być utworzona od 1.01.1988 r. Powyższe wynika z faktu, że wypowiedzenia jednostronne umowy z SZAMALK może mieć miejsce: na koniec każdego roku kalendarzowego, "listem poleconym trzy miesiące przed zakończeniem bieżącego roku (do 30 września)".

Przy bardzo intensywnej pracy z naszej strony i ze strony partnera terminu ten jest realny - przy czym istotnym jest, aby wyboru partnera i podpisania porozumienia z nim o wspólnej intencji utworzenia spółki dokonać do końca maja br.

Dalszy harmonogram opracowany wspólnie z partnerem winien tak uwzględniać przebieg prac, uzgodnień i załatwianie spraw proceduralnych aby spółka mogła rozpocząć działalność z początkiem 1988 r.

~~W załączeniu propozycje dotyczące
potencjalnych partnerów.~~

Opracował:

p) o kier. Delegatury BHZ Elwro
Bogdan Safajer

