

Controlling w firmie

Praktyczne narzędzia, jak
poprawić płynność finansową
w przedsiębiorstwie

Kierownik grupy wydawniczej
Agata Eichler

Redaktor
Katarzyna Brzozowska

Wydawca
Aliacja Woźniak

Korekta
Zespół

ISBN: 978-83-8344-704-9

Copyright © by Wiedza i Praktyka sp. z o.o.
Wiedza i Praktyka sp. z o.o.
ul. Łotewska 9a, 03-918 Warszawa, tel. 22 518 29 29, faks 22 617 60 10

DTP: IGAWA Ireneusz Gawliński

Druk: Miller Druk sp. z o.o.

Publikacja „Controlling w firmie” jest chroniona prawem autorskim. Przedruk opublikowanych w niej materiałów – bez zgody wydawcy – jest zabroniony. Zakaz nie dotyczy cytowania publikacji z powołaniem się na źródło. Niniejsza publikacja została przygotowana z zachowaniem najwyższej staranności i wykorzystaniem wysokich kwalifikacji, wiedzy i doświadczenia autorów oraz konsultantów. Zaproponowane w niej wskazówki, porady i interpretacje dotyczą sytuacji typowych. Ich zastosowanie w konkretnym przypadku może wymagać dodatkowych, pogłębionych konsultacji. Publikowane rozwiązania nie mogą być traktowane jako oficjalne stanowisko organów i urzędów państwowych. W związku z powyższym redakcja nie może ponosić odpowiedzialności prawnej za zastosowanie zawartych w niniejszej publikacji wskazówek, przykładów, informacji itp. do konkretnych przypadków.

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I. Aktywne zarządzanie płynnością finansową	7
1.1. Na czym polega aktywne zarządzanie płynnością finansową	7
1.2. Strategia płynności finansowej – trochę o miękkich aspektach	8
1.3. Zarządzanie kapitałem pracującym – tu zaczyna się kształtowanie płynności	9
1.4. Czy koncentracja na płynności finansowej hamuje rozwój firmy	10
1.5. Jak mierzyć efekty zarządzania płynnością finansową	11
Rozdział II. Uwalnianie gotówki zamrożonej w zapasach	15
2.1. Zarządzanie zapasami zaczyna się w magazynie, a nie w bilansie	15
2.2. Klasyfikacja zapasów do celów lepszego zarządzania płynnością finansową	16
2.3. Wysokie zapasy to nie tylko zagrożenie dla płynności finansowej	18
2.4. Metoda ABC	18
2.5. Metoda XYZ	20
2.6. Wynik połączenia metody ABC i XYZ	21
2.7. Wpływ jakości prognoz sprzedaży na wartość zapasów	23
2.8. Struktura czasu utrzymywania zapasów	24
2.9. Wskaźnikowa analiza zapasów	25
2. 10. Ukryte koszty zapasów	26
2.11. Rotacja zapasów a rabat za zwiększone zamówienie	27
2.12. Kiedy dalsze ograniczanie zapasów może być niebezpieczne	27
Rozdział III. Należności handlowe	29
3.1. Polityka kredytowa	29
3.2. Limit kredytowy	31
3.3. Termin płatności	32
3.4. Odpowiedzialność za politykę kredytową	34

3.5. Organizacja procesu realizacji dostaw	35
3.6. Zapisy w umowie handlowej	37
3.7. Wskaźnikowa ocena zdolności kredytowej	39
3.8. Ocena jakościowa	43
3.9. Prosty model do oceny ryzyka kredytowego	44
Rozdział IV. Zobowiązania handlowe	59
4.1. Przygotowanie bazy dostawców	60
4.2. Konsolidacja dostaw	60
4.3. Ogólne Warunki Dostaw	61
4.4. Metryka do umowy	62
4.5. Ocena wskaźnikowa zobowiązań handlowych	63
4.6. Struktura wiekowa zobowiązań	64
4.7. Elektroniczny obieg dokumentów	65
4.8. Kontrola procesu wykonywania płatności	66
Rozdział V. Zarządzanie gotówką	69
5.1. Jak dużo gotówki potrzebuje firma	69
5.2. Rabat za przyspieszoną płatność	70
5.3. Cash collection	72
5.4. Automatyzacja wpłat	72
Rozdział VI. Przepływy pieniężne	
Analiza i interpretacja generowanych operacyjnych przepływów pieniężnych w przekroju należności, zapasów i zobowiązań.....	75

Wstęp

Książka, którą oddajemy, porusza problematykę zarządzania płynnością finansową. Wydaje się, że na ten temat powstało już na tyle dużo publikacji, że nie ma potrzeby tworzenia nowego opracowania. Książka ta porusza jednak zagadnienie płynności od innej strony. Jest ona wynikiem kilku lat doświadczeń autora, które zdobył, pracując na bardzo konkurencyjnym rynku. Pominęto tu opis powszechnie znanych miar wykorzystywanych w zarządzaniu płynnością finansową, jak na przykład: DSO czy ekonomiczna wielkość zamówienia. Te miary są na tyle znane i przytaczane w wielu źródłach literatury, że nie ma potrzeby ich powielania.

Treść książki koncentruje się na pokazaniu nowych kierunków umożliwiających poprawę w zakresie płynności oraz wskazaniu nowego zastosowania znanych powszechnie narzędzi. Czasami od publikacji oczekuje się, że przedstawi ona gotowy model, który można zastosować w każdym przedsiębiorstwie. Niestety takie rozwiązania nie są najlepszym kierunkiem, aby przekazać wiedzę. Głównie z tego powodu, iż każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę. Najbardziej typowa to specyfika branży. Jednak równie istotna jest pozycja firmy na rynku. Inną politykę zarządzania płynnością przyjmują liderzy, a inną przedsiębiorstwa ze środka stawki. W książce tej można znaleźć coś, co nazywamy najlepszymi praktykami. Cała treść bazuje na praktycznych doświadczeniach, a celem autora jest to, aby stały się one podpowiedzią, gdzie można szukać źródeł poprawy płynności finansowej. Mamy nadzieję, iż książka ta stanie się także inspiracją do podejmowania działań wychodzących poza obowiązujące schematy.

W tej pozycji nie skupiamy się również na opisie zewnętrznych źródeł płynności (faktoring, kredyty, KPD i inne). Książka ma przekonać do tego, że warto w pierwszej kolejności poszukać możliwości uwolnienia gotówki wewnątrz firmy. Za każdy łatwy pieniądz pozyskany z zewnątrz trzeba zapłacić, a po co ponosić dodatkowe koszty, jeśli wewnątrz firmy tkwi potencjał do generowania płynności. Warto wskazać, iż takie podejście oparte na efektywniejszym zarządzaniu aktywami i pasywami

bieżącymi ma jeszcze jeden bezcenny atut. Jest to trwała poprawa (*sustainability*), która wpływa nie tylko na poprawę płynności, ale również na poprawę rentowności. Niestety wciąż pojawia się błędne przeświadczenie o tym, że płynność finansowa pozostaje w sprzeczności z rentownością. Nie jest to prawdą, do czego powinna przekonać treść tego opracowania.

Rozdział I

Aktywne zarządzanie płynnością finansową

W tym rozdziale piszemy o:

- Aktywnym podejściu do zarządzania płynnością finansową
- Uwzględnianiu wpływu otoczenia na strategię płynności finansowej
- Zarządzaniu kapitałem pracującym
- Pomiarze płynności i poprawnej interpretacji wskaźników

1.1. Na czym polega aktywne zarządzanie płynnością finansową

Zarządzanie płynnością finansową nie może ograniczać się tylko do ram, w których funkcjonuje dział finansowy. Obecnie firmy, które odnoszą największe sukcesy na rynku, stosują aktywne podejście do zarządzania płynnością finansową. Polega ono na tym, że dział finansów jest włączany w te obszary, w których podejmowane decyzje wpływają na płynność finansową. Nie oznacza to, że dział finansowy przejmuje kompetencje innych działów, ale staje się bardziej ich strażnikiem i partnerem biznesowym. Chyba najprostszym przykładem jest współpraca z działem sprzedaży. Często w firmach występuje takie podejście, że dział sprzedaży najpierw realizuje sprzedaż, a następnie dział finansów próbuje odzyskać pieniądze od dłużników, którzy zwlekają z płatnością. Aktywne podejście polega na tym, że dział finansów bada kondycję odbiorców, przydziela limity kredytowe, dając wstępną rekomendację o możliwych do zrealizowania wolumenach sprzedaży. Następnie na bieżąco współpracuje z działem sprzedaży w konstruowaniu takich rozwiązań, które pozwolą

zrealizować jak największą, ale bezpieczną z punktu widzenia ryzyka sprzedaż. Może to się choćby odbywać poprzez wspólne planowanie sprzedaży, pozyskiwanie zabezpieczeń, opracowywanie planów oddłużenia odbiorców czy sterowanie terminem płatności. Innym przykładem jest zaangażowanie w monitoring poziomu zapasów. Każda z tych odpowiedzialności wymaga jednak nie tylko liczenia wskaźników i przesyłania raportów. Aktywne podejście do zarządzania płynnością to włączanie w ten proces osób, które mają wpływ na poziom płynności finansowej. To spotkania, rozmowy, wspólne konstruowanie rozwiązań i strategii, które będą najlepsze dla wyników firmy. Właśnie dzięki takiemu podejściu firmy, które posiadają bezpieczny poziom płynności finansowej, odnotowują również dobre wyniki w zakresie rentowności. Takie podejście gwarantuje jeszcze jedną korzyść – w centrum podejmowanych decyzji zawsze pozostaje klient.

1.2. Strategia płynności finansowej – trochę o miękkich aspektach

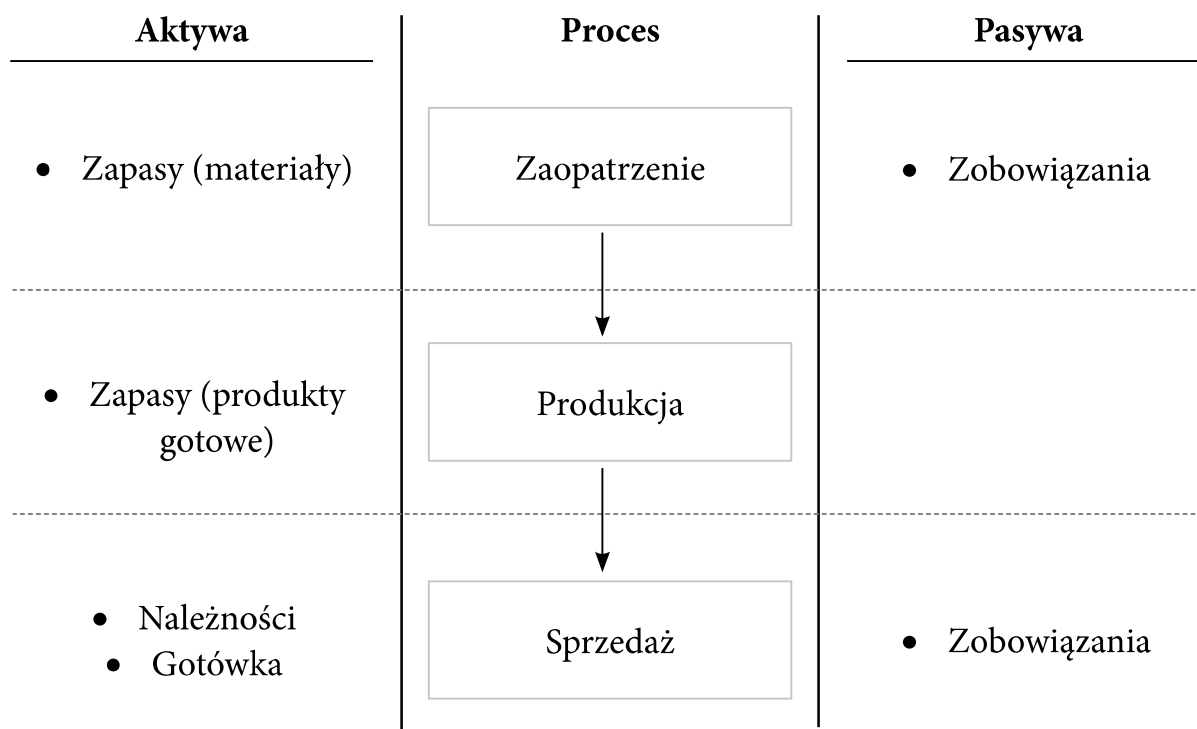
Często pada pytanie – jeśli w centrum naszych decyzji pozostaje klient, to czy oznacza to, że powinniśmy tolerować opóźnienia w płatności lub utrzymywać bardzo wysokie stany zapasów słabo rotujących, ponieważ w każdej chwili może pojawić się klient chcący kupić ten produkt. Doświadczenia pokazują, że firmy zbyt liberalne w tym zakresie w końcu przegrywały z konkurentami, którzy trzymali się ustalonych zasad. Na początku, znając siłę swojej oferty, należy określić uczciwe zasady współpracy dla obu stron. Następnie ważne jest przestrzeganie tych zasad oraz konsekwentne egzekwowanie swoich praw, kiedy jest to konieczne. Odbiorcy również muszą pamiętać, że przestrzeganie zasad określonych w umowie jest ważne. Dzięki silnym dostawcom są w stanie otrzymać taką wartość produktów i usług, która efektywnie zaspokoi potrzeby konsumentów, na których finalnie zarabiają. Oczywiście można zapytać, czym są te uczciwe zasady. Ta wiedza tkwi właśnie w firmie. To pracownicy firmy wiedzą, jak szybko rotują produkty, i na tej podstawie można wyznaczyć termin płatności. Wewnątrz firmy znajduje się również wiedza, jakie produkty muszą być dostępne od razu, a na jakie klient może poczekać kilka dni, składając zamówienie. Spotykać się również można z zastrzeżeniami samych klientów – wasz termin płatności jest zbyt krótki, jest tak ciężko na rynku, że jeśli chcecie dalej sprzedawać, musicie go wydłużyć. W takich sytuacjach nie warto poddawać się emocjom. Warto sprawdzić, jaka jest dominanta u innych klientów. Jeśli 90% klientów płaci w terminie, a 10% nie, to oznacza raczej, że te 10% klientów ma problemy finansowe. Jeśli natomiast proporcje się odwrócą, wówczas faktycznie może być to sygnał, że trzeba zweryfikować politykę kredytową i zmienić zasady współpracy z odbiorcami na takie, które pozwolą im płacić w terminie. Oczywiście w takim przypadku „oddajemy płynność”, dlatego trzeba jej poszukać w innych miejscach. Może poprzez lepsze zarządzanie zapasami bądź negocjowanie bardziej korzystnych umów z dostawcami. Jednak sukcesy w tym

zakresie można odnieść dopiero wtedy, gdy dział finansowy będzie aktywnie zarządzał całym procesem. Najlepiej jeśli będzie poszukiwał rozwiązań wspólnie z pracownikami, którzy mają największą wiedzę operacyjną. Będą to przykładowo: magazynierzy, technolodzy, kupcy, sprzedawcy, logistycy itp.

Firmy poszukują również odpowiedzi, który z elementów jest najważniejszy dla trwałej poprawy płynności finansowej. Odpowiedź jest dosyć niestandardowa. To nie dostęp do kapitału z zewnątrz czy najbardziej skomplikowane modele finansowe gwarantują stabilizację w zakresie płynności finansowej. Tym, co ma największy wpływ, są silne marki. Powodują one, że produkt dobrze rotuje, że oferta dostawcy jest na tyle pożądana przez konsumentów, iż będzie on w stanie szybko sprzedać zapasy i odzyskać pieniądze. To silne marki powodują, że pośrednicy, którzy opóźniają płatności (bo na przykład za pieniądze dostawców dokonują innych inwestycji), nie pozwolą sobie na zapłatę po terminie w obawie przed utratą produktów, po które sięga konsument. Dlatego inwestując w marki, warto pamiętać, że jest to inwestycja, która wpływa również na poprawę w zakresie płynności finansowej.

1.3. Zarządzanie kapitałem pracującym – tu zaczyna się kształtowanie płynności

Z płynnością finansową bezpośrednio związane jest również zarządzanie kapitałem pracującym. Jeśli spojrzymy na to zagadnienie przez pryzmat kapitału pracującego, wówczas widzimy, jak wiele jest możliwości zaangażowania innych działów w poprawę w zakresie płynności finansowej. Zobaczmy na rysunek na następnej stronie. Na płynność finansową mogą wpływać trzy przykładowe procesy pokazane na rysunku: zaopatrzenie, produkcja i sprzedaż. W procesie dotyczącym zaopatrzenia powstają zapasy materiałów i zobowiązania wobec dostawców. W tym przypadku można optymalizować poziom materiałów oraz próbować negocjować korzystniejsze rozliczanie zobowiązań (na przykład minimalizować płacone zaliczki). Następnie materiały trafiają do produkcji, gdzie ponownie trafiają na zapas, tym razem produktów gotowych. Tutaj można usprawnić płynność finansową poprzez lepsze planowanie produkcji. Ostatnim etapem jest sprzedaż. W tym miejscu powstają należności oraz zobowiązania. O ile powstanie należności nie jest niczym nowym, o tyle już zobowiązania generowane przez sprzedaż mogą zastanawiać. Tymczasem jest to istotny element umożliwiający poprawę płynności finansowej. Coraz częściej od zrealizowanej sprzedaży firmy wypłacają swoim odbiorcom dodatkowy bonus wyliczany jako procent zrealizowanych obrotów. Zazwyczaj dokumentuje się go fakturą, która jest kompensowana przez odbiorcę z płatnościami wobec dostawcy natychmiast po jej wystawieniu. Jeśli dostawcy udałoby się zapisać w umowie chociaż 10-dniowy termin płatności za takie faktury, mógłby istotnie poprawić swoją płynność finansową. Oczywiście na tym etapie konieczne są również wszelkie inicjatywy dotyczące szybszego spływu należności.



Rys. Przykład procesowego podejścia do zarządzania płynnością finansową

Przykład ten pokazuje, że zarządzanie płynnością może być procesem interesującym i angażującym nie tylko dział finansowy.

1.4. Czy koncentracja na płynności finansowej hamuje rozwój firmy

Zastanówmy się teraz, dlaczego zarządzanie płynnością finansową jest ważne. Czy faktycznie jest to potrzebne? Czy może jednak, jak często się słyszy, hamuje ona biznes i blokuje szanse szybkiego rozwoju firmy. Nie jest to prawdą. Firma posiadająca stabilną płynność finansową ma możliwość zaciągania zobowiązań, a w konsekwencji dokonywania zakupów. Dzięki temu jest w stanie realizować swoją podstawową działalność. Firma o słabej płynności finansowej może stracić zaufanie dostawców, co prowadzi do utraty możliwości dokonywania zakupów z wykorzystaniem kredytu kupieckiego. To z kolei powoduje, że będzie ona miała ograniczony dostęp do podstawowych surowców, materiałów, produktów czy usług. W konsekwencji firma może utracić zaufanie odbiorców, którzy nie są pewni, czy otrzymają produkt wysokiej jakości i zgodnie z terminem. Odbiorcy ci będą więc poszukiwać nowego dostawcy, który zapewni im podobne produkty. To z kolei spowoduje spadek przychodów ze sprzedaży i stratę. Ostatnie lata pokazały, że taki scenariusz dotyczył wielu firm, również tych, które na rynku funkcjonowały od kilku lat.