

GRZEGORZ ZIMON

ZARZĄDZANIE ZOBOWIĄZANIAMI BIEŻĄCYMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH TWORZĄCYCH ZINTEGROWANY SYSTEM DOSTAW

Wprowadzenie

Kryzys finansowy lat 2007–2009 spowodował wzrost braku zaufania pomiędzy kontrahentami, czego dowodem jest zwiększenie zapotrzebowania na informację z wywiadowni gospodarczych. Najważniejsze dane, jakie przedsiębiorstwa poszukują i kupują, to informacje o płynności finansowej. Na utratę płynności finansowej ma wpływ brak umiejętności w zarządzaniu kapitałem obrotowym. Od jego skuteczności zależy utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku. Jak pisze B. Flanagan: „Zarządzanie kapitałem obrotowym pozwala również generować gotówkę, zwiększać zysk i redukuje ryzyko utraty płynności finansowej”¹. Obecnie są to bardzo ważne elementy, które pozwalają zbudować i utrzymać przewagę nad konkurencją oraz utrzymać przedsiębiorstwo na rynku.

Rok 2011 jest rekordowym pod względem bankructw firm. Bankructwa, zapoczątkowane w roku 2008 przez duże jednostki, odbiły się najbardziej na małych i średnich przedsiębiorstwach. Zarządzający tą grupą przedsiębiorstw starają się poprawiać zarządzanie poszczególnymi elementami tworzącymi kapitał obrotowy i mającymi wpływ na jego poziom zobowiązaniami bieżącymi.

Zintegrowany system dostaw

Jednym ze sposobów poprawy zarządzania kapitałem obrotowym jest zastosowanie nowej koncepcji zarządzania poprzez zintegrowany system dostaw. Jest ona stosowana w grupie współpracujących przedsiębiorstw z tej samej branży (grupy zakupowe branżowe), które wspólnie kontrolują i usprawniają transfery rzeczowe, informacyjne i pieniężne od dostawców do końcowych odbiorców. Uczestnicy takiego systemu tworzą odrębną jednostkę centralną, której głównym zadaniem jest realizacja celów wytyczonych przez przedsiębiorstwa działające w danym systemie. Pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi dany system pojawia się sieć poziomych i pionowych powiązań, które prowadzą do więk-

¹ B. Flanagan: *Managing working capital*, Business Credit, September 2005, Vol. 107, Issue 8, s. 26.

szej integracji w danej grupie. Zgodna kooperacja jednostek przekłada się na optymalizację kapitału obrotowego, co zmniejsza ryzyko utraty płynności finansowej.

Zarządzanie zobowiązaniami bieżącymi

Zobowiązania bieżące możemy podzielić na takie, które są regulowane różnymi przepisami prawnymi i pozostałe bieżące. Pierwsza grupa to zobowiązania odsetkowe, druga nieodsetkowe. Do zobowiązań nieodsetkowych stosuje się też termin „zobowiązania powstające w sposób automatyczny”². W pierwszym przypadku wydłużenie okresu kredytowania jest dla przedsiębiorców bardzo kosztowne z punktu widzenia przyszłych kar finansowych. Pozostałe zobowiązania bieżące to głównie zobowiązania wobec dostawców. Ta forma finansowania kapitału daje wielkie możliwości dotyczące wydłużania i skracania terminu płatności. Rzadko się zdarza, aby firmy przestrzegały umownych terminów płatności, które są systematycznie wydłużane.

Sprawne zarządzanie krótkoterminowymi źródłami finansowania jednostek gospodarczych ma istotne znaczenie dla ograniczenia ryzyka utraty płynności finansowej. Zobowiązania bieżące mają za zadanie finansować aktywa przedsiębiorstwa, głównie aktywa bieżące, ale zdarzają się też sytuacje, gdy finansują aktywa trwałe.

Zarządzanie krótkoterminowymi kapitałami to kształtowanie wielkości i struktury kapitałów krótkoterminowych, które są adekwatne do stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii. W praktyce oznacza to podejmowanie decyzji, które prowadzą do powstawania zobowiązań bieżących oraz kontrolowanie gotówki wypływającej z przedsiębiorstwa³. Decyzje podejmowane w obszarze zarządzania zobowiązaniami krótkoterminowymi mają na celu minimalizować koszty. Koszty te mogą przyjmować postać:

- kosztów administracyjnych,
- kosztów alternatywnych, utraty rabatu możliwego w przypadku natychmiastowej zapłaty za zobowiązanie,
- kosztów ustanowienia zabezpieczeń⁴.

Zobowiązania bieżące to najpowszechniejsza forma kapitału krótkoterminowego każdej firmy. Zarządzający jednostką podejmują najtrudniejsze decyzje dotyczące zakresu i terminów regulowania zobowiązań.

Procedurę regulowania zobowiązań można podzielić na trzy kategorie:

- „zapłać fakturę tuż po otrzymaniu”,
- faktury są płacone w terminie – ani wcześniej, ani później,
- „ugaś ogień, pierwszeństwo mają najbardziej domagający się płatności”⁵.

² L.C. Heath: *Is working capital really working*, „Journal of Accountancy” 1980, August, s. 59.

³ P. Karpuś: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, UMCS, Lublin 2006, s. 318.

⁴ A. Wawryszczuk-Miształ: *Zarządzanie kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwie*, UMCS, Lublin 2007, s. 76.

⁵ R.A. Cooke: *Cash Flow na plusie – skuteczne zarządzanie należnościami i wierzytelnościami w firmie*, Helion, Warszawa 2005, s. 36.

W przedsiębiorstwach stosuje się na ogół taktykę *faktury są płacone ani wcześniej, ani później*. Pozwala ona uzyskać korzyści z maksymalnej bezpłatnej długości oferowanego kredytu kupieckiego.

Tego typu podejście powoduje jednak utratę reputacji wśród dostawców. Trafne decyzje w obszarze zarządzania zobowiązaniami będą przynosić korzyści w związku z użytkowaniem nieoprocentowanej formy kredytowania. Nietrafione decyzje mogą doprowadzić do utraty reputacji jednostki i wysokich kosztów. Decyzje o wydłużeniu terminów spłaty zobowiązań nie zawsze są korzystne, gdyż często dostawcy oferują skonta za wcześniejszą regulację zobowiązań. Przedsiębiorstwa korzystające ze strategii ZSD często wykorzystują tego typu oferty. W przypadku, gdy nie ma takiej oferty, działając w branżowej grupie zakupowej za pośrednictwem specjalnie utworzonej jednostki centralnej, wykorzystują efekt skali. Składając wspólne zamówienie otrzymują towar za niższą cenę oraz dłuższy termin spłaty zobowiązań niż w przypadku, gdyby same składały ofertę.

Zarządzanie zobowiązaniami bieżącymi skupia się głównie na analizie kosztów kredytu kupieckiego i kredytu bankowego. W przypadku posiadania nadwyżki środków pieniężnych realizowane są pojawiające się okazje oferowanych skont przez dostawców. Mają one wielkie znaczenie dla poziomu kosztów sprzedaży. Zmniejszające się koszty dotyczące wartości sprzedanych towarów przekładają się na poprawę wyników finansowych jednostki. Zarządzanie zobowiązaniami krótkoterminowymi polega też na odpowiednim doborze narzędzi do pozyskiwania krótkoterminowych źródeł finansowania. Dotyczy to factoringu, kredytu bankowego, kredytu kupieckiego.

Należy jednak pamiętać, że polityka zarządzania zobowiązaniami bieżącymi jest ściśle związana z wyborem strategii, dokonany przez kadrę zarządzającą jednostką.

Badania i wyniki

Badania dotyczące zarządzania zobowiązaniami bieżącymi zostały przeprowadzone na podstawie sprawozdań finansowych za lata 2004–2008 i na podstawie ankiet dotyczących zarządzania kapitałem obrotowym. Grupa badawcza obejmowała 51 przedsiębiorstw z całej Polski działających w branży budowlanej – technika grzewcza. Są to przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą hurtową wyposażenia grzejnego, zdefiniowane w klasyfikacji PKD z roku 2004 jako Grupa 51.54.Z (*Sprzedaż hurtowa wyrobów metalowych oraz sprzętu i dodatkowego wyposażenia hydraulicznego i grzejnego*). Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na te, które korzystają z koncepcji zintegrowanego systemu dostaw 25 firm i na te, które działają samodzielnie na rynku 26 firm.

Na pytanie, jak i czy w ogóle zmiana koncepcji zarządzania kapitałem obrotowym na ZSD wpłynęła na poszczególne elementy zarządzania kapitałem obrotowym większość przedsiębiorstw odpowiedziała, że nastąpiła poprawa. Zaobserwowano korzyści w każdym elemencie zarządzania kapitałem obrotowym w przypadku zobowiązań krótkoterminowych

– 94,1% przedsiębiorstw zanotowało poprawę po zmianie strategii klasycznych zarządzania kapitałem obrotowym na ZSD

Przyczyny poprawy w zarządzaniu zobowiązaniami to w głównej mierze:

- terminowe spłaty zobowiązań (100% firm),
- zwiększenie korzystania z skonta (100% firm),
- ograniczenie występowania kosztów sądowych i windykacyjnych (70,6% firm).

Wszystkie przedsiębiorstwa po wstąpieniu do ZSD zanotowały spadek stanu zobowiązań. Spowodowane jest to zastosowaniem nowej polityki zarządzania zobowiązaniami, polegającej na nieprzedłużaniu terminów spłaty zobowiązań. Bardzo istotnym elementem, mającym wpływ na realizację nowych założeń, jest korzystanie z skonta.

Obecnie wszystkie przebadane jednostki z niego korzystają. Wcześniej, tzn. przed zastosowaniem koncepcji zarządzania kapitałem obrotowym poprzez ZSD było to zaledwie 29,4%. W sumie tylko około 60% przynajmniej raz użyło tego rozwiązania. Wykorzystanie skonta pozwala jednostkom znacznie ograniczać koszty zakupów. Pozostałe 41,2% z przebadanych firm wcześniej nie korzystało z tego typu rabatu.

Tabela 1

Wykorzystanie z skonta przed i po wstąpieniu do ZSD

Odpowiedź	Przed wstąpieniem do ZSD	Procent	W ZSD	Procent
Tak	5	29,4	17	100
Rzadko	5	29,4	0	0
Nie	7	41,2	0	0
Ogółem	17	100,0	17	100

Źródło: opracowanie własne.

Porównując stosowanie skonta ewidentnie widać zmianę na korzyść ZSD wzrost do 100%. Wzrost korzystania z oferowanych od dostawców opustów przekładać się będzie na poprawę wyników finansowych.

Wszystkie przedsiębiorstwa, które zmieniły strategię zarządzania kapitałem obrotowym na strategię zintegrowanego systemu dostaw, zanotowały poprawę rotacji zobowiązań krótkoterminowych.

Na pytanie, czy przedsiębiorstwa zanotowały wystąpienie nowych dodatkowych kosztów związanych z funkcjonowaniem w ramach ZSD wszystkie jednostki udzieliły odpowiedzi, że takie koszty nie pojawiły się.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw nie odnotowała zmian w poziomie ponoszonych kosztów w zakresie polityki zarządzania zobowiązaniami po przejściu na zarządzanie kapitałem obrotowym w ramach ZSD. Z kolei 47,1% przebadanych jednostek odnotowało spadek kosztów dotyczących zobowiązań.

W przypadku prowadzonej polityki zarządzania zobowiązaniami przedsiębiorstwa największe różnice zanotowały:

- w zakresie odsetek karnych – spadek kosztów 52,9% firm, bez zmian w pozostałych przypadkach,
- w zakresie korzystania z kredytowania – wzrost kosztów zadeklarowało 17,6% ankietowanych przedsiębiorstw, brak zmian w 82,4% badanych firm.

W zakresie terminów spłat – nastąpiło skrócenie ich terminu – 65% firm. Spowodowane to jest przede wszystkim wykorzystywaniem oferowanego przez dostawców skonta.

Analizując zobowiązania przy pomocy wskaźnika rotacji zobowiązań krótkoterminowych w dniach ustalono, jak szybko jest dokonywana spłata zobowiązań.

Tabela 2

Przedsiębiorstwa pod względem wskaźnika rotacji zobowiązań bieżących

Rotacja zobowiązań (w dniach)	Przedsiębiorstwa w ramach ZSD	Przedsiębiorstwa samodzielne
od 0 do 20	0	0
od 20 do 40	3	0
od 40 do 60	6	4
od 60 do 80	8	5
od 80 do 100	3	5
powyżej 100	5	12

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie zarządzania zobowiązaniami zaobserwowano istotne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi samodzielnie, które mają dłuższy cykl spłaty zobowiązań. W przypadku 66% firm działających na rynku samodzielnie sięga on powyżej 80 dni. W przedsiębiorstwach działających w ZSD wynik powyżej 80 dni uzyskało 32% jednostek. Bardzo długi okres spłaty zobowiązań powyżej 100 dni uzyskało 48% samodzielnych firm i jest to wynik dwa razy dłuższy w porównaniu do 20% firm działających w ramach zintegrowanego systemu dostaw. Różnica pojawia się również w przedziale od 0 do 60 dni, gdzie przedsiębiorstw wspomagających się strategią zintegrowanego systemu dostaw jest więcej, bo 36%. Samodzielnych firm jest tylko 16%.

Podsumowując badania nad zarządzaniem zobowiązaniami krótkoterminowymi można wywnioskować, że firmy, które działają w ramach ZSD starają się szybciej regulować zobowiązania od przedsiębiorstw działających samodzielnie. Przyczynami takiego zachowania może być kilka czynników: chęć dobrych stosunków z dostawcami, możliwość uzyskania opłacalnego dla firm skonta oraz ograniczenie ryzyka związanego z utratą płynności finansowej poprzez nadmierne i nieracjonalne gromadzenie zobowiązań.

Ostatni wskaźnik dotyczący zadłużenia wykorzystany w badaniach to wskaźnik relacji zobowiązań do kapitałów własnych. Informuje on o możliwościach pokrycia zobowiązań kapitałem własnym. Dopuszczalna skala zadłużenia to poziom od 1,33 do 2,0⁶.

Jednostki, które stosują ZSD uzyskały średni wynik na poziomie 1,6. Firmy działające samodzielnie 3,61. Rezultaty te jednoznacznie wskazują stosowaną politykę zarządzania zobowiązaniami przez obie grupy przedsiębiorstw.

Tutaj po raz kolejny mniej korzystne rezultaty uzyskały firmy działające samodzielnie. Wysoki poziom kapitału własnego w sposób korzystny wpływa na przedsiębiorstwo. Dzięki niemu przedsiębiorstwo zachowuje swoją suwerenność i niezależności wobec otoczenia zewnętrznego, co umożliwi przeprowadzanie przedsięwzięć o dużym ryzyku⁷.

49% firm działających samodzielnie uzyskało wynik powyżej 3 i należy go ocenić negatywnie. Jest to wyższy rezultat od 92% firm działających w zintegrowanym systemie dostaw.

W przedsiębiorstwach działających w grupach wskaźnik powyżej 3 uzyskało tylko 8% firm. Jednostki z drugiej grupy to prawie połowa. Wyniki te są najbardziej niekorzystne. Dobre wyniki poniżej 1 uzyskało 40% firm w ZSD i tylko 15% firm samodzielnych. Jednak ogólnie wszystkie firmy mają stosunkowo wysoki poziom zobowiązań w stosunku do kapitału własnego i należy jak najszybciej poprawić te wyniki np. obniżając wysoki poziom zobowiązań.

Wyniki uzyskane przez jednostki tworzące zintegrowany system dostaw wskazują na umocnienie kondycji finansowej w porównaniu do firm działających samodzielnie.

Podsumowanie

Powyższa analiza poszczególnych pytań nie daje wątpliwości, że zmiana zarządzania kapitałem obrotowym spowodowała korzystne efekty w obszarach zarządzania zobowiązaniami bieżącymi.

Dotyczą one terminowości regulowania zobowiązań, co istotnie poprawia wizerunek firm i przedstawia je jako jednostki z silną kondycją finansową. Znajduje to potwierdzenie w obliczonym wskaźniku rotacji zobowiązań, który średnio dla jednostek działających w ramach ZSD wynosi 70 dni a dla jednostek działających samodzielnie to 113 dni. Ponadto jednostki funkcjonujące w ramach zintegrowanego systemu dostaw ograniczyły koszty związane z nieterminowymi płatnościami zobowiązań. Uzyskano dłuższe terminy zapłaty zobowiązań, co istotnie wpływa na zarządzanie należnościami, gdyż jednostki stosujące ZSD mogą zaoferować kontrahentom dłuższe kredyty kupieckie. Jest to doskonała broń w walce z konkurencją w branży budowlanej, ponieważ ceny oferowanych towarów są

⁶ A. Kusak: *Jak analizować poziom zadłużenia firmy*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” nr 8(32)/15.04.2007, s. 81.

⁷ T. Waśniewski: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1997, s. 29.

praktycznie takie same, za to ważnym czynnikiem przyciągających nowych klientów jest długość oferowanego kredytu kupieckiego. Kolejnym plusem funkcjonowania w ramach branżowych grup zakupowych i stosowanie ZSD jest wykorzystanie efektu skali. Badania wykazały że wspólne funkcjonowanie w ramach ZSD pozwala przedsiębiorstwom wykorzystać oferowane skonto za wcześniejsze regulowanie zobowiązań.

Można więc z całą pewnością potwierdzić istnienie efektu synergii w obszarze zarządzania zobowiązaniami bieżącymi w przedsiębiorstwach tworzących zintegrowany system dostaw – „całość oznacza więcej niż suma części”. Przedsiębiorstwa działające razem w ramach ZSD uzyskują szereg korzyści, których efektem jest poprawa zarządzania zobowiązaniami bieżącymi. Wszystkie przedsiębiorstwa zadeklarowały, że zastosowanie nowej koncepcji zarządzania kapitałem obrotowym polegającej na stosowaniu ZSD poprawiło wyniki finansowe, konkurencyjność i ich bezpieczeństwo funkcjonowania na rynku.

Literatura

- Cooke R.A.: *Cash Flow na plusie – skuteczne zarządzanie należnościami i wierzytelnościami w firmie*, Helion, Warszawa 2005.
- Heath L.C.: *Is working capital Really working*, „Journal of Accountancy” 1980, August.
- Flanagan B.: *Managing working capital*, Business Credit, September 2005, Vol. 107, Issue 8.
- Karpuś P.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, UMCS, Lublin 2006.
- Kusak A.: *Jak analizować poziom zadłużenia firmy*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” nr 8(32)/15.04.2007.
- Waśniewski T.: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1997.
- Wawryszczuk-Misztal A.: *Zarządzanie kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwie*, UMCS, Lublin 2007.

dr inż. Grzegorz Zimon
Politechnik Rzeszowska

Streszczenie

Artykuł przedstawia zarządzanie zobowiązaniami bieżącymi w przedsiębiorstwach tworzących zintegrowany system dostaw. Omówiona została definicja zintegrowanego systemu dostaw – ZSD i scharakteryzowane zarządzanie zobowiązaniami bieżącymi. Następnie zaprezentowano wyniki badań ankietowych i analizy sprawozdań finansowych dotyczących zarządzania zobowiązaniami bieżącymi za lata 2004–2008. Obszar badań obejmuje 51 przedsiębiorstw działających w branży budowlanej – technika grzewcza.

**MANAGEMENT OF CURRENT LIABILITIES
IN COMPANIES CREATING AN INTEGRATED SUPPLY SYSTEM**

Summary

The article presents current liabilities management in companies forming integrated supply system. It discusses the definition of an integrated delivery system (ISS) and characterizes the management of current liabilities. Next, it presents the results of surveys and an analysis of financial statements concerning the management of current liabilities for the years 2004–2008. The study area includes 51 companies operating in the construction industry (heating technology).