

Janusz Prus

Vitbis sp. z o.o.

OCENA ZAPOTRZEBOWANIA NA FINANSOWE ŚRODKI OBROTOWE PRZEDSIĘBIORSTWA (ANALIZA PRZYPADKU)

Ważnym problemem w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa jest zapewnienie dopływu środków finansowych niezbędnych do jego normalnej działalności. Środki finansowe, a w zasadzie ich brak, jest przyczyną wielu problemów związanych z prawidłowym prowadzeniem działalności. Doświadczenia gospodarek wysoko rozwiniętych państw UE, wskazują, że przyczyną upadłości około 70-80%, przedsiębiorstw jest chwilowa utrata płynności finansowej [Sierpińska, Wędzki 1998, s. 7]. Przedsiębiorstwa mające dobry wyrób, określoną pozycję i nowoczesną technologię wpadają w kłopoty z powodu chwilowego braku pieniądza. Kłopoty te bardzo często kończą się upadłością. Problem ten dotyczy szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, mających ograniczony majątek, który mógłby być gwarantem szybkiego kredytu bankowego, a wielkość i znaczenie społeczne nie lokują ich w uprzywilejowanej grupie szczególnego zainteresowania, a co się z tym wiąże, szczególnej ochrony ze strony polityczno-rządowej. Dlatego też istotne jest odpowiednie zaplanowanie potrzeb finansowych w stosunku do zamierzeń gospodarczych. Stosunkowo łatwiejsze wydaje się określenie potrzeb finansowych konkretnego zadania, gdzie informacji jest więcej i gdzie informacje te wolniej ulegają wpływom zakłóceń płynących z otoczenia. Praktycznie możliwe jest uzyskanie układu statycznego przy budowaniu preliminarza środków pieniężnych, czyli określenia kosztów planowanego zadania, środków własnych, efektu końcowego [*Finanse...* 2004, s. 160], oraz dodatkowo kosztów związanych z ubezpieczeniem i zabezpieczeniem całego przedsięwzięcia. Czynniki te w sposób istotny określają skuteczność ocenianego przedsięwzięcia. Bardziej skomplikowany jest układ, w którym występuje więcej zmiennych zależnych od czynników zewnętrznych. Złożoność tego układu to:

- wielu odbiorców, wśród których występują odbiorcy uprzywilejowani,
- trudności ze zbudowaniem portfela zleceń obejmującego dłuższy okres, wynikające m.in. z sezonowości sprzedaży,
- ograniczenie możliwości utrzymania produkcji na określonym stałym poziomie,
- zmienność kursów walutowych,
- krótki sezon sprzedaży, większość produkcji przekazywana do magazynu.

Sezonowość sprzedaży połączona z jej krótkim okresem oraz specyficzny charakter wyrobu powodują konieczność utrzymywania produkcji przez długi czas w celu uzyskania jej odpowiedniej wielkości, mogącej zainteresować dużych odbiorców. Jeżeli dodatkowo przedmiotem działalności takich przedsiębiorstw są wyroby z branży mało rozpoznawalnej, a właściwie mało zdefiniowanej przez otoczenie, szczególnie otoczenie decydujące o możliwości uzyskania zasilania finansowego, to rozwiązanie problemów braku pieniądza staje się bardzo skomplikowane.

Przedmiotem rozważań praktycznych jest zakład produkujący szklane ozdoby choinkowe, o zdolności produkcyjnej na poziomie 200 tys. sztuk dziennie, zdolność tę wykorzystujący w wysokim stopniu. Przy tak dużym potencjale produkcyjnym zakład jest zainteresowany współpracą z dużymi odbiorcami, najchętniej z dużymi sieciami handlowymi. Pozytywem tego zjawiska jest:

- eliminacja pośredników – co uatrakcyjnia współpracę cenowo (eliminuje się marżę pośrednika),
- realizacja dużych zamówień, długie serie produkcyjne – wpływa to na obniżkę kosztów i poprawę jakości.

Mankamentem współpracy z dużymi odbiorcami sieciowymi jest wykorzystywanie ich dominującej pozycji, polegającej na narzucaniu ich warunków prowadzących do przenoszenia całego ryzyka przedsięwzięcia na producenta. Dotyczy ono takich zdarzeń, jak:

- wydłużone terminy płatności (60 do 90 dni), bardzo często niedotrzymywane;
- opusty i bonusy wynikające z: akcji marketingowej, informacji o wyrobie i rynku, promocji (koszty tych działań są niewspółmierne do ich efektu);
- ubytki w dostawach i ich uszkodzenia obciążające dostawcę;
- pełen zwrot niesprzedanego towaru.

Jest to zjawisko powszechnie znane i może być przedmiotem oddzielnych rozważań, w niniejszych skoncentrujemy się na problemach finansowych MSP.

Posiadanie umowy z dużym wiarygodnym odbiorcą może być zabezpieczeniem dla ewentualnego kredytu pod warunkiem zawarcia jej odpowiednio szybko. Działające w Polsce sieci handlowe podejmują rozmowy o ewentualnej współpracy w lutym, negocjacje cenowe i asortymentowe trwają kilka miesięcy i ostatecznie finalizowane są we wrześniu. Taka umowa może być gwarantem kredytu na koniec roku bieżącego i początek następnego. W omawianym przedsiębiorstwie okresem największego zapotrzebowania na środki finansowe jest początek roku (przełom pierwszego i drugiego kwartału). Odbiorcy zagraniczni podejmują rozmowy w

końcówce stycznia, szczegółowe negocjacje to luty i marzec, a podpisanie umowy odbywa się w kwietniu, zatem umowy z tymi odbiorcami mogą być gwarantem kredytu na okres od maja do końca realizacji umowy, a praktycznie do planowanego spływu należności. Dostawy do europejskich odbiorców sieciowych zaczynają się w sierpniu i trwają do końca września. Umowne terminy płatności to 30 do 60 dni po dostawach.

Praktycznie przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać planowaną produkcję na potrzeby konkretnych zamówień w okresie od kwietnia (zamówienia eksportowe) do połowy listopada (koniec realizacji zamówień krajowych). Odbiorcy krajowi oczekują pierwszych dostaw w drugiej połowie października i dodatkowego uzupełnienia towarów w końcówce listopada. Można umówić się na ciągłe uzupełnianie towarów w sezonie, co wydłuża okres produkcji, lecz grozi dużymi zwrotami w wypadku zbyt optymistycznego planowania sprzedaży.

Pracując „pod” potrzeby złożonych zamówień, można zapewnić wykorzystanie zdolności produkcyjnych przez siedem-osiem miesięcy. Pozostały czas to okres niepełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego. Sytuacja taka rodzi problem dotyczący pracy zakładu: czy utrzymywać produkcję przez cały rok, borykając się z problemami jej finansowego zabezpieczenia, czy może przejść na sezonowy wariant pracy i zatrudnienia. Sezonowość w sposób zasadniczy ogranicza koszty działalności, jednak w okresie nieprodukcyjnym nie eliminuje ich całkowicie, pozostają koszty stałe. Dodatkowym problemem sezonowości pracy jest: utrzymanie rynku i pozycji na nim przedsiębiorstwa oraz utrzymanie potencjału produkcyjnego. Potencjał produkcyjny to przede wszystkim wysoko wykwalifikowana załoga. Wyrób jest typowym rękodziełem artystycznym, o dużym udziale w koszcie wytworzenia pracy ludzkiej (około 50 do 90%), pracy wykonywanej przez pracowników o określonych predyspozycjach i umiejętnościach, które rozwija się przez lata praktycznego szkolenia. Obecne przepisy prawa pracy nie pozwalają na wielokrotne zawieranie umowy na czas określony¹, ponadto pracownicy niechętnie zgadzają się na tego typu zatrudnienie.

Wydaje się, że rozwiązaniem optymalnym byłby wariant pośredni, pozwalający na utrzymanie produkcji przez 9 do 10 miesięcy na w miarę równym poziomie, a w martwym sezonie ograniczenie produkcji do pułapu pokrywającego koszty stałe związane z zatrudnieniem niezbędnych fachowców i utrzymaniem majątku przedsiębiorstwa. Rodzi to problemy zapewnienia środków na sfinansowanie produkcji, która zostanie sprzedana w okresie późniejszym (o tym w dalszej części rozważań) i ominięcia przepisów kodeksu pracy nakazujących trzecią umowę o pracę na czas określony traktować jako umowę na okres nieokreślony. O wiele prostszym roz-

¹ Ustawa z 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu (DzU 1995 nr 1, poz. 1) obowiązująca od 1 stycznia 1995 r. z późn. zm.: z 22 grudnia 1995 r. (DzU 1996 nr 5, poz. 34), z 6 grudnia 1996 r. (DzU 1996 nr 147, poz. 687).

wiązaniem byłaby umowa trójstronna, zawarta pomiędzy pracodawcą, pracownikiem i urzędem pracy, według której pracownik przez określony czas świadczyłby pracę dla konkretnego pracodawcy, określony czas przebywał na zasiłku dla bezrobotnych, a pracodawca w zamian za to, że wraca do niego sprawdzony i wykwalifikowany pracownik, przy zatrudnieniu którego nie będzie ponosił kosztów związanych z jego szkoleniem, płaciłby większą stawkę na ubezpieczenia społeczne. Zwiększona stawka może być zależna od czasu przebywania na zasiłku pomiędzy kolejnymi zatrudnieniami. Umowa taka byłaby również korzystna dla pracownika, gdyż dawałaby mu gwarancję zatrudnienia i ciągłość dochodu (bardzo istotne w sprawach indywidualnych kredytów) oraz komfortowe samopoczucie. Urząd Pracy miałby w miarę uporządkowaną sprawę planowanych zatrudnień i planowanych pułapów zasiłkowych, a koszty polityki społecznej by spadły.

Problem znalezienia środków finansowych na zabezpieczenie produkcji wykonywanej „na magazyn” i sprzedawanej w okresie późniejszym w ostatnich latach coraz mocniej narasta. Przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej unijni kontrahenci niechętnie kupowali towar bezpośrednio u polskich producentów ze względu na obawę, czy zostanie on dostarczony zgodnie z zamówieniem i w określonym czasie. Niepewność dostawy, granice celne i czynności z tym związane powodowały, że woleli więcej płacić i kupować u pośredników, którzy pilnowali terminów, jakości, załatwiali wszystkie formalności celne i podatkowe oraz kredytowali te kontrakty. Wspecjalizowane firmy obsługiwały klientów zagranicznych, przejmując na siebie, oprócz problemów zasygnalizowanych powyżej, również te związane z wzornictwem, systemem pakowania, logistyką magazynowania i dostaw oraz częściowym lub całkowitym finansowaniem przedsięwzięcia. Przedstawiciele tych firm znają problemy polskich przedsiębiorstw, relacje kursowe i w sposób bezwzględny wykorzystują swoją pozycję. Lokują produkcję u kilku lub nawet kilkunastu producentów, przekazując im półfabrykaty i komponenty niezbędne do produkcji, oraz udzielają wsparcia finansowego. Zasilanie finansowe to przedpłaty i/lub szybkie zapłaty po odbiorze towaru.

Taka forma współpracy pozwala producentowi na funkcjonowanie, jednak nie daje mu możliwości rozwoju. Plusem takiej współpracy jest to, że przedsiębiorstwo normalnie produkuje, z oszczędności na dostarczonych komponentach można wykonywać inną produkcję. Sytuacja ciągłego braku środków finansowych wymusza szukanie oszczędności w kosztach produkcji oraz wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych obniżających koszty. Minusem tej formy współpracy jest zbyt silne uzależnienie się od odbiorcy.

Koszt takiego finansowania był dla przedsiębiorstwa o wiele większy niż kredyt bankowy. Na przykład kredyt w wysokości 200 tys. euro, przekazany w lutym, teoretycznie jest bezkosztowy, gdyż strony ustaliły, że nie będą naliczane odsetki. Praktycznie w wyniku tego kredytu i dominującej pozycji klient uzyskuje korzystniejsze ceny. Obniżka cen jest nie mniejsza niż 5%, co przy obrocie rzędu 2,5 do

3,0 mln euro daje wartość od 125 do 150 tys. euro. Kredyt bankowy przy koszcie 9% (stopa procentowa, koszt obsługi, prowizja) i czteromiesięcznym okresie kredytowania, kosztowałby około 5 tys. euro.

Powyższe wyliczenia w sposób jednoznaczny wykazują, że każda inna forma zasilania finansowego jest korzystniejsza niż tego typu przedpłata.

Małe lub średnie przedsiębiorstwo (MSP), które nie ma rozwiązane problemu strategicznego finansowania, nie ma zbyt wielu możliwości niż kredyt bankowy, gdyż te inne dostępne to²:

- środki własne (należy przyjąć, że zostały zaangażowane w całości),
- akcje lub obligacje, dla większości MSP niedostępne,
- strategiczny inwestor finansowy (jeżeli zasilanie funduszem finansowym, to najczęściej mała rozpoznawalność wyrobu i branży, jeżeli branżowy, to utrata kontroli nad przedsiębiorstwem),
- kredyt kupiecki lub inne zaleganie z płatnościami, możliwe w finansowaniu krótszych okresów.

Praktycznie pozostaje jedyne źródło – kredyt bankowy. Dobrze przygotowany wniosek o kredyt bankowy wymaga spełnienia następujących warunków:

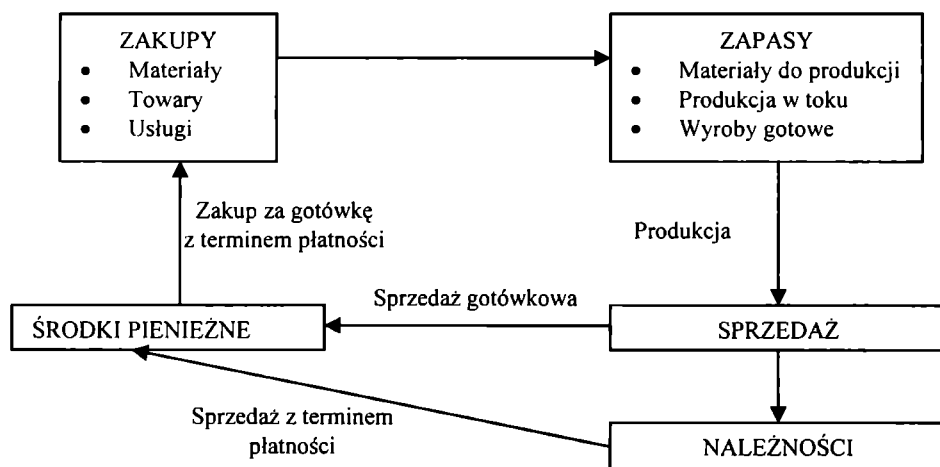
- logiczne i zasadne (zrozumiałe dla urzędnika bankowego) określenie potrzeb finansowych i okresu finansowania,
- przedstawienie wiarygodnej informacji o firmie i prowadzonej przez nią działalności,
- przedstawienie informacji finansowo-księgowych, według których dokonywana jest ocena wskaźników firmy,
- przedstawienie prognozy funkcjonowania przedsiębiorstwa na okres zaciągnięcia kredytu,
- przedstawienie propozycji majątkowego zabezpieczenia kredytu.

Informacja o firmie i jej działalności wynika z zapisów dotyczących jej działalności i jest obiektywna, gdyż przedstawia się ją na podstawie sprawozdań rocznych (bilans danego roku i rachunek zysków i strat), sprawozdań miesięcznych lub kwartalnych, dokumentów, które sporządza się na podstawie Ustawy o rachunkowości, i innych danych, które są przedmiotem badania biegłych rewidentów i instytucji kontroli skarbowej. Przedstawienie informacji określających przeznaczenie, wielkość i czas kredytowania jest materiałem prognostycznym i jakość jego sporządzenia może mieć istotny wpływ na ocenę całości materiałów.

Także wskaźniki oceny bankowej, a właściwie dane do ich wyliczenia, mogą być (zgodnie z obowiązującymi przepisami) zapisane tak, aby dawały korzystniejszy obraz ocenianego przedsiębiorstwa. Wykorzystując wiedzę, doświadczenie i intuicję, które są bardzo przydatne w procesie podejmowania decyzji, można kreować wskaźniki oceny w sposób w danej chwili najkorzystniejszy [Pluta 1999, s. 25].

² Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm.).

Numeryczne planowanie (takie, w którym występują liczby i wzory matematyczne opisujące wzajemne powiązania pomiędzy rozważanymi kategoriami ekonomicznymi i finansowymi) jest możliwe do wykorzystania przy definiowaniu potrzeb finansowych przedsiębiorstwa, które działa w określonych, trudno przewidywalnych uwarunkowaniach rynkowych. Czy jest możliwe proste matematyczne zdefiniowanie zależności wynikających z cyklu kapitału obrotowego, uwzględniające wszystkie niewiadome związane z normalnym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, zaszłości poprzednich okresów i niewiadomych okresów przyszłych? Cykl kapitału obrotowego pokazano na rys. 1.



Rys. 1. Cykl kapitału obrotowego

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem określenia potrzeb kredytowych jest grupa trzech przedsiębiorstw, których roczna sprzedaż wynosi:

- przedsiębiorstwo A – 27 000 000 PLN,
- przedsiębiorstwo B – 9 000 000 PLN,
- przedsiębiorstwo C – 6 000 000 PLN.

Przedsiębiorstwa te są z sobą powiązane zarówno kapitałowo, jak i osobowo. Ich samodzielność prawna wynika z chęci korzystania z funduszy i dotacji państwowych i unijnych. Przedsiębiorstwa B i C mają status średniego przedsiębiorstwa. Wszystkie trzy związane są z produkcją tego samego wyrobu, szklanych ozdób choinkowych, przedsiębiorstwo B produkuje opakowania i półfabrykaty, przedsiębiorstwo C zajmuje się produkcją określonych typów ozdób choinkowych. Przedsiębiorstwo A zajmuje się sprzedażą produktów swoich i dwóch pozostałych przedsiębiorstw grupy. Dlatego też potrzeby kredytowe całej grupy powinny być rozpatrywane razem, a kredytowanie powinno odbywać się poprzez przedsiębiorstwo wiodące w grupie.

Tabela 1. Analiza produkcji, sprzedaży oraz wpływów ze sprzedaży w 2004 r. (dane rzeczywiste)

	BO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Razem
Produkcja według PW		1 164 180	1 205 837	1 515 526	1 914 727	1 906 395	2 003 254	1 634 973	1 213 250	2 710 642	2 016 886	2 008 007	1 046 338	20 340 014
Produkcja VITBIS POLSKA			34 095	305 431	397 864	352 886	409 664	334 286	432 304	632 355	472 291	404 572	112 921	3 888 669
Produkcja według cen sprzedaży		1 338 807	1 425 922	2 094 101	2 659 480	2 598 173	2 774 855	2 264 648	1 892 387	3 644 447	2 862 554	2 774 466	1 333 148	27 862 986
Sprzedaż według cen sprzedaży														
- eksport		1 016 335	1 466 963	1 576 018	1 719 279	1 856 941	2 229 819	2 452 690	2 358 072	3 832 776	2 301 746	623 448	144 542	21 578 629
Sprzedaż według cen sprzedaży														
- kraj		-206 958	-556 790	-463 797	-27 263	-48 747	28 155	7 109	14 542	7 933	1 688 459	3 655 038	1 367 081	5 519 288
Sprzedaż razem		1 016 335	1 466 963	1 576 018	1 746 542	1 856 941	2 257 974	2 459 799	2 372 614	3 840 709	3 990 205	4 278 486	1 511 623	28 374 209
Wpływy ze sprzedaży - eksport		732 810	1 270 794	1 363 762	1 352 917	1 551 188	1 640 545	2 363 965	1 851 762	2 311 965	3 039 001	1 236 510	756 728	19 471 947
Wpływy ze sprzedaży - kraj		2 213 626	863 536	69 566	95 658	110 581	43 285	40 646	59 411	25 172	87 798	377 497	475 900	4 462 676
Wpływy razem		2 946 436	2 134 330	1 433 328	1 448 575	1 661 769	1 683 830	2 404 611	1 911 173	2 337 137	3 126 799	1 614 007	1 232 628	23 934 623
Wartość magazynu według cen ewidencyjnych		1 716 691	1 898 524	2 371 529	2 790 428	3 102 972	3 136 714	2 917 298	2 682 080	2 684 251	1 928 555	1 235 941	1 420 098	
Wartość magazynu według cen sprzedaży		2 060 029	2 278 229	2 845 835	3 348 514	3 723 566	3 764 057	3 500 758	3 218 496	3 221 101	2 314 266	1 483 129	1 704 118	
BO magazynu według cen sprzedaży	1 436 398													
Sprzedaż narastająco		1 016 335	2 483 298	4 059 316	5 805 858	7 662 799	9 920 773	12 380 572	14 753 186	18 593 895	22 584 100	26 862 586	28 374 209	
Wpływy narastająco		2 946 436	5 080 766	6 514 094	7 962 669	9 624 438	11 308 268	13 712 879	15 624 052	17 961 189	21 087 988	22 701 995	23 934 623	
Różnica narastająco		1 930 101	2 597 468	2 454 778	2 156 811	1 961 639	1 387 495	1 332 307	870 866	-632 706	-1 496 112	-4 160 591	-4 439 586	
Sprzedaż w miesiącach		1 016 335	1 466 963	1 576 018	1 746 542	1 856 941	2 257 974	2 459 799	2 372 614	3 840 709	3 990 205	4 278 486	1 511 623	
Wpływy w miesiącach		2 946 436	2 134 330	1 433 328	1 448 575	1 661 769	1 683 830	2 404 611	1 911 173	2 337 137	3 126 799	1 614 007	1 232 628	
Różnica w miesiącach		1 930 101	667 367	-142 690	-297 967	-195 172	-574 144	-55 188	-461 441	-1 503 572	-863 406	-2 664 479	-278 995	
Przyrost magazynu narastająco		623 631	841 831	1 409 437	1 912 116	2 287 168	2 327 659	2 064 360	1 782 098	1 784 703	877 868	46 731	267 720	
BO														BZ
Należności VITBIS	6 019 683	1 016 335	1 466 963	1 576 018	1 746 542	1 856 941	2 257 974	2 459 799	2 372 614	3 840 709	3 990 205	4 278 486	1 511 623	8 995 798
Zobowiązania VITBIS	1 701 510	443 667	397 779	418 711	486 629	560 538	450 086	475 826	487 641	462 414	600 428	1 344 685	1 017 335	2 607 835
Wpływy		2 946 436	2 134 330	1 433 328	1 448 575	1 661 769	1 683 830	2 404 611	1 911 173	2 337 137	3 126 799	1 614 007	1 232 628	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki VITBIS.

W związku z faktem, że wyroby przedsiębiorstw B i C praktycznie w 100% trafiają do A i znajdują odzwierciedlenie we wskaźnikach tej firmy, rozważania o sposobie i wielkości kredytowania grupy sprowadzimy do analizy danych podstawowego przedsiębiorstwa.

Tabela 1 zawiera podstawowe dane dotyczące produkcji, sprzedaży, zmiany stanu wyrobów gotowych w magazynie. Dane przedstawiono na podstawie zapisów z 2004 r., przyjmując, że we wcześniejszych latach kształtowały się one podobnie. Informacje powyższe przedstawione są w układzie miesięcznym i pokazują udział w całości produkcji, produkcję, która jest składowana w magazynie, produkcję, która jest sprzedawana bezpośrednio po wyprodukowaniu (należy pamiętać, że sprzedaż bezpośrednio po wyprodukowaniu, w miesiącach innych niż sezon sprzedaży, jest sprzedażą, najczęściej, w cenach preferencyjnych).

Produkcja pokazana jest w cenach ewidencyjnych i w cenach sprzedaży, dodatkowo pokazano produkcję zakładu B. Zakład ten produkuje w 100% na potrzeby zakładu głównego i po doliczeniu marży sprzedaży całość sprzedawana jest z tego zakładu. Ceny ewidencyjne ustalane są na podstawie wynegocjowanych cen sprzedaży i planowanych kosztów wytworzenia i są ustalane wskaźnikowo. Wskaźnik ten jest inny, zarówno w układzie „sprzedaż eksportowa – sprzedaż krajowa”, jak i w układzie „różni kontrahenci w ramach rynku krajowego i eksportowego”. Wskaźnik ten jest zależny od dodatkowych kosztów związanych ze sprzedażą danego asortymentu lub dla danego klienta. Koszty te to np. koszty transportu, specjalny system pakowania lub znakowania wyrobów, stosowane bonusy i opusty. Uwzględnia on też planowany zysk.

Sprzedaż pokazano w rozbiciu na sprzedaż krajową i eksportową. Minusowa sprzedaż krajowa, występująca w miesiącach: styczeń, luty, marzec i maj, jest związana z przyjmowaniem zwrotów ze sprzedaży roku poprzedniego. Zmniejsza ona planowane wpływy, zwiększa natomiast stan wyrobu gotowego w magazynie. Zasadą jest, że zwroty z sezonu poprzedniego stanowią pierwsze dostawy roku następnego. Ponadto produkcja i sprzedaż pierwszych miesięcy nie pokrywają pełnych możliwości przedsiębiorstwa i odbywają się przy specjalnych (korzystnych dla odbiorcy) cenach.

Wpływy ze sprzedaży pokazano w rozbiciu na wpływy ze sprzedaży krajowej i wpływy ze sprzedaży eksportowej; również w cenach ewidencyjnych i cenach sprzedaży pokazano zmianę stanów wyrobów gotowych w magazynie.

Analizując dane z tabeli, można określić zapotrzebowanie na środki obrotowe na koniec każdego badanego okresu i automatycznie przenieść tę wielkość na okres przyszły. Przyjmując, że ceny ewidencyjne całkowicie pokrywają koszty wytworzenia (uwzględniają również koszty magazynowania i sprzedaży), różnica pomiędzy kosztem produkcji w danym okresie a wpływem środków ze sprzedaży stanowi podstawę określania zapotrzebowania lub nadwyżki środków finansowych. Stanowi podstawę, gdyż należy ją skorygować, z jednej strony „na minus” o:

- środki własne,
- kredyt kupiecki (odroczone zobowiązania),
- wierzycelności z przeszłych okresów, których termin wypada w analizowanym czasie,

oraz „na plus” o:

- stan wyrobów gotowych,
- stan magazynu materiałów do produkcji,
- produkcję w toku i materiały znajdujące się w produkcji,
- płatności wynikające z przeszłych okresów.

Określając zapotrzebowanie, należy również uwzględnić zakupy i ewentualne inwestycje, które były finansowane ze środków obrotowych.

Dokładne określenie tych wskaźników jest łatwe, jeżeli przedsiębiorstwo ma wieloletnie umowy oraz wieloletnie plany; przedsiębiorstwa działające na rynkach i w branżach o dużej konkurencyjności powinny mieć pozycję lidera lub, co jest zdecydowanie trudniejsze, śledzić i analizować: zachowania rynku, zachowania konkurencji, własne koszty i możliwości rozwoju i w konsekwencji budować plany, których pewność realizacji jest ograniczona. Plany tego typu wymagają jasnego i wiarygodnego przedstawienia, zwłaszcza w sytuacjach, gdy zapotrzebowanie na środki jest duże, możliwości zabezpieczenia ograniczone, a wskaźniki ekonomiczne tylko poprawne.

Tabela 1 zawiera dane rzeczywiste, czyli zapisane w urzędzeniach księgowych przedsiębiorstwa po zakończeniu roku obrachunkowego. Finansowanie działalności w 2004 r. odbywało się w sposób następujący:

- 1) środki własne;
- 2) kredyty na działalność bieżącą: 1 200 000 PLN, oraz 100 000 euro, okres kredytowania – cały rok;
- 3) kredyty uzupełniające:
 - kredyt na realizację kontraktu eksportowego, wysokość kredytu 800 000 PLN, wartość kontraktu 1 200 000 euro, okres kredytowania: kwiecień – grudzień,
 - kredyt na realizację kontraktu krajowego, wysokość kredytu 1 200 000 PLN, wartość kontraktu 5 000 000 PLN, okres kredytowania: grudzień 2004 do lutego 2005;
- 4) prywatne środki udziałowców;
- 5) kredyty kupieckie.

Praktycznie oprócz środków własnych i wpływów ze sprzedaży przedsiębiorstwo dysponowało w poszczególnych okresach następującymi kredytami:

- styczeń do kwietnia: 1,2 mln PLN i 100 tys. euro, jest to podstawowy kredyt w rachunku bieżącym z rocznym okresem kredytowania,
- maj do 15 grudnia: dodatkowo 800 tys. PLN, czyli 2 mln PLN i 100 tys. euro,
- koniec listopada do końca stycznia roku następnego kredyt celowy 1,2 mln PLN.

Dodatkowo posiadano około 1,5 mln PLN własnych środków finansowych. Sumarycznie kredyty i środki własne kształtują się na poziomie 3,1 do 4,3 mln PLN.

Średnio zapasy magazynowe i w produkcji w toku wynoszą 2,5 do 3 mln PLN. Ponadto inwestycje realizowane ze środków obrotowych wynosiły 1 do 1,2 mln PLN.

W układzie rocznym wpływy ze sprzedaży stanowią 85%; gdyby zysk kształtował się na poziomie 15%, to bieżące wpływy pokrywałyby bieżące koszty. W okresie mocnej złotówki przedsiębiorstwo nie uzyskuje takiego wyniku. Różnica jest wprawdzie niewielka i gdyby nie było zamrożonych środków, przedsiębiorstwo nie musiałoby korzystać z zasilania zewnętrznego.

Środki własne i podstawowy kredyt pokrywają tylko w części majątek obrotowy przedsiębiorstwa, bezpośrednio związany z produkcją (wyroby gotowe, produkcję w toku i materiały do produkcji), część brakująca finansowana jest wydłużonymi terminami spłacania swoich zobowiązań. Powoduje to zarówno uzyskiwanie gorszych cen i trudniejsze rozmowy z dostawcami, jak i niekorzystne kształtowanie się podstawowych wskaźników oceny bankowej przedsiębiorstwa.

Analizując ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa z ostatnich lat jego funkcjonowania, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Należy ograniczyć inwestycje nieprodukcyjne. Inwestycje produkcyjne, ze względu na konieczność rozwoju przedsiębiorstwa, należy utrzymać, lecz finansować je z innych środków niż te przeznaczone na bieżącą działalność przedsiębiorstwa.

2. Ograniczyć produkcję „na magazyn”, bez konkretnego zamówienia, pozostawić tylko te realizowane zgodnie z umowami, odpowiednio do zamówień prowadzić politykę produkcji, czyli zatrudnienia, zakupów materiałów i półfabrykatów.

Działania powyższe dotyczą wewnętrznej polityki przedsiębiorstwa i mogą w sposób bardzo konkretny obniżyć stany zapasów, kosztów produkcji i uwolnić pieniądze zaangażowane w inwestycje. Efektem tych działań może być kwota 2,0 do 2,5 mln zł, która w obecnej chwili stanowi obciążenie finansowe.

Ponadto kredytowanie całej grupy powinno odbywać się poprzez przedsiębiorstwo główne, pozostałe powinny szukać środków finansowych nie poprzez kredyty bankowe, lecz poprzez środki celowe i pomocowe (m.in. w tym celu je wyodrębnić). Finansowanie powinno być prowadzone w następujący sposób:

- kredyt bankowy na zasilenie działalności bieżącej w wysokości 2,5 do 3 mln zł, wysokość tego kredytu zależna jest od wielkości środków uwolnionych z kredytów inwestycyjnych (możliwe do szybkiej realizacji);

- kredyty zadaniowe pod potrzeby konkretnych kontraktów zarówno krajowych, jak i eksportowych, dla których zabezpieczeniem byłyby te kontrakty, a jego wysokość powinna być zależna od planowanej rentowności, czasu trwania, okresu realizacji i powinna wynosić w okresie szczytowego zaangażowania środków około 30 do 60% jego wielkości; proces realizacji zamówień jednorazowych odbywa się w całości do magazynu (potrzeba sfinansowania go do czasu zapłaty), lecz w tym czasie zmniejsza się realizacja zamówień ciągłych, więc część środków z kredytu zasilającego środki w obrocie może finansować ten jednorazowy kontrakt.

Takie ustawienie organizacyjne przedsiębiorstwa napotyka wiele formalnych i nieformalnych przeszkód, lecz jest niezbędne, szczególnie w okresie bardzo mocnej konkurencji.

Problem współpracy z bankiem, który dokonuje oceny na podstawie precyzyjnych wskaźników, niekoniecznie dobrze zestawionych i nie zawsze uwzględniających specyfikę wyrobu i branży, jest problemem trudnym. Decyzje zapadają nie w miejscu bezpośredniego kredytowania, lecz w centrali banku. Banki regionalnie współpracujące, mające dużo informacji o przedsiębiorstwie, mają ograniczone możliwości decyzyjne. W takich wypadkach oprócz oceny wcześniej wspomnianych wskaźników, mimo wszystko istotne jest doświadczenie z lat współpracy. Uprzedmiotowienie współpracy bank – przedsiębiorstwo, zjawisko tak powszechne, jak niekorzystne, w ostatnim okresie ulega pewnym modyfikacjom. To uprzedmiotowienie współpracy dotyczy szczególnie małych i średnich firm. Dobra współpraca z bankami i innymi instytucjami finansowymi jest niezbędna do normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz umiejętność zarządzania kapitałem obrotowym jest istotnym elementem niezbędnym do podejmowania decyzji finansowych.

Literatura

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998.
- Budżetowanie kapitałów*, red. W. Pluta, PWE, Warszawa 2000.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, red. W. Pluta, PWE, Warszawa 2004.
- Kodeks pracy 2005* (stan prawny na dzień 1 stycznia 2005 r.), zmiana art. 25 z 14 listopada 2003 r. (DzU 2003 nr 213, poz. 2081) – zmiana weszła w życie 1 stycznia 2004 r., ma ona zastosowanie od dnia uzyskania przez Rzeczpospolitą Polską członkostwa w Unii Europejskiej.
- Leszczyński Z., Skowronek-Mielczarek A., *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*, Difin, Warszawa 2000.
- Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU 1994 nr 121, z późn. zm.).

VALUATION OF NEEDS FOR LIQUID ASSETS OF A COMPANY (CASE STUDY)

Summary

Financial requirements of a particular enterprise are an object of consideration which is essential to keep a proper rhythm of production. The enterprise's products are seasonal, with several week's period of sale, while their production is kept for the whole year. The estimation of requirements results in analysis of the period of production and sale. The analysis is based on production, sale, magazine stock and on average course of enterprise's production.