

Zarządzanie obrotowością przedsiębiorstwa

Siergiej Krasulenko

Optymalne zarządzanie obrotowością finansową i towarową przedsiębiorstwa pozwala na realizowanie jego bieżącej działalności, bez potrzeby sięgania po kredyt bankowy. Znajomość odpowiednich mechanizmów, połączona z usprawnieniem procesów technologicznych, znacząco polepsza funkcjonowanie firmy. Ponadto, dzięki właściwemu wykorzystaniu możliwości związanych z optymalnym zarządzaniem obrotowością przedsiębiorstwa, poprawie powinna ulec także kondycja finansowa spółki.

Ostatni kryzys gospodarczy odbił się na kondycji finansowej niemal każdej spółki z sektora MSP, a jego skutki zmusiły przedsiębiorców do zwrócenia uwagi na proces **zarządzania środkami obrotowymi**. Obejmuje on racjonalizację i obrót środkami pieniężnymi w postaci należności i zobowiązań, a także zarządzanie towarami. Jest także jednym z kluczowych czynników pomagających przetrwać okres dekonunktury i ograniczeń z nią związanych. Przykładowo, zaostrzenie kryteriów przyznawania kredytów przez banki natychmiast odbiło się na wysokości kapitału obrotowego przedsiębiorstw, który często jest podstawą finansowania ich bieżącej działalności. O ile jednak inwestycje można wstrzymać, bądź przesunąć w czasie, to wstrzymanie finansowania kapitału obrotowego jest odczuwalne ze skutkiem natychmiastowym. Aby fundamenty przedsiębiorstwa nie zostały zachwiane, należy skoncentrować się na optymalnym zarządzaniu środkami obrotowymi: towarami i finansami.

Cykl obrotowości finansowej

Obrotowość obejmuje cały proces wytwarzania dobra – od momentu zakupu środków, poprzez magazynowanie, produkcję, sprzedaż oraz otrzymanie należności. Można zobrazować to na przykładzie kupna surowca potrzebnego do produkcji. Nabyty wsad jest magazynowany przez 20 dni, pięć dni przeznaczonych jest na proces produkcji, a kolejne 30 dni na otrzymanie należności ze sprzedaży. Cały 55-dniowy proces jest cyklem obrotowości finansowej. Przykładowo, gdy termin płatności za dostawę wsadu został określony na 45 dni, to kapitał obrotowy przedsiębiorstwa pozostaje zaangażowany na dziesięć dni. Rozwiązanie takiej sytuacji, prowadzące do zbilansowania należności i zobowiązań, polega na wprowadzeniu kilku prostych na-

rzędzi. Za ich pomocą można zwiększyć termin obrotowości zobowiązań oraz skrócić termin obrotowości zapasów i należności.

Najprostszym i najefektywniejszym narzędziem jest **skrócenie czasu magazynowania półproduktów** z 20 do 10 dni. W tym momencie 10-dniowa luka, która wcześniej była pokrywana z kredytów, bądź innych źródeł (np. kapitału własnego), może być w całości finansowana z bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

Innym rozwiązaniem jest **skrócenie terminu otrzymania należności**, np. przez operacje faktoringowe. Równoczesne zastosowanie obu rozwiązań nie tylko wpływa na zoptymalizowanie zarządzania obrotowością, ale pozwala także zanotować nadwyżkę na bieżącym rachunku obrotowym spółki. W tym celu można także zaproponować dostawcy dłuższy termin spłaty zobowiązań, zagwarantowany np. dobrą reputacją przedsiębiorcy jako płatnika.

W celu skrócenia terminu obrotowości zapasów istotne są także działania własne przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można usprawnienie procesów technologicznych i procedur oraz ustalenie efektywnego kalendarza dostaw i produkcji. Jednak gdy i te rozwiązania okażą się niewystarczające, niezbędne jest zwrócenie się ku mechanizmom bankowym bądź *quasi* bankowym, takim jak gwarancja bankowa, gwarancja spółek ubezpieczeniowych, faktoring czy weksel.

Z uwagi na obszerny zakres tematyczny związany z obrotowością, przedstawione w niniejszym artykule przykładowe narzędzia pokazują, jak można optymalnie zarządzać obrotowością finansową i towarową przedsiębiorstwa na podstawowym poziomie. W celu rozszerzenia wiedzy na ten temat, zachęcamy do komentarzy. Znajomość przedstawionych mechanizmów jest szczególnie istotna w okresie dekonunktury, gdy kluczowym źródłem finansowania firmy są jej bieżące obroty. Alternatywne źródła pokrywania deficytu stają się wówczas równie ważne, jednak ich wprowadzenie wymaga większej wprawy i doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. ●



Autor jest ekspertem
Ekspert Growth Business Management
www.growthbm.com
krasulenko.bblog.pl