

Paweł Rumniak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**PRZESŁANKI KSZTAŁTOWANIA RENTOWNOŚCI
I PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ PODMIOTU
NA PODSTAWIE MIERNIKÓW ILOŚCIOWO-
-WARTOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE
PRZEDSIĘBIORSTW OPERUJĄCYCH NA RYNKU FMCG**

1. Wstęp

„Mówi się, że rynek dóbr szybko zbywalnych jest bardzo trudny. Dlaczego? Otóż robiąc codzienne zakupy (a w Polsce działa ok. 139 000 sklepów, które sprzedają artykuły spożywcze oraz chemiczno-kosmetyczne!), za każdym razem musimy wybierać spośród kilkudziesięciu rodzajów herbat, słodczy, gatunków piwa i papierosów czy past do zębów. To oznacza, że rynek jest bardzo duży (według specjalistycznych szacunków **wartość polskiego rynku FMCG wynosi ok. 67 mld zł!**), a przebicie się na nim to pierwsza trudność. Poza tym firmy produkujące dobra szybko rotujące muszą nie tylko dokładnie poznać nasze konsumentenckie przyzwyczajenia i preferencje (które zmieniają się w olbrzymim tempie), lecz także przewidzieć nowe potrzeby. To druga trudność” [Internet 1].

W kształtowaniu rentowności i płynności finansowej przedsiębiorstwa należy zastosować właściwe wskaźniki opisujące istotne obszary funkcjonowania tworzące spójny system kontroli podmiotu. Pomiar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest jednym z zasadniczych składników systemu zarządzania oraz oceny efektywności funkcjonowania poszczególnych fragmentów oraz całości przedsiębiorstwa typu FMCG. W zależności od rodzaju, branży, lokalizacji, wielkości oraz innych czynników system pomiaru i kształtowania rentowności i płynności finansowej powinien być dopasowany do specyfiki konkretnego podmiotu. Indywidualne podejście wyklucza zastosowanie tzw. standardowych elementów czy matryc, za pomocą których będzie można w sposób racjonalny prowadzić bieżącą i wyprzedzającą kontrolę funkcjonowania każdego podmiotu. Dlatego punktem wyjścia jest skoncentrowanie swojej uwagi na podstawowych składnikach systemu kształtowania rentowności i płynności finansowej oraz obszarach, jakie mają być objęte kontrolą.

Problem kształtowania, mimo iż stosuje się ograniczony zasób narzędzi oceny, funkcjonuje w większości przedsiębiorstw. Trudność w doborze kilku, maksymalnie kilkunastu, mierników obrazujących stan finansowy podmiotu powoduje, że w większości przypadków albo wykorzystuje się ich zbyt wiele, albo ogranicza się do minimum ich liczbę. Nadmierna liczba stosowanych mierników efektywności zmniejsza czytelność informacji, jaką mają one przekazać, a możliwość kształtowania zjawisk, które te wskaźniki przedstawiają, jest ograniczona. Istotne znaczenie ma również zakres opisywany przez wybrane wskaźniki (mierniki, parametry), ponieważ skoncentrowanie się na danych finansowych powadzić może jedynie do częściowej kontroli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i nieuwzględnienia ważnych obszarów funkcjonowania podmiotu, co w efekcie może spowodować straty finansowe.

2. Podstawowe czynniki wpływające na kształt systemu oceny działalności przedsiębiorstwa

Menedżerowie wyższego i średniego szczebla zarządzania, kierując przedsiębiorstwem lub jego częścią, opierają się w dużej mierze na wskaźnikach finansowych oraz danych uzyskiwanych z komórek finansowo-księgowych. Informacje te często są nieaktualne, a ponadto nie informują o wielkościach wpływających na badane zjawiska, lecz jedynie o efektach działania czynników pierwotnych. Potrzeba rozwiązywania problemów występujących w przedsiębiorstwach spożywczych stwarza przesłanki posiadania informacji, na podstawie których będą rozwiązywane te problemy i dzięki którym będzie można antycypować zjawiska niekorzystne i odpowiednio wcześniej reagować, aby zapobiec ich powstaniu. Zasadniczą cechą odróżniającą przedsiębiorstwa typu FMCG od innych rodzajów działalności produkcyjnych jest specyficzny przepływ informacji niezbędnych do zarządzania przedsiębiorstwem. Przydatność technologiczna surowca oraz jego jakość determinuje możliwość uzyskania określonych grup produktów, natomiast rynek, określając zapotrzebowanie (popyt) na wyroby, informuje o tym, jaka powinna być w danym momencie struktura sprzedaży wyrobów. Te dwa aspekty mają zasadniczy wpływ na takie zjawiska, jak:

- ilościowe zapotrzebowanie na surowce,
- zapewnienie jakości surowców,
- utrzymanie parametrów technologicznych surowców na odpowiednim poziomie,
- optymalne przetworzenie surowca powodujące powstanie minimalnych start,
- optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału produkcyjnego,
- dopasowanie struktury asortymentowej produkcji do możliwości, jakie daje surowiec,
- dopasowanie struktury asortymentowej produkcji do zapotrzebowania rynku.

W praktyce jednoczesne dopasowanie struktury asortymentowej do możliwości, jakie daje surowiec oraz do zapotrzebowania rynku, najczęściej nie jest możliwe, dlatego brak precyzyjnych i aktualnych informacji może powodować powstawanie zapasów magazynowych i zamrażanie gotówki w krótkoterminowych aktywach rzeczowych. Informacje niezbędne do kształtowania rentowności i płynności finansowej powinny się charakteryzować:

- szybkością związaną z wyprzedzeniem zmian lub skutków zmian,
- prawdziwością związaną z oparciem się na danych rzeczywistych pozbawionych błędów i zafałszowań,
- konkretnością, tzn. powinny zawierać to, co istotne,
- aktualnością,
- szczegółowością dostosowaną do potrzeb informacyjnych,
- zrozumiałością polegającą na takim sformułowaniu treści, aby nie była zniekształcona.

W procesie kształtowania rentowności i płynności finansowej wykorzystywane są dane otrzymywane z różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, które można podzielić na:

- dane finansowe opisujące określone procesy pod kątem wartościowym,
- dane ilościowe prezentujące określone zjawiska w miernikach naturalnych,
- dane o jakości i przydatności technologicznej opisujące przydatność surowców do określonych procesów produkcyjnych oraz do wytwarzania określonych produktów,
- dane o klientach i ich preferencjach,
- dane charakteryzujące wykorzystywane kanały dystrybucji wyrobów,
- dane techniczno-technologiczne, jak: parametry procesów, parametry wydajności, parametry wyrobów,
- parametry produktów, jak: podatność na magazynowanie i trwałość.

Każdy system kontroli podmiotu winien uwzględniać również potrzeby dwóch grup odbiorców, tj. kadry zarządczej kierującej polityką strategiczną oraz kadry znajdującej się na niższych poziomach organizacyjnych (operatywnych), która wykorzystuje informacje bardziej szczegółowe. Można zatem mówić o wskaźnikach¹ przedstawiających syntetyczny obraz jednostki oraz o wskaźnikach analitycznych informujących w sposób bardziej szczegółowy o zdarzeniach gospodarczych zachodzących w podmiocie i/lub na określonych poziomach struktury organizacyjnej. Rysunek 1 prezentuje przykładowy sposób doboru wskaźników efektywności wykorzystywanych do oceny działalności przedsiębiorstwa, uwzględniający poziom struktury organizacyjnej, na którym będą wykorzystywane poszczególne wskaźniki, co wpływa m.in. na: stopień szczegółowości informacji odzwierciedlanych przez wskaźniki, rodzaj wykorzystywanych wskaźników oraz sposób kontroli (np. kontrola budżetowa, monitoring).

¹ Jako wskaźnik autor rozumie liczbę (wyrażoną wartościowo, procentowo lub w innych jednostkach), która wyraża stosunek wielkości rozpatrywanych do przyjętej podstawy.



Rys. 1. Dobór wskaźników informujących o stanie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od poziomu struktury organizacyjnej (tj. określonego szczebla struktury) narzędzia stosowane w systemie kontroli i kształtowania rentowności i płynności finansowej będą się od siebie różniły stopniem agregacji danych (analityczne, syntetyczne), rodzajem miernika opisującego dane zjawisko (ilościowo-wartościowy, jakościowy, finansowy) oraz podstawą do jego kontroli (planowanie szczegółowe, monitoring agregatów danych lub subagregatów).

3. System kontroli działalności – dwa skrajne podejścia do jego budowy

Można wyróżnić dwa skrajne podejście do tworzenia systemu kontroli i kształtowania badanych zjawisk, tj. podejście minimalistyczne i podejście maksymalistyczne. W praktyce przedsiębiorstw wykorzystuje się założenia podejścia zarówno minimalistycznego, jak i maksymalistycznego do tworzenia indywidualnych systemów kontroli i kształtowania rentowności i płynności finansowej.

Podejście minimalistyczne, polegające na oparciu systemu informacji o stanie finansowym na małej liczbie mierników (wśród których najczęściej występują: wynik finansowy i dynamika jego zmiany, wskaźniki kosztowe, rentowność kapitału własnego lub wskaźnik rotacji należności oraz wskaźniki oceniające stan płynności finansowej określane głównie na podstawie bilansu przedsiębiorstwa), powoduje, że informacja na temat stanu przedsiębiorstwa jest ogólna i nieprecyzyjna. Tak zestawione informacje, niepoddawane okresowej kontroli oraz niepoddawane procesom kształtowania w określonym kierunku, stanowią ograniczony zasób informacji, których przydatność w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest znikoma. System kontroli podmiotu powinien dostarczać informacji na temat stopnia osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, ale nie powinien być ograniczony jedynie do pomiaru zdarzeń historycznych, lecz także musi być wykorzystany jako wsparcie systemu planowania

w ujęciu krótko- i długookresowym. W tym podejściu wszelkie informacje pozyskiwane z systemu pochodzą z analizy wskaźników (głównie finansowych).

Wskaźniki efektywności, jakie mogą zostać wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwem (w tym podejściu), można podzielić na dwie podstawowe grupy:

1) wskaźniki wykonania mające charakter mierników przeszłości ustalanych na podstawie informacji o zdarzeniach zaszłych przedstawiających dane ilościowo-wartościowe w ujęciu różnych relacji popularnie zwanych wskaźnikami,

2) wskaźniki sukcesu, stanowiące uzupełnienie mierników ilościowo-wartościowych – są to z reguły miary opisujące zjawiska uznawane za czynniki sukcesu oraz kierunki ich zmian.

Tabela 1. Przykładowe zestawy wskaźników wykonania wykorzystywanych w ocenie działalności przedsiębiorstwa

Nazwa grupy wskaźników (modelu)	Wskaźniki
Model dyskryminacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – wartość rynkowa kapitału/wartość księgowa zadłużenia – przychód ze sprzedaży/suma aktywów – zysk operacyjny/suma aktywów – zysk zatrzymany/suma aktywów – kapitał pracujący/suma aktywów
Model Edminstera	<ul style="list-style-type: none"> – środki pieniężne/bieżące zobowiązania – przepływy pieniężne/bieżące zobowiązania – bieżące zobowiązania/kapitał – kapitał/przychody ze sprzedaży – kapitał pracujący/przychody ze sprzedaży
Model Daekina	<ul style="list-style-type: none"> – środki pieniężne/bieżące zobowiązania – przepływy pieniężne/bieżące zadłużenia – środki pieniężne/przychody ze sprzedaży – środki pieniężne/suma aktywów – bieżące aktywa/bieżące zobowiązania – bieżące aktywa/przychody ze sprzedaży – bieżące aktywa/suma aktywów – zysk netto/suma aktywów – aktywa szybkie/bieżące zobowiązania – aktywa szybkie/przychody ze sprzedaży – aktywa szybkie/suma aktywów – całkowite zadłużenie/suma aktywów – kapitał pracujący/przychody ze sprzedaży – kapitał pracujący/suma aktywów
Pięć wskaźników	<ul style="list-style-type: none"> – przepływy pieniężne/całkowite zadłużenie – aktywa bieżące/bieżące zobowiązania – zysk netto/suma aktywów – kapitał pracujący/suma aktywów

Źródło: opracowanie własne.

Przy doborze systemu wskaźników pamiętać należy o szybkości i łatwości w dostępie do danych, na podstawie których te wskaźniki powstają. Podczas kontroli działalności na poziomie przedsiębiorstwa wykorzystuje się głównie informacje zagregowane pochodzące z rachunkowości finansowej. Dostęp do tych danych uzależniony jest od wielkości przedsiębiorstwa, sprawności służb finansowo-księgowych i posiadanego systemu informacyjno-informatycznego. Na niższych szczeblach organizacyjnych szczegółowy system oceny może być stosowany tylko wówczas, kiedy poziom obsługi informacyjnej jest na tyle sprawny, że informacje o różnych zjawiskach docierające do tych komórek/szczebli są aktualne i czytelne. W pierwszej kolejności należy stworzyć sprawny system informacji ogólnej, a następnie można przejść do budowy systemu informacyjnego (kontrolnego) na niższych poziomach organizacyjnych. Taka kolejność umożliwi bardziej płynne przejście z tradycyjnego systemu zarządzania do systemu kształtowania wyników finansowych jednostki na niższych poziomach organizacyjnych przy jednoczesnej kontroli na poziomie firmy.

W ocenie działalności przedsiębiorstwa należy wykorzystać również wskaźniki jakościowe² jako równo cenne elementy oceny stanu przedsiębiorstwa. Obszarami dodatkowo poddawanych ocenie (równocześnie z obszarami kontrolowanymi tradycyjnymi metodami – wskaźnikami ilościowymi) są m.in.:

- klienci jako podstawowy czynnik decydujący o wielkości przychodów,
- właściciele jako dawcy kapitału oraz nadzorcy funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- pracownicy będący podstawowym elementem czuwającym nad wykonaniem produktu satysfakcjonującego klienta,
- potencjalni inwestorzy szukający atrakcyjnych lokat dla ich kapitału.

Tabela 2 przedstawia przykładowe wskaźniki wykorzystywane do pomiaru działalności w wyróżnionych powyżej obszarach.

Właściwie dobrany system oceny działalności przedsiębiorstwa powinien:

- składać się ze wskaźników, które informują kompleksowo o zdarzeniach w przedsiębiorstwie, tak aby nie powstawały obszary nieobjęte kontrolą,
- uwzględniać wskaźniki zarówno wartościowe, jak i jakościowe, będące równie istotnymi elementami oceny działalności przedsiębiorstwa,
- składać się z kilku (do kilkunastu) wskaźników czytelnych dla odbiorcy informacji,

a wskaźniki wchodzące w skład systemu oceny muszą:

- informować o wykonaniu działań, które wpływają na osiągnięte cele operatywne i strategiczne przedsiębiorstwa,
- dawać sygnały o występujących zjawiskach mogących spowodować kłopoty przedsiębiorstwa w przyszłości.

² Jako wskaźniki jakościowe autor rozumie te wskaźniki, w których wykorzystuje się dane, które nie dają się zmierzyć za pomocą wielkości naturalnych i wartościowych.

Tabela 2. Wskaźniki jakościowe wykorzystywane do oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

Obszar	Nazwy wskaźników
Klienci	1) indeks satysfakcji klientów 2) koszt utraconego klienta 3) indeks lojalności klientów
Właściciele	4) wartość rynkowa akcjonariusza 5) wartość rynkowa przedsiębiorstwa 6) współczynnik zagrożenia bankructwem
Pracownicy	7) indeks satysfakcji pracowników 8) wskaźnik rozwoju zasobu pracowników 9) wskaźnik elastyczności (procesu, produkcji, infrastruktury)
Potencjalni inwestorzy	10) sprzedaż lub zysk operacyjny na zatrudnionego (ewentualnie na koszyk, 1 m ² powierzchni użytkowej) 11) stosunek wartości rynkowej do wartości alternatywnej przedsiębiorstwa 12) długość okresu przewagi nad konkurentami

Źródło: [Kasiewicz 1999].

Podejście maksymalistyczne (w swej istocie uwzględnia wszelkie założenia i metody stosowane w podejściu minimalistycznym) polega na stworzeniu wysoce efektywnego systemu oceny funkcjonowania i kontroli przedsiębiorstwa skoncentrowanego na wskaźnikach (miernikach, parametrach) opisujących zjawiska wpływające na osiągnięcie pożądaných stanów rentowności oraz płynności w podziale na:

- **czynniki techniczno-technologiczne**, przez które rozumie się te zjawiska, które decydują o odpowiednim kształcie, właściwościach lub o konkretnych cechach produktu wynikających z wykorzystania w trakcie procesu produkcji odpowiednich składników majątkowych (maszyn, urządzeń i temu podobnych), a także specyficznych surowców, z których te produkty powstają. Oddzielenie czynników technicznych (parametrów procesów) od technologicznych (maszyny i urządzenia wykorzystywane w konkretnych procesach) jest niemożliwe. Czynniki techniczne i technologiczne związane są ze sposobem przetwarzania oraz wszelkimi aspektami związanymi z procesem technologicznym. Ta grupa czynników uważana jest za czynniki pierwotne wpływające na stan finansowy przedsiębiorstwa. Jako główne elementy zaliczane do grupy czynników techniczno-technologicznych zaliczyć można:
 - rodzaj branży,
 - surowiec lub surowce wykorzystywane w procesie produkcyjnym,
 - rodzaje procesów technologicznych oraz ich elastyczność,
 - cykl produkcyjny,
 - odpadowość stosowanej technologii,
 - liczbę strategicznych parametrów procesu produkcyjnego,

- aktualną sytuację w branży na tle gospodarki UE,
- systemy zapewnienia jakości;
- **czynniki organizacyjne**, tj. związane ze sposobem organizacji przedsiębiorstwa (np. struktura organizacyjna, dokumentacja przedsiębiorstwa), a także z wykorzystywanymi systemami planowania i analizy zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie. Wyodrębnienie aspektów organizacyjnych ma za zadanie zwrócenie większej uwagi na problemy związane z organizacją podmiotu, tj. wewnętrznym uporządkowaniem poszczególnych komórek organizacyjnych, tak aby nie dublowano pracy oraz koordynowano całość zadań w zakresie podmiotu. Większość tych czynników wiąże się bezpośrednio z wykorzystywaną technologią, poziomem poszczególnych parametrów technologicznych, organizacją podmiotu oraz obowiązującymi przepisami prawnymi. Czynniki organizacyjne związane są z takimi zagadnieniami, jak:
 - organizacja podmiotu,
 - organizacja procesu przepływu materiałów i ich transformacji w przedsiębiorstwie spożywczym,
 - finansowe aspekty realizacji procesów przepływu materiałów,
 - przepływy rzeczowe i przepływy finansowe w procesach występujących w przemyśle spożywczym,
 - problemy optymalizacji doboru struktury produkcji wyrobów przy zróżnicowanych ograniczeniach rynkowych;
- **czynniki prawne** – wynikające z formy prawnej podmiotu, przedmiotu działalności, lokalizacji podmiotu oraz innych czynników, których wielkość wynika z obowiązujących przepisów prawnych. Ostatnią grupę czynników ograniczających rentowność i płynność są elementy związane z organizacją podmiotu, wynikającą w dużej mierze z wykorzystywanej techniki i technologii, decyzji w zakresie polityki zakupów materiałów i sprzedaży wyrobów gotowych, a także ograniczeń prawnych. W ramach tej grupy należy wyróżnić:
 - system podatkowy,
 - przepisy regulujące rachunkowość podmiotów,
 - system ubezpieczeniowy,
 - ograniczenia związane z formą prawną podmiotu,
 - przepisy sanitarne,
 - normy branżowe, produktowe,
 - obowiązujące przepisy w ramach państw UE.

W zależności od gałęzi przemysłu aspekty prawne odgrywają mniejszą bądź większą rolę. W różny zatem sposób mogą oddziaływać one na rentowność i płynność przedsiębiorstwa typu FMCG.

System informacyjny (skonstruowany na takich podstawach) wykorzystywany w kształtowaniu rentowności i płynności finansowej musi zatem uwzględniać specyficzne informacje niezbędne do zarządzania tymi zjawiskami, a szczególnie:

- w fazie pozyskania surowca:
 - rodzaj surowca i jego ewentualne substytuty,
 - porę roku,
 - sezonowość pozyskania surowca,
 - jakość surowca,
 - przydatność technologiczną surowca,
 - koszty transportu,
 - pozycję dostawcy na rynku,
 - możliwości negocjacji warunków zapłaty,
 - koszty kontraktacji i obsługi umów kontraktacyjnych,
 - uwarunkowania prawne,
 - sposób zaopatrzenia w surowce;
- w fazie produkcji:
 - jakość i przydatność technologiczną surowca,
 - czas,
 - właściwości surowca świadczące o jego wielokierunkowości lub kompleksowości przerobu,
 - elastyczność linii technologicznych,
 - wielkość produkcji,
 - szkodliwość technologii dla środowiska naturalnego;
- w fazie sprzedaży wyrobów:
 - długość kanału dystrybucji,
 - atrakcyjność wyrobu,
 - chłonność rynku,
 - sezonowość sprzedaży,
 - okres przydatności do spożycia produktu i czynniki ograniczające ten okres,
 - system sprzedaży przez przedstawicieli handlowych,
 - rentowność i płynność odbiorców,
 - uwarunkowania prawne i higieniczne.

4. Zakończenie

Kierownicy na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem muszą posiadać odpowiednie informacje, na podstawie których mogą podejmować racjonalne decyzje wpływające na rentowność oraz płynność finansową. W zależności od poziomu organizacji (umiejscowienia decydenta w strukturze organizacyjnej) decyzje będą dotyczyły obszarów związanych z działalnością operacyjną lub strategiczną.

Znajomość wszelkich ograniczeń istotnych z punktu widzenia kształtowania rentowności i płynności umożliwi precyzyjne sterowanie tymi procesami w konkretnym przedsiębiorstwie.

Zarządzanie przedsiębiorstwem „technologicznym” wymaga uwzględnienia aspektów zarówno technologicznych, technicznych, prawnych, jak i organizacyjnych. Wykorzystując informacje o ograniczeniach oraz ich wpływie na badane zjawiska, można stworzyć model kształtowania rentowności i płynności uwzględniający aspekty technologiczne, techniczne, prawne, formalne oraz organizacyjne w postaci procedury kształtowania rentowności oraz płynności w przedsiębiorstwie.

Literatura

Kasiewicz S., *Nowe wskaźniki oceny zarządzania przedsiębiorstwem*, EiOP 1999 nr 6.

Źródła internetowe

[1] <http://www.fmcg.eurostudent.pl/infopage.php?id=2>.

PREMISES OF SHAPING THE PROFITABILITY AND THE FINANCIAL LIQUIDITY OF THE SUBJECT ON THE BASIS OF VOLUME AND VALUE MEASURES ON THE EXAMPLE OF ENTERPRISES OPERATING IN THE FMCG MARKET

Summary

In the article, problems associated with creating the consistent system of shaping the profitability and the financial liquidity of enterprises operating in the FMCG market were brought up. The author presented two outermost approaches: the minimalist approach leaning against the system of economic indicators backed up with signs of the success and the maximalist approach leaning against looking at the entity through the organizational, legal, technical, technological prism and through the prism of processes occurring in the subject. The comprehensive approach to the system of shaping the profitability and the financial liquidity requires the detailed look at every entity in the individual way what was underlined in the article.