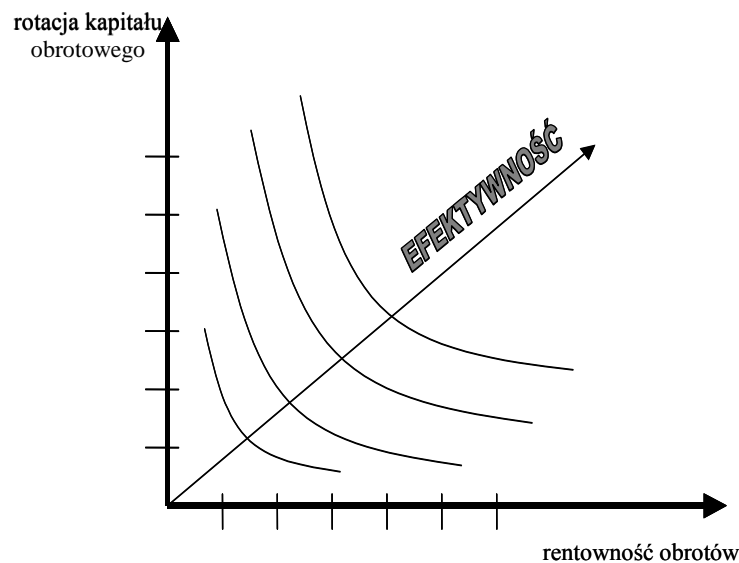


6. PODSUMOWANIE

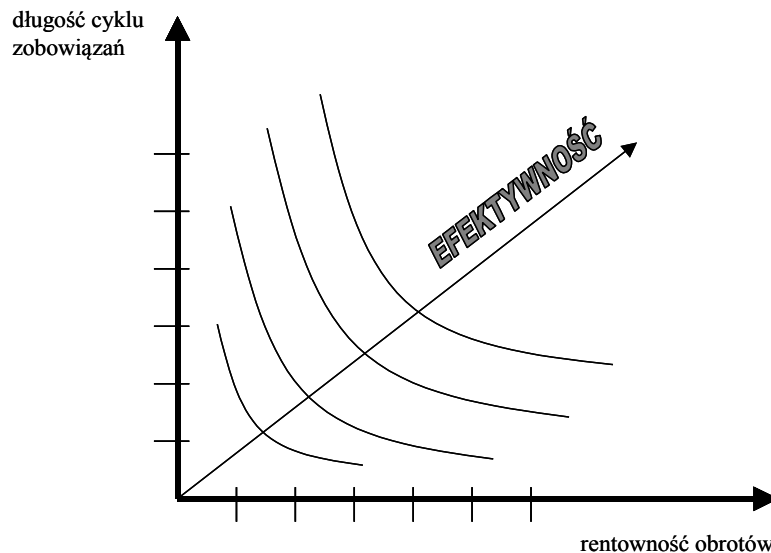
Zgodnie z przeprowadzonymi rozważaniami, wyższą efektywność firma uzyskać może w dwojaki sposób – poprzez zwiększenie poziomu marży bądź poprzez zwiększenie rotacji kapitału, co związane jest ze skracaniem czasu cyklu: obrotowego i jego składowych: cyklu finansowego, eksploatacyjnego, na który składają się cykle zapasów (materiałów do produkcji), produkcji (materiałów na produkcji), wyrobów gotowych, jak również cyklu należności. Umożliwia to firmie wznoszenie się na coraz wyższy poziom efektywności. Zależności te ukazują krzywe izoefektywności na rysunku 11. Ten sam efekt osiągnąć można wydłużając cykl zobowiązań (rysunek 12).

Rysunek 11
Poziom efektywności a rotacja kapitału obrotowego brutto i netto



Źródło: opracowanie własne.

Poziom efektywności a rotacja zobowiązań z tytułu dostaw i usług



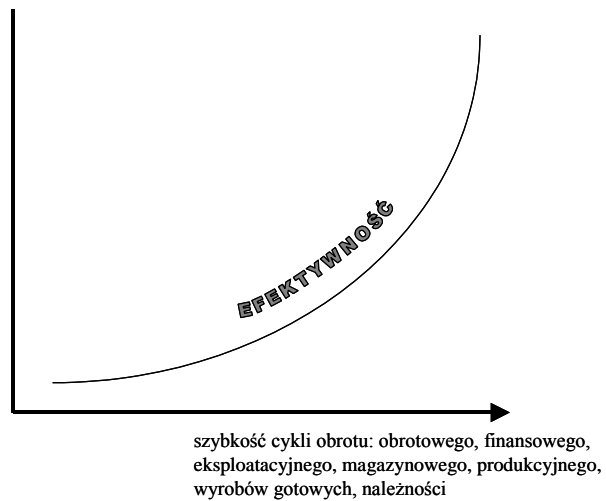
Źródło: opracowanie własne.

Przy stałej marży, zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa możliwe jest więc dzięki zmniejszeniu zapotrzebowania na kapitał. Zakładając, że wartość firmy się nie zmienia, a przedsiębiorstwo może wyprodukować i sprzedać wyroby uzyskując zysk np. 100 j. pieniężnych, porównać można dwie sytuacje: a) dokonuje tego przy zaangażowanym kapitale, którego koszt wynosi 100 j.p., b) zmniejsza o połowę zapotrzebowanie na kapitał, więc również jego koszt. W pierwszym przypadku ekonomiczność tego przedsiębiorstwa wynosi więc 1, zaś w drugim 2. Korzystność liczona jako zysk pomniejszony o koszt jego uzyskania, jakim w tym wypadku jest koszt kapitału, wynosi w pierwszym przypadku 0 j.p., a w drugim 50 j.p.

Zmniejszenie kosztu kapitału możliwe jest więc dzięki szybszym cyklom kapitału obrotowego brutto i netto, a co za tym idzie eksploatacyjnego, a także dzięki skracaniu składających się nań cykli: zapasów materiałów do produkcji, produkcji, wyrobów gotowych oraz dzięki skracaniu cyklu należności (rysunek 13). Ten sam efekt uzyskać można dzięki wydłużaniu cyklu zobowiązań (rysunek 14).

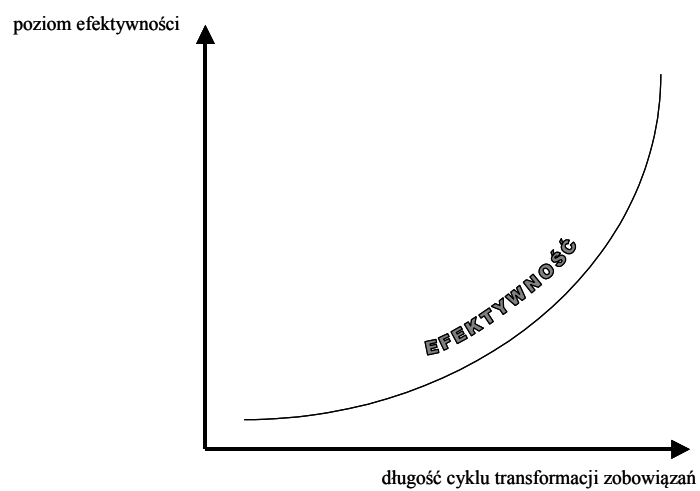
Dwie drogi prowadzą więc do osiągnięcia tego samego celu: lepsze zarządzanie długością omawianych cykli bądź większe marże na sprzedaży. To jednak, że teoretycznie oba działania dadzą taki sam rezultat nie musi oznaczać, że oba rozwiązania są równie dobre.

Rysunek 13
Poziom efektywności a długość cyklu kapitału obrotowego brutto i netto



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 14
Poziom efektywności w świetle długości cyklu transformacji zobowiązań



Źródło: opracowanie własne.

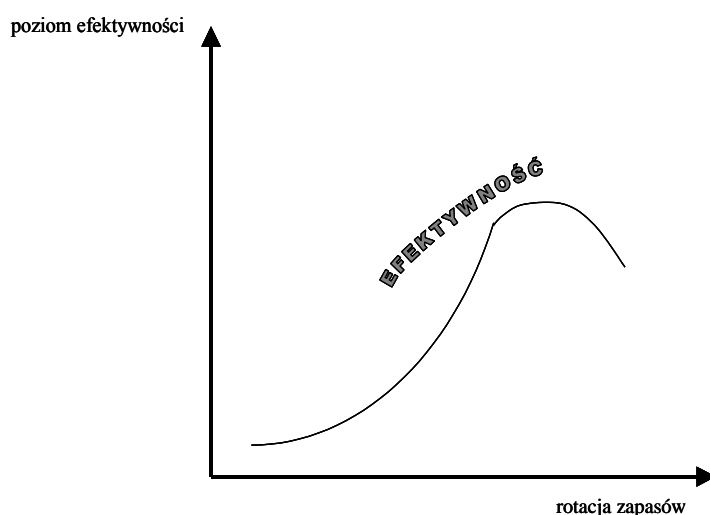
Mając możliwość zwiększenia marży bądź skrócenia cykli: zapasów (materiałów do produkcji, materiałów na produkcji, wyrobów gotowych) oraz należności, bądź dzięki wydłużaniu cykli zobowiązań należy zastanowić się, które z tych działań są dla firmy korzystniejsze. Zarządzanie cyklami (z wyjątkiem cyklu należności), nie dotyczy bezpośrednio odbiorców. Natomiast próba zwiększenia marży rynkowej zawsze niekorzystnie wpływa na wielkość sprzedaży i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zauważyć jednak w tym miejscu należy, że skracanie cykli zapasów, zwiększając efektywność cząstkową, przyczyniać się będzie do zmniejszenia efektywności przedsiębiorstwa jako całości, powodując zaburzenia w innych miejscach jego funkcjonowania, np. zmniejszenie poziomu zapasów w magazynie materiałów do produkcji spowodować może zwiększenie kosztów transportu, zwiększenie kosztów tworzenia zamówień, zwiększenie kosztów produkcji, zmniejszenie sprzedaży. Wyniku takiego należy się spodziewać, gdy zarząd suboptymalizuje działania w obszarze zarządzania cyklem obrotowym (nie traktuje ich jako integralnej części działającego systemu). Zmiany następują skokowo, wskutek np. mody na logistykę. Często jednakże nie towarzyszy im ciągłe doskonalenie (*kazein*). Przed służbami stawia się zadania ograniczenia poziomu zapasów, nie dbając jednocześnie o stworzenie warunków, które by to umożliwiły (np. brak odpowiednich planów, środków finansowych – płynności), gdy normy są zbyt „wyśrubowane”, a zapasy bezpieczeństwa zbyt niskie. Prowadzi to do małej odporności systemu na zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne. Spodziewać się więc można, że do pewnego momentu zmniejszanie poziomu zapasów przyczyniać się będzie do zwiększania efektywności funkcjonowania firmy jako całości, lecz po przekroczeniu pewnej wartości granicznej nastąpi spadek efektywności, co obrazuje rysunek 15.

Zmniejszając poziom zapasów, trzeba liczyć się zatem ze zmniejszeniem efektywności, jeśli zmianom w ich ilości nie będą towarzyszyły zmiany jakości zarządzania, stwarzające warunki do lepszego wykorzystywania zasobów. Podobna sytuacja wystąpi oczywiście również wówczas, gdy zapasy spadną poniżej pewnego uzasadnionego racjonalnie minimum.

Rysunek 15

Poziom efektywności w świetle skracania cyklu rotacji zapasów

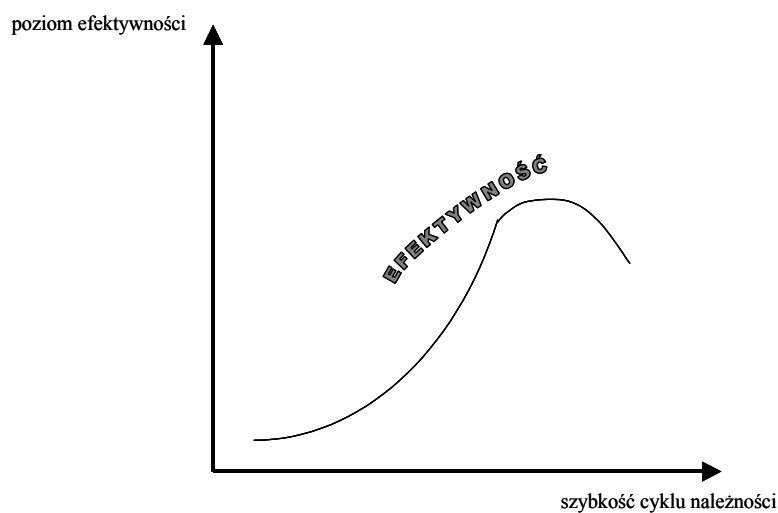


Źródło: opracowanie własne.

Analogiczna sytuacja wystąpić może w przypadku zbyt mocnego skrócenia cyklu obrotu należnościami (cyklu należności). Doprowadzić to może przedsiębiorstwo, które staje się wówczas mniej konkurencyjne, do zmniejszenia efektywności. Zależność tę przedstawia rysunek 16. Jest ona podobna do występującej w przypadku zarządzania zapasami.

Rysunek 16

Poziom efektywności w świetle szybkości rotacji należności

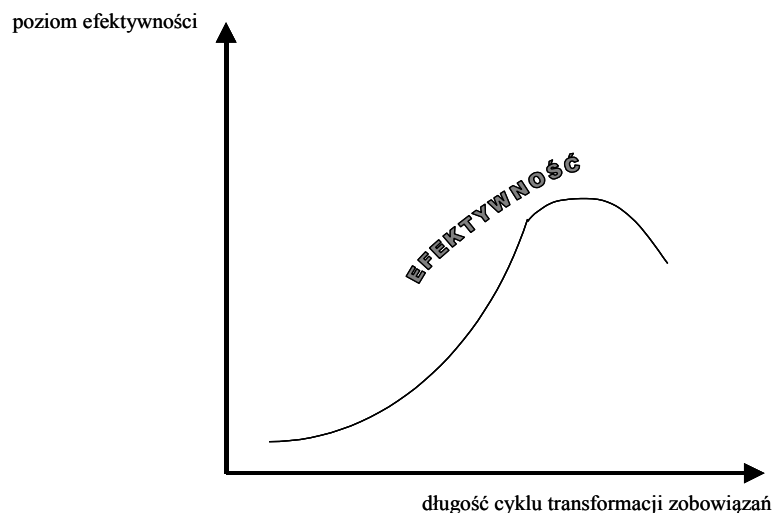


Źródło: opracowanie własne.

Z odwrotną sytuacją mamy do czynienia w przypadku zarządzania zobowiązaniami. Im cykl zobowiązań dłuższy, tym zapotrzebowanie na kapitał mniejsze, więc i niższe koszty, a więc wyższa efektywność. Rozumienie takie jest poprawne z punktu widzenia czysto finansowego. Jednak, jak to przedstawiono, w przypadku ciągłego wydłużania terminów płatności (szczególnie gdy jest to czynione wbrew pozwoleniom odbiorców) następuje pogorszenie stosunków, a co za tym idzie współpracy z nimi. To zaś doprowadzić musi do zakłóceń w dostawach (zależności te prezentuje rysunek 17). One z kolei przyczyniają się do wzrostu kosztów (w szczególności produkcji i transportu) oraz spadku przychodów. Skutkuje więc zmniejszeniem efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należy przy tym spodziewać się, że zdarzenia takie będą miały miejsce szczególnie wówczas, gdy okres transformacji zobowiązań będzie dłuższy niż przyjęty w branży.

Rysunek 17

Poziom efektywności w świetle długości cyklu transformacji zobowiązań



Źródło: opracowanie własne.

Sposobem zbadania, wpływu działań wewnątrz przedsiębiorstwa na efektywność funkcjonowania całej organizacji, jest zbudowanie spójnego systemu pomiaru. Punktem wyjścia jego konstrukcji jest wybór miar oceny całej organizacji. Do tego celu większość firm wykorzystuje obecnie różnego rodzaju wskaźniki.

SPIS LITERATURY

1. Arlt W., 1997, *Innowacyjne koncepcje kształcenia logistyków w nowych krajach federalnych*, [w:] II Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Poznań 16-17.04.1997, ILiM, Poznań 1997.
2. Bednarski L., Waśniewski T., red., 1996, *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
3. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., 1996, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa.
4. Bielawska A., red., 2009, *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, C. H. Beck, Warszawa.
5. Brdulak H., Ciesielski M., 2000, *Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw*, [w:] Materiały kongresowe „LOGISTICS 2000”, ILiM, Poznań 2000.
6. Ciesielski M., red., 2001, *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
7. Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, 1997, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Czapiewski L., Kubiak J., 2008, *Metody identyfikacji strategii kapitału obrotowego*, [w:] *Gospodarowanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe 106 pod red. D. Krzemińskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
9. Czekaj J., Dresler Z., 1996, *Podstawy zarządzania finansami firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Davis D., 1993, *Sztuka zarządzania finansami*, PWN, Warszawa-Londyn.
11. Dębski W., 1997, *Zarządzanie finansami*, tom II, Centrum Informacji Menedżera CIM, Warszawa.
12. Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S., 1992, *Praktyczne zarządzanie kapitałem firmy*, PAANPOL, Poznań.
13. Dobosiewicz Z., 2000, *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Dulinić A., 1998, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Emmelhainz M. A., Emmelhainz L. 1991, W., *An Introduction to Logistics Costs: Concepts and Issues*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, New Orleans.
16. Golawska-Witkowska G., Rzczycka A., Zalewski H., 2006, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz.

17. Hytry H., Mildner-Woś J., Smółka M., 1996, *Racjonalne zarządzanie wewnętrznym łańcuchem dostaw jako czynnik strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka” nr 9, 1996.
18. Jerzemowska M., red., 2004, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
19. Jog V., Suszyński C., 2000, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, CIM, Warszawa.
20. Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nardinelli C., 1991, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk.
21. Krajewski M., 1998, *Problemy efektywnego zarządzania majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
22. Lambert D. M., Stock J. R., 1993, *Strategic Logistics Management*, Richard D. Irwin, Homewood,.
23. Nahotko S., 1996, *Diagnozowanie menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
24. Olzacka B., Płaczyńska-Gościński R., 1998, *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk.
25. Partyka J., 1993, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w firmie*, Centrum Informacji Menedżera CIM, Warszawa.
26. Pluta W., 2004, *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
27. Rao Ramesh K. S., 1995, *Financial Management, Concepts and Applications*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
28. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. J., 1999, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
29. Rutkowski A., 2003, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.
30. Sarjusz-Wolski Z., 1998, *Strategia zarządzania zaopatrzeniem*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
31. Sierpińska M., Jachna T., 2007, *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analizy przykładów i przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
32. Sołtysik M., 2000, *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
33. Ungvari L., 1997, *Rola systemów planowania i sterowania produkcją (PSP) w logistyce wewnętrznej i zewnętrznej*, [w:] II Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Poznań 16-17.04.1997, ILiM, Poznań.
34. Wasilewski L., 1998, *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa.
35. Wawrzyńczak-Jędryka B., 2008, *Rachunkowość. Mini-meritum*, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o.o., Warszawa.