



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Rafał Bielawski, Andrzej Szplit¹

IDENTYFIKACJA STRATEGII ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM OBROTOWYM W KONTEKŚCIE FUNKCJONUJĄCEGO CONTROLLINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Artykuł dotyczy controllingu i strategii zarządzania kapitałem obrotowym w PSS Społem w Kielcach. Strategia ta składa się z trzech elementów. Strategii majątkowej, finansowania aktywów obrotowych i całościowej strategii kapitału obrotowego.

Wstęp

Zgodnie z koncepcją dochód ryzyko analiza gospodarki kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie przeprowadzana jest w trzech wymiarach: identyfikacji strategii aktywów obrotowych, identyfikacji strategii finansowania aktywów obrotowych, strategii majątkowo – finansowej i całościowej strategii zarządzania kapitałem obrotowym. Celem artykułu jest ukazanie jak strategia taka jest realizowana w Powszechnej Spółdzielni Spożywców Społem w Kielcach.

Strategia aktywów obrotowych PSS Społem w Kielcach

Wykres strategii aktywów obrotowych PSS Społem w Kielcach przedstawia poniższy rysunek 1.

Analiza poniższego wykresu nasuwa kilka wiążących wniosków. Pierwsze sko-

¹ mgr Rafał Bielawski;

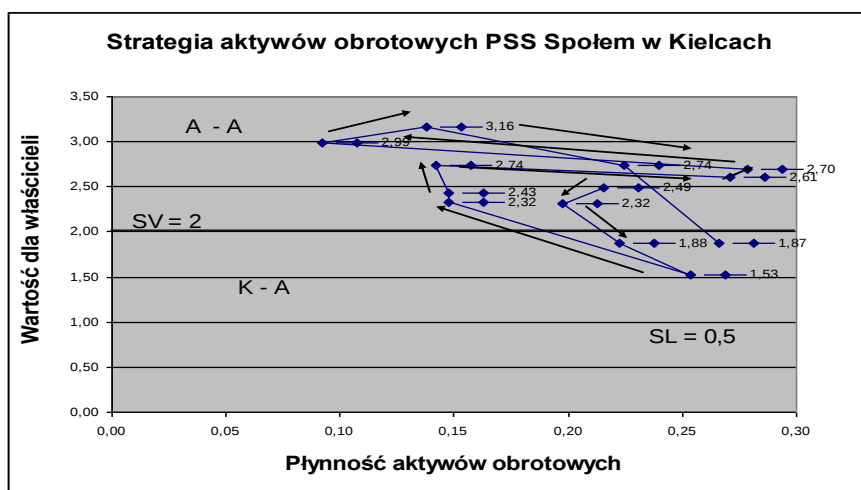
prof. dr hab. Andrzej Szplit, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

jarzenie patrząc na ten rysunek może nasuwać wniosek o niestabilności strategii aktywów obrotowych PSS Spółem w Kielcach. Jednak biorąc pod uwagę benchmarki branżowe sytuacja się odpowiednio klaruje. W latach 1994 – 1995 przedsiębiorstwo stosuje strategię agresywno –agresywną. W 1996 i 1997 firma preferuje strategię konserwatywno – agresywną. Kolejne lata to dominacja strategii agresywno – agresywnej.

Powstaje tutaj pytanie na ile realizowana strategia aktywów PSS Spółem ma charakter uświadomiony a na ile jest wytworem bezwładnościowych sił działających w przedsiębiorstwie. Powstaje też inne pytanie. Jaką rolę w ewentualnym kształtowaniu strategii aktywów PSS Spółem pełni wdrożony controlling.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów z kadrą zarządzającą i controllerem pierwszy okres poddany analizie to wytwór braku jakiejkolwiek strategii w odniesieniu do aktywów obrotowych. Wraz z wdrożeniem controllingu podjęte zostały próby usystematyzowania tego zagadnienia. Realizowana w ostatnim czasie w PSS Spółem strategia agresywno – agresywna charakteryzuje się maksymalizacją wartości dla właścicieli i minimalizacją płynności finansowej. Minimalizacja płynności finansowej tego przedsiębiorstwa ma swoje potwierdzenie w bardzo niskich wskaźnikach płynności. Co zaś tyczy controllingu i głównej tezy opracowania mówiącej o tym iż ma on pozytywny wpływ na finanse przedsiębiorstwa to trzeba powiedzieć iż w przypadku PSS Spółem potwierdza się ona jedynie połowicznie. Wywiady nie potwierdzają jakoby controlling pełnił aż tak ważną rolę w kształtowaniu strategii aktywów obrotowych przedsiębiorstwa PSS Spółem w Kielcach. Ostatnim problemem omawianej tutaj strategii jest jej kształtowanie w przyszłości i rola controllingu w jej kształtowaniu. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż analizowane przedsiębiorstwo nadal będzie stosować strategię agresywno – agresywną zaś controlling ma wspomagać te działania.

Rysunek 1. Strategia aktywów obrotowych PSS Spółem w Kielcach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

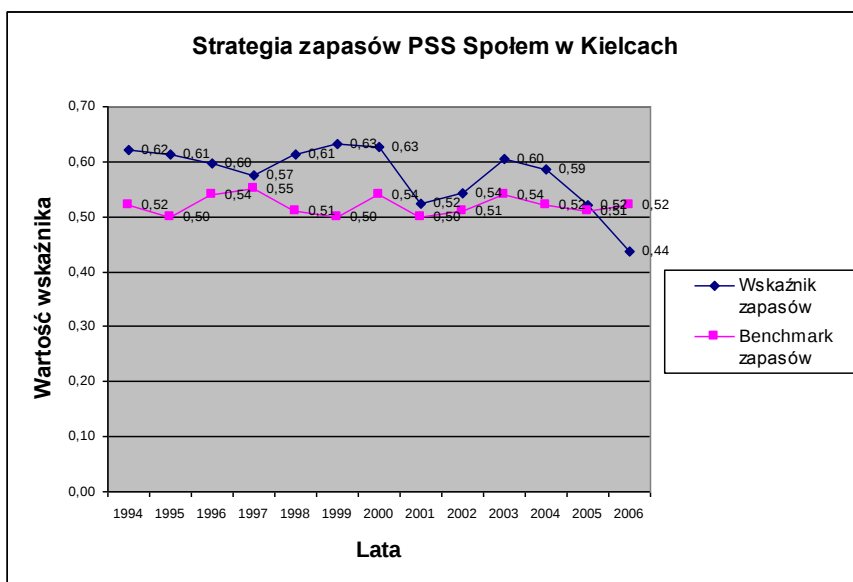
Analiza wewnętrznej strategii aktyw obrotowych

Pierwszy element w analizie wewnętrznej strategii aktyw obrotowych to strategia zapasów. Poglądowo zagadnienie to pokazuje poniższy rysunek 2.

Z analizy rysunku 2 wynika, iż przedsiębiorstwo praktycznie przez cały analizowany okres stosowało strategię konserwatywną względem zapasów. Jedynie w 1996 roku można było zauważyć przejście do strategii agresywnej.

Ważnym zagadnieniem jest to czy ta strategia ma charakter uświadomiony oraz jaką rolę pełnił controlling od momentu wdrożenia. Z punktu widzenia świadomości ekonomicznej kadry zarządzającej odpowiedź na te pytania nie jest zadawalająca a wręcz sarkastyczna. Realizowana strategia nie miała charakteru uświadomionego zaś controlling nie miał żadnego wpływu na realizowaną strategię należności. Co zaś dotyczy przyszłości to kadra zarządzająca nie ma konstruktywnego pomysłu na zarządzanie zapasami przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Strategia zapasów PSS Społem w Kielcach względem benchmarku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

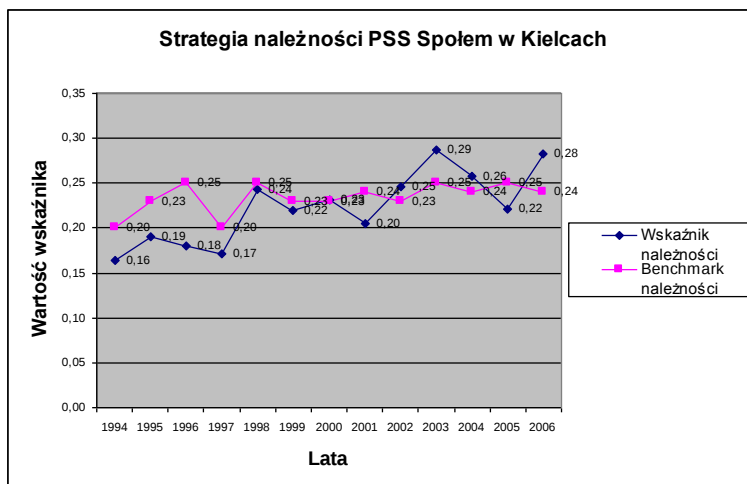
Kolejny element analizy wewnętrznej aktyw obrotowych przedsiębiorstwa to gospodarka należnościami. Poglądowo sytuację należności w PSS Społem w Kielcach względem benchmarku branżowego przedstawia poniższy rysunek 3.

Rysunek ten w sposób klarowny pokazuje realizowaną strategię należności analizowanego przedsiębiorstwa. W latach 1994 – 2001 PSS Społem realizowało strategię konserwatywną. W latach 2002 – 2004 była to strategia agresywna. Ostatni analizowany okres to ponowny powrót do strategii konserwatywnej.

Przy analizie należności pojawia się stałe pytanie o uświadomienie przez przedsiębiorstwo realizowanej strategii. Niestety tutaj ponownie jak we wcześniej-

szych przypadkach realizowana strategia w tym wypadku dotycząca należności to dryfujący bez steru okręt. Także wdrożony controlling nie ma tutaj większego wpływu na realizowaną strategię względem należności. Także przyszłość tego elementu aktyw rysuje się jako wypadkowa różnych bezwładnych sił występujących w przedsiębiorstwie.

Rysunek 3. Strategia należności PSS Społem w Kielcach względem benchmarku



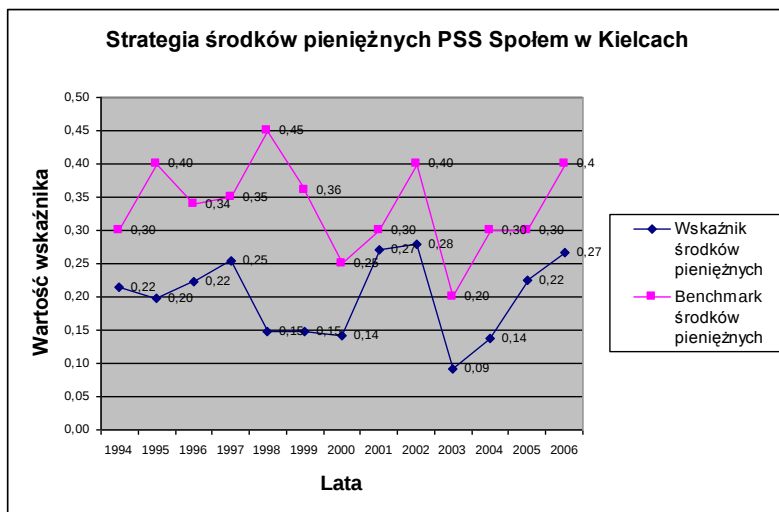
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny element wewnętrznej struktury aktyw obrotowych to środki pieniężne. Poglądowo sytuację kształtowania się wskaźnika środków pieniężnych PSS Społem w Kielcach względem benchmarku pokazuje poniższy rysunek 4.

Obiektywna interpretacja rysunku pokazuje, iż w latach 1994 – 2002 PSS Społem realizowało strategię konserwatywną względem benchmarku branżowego. Jest to bardzo ważne stwierdzenie gdyż obiektywne wskaźniki płynności analizowanego przedsiębiorstwa były bardzo niskie. Strategia konserwatywna zaś względem środków pieniężnych charakteryzuje się dużymi zasobami najbardziej płynnych aktywów. W czym więc tkwi szkopuł? Otóż trzeba rozróżnić wskaźniki wewnętrzne nawet w porównaniu do odpowiedniego benchmarku od wskaźników opisujących strategię aktyw obrotowych. W tym wypadku benchmark branżowy był wyższy niż wskaźnik środków pieniężnych analizowanego przedsiębiorstwa. Potwierdza to tezę o niskiej płynności analizowanego przedsiębiorstwa. W 2003 i 2004 roku przedsiębiorstwo realizowało strategię agresywną, aby w kolejnych latach ponownie wrócić do konserwatywnej.

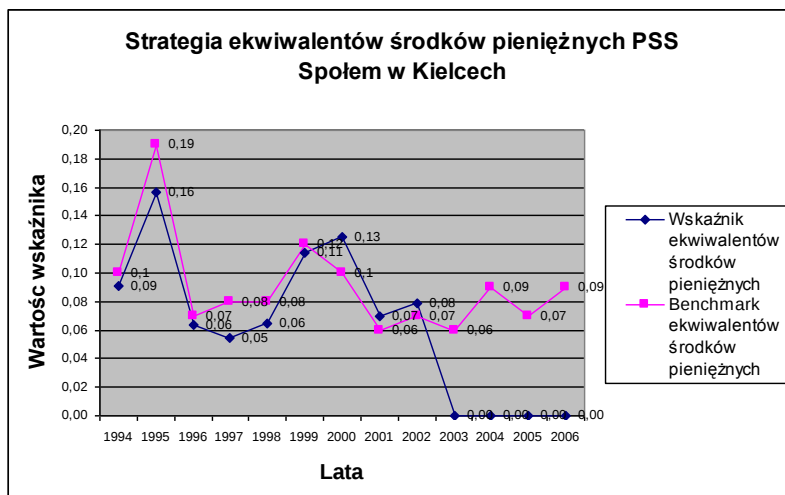
Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż także w przypadku środków pieniężnych nie można było zdefiniować jakiejś konkretnej strategii nie mówiąc już o, controllingu, który nie miał żadnego wpływu na realizowaną strategię środków pieniężnych.

Rysunek 4. Strategia środków pieniężnych PSS Społem w Kielcach względem benchmarku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 5. Strategia ekwiwalentów środków pieniężnych PSS Społem w Kielcach względem benchmarku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnim elementem wewnętrznej struktury aktyw obrotowych są ekwiwalenty środków pieniężnych. Poglądowo problem ten pokazuje rysunek 5. W latach 1994 – 1999 wskaźnik ekwiwalentów środków pieniężnych był niższy niż benchmark, co oznacza, że przedsiębiorstwo realizowało strategię konserwatywną względem tego elementu aktyw obrotowych. W latach 2000 – 2002 wskaźnik ekwiwalentów

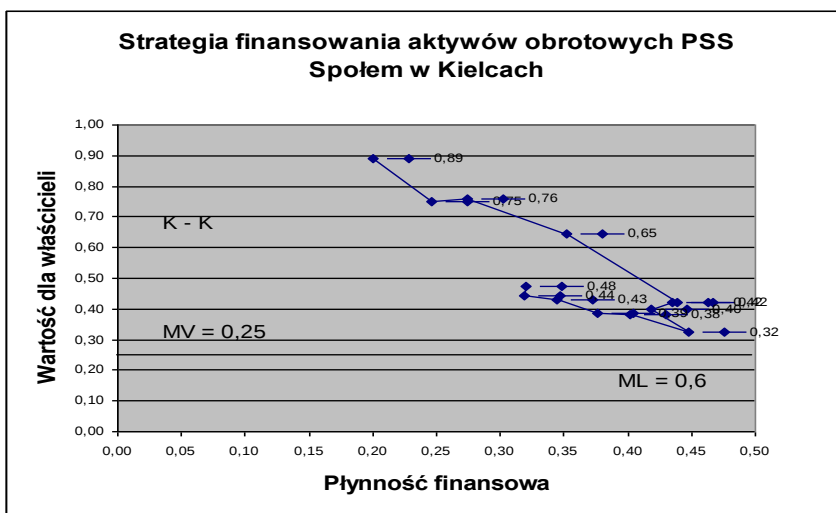
środków pieniężnych był wyższy niż benchmark branżowy, co świadczy o realizowanej strategii agresywnej. Kolejne lata to dominacja strategii konserwatywnej.

Także i w przypadku strategii ekwiwalentów środków pieniężnych strategia realizowana przez PSS Spółem ma charakter nieuświadomiony zaś controlling jest w tym przypadku przysłowiowym kwiatkiem do Korzucha. Co zaś dotyczy przyszłości to trudno w takim wypadku prorokować w jakim kierunku będzie zmierzał analizowany wskaźnik.

Wyznaczenie strategii finansowania aktywów obrotowych PSS Spółem w Kielcach

Wykres finansowania aktywów obrotowych PSS Spółem przedstawia poniższy rysunek 6.

Rysunek 6. Strategia finansowania aktywów obrotowych PSS Spółem w Kielcach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

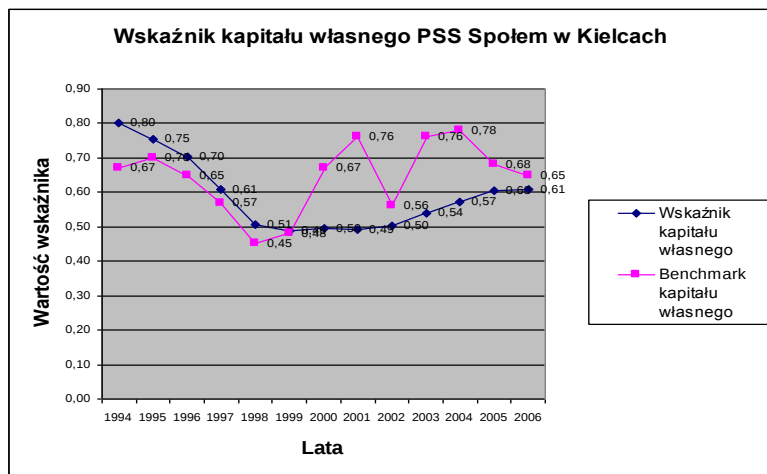
Analiza ilościowa powyższego rysunku przedstawiającego strategię finansowania aktywów obrotowych PSS Spółem w Kielcach nasuwa wiele ciekawych wniosków (MV to uśredniony benchmark wartości dla właścicieli, ML to uśredniony benchmark płynności finansowej). Pierwszy i podstawowy to taki, że przedsiębiorstwo w całym analizowanym okresie realizowało strategię konserwatywno – konserwatywną. Polega ona na maksymalizacji płynności finansowej za cenę minimalizacji wartości dla właścicieli. Inny problem to taki czy ta strategia ma uświadomiony charakter czy też nie. Podobny problem występował w przypadku strategii aktywów obrotowych analizowanego przedsiębiorstwa. Także i tutaj jak wynika z wywiadów strategia ta ma charakter nieuświadomiony. Także tutaj teza o wpływie controllingu na kształtowanie strategii finansowania aktywów obrotowych PSS Spółem jest fałszywa. Chociaż jak podkreśla controller controlling ma

w przyszłości wspomagać realizację analizowanej strategii.

Analiza wewnętrznej strategii finansowania aktywów obrotowych PSS Spółem w Kielcach

Pierwszym ze wskaźników opisujących wewnętrzną strukturę strategii finansowania aktywów obrotowych jest wskaźnik kapitału własnego. Wskaźnik ten dla PSS Spółem w Kielcach przedstawia rysunek 7.

Rysunek 7. Wskaźnik kapitału własnego PSS Spółem w Kielcach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

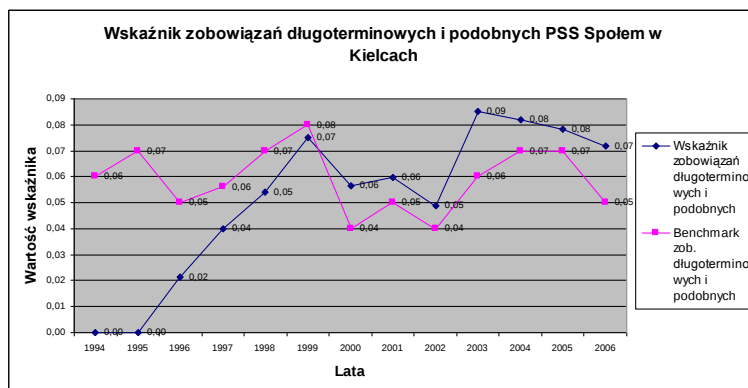
Analiza ilościowa pokazuje dwie tendencje w kształtowaniu się strategii kapitału własnego PSS Spółem w Kielcach. Pierwszy okres obejmujący lata 1994 – 1999 to czas, kiedy wskaźnik kapitału własnego PSS Spółem w Kielcach był wyższy niż benchmark branżowy, co oznacza realizowanie strategii konserwatywnej. Kolejny okres obejmujący lata 2000 – 2006 to sytuacja odwrotna. Tutaj benchmark jest wyższy od wskaźnika kapitału własnego analizowanego przedsiębiorstwa, co oznacza realizację strategii agresywnej. Analiza jakościowa w postaci wywiadów z kadra zarządzającą potwierdza już nadmienioną tezę, iż takie a nie inne kształtowanie się strategii kapitału własnego było tylko po części zamierzone. Jak mówią badania jakościowe wdrożony controlling tylko w małej części był sprawcą realizowanej strategii agresywnej. Odnosząc się do głównej tezy pracy można stwierdzić, iż controlling w tym przypadku miał jakiś wpływ na realizowaną częściową strategię finansowania aktywów obrotowych.

Kolejnym wskaźnikiem, który opisuje stronę wewnętrzną strategii finansowania aktywów obrotowych jest wskaźnik zobowiązań długoterminowych i podobnych. Poglądowo dla PSS Spółem w Kielcach wskaźnik ten ukazuje rysunek 8.

Analiza poniższego wykresu nasuwa następujące wnioski. Podobnie jak w poprzednim wskaźniku można wyróżnić dwa okresy. Pierwszy z nich obejmuje lata 1994 – 1999 i charakteryzuje się niższym wskaźnikiem zobowiązań długoterminowych i podobnych w stosunku do benchmarku branżowego. Oznacza to, iż ana-

lizowane przedsiębiorstwo stosowało w tym okresie w stosunku do zobowiązań długoterminowych i podobnych strategię konserwatywną. Inaczej rzecz się ma w latach 2000 – 2006. Tutaj wskaźnik zobowiązań długoterminowych i podobnych miał większą wartość niż benchmark branżowy. Oznacza to, że przedsiębiorstwo stosowało tutaj strategię agresywną w stosunku do zobowiązań długoterminowych i podobnych.

Rysunek 8. Wskaźnik zobowiązań długoterminowych i podobnych PSS Społem w Kielcach



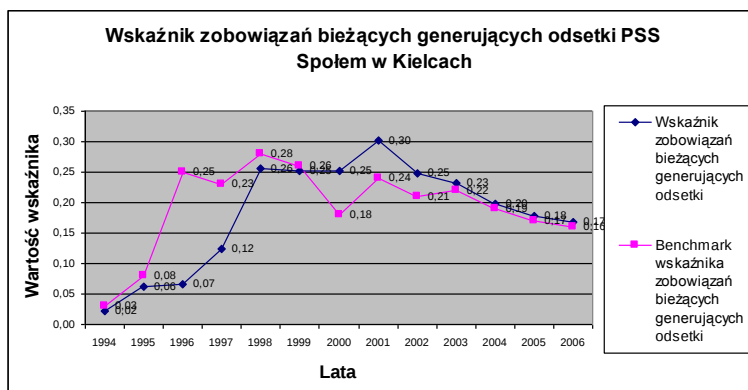
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone wywiady z kadrą zarządzającą potwierdzają wcześniejsze przypuszczenia, iż także tutaj realizowana strategia szczególnie w pierwszej fazie miała charakter nieświadomiony. Warto zaznaczyć, iż controller chce w przyszłości doprowadzić do takiej sytuacji, aby podejmowane decyzje finansowe miały oparcie w gruntownej analizie finansowej.

Kolejnym wskaźnikiem opisującym wewnętrzną strategię finansowania aktywów obrotowych przedsiębiorstwa jest wskaźnik zobowiązań bieżących generujących odsetki. Poglądowo sytuację tego wskaźnika pokazuje rysunek 9.

Poniższy wskaźnik kształtuje się podobnie jak dwa wcześniejsze tzn. można wyróżnić dwa okresy. Pierwszy z nich obejmuje lata 1994 – 1999 i charakteryzuje się niższą wartością niż benchmark branżowy, co oznacza, iż analizowane przedsiębiorstwo stosuje w stosunku do zobowiązań bieżących generujących odsetki strategię konserwatywną. Kolejny okres to lata 2000 – 2006. Tutaj natomiast benchmark branżowy jest niższy niż wskaźnik zobowiązań bieżących, co oznacza, że przedsiębiorstwo stosuje strategię agresywną. Z punktu widzenia kadry zarządzającej omawiana strategia miała tylko częściowo przemyślany charakter szczególnie dotyczy to okresu po wdrożeniu controllingu. Z wywiadów z controllerem wynika, iż ta metoda będzie wykorzystywana w przyszłości do kształtowania strategii zobowiązań bieżących generujących odsetki.

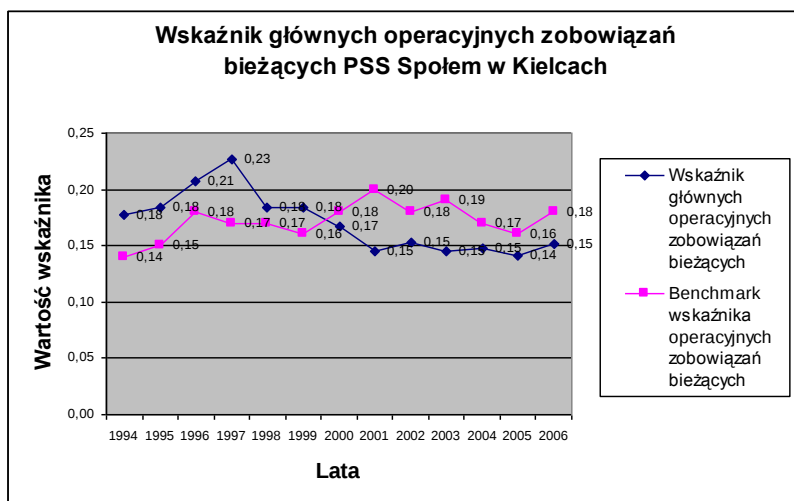
Rysunek 9. Wskaźnik zobowiązań bieżących generujących odsetki PSS Społem w Kielcach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnim wskaźnikiem opisującym wewnętrzną strategię finansowania aktywów obrotowych przedsiębiorstwa jest wskaźnik głównych operacyjnych zobowiązań bieżących. Poglądowo kształtowanie się tego wskaźnika względem benchmarku branżowego przedstawia rysunek 10.

Rysunek 10. Wskaźnik głównych operacyjnych zobowiązań bieżących



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

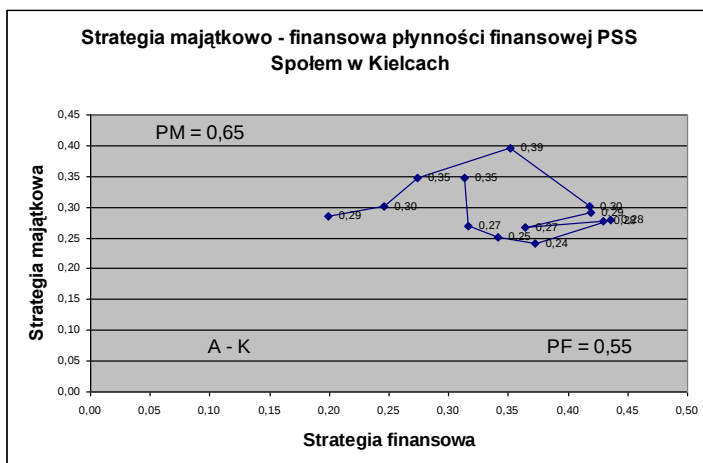
Powyższy wskaźnik kształtuje się podobnie jak trzy wcześniejsze tzn. można wyróżnić dwa okresy. Pierwszy z nich obejmuje lata 1994 – 1999 i charakteryzuje się wyższą wartością niż benchmark branżowy, co oznacza, iż analizowane przedsiębiorstwo stosuje w stosunku do głównych operacyjnych zobowiązań bieżących

strategię konserwatywną. W latach zaś 2000 – 2006 benchmark był wyższy niż analizowany wskaźnik, co oznacza realizację strategii agresywnej. Także i tutaj na podstawie wywiadów można zauważyć pewien brak koncepcji w zarządzaniu, w tym wypadku głównych operacyjnych zobowiązań bieżących. Controller zaś potwierdza, że w przyszłości będzie miał na uwadze lepsze zarządzanie głównymi operacyjnymi zobowiązaniami bieżącymi.

Wyznaczenie strategii – finansowej płynności finansowej

Strategię majątkowo – finansową płynności finansowej PSS Spółem przedstawia poniższy wykres 11. Jak wynika z jego analizy przedsiębiorstwo stosuje strategię agresywno – konserwatywną (PM, uśredniony benchmark strategii majątkowej wynosi 0,65, zaś PF, uśredniony benchmark strategii finansowej wynosi 0,55). Jak wynika z badań strategia ta też miała charakter nieuświadomiony, controlling nie pełnił tutaj zbyt istotnej roli w kształtowaniu tego oblicza przedsiębiorstwa PSS Spółem w Kielcach

Rysunek 11. Wykres strategii majątkowo – finansowej płynności finansowej



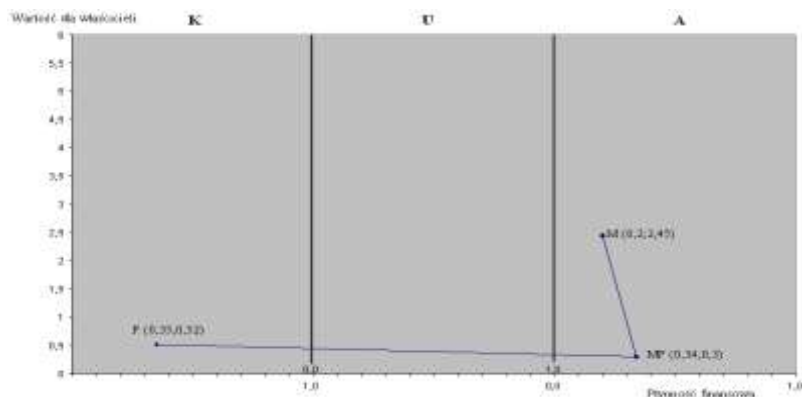
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ostatnim elementem budowy strategii zarządzania kapitałem obrotowym przedsiębiorstwa jest całościowa strategia kapitału obrotowego. Schematycznie problem ten porusza wykres 12.

Wartym wyjaśnienia jest tutaj problem przyjętych wskaźników do wykresu. Otóż są to uśrednione wskaźniki całego badanego okresu przedsiębiorstwa.

Z wykresu wynika, iż uśredniona strategia finansowa Przedsiębiorstwa miała charakter agresywny, finansowa konserwatywny zaś majątkowo – finansowa agresywny.

Rysunek 12. Wykres całościowej strategii finansowej PSS Społem w Kielcach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Controlling a gospodarka kapitałem obrotowym PSS Społem w Kielcach

Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe w PSS Społem w Kielcach odnośnie wpływu controllingu na gospodarkę kapitałem obrotowym nasuwają wiele ciekawych wniosków. Główna teza artykułu mówi, iż zbudowanie sprawnego systemu controllingu w przedsiębiorstwie ma istotny wpływ na pobudzenie kadry menedżerskiej do podejmowanie przedsięwzięć zmierzających do poprawy sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz do podejmowania decyzji wpływających na gospodarkę (strategię gospodarowania) kapitałami przedsiębiorstwa w tym w szczególności kapitału obrotowego. Badania w PSS Społem raczej tej tezy nie potwierdzają. Istniejący w Przedsiębiorstwie controlling ma niewątpliwie jakiś wpływ na gospodarkę kapitałem obrotowym, lecz jest on bardzo znikomy i trudno uchwycić tutaj ściśle związki pomiędzy np. zmianami w poszczególnych elementach kapitału obrotowego a controllingiem. Co zaś dotyczy jednej z tez pobocznych mówiącej o wpływie analizy ekonomiczno – finansowej na podejmowane decyzje to można stwierdzić iż teza ta przynajmniej pro futura jest częściowo prawdziwa. Z badań wynika, bowiem iż kadra zarządzająca będzie brała przy podejmowaniu decyzji finansowych pod uwagę bieżące i przewidywane wskaźniki analityczne.

Abstract

Identification of strategy of working capital in the contexts of controlling in the company

The contents of the article refers the controlling and strategy of working capital in the company PSS Społem in Kielce. It shows three elements of common strategy of working capital. Strategy of working assets, working equity and common strategy.