

Dorota ALEKSANDROWICZ, Kamil SZEWCZYK \*

## ASPEKT GOSPODARKI MAGAZYNOWEJ ORAZ PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ W CONSULTINGU LOGISTYCZNYM NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W SEKTORZE MOTORYZACYJNYM

**Słowa kluczowe:** consulting logistyczny, płynność finansowa, gospodarka magazynowa

### STRESZCZENIE

Rentowność firmy to nie tylko efekt rozeznania potrzeb rynku, odpowiedzi firmy na popyt czy też efekt wybitnych umiejętności w zakresie zdobycia klienta, bowiem niebagatelne znaczenie w takim wypadku ma również wiedza dotycząca zarządzania kosztami. Co ciekawe, gospodarka magazynowa danego przedsiębiorstwa często spektakularnie wpływa na jego koszty. Brak wiedzy w tej dziedzinie może realnie i niepotrzebnie mnożyć koszty, zmniejszać przychody, a w konsekwencji nawet pozbawiać zysków. Jednakże przedsiębiorca w takim wypadku dysponuje wzorami obliczeniowym, narzędziami i usługami. Takie bowiem wartości jak próg rentowności, bieżąca płynność finansowa czy wskaźnik szybki są możliwe do obliczenia. Nadto przedsiębiorca może skorzystać z takich narzędzi gospodarowania zasobami firmy jak kredyt kupiecki czy audyt zewnętrzny w zakresie consultingu logistycznego. Kredyt kupiecki jest często niedoceniany, a przez to i niestosowany. Natomiast usługi w zakresie consultingu logistycznego bywają uznawane za niepotrzebnie generujące dodatkowe koszty. Nie zawsze jednak musi tak być co wskazano w niniejszym artykule.

### 1. WSTĘP

W warunkach ciągłych zmian na międzynarodowym rynku przedsiębiorstwa zmuszone są do wieloaspektowej elastyczności w zakresie współpracy z kooperantami. Dostosowywanie się do obecnej sytuacji i ukierun-

---

\* Politechnika Opolska

kowywanie organizacji własnej firmy na nowe zadania bywa bardzo pożądaną cechą. Ową umiejętnością winien odznaczać się każdy menedżer, który zabiega o przetrwanie firmy w dalekim horyzoncie czasowym. Należy bowiem pamiętać, iż podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa, odmiennym od kwestii dochodowości, jest jego przetrwanie na rynku oraz rozwój. Osiągane zyski w świetle kondycji finansowej nie są odpowiednim wyznacznikiem efektywności przedsiębiorstwa. Łatwo bowiem dopuścić do sytuacji, w której długoterminowe zobowiązania wobec wierzycieli będą przewyższać wypracowany zysk, co w efekcie może skutkować utratą płynności finansowej i niewypłacalnością. Biorąc pod uwagę dynamikę zmian w otoczeniu organizacji firmy, reagowanie na zmiany wymaga podjęcia decyzji w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa, zaś jednym z kluczowych obszarów jest logistyka.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, iż wiele problemów zaistniałych w różnych firmach ma charakter przede wszystkim wewnętrzny, a ich źródło leży m.in. w nieprawidłowym zarządzaniu zapasami czy też w gospodarce magazynowej. Menedżerom, którzy skupiają się na potrzebach rynku, realizacji zamówień, współpracy i relacjach z klientem, brakuje często obiektywnego spojrzenia na procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa. Wspomniani menadżerowie często nie potrafią też dokonać trafnej oceny tychże procesów. Efektywność systemu logistycznego przedsiębiorstwa można wówczas zweryfikować, na przykład, korzystając z usługi consultingu logistycznego.

## 2. WPŁYW SYSTEMU MAGAZYNOWANIA NA SYTUACJĘ EKONOMICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

### 2.1. ZARZĄDZANIE ZAPASAMI I KOSZTY MAGAZYNOWANIA

Podstawowym zadaniem logistycznego zarządzania zapasami jest optymalizacja pomiędzy ich poziomem, niezbędnym do zachowania płynności produkcji, a ponoszonymi z tego tytułu kosztami. Sterowanie zapasami wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa uściślenia założeń związanych z zasobami, a mianowicie: ustalenia pożądanego poziomu stanu magazynowego, określenia wielkości zamówień lub partii produkcyjnych, ustalenia terminowości składania oraz realizacji zamówień, a także wyboru systemu kontrolowania zapasów [8]. O wybranych aspektach należy rozstrzygać w najważniejszych kategoriach, a zatem w zapasie bezpieczeństwa, zapasie minimalnym i zapasie maksymalnym. Minimalny poziom pozwala na zachowanie ciągłości produkcji bez przestoju przy jednoczesnym dopełnianiu terminów dostaw w łańcuchu. Natomiast poziom maksymalny znacznie przekracza zapotrzebowanie wydziału pro-

dukcyjnego, jednakże z warunkiem zminimalizowanej różnicy. Istotnym elementem jest zapas zabezpieczający, gdyż stanowi on asekurację dla zachowania płynności produkcji w sytuacji wyczerpania stanów magazynowych. Zależności finansowe powstałe w ich obrocie są kosztami zapasów, a uwzględniając dokładniej etapy ich wykorzystania są to koszty tworzenia, utrzymania oraz wyczerpania zapasów. Pierwszy rodzaj utożsamiany jest z kosztami fizycznego organizowania zapasów oraz kosztami przepływu informacji, kształtowanych głównie w fazie zaopatrzenia. Przedsiębiorstwa ukierunkowane na odbiorcę zasadniczą część kosztów, dotyczącą procesów fizycznego przepływu dóbr w zaopatrzeniu, przesuwają na stronę dostawców, co znajduje odzwierciedlenie w kosztach dystrybucji. Koszty tworzenia zapasów charakteryzują się dużą zmiennością w zależności od ich kształtowania się. Dla przykładu, koszty zakupu są wprost proporcjonalne do wolumenu zakupów. Nakłady związane z transportem w niektórych przypadkach są ponoszone przez odbiorców, zaś koszty procesów informacyjnych mają charakter względnie stały. Kolejną grupę tworzą koszty utrzymania zapasów, rozumiane w ścisłym tego słowa znaczeniu, a które stanowią zasadniczą część logistycznych kosztów przedsiębiorstwa. Obejmują one koszty zaangażowania kapitału w finansowanie zapasów, gospodarki magazynowej zapasów oraz starzenia się zapasów [5]. Ostatnią grupą są koszty wyczerpania zapasów, które wyrażają wartość utraconych przez przedsiębiorstwo korzyści spowodowanych przez niedostatek w stanach magazynowych i składowanych zapasach. Luka w zapasach materiałowych może spowodować zaburzenia rytmu produkcji i przyczynić się do generowania nowopowstałych kosztów. Utratę korzyści przedsiębiorstwa odnotowuje się również jako niemożność sprostania popytowi rynkowemu, co w efekcie osłabia pozycję konkurencyjną tegoż przedsiębiorstwa [5].

Koszty magazynowania związane są bezpośrednio ze składowymi procesami magazynowymi, do których zaliczyć można zużycie materiałów, środków technicznych, eksploatacja paliw i energii. Dużym problemem jest wskazanie jednoznacznych wartości związanych z magazynowaniem. Przedsiębiorcy nie wydzielają ich bowiem z grona wszystkich kosztów. Zakres wyodrębnienia bywa często związany z charakterem prowadzenia działalności. W przypadku bowiem kiedy większość ogólnozakładowych kosztów dotyczy magazynowania wprowadza się system klasyfikacji i monitorowania. Koszty magazynowania są też kreowane przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do pierwszej grupy możemy zaliczyć: opłaty związane z usługami transportowymi i informatycznymi, wskaźnikiem amortyzacji majątku trwałego, wysokością podatku od nieruchomości, środków transportu oraz wynagrodzenie pracowników. Do czynników we-

wewnętrznych zaliczamy: stan zatrudnienia, rodzaj oraz ilość przechowywanych zapasów, organizację i wielkość magazynu, częstotliwość przyjęć i wydań oraz przebieg i rodzaj technologicznych działań magazynowych. Obniżenie wartości związanych z kosztami magazynowania możliwa jest przez usprawnienie gospodarki zapasami [1]. To udoskonalenie pozwala utrzymywać zapasy na optymalnym poziomie przy zachowaniu całej infrastruktury technicznej. Pozwala także na zmniejszenie kosztów związanych z procesami magazynowymi, oraz na dostosowanie poziomu zapasów do możliwości produkcyjnych i dystrybucji wyrobów gotowych. Natomiast w konsekwencji prowadzi do oszczędności oraz zwiększenia poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa.

## 2.2. PRÓG RENTOWNOŚCI JAKO GŁÓWNY CZYNNIK PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ OPARTY O KREDYT KUPIECKI

Jak powszechnie wiadomo, koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo to element finansowy obniżający zyski tegoż przedsiębiorstwa. Każdy koszt przedstawia swój ekwiwalent pieniężny. Zużycie przedmiotów pracy, środków pracy a także siły roboczej można również wyrazić w formie pieniężnej. Ponadto do kosztów zaliczamy wydatki związane z wykorzystaniem czynników produkcji, a także, w myśl przepisów, do kosztów zaliczyć możemy ubezpieczenie czy podatki w zakresie odnoszącym się do prowadzenia działalności [9]. Umiejętność zatem dostrzeżenia wszelkich kosztów, ich zmienności, wysokości, wzajemnej zależności pozwala na racjonalne i przede wszystkim optymalne zarządzanie tymi kosztami, a w konsekwencji ma bezpośredni wpływ na wysokość zysku firmy, jej rentowność, konkurencyjność i istnienie.

Należy podzielić koszty związane z prowadzeniem organizacji na stałe i zmienne. Pierwsza z grup tyczy się wartości związanej z gotowością do produkcji. Niezależnie od liczebności produkcji suma zobowiązań jest taka sama, a obliczenie kosztów stałych dokonuje się na jednostkę produkcyjną. Koszty stałe zmniejszają się wraz ze wzrostem ilości produkowanego dobra. Natomiast koszty zmienne możemy podzielić na proporcjonalne, degresywne i regresywne. Te pierwsze współmiernie wzrastają co do wielkości produkcji. Te drugie również wzrastają, ale w mniejszym stopniu niż produkcja. Natomiast koszty zmienne regresywne występują wtedy, gdy poziom określonego rodzaju kosztów całkowitych obniża się w miarę wzrostu produkcji. Ostatni rodzaj kosztów zmiennych występuje jednak niezwykle rzadko [7]. Suma wszystkich opisanych kosztów tworzy koszt całkowity przedsiębiorstwa. Dzięki analizie prognozy rentowności możemy wyznaczyć opłacalność przedsięwzięcia. Dowodem na to jest uzyskanie zysku z prowadzonej działalności. Wynika on z sprzedaży

wyprodukowanej ilości usług i dóbr. O możliwościach wytworzenia decyduje zdolność produkcyjna danego przedsiębiorstwa. Suma przychodów z sprzedaży musi bowiem przewyższać ogół kosztów przedsiębiorstwa. Całość zobowiązań organizacji równoważy się wtedy z przychodami tworząc próg rentowności, a ewentualna różnica oznacza zysk. Poniższy wzór przedstawia sposób obliczenia wyżej wymienionego zagadnienia [3]:

$$BEP = \frac{KS}{C - JKZ} = \frac{KS}{MJ}$$

gdzie:

- BEP - Ilość produktu sprzedanego na rynku pozwalająca na pokrycie sumy kosztów,
- KS - koszt stały,
- C - jednostkowa cena produktu,
- JKZ - jednostkowy koszt zmienny produktu,
- MJ- marża jednostkowa.

Obliczenie gotówkowego progu rentowności pozwoli na zapewnienie pokrycia wszystkich kosztów gotówkowych przez przychody. By móc wyznaczyć tą wartość należy wyodrębnić amortyzację i deprecjację wchodzących w skład kosztów stałych, korzystając przy tym z wartości progu rentowności oraz marży jednostkowej. Możliwe zatem określenie odpowiedniego poziomu gotówki można przedstawić na przykładzie poniższego wzoru [3]:

$$BEP_{cash} = BEP - \frac{A}{MJ}$$

gdzie

- $BEP_{cash}$  - gotówkowy próg rentowności,
- BEP - próg rentowności,
- A - amortyzacja i deprecjacja,
- MJ - marża jednostkowa.

Wszystkie wyżej wymienione prognozy pozwalają na zdiagnozowanie rentowności przedsiębiorstwa. Mają one także znaczenie przy określaniu płynności finansowej. Nadto pozwalają tworzyć prognozy ułatwiające utrzymanie stabilnego poziomu finansowego danej firmy.

Natomiast przy obliczaniu wskaźnika bieżącej płynności finansowej tworzymy iloraz z bieżących aktywów dzielonych przez pasywa. Wynik przedstawia pokrycie przez aktywa zobowiązań krótkoterminowych. Zadawalający wynik powinien występować w granicach od 1,2 do 2,0. Niższa wartość wskaźnika oznacza o braku płynności finansowej. W tym ostatnim wypadku przedsiębiorstwo nie jest w stanie pokryć bieżących zobowiązań finansowych.

Następną metodą pomiaru płynności finansowej jest wskaźnik szybki charakteryzujący się następującym wzorem:

$$W_s = \frac{A_b - Z - R_{mc}}{P_b}$$

gdzie:

- $W_s$  - wskaźnik szybki,
- $A_b$  - aktywa bieżące,
- $Z$  - zapasy,
- $R_{mc}$  - rozliczenia międzyokresowe czynne,
- $P_b$  - pasywa bieżące.

Przedstawiony wzór pozwala na obliczenie poziomu aktywów o dużym stopniu płynności pokrywających bieżące zobowiązania. Poziom ich wienien nie odbiegać od wartości 1,0. Porównując dwa wskaźniki płynności, w sytuacji w której wskaźnik bieżący ma wysoką wartość a szybki niską otrzymujemy informacje, iż firma posiada zbyt wielką ilość zapasów. Odwrotność wspomnianej zależności oznacza złą gospodarkę środkami pieniężnymi [6]. Płynność finansowa to optymalna gospodarka zapasami oraz środkami pieniężnymi.

Nakłady finansowe, zdaniem autora, powinno się bowiem inwestować nawet jeżeli czasami trzeba będzie zastosować narzędzie w postaci kredytu kupieckiego. Kredyt kupiecki odnosi się do transakcji zawieranej pomiędzy dwoma podmiotami gospodarczymi. Polega on na odłożeniu płatności wynikającej z wykonania usługi bądź dostawy materiałów. Kredyt ten przekracza okres związany ze zwykłym cyklem płatności [2]. Kredyt kupiecki bywa bardzo ważnym narzędziem w procesie utrzymywania płynności finansowej przedsiębiorstwa. Nadto wynegocjowanie długiego okresu kredytowania u naszych dostawców pozwala na zaproponowanie lepszych warunków finansowych naszym klientom. Natomiast powstająca różnica między zobowiązaniami finansowymi a przychodami wprowadza możliwość utworzenia dźwigni finansowej. Wykorzystując ten mechanizm możemy zauważyć zależność między okresem czasowym a możliwościami inwestycyjnymi.

### 3. DORADZTWO LOGISTYCZNE NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PROBLEMU

#### 3.1. CONSULTING LOGISTYCZNY

Wyzwania współczesnej logistyki oraz problemy natury logistycznej i finansowej stawiają przedsiębiorstwa w sytuacji konieczności osiągnięcia

kompromisu pomiędzy możliwościami a wytyczonymi celami. Wobec zachodzących na rynku przemian różnego rodzaju przedsiębiorstwa kładą nacisk na implementację nowych rozwiązań, adaptację wobec zmian oraz optymalizację aktualnych procedur. Ścisłejsze zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga jednak specjalistycznego doradztwa ze strony firm consultingowych. Usługa consultingu logistycznego przybiera postać audytu wewnętrznego firmy przeprowadzanego przez wyspecjalizowane w tym osoby i organizacje. Owe organizacje odznaczające się umiejętnościami, które wskazują na kompetencje przeprowadzania takich audytów [4]. Usługa ta ma niewątpliwie charakter outsourcingowy, gdyż wiedza konieczna do usprawnienia procesów zachodzących w firmie pobierana jest z zewnątrz. Identyfikacja trudności w działaniu przedsiębiorstwa wymaga od doradców logistycznych fachowego know-how w zakresie wielu dziedzin nauki, m.in. inżynierii produkcji, logistyki, badań operacyjnych, ekonomii czy rachunkowości. Równie ważnym i niezbędnym elementem consultingu jest indywidualne doradztwo, w kwestii dostosowania się do klienta. To niezależne doradztwo powinno też uwzględniać niepowtarzalne uwarunkowania obsługiwanego przedsiębiorstwa. Mając na uwadze takie elementy jak specjalizację przedsiębiorstwa, jego strukturę, metody zarządzania, jego aspekty finansowe, przepływy materialne i niematerialne, infrastrukturę logistyczną czy też proces wytwórczy, doradztwo logistyczne powinno w przytoczonym zakresie prowadzić do optymalizacji i usprawnienia procesów logistycznych. Przeprowadzane audyty analityczne i diagnostyczne służą zatem ocenie działalności przedsiębiorstwa przez pryzmat jego systemu logistycznego [11]. Ocenie ekspertów poddane jest zarządzanie zapasami oraz system magazynowania, zarządzanie transportem oraz systemem dostaw, a także zarządzanie zakupami oraz działalność ekonomiczno-finansowa [10]. Przeprowadzone audyty i obserwacje wskazują wreszcie na wymagające optymalizacji procesy w przedsiębiorstwie, począwszy od etapu produkcyjnego po współpracę operatorów w sieciach oraz łańcuchach logistycznych. Dzięki consultingowi logistycznemu zauważane są problemy, często trudne do zidentyfikowania dla samego przedsiębiorcy. Analiza licznych procedur oraz działań w zakresie logistyki wymaga przecież specjalnych narzędzi analitycznych.

### 3.2. STUDIUM PRZYPADKU

Zmiany gospodarcze jakie miały miejsce w ostatnich latach doprowadziły do kryzysu na wielu rynkach areny międzynarodowej. Zaistniałe zmiany dotknęły przede wszystkim rynek finansowy, co z kolei wpłynęło na warunki istnienia i funkcjonowania wielu przedsiębiorstw działających w różnorodnych branżach. Spowodowało to m.in. zmniejszenie ilo-

ści zawieranych transakcji pomiędzy kooperantami czy też potencjalne problemy z płynnością finansową przedsiębiorstw. Zaburzenia płynności finansowej w dalekim horyzoncie czasowym mogą skutkować niewypłacalnością przedsiębiorstw z wielu sektorów, a w konsekwencji ich upadłością finansową. Czasy kryzysu i znacznego zmniejszenia zamówień spowodowały konieczność dostosowywania się do nowo sformułowanych zasad panujących na rynku i jego mechanizmów. Firmy ostrożniej dokonują zakupów a pula finansowa przeznaczona na inwestycje jest ograniczona. Zmienia to podstawowe wymagania i istotność danych kryteriów w czasie podejmowania decyzji. Ponadto przedsiębiorstwa zmuszone są do przeorganizowania się w taki sposób, aby jak najszybciej zniwelować straty związane z ponoszeniem kosztów stałych produkcji czy utrzymania zbędnych zapasów. Przeprowadzony w sposób analityczny i trafny, proces reorganizacji przedsiębiorstwa i wdrożenie nowej, optymalnej strategii być może w efekcie pozwoli na utrzymanie płynności finansowej a to z kolei może uchronić przedsiębiorstwo od ogłoszenia niewypłacalności.

Jako przykład do studium przypadku posłuży przedsiębiorstwo współpracujące z koncernem motoryzacyjnym w charakterze dostawcy części do samochodów. Firma ta wyspecjalizowała się m.in. w odlewach aluminiowych, w produkcji sprężyn i układów hamulcowych, nie tylko na linie montażowe, ale także na rynek części zamiennych. W wyniku załamania się rynku i zwiększenia kosztów produkcji i nastąpiło przeniesienie części produkcji koncernu z Polski na rynek azjatycki, co spowodowało zmniejszenie się ilości zamówień o ponad połowę. Składane przez koncern zamówienia dotyczyły produkowanych sprężyn, których udział w dochodach polskiej firmy wynosił w przybliżeniu 30%. Opisywane przedsiębiorstwo produkowało także inne części na rynek motoryzacyjny (m.in. układy hamulcowe), których zysk przewyższał dochodowość sprężyn. Przy obecnej strategii produkcji oraz przy utrzymaniu aktualnych warunków współpracy, przedmiotowe przedsiębiorstwo było narażone na obciążenie kosztami, które pochłonęłyby znaczną część zysków generowanych przez pozostałe działy produkcyjne, co w konsekwencji mogłoby prowadzić do kłopotów finansowych, a w rezultacie powstawałyby znaczne straty. Podjęto jednak decyzję o wdrożeniu nowego planu produkcji i współpracy opartej o uaktualnioną kalkulację, uwzględniającą bieżącą sytuację na rynku. W przypadku bowiem przekroczenia przez dział produkcji sprężyn progu rentowności, kierownictwo tejże firmy musiałoby podjąć decyzję o jego likwidacji, w wyniku czego obrót przedsiębiorstwa zostałby znacznie zmniejszony. W innym wypadku opisane zdarzenia spowodowałyby zmniejszenie pozycji konkurencyjnej na rynku, zaś firma zmuszona byłaby do redukcji ilości zatrudnionych pracowników, wyprzedzaży



maszyn i urządzeń oraz utrzymywania niezagospodarowanego miejsca produkcyjnego w postaci generującej tylko koszty hali.

W konsekwencji przedstawionych powyżej wydarzeń poczyniono kroki mające na celu walkę o utrzymanie dalszej produkcji. Przedsiębiorstwo zdecydowało się na skorzystanie z usługi consultingowej pewnej firmy, która od kilkunastu lat działa na rynku. Audytowi zostało poddane zarządzanie zapasami, gospodarka magazynowa a także pewne działania produkcji. Firma consultingowa szybko zidentyfikowała problem w kwestii tworzenia zapasów i magazynowania, interpretując go zarazem jako możliwą przyczynę utraty płynności finansowej. Zostały znalezione główne zagadnienia gospodarki zapasami, które stwarzały problemy, a także ich powiązania w kosztorysie działalności przedsiębiorstwa. Kalkulacje związane z kosztami oscylowały w okolicach progu rentowności działu. Istotnym problemem okazała się być kwestia zatrudnienia, gdyż początkowo pracownicy zajmujący się pracami konserwacyjnymi zostali przeniesieni do innych działów. Pomimo woli utrzymania wszystkich miejsc pracy za wszelką cenę, przedsiębiorstwo było zmuszone do redukcji etatów. W aspekcie produkcji został wprowadzony nowy harmonogram pracy, który przewidywał system trzymianowy, gdyż taki jedynie pozwalał utrzymać ciągłość produkcji.

Ponieważ technologia produkcji wymagała dużych nakładów, przede wszystkim energii niezbędnej do nagrzewania pieców, ograniczono uruchomienie maszyn i pieców w ostatnich dwóch tygodniach miesiąca tak, aby móc wytworzyć wszystkie partie zamówień przy możliwie najniższych kosztach. Redukcji uległy także koszty utrzymania maszyn, ponieważ ciągłość produkcji pozwalała na ograniczenie pobierania energii elektrycznej wynikającej ze straty związanych z nagrzewaniem pieców. Dużym atutem tego rozwiązania jest brak składowania gotowych wyrobów na magazynie, ponieważ bezpośrednio z linii produkcyjnej są wysyłane do odbiorcy. Dodatkowo dzięki kompletnym dostawą można było utrzymać optymalny koszt związany ze zwrotem pojemników od klienta. Wypełnienie transportu w 100 % nie generowało przy tym kosztów dodatkowych. Trzeba też podkreślić, iż pojemniki były nieodzowne w procesie dostarczania wyrobów ze względu na dostosowanie do linii montażowej odbiorców.

Różnorodność procesów produkcyjnych skutkowałą jednak problemem w zakresie zarządzania zapasami. Konieczne było przechowywanie prętów o odmiennych długościach, grubościach, przekroju, ale także właściwościach metalu, zatem w efekcie powodowało to znaczne zwiększenie ilości zapasów. Wcześniejszy model zamówień surowców sprawdzał się przy zwiększonej produkcji. Można było wówczas przeanalizować system

zarządzania produkcji i przygotować harmonogram na dłuższy okres czasu. Koszty transportu w poprzednim systemie Just in Time były optymalne. W rezultacie zmniejszenie ilości zamówień bezpośrednio spowodowało zwiększenie kosztów transportowych. Rozszerzenie ilości zamawianych prętów skutkowało bowiem wzrostem kosztów magazynowania. Duża różnorodność prowadziła zatem do długiego okresu składowania zapasów, a przez to także do zwiększenia kosztów z wyżej wymienionego sektora przedsiębiorstwa.

Początkowo organizacja miała bardzo wysoką i stabilną pozycję na rynku, wynikającą z wielkości zamówień, a to pozwalało na wynegocjowanie bardzo długiego okresu kredytu kupieckiego. Sytuacja ta, w tym okresie, dała także możliwość zaproponowania klientowi lepszych warunków finansowych. Odbiorca jednak w sytuacji zmiany nie chciał skrócić okresu zapłaty ze względu na problemy firmy z płynnością finansową. W konsekwencji tego firma musiała szukać możliwych rozwiązań zaistniałego konfliktu. Pierwsze z nich prowadziło do zwiększenia kosztów transportu związanych z surowcami. Drugie natomiast wprowadzało ryzyko długiego okresu magazynowania i utracenia dźwigni finansowej w postaci kredytu kupieckiego. Żadne z tych rozwiązań nie było w pełni akceptowalne, ponieważ pierwsze z nich oznaczało wysoką kosztochłonność transportu, drugie zaś było równoznaczne z niewypłacalnością. Po przedstawieniu sytuacji dostawcy prętów i przeanalizowaniu wspólnie możliwości ustalono stan zapasów. Dostawca miał za zadanie utrzymywać ustalone poziomy zapasów na magazynach klienta, a w zamian za obsługę magazynowania tych surowców zgodził się na rozpoczęcie okresu kredytowania kupieckiego w momencie pobrania materiału na linie produkcyjną. Wszystkie te elementy przyczyniły się do utrzymania płynności finansowej. Zysk z działu był niewielki, pozwalał on jednak na zdobycie czasu na poszukiwanie nowych rynków zbytu i minimalne zneutralizowanie skutków kryzysu, a także zwiększał obrót finansowy firmy. Oprócz pozytywnego rozstrzygnięcia fundamentalnego problemu, wystąpiły także negatywne konsekwencje. W strukturze organizacyjnej firmy zostały zredukowane etaty pracownicze. Ryzyko związane z utrzymaniem produkcji przy takich samych warunkach współpracy powodowało bowiem zagrożenie w zakresie co najmniej spadku rentowności, a w przypadku skrajnym mogło się zakończyć nawet upadłością firmy.

#### 4. PODSUMOWANIE

Niewątpliwie wypracowanie zysku w zakresie działalności przedsiębiorstwa jest priorytetem niemalże dla każdego menadżera. Trzeba jed-

nak pamiętać, że nawet przy dużych przychodach firmy jej realny zysk może być niewielki. Co więcej wysokość zysku często jest bardzo zależna od optymalnego zarządzania kosztami. Rentowność firmy, jej konkurencyjność i wysoki osiągany przez tę firmę zysk, to nie tylko efekt rozeznania potrzeb rynku, odpowiedzi firmy na realny popyt usług i towarów, czy też efekt wybitnych umiejętności w zakresie zdobycia klienta, bowiem niebagatelne znaczenie w takim wypadku ma również wiedza dotycząca zarządzania kosztami. Co ciekawe, gospodarka magazynowa danego przedsiębiorstwa często spektakularnie wpływa na jego koszty. Brak wiedzy w tej dziedzinie może realnie i niepotrzebnie mnożyć koszty, zmniejszać przychody, a w konsekwencji nawet pozbawiać zysków.

Niestety trudno prowadzić gospodarkę magazynową kiedy na międzynarodowym rynku pojawiają się gwałtowne zmiany, ma miejsce spadek popytu albo kryzys prowadzący niemalże do wygaśnięcia zapotrzebowania na dany produkt. W takim wypadku nieracjonalne koszty będące konsekwencją złej gospodarki magazynowej mogą nie tylko stanowić o spadku zysków, ale także o kłopotach finansowych danego podmiotu gospodarczego. Naturalnie w przypadku konkretnej firmy i konkretnej sytuacji na rynku katalog rozwiązań może być różny. Jednakże w przypadku wielu rozwiązań stosowanych podczas kryzysu czy spadku popytu na rynku można dokonać analizy czynników, skutków, a nawet dokonać generalizacji w zakresie antidotum na ten stan. Koszty w zakresie zarządzania gospodarką magazynowania należy w takim wypadku wyszczególnić, szczegółowo opisać, obliczyć i przeanalizować. Przedsiębiorca w tym zakresie dysponuje nie tylko wzorami obliczeniowym, ale także namacalnymi narzędziami i usługami. Takie bowiem wartości jak próg rentowności, bieżąca płynność finansowa czy wskaźnik szybki są możliwe do obliczenia. Nadto przedsiębiorca może skorzystać z takich narzędzi gospodarowania zasobami firmy jak kredyt kupiecki, może też skorzystać z usług audytu zewnętrznego w zakresie consultingu logistycznego.

Wskazane narzędzie jest często niedoceniane, a przez to i niestosowane, natomiast usługi w zakresie consultingu logistycznego bywają uznawane za niepotrzebnie generujące dodatkowe koszty. Jak wskazano w niniejszym artykule nie zawsze tak musi być w przypadku kredytu kupieckiego, a jeśli chodzi o audyt zewnętrzny w postaci consultingu logistycznego nie sposób odmówić tej usłudze zasadności.

## LITERATURA

- [1] Dudziński Z., Kizyn M., Vademecum gospodarki magazynowej, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- [2] Flak W. (red.), Inwestor. Inwestycje rzeczowe, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000.
- [3] Matuszek J., Kołosowski M., Krokosz-Krynke Z., Rachunek kosztów dla inżynierów, PWE Warszawa 2011.
- [4] Moeller R., Nowoczesny audyt wewnętrzny, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [5] Sarjusz-Wolski Z., Skowronek C., Logistyka w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [6] Sierpińska M., Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWN, Warszawa 1994.
- [7] Szychta A. (red.), Rachunkowość zarządcza, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [8] Szymonik A. (red.), Zarządzanie zapasami i łańcuchem dostaw, Difin, Warszawa 2013.
- [9] Winiarska K. (red.), Podstawy rachunkowości, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [10] <http://www.cl-consulting.com.pl/pl/obszary-dzialania/konsulting-logistyczny.html>, dostęp 3.11.2015
- [11] <http://www.institutintl.pl/pl/oferta/konsulting-logistyczny>, dostęp 3.11.2015

---

## ASPECT OF WAREHOUSE MANAGEMENT AND FLUIDITY FINANCIAL IN LOGISTICS CONSULTING FOR EXAMPLE OF THE COMPANY WORKING IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

**Keywords:** logistics consulting, liquidity, warehouse management

### ABSTRACT

The company's profitability is not only the result of assessment of market needs, response to demand or effect the ability to gain customer, because of great importance in this case also has knowledge of cost management. Moreover, warehouse management of a company has often a significant impact on its costs. Lack of knowledge in this field could realistically and unnecessarily multiply costs, reduced revenues and even deprived of profits. However, entrepreneur in this case has a computational models, tools and services. Values such as the threshold of profitability, current liquidity and quick ratio are impossible to calculate. Furthermore, entrepreneur can use tools such as trade credit and external audit in the field of logistics consulting. Trade credit is often underestimated and therefore not used. The services consulting logistics are often considered as generate unnecessary additional costs, but not always have to be that what is stated in this article.

