

## Studium przypadku

# Business Intelligence w zarządzaniu przepływami pieniężnymi przedsiębiorstwa handlowego

**Marek Kędziński**

konsultant  
w Departamencie  
Systemów Business Intelligence ABC  
Akademia Sp. z o.o.;

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Skuteczne zarządzanie przepływami pieniężnymi jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania w każdym przedsiębiorstwie. „Tradycyjnym” źródłem informacji o stanie środków pieniężnych jest „księgowe” zestawienie przepływów pieniężnych. Prezentuje ono jednak informację historyczną, która – choć z punktu widzenia rachunkowości i analizy finansowej może być przydatna, dla osób zarządzających firmą jest raczej mało użyteczna. Jak zatem zabezpieczyć się przed niespodziewanym brakiem gotówki?

Odpowiedź jest całkiem prosta. Aby wiedzieć, ile będziemy mieć gotówki za, przykładowo, cztery miesiące, musimy odpowiedzieć sobie na trzy kluczowe pytania: Ile pieniędzy w tym czasie wydamy, ile otrzymamy oraz jaki jest nasz „pułap startowy”, czyli jaką dostępnością środków pieniężnych dysponujemy dziś?

Oczywiście to tylko początek – te trzy pytania „mnożą” się w sytuacji, gdy chcemy dowiedzieć się, jaką ilością środków pieniężnych dysponować będzie za kilka miesięcy przedsiębiorstwo, które każdego dnia przeprowadza setki czy nawet tysiące transakcji sprzedaży i zakupu, dokonuje spłaty zobowiązań, otrzymuje należności, i przeprowadza szereg innych operacji mających wpływ na zmianę poziomu dostępnej gotówki. Jak zatem poradzić sobie z tą kwestią w obliczu takiej złożoności problemu?

### System dedykowany

Reakcją na zapotrzebowanie przedsiębiorstwa handlowego na informację o dostępności środków

finansowych w przyszłości było wdrożenie systemu Business Intelligence wspierającego prognozowanie przepływów pieniężnych. Zostało ono przeprowadzone w wielkopolskiej firmie handlowej zajmującej się dystrybucją akcesoriów kuchennych.

Głównym zadaniem Systemu jest informowanie menedżerów odpowiedzialnych za płynność finansową o przyszłym stanie środków pieniężnych w „taktycznym” horyzoncie czasowym prognozy obejmującym zawsze okres przyszłych 6 miesięcy.

### Modułowa budowa systemu

Na przepływy pieniężne składa się szereg czynników mających źródło w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niektóre z nich powodują przepływy dodatnie – wpływy, inne zaś – przepływy ujemne, czyli wydatki. Mając to na uwadze, wdrożenie systemu zostało przeprowadzone w następującej konwencji: pięć modułów „obszarowych” związanych z poszczególnymi aspektami działalności przedsiębiorstwa

oraz szósty, najważniejszy – moduł „wynikowy” – Cash Flow.

Dwa kluczowe obszary związane są z działalnością operacyjną. Są to: sprzedaż, pociągająca za sobą powstanie należności, oraz zakupy, powodujące powstanie zobowiązań handlowych. Powstanie należności i zobowiązań handlowych skutkuje zazwyczaj największymi kwotowo strumieniami wpływów i wypływów pieniężnych. Jako odzwierciedlenie funkcjonowania firmy w tych obszarach powstały moduły: „Sprzedaż” i „Zakupy”.

Trzecim pod względem wartości generowanych przepływów, jest moduł „Koszty”. Informuje on o przyszłych wypływach pieniężnych związanych z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo kosztów operacyjnych.

Oprócz trzech wymienionych, w charakterze modułów obszarowych, powstały także moduły: „Finanse” oraz „Inwestycje”.

### Co zawierają moduły

Istotą budowy modułów obszarowych jest, oprócz dostarczania informacji niezbędnych do prognozowania przepływów pieniężnych, wspieranie menedżerów informacjami pomocnymi w zarządzaniu danymi obszarami. Każdy z nich dostarcza zatem znacznie więcej logicznie uporządkowanych informacji, aniżeli tylko te, które są niezbędne do planowania przepływu gotówki. Poniższy opis dotyczy jednak jedynie zakresu, w jakim poszczególne moduły wspierają prognozę „cash flow”.

#### Moduł „Sprzedaż”

Moduł „Sprzedaż” zawiera informacje związane ze sprzedażą. Są to dane dotyczące zarówno już zrealizowanych transakcji, jak i sprzedaży planowanej. Fakt korzystania zarówno z informacji historycznych, jak i planowanych, w sytuacji gdy planowanie sprzedaży odbywa się poza zintegrowanym systemem informatycznym firmy, spowodował konieczność wykorzystania dwóch źródeł danych. Dla informacji o „realizacji” jest to system informatyczny przedsiębiorstwa, natomiast dla informacji o planowanej sprzedaży – zaprojektowany w tym celu arkusz MS Excel. W analogiczny sposób zorganizowane są źródła danych także dla pozostałych obszarów.

Dane o transakcjach sprzedaży, w zestawieniu z terminami płatności, pozwalają na określenie,

kiedy i w jakiej wysokości powinien nastąpić wpływ środków pieniężnych. Dla transakcji zrealizowanych informacja o terminach płatności wynika z zapisów na fakturach sprzedaży. Pozwala to na precyzyjne ustalenie, którego dnia powinien nastąpić wpływ środków związanych z daną fakturą. Odbywa się to oczywiście automatycznie w oparciu o wykorzystanie technologii informatycznych.

Dla sprzedaży planowanej terminy wpływu środków prognozowane są w oparciu o średni okres spływu należności z poszczególnych kanałów sprzedaży. Okres ten, w odniesieniu do każdego z nich, został ustalony na podstawie analizy historycznych wskaźników rotacji należności poszczególnych kanałów sprzedaży. Zasada „odkładania” prognozowanych kwot wpływów w czasie zobrazowana jest na **widoku 1**.

#### Moduł „Zakupy”

Drugim, równie istotnym z punktu widzenia oddziaływania na przepływy pieniężne, co sprzedaż, obszarem jest obszar zakupów. Odpowiadający mu moduł „Zakupy” zawiera informacje o zakupach, a także podstawowe dane o zapasach magazynowych.

Dane źródłowe do prognozy cash flow związane ze zrealizowanymi zakupami pobierane są na identycznych zasadach, co w przypadku sprzedaży. Zapisy na fakturach wskazują konkretne terminy, w których należy uregulować zobowiązania wobec dostawców, a więc daty, w których przewidywany jest wypływ środków pieniężnych. Identyfikacja jak przy sprzedaży został zorganizowany sposób prognozowania przepływów wynikających z planowanych zakupów.

#### Moduł „Koszty”

Kolejnym modułem obszarowym, niezbędnym do zasilenia w dane prognozy przepływów pieniężnych jest moduł „Koszty”, zawierający informacje o kosztach operacyjnych przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość informacji z tego obszaru trafiających do prognozy cash flow to informacje wynikające z budżetu kosztów.

Tworzenie prognozy wpływów pieniężnych w tym module polega na „przesunięciu” w czasie wydatków wynikających z poszczególnych pozycji kosztów rodzajowych i opiera się

na średnim okresie (lub na konkretnym terminie) zapłaty zidentyfikowanym dla każdego z kosztów rodzajowych. Dla niektórych kosztów może być to okres, przykładowo, siedmiu dni po dacie zaksięgowania, a w innych przypadkach – konkretna data – np. dziesiąty dzień miesiąca kolejnego w stosunku do miesiąca zaksięgowania kosztu (np. w przypadku wynagrodzeń).

**Moduł „Inwestycje”**

Moduł „Inwestycje” zawiera informacje związane z działalnością inwestycyjną przedsiębiorstwa. Danymi z tego modułu, które wykorzystuje się w prognozie cash flow, są plany dotyczące wydatków związanych z zakupem aktywów trwałych lub wpływów wynikających z ich sprzedaży.

**Moduł „Finanse”**

Moduł „Finanse” zawiera informacje dotyczące działalności finansowej przedsiębiorstwa. Są to przede wszystkim informacje o kwotach i terminach wymagalności kredytów bankowych i zo-

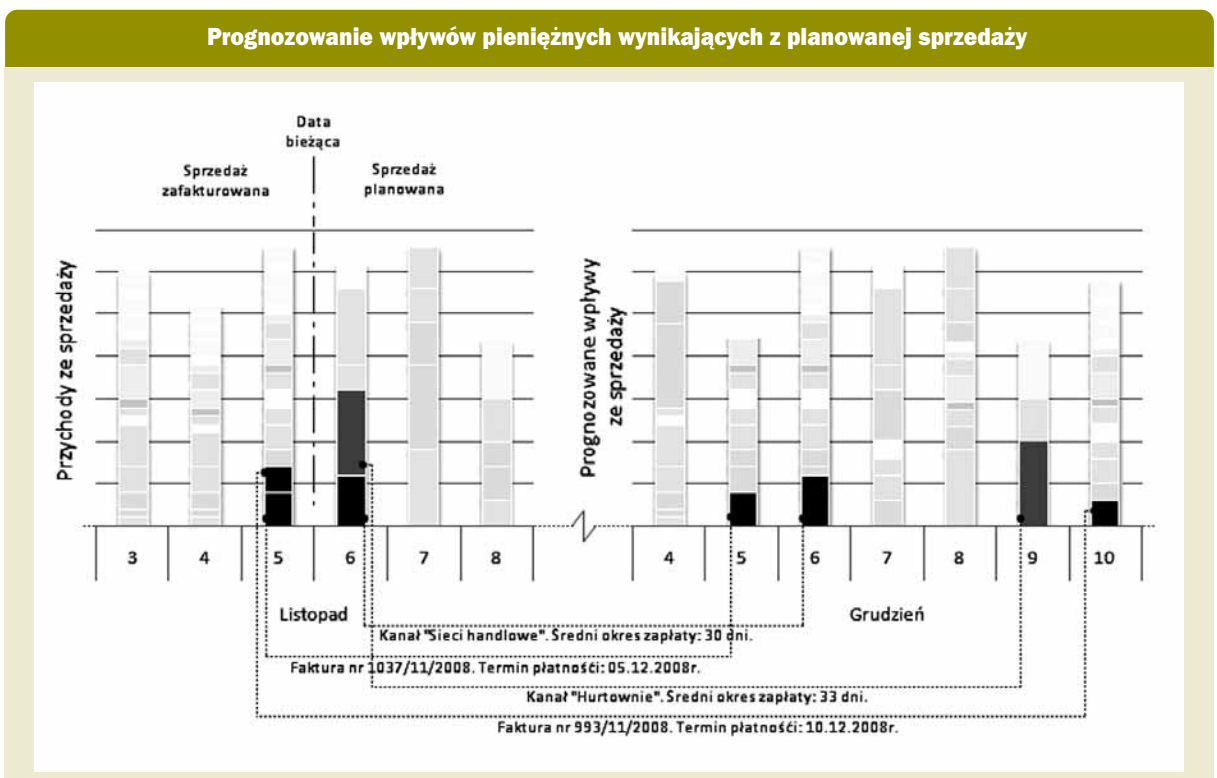
bowizań wynikających z leasingu. W prognozie przepływów pieniężnych uwzględniane są dane o planowanych zaciągnięciach i spłatach kredytów oraz leasingu, jak też o wiążących się z nimi odsetkach.

**Moduł „Cash Flow”**

Moduł „Cash Flow” jest modułem wynikowym, w którym zebrano informacje o przyszłych wpływach i wypływach pieniężnych w oparciu o dotychczas opisane moduły. Uwzględnione są w nim zatem dane o przewidywanych wpływach z tytułu sprzedaży towarów i usług, ich zakupu, kosztów operacyjnych, inwestycji i operacji finansowych. Oprócz informacji pochodzących z poszczególnych modułów obszarowych, moduł „Cash Flow” zawiera również dane o planowanych wydatkach z tytułu zapłaty podatku dochodowego oraz podatku VAT.

Dodatkowo, w prognozie przepływów pieniężnych zawarta została informacja o bieżącej (w dniu analizy) dostępności środków pieniężnych, która uwzględnia zarówno posiada-

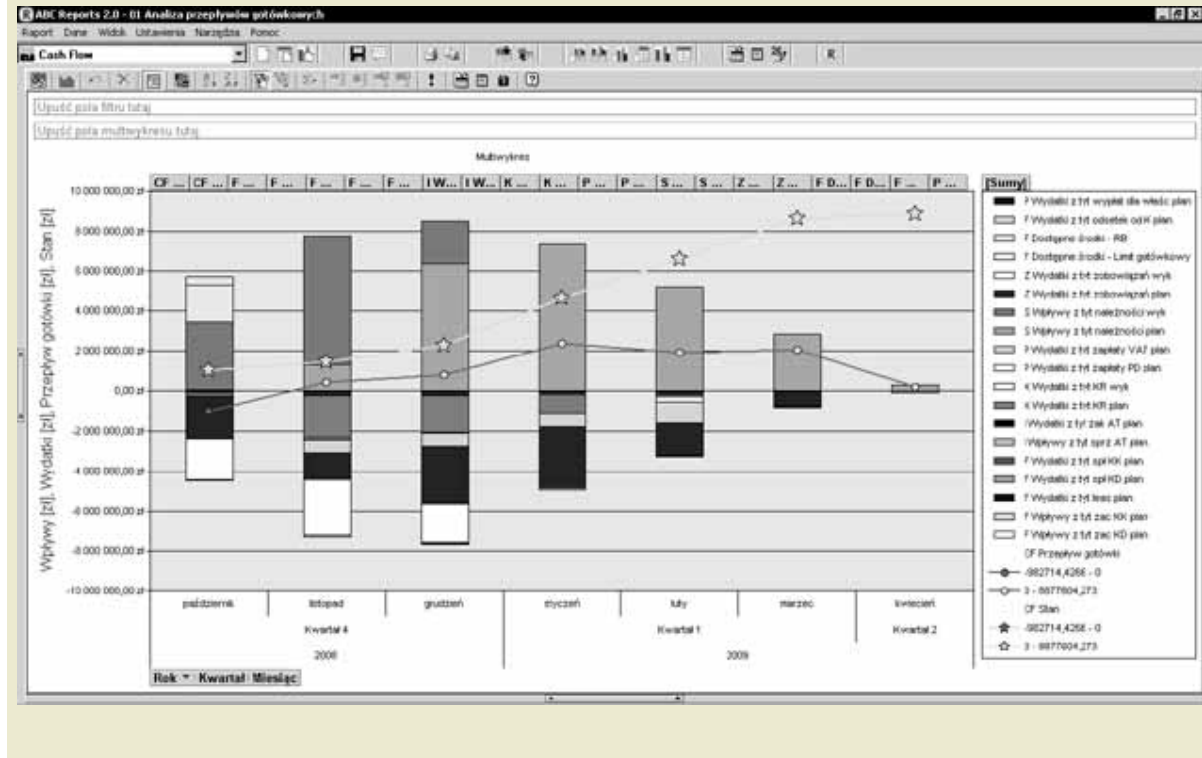
**Widok 1**



Źródło: materiały wdrożeniowe ABC Akademia 2008

## Widok 2

## Główny rezultat wdrożenia Systemu BI – prognoza Cash Flow



Źródło: materiały wdrożeniowe ABC Akademia 2008

ne środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych, jak i limity kredytowe możliwe do wykorzystania w ramach zawartych umów kredytowych.

## Rezultat końcowy

Opisane powyżej składniki przepływów gotówkowych prezentowane są w postaci jednego, końcowego raportu. W bardzo prosty i szybki sposób pozwala on poznać prognozowany poziom gotówki przedsiębiorstwa w horyzoncie najbliższych sześciu miesięcy.

O prognozowanym saldzie przepływów gotówkowych w poszczególnych okresach decydują wpływy („słupki” powyżej osi X) oraz wypływy (słupki poniżej osi X). Linia z punktami oznaczonymi symbolem „gwiazdki” reprezentuje przepływ skumulowany, naliczany od dnia rozpoczęcia prognozy. Położenie tej linii powyżej poziomu „0” informuje o prognozowanej nadwyżce środków pieniężnych w danym okresie. Poziom

poniżej linii „0” oznacza niedobór środków pieniężnych i pozwala na odpowiednie wczesne działania zmierzające do zabezpieczenia finansowania działalności w okresach niedoboru środków pieniężnych.

## Wnioski

Opisany w tym opracowaniu system Business Intelligence wspierający zarządzanie przepływami pieniężnymi przedsiębiorstwa może być bardzo skutecznym narzędziem podnoszącym jakość i obniżającym koszty zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa. Przykład jego wdrożenia w przedsiębiorstwie handlowym pokazuje doskonale istotę rozwiązań klasy Business Intelligence, czyli przetwarzanie setek tysięcy „surowych” danych transakcyjnych w kilka istotnych informacji przedstawionych w formie bardzo czytelnego raportu, którego posiadanie znakomicie podnosi trafność podejmowanych przez menedżerów decyzji. ■