

Magdalena Mulawa

Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Zarządzanie kredytem kupieckim na przykładzie wybranych spółek akcyjnych notowanych na GPW

Streszczenie

Celem artykułu jest dokładne przedstawienie i scharakteryzowanie poszczególnych etapów procesu zarządzania kredytem kupieckim oraz analiza rozwiązań stosowanych w ramach tego procesu przez wybrane przedsiębiorstwa. Autorka podejmuje próbę wskazania niewykorzystywanych w praktyce, dostępnych możliwości, które mogłyby wpłynąć na poprawę efektywności tego procesu.

Próbę badawczą stanowią wybrane losowo spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Pierwsza część artykułu dotyczy elementów i klasyfikacji polityki kredytowej. W kolejnej części scharakteryzowano poszczególne etapy procesu zarządzania kredytem kupieckim. Dalszy fragment niniejszego opracowania zawiera analizę ankiety przeprowadzonej wśród wybranych spółek akcyjnych. Autorka poddaje refleksji i wskazuje praktyki spółek w procesie zarządzania kredytem kupieckim. W zakończeniu zawarte są wnioski wynikające z przeprowadzonej ankiety. W artykule sformułowano hipotezę badawczą o niskim stopniu wykorzystania dostępnych narzędzi i rozwiązań w procesie zarządzania kredytem

kupieckim przez wybrane spółki akcyjne. Weryfikację hipotezy przeprowadzono za pomocą metody ilościowej – CASI.

Słowa kluczowe: kredyt kupiecki, zarządzanie kredytem kupieckim, spółki akcyjne

Kody klasyfikacji JEL: D220, D230

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo, negocjując z klientem cenę sprzedaży produktów lub usług, kształtuje jednocześnie warunki sprzedaży, takie jak np. terminy płatności. Jak podkreślają M. Sierpińska i T. Jachna, nie pozostają one „bez wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa”¹.

Skłonność do wydłużania terminów płatności (tzw. kredyt kupiecki²), wynikająca z tendencji w branży i wymagań odbiorców, staje się niezbędnym elementem gwarantującym przetrwanie każdego przedsiębiorstwa. Z jednej strony sprzyja wzrostowi sprzedaży, z drugiej prowadzi do eskalacji (często nieuniknionych) negatywnych konsekwencji, jak przyrost kosztów kredytowania klientów i ryzyko pojawienia się należności nieściągalnych. Niestety dyskusje podejmowane wokół problemów związanych z procesem zarządzania kredytem kupieckim są wciąż bagatelizowane przez przedsiębiorstwa. Należałoby zatem postawić kilka pytań. Jakie są możliwe a niewykorzystywane w praktyce rozwiązania na poszczególnych etapach procesu zarządzania kredytem kupieckim? Jakie są zwyczaje polskich przedsiębiorstw przy transakcjach kredytu kupieckiego? W związku z powyższym celem artykułu jest dokładna analiza możliwych oraz przedstawienie stosowanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań w ramach procesu zarządzania kredytem kupieckim. W artykule sformułowano również hipotezę badawczą stwierdzającą, że wybrane spółki akcyjne w niskim stopniu wykorzystują dostępne narzędzia i rozwiązania w procesie zarządzania kredytem kupieckim.

¹ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 231.

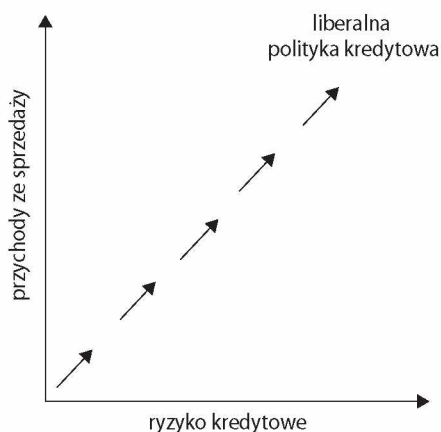
² Zwany również kredytem towarowym, handlowym, kredytem od dostawcy.

2. Kształt polityki kredytowej

Wybór polityki kredytowej, a następnie konsekwentne jej wdrażanie jest jednym z relewantnych czynników wpływających na efektywność i jakość zarządzania kredytem kupieckim, w tym na poziom ryzyka kredytowego. Jej kształt ma związek z preferowaną przez przedsiębiorstwo stopą zwrotu oraz awersją do ryzyka. Można zatem zastosować kilka podejść³ do jej formowania: liberalne, konserwatywne i umiarkowane.

Liberalna polityka kredytowa cechuje się udzielaniem dłuższych terminów płatności, większym przyzwoleniem na opóźnienia w terminach płatności, niższym poziomem wymaganych zabezpieczeń. Polityka konserwatywna z kolei wiąże się z krótkimi terminami płatności (odroczenie zapłaty dotyczy zazwyczaj wyłącznie aspektów operacyjnych) i większą skalą wymaganych zabezpieczeń należności. W praktyce przeważa jednak podejście umiarkowane, łączące elementy polityki liberalnej i konserwatywnej. Przy czym wzrost elementów polityki liberalnej prowadzi do wzrostu przychodów ze sprzedaży oraz ryzyka kredytowego (rysunek 1).

Rysunek 1. Polityka kredytowa a przychody ze sprzedaży i ryzyko kredytowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Folga, P. Stępień, *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 43.

³ J. Folga, P. Stępień, *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 43.

Decydujące znaczenie w obszarze polityki kredytowej ma wybór pomiędzy decyzjami prowadzącymi do wzrostu wielkości należności, a decyzjami zmierzającymi do zwiększenia stanu środków pieniężnych⁴.

Utrzymując należności, przedsiębiorstwo z jednej strony ponosi koszty (związane z zarządzaniem, finansowaniem należności), z drugiej zwiększa sprzedaż powyżej poziomu, który byłoby w stanie osiągnąć, gdyby kredytu kupieckiego nie udzieliło. Optymalna polityka kredytowa dla każdego przedsiębiorstwa to taka, która „równoważy koszty i korzyści związane z należnościami i pozwala maksymalizować wartość firmy”⁵. Choć wiarygodny model optymalnej polityki kredytowej nie istnieje, nie wyklucza to możliwości przedsiębiorstwa czynnego monitorowania rezultatów danej polityki, jak również oddziaływania na jej skuteczność i efektywność⁶.

Wybór zasad czy procedur budujących politykę kredytową ma relewantne znaczenie dla efektywności procesu zarządzania kredytem kupieckim. Polityka kredytowa, wyznaczająca warunki i kryteria udzielania kredytu kupieckiego, powinna obejmować elementy, które wymieniają E.F. Brigham, L.C. Gapenski:

- „Okres kredytowania (ang. *credit period*) – czas niezbędny do zapłacenia za zakupione produkty.
- Standardy oceny kredytobiorców (ang. *credit standards*) – wymagania odnoszące się do minimalnej zdolności kredytowej oraz wielkości kredytu udostępnianej różnym grupom kredytobiorców.
- Polityka ściągania należności (ang. *collection policy*) – twardość lub elastyczność w traktowaniu klientów powolnie regulujących należności.
- Rabaty (ang. *discounts*) zniżki udzielane za wcześniejsze spłaty, obejmujące ich wielkość oraz okres nimi objęty⁷.

Polityka kredytowa powinna przyczynić się do zachowania konsekwentnej realizacji podejmowanych decyzji kredytowych oraz ciągłości przebiegu procesu zarządzania kredytem kupieckim⁸. Natomiast sposób, w jaki przedsiębiorstwo steruje całym procesem zarządzania kredytem kupieckim, ma znaczenie dla bezpieczeństwa

⁴ M. Panfil, *Zarządzanie należnościami w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2004, s. 9.

⁵ E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000, s. 247.

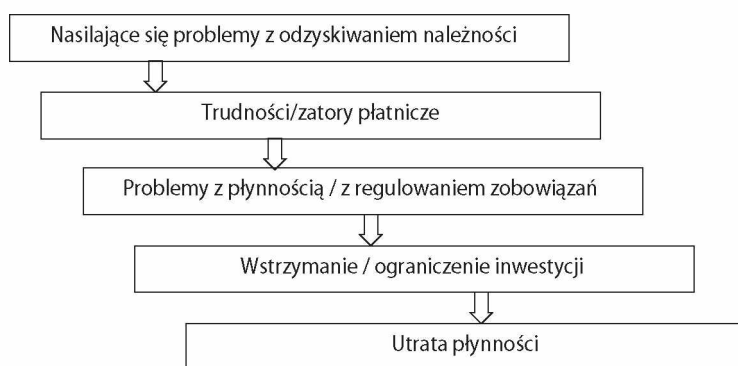
⁶ J. Jaworski, *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 386.

⁷ Ibidem, s. 257.

⁸ P. Rytko, *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009, s. 96.

obrotu gospodarczego⁹. Uproszczony schemat utraty płynności, będącej następstwem problemów z efektywnością procesu zarządzania kredytem kupieckim (szczególnie problem z egzekwowaniem należności) przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Mechanizm zatorów płatniczych i utrata płynności przez przedsiębiorstwo



Źródło: *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw i osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej – konsekwencje dla banków oraz propozycje usprawnień*, red. B. Lepczyński, Związek Banków Polskich, Gdańsk/Warszawa 2013, s. 42.

Jak podkreśla M. Bekas¹⁰ „jednym z problemów polskiej gospodarki jest nieterminowe regulowanie należności przez przedsiębiorców działających na rynku. (...) Siłą gospodarki są solidne firmy mające płynność finansową. Wysoki poziom zadłużenia i mała rentowność to przyczyny upadku wielu firm. Dlatego dla całego cyklu operacyjnego duże znaczenie ma umiejętne zarządzanie należnościami”.

Jak wynika z najnowszego¹¹ badania „Portfel należności polskich przedsiębiorstw”¹² przeprowadzonego w drugim kwartale 2016 r., zwiększył się procent przedsiębiorstw deklarujących i prognozujących rozszerzenie skali trudności w regulowaniu zobowiązań przez swoich klientów. Firmy te spodziewają się także znacznego pogorszenia własnej sytuacji finansowej. W porównaniu do ostatniej edycji badania, przeprowadzonej w pierwszym kwartale 2016 r., grupa przedsiębiorstw deklarujących brak problemu przeterminowanych należności, zmniejszyła się z 43,8 do 39%.

⁹ Zagrożenie zatorami płatniczymi.

¹⁰ M. Bekas, *Windykacja należności w praktyce. Jak weryfikować zdolność kredytową klientów i odzyskiwać pieniądze od dłużników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 20.

¹¹ Lipiec 2016 r.

¹² Projekt badawczy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce oraz Krajowego Rejestru Długów.

Tymczasem wzrósł odsetek przedsiębiorstw zgłaszających występowanie trudności z wyegzekwowaniem zapłaty w terminie, z 11,5 do 13,7%.

Ryzyka w biznesie nie da się zupełnie wyeliminować. Istnieje jednak szereg działań, których ryzyko można znacząco ograniczyć oraz wiele rozwiązań, które mogłyby to ułatwić, również w obrębie zarządzania kredytem kupieckim.

3. Etapy i działania w ramach procesu zarządzania kredytem kupieckim

Cały proces zarządzania należnościami rozpoczyna się jeszcze przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu współpracy z danym klientem. Początkowe jego etapy obejmują badanie potrzeb klientów, a następnie badanie wiarygodności konkretnego kontrahenta oraz branży, w której prowadzi swoją działalność. Dokładnie przeprowadzone, pozwalają przejść do kolejnego etapu, jakim jest kształtowanie warunków zawieranej umowy, monitoring i windykacja powstałych należności.

Trudno przewidzieć, czy wprowadzenie nowych produktów i usług zakończy się sukcesem. Skuteczna i opłacalna sprzedaż to trafienie w potrzeby klientów. Jak zakłada metodyka CCS¹³, analiza potrzeb powinna stać się kluczowym etapem procesu sprzedaży, tym samym procesu zarządzania kredytem kupieckim. Coraz większą popularność zdobywają badania¹⁴ UXowe (tj. badania stron, makiet, prototypów, architektury informacji, konkurencji), marketing (tj. badania filmów, spotów, materiałów graficznych), landing page'y, badanie person, opinii, wywiady z respondentami, wizerunku. Tradycyjne¹⁵ sposoby badań potrzeb klientów są coraz częściej zastępowane badaniami *online*. Wynika¹⁶ to przede wszystkim z: możliwości przeprowadzenia badania na większej grupie osób, w krótkim czasie, przy niższych

¹³ Customer Centric Selling.

¹⁴ Więcej na <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/narzedzia-marketera-badaniu-potrzeb-kliento>, dostęp 24.08.2016.

¹⁵ D. Tomaszewicz, *Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Centrum Innowacji Transferu Technologii, Olsztyn, grudzień 2010. Przewodnik wydany w ramach projektu „Komercjalizacja wyników badań oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych przez UWM w Olsztynie poprzez staże, szkolenia i działania uświadamiające z zakresu przedsiębiorczości akademickiej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

¹⁶ Więcej na <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/narzedzia-marketera-badaniu-potrzeb-klientow/>, dostęp 24.08.2016.

kosztach i zwiększeniu efektywności akcji promocyjnej. W dobie marketingu opierającego się na bardzo szczegółowej analizie potrzeb klientów odczuwalny jest brak specjalistów w tej dziedzinie. Rynek oferuje jednak wiele działań w zakresie bezpośredniego badania potrzeb klienta, w tym szkolenia z tego zakresu (szkolenie – analityk potrzeb klientów). Nabyte umiejętności badania potrzeb klienta stają się początkiem skuteczności procesu sprzedaży¹⁷ (niezależnie czy jest to sprzedaż z płatnością natychmiastową, czy sprzedaż z odroczonym terminem płatności).

Każde przedsiębiorstwo powinno przywiązywać wagę do działań profilaktycznych poprzedzających rozpoczęcie współpracy z nowym kontrahentem, w tym również do badania wiarygodności nowego partnera. Niezbędne jest sprawdzenie i potwierdzenie, czy dane przedsiębiorstwo w ogóle istnieje, jaka jest jego sytuacja finansowa, jaka jest sytuacja w branży.

Podczas gromadzenia informacji można korzystać zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych (tabela 1). Do pierwszej wymienionej grupy włączyć można działy handlowe i finansowe. Do drugiej zaś – sądy rejestrowe, Internet, biura informacji gospodarczej, banki, ubezpieczycieli, konkurentów.

Tabela 1. Podział źródeł informacji o kontrahencie

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
Dział handlowy Dział finansowy Pracownicy innych działów	Krajowy Rejestr Sądowy Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej Centralna Baza Ksiąg Wieczystych Ubezpieczyciel Bank Urząd Skarbowy Zakład Ubezpieczeń Społecznych Biuro Informacji Kredytowej Biuro informacji gospodarczej (Europejski Rejestr Informacji Finansowej BIG, InfoMonitor BIG, Krajowy Rejestr Długów BIG) Internet (witryny internetowe firm, fora, giełdy wiarygodności, bazy danych zawierające informacje ekonomiczne, finansowe, polityczne, takie jak np. baza EMIS) Wywiadownia Gospodarcza Publikacje prasowe Rankingi firm publikowane przez różne instytucje Konkurenci

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ U. Bartkowska, *Badanie potrzeb klienta czyli inwestycja z najwyższą stopą zwrotu*, Złote Myśli, Gliwice 2016, s. 14.

Badania¹⁸ przeprowadzone przez K. Kreczmańską-Gigol w SGH w okresie styczeń–marzec 2010 r. wykazały, że przedsiębiorstwa lepiej zarządzające należnościami (mające niewielki udział należności przeterminowanych w strukturze należności) częściej niż pozostałe korzystają z opinii bankowych, żądają zaświadczeń o niezaleganiu z opłatami wobec ZUS, US, sięgają do dokumentów finansowych klientów, kontaktują się z biurami informacji gospodarczej, wywiadowniami gospodarczymi, sięgają do prasy branżowej. Według statystyk, w około 5%¹⁹ przypadkach firm badanych przez różne instytucje wychodzi na jaw, że przedsiębiorstwa te nie istnieją bądź są nieuczciwe. Dlatego najlepsze wyniki daje zazwyczaj połączenie obserwacji własnych oraz wniosków płynących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Pozwala to na obiektywne i gruntowne prześwietlenie kontrahenta, przy zastosowaniu dodatkowych metod²⁰ ilościowych i jakościowych oceny ich wiarygodności.

Podjęcie decyzji o współpracy z partnerem handlowym rozpoczyna kolejny etap – ustalenie warunków umowy. Wielokrotnie podkreśla się, że ryzyko braku zapłaty zależy od takich czynników²¹, jak wiarygodność, wypłacalność kontrahenta, sytuacja w branży, koniunktura na rynku, etyka w biznesie czy właśnie procedury kredytowe – weryfikowanie wypłacalności klienta, polityka rabatowa, zasady zawierania umów. Przy czym opracowanie standardów kredytowych określa klienta docelowego – do którego kierowana jest oferta odroczonego terminu płatności. Warunki sprzedaży (tabela 2) obejmować powinny formy i terminy płatności, limity kredytowe, zabezpieczenia, rabaty, upusty.

Oczywiste jest, że zupełnie odmienne warunki kredytu kupieckiego powinny być ustalane dla klienta znanego, a inne dla klienta nowego, z którym wcześniej przedsiębiorstwo nie współpracowało. Przyjęte warunki sprzedaży z odroczonym terminem płatności powinny definiować kierunki i wytyczać granice takiej sprzedaży, by dane przedsiębiorstwo było w stanie zachować, a nawet wzmocnić pozycję konkurencyjną. Decyzje na etapie kształtowania warunków umowy wpływają na rozluźnienie lub

¹⁸ K. Kreczmańska-Gigol, *Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 34.

¹⁹ J. Kukielka i in., *Bezpieczny obrót gospodarczy, czyli jak ograniczać ryzyko handlowe w transakcjach krajowych i eksportowych. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2006, s. 22.

²⁰ D. Krzemińska, *Wiarygodność kontrahenta w kredycie kupieckim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 50–52.

²¹ M. Bekas, *Windykacja należności w praktyce. Jak...*, op.cit., s. 116.

na zacieśnienie systemu sprzedaży bezgotówkowej²². Ważne jest przy tym wypracowanie metod kontrolowania poziomu należności, które mogłyby pomóc w realizacji celów polityki kredytowej, w tym w utrzymaniu optymalnej wielkości należności.

Tabela 2. Warunki sprzedaży

Formy, terminy płatności, terminy ściągania należności, odsetki zwłoki, opusty	Forma płatności: przedpłata (zaliczka), płatność natychmiastowa, płatność terminowa, faktura za fakturę Termin płatności: krótki termin płatności, standardowy termin płatności, długi termin płatności Termin ściągania należności Odsetki zwłoki Opusty: opust handlowy, skonto kasowe, opust sezonowy	
Limity kredytowe	Limit obniżony Limit standardowy Limit podwyższony Kredyt w rachunku otwartym Kredyt ratalny	
Zabezpieczenia	Rzeczowe: hipoteka, kaucja, zastaw, przewłaszczenie, prawo zatrzymania, zastrzeżenie własności rzeczy sprzedanej	Osobiste: weksel, poręczenie cywilne, poręczenie wekslowe, gwarancja bankowa, przystąpienie do długu, przelew wierzytelności na zabezpieczenie (cesja), zgoda dłużnika na dobrowolne poddanie się egzekucji, pełnomocnictwo do dysponowania rachunkiem, ubezpieczenie, faktoring, forfaiting

Źródło: opracowanie własne.

Odraczanie terminu płatności wiąże się z podwyższonym ryzykiem utraty części przychodów, zwiększeniem kosztów finansowania powstałych należności, zarządzania należnościami. W obliczu takich zagrożeń przedsiębiorstwa powinny na bieżąco dokonywać monitoringu swoich należności. W rezultacie uzyskują informacje o dłużnikach, którzy nie regulują terminowo swoich płatności. Wśród podstawowych rozwiązań umożliwiających ocenę należności jest kontrolowanie ich struktury czasowej²³, czyli wykazanie należności pod względem terminu płatności (na podstawie zapisów kont analitycznych). Należności takie klasyfikuje się do konkretnej grupy, a dzieląc sumę należności z każdej grupy przez należności ogółem, oblicza się czasową strukturę należności. Jak podkreśla P. Rytko „jest ona przydatna dla

²² M. Wiatr, *Przepływy pieniężne w zarządzaniu kapitałem obrotowych*, w: *Przepływy pieniężne*, red. E. Śnieżek, M. Wiatr, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 633.

²³ P. Rytko, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 107.

przedsiębiorcy, ponieważ umożliwia rozpoznanie procentowego udziału należności o określonym czasie płatności w całym portfelu należności, natomiast na podstawie analizy kont analitycznych dłużników możliwe jest rozpoznanie tych, którzy opóźniają dokonanie zapłaty najdłużej²⁴. W celu dokonania pogłębionej analizy należności, można skorzystać z wielu innych wskaźników (tabela 3), jak np. wskaźnik cyklu należności, wskaźnik rotacji należności.

Tabela 3. Wskaźniki służące analizie należności

Wskaźnik	Konstrukcja wskaźnika
Udział należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów powiązanych kapitałowo w należnościach z tytułu dostaw i usług	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów powiązanych kapitałowo}}{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}$
Udział należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów niepowiązanych kapitałowo w należnościach z tytułu dostaw i usług	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów niepowiązanych kapitałowo}}{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}$
Udział należności z tytułu dostaw i usług w aktywach ogółem	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Aktywa ogółem}}$
Udział należności z tytułu dostaw i usług w aktywach obrotowych	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Aktywa obrotowe}}$
Udział należności dochodzonych na drodze sądowej w należnościach krótkoterminowych	$\frac{\text{Należności dochodzone na drodze sądowej}}{\text{Należności krótkoterminowe}}$
Udział należności dochodzonych na drodze sądowej w przychodach ze sprzedaży	$\frac{\text{Należności dochodzone na drodze sądowej}}{\text{Przychody ze sprzedaży towarów i produktów}}$
Wskaźnik pozycji kredytowej	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Zobowiązania z tytułu dostaw i usług}}$
Wskaźnik cyklu należności	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży}}$
	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży}}{\text{Liczba dni w okresie}}$
	$\frac{\text{Liczba dni w okresie}}{\text{Wskaźnik rotacji należności}}$
	$\frac{\text{Wskaźnik rotacji należności}}{\text{Wskaźnik cyklu należności z tytułu dostaw i usług}}$
Wskaźnik polityki kredytowej	$\frac{\text{Wskaźnik cyklu należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Średni termin płatności faktur}}$
Wskaźnik rotacji należności	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Przeciętny stan należności}}$
	$\frac{\text{Przeciętny stan należności}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Krzemińska, *Wiarygodność kontrahenta w kredycie kupieckim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 51–65.

²⁴ Ibidem.

Tabela 4. Usługi monitorowania należności oferowane przez wybrane instytucje

Nazwa podmiotu oferującego usługę monitorowania należności	Rodzaj prowadzonej działalności	Oferta monitorowania należności
Bisnode Polska Sp. z o.o.	Dostawca informacji gospodarczych, wywiadownia gospodarcza	W programie monitorowania płatności Bisnode International Payment Monitor dane są przetwarzane i prezentowane w postaci szczegółowych analiz obrazujących zwyczaje płatnicze kontrahentów. Przedsiębiorstwo otrzymuje informacje na temat tego, czy i jak bardzo partnerzy zalegają z płatnościami wobec wielu firm, z którymi współpracują. Oferta obejmuje: aktualne i historyczne płatności kontrahentów, zestaw analiz na temat terminowości płacenia faktur w portfelu klientów, alerty na temat zmian ryzyka współpracy z daną firmą (wydłużenie, skrócenie terminów płatności)
Consensus Sp. z o.o.	Doradztwo finansowe	Oferta obejmuje: stałą opiekę nad portfelem należności, profesjonalną obsługę faktur i płatności, bieżącą analizę historii płatności, kontakty telefoniczne, wysyłkę pisemnych monitów, propozycje zabezpieczeń kredytów kupieckich
Berghard Sp. z o.o.	Kancelaria	Program Monitoring Płatności obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> narzędzie „Monit” – system informatyczny umożliwiający zalogowanym użytkownikom drukowanie Monitów. Monit to specjalny rodzaj „wezwania do zapłaty” stosowany na wstępnym etapie odzyskiwania należności. Celem Monitu jest „zwrócenie uwagi” w formie pisemnej klientowi na niezapłaconą należność pieczęć monitującą do asygnowania faktur w kolorze czerwonym z informacją „Prosimy o terminową płatność” wraz z danymi teled adresowymi Kancelarii weryfikację kontrahentów w BIG – sprawdzenie kontrahenta w bazie: Biura Informacji Gospodarczej, Biura Informacji Kredytowej, Związku Banków Polskich wpis dłużnika do bazy BIG – dopisanie dłużnika do bazy Biura Informacji Gospodarczej prowadzonej przez Infomonitor S.A. Wdrożenie jednego z modeli Procedur Zarządzania Należnościami
Euleo Sp. z o.o.	Firma windykacyjna i wywiadownia gospodarcza	Oferta obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> pieczęci prewencyjne telefoniczną akcję monitową audyt bezpieczeństwa należności monitoring należności bieżących (MNB) – ciągle monitorowanie należności powierzonej Euleo bazy kontrahentów. W przeddzień lub w dniu wymagalności faktury następuje skontaktowanie się z kontrahentami celem przypomnienia o konieczności zapłaty, ponadto rozpoznanie przeszkód w terminowej zapłacie oraz uzgadnianie definitywnych terminów uregulowania należności. Usługa uwzględnia również sporządzanie cotygodniowych raportów z monitoringu, w których przedstawiane są sugerowane harmonogramy spłat, typowane są sprawy trudne oraz te do windykacji. Warunkiem wykonania usługi jest stała aktualizacja danych dotyczących należności kontrahentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie witryn internetowych wspomnianych podmiotów.

Z początkiem lat 90. XX w. następował szybki rozwój podmiotów wspomagających realizację poszczególnych etapów procesu zarządzania kredytem kupieckim. Obecnie wyróżnić można trzy²⁵ obszary takiej współpracy: finansowanie należności, ograniczenie ryzyka kredytowego i administrowanie należnościami. Wiele podmiotów oferuje rozwiązania w zakresie monitorowania należności (tabela 4), co wynika według P. Rytko „z potrzeby ograniczania strat z powodu opóźnienia lub braku zapłaty, ograniczania kosztów zarządzania kredytem kupieckim, sprawnej i skutecznej realizacji procesu kredytowego”²⁶.

Systematyczny monitoring może zakończyć się sukcesem w postaci odzyskania należności. W innym przypadku dokonana ocena pozwala podjąć określone działania w kierunku zmian warunków kredytowania lub podjęcia procesu windykacyjnego. Windykacja może być prowadzona samodzielnie²⁷ przez przedsiębiorstwo (dawcę kredytu kupieckiego) bądź zlecona podmiotowi zewnętrznemu²⁸, w zależności od tego, który sposób będzie bardziej profesjonalny i tańszy.

Zdaniem R. Rebizant „im więcej czasu upłynie od okresu przeterminowania należności, tym bardziej maleją szanse na jej odzyskanie”, (...) dlatego windykowanie należy rozpocząć „już od pierwszego dnia po przeterminowaniu płatności i braku wpływu na konto”²⁹. Niejednokrotnie jednak przedsiębiorstwa odkładają decyzję o rozpoczęciu windykacji, w imię tzw. dobrej współpracy³⁰.

Proces windykacji należności można podzielić na kilka etapów. Pierwszy z nich to tzw. windykacja polubowna (przedsądowa), która ma miejsce, zanim zobowiązanie do płatności zostanie potwierdzone wyrokiem sądu. Wysokie prawdopodobieństwo odzyskania należności na tym etapie istnieje, jeśli zadłużenie nie przekracza 12 miesięcy, jest bezsporne, a dłużnik kontynuuje swoją działalność gospodarczą, zawodową i nie został postawiony w stan upadłości³¹. W ramach postępowania polubownego przedsiębiorstwa mają do wyboru wiele narzędzi (tabela 5).

Polubowne działania windykacyjne obejmują zatem wysyłanie pism dyscyplinujących dłużnika, negocjacje spłaty, zawarcie porozumienia (ugody), wprowadzenie

²⁵ Ibidem, s. 107.

²⁶ Ibidem, s. 128.

²⁷ Tzw. windykacja wewnętrzna.

²⁸ Tzw. windykacja zewnętrzna.

²⁹ R. Rebizant, *Telewindykacja, czyli skuteczne odzyskiwanie należności przez telefon*, Helion, Gliwice 2014, s. 12–13.

³⁰ Ibidem, s. 13.

³¹ K. Turaliński, *Windykacja gospodarcza. Podręcznik do nauki zawodu*, Media Polskie, Radom 2012, s. 30.

sankcji, przy wskazaniu konsekwencji nieuregulowania należności (odsetki, utrata rabatów). Jeśli nie przyniosą one oczekiwanego efektu, dochodzi do windykacji sądowej (uzyskanie tytułu egzekucyjnego), a następnie komorniczej (licytacja mienia, egzekucja w ramach majątku) i pokomorniczej³² (w sytuacji umorzenia postępowania przez komornika). Etapem szczególnym, gdyż możliwym do zaistnienia w każdym czasie, jest windykacja związana z postępowaniem karnym, która występuje, gdy w związku z powstałym zobowiązaniem popełniono przestępstwo³³.

Tabela 5. Narzędzia windykacji polubownej

Windykacja pośrednia	Windykacja bezpośrednia	Upublicznienie informacji o zadłużeniu	Sprzedaż wierzytelności
Windykacja telefoniczna Windykacja listowna (monit ponagląjący, wezwanie do zapłaty, przedsądowe wezwanie do zapłaty)	Wizyta u dłużnika Doręczenie korespondencji Odbiór gotówki od dłużnika	Przekazanie informacji o zadłużeniu do biur informacji gospodarczych, np. do Krajowego Rejestru Długów	Umowa cesji Sprzedaż za pośrednictwem aukcji – giełd wierzytelności Fundusze sekurytyzacyjne

Źródło: M. Bekas, *Windykacja należności w praktyce*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 97.

Jednak zanim przedsiębiorstwo zdecyduje się na współpracę z podmiotem oferującym usługi windykacyjne, powinno przeanalizować poszczególne etapy swojego działania i czynniki oddziałujące na skuteczność prowadzonej przez siebie windykacji polubownej, próbując odpowiedzieć na kilka pytań: Jakie jest źródło nieefektywności w ściąganiu należności? Z jakich dodatkowych instrumentów można skorzystać, by poprawić umiejętność windykacji?

4. Zarządzanie kredytem kupieckim na przykładzie spółek akcyjnych

Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę artykułu na przełomie lat 2015 i 2016 na próbie losowo wybranych spółek³⁴ akcyjnych notowanych na Giełdzie

³² Ibidem, s. 32.

³³ Oszustwo, fałszerstwo, groźba, kradzież, wymuszenie, uszczuplenie majątku ze szkodą dla wierzyciela, przeniesienie majątku danego podmiotu na rzecz nowej jednostki celem udaremnienia egzekucji.

³⁴ Wylimitowano spółki notowane na GPW nieudzielające kredytu kupieckiego oraz spółki prowadzące działalność finansową.

Papierów Wartościowych w Warszawie. Charakterystykę przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 6. Badanie zostało dokonane metodą kwestionariuszową. Wypełnione ankiety (skierowanej do działów finansowych i działów sprzedaży) uzyskano od 40 spółek.

Tabela 6. Charakterystyka spółek objętych ankietą

Liczba pracowników	Udział (w %)	Wielkość spółki w odniesieniu do obrotu i sumy bilansowej	Udział (w %)	Przedmiot działalności	Udział (w %)
1–9	0	Mikroprzedsiębiorstwo	0	Spółka produkcyjna	27
10–49	12	Małe przedsiębiorstwo	0	Spółka handlowa	17
50–249	44	Średnie przedsiębiorstwo	56	Spółka	
250 i więcej	44	Duże przedsiębiorstwo	44	produkcyjno-handlowa	56

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnikami badania były spółki średnie (roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro) oraz duże (roczny obrót przekracza 50 mln euro lub roczna suma bilansowa przekracza 43 mln euro), zatrudniające od 50 do 249 pracowników (44%) lub ponad 249 pracowników (44%). Przedmiot działalności (według PKD³⁵) badanych spółek to głównie przetwórstwo przemysłowe, budownictwo.

W kwestionariuszu ankiety zawarto pytania odnoszące się celów oraz zwyczajów spółek podczas procesu zarządzania kredytem kupieckim. Okazuje się, że jako główny cel zarządzania kredytem kupieckim spółki podają minimalizację ryzyka kredytowego (50%), maksymalizację sprzedaży (50%) i wzrost udziału w rynku (17%). Przy czym kredyt kupiecki kierowany jest głównie do klienta strategicznego (94%), a za przebieg całego procesu (zarówno w przypadku mniejszych, jak i większych przedsiębiorstw) odpowiada najczęściej wyspecjalizowany dział spółki (67%). Aż 39% badanej grupy przyznaje, że nie ma opracowanej polityki kredytowej. Zaobserwować można związek między wielkością spółki a posiadaniem dokumentu precyzującego strategię zarządzania należnościami. Większe przedsiębiorstwa, o znacznie rozbudowanej strukturze organizacyjnej, częściej opracowują politykę kredytową. Samodzielnie określa zdolność kredytową kontrahenta 61% badanych przedsiębiorstw, 6% ryzyko przenosi wyłącznie na inny podmiot. Można byłoby postawić pytanie, z czego wynika względnie duża samodzielność przy badaniu kontrahentów – z chęci ograniczania kosztów, wynikających ze współpracy z podmiotem zewnętrznym,

³⁵ Polska Klasyfikacja Działalności.

z braku wiedzy na temat dostępnych narzędzi czy braku konieczności ze względu na małe problemy ze ściągalnością wierzytelności, bowiem średni okres opóźnienia w spłacie należności wśród badanych spółek wynosi:

- 0–30 dni – 67%,
- 30–60 dni – 28%,
- ponad 60 dni – 5%.

Badania pokazują ponadto niski stopień wykorzystywania dostępnych zewnętrznych źródeł informacji o klientach (tabela 7). Większość deklaruje, że pozyskuje informacje samodzielnie, bazując na źródłach wewnętrznych (56%). Ograniczona jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi (mniej niż 50%).

Tabela 7. Źródła informacji o kontrahencie

Źródło informacji o kontrahencie	% spółek korzystających z danego źródła
Źródła wewnętrzne	56
Krajowy Rejestr Sądowy	44
Monitor Sądowy i Gospodarczy	22
Internet (fora)	37
Biuro Informacji Kredytowej	44
Wywiadownie gospodarcze	44
Firmy windykacyjne	33

Źródło: opracowanie własne.

Podczas kształtowania warunków umowy 16% spośród badanej grupy nie wymaga żadnego zabezpieczenia spłaty wierzytelności, mimo że główną przyczyną opóźnienia w spłacie należności jest zazwyczaj trudna sytuacja finansowa klienta (77%). Jedynie 17% opóźnień wynika z nieuczciwości kontrahenta. Spółki wymagające zabezpieczeń najczęściej wybierają:

- wśród zabezpieczeń osobistych – gwarancję bankową (72%) oraz weksel (50%),
- wśród zabezpieczeń rzeczowych – hipotekę (37%), zastaw (37%), przewłaszczenie (37%).

Większość badanych spółek (78%) samodzielnie monitoruje swoje płatności. Warty uwagi jest również fakt, że 50% badanych spółek dokonuje przeglądu warunków kredytowania kontrahentów jedynie raz w ciągu roku bądź rzadziej niż raz na rok. Również 50% ponosi ryzyko kredytowe, nie korzystając z usług firmy ubezpieczeniowej czy faktoringowej.

Wśród najpopularniejszych działań podejmowanych w ramach windykacji polubownej są negocjacje telefoniczne, powiadomienia w formie wiadomości mailowych

czy wizyty bezpośrednie, które przez większość oceniane są jako działania skuteczne (tabela 8). Najmniejszą popularnością cieszą się powiadomienia w formie wiadomości SMS.

Tabela 8. Ocenia działań podejmowanych w ramach procesu windykacji

Działanie	Ocena (w %)			
	Skuteczne	Nieskuteczne	Trudno stwierdzić	Nie stosujemy tego rozwiązania
Negocjacje telefoniczne	82	6	6	6
Powiadomienia w formie wiadomości sms	8	15	8	69
Powiadomienia w formie wiadomości mailowych	73	13	7	7
Wizyty bezpośrednie	79	0	7	14
Zlecenie windykacji podmiotom zewnętrznym	50	8	21	21

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Jak pokazują wyniki badania przedstawione w artykule, wybrane przez autorkę spółki nie wykorzystują w pełni dostępnych rozwiązań w procesie zarządzania kredytem kupieckim. Pierwszą barierą jest już brak opracowanej polityki kredytowej. Istotne znaczenie podczas decyzji o udzieleniu kredytu kupieckiego ma ocena zdolności kredytowej, która zazwyczaj podejmowana jest samodzielnie, na podstawie wewnętrznych źródeł informacji. Znacznie rzadziej spółki sięgają po zewnętrzne źródła informacji. Prawie 20% nie stosuje żadnych zabezpieczeń wierzycelności, co może wynikać z obawy przed pogorszeniem relacji i utratą danego klienta. Połowa badanych przedsiębiorstw ponosi ryzyko kredytowe, nie przenosząc go na firmę faktoringową czy ubezpieczeniową, co może wynikać z niskiej awersji do ryzyka, braku świadomości istniejących zagrożeń, czy kosztów współpracy z podmiotem zewnętrznym. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonej ankiety, można potwierdzić hipotezę o niskim wykorzystaniu przez badane spółki dostępnych rozwiązań w procesie zarządzania kredytem kupieckim. Podsumowując, należałoby stwierdzić, że relewantne znaczenie w kwestii poprawy efektywności procesu zarządzania kredytem kupieckim ma wzrost wiedzy i świadomości przedsiębiorstw o dostępnych narzędziach.

Przedstawione wyniki przeprowadzonej ankiety nie są wolne od mankamentów i ograniczeń. Mogą jednak stanowić podstawę do wyznaczenia kolejnych, pogłębianych obszarów badań, uwzględniających również uwarunkowania zewnętrzne (wpływające na skuteczność omawianego procesu). Poszerzone badania, przeprowadzone na szerszą skalę, z pewnością mogłyby stanowić podstawę do uogólnień.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bartkowska U., *Badanie potrzeb klienta czyli inwestycja z najwyższą stopą zwrotu*, Złote Myśli, Gliwice 2016.
2. Bekas M., *Windykacja należności w praktyce*, LexisNexis, Warszawa 2008.
3. Bekas M., *Windykacja należności w praktyce. Jak weryfikować zdolność kredytową klientów i odzyskiwać pieniądze od dłużników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.
5. Folga J., Stępień P., *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigoł, Difin, Warszawa 2011.
6. Jaworski J., *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2010.
7. Kreczmańska-Gigoł K., *Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigoł, Difin, Warszawa 2011.
8. Krzemińska D., *Wiarygodność kontrahenta w kredycie kupieckim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
9. Kukielka J. i in., *Bezpieczny obrót gospodarczy, czyli jak ograniczać ryzyko handlowe w transakcjach krajowych i eksportowych. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2006.
10. Panfil M., *Zarządzanie należnościami w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2004.
11. *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw i osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej – konsekwencje dla banków oraz propozycje usprawnień*, red. B. Lepczyński, Związek Banków Polskich, Gdańsk/Warszawa 2013.
12. Rebizant R., *Telewindykacja, czyli skuteczne odzyskiwanie należności przez telefon*, Helion, Gliwice 2014.

13. Rytko P., *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009.
14. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
15. Tomaszewicz D., *Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Centrum Innowacji Transferu Technologii, Olsztyn grudzień 2010.
16. Turaliński K., *Windykacja gospodarcza. Podręcznik do nauki zawodu*, Media Polskie, Radom 2012.
17. Wiatr M., *Przepływy pieniężne w zarządzaniu kapitałem obrotowych*, w: *Przepływy pieniężne*, red. E. Śnieżek, M. Wiatr, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

Materiały internetowe

1. <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/narzedzia-marketera-badaniu-potrzeb-klientow/>

Trade Credit Management. Example of on the Warsaw Stock Exchange Companies

Summary

The present article is aimed to precisely present and characterise every stage of the process of trade credit management as well as an analysis of solutions used within this process by the selected public companies. The author attempts to indicate the available possibilities which, though not used in practice, could have a positive impact on the effectiveness of this process. The research sample is a randomly selected group of public companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The first part deals with the elements and classification of the credit policy. The next part describes consecutive stages of the trade credit management, which is followed by the analysis of the survey conducted in the selected companies. The last part includes conclusions from the conducted survey. In the article the author formulates a research hypothesis on a low degree of use of available tools and solutions in the process of trade credit management by the selected public companies. The verification of the hypothesis is based on the CASI quantitative method.

Keywords: trade credit, trade credit management, public companies
