

Katarzyna Prędkiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRAKTYKA ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI W SEKTORZE MŚP

1. Wstęp

Zarządzanie należnościami jest istotnym elementem zarządzania płynnością finansową. Zbytnie wydłużanie okresu kredytowania odbiorców, przy jednoczesnym krótkim okresie odroczenia zobowiązań, może prowadzić do problemów finansowych małych przedsiębiorstw, w sytuacji gdy nie mają one możliwości łatwego pozyskania obcych źródeł finansowania działalności, szczególnie w początkowym okresie funkcjonowania. Z drugiej strony dochodzi problem zatorów płatniczych, słabej ściągальności przeterminowanych należności, trudnej i kosztownej drogi sądowej do odzyskania wierzytelności. Celem artykułu jest ocena polityki zarządzania należnościami w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce.

2. Charakterystyka badań

Badania empiryczne zostały oparte na sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw z sektora MŚP, a także na ankiecie przeprowadzonej wśród 200 przedsiębiorców.

Sprawozdania finansowe obejmowały lata 1995-2004 i pozyskane zostały z bazy opracowanej przez Wywiadownię Gospodarczą InfoCredit. Liczba badanych przedsiębiorstw dla poszczególnych lat kształtowała się następująco: 1995 r. – 863, 1996 r. – 2131, 1997 r. – 3309, 1998 r. – 5109, 1999 r. – 7302, 2000 r. – 8581, 2001 r. – 11881, 2002 r. – 11968, 2003 r. – 13654, 2004 r. – 12241.

Grupa przedsiębiorstw z sektora MŚP na podstawie kryterium liczby osób zatrudnionych została podzielona na trzy podgrupy, a mianowicie: mikroprzedsiębiorstwa (do 9 zatrudnionych), małe przedsiębiorstwa (10-49 zatrudnionych) oraz średnie przedsiębiorstwa (50-249 zatrudnionych).

Ankiety przeprowadzono wśród przedsiębiorstw wylosowanych z bazy sprawozdań finansowych. Skutecznie udało się przeprowadzić wywiad wśród 200

przedsiębiorstw, z czego ok. 100 to mikroprzedsiębiorstwa, 50 małe przedsiębiorstwa i 50 średnie przedsiębiorstwa. Badane firmy reprezentowały branże: handlową, produkcyjną, usługową, budowlaną, i zlokalizowane były na terenie całego kraju. Ankiety przeprowadzono w formie wywiadu telefonicznego w kwietniu 2007 r.

Badaniami objęto dwie kategorie respondentów, w zależności od tego, którzy z badanych byli dostępni w ankietowanym przedsiębiorstwie, a mianowicie:

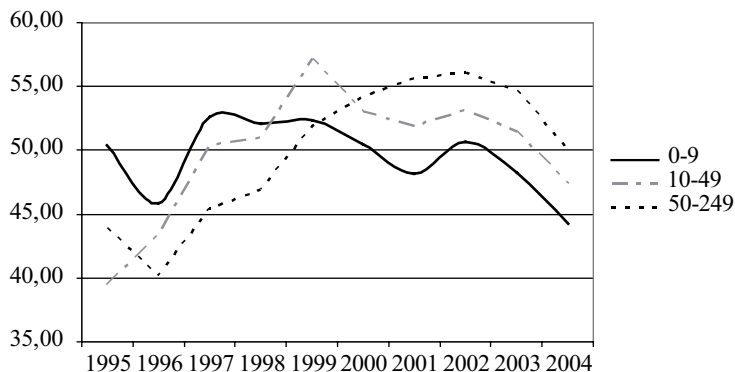
1) przedstawiciele naczelnego kierownictwa (właściciele, współwłaściciele, członkowie zarządu, dyrektorów, prezesów),

2) głównych księgowych lub w sporadycznych przypadkach przedstawiciele biur rachunkowych, którzy prowadzili obsługę przedsiębiorstwa.

3. Wnioski z badań

3.1. Zakres stosowania kredytu kupieckiego przez MŚP

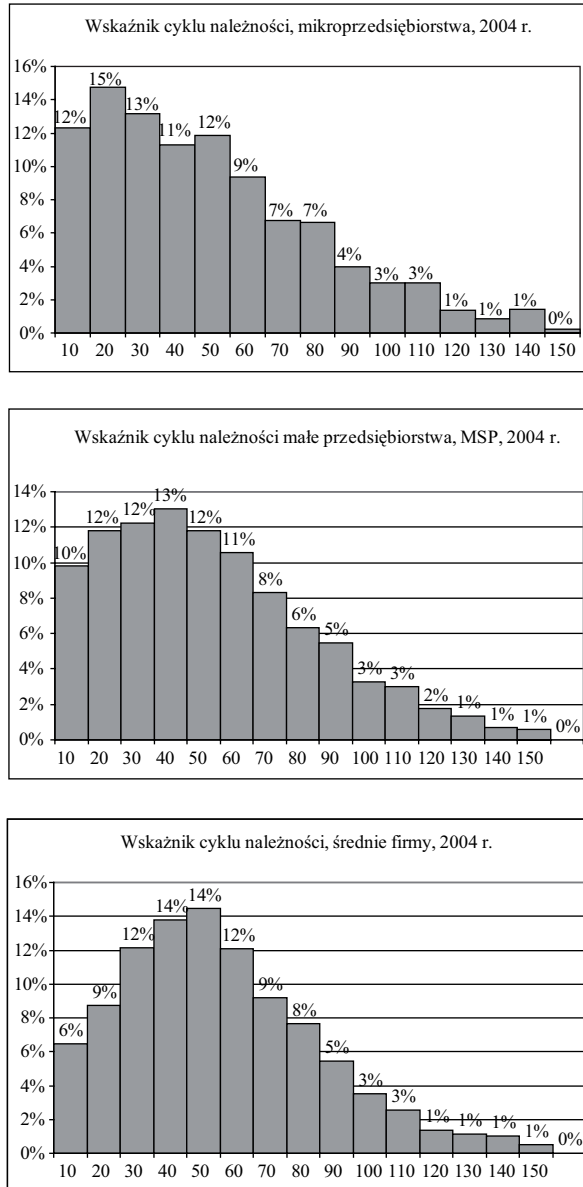
Kredyt kupiecki jest często wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa źródłem finansowania działalności. Z prowadzonych przez autorkę badań ankietowych wynika, że ok. 50% małych i średnich przedsiębiorstw udziela kredytu kupieckiego. Z innych badań wynika, że odsetek ten jest wyższy i sięga 94% [Przedsiębiorczość... 2005, s. 64].



Rys. 1. Cykl należności w małych i średnich przedsiębiorstwach (średnia arytmetyczna) w latach 1995-2004

Źródło: opracowanie własne.

Średni cykl należności w badanych przedsiębiorstwach ulegał znacznym wahaniom (rys. 1) i oscylował wokół poziomu od 40 do 55 dni. Wydłużający się cykl należności w średnich przedsiębiorstwach może być objawem prowadzenia celowej polityki aktywizacji sprzedaży. W mikroprzedsiębiorstwach cykl należności był sto-



Rys. 2. Histogramy cyklu należności w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach w 2004 r.

Źródło: opracowanie własne.

sunkowo wysoki w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami i systematycznie ulegał skróceniu, co świadczyć może o zmniejszaniu się zatorów płatniczych. Od 2002 r. cykl należności obniża się wyraźnie we wszystkich grupach, co związane jest

z ogólną poprawą koniunktury gospodarczej i coraz lepszą płynnością finansową badanych przedsiębiorstw [Prędkiewicz 2007, s. 233-248].

Z histogramu cyklu należności sporządzonego dla roku 2004 wynika, że średnie przedsiębiorstwa skłonne są do udzielania dłuższych terminów płatności niż podmioty mniejsze (rys. 2). Na podstawie histogramu stwierdzamy, że dominantą jest:

- w mikroprzedsiębiorstwach przedział 10-20 dni (15% mikroprzedsiębiorstw),
- w małych przedsiębiorstwach 40-50 dni (13% małych przedsiębiorstw),
- w średnich przedsiębiorstwach 50-60 dni (14% średnich przedsiębiorstw).

Dłuższe cykle inkasowania należności w średnich przedsiębiorstwach wynikają po pierwsze z charakteru branży. Zwykle są to branże B2B (*business to business*), w których kredytowanie odbiorców jest normą, a wydłużanie terminów płatności decyduje o atrakcyjności oferty, podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa działają głównie w handlu i usługach, gdzie odbiorcą jest często klient detaliczny. Ponadto średnie przedsiębiorstwa mają lepszy dostęp do kredytów bankowych, mogą zatem sfinansować zwiększający się poziom kredytów kupieckich.

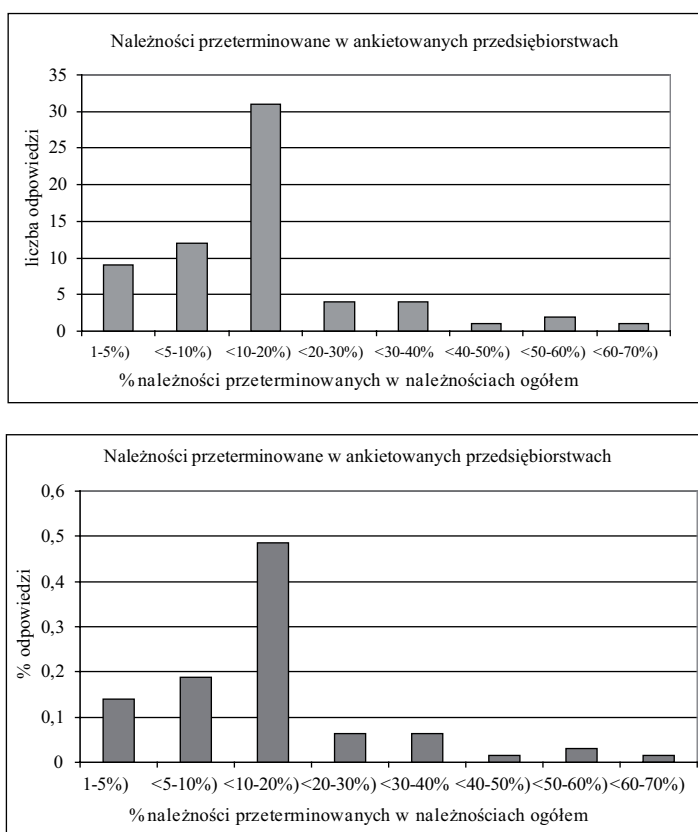
3.2. Problem zatorów płatniczych

Z należnościami związany jest problem zatorów płatniczych, polegających na tym, że przedsiębiorstwa nie płacą swoich zobowiązań, ponieważ same nie otrzymują zapłaty. Jest to zjawisko, które swoim zasięgiem może ogarnąć wszystkie powiązane gospodarczo przedsiębiorstwa i doprowadzić do utraty płynności finansowej. Przyczyn zatorów płatniczych można doszukiwać się przede wszystkim w [Szpułak 2005, s. 103]:

- nagłym, ogólnym pogorszeniu sytuacji gospodarczej po okresie dłuższego wzrostu gospodarczego,
- sytuacji, w której jest niewystarczający kapitał własny,
- przewlekłości pracy sądów (długotrwałe procesy powodują niemożność odzyskania należności),
- nieuczciwym bądź nieudolnym zarządzaniu,
- braku jednoznacznego potępienia przez środowiska zawodowe nieuczciwych praktyk w biznesie,
- lekkomyślnym podejściu do badania wiarygodności partnerów w interesach.

Zatory płatnicze oraz ogromna skala zadłużenia były głównym zagrożeniem dla płynności finansowej w okresie transformacji ustrojowej [Wojciechowska 2001, s. 38]. Wzajemne zadłużanie się przedsiębiorstw stanowiło podstawowe źródło finansowania majątku obrotowego, o znaczeniu dużo większym niż krótkoterminowe kredyty bankowe. W miarę poprawy koniunktury gospodarczej poziom zatorów płatniczych, spowodowanych opóźnieniami w regulowaniu należności przez kontrahentów, maleje i dotyczy coraz mniejszej liczby przedsiębiorstw, chociaż nie stracił zupełnie na znaczeniu.

Mimo ogólnej poprawy płynności finansowej również małych przedsiębiorstw¹, dalej przytoczone wyniki badań świadczą o niskiej dyscyplinie płatniczej dłużników i rozpowszechnieniu opóźnień w płatnościach. Badania wskazują, iż 97% małych i średnich przedsiębiorstw na co dzień spotyka się z problemem opóźnionych należności². Również z ankiety przeprowadzonej przez autorkę wynika, że niemal wszystkie przedsiębiorstwa deklarujące udzielanie kredytu kupieckiego miały w swoim portfelu należności przeterminowane (rys. 3). Najwięcej przedsiębiorstw twierdziło, że należności przeterminowane stanowią od 10-20% należności ogółem. Do najważniejszych przyczyn opóźnionych płatności należą trudności finansowe dłużnika oraz traktowanie dostawcy jako źródła bezpłatnego finansowania (umyślne opóźnianie płatności).



Rys. 3. Należności przeterminowane

Źródło: badania własne.

¹ Jak wynika z badań autorki, w okresie 1994-2004 płynność finansowa w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw ulegała ciągłej poprawie.

² Badanie przeprowadzone w 2004 r. przez Euler Hermes Zarządzanie Ryzykiem Sp. z o.o. na grupie 1500 przedsiębiorstw, których roczny obrót nie przekracza 10 mln zł (www.eulerhermes.pl).

Jeżeli chodzi o opóźnienia w otrzymywaniu płatności, Polska na tle innych krajów europejskich plasuje się w okolicy środka stawki: 17,6 dnia w 2004 r. wobec 18,5 dnia w 2003 r. Wyprzedza tym samym takie kraje, jak: Włochy (24 dni), Grecja (26 dni) oraz Czechy (24 dni). Największą dyscypliną płatniczą charakteryzowały się kraje skandynawskie: Finlandia (5 dni) oraz Dania (9 dni) [*Przedsiębiorczość...* 2006, s. 125].

W tej sytuacji obok ustalenia wpływu zmiany polityki kredytowej na sytuację finansową przedsiębiorstwa niezmiernie ważne jest badanie wiarygodności kredytowej odbiorców, stosowanie zabezpieczeń kredytu kupieckiego oraz ustalenie polityki windykowania należności.

3.3. Badanie wiarygodności kredytowej

Badanie wiarygodności odbiorców jest trudnym i kosztownym procesem, szczególnie dla mikro- i małego przedsiębiorstwa. Jak wynika z przeprowadzonej ankiety, tylko 34% mikroprzedsiębiorstw i 46% małych przedsiębiorstw udzielających z kredytu kupieckiego bada wiarygodność kredytową swoich odbiorców. W średnich przedsiębiorstwach odsetek przedsiębiorstw badających ryzyko kredytowe odbiorców sięga już 88%.

Metod badania wiarygodności kredytowej jest sporo i dzielą się na jakościowe, ilościowe i mieszane. Podstawowym problemem dla małych przedsiębiorstw jest dostępność źródeł informacji o potencjalnym odbiorcy, koszt pozyskania takich informacji, a przede wszystkim umiejętności oceny ryzyka kredytowego na podstawie uzyskanych danych.

Wśród potencjalnych źródeł uzyskania informacji o kontrahentach można wymienić:

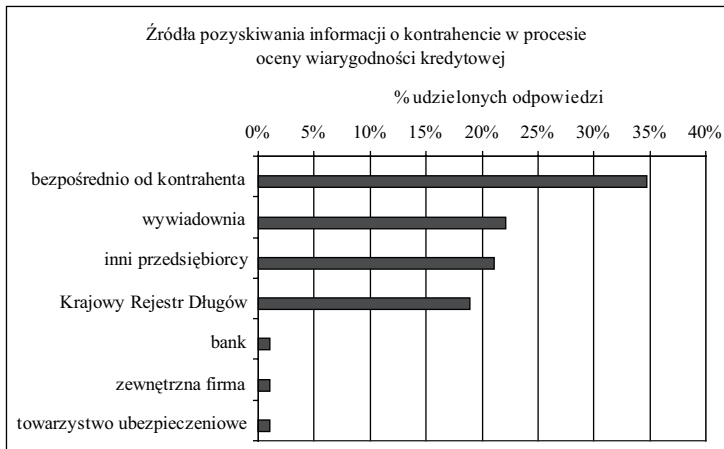
1. Osobę kontrahenta – może udzielić podstawowych informacji o swojej działalności, np. przekazać kopię sprawozdań finansowych lub zaświadczenie z US lub ZUS o niezaleganiu w opłacaniu podatków i składek. Z oczywistych względów nie będzie to wystarczające źródło informacji. Można próbować zweryfikować podane informacje, odwiedzając kontrahenta w siedzibie. Ponadto gruntowna analiza sprawozdań finansowych wymaga odpowiedniej wiedzy z zakresu finansów.

2. Wywiadownię gospodarczą – wywiadownie na zlecenie klientów przygotowują szczegółowe raporty o przedsiębiorstwie, przypisując je do odpowiedniej klasy ryzyka. Barięą dla małego przedsiębiorcy może być koszt pozyskania takiej informacji.

3. Krajowy Rejestr Sądowy – można tam pozyskać sprawozdania finansowe przedsiębiorstw, jeżeli podlegają kodeksowi spółek handlowych. Jest to jednak dosyć czasochłonne, choć bezpłatne.

4. Krajowy Rejestr Długów – za niewielką opłatą przedsiębiorca może sprawdzić, czy kontrahent znalazł się już na liście niesolidnych dłużników.

5. Kontrahentów z branży – informacje o wiarygodności potencjalnego biorcy kredytu handlowego można uzyskać, korzystając z nieformalnej sieci kontaktów. To źródło informacji jest stosunkowo wiarygodne i najtańsze.



Rys. 4. Źródła pozyskania informacji o kontrahencie w procesie oceny wiarygodności kredytowej

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonej ankiety wynika, iż najpopularniejszym źródłem pozyskania informacji był sam kontrahent, na drugim miejscu znalazła się wywiadownia gospodarcza, następnie inni przedsiębiorcy i Krajowy Rejestr Długów (rys. 4). Mikroprzedsiębiorcy częściej niż większe przedsiębiorstwa wybierali uzyskiwanie informacji bezpośrednio od kontrahenta oraz innych przedsiębiorców. Podobne wnioski wynikają z badań przeprowadzonych przez Euler Hermes³. Tylko 11% ankietowanych przedsiębiorstw korzysta z raportów wywiadowni gospodarczych.

3.4. Zabezpieczenie kredytu kupieckiego

Zawarcie transakcji handlowej z odroczonym terminem płatności jest równoznaczne z udzieleniem kredytu handlowego. W porównaniu z kredytem bankowym udzielenie kredytu kupieckiego wiąże się jednak z większym ryzykiem. W praktyce sprzedawca może domagać się o wiele mniej zabezpieczeń niż bank. Ponadto w przypadku żądania wygórowanych zabezpieczeń potencjalny klient może zrezygnować ze współpracy, wybierając inne przedsiębiorstwo z podobnym asortymentem, które wymagając terminów płatności tej samej długości, nie żąda żadnych zabezpieczeń lub ponosi koszt ubezpieczenia kredytu kupieckiego.

³ Badanie przeprowadzone w 2004 r. przez Euler Hermes Zarządzanie Ryzykiem Sp. z o.o. na grupie 1500 przedsiębiorstw, których roczny obrót nie przekracza 10 mln zł.



Rys. 5. Najczęściej stosowane zabezpieczenia kredytu kupieckiego

Źródło: badania własne.

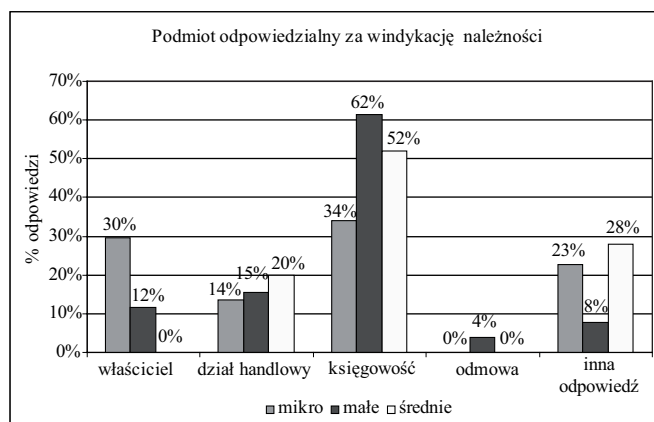
Z badanych ankietowo przedsiębiorstw, które udzielały kredytów kupieckich, zabezpieczenia kredytu kupieckiego stosowała 1/3 mikroprzedsiębiorstw, 19% małych przedsiębiorstw i niemal połowa średnich (48%). Najczęściej korzystano z zabezpieczenia wekslem *in blanco* z deklaracją wekslową (rys. 5). Stosunkowo niewiele przedsiębiorstw twierdziło, że wykorzystuje ubezpieczenie należności, gwarancję bankową oraz cesję należności.

3.5. Windykacja

Podejście przedsiębiorstwa do sposobu windykowania należności jest także elementem polityki kredytowej przedsiębiorstwa. Ma ono istotne znaczenie w sytuacji zatorów płatniczych. Sposoby wykorzystywane w tym zakresie różnią się kosztami oraz skutecznością. Zbyt rygorystyczne traktowanie klientów, którzy spóźnili się z płatnością chociażby jeden dzień, może ich zniechęcić do dalszej współpracy z przedsiębiorstwem, co może przełożyć się na spadek obrotów i zysków przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zwlekanie z rozpoczęciem windykacji należności przeterminowanych jest przyczyną słabej ściągальności. W procesie windykacji należności wierzyciel może skorzystać z następujących działań [Kusak 2004, s. 128]:

- polubowne negocjacje z dłużnikiem,
- powierniczy przelew wierzytelności,
- skorzystanie z wywiadowni gospodarczych,
- dochodzenie roszczeń w postępowaniu sądowym,
- sprzedaż wierzytelności.

Małe przedsiębiorstwo zwykle nie dysponuje wyspecjalizowaną komórką, która zajmowałaby się tylko i wyłącznie oceną wiarygodności odbiorców lub ściąganiem należności. Z badań ankietowych wynika, że w 1/3 mikroprzedsiębiorstw windykacją zajmował się właściciel (rys. 6). Funkcje windykacyjne bardzo często spełniały działy księgowości. Aż 62% przedsiębiorstw małych, 52% średnich i 34% przedsiębiorstw mikro udzielających kredytu kupieckiego deklarowało, że to właśnie pracownicy księgowości są odpowiedzialni za windykację należności przeterminowanych.



Rys. 6. Podmiot odpowiedzialny za windykację należności w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

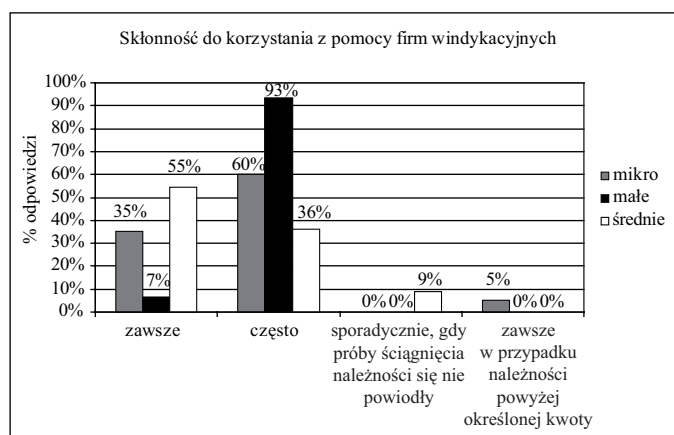
Źródło: badania własne.

Wśród innych odpowiedzi w mikroprzedsiębiorstwach pojawiły się: kierownik, prawnik, firma windykacyjna, radca prawny, prezes, ubezpieczyciel, osobna komórka firmy, wyznaczony pracownik. Natomiast w średnich przedsiębiorstwach: zarząd, zewnętrzna firma, dyrektor finansowy, specjalista do spraw windykacji, dział windykacji, dział finansowy, pracownik specjalny. Zatem w średnich przedsiębiorstwach częściej pojawiały się podmioty, których zadaniem było zajmowanie się wyłącznie windykacją.

Jednocześnie połowa przedsiębiorstw, które udzielały kredytów kupieckich, skłonna była powierzać windykację wyspecjalizowanym w tych usługach pomiotom (rys. 7). Natomiast wśród przedsiębiorstw, które deklarowały korzystanie z usług wyspecjalizowanych podmiotów, często robiły to małe i mikroprzedsiębiorstwa, a zawsze połowa średnich przedsiębiorstw.

Jednym ze sposobów windykacji należności jest dochodzenie roszczeń w postępowaniu sądowym. Wstąpienie na drogę sądową następuje wtedy, gdy polubowne negocjacje z dłużnikiem nie zapewniły wierzycielowi zaspokojenia roszczeń. Droga

ta jednak jest kosztowna, stosunkowo długa i nie zawsze skuteczna, często jednak jest jedynym sposobem na odzyskanie wierzytelności. Wnosząc pozew do sądu, trzeba opłacić wpis sądowy do 8% kwoty należności, a najczęściej nie jest to koniec wydatków. Nakaz zapłaty niekoniecznie jest mobilizujący dla dłużnika, dlatego wierzyciel po uprawomocnieniu się nakazu zapłaty może złożyć wniosek o klauzulę wykonalności, która otwiera drogę do egzekucji komorniczej. Egzekucja komornicza może być prowadzona m.in. z: rachunków bankowych, nieruchomości, ruchomości, wierzytelności i innych praw majątkowych. W sytuacji, gdy równocześnie egzekucję komorniczą prowadzi kilku kontrahentów dłużnika, może okazać się, że środki pozyskane tą drogą nie wystarczą na zaspokojenie wszystkich podmiotów.



Rys. 7. Skłonność do korzystania z pomocy firm windykacyjnych grupy przedsiębiorstw, które udzielają kredytu kupieckiego

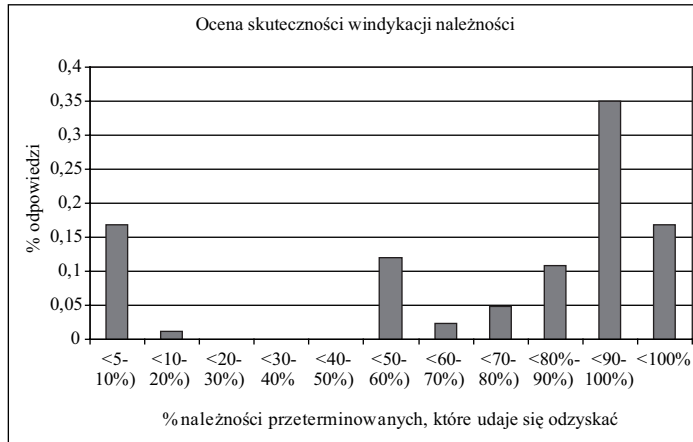
Źródło: opracowanie własne.

Wśród ankietowanych przedsiębiorstw, spośród tych, które udzielały kredytów kupieckich, najczęściej skłonne do występowania na drogę sądową były przedsiębiorstwa średnie (48%), rzadziej mikro i małe (34 i 19%).

Coraz powszechniej stosowanym sposobem odzyskania przeterminowanych wierzytelności jest ich sprzedaż. Skup wierzytelności najczęściej prowadzą wyspecjalizowane podmioty (np. firmy windykacyjne), które nabywają wierzytelność ze znacznym upustem, licząc na zysk w przypadku skutecznej egzekucji. Jednocześnie przejmują one ryzyko odzyskania wierzytelności od dłużnika. Zwykle uzyskuje kwotę mniejszą od nominalnej, ale jest ona wypłacana od razu lub w krótkim okresie.

Skuteczność windykacji oceniana jest przez ankietowane przedsiębiorstwa dosyć wysoko (rys. 8). Najwięcej przedsiębiorstw deklarowało, że udaje im się odzyskać

od 90 do 100% należności przeterminowanych. Na drugim biegunie znalazła się nieduża grupa przedsiębiorstw (głównie małych), które deklarowały, iż odzyskują od 5-10% należności przeterminowanych. Przymuszczalnie działania windykacyjne podejmowane są zbyt późno lub z wykorzystaniem nieskutecznych narzędzi.



Rys. 8. Ocena skuteczności windykacji należności przeterminowanych (jaki procent należności przeterminowanych udaje się odzyskać)

Źródło: opracowanie własne.

Dodać należy, iż jednym ze sposobów zarządzania należnościami jest faktoring. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw nie cieszył się on jednak zbyt dużym powodzeniem. Tylko 5% przedsiębiorstw mikro, 12% małych i 4% średnich deklarowało korzystanie z usług faktoringu w swojej działalności.

4. Wnioski

Przedstawione badania empiryczne potwierdzają słabą jakość zarządzania należnościami w mikro- i małych przedsiębiorstwach. Można przypuszczać, że jest to również jedną z przyczyn gorszej płynności finansowej i wypłacalności tych podmiotów. Średnie przedsiębiorstwa natomiast prowadzą świadomą politykę zarządzania należnościami, a jej skuteczność jest zdecydowanie wyższa niż w mniejszych podmiotach.

Słaba jakość zarządzania należnościami w najmniejszych przedsiębiorstwach wynika m.in. z ich cech jakościowych. Najczęściej za zarządzanie wszystkimi sferami przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest właściciel, będący jednocześnie menedżerem (właściciel-menedżer). Poziom wiedzy właścicieli-menedżerów, szczególnie z zakresu zarządzania finansami, nie jest zbyt wysoki, co wynika również z tego, że są to głównie osoby z wykształceniem zawodowym i średnim.

Pozytywnym wnioskiem z badań jest stwierdzenie, że poziom zatorów płatniczych nie stanowi już tak istotnego problemu jak na początku transformacji ustrojowej.

Literatura

- Kusak A., *Płynność finansowa. Analiza i sterowanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004.
- Prędkiewicz K., *Wyplacalność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy współczesnej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Przedsiębiorczość w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 21 czerwca 2005 r.
- Przedsiębiorczość w Polsce 2006*, Ministerstwo Gospodarki. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 18 sierpnia 2006 r.
- Szpułak A., *Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstw produkcyjnych*, AE, Wrocław 2005 (praca doktorska).
- Wojciechowska U. (red.), *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki*, SGH, Warszawa 2001.

PRAXIS OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES

Summary

The article introduces praxis of accounts receivable management in micro, small and medium companies. Empirical research was based on financial annual reports and survey which was conducted in 200 companies. The survey concerns: the overdue accounts receivable problem, estimation of contractors risk, source of information about contractors, ways of collecting accounts receivable and assessing effectiveness of vindication. The survey confirmed the poor quality of accounts receivable management in the smallest companies.