

Grzegorz Zimon

Politechnika Rzeszowska

ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH Z BRANŻY TECHNIKI GRZEWCZEJ I SANITARNEJ W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM

1. Wstęp

W warunkach gospodarki rynkowej kształtowanie polityki w zakresie należności należy do bardzo ważnych problemów ogólnej strategii finansowej firmy [Czekaj, Dresler 2005, s. 145]. Zarządzanie należnościami wpływa na poziom aktywów obrotowych. Z aktywami obrotowymi z kolei związany jest kapitał pracujący. Istotne jest, aby przedsiębiorstwa posiadały ten kapitał, gdyż jest on buforem chroniącym je przed utratą płynności. Wiadomo, że brak płynności to pierwszy krok ku upadkowi przedsiębiorstwa. W. Bień przytacza, że „analiza upadłości polskich przedsiębiorstw dowodzi, że jedną z zasadniczych przyczyn tego jest utrata płynności spowodowana opóźnionym regulowaniem należności przez odbiorców...” [Bień 2005, s. 227]. Zatem zarządzając należnościami, należy pamiętać, że odpowiednio wybrana strategia nie tylko będzie wpływała na poziom przychodów, kosztów, ale będzie też miała istotny wpływ na bezpieczeństwo przedsiębiorstwa co do utrzymania płynności w firmie.

2. Strategie zarządzania należnościami

Podstawowym czynnikiem wpływającym na sytuację finansową przedsiębiorstwa jest wielkość uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży [Dębski 2005, s. 250]. Ta z kolei powiązana jest ze strategią zarządzania należnościami. Najważniejszym elementem zarządzania należnościami jest polityka kredytowa wobec odbiorców. Produkty zbywane przez przedsiębiorstwa sprzedawane są na kredyt. W przedsiębiorstwach handlowych charakterystyczne jest to, że odbiorcy, nabywając produkty, nie płacą od razu gotówką, ale dopiero po pewnym czasie. Przez ten czas dostawcy kredytują odbiorców.

Swoje środki angażują w należności u odbiorców i spodziewają się zapłaty w późniejszym okresie. Taka decyzja o sprzedaży z odroczonym terminem jest swoego rodzaju decyzją inwestycyjną [Rutkowski 2007, s. 428].

Przedsiębiorcy w przypadku zarządzania należnościami spotykają się z wieloma dylematami, np. jaką politykę kredytową stosować. Związane to jest z tym, że prowadzenie polityki kredytowania odbiorców łączy ze sobą dwa działania, jakimi są udzielanie kredytów i inkasowanie należności [Dębski 2005, s. 250]. Przy udzielaniu kredytów przedsiębiorstwo musi zdecydować, czy udzielić kredytu, na jaką wysokość i na jaki czas. Przy inkasowaniu należności zarządzający przedsiębiorstwem muszą rozstrzygnąć, jaką strategię ściągania należności zastosować. Odnośnie do samego zarządzania należnościami i polityki kredytowej wobec odbiorców przedsiębiorstwa mają do wyboru trzy strategie.

Strategia pierwsza polega na tym, aby prowadzić bardzo restrykcyjną politykę co do egzekwowania należności. Związana jest ona ze strategią konserwatywną udzielania kredytów odbiorcom. Zmierza do całkowitego niemal wyeliminowania ryzyka niewypłacalności klientów [Bień 2005, s. 222]. Druga strategia, umiarkowana, zezwala kontrahentom na pewien okres opóźnień i dopiero po pewnym czasie przedsiębiorstwo zaczyna egzekwować należności. Jest ona dość elastyczna przy procedurze udzielania kredytów. Trzecia strategia – łagodna – to w zasadzie stosowanie bardzo delikatnych nacisków na odbiorców, wręcz bierne oczekiwanie na spływ należności. Strategia ta charakteryzuje się agresywną polityką przy udzielaniu kredytów odbiorcom. Kredyty uzyskują odbiorcy o wysokim ryzyku wypłacalności. Ma to na celu pozyskiwanie nowych klientów i wzrost sprzedaży. Każda z wyżej wymienionych strategii ma pewne plusy i minusy. W pierwszej strategii spotkać się można ze zniechęceniem kontrahentów, które może doprowadzić ich do odejścia do innych firm. Spowodowane to może być wysokimi wymaganiami wobec odbiorców, krótkimi terminami płatności, agresywną windykacją. Elementy te noszą znamiona polityki restrykcyjnej kredytowania [Karpus 2006, s. 304]. Strategia umiarkowana wydaje się optymalna. Kontrahenci przy tej strategii zarządzania należnościami korzystają z dodatkowej możliwości wydłużenia terminu zapłaty zobowiązań. Korzyści, jakie firmy zyskują, to zapewne zwiększenie poziomu należności, co może skutkować większymi przychodami i zyskiem. Skutkiem negatywnym może być jednak wzrost kosztów obsługi większej liczby należności.

Z kolei odbiorcy, przekraczając termin zapłaty, nie muszą się obawiać natychmiastowych wezwań do zapłaty i naliczania karnych odsetek, kar i ponagleń. Polityka ta może wpłynąć na zdobycie kolejnych kontrahentów, uważać trzeba jednak, żeby odbiorcy nie poczuli zbyt wielkiej swobody kreowania terminów płatności. Dlatego bardzo istotna jest tu analiza i ciągła kontrola należności. Przedsiębiorstwa, stosując strategię trzecią – łagodną, zezwalają na dowolny wpływ należności i stosują bardzo wyrozumiałą politykę ich egzekwowania. Liczą na to, że dzięki temu poszerzą krąg odbiorców i przede wszystkim nie utracą obecnych kontrahentów. Jednak w przypadku trzeciej strategii istnieje poważne niebezpieczeństwo powsta-

nia dużych strat w związku z niewywiązaniem się dłużników ze swoich zobowiązań. W przypadku strategii łagodnej długie terminy płatności, wysoki stan należności, duży udział należności nieściągalnych powodują realne zagrożenie utraty płynności. W przypadku pierwszej strategii zaś istnieje realne niebezpieczeństwo utraty odbiorców. Zaostrzona polityka kredytowa może też spowodować zmniejszenie sprzedaży, co może skutkować zwiększeniem kosztów.

Wybór odpowiedniej polityki kredytowej w stosunku do odbiorców winien być zatem dokonywany w ramach ogólnego modelu optymalizacyjnego. Podstawowym narzędziem wyboru jest metoda analizy przyrostowej, która polega na porównywaniu zysku wynikającego ze sprzedaży ze wzrostem kosztów wynikającym z dogodniejszych dla odbiorców warunków kredytowania [Czekaj, Dresler 2005, s. 147].

3. Elementy kształtujące politykę kredytowania odbiorców

Przedsiębiorstwa w obawie przed utratą odbiorców starają się stosować rygorystyczną politykę pozyskiwania należności, zmuszone są do stosowania odpowiedniej polityki, która musi zachęcić firmy do korzystania z ich ofert. Z drugiej strony ma ona skutkować terminową zapłatą należności. W celu zabezpieczenia się przed odbiorcami, którzy narażają owe firmy na straty i dodatkowe koszty, należy doskonalić metody kontrolowania odbiorców i pozyskiwania należności. Oto wybrane działania, które wpływają na wybór polityki kredytowania oraz zabezpieczają przedsiębiorstwo przed utratą płynności.

Badanie wiarygodności klientów

Ważne jest, aby przedsiębiorstwa badały wiarygodność klientów. Mimo to po zbadaniu odbiorców przedsiębiorstwo stanie przed dylematem, czy rozluźnić standardy kredytowe dla odbiorców w celu zwiększenia przychodów. Określenie odbiorców o słabej wiarygodności pozwala jednak na szczególną kontrolę wybranych przedsiębiorstw w celu uniknięcia dodatkowych kosztów. Badanie wiarygodności kredytowej jest trudnym i kosztownym procesem. W krajach zachodnich wykształcono pewne sposoby postępowania określone jako „reguły 5xC” [Czekaj, Dresler 2005, s. 150]. Obejmują one wielkość kapitału własnego kontrahenta – *capital*, jego zdolność do wywiązywania się ze zobowiązań – *character*, zabezpieczenia zwrotności kredytu – *collateral*, potencjał majątkowy – *capacity* oraz warunki makroekonomiczne – *conditions*.

Im lepiej kształtują się te czynniki, tym na lepsze warunki otrzymania kredytu odbiorca może liczyć [Szczęsny 2007, s. 222]. Innym sposobem pomocnym do ustalania wiarygodności odbiorców jest punktowy system zdolności oceny kredytowej. Jest on jedną z częściej stosowanych metod [Dębski 2005, s. 256].

Tworzenie bazy informacyjnej o klientach

Po zbadaniu wiarygodności kredytowej odbiorców przedsiębiorstwa mogą stworzyć pewną bazę informacyjną o odbiorcach i np. posegregować wiadomości o nich w odpowiednie grupy. Będą one wydzielone na podstawie terminowości zapłat. Dla

poszczególnych grup odbiorców przedsiębiorstwo stworzy odpowiednie długości okresu udzielania kredytu. Bardzo ważne jest, aby system ewidencji księgowej odnośnie do należności był skonfigurowany z tą bazą, co usprawniłoby pracę osób odpowiedzialnych za kontrolę i analizę danych o odbiorcach.

Windykacja

W wypadku windykacji przedsiębiorstwa mają wiele możliwości. Począwszy od prac szeregowych pracowników księgowości, przez wyodrębnienie pracownika odpowiedzialnego za windykację, a kończąc na wynajęciu obcych specjalistycznych firm windykacyjnych. Prace, jakie można wykonać w firmie, to ciągle monitorowanie należności. Jeżeli firma wyznaczy osobę, która będzie kontrolowała zaległości, to może ona telefonicznie, wysyłając SMS-a, drogą e-mailową i listownie przypominać o zaległościach. Jest to skuteczne i nie odstrasza kontrahentów, gdyż istnieje duża grupa odbiorców, którzy świadomie wydłużają termin zapłaty do momentu „przypomnienia” o zaległościach. Ostateczną drogą jest przekazanie zaległych należności wyspecjalizowanym firmom windykacyjnym. Jednak takie działania powinny być już ostatecznością, gdyż wiążą się one z utratą odbiorcy i opinią w środowisku o rygorystycznej polityce firmy w zakresie kredytów handlowych. Dodatkowym minusem firm windykacyjnych są wysokie koszty ich usług.

Faktoring

Faktoring jest sposobem przyśpieszenia pobierania należności. Funkcją, jaką spełnia usługa faktoringowa, to poprawa płynności. Jest to główna przyczyna sięgnięcia po to rozwiązanie. Stosowanie faktoringu jest związane z wysokimi kosztami. Przeważnie firmy, które chcą korzystać z niego, mają kłopoty z uzyskaniem kredytu bankowego. Decydują się jednak na faktoring, pomimo wysokich kosztów związanych z korzystaniem z niego.

Opusty – skonto

Dodatkowe opusty są doskonałym narzędziem, które ma wpływ na odbiorców i zmusza ich do regulowania należności w terminie lub do transakcji gotówkowych. Udzielanie tego typu korzyści finansowych przyczynia się do zmniejszenia poziomu należności, zmniejsza koszty kredytowania odbiorców, a jedyną negatywną stroną takich działań to zmniejszenie przychodów. Jednak opusty dzisiaj to najważniejszy element, na jaki zwracają uwagę odbiorcy u swoich dostawców. Stosowanie przez dostawców tego typu rozwiązań jest jedyną możliwością na przyśpieszenie terminu zapłaty należności w innym czasie niż ostatni dzień umówionego terminu. W przypadku zastosowania przez dostawcę rabatu cenowego dla odbiorcy okres kredytu kupieckiego możemy podzielić na:

- pierwszy – krótszy – od momentu wystawienia faktury do momentu wygaśnięcia obowiązywania rabatu,
- drugi – dłuższy – od momentu wygaśnięcia rabatu do momentu terminowej zapłaty za fakturę.

Odbiorca, korzystając z opustu, skraca długość kredytu kupieckiego.

4. Analiza strategii zarządzania należnościami w przedsiębiorstwach handlowych z branży techniki grzewczej i sanitarnej w województwie podkarpackim

W celu zbadania strategii zarządzania należnościami wykorzystano ankietę, dzięki której uzyskano informacje pozwalające na określenie polityki kredytowej w kilkunastu przedsiębiorstwach handlowych branży techniki grzewczej i sanitarnej w województwie podkarpackim. Przedstawiono je w tab. 1.

Tabela 1. Wyniki ankiety dotyczącej zarządzania należnościami w przedsiębiorstwach w 2007 r.

Polityka kredytowania	Łagodna	Umiarkowana	Konserwatywna
	30%	60%	10%
Badanie wiarygodności klientów	Tak	Nie	Wybranych klientów
	10%	60%	30%
Metody oceny wiarygodności kredytowej	5C	Punktowa	Inne
	0	20%	80%
Bazy informacyjne o klientach	Tak	Nie	Dla wybranych firm
	30%	10%	60%
Zastosowanie elementów wpływających na zarządzanie należnościami	Opusty – skonto	Kredyt kupiecki	
	60%	100%	
Windykacja	Wewnątrz firmy	Zlecenia na zewnątrz	Inne
	70%	20%	10%
Zastosowanie faktoringu	Tak	Nie	
	20%	80%	Większość firm, które nie korzystają z faktoringu, wcześniej stosowała taką usługę

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Analiza wyników przebadanych przedsiębiorstw handlowych wskazuje, że najczęściej stosowaną strategią polityki kredytowej wobec odbiorców jest polityka umiarkowana (60%). Plusem tej polityki jest to, że firmy nie zrażają do siebie odbiorców, jak również nie ponoszą dużego ryzyka związanego z utratą płynności. 10% firm stosuje politykę konserwatywną w polityce kredytowej wobec odbiorców. Większość przebadanych przedsiębiorstw nie bada wiarygodności kredytowej klientów, a jeżeli już bada, to nie wszystkich, ale tylko wybranych. Metody, które stosują do przeprowadzenia analizy wiarygodności odbiorców, to w zasadzie wykorzystanie kilku wskaźników, ewentualnie posłużenie się danymi już posiadanymi we własnych bazach informacyjnych o kontrahentach. Informacje o klientach tworzone są jednak wybiórczo.

Wszystkie przebadane firmy stawiają na kredytowanie odbiorców, 60% z nich stosuje też dodatkowe upusty w celu odciążenia kredytowania należności. W przebadanych przedsiębiorstwach 70% z nich tworzy stanowiska pracy ds. windykacji. Osoby je zajmujące mają za zadanie zająć się kontrolą, analizą należności i ich egzekwowaniem. Faktoring nie jest popularną metodą poprawy płynności finansowej. Firmy, które wcześniej korzystały z tej formy polepszenia sytuacji, rezygnowały. Powodem tej rezygnacji były wysokie koszty takiego rozwiązania.

Reasumując, większość przebadanych przedsiębiorstw handlowych z województwa podkarpackiego prowadzi umiarkowaną politykę kredytowania należności. Stosując kredyt kupiecki, firmy nie egzekwują należności od odbiorców natychmiast w momencie przekroczenia terminu płatności. Ponadto wprowadzają wobec wybranych firm dodatkowy, wewnętrznie ustalony przez kierownictwo, okres kredytowania. Nie jest to więc strategia konserwatywna bądź agresywna, pomimo wydłużenia okresu udzielania kredytu kupieckiego. Dopiero po upływie dodatkowego terminu włącza się do działania komórka windykacyjna firmy. Skuteczność pracy tej komórki jest bardzo wysoka. Pozostałym nieściągalnym procentem należności zajmują się prawnicy przedsiębiorstw. Raczej nie korzysta się z firm windykacyjnych.

Przedsiębiorstwa stosują też program zachęt służący szybszemu regulowaniu należności. Jego najważniejszym elementem są dodatkowe opusty. Niestety, system ten, choćby najbardziej optymalnie dostosowany do odbiorców, będzie zawsze krytykowany przez nich, gdyż nawet najwyższe upusty będą uważane za zbyt niskie w porównaniu z oczekiwaniami odbiorców. Wynika to z ogromnej konkurencji na rynku. Odpowiednia polityka kredytowania odbiorców połączona z atrakcyjnym systemem opustów to ogromna broń służąca przedsiębiorstwu w walce o utrzymanie istniejących i pozyskanie nowych odbiorców. Strategia ta korzystnie wpływa na zarządzanie należnościami w przedsiębiorstwie, jak również zapewnia bezpieczeństwo utrzymania płynności finansowej.

Literatura

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2005.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 2005.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2005.
- Karpuś P. (red.), *Zarządzani finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007.
- Szczęsny W. (red.), *Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, C.H. Beck, Warszawa 2007.

TRADE RECEIVABLE MANAGMENT IN TRADE CORPORATIONS FROM HEATING CRAFT IN THE PODKARPACIE AREA

Summary

The article describes a problem connected with trade receivable and shows strategies of it. Elements that have an influence on crediting policy are described as well as research results on a strategy of trade receivable management in trade corporations in Podkarpacie. Those results showed which of the elements are the most commonly used in creating own crediting policy of customers. It also shows which of them are not in use anymore. The analysis also proved which strategy of receivable management is the most commonly used in trade corporations in the Podkarpacie area.