

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 374

## Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza Teoria i praktyka

Redaktorzy naukowci  
Edward Nowak  
Zdzisław Kes



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)  
[www.pracenaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracenaukowe.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-475-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Anna Balicka:</b> Sprawozdawczość środowiskowa w świetle nowej dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady .....	9
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Wyznaczanie strategii kosztowych w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych i towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych – podobieństwa i różnice .....	19
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Nowe wyzwania dla spółek w zakresie sprawozdawczości: ujawnienia finansowe i pozafinansowe według Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego .....	30
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Użyteczność informacji finansowych ze sprawozdań organizacji pożytku publicznego w ocenie ich dokonań przez darczyńców .....	42
<b>Joanna Dynowska:</b> Programy finansowo-księgowe wykorzystywane w gminach .....	57
<b>Rafał Jagoda:</b> Zarządzanie należnościami w kształtowaniu płynności finansowej przedsiębiorstw .....	70
<b>Zdzisław Kes:</b> Pojęcie kontroli a budżetowanie .....	81
<b>Marcin Klinowski:</b> Controlling w strukturach zorientowanych na projekty ..	91
<b>Robert Kowalak:</b> Zarządzanie dokonaniem w zakładzie gospodarowania odpadami .....	101
<b>Marcin Kowalewski:</b> Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze i zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa .....	114
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Mierniki oceny zarządu – analiza krytyczna .....	122
<b>Maria Nieplowicz:</b> Ewolucja zrównoważonej karty wyników na tle potrzeb zarządzających .....	132
<b>Edward Nowak:</b> Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat mikro-jednostek .....	145
<b>Marta Nowak:</b> Rachunkowość zarządcza, rachunkowość behawioralna – dwie strony tego samego medalu .....	154
<b>Michał Poszwa:</b> Problem „uznaniowości” w ustalaniu kosztów uzyskania przychodów .....	162
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Krytyczna analiza systemu regulacji cen ciepła .....	172

## Summaries

<b>Anna Balicka:</b> Environmental reporting in the light of the new directive of the European Parliament and Council .....	18
---	----

<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Determination of cost strategy for insurance joint stock companies and mutual insurance societies – similarities and differences .....	29
<b>Joanna Dyczkowska:</b> New reporting challenges for organizations: financial and non-financial disclosures according to the international integrated reporting framework .....	41
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Usefulness of financial data from public benefit organizations’ reports in performance assessment conducted by their donors .....	56
<b>Joanna Dynowska:</b> Integrated accounting software used in local municipal offices.....	69
<b>Rafał Jagoda:</b> Management of accounts receivable in shaping corporate liquidity .....	80
<b>Zdzisław Kes:</b> Control concept vs. budgeting .....	90
<b>Marcin Klinowski:</b> Management accounting in projects-oriented structures .....	100
<b>Robert Kowalak:</b> Performance management for the waste disposal plants....	113
<b>Marcin Kowalewski:</b> Using benchmarking in performance measurement and management systems .....	121
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Management board evaluation measures – critical analysis .....	131
<b>Maria Nieplowicz:</b> The evolution of Balanced Scorecard in respect of managers needs.....	144
<b>Edward Nowak:</b> Informational capacity of profit-and-loss accounts required from micro-entities .....	152
<b>Marta Nowak:</b> Management accounting, behavioral accounting – two sides of the same coin .....	161
<b>Michał Poszwa:</b> The problem of “discretion” in determining tax deductible expenses .....	170
<b>Marcin Wierziński:</b> Critical assessment of heat price regulation system ....	190

## Rafał Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: rafal.jagoda@ue.wroc.pl

---

# ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI W KSZTAŁTOWANIU PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono przesłanki właściwego zarządzania należnościami w kształtowaniu płynności finansowej przedsiębiorstw. W pierwszej części opracowania wyjaśniono na podstawie studiów literatury istotę pojęcia płynności finansowej. Druga część zawiera syntetyczną analizę upadłości przedsiębiorstw zanotowanych w Polsce w ciągu kilku lat. Trzecia część przedstawia praktyczne ujęcie zarządzania należnościami, dzięki któremu jednostka gospodarcza jest w stanie skuteczniej osiągać dynamiczny rozwój i z sukcesem dążyć do uzyskania jak najlepszego wyniku finansowego.

**Słowa kluczowe:** płynność finansowa, należności, wiarygodność.

DOI: 10.15611/pn.2015.374.06

## 1. Wstęp

Każdy aktywny uczestnik rynku ma świadomość, że prawidłowe zarządzanie płynnością finansową jest istotnym czynnikiem determinującym przetrwanie jednostki gospodarczej. W warunkach gospodarki wolnorynkowej dobre praktyki oraz relacje biznesowe oparte na wzajemnym partnerstwie, zaufaniu, uczciwości i odpowiedzialności biznesowej mają wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu należnościami jednostka gospodarcza jest w stanie skuteczniej osiągać dynamiczny rozwój i z sukcesem dążyć do uzyskania jak najlepszego wyniku finansowego. Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, które dobrze zaimplementowane poprawiają ich płynność finansową.

## 2. Istota płynności finansowej

Zarządzanie płynnością finansową jest pojęciem złożonym i szeroko opisanym w literaturze. Najogólniej można stwierdzić, iż jest to zespół działań zmierzający do

utrzymania odpowiedniej ilości środków pieniężnych i linii kredytowych poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem obrotowym. W literaturze ekonomicznej pojęcie płynności finansowej jest najczęściej definiowane jako [Franek 2010, s. 383]:

- pozytywny stan środków płatniczych,
- właściwości składników majątku do powrotnej przemiany w pieniądź,
- stosunek pokrycia zobowiązań składnikami majątku,
- możliwość pokrycia w każdym momencie zobowiązań przedsiębiorstwa.

Analizując pierwszą definicję, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo ma płynność finansową, jeśli posiada pozytywny stan środków płatniczych. Takie podejście do zagadnienia płynności finansowej nie odzwierciedla istoty zagadnienia, gdyż wielkość wymagalnych zobowiązań może znacznie przewyższać dodatnią wielkość środków płatniczych. O płynności decyduje zdolność do regulowania zobowiązań, a nie pozytywny stan środków płatniczych.

W drugim ujęciu płynność przedstawiono jako „łatwość, z jaką poszczególne aktywa mogą być zamienione na gotówkę bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów transakcyjnych oraz zaniżania ceny w stosunku do rzeczywistej wartości” [Gajdka, Walińska 1998, s. 465]. W takim ujęciu ważne są dwie zmienne: czas, w którym poszczególne składniki majątku mogą ulec przekształceniu w pieniądź podczas normalnego ruchu okrężnego, oraz możliwość wcześniejszego spieniężenia aktywów przedsiębiorstwa. Na bieżąco przedsiębiorstwa gospodarują kapitałem obrotowym poprzez zakup towarów, półproduktów i materiałów do produkcji, sprzedaż, regulowanie zobowiązań, inkasowanie należności. Powszechnym problemem jest więc utrzymanie płynności finansowej, a więc zdolności do terminowego wywiązywania się przedsiębiorstwa z różnych płatności i zobowiązań [Czekaj, Dresler 2005, s. 116].

Pewne ułomności wcześniejszych definicji spowodowały powstanie podejścia dynamicznego do zagadnienia płynności finansowej. Pojęcie płynności finansowej może być powiązane z wypłacalnością, jeśli rozumiemy je jako pełne pokrycie środkami płatniczymi w każdym momencie zapotrzebowania na te środki [Gutenberg 1958, s. 110]. Zasadne jest przy tym stwierdzenie, że „wypłacalność charakteryzowana jest nie tylko przez relacje między określonymi rodzajami aktywów i zobowiązaniami występującymi w bilansie, ale przez zdolność do generowania gotówki (w bardzo szerokim tego słowa znaczeniu) w relacji do zapotrzebowania na nią” [Wasilewski, Skoczylas 1996, s. 331].

Postrzeżenie płynności finansowej w tak szerokim znaczeniu powoduje potrzebę jej wielokierunkowej analizy, dzięki której przedsiębiorstwo może odpowiednio szybko zidentyfikować zagrożenia i podjąć niezbędne kroki mające na celu minimalizowanie zagrożenia utraty płynności. Takie działania są istotne z punktu widzenia zarządu przedsiębiorstwa, jak również powiązanych grup interesów. Potencjalnych interesariuszy oraz możliwy ich wpływ na płynność finansową przedsiębiorstwa przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Grupy interesów oraz ich sposób oddziaływania na płynność finansową

Odbiorcy/dostawcy	Terminy płatności, ceny, częstotliwość dostaw
Pracownicy	Wynagrodzenia, decyzje wpływające na działalność przedsiębiorstwa
Banki	Linie kredytowe
Ubezpieczyciele	Polisy ubezpieczeniowe, ubezpieczenia należności
Urząd skarbowy	Podatki
ZUS	Ubezpieczenia społeczne
Spółeczności lokalne	Strajki, działania proekologiczne
Właściciele	Dywidendy, zarządzanie płynnością finansową
Analitycy finansowi	Ratingi finansowe przedsiębiorstw
Organy regulacyjne	Regulacje prawne

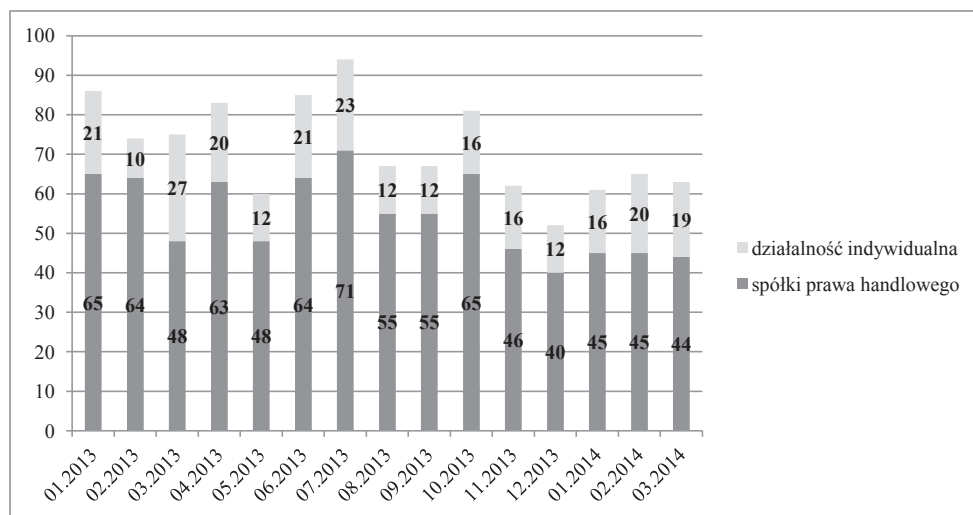
Źródło: opracowanie własne.

Sposób oddziaływania na płynność finansową przez każdą z grup interesów jest różny, dynamicznie się zmienia, może być zależny od koniunktury na rynku.

### 3. Analiza upadłości przedsiębiorstw w Polsce

Wskaźnikiem informującym o problemach z płynnością finansową może być liczba zgłaszanych upadłości. Codziennie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym publikowane są informacje związane z postępowaniem upadłościowym. Dzięki tym danym tworzona jest lista upadłości firm wykorzystywana przez firmy ubezpieczeniowe, agencje ratingowe oraz przedsiębiorców. Dzięki temu rozwiązaniu powstaje baza podmiotów objętych postępowaniem upadłościowym, co pozwala podmiotom korzystającym z tego zestawienia na podjęcie reakcji we właściwym momencie, np. jeżeli dotyczy to podmiotu, który korzysta z odroczonej płatności, a został mu udzielony kredyt kupiecki.

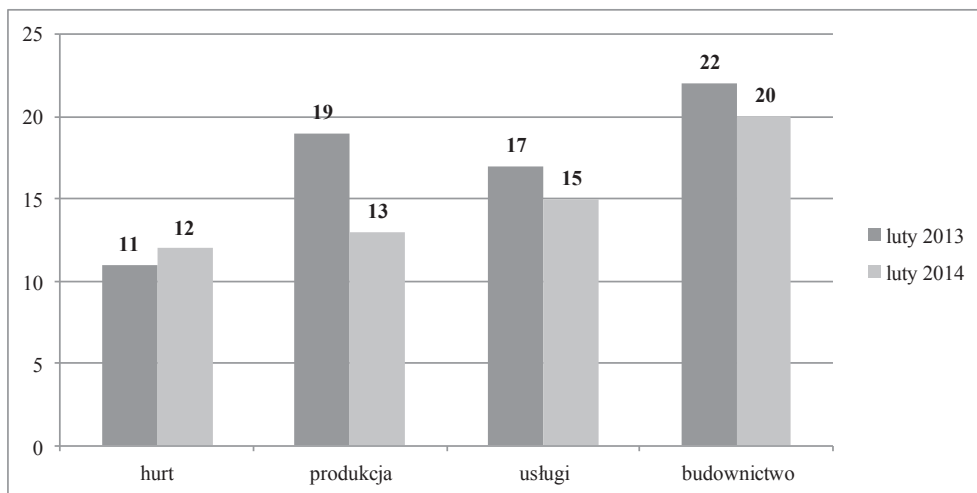
Z danych pochodzących z Monitora Sądowego i Gospodarczego wynika, że sądy gospodarcze w I kwartale 2014 r. ogłosiły upadłość 189 przedsiębiorstw, co jest wynikiem o 19,6% niższym niż w I kwartale 2013 roku, w którym zanotowano 235 upadłości. Szczegółowe informacje przedstawiające udział upadłych przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w formie prawa handlowego w liczbie ogłoszonych upadłości przedstawia rys. 1. Z przedstawionych danych wynika, że w ciągu I kwartału 2014 r. upadło łącznie o 3,1% mniej przedsiębiorstw niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Analizując spółki prawa handlowego w 2014 r., należy zauważyć spadek o 11,3% w stosunku do I kwartału roku 2013. Nastąpiło wyraźne obniżenie liczby zgłoszonych upadłości spółek prawa handlowego w ciągu ostatnich pięciu miesięcy. Jednocześnie w 2014 r. miał miejsce wzrost upadłości podmiotów prowadzonych w postaci indywidualnej działalności gospodarczej.



**Rys. 1.** Liczba zgłoszonych upadłości

Źródło: [www.kuke.com.pl].

W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy najmniejszą liczbę upadłości w poszczególnym miesiącu ogłoszono w grudniu 2013 r. (52 przedsiębiorstwa), a największą w lipcu 2013 r. (94 przedsiębiorstwa).



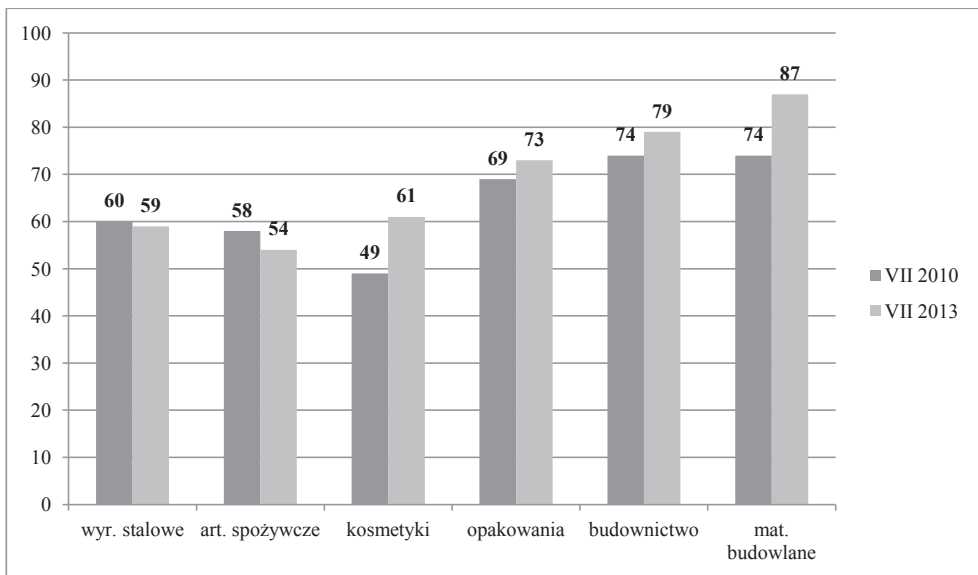
**Rys. 2.** Liczba zgłoszonych upadłości z podziałem na branże

Źródło: [www.eulerhermes.pl].



Euler Hermes Collections, spółka z Grupy Allianz, dostawca raportów handlowych, na podstawie oficjalnych danych z Monitora Sądowego i Gospodarczego zbadała sytuację polskich firm na początku 2014 roku w kontekście bankructw. Upadłości z podziałem na poszczególne branże przedstawia rys. 2.

Na pierwszym miejscu pod względem natężenia upadłości znajduje się branża budowlana. W tym przypadku liczba upadłości zbliżyła się do ubiegłorocznego poziomu. Wciąż nie zmniejsza się liczba upadłości w dystrybucji hurtowej, zbliżona jest w usługach, mniej niż przed rokiem upadło firm produkcyjnych. Z kolejnego raportu przygotowanego przez analityków Euler Hermes wynika, że w budownictwie występuje najdłuższy średni okres spływu należności, co zostało przedstawione na rys. 3.



**Rys. 3.** Porównanie średniego okresu spływu należności w dniach

Źródło: [www.eulerhermes.pl].

Obecny średni okres spływu należności dla firm nadal jest dłuższy, niż miało to miejsce w 2010 roku, i nie uległ widocznemu skróceniu. Porównując średni okres obiegu należności kilku wybranych branż konsumenckich oraz inwestycyjnych w ostatnim, wakacyjnym szczycie sezonu z tym trzy lata temu, można zauważyć, iż generalnie nie udało się powrócić do sytuacji sprzed trzech lat. Wyjątkiem jest branża art. spożywczych, gdzie obserwujemy skrócenie obiegu należności w ciągu tego okresu.

Z przedstawionych analiz można wysunąć wniosek, iż największe natężenie upadłości w branży budowlanej jest związane z wydłużającym się w tej branży średnim okresem spływu należności.

#### 4. Podejście do zarządzania i sterowania należnościami wykorzystywane w praktyce

Należności są ważnym ogniwem kapitału obrotowego. Jedną z kluczowych strategii finansowej przedsiębiorstwa jest kształtowanie ich na odpowiednim poziomie. Przychody ze sprzedaży są miernikiem często wykorzystywanym do oceny przedsiębiorstwa. Należności przedsiębiorstwa są rezultatem odroczenia zapłaty za dostarczone odbiorcy produkty. Gospodarka rynkowa wymusza na przedsiębiorstwach odchodzenie od transakcji gotówkowych, a chęć zdobycia nowych i utrzymanie stałych kontrahentów prowadzi do dokonywania sprzedaży na warunkach kredytowych. Wraz ze wzrostem poziomu kredytowania odbiorców rośnie zapotrzebowanie na bardziej efektywne sposoby badania sald kredytowych i przyczyn ich powstawania [Sierpińska, Wędzki 1997, s. 128]. Świadome podejście do należności powinno mieć miejsce jeszcze przed ich faktycznym powstaniem.

Dlatego w każdym przedsiębiorstwie powinno się dążyć do:

- weryfikacji poczynań rynku i konkurencji,
- minimalizacji ryzyka handlowego,
- selekcji partnerów handlowych,
- każdorazowego weryfikowania nowych umów handlowych,
- szybkiego reagowania na problemy finansowe partnerów biznesowych,
- minimalizowania kosztów ponoszonych w celu odzyskania należności.

Przed przystąpieniem do współpracy dyrektorzy departamentu sprzedaży powinni zdobyć jak najwięcej informacji o potencjalnym kliencie. Źródła dostępnych informacji przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Dostępne źródła informacji o przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie dostępnych informacji pozwoli zweryfikować klienta i ograniczyć przyszłe problemy ze ściąganiem należności. Do dobrych praktyk należy również:

- zebranie danych teleadresowych,
- analiza kontrahenta przez analityka firmy ubezpieczeniowej oraz uzyskanie ubezpieczenia przyszłych należności,
- analiza dotychczasowych zdarzeń prawnych,
- uzyskanie informacji o majątku ruchomym kontrahenta,
- podpisanie umowy zastawu majątkiem ruchomym w celu zabezpieczenia przyszłych należności,
- analiza moralności płatniczej na bazie wskaźnika PMI (wskaźnik moralności płatniczej, *Payment Morality Index* – PMI) – to ocena wystawiona na podstawie przeszłych oraz bieżących zachowań płatniczych kontrahenta. Wskaźnik ten bierze pod uwagę wysokość zadłużenia oraz liczbę dni opóźnienia w spłacie należności. Jest to istotna wskazówka przy podejmowaniu decyzji o udzieleniu kredytu kupieckiego;
- analiza danych finansowych rocznych oraz kwartalnych,
- poznanie struktury właścicielskiej oraz powiązań kapitałowych i personalnych. Do narzędzi bezpośrednio wspomagających zarządzanie należnościami należą:
  - monitoring należności,
  - windykacja należności,
  - postępowanie sądowe,
  - postępowanie egzekucyjne.

Monitoring należności jest usługą skierowaną do przedsiębiorstw, które z różnych względów, najczęściej przez masowy charakter prowadzonej działalności, mają problemy z terminowym ściąganiem należności od swoich klientów. Usługa jest oparta na technologii *contact center* i umożliwia kontakty z płatnikami na masową skalę. Działy windykacji czy zewnętrzne firmy windykacyjne monitorują należności, aktualizują salda, obsługują reklamacje oraz wyjaśniają sprawy sporne. Do narzędzi wykorzystywanych podczas monitoringu zaliczamy:

- kontakt telefoniczny – rozmowa z dłużnikiem, która ma na celu przypomnienie o zbliżającym się lub minionym terminie płatności,
- wiadomość tekstowa – krótka informacja wysłana na numer komórkowy zawierająca najczęściej przypomnienie o terminie płatności, numerze faktury i konta oraz prośbę o kontakt,
- wiadomości głosowe – krótkie informacje głosowe kierowane na telefony stacjonarne lub komórkowe. W przypadku połączenia wiadomość jest automatycznie odtwarzana dłużnikowi,
- wezwania do zapłaty – przyjmują formę korespondencji elektronicznej i zwykłej, kierowanej do klientów, którzy mimo przypomnienia o zaległości nadal jej nie uregulowali.

Jeśli pomimo stosowania monitoringu należności klient nie reguluje swoich zobowiązań, sprawa powinna przejść do kolejnego etapu, tj. windykacji polubownej. Celem zastosowania windykacji polubownej jest przeprowadzenie szybkiego i efektywnego procesu odzyskania należności z zastosowaniem narzędzi adekwatnych do

danej kategorii wiarygodności. Przedsiębiorca powinien skupić się na dwóch rozwiązaniach: inwestowaniu środków we własny dział windykacji, który zna dłużników i ich możliwości, lub dokonaniu outsourcingu do zewnętrznego wyspecjalizowanego w tym zakresie podmiotu, który ma odpowiednie zaplecze, zna rynek, jednocześnie jest konsekwentny w działaniach.

Windykacja dokonana przez zewnętrzną firmę windykacyjną powinna gwarantować:

- koncentrację na odzyskaniu środków pieniężnych przy zachowaniu dobrych relacji z dłużnikiem,
- wynagradzanie za faktycznie odzyskane należności,
- szybkie i konsekwentne działanie,
- sieć negocjatorów terenowych i detektywów, którzy spotykają się bezpośrednio z dłużnikiem,
- usługę badania, szukania majątku kontrahentów zleconych do windykacji,
- własną bazę danych,
- system *on-line*, ułatwiający przekazywanie zleceń i umożliwiający bieżące podglądanie przeprowadzonych działań windykacyjnych.

Proces windykacji najczęściej składa się kilku zasadniczych etapów, takich jak:

- przyjęcie sprawy,
- weryfikacja danych adresowych dłużnika,
- wysłanie wezwań do zapłaty,
- weryfikacja stanu finansowego dłużnika, wywiad detektywistyczny,
- kontakt telefoniczny, osobisty z dłużnikiem, negocjacje,
- dopisanie dłużnika do KRD lub wpis na giełdę wiarygodności,
- podpisanie ugody, uznania długu, rozłożenie zadłużenia na raty,
- monitorowanie ugody, wpłat,
- zamknięcie windykacji ze względu na spłatę całkowitą lub skierowanie sprawy na drogę postępowania sądowego.

Bezskuteczne działania windykacyjne powinny skłonić wierzyciela do natychmiastowego skierowania pozwu do sądu. Postępowanie sądowe to ogólna nazwa postępowań odbywających się przed niezawisłymi i niezależnymi organami.

Wyróżnić można następujące rodzaje postępowań sądowych:

- postępowanie upominawcze,
- postępowanie nakazowe,
- postępowanie uproszczone,
- elektroniczne postępowanie upominawcze,
- europejskie postępowanie w sprawach transgranicznych,
- mediacja, postępowanie pojednawcze, ugoda.

Nakaz zapłaty jest orzeczeniem uwzględniającym roszczenie powoda. Sąd wydaje nakaz zapłaty na podstawie dołączonej do pozwu umowy, dowodu spełnienia wzajemnego świadczenia pieniężnego, dowodu doręczenia dłużnikowi faktury lub rachunku. Sąd może wydać nakaz zapłaty, jeżeli bank dochodzi roszczenia na podstawie wyciągu

z ksiąg bankowych podpisanego przez osoby upoważnione do składania oświadczenia w zakresie praw i obowiązków majątkowych banku i opatrzonego pieczęcią banku oraz dowodu doręczenia dłużnikowi pisemnego wezwania do zapłaty. Okoliczności uzasadniające wydanie nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym i upominawczym zawiera tab. 2. Nakaz zapłaty wydany w postępowaniu nakazowym stanowi odmienny rodzaj orzeczenia od nakazu zapłaty w postępowaniu upominawczym i w obydwu wypadkach pozwanego i powoda obowiązują różne zasady postępowania. Nakaz zapłaty z chwilą wydania stanowi tytuł zabezpieczenia, wykonalny bez nadawania mu klauzuli wykonalności [Ustawa z dnia 17 listopada 1964, art. 492 § 1 k.p.c.]. Co prawda zabezpieczenie nie jest tym samym co zaspokojenie roszczenia, niemniej także czynności zabezpieczające mogą podlegać wykonaniu w drodze egzekucji.

**Tabela 2.** Podstawy wydania nakazu zapłaty w postępowaniu upominawczym i nakazowym

Postępowanie upominawcze	Postępowanie nakazowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• roszczenie jest zasadne,</li> <li>• przytoczone okoliczności nie budzą wątpliwości,</li> <li>• zaspokojenie roszczenia nie zależy od świadczenia wzajemnego,</li> <li>• miejsce pobytu pozwanego jest znane i jeżeli znajduje się ono za granicą, można mu doręczyć nakaz w kraju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumenty urzędowe lub mające moc dokumentów urzędowych (np. dokumenty notarialne, bankowe),</li> <li>• dokumenty prywatne, takie jak:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– zaakceptowany przez dłużnika rachunek,</li> <li>– wezwanie dłużnika do zapłaty z pisemnym oświadczeniem dłużnika o uznaniu długu,</li> <li>– zaakceptowane przez dłużnika wezwanie do zapłaty, zwrócone przez bank i niezapłacone z powodu braku środków na rachunku bankowym,</li> </ul> </li> <li>• weksel, czek należycie wypełnione; ich prawdziwość i treść nie budzą żadnych wątpliwości.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kodeksu postępowania cywilnego [Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r.].

Ponadto nakaz zapłaty wydany na podstawie weksla, warrantu, rewersu lub czeku staje się natychmiast wykonalny po upływie terminu do zaspokojenia roszczenia, przy czym w razie wniesienia zarzutów sąd może na wniosek pozwanego wstrzymać wykonanie nakazu wykonalności [Ustawa z dnia 17 listopada 1964, art. 492 § 3 k.p.c.]. Tytuł egzekucyjny to bezwzględny warunek dopuszczalności egzekucji, stanowi jej podstawę. Przykładem tytułu egzekucyjnego jest prawomocne orzeczenie sądu, orzeczenie podlegające natychmiastowemu wykonaniu oraz ugoda zawarta przed sądem.

Organami egzekucyjnymi są:

- sąd rejonowy;
- komornicy działający przy sądach rejonowych.

Natomiast uczestnikami postępowania egzekucyjnego są wierzyciel oraz dłużnik. Wierzyciel każdorazowo ma prawo wyboru komornika, który w jego imieniu

będzie wykonywał czynności egzekucyjne z wyjątkiem tych zastrzeżonych dla sądów. Komornik zgodnie z prawem może wykorzystywać różne sposoby egzekucji. Do podstawowych należą:

- egzekucja świadczeń pieniężnych i niepieniężnych,
- egzekucja z wynagrodzenia ze stosunku pracy oraz innych powtarzających się świadczeń,
- egzekucja z ruchomości, w tym ze zwierząt,
- egzekucja z rachunków bankowych,
- egzekucja z innych wierzytelności, z innych praw majątkowych,
- egzekucja z nieruchomości.

Egzekucja świadczeń niepieniężnych może być zrealizowana poprzez:

- odebranie przedmiotu świadczenia od dłużnika i wydanie go wierzycielowi,
- spełnienie świadczenia przez wierzyciela lub osobę trzecią na koszt dłużnika,
- zastosowanie wobec dłużnika środków przymusu w postaci grzywny z zamianą na areszt.

Jeżeli suma wierzytelności objęta podziałem nie wystarcza na zaspokojenie w całości wszystkich należności i praw tej samej kategorii, to należności kategorii zabezpieczonej będą zaspokojone w kolejności przysługującego im pierwszeństwa, inne zaś stosunkowo do wysokości każdej z nich. Wpłacenie przez dłużnika zobowiązania wraz z odsetkami, kosztami sądowymi, kosztami postępowania zabezpieczającego i egzekucyjnego powoduje wydanie przez komornika umorzenia postępowania egzekucyjnego.

## 5. Zakończenie

Zarządzanie płynnością finansową, jako kontrola nad zdolnością do regulowania zobowiązań, jest możliwa tylko, jeśli przedsiębiorstwo będzie na bieżąco monitorowało spłaty należności. Trzeba mieć na uwadze, że działania windykacyjne, postępowanie sądowe i egzekucyjne będą nieskuteczne, jeśli dłużnicy nie będą w posiadaniu odpowiedniego majątku. Współpraca tylko na podstawie wzajemnego partnerstwa, zaufania i uczciwości nie jest możliwa. Wybierając partnerów, należy każdorazowo ich weryfikować. Jako iż dane finansowe zatwierdzone na koniec roku obrachunkowego są danymi historycznymi potwierdzającymi to, co działo się w przedsiębiorstwie, wskazany jest bieżący monitoring kondycji finansowej kontrahentów i branży. Przydatne do tego będą raporty branżowe, sprawozdania kwartalne, sporządzane przez przedsiębiorstwa dobrowolnie i obligatoryjnie.

## Literatura

- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Franek S., *Sterowanie płynnością finansową i zarządzanie kapitałem obrotowym*, [w:] *Vademecum dyrektora finansowego*, red. W. Gos, Polska Akademia Rachunkowości SA, Warszawa 2010.

- Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe*. T. II, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Gutenberg E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1958.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Wasilewski T., Skoczylas W., *Analiza płynności finansowej*. [w:] *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, t. 1, red. L. Bednarski i T. Wasilewski, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1996.
- [http://www.eulerhermes.pl/mediacenter/news/Lists/NewsDocuments/140401\\_EH\\_upadlosci\\_marzec.pdf](http://www.eulerhermes.pl/mediacenter/news/Lists/NewsDocuments/140401_EH_upadlosci_marzec.pdf) (15.04.2014).
- [http://www.kuke.com.pl/upadlosci\\_firm.php](http://www.kuke.com.pl/upadlosci_firm.php) (15.04.2014).
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. *Kodeks postępowania cywilnego*, DzU 1964, nr 43, poz. 296.

## MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE IN SHAPING CORPORATE LIQUIDITY

**Summary:** This paper presents the premises of proper management of receivables in shaping the financial liquidity of companies. In the first part of the paper on the basis of the literature studies the essence of the concept of corporate liquidity is explained. The second part contains a synthetic analysis of corporate bankruptcies recorded in Poland over several years. The third part presents a practical approach of receivables management. As results of good receivables management in shaping the financial liquidity a business entity is able to more effectively achieve the dynamic development and successfully strive to achieve the best financial results.

**Keywords:** corporate liquidity, receivables, liability.