

Maria Gorczyńska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WSPÓŁCZESNY MODEL DECYZYJNY POLITYKI KREDYTOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Jedną z przyczyn powstania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie jest nieprawidłowo prowadzona polityka kredytowa wobec kontrahentów. Dlatego też zarządzający przedsiębiorstwem powinni swoje działania opierać na parametrach określonych we współczesnym modelu decyzji polityki kredytowej. Stosowanie przez zarządzających procedur i parametrów wskazanych w tym modelu wspomaga proces podejmowania decyzji. Prawidłowo podjęte decyzje wpłyną na ograniczenie ryzyka kredytowego związanego z odraczeniem terminów płatności przedsiębiorstwa oraz na niezakłócony spływ należności, co z kolei zmniejszy ryzyko powstania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: polityka kredytowa, warunki płatności, standardy kredytowe, zarządzanie należnościami.

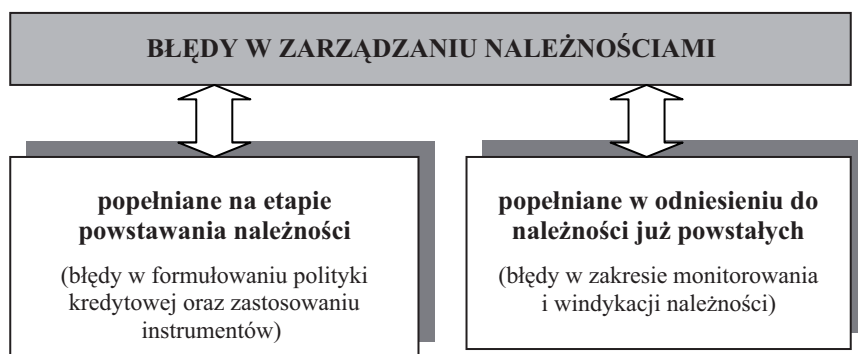
1. Wstęp

W warunkach gospodarki rynkowej jednym z podstawowych czynników wpływających na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa oraz umocnienie jego pozycji na rynku jest wzrost sprzedaży. Przedsiębiorstwa, dążąc do jej zwiększenia, starają się stosować różne instrumenty. Istotnym instrumentem w warunkach rynkowych staje się oferowanie klientom odroczonej terminów zapłaty. Oferowanie kredytu kontrahentom pozwala zarówno na pozyskiwanie nowych odbiorców, jak na i zwiększanie wartości sprzedaży dla stałych odbiorców, ale także – w przypadku występowania ostrej konkurencji – na utrzymanie dotychczasowych klientów.

Odraczenie terminu zapłaty za sprzedane towary i usługi w rzeczywistości stawia przedsiębiorstwo przed problemem rozpoznania obszaru ryzyka kredytowania podmiotów gospodarczych. Analiza uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych stanowi punkt wyjścia do podjęcia decyzji o prowadzeniu polityki kredytowej przez przedsiębiorstwo. Podjęcie pozytywnej decyzji skutkuje przejściem do następnego obszaru decyzyjnego, związanego z formułowaniem określonej formy polityki kredytowej, która pozwoli na realizację założonego celu przedsiębiorstwa. Wybór konkretnej lub konkretnych form polityki kredytowej przedsiębiorstwa w kolejnym etapie wymaga stworzenia procedur, które będą mogły być zastosowane przy udzie-

laniu odroczonego terminu płatności. Procedury te będą wspomagały proces decyzyjny w zakresie ustalenia terminów, zgodnie z którymi przedsiębiorstwo będzie dokonywało sprzedaży swoich wyrobów i usług, zastosowania warunków płatności oraz podejmowania działań w zakresie zarządzania powstałymi należnościami w przedsiębiorstwie.

Rozpoznanie tych obszarów decyzyjnych pozwala na sformułowanie kształtu współczesnego modelu decyzyjnego polityki kredytowej, którego zastosowanie zapobiegać będzie powstaniu w przedsiębiorstwie sytuacji kryzysowej. Sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa może być wynikiem błędów popełnianych w kształtowaniu całości polityki kredytowej. Ogół popełnianych błędów można podzielić na dwie grupy (rys. 1). Pierwszą grupę stanowią błędy popełniane na etapie powstawania należności, czyli w momencie podjęcia decyzji o formie polityki kredytowej, wyborze instrumentów polityki kredytowej (warunków płatności, limitów kredytu, jak i form zabezpieczeń) oraz wykorzystywaniu standardów kredytowych w celu określenia ryzyka kontrahenta. Drugą grupę stanowią błędy popełniane w odniesieniu do należności już powstałych w związku z udzieleniem kredytu kupieckiego. Wystąpienie błędnych decyzji w tym przypadku jest wypadkową nieprawidłowych analiz poziomu należności i przeprowadzanego procesu windykacji. Współczesny model kształtowania polityki kredytowej zdecydowanie powinien eliminować błędy w tych dwóch obszarach.



Rys. 1. Podstawowe obszary błędów w zarządzaniu należnościami

Źródło: opracowanie własne.

Celem artykułu jest przedstawienie aspektów związanych z kształtowaniem współczesnego modelu decyzyjnego polityki kredytowej przedsiębiorstwa, który zapewni minimalizację ryzyka kredytowego przedsiębiorstwa, a przez to pozwoli na uniknięcie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie.

2. Formułowanie polityki kredytowej przedsiębiorstwa

Celem polityki kredytowej przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości sprzedaży, która zapewni przedsiębiorstwu realizację określonej stopy zysku przy akceptowanym poziomie ryzyka przez właścicieli przedsiębiorstwa. Konstruując politykę kredytową, należy podjąć decyzje co do jej ogólnego kształtu, który będzie spójny z postawionym celem polityki.

Zarządzający przedsiębiorstwem w celu podjęcia trafnych decyzji muszą dokonać pełnej analizy czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na kształt polityki kredytowej [Rytko 2009, s. 98]. Do czynników wewnętrznych należy zaliczyć:

- cele strategii kredytowej,
- koszty prowadzenia polityki kredytowej przedsiębiorstwa,
- możliwość zastosowania warunków płatności,
- podejmowane ryzyko.

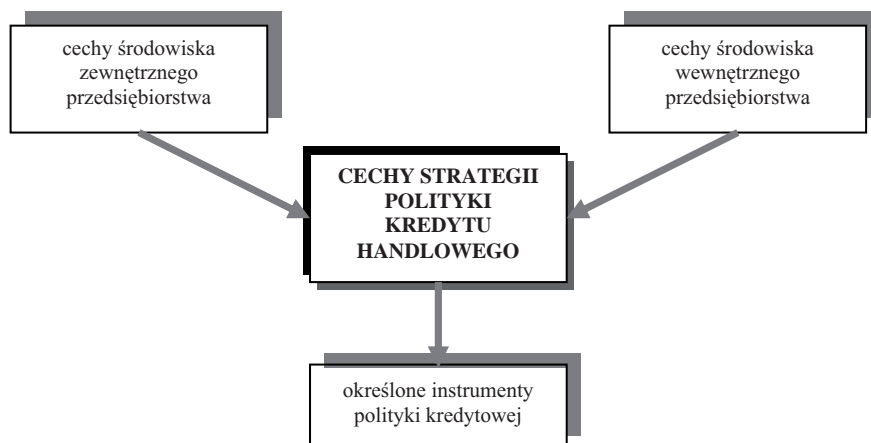
Czynniki zewnętrzne, które mają wpływ na kształt polityki kredytowej, to między innymi:

- koniunktura gospodarcza,
- dostęp do kapitału,
- warunki kredytowania stosowane w sektorze.

Czynnik, który we współczesnej gospodarce na bieżąco powinien modyfikować decyzje w zakresie polityki kredytowej, to zmienność koniunktury gospodarczej. Wynika to przede wszystkim z szybkości i nieprzewidywalności zmian sytuacji w dobie globalnego kryzysu. Cykl koniunkturalny przede wszystkim ma wpływ na możliwości rozwojowe sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, dlatego też bezwzględnie kształt polityki kredytowej powinien być dostosowany do faz cyklu koniunkturalnego. Przedsiębiorstwo, podejmując decyzje co do formy polityki kredytowej, powinno oczywiście uwzględnić wszystkie powyższe czynniki i w przypadku ich zmienności dostosowywać model decyzyjny polityki kredytowej do zmieniających się warunków. Po uwzględnieniu powyższych czynników zostaje podjęta decyzja co do formy polityki kredytowej (konserwatywnej, agresywnej, elastycznej) przedsiębiorstwa. Po dokonaniu wyboru formy polityki kredytowej zarządzający przechodzą do następnego etapu związanego z podejmowaniem decyzji związanej z doбором odpowiednich instrumentów polityki kredytowej.

Poprzez instrumenty polityki finansowej rozumie się narzędzia zarówno modyfikacji popytu kontrahentów przedsiębiorstwa, jak i ich zachowań płatniczych [Wędzki 2000, s. 87]. Występują określone powiązania pomiędzy stosowaniem instrumentów polityki kredytowej, w zależności od przyjętej formy polityki kredytowej, a różnicowanymi cechami środowiska zewnętrznego, jak i wewnętrznego (rys. 2).

Podejmowanie decyzji o zawieraniu transakcji w oparciu o odroczone terminy zapłaty przez zarządzających jest więc poprzedzone analizą instrumentów polity-



Rys. 2. Sieć sprzężeń pomiędzy cechami środowiska zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa, cechami polityki kredytowej i określonymi jej instrumentami

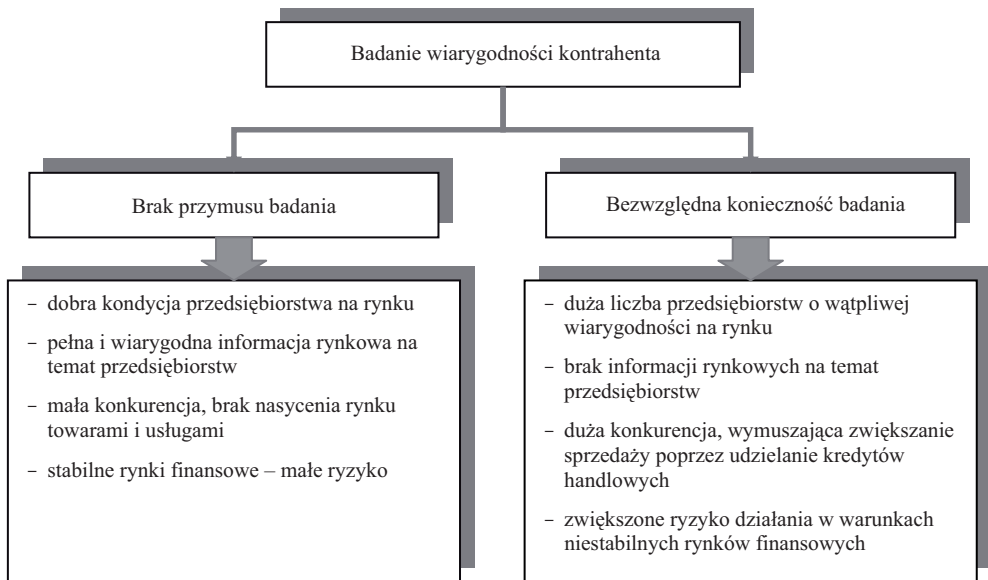
Źródło: [Wędzki 2000, s. 88].

ki kredytowej w celu uzyskania pożądanych efektów minimalizujących wystąpienie sytuacji ryzykownych w przedsiębiorstwie. Do instrumentów należy zaliczyć: warunki płatności, limity kredytu, zabezpieczenia i formy płatności. Prawidłowy dobór narzędzi polityki kredytowej do zmieniających się warunków rynkowych oraz sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa wymaga stosowania procedury selekcji instrumentów. Procedura ta składa się z trzech etapów. Pierwszy etap polega na dokonaniu wyboru właściwego zestawu instrumentów dla określonej grupy ryzyka kredytowego, zróżnicowanej w zależności od formy polityki kredytowej. Następnie w celu prawidłowego doboru przeprowadza się drugi etap, który polega na przyporządkowaniu odpowiedniej liczby punktów w zależności od pozostałych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na efektywności wybranych instrumentów. W ten sposób zostaje stworzony zestaw narzędzi adekwatny do formy polityki kredytowej, który w kolejnym etapie powinien podlegać weryfikacji co do ustalenia ich optymalnej wartości [Wędzki 2000, s. 87-148]. Po zakończeniu tego etapu zarządzający przedsiębiorstwem we współczesnym modelu decyzji polityki kredytowej powinni podjąć decyzje, którym klientom mogą zostać zaoferowane odroczone terminy płatności. Podejmowanie tych decyzji jest efektem końcowym wniosków sformułowanych na podstawie przeprowadzonej procedury określającej ryzyko kredytowe kontrahentów.

3. Procedura oceny wiarygodności kredytowej w modelu decyzji polityki kredytowej

Po dokonaniu optymalizacji narzędzi kolejnym elementem budowy współczesnego modelu decyzji polityki kredytowej jest określenie procedur badania wiarygodności

kredytowej kontrahentów. Punktem wyjścia na tym etapie jest określenie jednostek, które będą dokonywały tej oceny. Do zadań takiej jednostki należy przede wszystkim zbieranie informacji na temat kontrahentów, dobór odpowiednich metod oceny zdolności kredytowej kontrahenta oraz przeprowadzenie badania. W polskich przedsiębiorstwach nie ma nawyku badania wiarygodności kredytowej. Rodzi się więc pytanie, kiedy należy bezwzględnie dokonywać badania wiarygodności kredytowej. W przypadku podejmowania decyzji o kredytowaniu kontrahenta sytuacja tego wymaga, gdy wartość zamówienia jest duża bądź gdy jest to nowy klient. Nie są to jednak jedyne przesłanki do prowadzenia tego typu działań, szczególnie w sytuacji dużej zmienności zachowań rynkowych przedsiębiorstw. Rysunek 3 przedstawia przesłanki do badania oceny kredytowej kontrahenta.



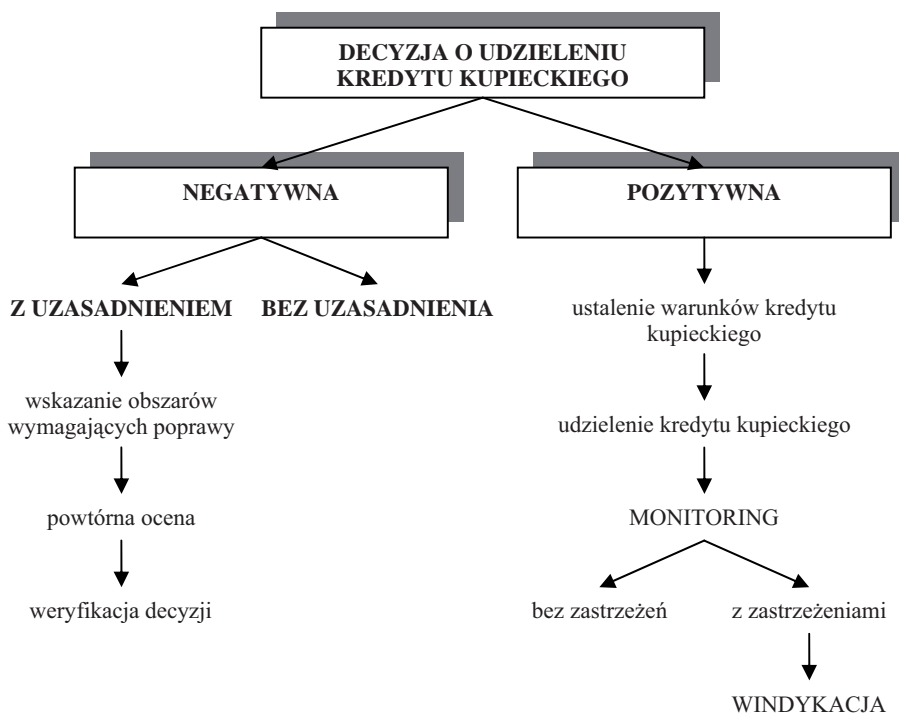
Rys. 3. Przesłanki przeprowadzenia badania oceny zdolności kredytowej

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rys. 3, stwierdzić należy, iż we współczesnej gospodarce są spełnione wszystkie przesłanki do podjęcia decyzji o konieczności przeprowadzania badania wiarygodności przedsiębiorstw bez względu na formę współpracy. Stwierdzenie, że badanie wiarygodności kontrahentów jest konieczne, narzuca w dalszej części podjęcie decyzji co do zastosowania określonych metod oceny kontrahentów. Metod tych jest wiele, a ich dobór zależy od zbioru informacji, które przedsiębiorstwo posiada na temat kontrahenta, oraz informacji dotyczących czynników zewnętrznych wpływających na jego sytuację. Przedsiębiorstwo może dokonać oceny w oparciu o metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe, a także mieszane. Każda z grup me-

to posiada zalety i wady, które warunkują ich zastosowanie w ocenie wiarygodności przedsiębiorstwa. We współczesnym modelu decyzyjnym w zakresie polityki kredytowej przedsiębiorstwo powinno samo wypracować sobie metodę oceny kontrahenta, adekwatną do konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa, a wykorzystującą elementy poszczególnych grup metod. Po podjęciu decyzji o zastosowaniu określonych metod następuje badanie kontrahenta, któremu ma być udzielony kredyt kupiecki.

Po przeprowadzeniu badania oceny ryzyka kontrahenta następuje podjęcie decyzji o ewentualnym kredytowaniu danego kontrahenta (rys. 4).



Rys. 4. Procedura podjęcia decyzji o udzieleniu odroczonego terminu zapłaty

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku podjęcia decyzji negatywnej przedsiębiorstwo nie kredytuje danego kontrahenta, jednak w sytuacji, w której przedsiębiorstwu zależy na współpracy z danym klientem, może on swoją decyzję uzasadnić, wskazując obszary, które wpłynęły na podjęcie decyzji o nieudzielaniu kredytu handlowego. Jeśli kontrahent będzie zainteresowany współpracą, postara się o poprawę wskazanych parametrów. Po dokonaniu zmian we wskazanych obszarach klient będzie poddany kolejny raz procedurze oceny zdolności kredytowej, na podstawie której decyzja może ulec weryfikacji.

Jeżeli decyzja będzie pozytywna, to zostaje udzielony kredyt handlowy na zasadach odpowiednich dla konkretnego przedsiębiorstwa i zgodnie z zasadą optymalizacji zostaną dobrane narzędzia polityki kredytowej do konkretnej jej formy. Po podjęciu przez zarządzających decyzji o udzieleniu klientowi kredytu kupieckiego następuje monitoring spłaty. Powinna zostać więc stworzona określona procedura, w ramach której będą podejmowane przez zarządzających przedsiębiorstwem kolejne decyzje, eliminujące powstanie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie. Monitoring może wykazać, iż kontrahent terminowo reguluje swoje zobowiązania wobec przedsiębiorstwa. Sytuacja taka nie wymaga podejmowania właściwie żadnych decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwem. Dodatkowo w konstrukcji współczesnego modelu decyzyjnego polityki kredytowej można wskazać, iż w określonej sytuacji przedsiębiorstwa (np. w przypadku pojawiających się symptomów kryzysu płynności przedsiębiorstwa) należy rozważyć podjęcie decyzji o przyspieszeniu spłaty należności. Decyzja taka będzie uzasadniona, jeżeli spadek wpływów ze sprzedaży (udzielenie dodatkowego skonta kasowego) będzie niższy niż koszt wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie¹. Monitoring może także wykazać, iż następują opóźnienia w spłacie i wówczas przedsiębiorstwo musi podjąć decyzje o wszczęciu procesu windykacji [Sierpińska, Jachna 2007, s. 201]. Oczywiście zarządzający przedsiębiorstwem w tym obszarze także musi podejmować decyzje, które będą najbardziej efektywne dla przedsiębiorstwa. Po przeprowadzonym procesie windykacji powinno nastąpić otrzymanie przez przedsiębiorstwo spływu należności od kontrahenta, co kończy jednostkowy proces podejmowania decyzji w obszarze kredytowania danego kontrahenta.

4. Zarządzanie należnościami we współczesnym modelu decyzyjnym polityki kredytowej przedsiębiorstwa

Model podejmowania decyzji w zakresie polityki kredytowej odnosić się musi także do procesu zarządzania powstałymi należnościami. Współczesny model polityki kredytowej przede wszystkim musi być oparty na stałym monitoringu powstałych należności, który z jednej strony ogranicza ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa, a drugiej strony jest pomocny w rozpoznawaniu symptomów sytuacji kryzysowej.

Sterowanie należnościami i ich kontrola musi być wówczas podjęta jeszcze przed rozpoczęciem formalnej współpracy z klientem [*Controlling w zarządzaniu...* 2006, s. 92]. Monitoring należności to przede wszystkim zbiór narzędzi, których celem jest informowanie i ostrzeganie o opóźnieniach kontrahentów w płatnościach i ryzyku współpracy z danym odbiorcą. Na podstawie tych informacji zarządzający

¹ Oczywiście określenie takiego kosztu jest zadaniem trudnym, dotyczy bowiem elementów trudno wymiernych i oddziałujących w przyszłości.

przedsiębiorstwem będą podejmowali kolejne decyzje [Folga, Dymnik 2009, s. 16]. Dobrze zorganizowany i skuteczny system monitorowania należności powinien:

- wykazywać wszelkie zmiany za pomocą wskaźników opisujących należności z zachowaniem przejrzystości i jasności ich interpretacji,
- stwarzać możliwość obserwacji odchyłeń od pierwotnie przyjętych planów utrzymania poziomu należności i wskazywać przyczynę odchyłeń, powodując przy tym podjęcie próby modyfikacji i naprawy wadliwych założeń,
- być zrozumiałą, przejrzystą i łatwą do wprowadzenia przez odpowiednie jednostki finansowe przedsiębiorstwa [Adamska 2004, s. 25],
- umożliwiać wpływanie na zachowanie odbiorców w odpowiednim czasie, za pomocą dostępnych systemów, opartych na podstawowych kryteriach i miernikach oceny gospodarki należnościami,
- pozwalać na wnikliwą analizę strategicznych czynników, które decydują o wyborze najkorzystniejszej strategii kredytowania,
- ułatwiać rozpoznawanie elementów zewnętrznych i wewnętrznych, sprzyjających i zagrażających realizacji podstawowego celu zarządzania należnościami,
- wykazywać mocne i słabe strony przedsiębiorstwa-kontrahenta [Rutkowski 2007, s. 444].

W związku z powyższym należy stwierdzić, iż system monitorowania należności we współczesnym modelu decyzyjnym polityki kredytowej powinien dawać możliwość bieżącej oceny stanu i jakości posiadanych przez przedsiębiorstwo należności, co pozwoli na podejmowanie decyzji ograniczających wystąpienie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie.

Istotną rolę w monitoringu należności odgrywa opracowanie tzw. charakterystyki zadłużenia kontrahentów przedsiębiorstwa. Charakterystyka ta przyjmuje formę planu, który umożliwia ustalenie prognozy spływu gotówki do przedsiębiorstwa. Założenia, które są przyjmowane przy tworzeniu tej charakterystyki, powinny być na stałe weryfikowalne ze względu na zmienność otoczenia i sytuacji rynkowej, ponieważ będą one istotnie wpływać na przewidywany poziom należności w przedsiębiorstwie. Charakterystyka ta powinna uwzględniać podział na jednolite grupy klientów (np. w oparciu o metodę ABC [Krzemińska 2005, s. 118-119]), a w ich ramach na należności prawidłowe i nieprawidłowe.

Ustalenie stanu należności prawidłowych i nieprawidłowych jest weryfikowane np. poprzez analizę odpowiednich wskaźników finansowych. Analizując najbardziej znany wskaźnik oceniający rotację należności, należy podkreślić, iż we współczesnym modelu musi być on modyfikowany, aby jak najefektywniej określał sytuację w zakresie ściągania należności. W przeciwnym razie wnioski płynące z jego analizy nie będą odzwierciedlać rzeczywistych terminów spływu należności, co oczywiście stanowić będzie zwiększenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji przez zarządzających, czego skutkiem może być wystąpienie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Wskaźnik ten w liczniku ujmuje iloczyn wartości należności i liczby dni badanego okresu, a w mianowniku wartość przychodów ze sprzedaży netto. W celu

urealnienia tej miary w liczniku tego wskaźnika należy uwzględnić wartości uśrednione, a pozycja należności powinna obejmować wyłącznie należności od dostawców i odbiorców, po uwzględnieniu odpisów aktualizacyjnych [Cegłowski 2010, s. 37 i 39].

Dodatkowo, dokonując analizy tego wskaźnika, powinno się dokonać analizy prezentowanych należności w kwotach brutto, przy jednoczesnym ujmowaniu przychodów ze sprzedaży netto, a także przeanalizować różne kursy walut przy sprzedaży i ustalaniu wartości bilansowej na koniec okresu. Oczywiście wszystkie te korekty powinny być dokonywane w standardach oceniających politykę zarządzania należnościami, co pozwoli na wyciągnięcie właściwych wniosków, na których podstawie zostaną podjęte prawidłowe decyzje przez zarządzających.

Omówione wyżej wskaźnikowe narzędzia oceny należności dostarczają informacji jedynie o poziomie należności i ich zmianie w czasie. Przedsiębiorstwo, budując model decyzyjny polityki kredytowej, powinno zastosować dodatkowe metody pozwalające monitorować stan należności. Umożliwią one podejmowanie decyzji obarczonych mniejszym ryzykiem popełnienia błędu wystąpienia sytuacji o zwiększonym ryzyku pojawienia się kryzysu w przedsiębiorstwie.

Aby uzyskać obraz struktury i układu należności w jednostce, warto wykorzystać i zastosować metodę ustalania struktury wiekowej należności czasowej [Szczepanowski 2004, s. 313; Ross, Westerfield, Jaffe 2005, s. 790; Smart, Megginson, Gitman 2004, s. 810]. Zestawienie to polega na ustaleniu i podaniu wieku należności, rozróżniając odpowiednie okresy działalności firmy, co pozwala na szczegółową analizę kredytu udzielonego odbiorcom. Stosowanie takiej analizy umożliwia tworzenie parametrów wykorzystywanych do optymalizacji polityki kredytowej oraz ustalenie jakości należności [Sierpińska, Wędzki 2007, s. 132; Baker, Powell 2005, s. 178], czego wynikiem będzie uzyskanie informacji na temat ryzyka utraty wpływów. Na podstawie wyciągniętych wniosków zarządzający polityką kredytową wobec odbiorców uzyskują precyzyjną informację, w przypadku których odbiorców należy podjąć odpowiednie działania [Folga 2010, s. 11].

Model polityki kredytowej, jak już wskazano w punkcie 3, powinien uwzględniać szybki i skuteczny proces windykacji, dostosowany do zmieniających się warunków kredytowania. Szybkość i skuteczność procesu windykacji uzyskuje się przez stosowanie odpowiednich metod windykacji. Im wcześniej przedsiębiorstwo podejmie decyzje w zakresie wprowadzenia procesu windykacji, tym proces ściągania należności będzie tańszy i efektywniejszy i nie będzie przyczyną powstania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie.

5. Zakończenie

Model decyzyjny polityki kredytowej przedsiębiorstwa obejmuje całokształt podejmowanych decyzji odraczaniu terminów płatności przedsiębiorstwom oraz zakres czynności związanych z monitorowaniem oraz windykacją powstałych należno-

ści w związku z udzielaniem kredytów kupieckich. Model ten powinien polegać na sformułowaniu jasnych i spójnych zasad i procedur oraz na ich bezwzględny przestrzeganiu. W ten sposób ograniczone zostaną możliwości podjęcia błędnych decyzji w przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby model decyzyjny polityki kredytowej uwzględniał strategiczne plany przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie bieżące wpływy finansowe. Jeżeli przedsiębiorstwo, konstruując ten model, będzie się kierowało powyższymi zasadami, stworzy taki model, który będzie mógł być modyfikowany zgodnie ze zmieniającymi się warunkami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Stwierdzić należy, iż nakreślenie założeń współczesnego modelu decyzji w polityce kredytowej przedsiębiorstwa jest istotne w kontekście eliminacji sytuacji kryzysowych. Polityka kredytowa wobec kontrahentów jest wymuszana przez gospodarkę rynkową. Stanowi więc potencjalne źródło wystąpienia sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie. Źródło to występuje zarówno na etapie określania formy polityki kredytowej, doboru instrumentów polityki kredytowej i optymalizacji ich wartości, jak i oceny wiarygodności kontrahentów. Wystąpienie z kolei należności w przedsiębiorstwie rodzi ryzyko braku ich spływu. Odpowiedni poziom należności w przedsiębiorstwie ma wpływ na kształtowanie zdolności do bieżącego regulowania zobowiązań (ryzyko płynności finansowej) i tym samym wpływa na jego wynik finansowy. We współczesnej gospodarce prowadzenie polityki kredytowej wobec kontrahentów jest przymusem, dlatego tak istotne jest unikanie błędnych decyzji, mogących skutkować wystąpieniem w przedsiębiorstwie kryzysu, który w ostateczności może spowodować zakończenie działalności gospodarczej.

Literatura

- Adamska M., *Kłopotliwe należności*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2004, nr 12.
- Baker H.K., Powell G.E., *Understanding Financial Management. A Practical Guide*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Cegłowski B., *Wskaźnik rotacji należności*, „Controlling” 2010, nr 5.
- Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Sierpińska, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2006.
- Folga J., *Miary oceny płynności*, „Twój Biznes” 2010, nr 1.
- Folga J., Dymnik M., *Polityka kredytowania odbiorców*, „Twój Biznes” 2009, nr 4.
- Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Krzemińska D., *Wiarygodność kredytowa kontrahenta w kredycie kupieckim*, AE, Poznań 2005.
- Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J., *Corporate Finance*, McGraw-Hill Irwin, New York 2005.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007.
- Rytko P., *Zarządzanie kredytem handlowym*, Difin, Warszawa 2009.
- Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, PWN, Warszawa 2007.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2007.

- Smart S.B., Megginson W.L., Gitman L.J., *Corporate Finance*, Thomson South-Western, Mason 2004.
- Szczepanowski P.J., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa: podstawy teoretyczne, przykłady i zadania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Wędzki D., *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 2000.

CONTEMPORARY DECISIVE MODEL OF A COMPANY'S CREDIT POLICY

Summary: The mistakes within a company's customer credit policy management may lead to critical situations in the financial stability of a company. Therefore, company's managers should carefully redefine the parameters and procedures that underpin a contemporary decisive model of credit policy. The paper discusses the basic concepts of that model and presents parameters and procedures that support decisions connected with granting and managing customer credit. This helps to reduce credit risk connected with delaying payments and ensures a continuous collection of receivables. Thus, the risk of crisis in financial stability and liquidity is being reduced.