

# Anna Bera, Maciej Tokarski

---

## Uwarunkowania poprawy skuteczności zarządzania kredytem handlowym w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 62, 33-41

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ANNA BERA*

Uniwersytet Szczeciński

*MACIEJ TOKARSKI*

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

**UWARUNKOWANIA POPRAWY SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA  
KREDYTEM HANDLOWYM W MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH  
PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE**

**Wprowadzenie**

Wiele przedsiębiorstw w Polsce ma problemy z utrzymaniem płynności finansowej na skutek między innymi trudności w ściąganiu należności, które są konsekwencją udzielania swoim odbiorcom kredytów handlowych (kupieckich)<sup>1</sup>. Powszechnie uznaje się, że najważniejszym krótkookresowym celem działania przedsiębiorstwa jest utrzymanie płynności finansowej, a głównym czynnikiem decydującym o zdolności przedsiębiorstwa do terminowego wywiązywania się z bieżących zobowiązań jest jakość zarządzania kapitałem obrotowym. W warunkach załamania koniunktury gospodarczej problem utrzymania płynności finansowej nabiera szczególnego znaczenia. Praktyka wskazuje także, że przyczyną większości upadłości jest właśnie utrata płynności finansowej.

Wymieniając potencjalne przyczyny wzrastającej w ostatnim czasie liczby upadających przedsiębiorstw, nie sposób pominąć błędów w zarządzaniu należnościami. Wydłużające się okresy inkasa należności i regulowania zobowiązań oraz

---

<sup>1</sup> W 2009 roku w Europie zbankrutowało prawie 240 tysięcy spółek – tj. o 50 tys. więcej niż w 2008 roku. W bieżącym roku nie będzie dużo lepiej. Według międzynarodowej wywiadowni gospodarczej Creditreform przedsiębiorcom najbardziej dokuczają opóźnienia w płatnościach (rosnące zatory płatnicze), przy czym kryzys gospodarczy jeszcze pogłębił ten problem, dodatkowo utrudniając firmom przezwyciężenie skutków recesji, w: E. Więclaw, *Europa pełna upadłych firm*, „Rzeczpospolita” 26.03.2010.

wzrastająca liczba należności straconych są przyczyną bankructw coraz większej liczby przedsiębiorstw. Symptomy te są coraz mocniej odczuwane w szczególności w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które z reguły mają ograniczone możliwości odzyskiwania swoich należności, nie mając rozbudowanych działów finansowych czy windykacji.

Celem artykułu jest przedstawienie polityki kredytowej przedsiębiorstw wobec odbiorców, możliwości monitoringu oraz pozyskania instrumentów finansowania powstających należności. Ponadto w artykule zaprezentowano możliwe obszary współpracy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi wyspecjalizowanymi w zarządzaniu należnościami.

## 1. Problem oceny wiarygodności kontrahentów w działalności przedsiębiorstw

Zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości<sup>2</sup> do aktywów bieżących zaliczane są wszystkie należności z tytułu dostaw i usług bez względu na termin ich wymagalności oraz pozostałe należności z terminem wymagalności do 12 miesięcy. Z problemem zarządzania należnościami i kształtowania polityki kredytowej mają do czynienia wszystkie przedsiębiorstwa, które godzą się na późniejszą zapłatę za sprzedane towary.

Powszechna praktyka stosowania kredytu kupieckiego o długich terminach płatności powoduje, że często nawet dochodowe przedsiębiorstwa bywają zagrożone zatorami płatniczymi<sup>3</sup>. Niemniej udzielanie kredytów handlowych (kupieckich) oraz zarządzanie portfelem należności może doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy wobec jej konkurentów. Taka polityka kredytowa przedsiębiorstwa powinna być zgodna z jego aktualnie realizowanymi celami biznesowymi oraz realizowaną strategią marketingową i finansową.

W realiach gospodarczych w Polsce polityka kredytowa jest bardziej wymuszana przez kontrahentów, niż wynika ze świadomego sterowania sprzedażą na podstawie obserwacji rynku i otoczenia. Najczęstszą przyczyną wysokiego wskaźnika polityki kredytowej jest trudna sytuacja finansowa odbiorców, brak systemów oceny ryzyka kredytowego, wadliwe funkcjonowanie systemów windykacji należności i brak zabezpieczeń kredytów handlowych.

Efektywne zarządzanie kredytem handlowym pomaga w budowaniu stabilnych i długotrwałych relacji z klientami oraz pozyskiwaniu informacji o odbiorcach i ich potrzebach. Jednocześnie umożliwia opracowanie indywidualnych strategii

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości z późn. zmianami (DzU z 2009 r. nr 152, poz. 1223, nr 157, poz. 1241).

<sup>3</sup> Zgodnie z danymi Europejskiego Indeksu Płatności średni okres realizacji zobowiązań handlowych w 2009 roku wynosił 59,2 dni (2 dni więcej w porównaniu z rokiem 2008), w: *Europejski indeks płatniczy*, Intrum Justitia 2009.

w zakresie udzielania kredytu handlowego, tzn. terminów odroczenia płatności oraz wysokości przyznawanych limitów kredytowych. Praktyka gospodarcza wskazuje, że system prawny i sądownictwo nie stwarzają w Polsce wystarczających warunków do zapewnienia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, dlatego bardzo istotne znaczenie mają działania podejmowane przez same przedsiębiorstwa. Chodzi przede wszystkim o stworzenie własnej polityki kredytowej umożliwiającej właściwą ocenę wiarygodności kredytowej klienta, ustalenie warunków kredytowania i podejmowania decyzji o udzieleniu kredytu, refinansowania należności, monitorowania poziomu należności i spłat dokonywanych przez klienta, zarządzanie ryzykiem kredytowym oraz ściąganie należności. Bardzo istotną kwestią jest stopień, w jakim czynności związane z kredytowaniem powinny być wykonywane samodzielnie lub zlecane podmiotom zewnętrznym.

Samodzielne realizowanie procesu zarządzania należnościami wymagać będzie od przedsiębiorstw poprawy własnych procedur kredytowania, opracowywania i modyfikowania polityki kredytowej, określania skutecznych metod pozyskiwania informacji i oceny klientów, tworzenia systemu ewidencji rozrachunków z klientami, ulepszania metod bieżącej oceny klientów i monitorowania spłaty należności, poszukiwania sposobów na pozyskiwanie kapitału po niższym koszcie, a także ochrony przed negatywnymi skutkami ryzyka kredytowego.

Osiągnięcie poprawy skuteczności realizacji procesu kredytowania może nastąpić także poprzez wykorzystywanie usług wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. Biorąc pod uwagę problemy firm, szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, wyspecjalizowane instytucje mogą odegrać znaczącą rolę w rozwiązywaniu problemów dotyczących bieżącej działalności, jak i planowania ich dalszego rozwoju.

## **2. Znaczenie regulacji prawnych w zapewnieniu skutecznej realizacji procesu zarządzania kredytem handlowym**

Problem opóźnionych płatności w Unii Europejskiej regulowała dyrektywa nr 35 z 2000 roku o zwalczaniu opóźnionych płatności w transakcjach handlowych<sup>4</sup>. Dyrektywa ta przewidywała możliwość automatycznego naliczania odsetek przy braku płatności w terminie 30 dni od daty otrzymania przez dłużnika faktury, a także przerzuca ciężar kosztów dochodzenia wierzytelności z wierzyciela na dłużnika. 20 października 2010 roku Parlament Europejski przyjął ostateczny tekst nowelizacji dyrektywy 2000/35/WE. Zgodnie z porozumieniem zawartym przez sprawozdawców Parlamentu Europejskiego oraz belgijską prezydencję w imieniu

---

<sup>4</sup> Directive 2000/35/EC of the European Parliament and Council on combating late payment in commercial transactions z 29.06.2000 r. (Official Journal L.200 z 08.08.2000 r.).

rządów krajów Unii Europejskiej, standardowym maksymalnym terminem regulowania płatności będzie 30 dni. Wyjątkowo w przypadku instytucji publicznych może być on przedłużony do 60 dni, ale wydłużenie terminu będzie wymagać specjalnego uzasadnienia. Z 60-dniowego terminu regulowania płatności wobec swoich kontrahentów mają korzystać głównie szpitale, których płynność finansowa zależy od, długotrwałego czasem, zwrotu kosztów leczenia przez kasy chorych czy innego rodzaju instytucje ubezpieczeń zdrowotnych. Uzgodniona nowelizacja unijnej dyrektywy z 2002 roku zakłada również, że w przypadku opóźnionych płatności mają obowiązywać dodatkowe odsetki w wysokości 8 proc. oraz ryczałtowa opłata w wysokości 40 euro na pokrycie kosztów odzyskania długu. Państwa członkowskie UE mają dwa lata na wdrożenie nowych przepisów.

W pracach nad nowelizacją dyrektywy eurodeputowani wskazywali, że niezapłacone rachunki to domena firm państwowych, a nie prywatnych, a wiele przedsiębiorstw prywatnych startujących w przetargach publicznych godzi się z góry z tym, że okresy zapłaty za wykonane prace sięgają często kilkudziesięciu dni. Wiele badań pokazuje, że spółki wymieniają opóźnienia w otrzymywaniu należności jako jedno z największych zagrożeń dla ich przetrwania. Najbardziej wrażliwe są małe i średnie przedsiębiorstwa posiadające niewielką liczbę klientów. Jednocześnie coraz większa liczba firm działających w Unii Europejskiej ma trudności z terminowym regulowaniem swoich zobowiązań. Spóźniona zapłata to niemal powszechnie obowiązujący „standard”. Kryzys gospodarczy jeszcze pogłębił ten problem, dodatkowo utrudniając firmom przezwycięzenie skutków recesji.

Oczywiście jest kwestią wartą rozważenia, czy tego typu regulacje prawne są potrzebne i czy nie są nadmierną ingerencją w swobodę obrotu gospodarczego i kształtowania umów. Bardzo duże znaczenie dla usprawnienia obrotu gospodarczego ma w naszych warunkach uproszczenie systemu egzekucji wierzytelności. Wymagać to będzie z pewnością dużych zmian systemowych i usprawnienia pracy wymiaru sprawiedliwości. Obecnie sytuacja w tym zakresie jest niezadowolająca. Dochodzenie należności handlowych przed sądami trwa niekiedy kilka lat, w trakcie których często dłużnik do końca traci wypłacalność.

Jednak, co należy podkreślić, żadne zmiany prawne i instytucjonalne nie mogą zastąpić działań po stronie samych przedsiębiorstw, dlatego przynajmniej równie ważne wydaje się rozpowszechnienie aktywnych metod zarządzania należnościami.

### **3. Błędy w zarządzaniu należnościami w polskich przedsiębiorstwach**

W małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce niezbyt częste są przypadki świadomego zarządzania należnościami i kształtowania określonej polityki kredytowej. Powoduje to popełnianie typowych błędów, które mogą doprowadzić do następujących problemów w obszarze polityki kredytowej wobec odbiorców:

- nieostrożny dobór kontrahentów, którym udzielane są kredyty, co powoduje, że firma staje się łatwym celem dla oszustów oraz wystawiona jest na ryzyko pozyskania klientów o słabej kondycji finansowej, którzy mogą mieć problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań;
- słaby monitoring spłaty należności, czego efektem jest powstawanie dużej liczby należności przeterminowanych i brak możliwości wykrycia w porę problemów u odbiorców;
- niestosowanie w kontraktach klauzul umownych, które ułatwiają ewentualną windykację należności. Klauzule takie mogą dotyczyć przykładowo: zastrzeżenia praw własności, wysokości odsetek za zwłokę, dokumentacji należności i właściwego rozstrzygnięcia w sytuacji kwestii spornych dla sądu;
- zbyt liberalne traktowanie nieterminowo płacących odbiorców w obawie przed utratą klientów, co jest zachętą do kontynuacji tego rodzaju praktyk i powoduje ugruntowanie w obrocie gospodarczym zwyczaju nieterminowego regulowania zobowiązań;
- brak stosowania dodatkowych prawnych zabezpieczeń spłaty należności, takich jak weksel, zastaw rejestrowy itp.;
- wyrażanie zgody na zbyt długie terminy płatności, szczególnie w kontaktach z podmiotami o silnej pozycji rynkowej (np. sieci handlowe) bez wcześniejszego przeprowadzenia analiz co do możliwości sfinansowania dodatkowych należności;
- stosowanie niewłaściwych źródeł finansowania należności. Nadal najpopularniejszym sposobem finansowania jest wydłużanie terminów płatności u dostawców, co naraża przedsiębiorstwa na zwiększone ryzyko utraty płynności;
- ograniczony zakres stosowanych instrumentów finansowych służących finansowaniu należności, który często zaczyna się i kończy na kredytach bankowych;
- niewykorzystywanie w wystarczającym stopniu profesjonalnych instytucji, takich jak wywiadownie gospodarcze, kancelarie prawne, biura windykacyjne czy firmy zajmujące się obrotem wierzytelnościami;
- niewielki stopień wykorzystywania przez przedsiębiorców możliwości ubezpieczenia należności handlowych i wykorzystania faktoringu<sup>5</sup>.

Przedstawiona lista wskazuje na często popełniane błędy w szeroko pojętej dziedzinie zarządzania należnościami. Z pewnością nie wyczerpuje pełnego ich katalogu, nie wszystkie z nich mają też jednakowo duże znaczenie. Można jednak sformułować kilka ogólnych wniosków. Większość krajowych małych i średnich przedsiębiorstw stosuje zbyt liberalną politykę kredytową oraz nie wykorzystuje

---

<sup>5</sup> M. Molo, *Problemy zarządzania należnościami w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe nr 683 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 39–40.

w wystarczającym stopniu aktywnych metod zarządzania należnościami. Pewnym uzasadnieniem dla mało restrykcyjnej polityki kredytowej może być trudna sytuacja rynkowa, duża konkurencja i walka o klienta. Wielu mikroprzedsiębiorców wskazuje także na wysoką cenę pieniądza (stopy procentowe) jako barierę w korzystaniu z instrumentów finansowych, takich jak kredyty obrotowe czy faktoring. Powszechna jest także opinia o pilnej potrzebie działań także ze strony rządu i parlamentu w kierunku koniecznych zmian prawnych i instytucjonalnych w tym zakresie.

#### 4. Obszary współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie zarządzania należnościami

Poszukiwanie skutecznych sposobów na przyspieszenie przepływu środków pieniężnych, kontrolowanie, monitorowanie stanu i przyspieszenie księgowania należności, a tym samym poprawę efektywności i sprawności zarządzania kredytem handlowym staje się ważnym zadaniem, które przedsiębiorstwa, a w szczególności te zaliczane do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, mogą zrealizować poprzez wykorzystanie usług podmiotów zewnętrznych (patrz: tabela 1).

Tabela 1

Obszary współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie realizacji procesu kredytowania

Obszar współpracy	Podmiot (instytucja) zewnętrzna
Finansowanie należności	– instytucje faktoringowe – banki
Ograniczanie ryzyka	– instytucje ubezpieczeniowe – instytucje (firmy) faktoringowe i banki oferujące faktoring – biura informacji gospodarczej – wywiadownie gospodarcze
Administrowanie należnościami oraz pozostałe usługi	– biura informacji gospodarczej – wywiadownie gospodarcze – agencje windykacyjne – banki – biura obsługi wierzytelności – instytucje faktoringowe – instytucje ubezpieczeniowe – podmioty zajmujące się obsługą systemów informatycznych – kancelarie prawne

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach korzystania z usług podmiotów zewnętrznych wspomagających realizację procesu zarządzania kredytem handlowym wyróżnia się trzy główne obszary współpracy obejmujące<sup>6</sup>: finansowanie należności, ograniczanie ryzyka kredytowego, administrowanie należnościami oraz oferowanie pozostałych usług opartych na *outsourcingu* bądź na podstawie typowego zlecenia wykonania usługi.

Nawiązanie współpracy w pierwszym obszarze wynika przede wszystkim z potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie finansowania należności, a w szczególności zaś z ograniczonych możliwości pozyskania kapitału. W praktyce współpraca z podmiotem zewnętrznym w tym obszarze oznacza skorzystanie z faktoringu<sup>7</sup>. Zawarcie umowy faktoringu oznacza również możliwość skorzystania z usług faktora w zakresie ograniczania ryzyka i administrowania należnościami w ramach tzw. czynności dodatkowych. Nie stanowią one jednak w tym przypadku czynnika decydującego o zawarciu umowy<sup>8</sup>.

Drugi obszar współpracy dotyczy zarządzania ryzykiem kredytowym przedsiębiorstwa i zapewnienia ochrony przed stratami z powodu opóźnienia lub braku płatności ze strony klienta. Rozpoczęcie współpracy z podmiotem zewnętrznym wynika w tym przypadku przede wszystkim z potrzeby ograniczania ryzyka przez przedsiębiorstwa. Przykładami podmiotów realizujących te zadania będą instytucje ubezpieczeniowe lub firmy faktoringowe, a także banki w przypadku oferowania faktoringu pełnego. Jeśli przyjmie się założenie, że czynności związane z pozyskiwaniem informacji oraz oceną wiarygodności kredytowej klienta przyczynić się mogą do ograniczania ryzyka, wówczas do tego obszaru współpracy zaliczyć należy także podmioty zajmujące się pozyskiwaniem i przekazywaniem informacji oraz oceną wiarygodności klienta np. biura informacji gospodarczej czy wywiadownie gospodarcze.

Trzeci obszar współpracy polega na zleceniu na zewnątrz wykonania czynności związanych z administrowaniem należnościami. Wynika to z potrzeby ograniczania strat spowodowanych opóźnieniami lub brakiem zapłaty, ograniczania kosztów zarządzania kredytem handlowym oraz sprawnej realizacji procesu kredytowania. Współpraca w tym obszarze oznacza korzystanie głównie z usług biur informacji lub/i wywiadowni gospodarczych, agencji windykacyjnych, kancelarii prawnych, podmiotów oferujących systemy informatyczne wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem, dodatkowych usług instytucji faktoringowych. W obszarze tym

---

<sup>6</sup> A. Tokarski, M. Tokarski, *Jaką politykę kredytową powinna stosować firma?* „Serwis Finansowo-Księgowy”, 01.11.2005, nr 44 (550), s. 29–30.

<sup>7</sup> Szerzej na temat znaczenia faktoringu dla MŚP patrz: A. Tokarski, M. Tokarski, *Znaczenie faktoringu w finansowaniu bieżącej działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, red. A. Bielawska, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, t. 571, Szczecin 2005, s. 589–605.

<sup>8</sup> Szerzej na temat opłacalności faktoringu patrz: M. Tokarski, *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach. Forma krótkoterminowego finansowania działalności*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.



przedsiębiorstwa współpracować mogą również z bankami, które wspomagają realizację procesu kredytowania klientów poprzez oferowanie takich usług jak: polecenie zapłaty, gospodarcze obciążenie bezpośrednie, systemy obsługi płatności masowych czy identyfikacji przychodzących płatności. Decyzja o współpracy z podmiotami zewnętrznymi wyspecjalizowanymi w zarządzaniu należnościami staje się praktycznie koniecznością dla firm z sektora mikro i małych przedsiębiorstw. Niemniej powinna być jednak poprzedzona analizą potrzeb i zasadności korzystania z tego typu usług.

## Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że rozwiązań, które umożliwiłyby poprawę skuteczności zarządzania należnościami na skutek udzielania kredytów handlowych, należy poszukiwać zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz każdej organizacji. Podstawowym warunkiem poprawy sytuacji przedsiębiorstw, a w szczególności mikro, małych i średnich, w zakresie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego jest poprawa funkcjonującego stanu prawnego oraz systemu sądownictwa. Spełnienie tych warunków nie stanowi jednak pełnej gwarancji bezpieczeństwa obrotu gospodarczego i skutecznej realizacji procesu kredytowania klientów i z reguły jest niezależne od przedsiębiorstw (firmy muszą dopasować się do zmian zachodzących w otoczeniu, a w szczególności przepisów prawnych dotyczących obrotu gospodarczego). W obecnych warunkach decydujące stają się czynniki wewnętrzne, które kształtowane są w strukturach przedsiębiorstw.

Samodzielne realizowanie procesu zarządzania kredytem handlowym wymagać będzie od firm poprawy własnych procedur kredytowania, opracowywania i modyfikowania polityki kredytowej, określania skutecznych metod pozyskiwania informacji i oceny klientów, tworzenia systemu ewidencji rozrachunków z klientami, ulepszania metod bieżącej oceny klientów i monitorowania spłaty należności, poszukiwania sposobów na pozyskiwanie kapitału po niższym koszcie, a także ochrony przed negatywnymi skutkami ryzyka kredytowego.

Osiągnięcie poprawy skuteczności realizacji procesu kredytowania może nastąpić także poprzez wykorzystywanie usług wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych, które mogą odegrać znaczącą rolę w poprawie efektywności zarządzania kredytem handlowym, przy czym współpraca z podmiotami zewnętrznymi opierać się może na działaniach opartych na *outsourcingu* bądź na podstawie typowego zlecenia wykonania usługi i jest konsekwencją braku niezbędnych zasobów do realizacji określonych czynności w określonym obszarze działania firmy (w zależności od potrzeb i celów przedsiębiorstwa należy określić obszar, w jakim firma współpracować będzie z wyspecjalizowaną instytucją zewnętrzną). Decyzję o skorzystaniu z usług firmy zarządzającej należnościami uznać trzeba za strategiczną,

bo często ma znaczący wpływ na całokształt działalności firmy. Dlatego zawsze powinna być poprzedzona stosownym rachunkiem opłacalności pod kątem potrzeb i zasadności korzystania z tego typu usług.

## **THE CONDITIONS OF EFFICIENCY IMPROVEMENT OF COMMERCIAL CREDITS MANAGEMENT IN MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN POLAND**

### **Summary**

Many Polish enterprises struggle to maintain financial liquidity as a result of difficulties in collection of receivables which arise from the fact that they grant their customers commercial credits (mercantile credits). The article aims to present the issue of shaping of a company's credit policy towards its customers, monitoring and acquiring the sources of financing of the outstanding receivables. Moreover, the article presents potential areas for cooperation between small or medium enterprises and external entities specialized in receivables management. Taking into consideration difficulties many enterprises face, such entities may play a significant role in solving problems concerning enterprises' day-to-day activities, such as improvement of efficiency of commercial credits management, thus reduction of risk of financial liquidity loss as well as improvement of the process of the enterprises' future development.

*Translated by Maciej Tokarski*