

# Małgorzata Okręglika

---

## Kształtowanie należności przez mikroprzedsiębiorstwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 62, 113-120

---

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.

*MAŁGORZATA OKRĘGLICKA*

Politechnika Częstochowska

## KSZTAŁTOWANIE NALEŻNOŚCI PRZEZ MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA

### Wprowadzenie

Dwa podstawowe cele finansowe przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej to rentowność i płynność. O ile rentowność przedsiębiorstwa może być rozpatrywana w perspektywie krótko- czy średnio-, a skrajnie nawet długoterminowej, przyjmując odroczenie w czasie zamierzonych efektów działalności, to płynność ma przede wszystkim wymiar krótkoterminowy. Problem płynności finansowej firmy to problem zamiany poszczególnych elementów majątku obrotowego na gotówkę, co pozwala wywiązać się z wynikających z bieżącej działalności zobowiązań krótkoterminowych. Środki finansowe należą zatem do kluczowych aktywów przedsiębiorstwa, gwarantując możliwość zakupu środków produkcji, organizację sprzedaży czy regulowanie danin publicznych itd. Ich niewystarczający poziom zagraża bezpośrednio działalności podstawowej przedsiębiorstwa i w krótkim czasie może doprowadzić do upadłości podmiotu.

Obrót handlowy firmy wyznacza jej zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. Wahania poziomu tego kapitału determinowane są przez wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Wszystkie te elementy muszą być brane pod uwagę przy określaniu strategii płynności finansowej przedsiębiorstwa, gdzie aktywnie kształtuje się czynniki wewnętrzne zależne od przedsiębiorstwa oraz zabezpiecza przed ryzykiem wystąpienia negatywnych wpływów zewnętrznych<sup>1</sup>. Nie podlega jednak dyskusji, że ryzyka wystąpienia braków w kapitale obrotowym nie

---

<sup>1</sup> D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 72–73.

można wyeliminować, co skłania do poszukiwania rozwiązań w sferze pozyskiwania źródeł finansowania działalności bieżącej.

Realizacja sprzedaży produktów i usług zasila przedsiębiorstwo w środki finansowe, które mogą być przeznaczone na dalsze funkcjonowanie. Praktyka rynkowa w większości branż zakłada jednak udzielanie odroczonego terminu płatności za dostawy, co generuje braki w kapitale bieżącym dostawcy. Problematyka finansowania obrotu handlowego to zatem bardzo szeroki obszar badawczy. Aby zachować płynność bieżącą, przedsiębiorstwo musi wypracować spójną strategię z jednej strony w zakresie zarządzania należnościami handlowymi, a z drugiej strony w zakresie zapewnienia finansowania krótkoterminowego, zarówno z rynku towarowego, jak i finansowego.

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza wybranych elementów w obszarze powstawania braków środków obrotowych i finansowania obrotu handlowego w grupie mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Analiza opiera się na studiach literaturowych, statystyce publicznej oraz badaniach własnych autorki, wykonanych metodą ankietową w maju 2010 roku na grupie 188 mikro i małych przedsiębiorstw z województwa małopolskiego i śląskiego.

## **1. Zarządzanie należnościami jako jeden z podstawowych aspektów utrzymania płynności finansowej przedsiębiorstwa**

Jednym z głównych czynników zwiększających wartość firmy oraz umacniających jej pozycję na konkurencyjnym rynku jest aktywizacja opłacalnej sprzedaży dzięki udzielaniu odbiorcom kredytu. Powstające w ten sposób należności z tytułu dostaw i usług stanowią istotny składnik operacyjnych aktywów bieżących. Sprzedaż z odroczonym terminem płatności umożliwia zjednanie szerszej rzeszy klientów, w tym również takich, którzy nie mają gotówki na uregulowanie płatności od razu, a nie mają dostępu lub chęci korzystania z kredytu bankowego<sup>2</sup>. Wzrost tego rodzaju sprzedaży nie oznacza jednoczesnego dopływu gotówki do przedsiębiorstwa i stwarza zagrożenie utraty części należności<sup>3</sup>. Powstaje zatem ryzyko rozrachunkowe określane jako ryzyko niewywiązania się ze zobowiązań jednej ze stron wobec jednego lub większej liczby uczestników systemu rozliczeń. Sytuacja taka może wynikać zarówno z braku możliwości wywiązania się dłużnika ze zobowiązania (ryzyko kredytowe) lub braku chęci zrealizowania płatności, wynikających z rozrachunku, nawet jeśli dłużnicy posiadają wystarczające środki do ich wykona-

---

<sup>2</sup> W. Bień, *Problemy efektywnej sprzedaży na kredyt*, w: *Zarządzanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, red. J. Grzywacz, SGH, Warszawa 2006, s. 77.

<sup>3</sup> A. Wawryszuk-Misztal, *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 65.

nia (ryzyko płynności)<sup>4</sup>. W takich warunkach znaczenia nabiera sposób kształtowania polityki kredytowej względem odbiorców, której głównym obszarem działania staje się wybór między działaniami zmierzającymi do zwiększenia należności a działaniami służącymi zwiększeniu stanu środków pieniężnych<sup>5</sup>.

Zachowanie płynności finansowej wymaga, by przy udzielaniu odbiorcom kredytu przestrzegano ściśle strategii postępowania w tym zakresie. Nieprzewidywane opóźnienia spływu wierzytelności handlowych mają często bezpośrednie przełożenie na wydłużenie okresu regulowania zobowiązań wobec dostawców, co pogarsza reputację firmy oraz może prowadzić do podjęcia ze strony dostawców działań zabezpieczających. Wyraźnie potwierdzają to dane rynkowe. Mimo że w 2010 roku sytuacja płynnościowa w sektorze przedsiębiorstw była relatywnie dobra, coraz więcej podmiotów obawia się powstawania zatorów płatniczych w przyszłości. Wynika to z faktu, że braki w kapitale bieżącym pokrywane są poprzez wydłużanie spłaty zobowiązań pozabankowych. O ile zobowiązania kredytowe spłaca terminowo w Polsce (dane za III kwartał 2010 roku) 84,7% mikro i małych przedsiębiorstw, o tyle zobowiązania pozabankowe płaci w terminie zaledwie 55,7% podmiotów. Jednocześnie w 2010 roku wyraźnie pogłębia się tendencja zwiększania finansowania działalności bieżącej przeterminowanymi zobowiązaniami wobec dostawców<sup>6</sup>.

Stosowana strategia kredytowania odbiorców zależy od poziomu ryzyka akceptowanego przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu<sup>7</sup> wskazuje się trzy podstawowe strategie kredytowe:

- konserwatywną, zmierzającą do maksymalnej redukcji ryzyka niewypłacalności klienta i opierającą się na udzielaniu odroczonego terminu płatności tylko sprawdzonym kontrahentom, o odpowiednio długiej historii współpracy;
- agresywną, nastawioną na pozyskanie jak największej liczby klientów, poprzez oferowanie im dogodnych form płatności, bez szczegółowej analizy zdolności płatniczych odbiorcy. Strategia ta jest często stosowana jako konieczność w okresach dekoniunktury gospodarczej;
- umiarkowaną, będącą pośrednim rozwiązaniem pomiędzy powyższymi.

---

<sup>4</sup> T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 29.

<sup>5</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 146.

<sup>6</sup> Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kwartale 2010 r. oraz prognoz koniunktury na IV kwartał 2010 r., [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl), odczyt z dnia 2010-12-02.

<sup>7</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998, s. 209–210; D. Graczyk, *Akceptowalny poziom ryzyka finansowego*, w: *Zarządzanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, red. J. Grzywacz, SGH, Warszawa 2006, s. 77.

W bieżącym okresie słabej koniunktury gospodarczej znaczna część przedsiębiorstw skłania się w kierunku strategii agresywnej, pragnąc nie dopuścić do nadmiernego spadku obrotów. Skutkuje to kredytowaniem coraz większych partii dostaw czy udzielaniem wydłużonych terminów płatności. Rośnie jednak obawa o zatory płatnicze i terminowe regulowanie zobowiązań ze strony kontrahentów, a także o wzrost poziomu należności straconych. Mikro i małe przedsiębiorstwa mają bowiem często zbyt niski poziom środków pieniężnych, którymi mogą swobodnie dysponować w bieżącej działalności, pokrywając ewentualne straty.

## **2. Empiryczna charakterystyka wybranych problemów finansowania obrotu handlowego w dobie spowolnienia gospodarczego w Polsce**

Analizując problemy występujące w obszarze finansowania obrotu handlowego w polskich przedsiębiorstwach, widać wiele zagrożeń, które wpływają na okresowe wahania zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Ich identyfikacja i analiza pozwala na podjęcie działań zmierzających do minimalizacji ich negatywnego wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Z uwagi na wielowymiarowość i skomplikowany charakter tej problematyki w niniejszym artykule analizie empirycznej poddano tylko wybrane elementy.

Sprzedaż z odroczonym terminem płatności to powszechna, a często dominująca forma sprzedaży wśród mikro i małych przedsiębiorstw. Drobni przedsiębiorcy deklarują najczęściej krótkie kredytowanie odbiorców, tj. do 14 dni (60,6% wskazań), zaś faktury z terminami płatności od 15 do 30 dni wystawiało 23,9% przedsiębiorców. Zaledwie 15,5% firm udzielało terminów płatności przekraczających 1 miesiąc. Im dłuższy termin płatności otrzymuje odbiorca, tym częściej przedsiębiorstwo musi posiłkować się obcym kapitałem obrotowym, którego koszty muszą zostać uwzględnione w cenie sprzedaży produktów i usług.

Na pytanie o politykę wobec klientów przy udzielaniu odroczonego terminu płatności 44,7% ankietowanych mikro i małych przedsiębiorstw oceniło ją na tle konkurencji jako łagodną lub dość łagodną, a kolejne 47,3% jako umiarkowaną, tj. zbieżną z tym, co oferowane jest na rynku przez konkurencyjne firmy. Jedynie 8,0% firm deklaruje podejście restrykcyjne w finansowaniu odbiorców. Rozłożenie odpowiedzi sugeruje wyraźnie chęć zabiegania o klienta, który staje się szczególnie cenny w okresach spowolnienia gospodarczego i spadku obrotów. Potwierdzają to również kolejne dane, w których bierze się pod uwagę ważność czynników przy ustalaniu zakresu kredytowania odbiorców. Okazuje się, że mikro i małe przedsiębiorstwa biorą w pierwszej kolejności pod uwagę indywidualne negocjacje z klientem (76,6% wskazań), w których klient często wymusza określone warunki. Zwraca się też uwagę na historię współpracy z daną firmą (55,9%), co jest najprostszym i najtańszym sposobem potwierdzenia rzetelności klienta. Pozostałe czynniki,

w tym wielkość zamówienia (26,6%), praktyka stosowana w branży (16,5%) itd. miały mniejsze znaczenie. Na uwagę zasługuje tu zwłaszcza niewielkie znaczenie czynników charakteryzujących aktualną sytuację finansową odbiorcy, jak: kondycja finansowa (14,9%), renoma kontrahenta (13,8%) czy posiadany przez klienta majątek (5,3%), co wskazuje, że sytuacja rynkowa nie pozwala mikro i małym przedsiębiorcom być zbyt wybrednymi przy doborze klientów, nawet tych, którzy nie płacą gotówką za dostawy.

Panujące w Polsce od połowy 2008 roku spowolnienie gospodarcze, urastające w niektórych branżach do rangi kryzysu, jedynie nieznacznie nasiliło kłopoty ze ściąganiem należności w sektorze przedsiębiorstw, co nie oznacza, że przedsiębiorcy nie zauważają pogorszenia od momentu wystąpienia dekonunktury gospodarczej. Aż 59,0% mikro i małych przedsiębiorstw wini za poniesione straty związane z opóźnieniami płatniczymi ze strony kontrahentów właśnie panujące w Polsce spowolnienie gospodarcze. Ogólnie w badanych podmiotach tylko 10,1% sygnalizuje występowanie poważniejszych problemów z terminowym spływem należności, a 29,8% wskazuje, że takie problemy pojawiają się okazjonalnie. Sytuacja nie jest więc wprawdzie optymalna, a nawarstwiająca się spóźnienia mogą prowadzić do powstawania zatorów płatniczych w obrocie handlowym, jednak ogólnie wpływ kryzysu na sektor przedsiębiorstw można ocenić jako jedynie umiarkowanie negatywny.

Badając przyczyny nieterminowego regulowania należności przez kontrahentów, w pierwszej kolejności widać nakładające się opóźnienia w całym łańcuchu dostaw (34,6% wskazań). Przedsiębiorcy często udzielają fakturowych terminów płatności analogicznych do tych, które sami uzyskują od dostawców. Każde opóźnienie skutkuje wtedy dalszymi spóźnieniami u powiązanych wzajemnymi dostawami firm. Rozwiązaniem byłoby tu posiadanie rezerw kapitału obrotowego, jednak zasoby kapitałowe mikro i małych firm są ograniczone i zwykle nie wystarczają na pokrycie nieprzewidzianych potrzeb.

Opóźnienia w spłacie należności rodzą określone skutki. Przedsiębiorstwo musi znaleźć źródła finansowania powstałych braków. Najwięcej podmiotów finansuje się poprzez rynek towarowy, opóźniając regulowanie własnych zobowiązań (por. tab. 1). Bardzo niekorzystnym efektem braku kapitału obrotowego i konieczności jego uzupełniania może być wstrzymanie inwestycji czy też niemożność wprowadzania innowacji, gdyż przedsiębiorstwo, aby zachować płynność finansową, przesuwa posiadane środki z innych obszarów działalności.

Nieco dziwne wydaje się jednocześnie, że zaledwie 6,9% przedsiębiorstw wskazało na konieczność zaciągnięcia kredytu bankowego, który mógłby uzupełnić powstałe niedobory. Sugeruje to niechęć przedsiębiorców do zadłużania się, wiążącego się z obligatoryjnym ponoszeniem kosztów finansowania. Przedsiębiorcy wolą zaciągać kredyt kupiecki, który często jest bardziej dostępny i „wydaje się” bezkosztowy.

Tabela 1

## Skutki nieterminowego spływu należności handlowych

Czynniki	Udział %
niemożność terminowego regulowania własnych zobowiązań	51,1
niemożność kontynuowania inwestycji	21,3
niemożność wprowadzania nowych produktów czy rozwiązań	8,5
konieczność zaciągania kredytu bankowego	6,9
konieczność podnoszenia cen na własne wyroby	2,1
konieczność redukcji zatrudnienia lub obniżki płac	1,6
inne	8,5

Źródło: badania własne.

Posiadanie przez przedsiębiorstwo należności przeterminowanych wymaga stosowania spójnej polityki wobec dłużników. W czasach kryzysu szczególnie istotne staje się wypracowanie odpowiednich procedur, mających za zadanie ograniczenie spóźnień, a jeśli takie wystąpią, jak najszybsze wyegzekwowanie zaległości. Procedura ta musi być dostosowana do sytuacji rynkowej podmiotu, jak również musi uwzględniać różnorodność prawno-ekonomiczną odbiorców.

Analizując działania podejmowane w tym względzie przez małe przedsiębiorstwa, widać, że najczęściej stosowane są procedury najprostsze i najtańsze, niewymagające ingerencji podmiotów zewnętrznych (por. tab. 2). Niemal połowa ankietowanych przy problemach z płatnościami żądała od nierzetelnego klienta płatności gotówkowej przy kolejnej dostawie. Niemal tyle samo firm ponaglało klientów telefonami, monitami itd., starając się w ten sposób zmusić do zapłaty zaległości w pierwszym możliwym terminie. W przypadku gdy odbiorca ma zaległości wobec wielu podmiotów, regularny kontakt może skłonić do przyspieszenia płatności jednej firmie kosztem innych podmiotów. Dość często stosowanym zabiegiem było również wstrzymywanie dostaw do momentu uregulowania płatności. Jest to jednak zabieg skuteczny, gdy klient ma ograniczone możliwości pozyskania danego towaru u innych dostawców. W przeciwnym razie skutkować to może trwałą utratą klienta, który rozpocznie współpracę z innymi dostawcami.

Zaległości płatnicze są elementem pogarszającym kondycję finansową przedsiębiorstw. Mogą one zachwiać płynnością podmiotu gospodarczego, ale przekładają się również na wymierne straty finansowe, wynikające z konieczności pokrywania braków kapitałowych czy przerw w produkcji i sprzedaży. Z uwagi na znaczenie małych przedsiębiorstw w gospodarce należy zatem na bieżąco analizować tego rodzaju straty, aby móc prognozować rozwój sektora w kolejnych okresach. Obecnie stosunkowo dużo, bo aż 11,2% firm wskazuje, że straty z tytułu nieodzyskanych należności są znaczące lub bardzo znaczące. Z kolei 22,3% ankietowanych określiło je jako przeciętne, a 66,5% jako niewielkie lub żadne.

Tabela 2

Działania wobec klientów przekraczających fakturowe terminy płatności\*

Czynniki	Udział %
zastosowanie płatności gotówkowej przy kolejnych zamówieniach	43,1
wzmoczona kontrola klienta: wysyłane monity, telefony ponagające itd.	42,6
wstrzymanie dostaw do momentu uregulowania zadłużenia	38,8
skracanie terminów płatności przy kolejnych zamówieniach	19,2
redukcja przyznanych klientowi opustów, rabatów itd.	16,0
korzystanie z usług firm windykacyjnych	11,2
żądanie zabezpieczenia dostarczanych towarów np. weksła, zastawu	5,3
inne	10,1

\* możliwe było wskazanie maksymalnie 3 odpowiedzi

Źródło: badania własne.

Pomimo strat wynikających z niezapłaconych faktur handlowych większość małych firm nie przywiduje większych „rewolucji” w zakresie warunków dostaw. 72% przedsiębiorstw nie zamierza tych warunków w ogóle zmieniać, a tylko 23% ma zamiar podjąć działania w tym względzie, w tym 16% zamierza zwiększyć zakres płatności gotówkowych, a 7% planuje skrócenie terminów płatności. Dodatkowo należy zaznaczyć, że większość (89%) badanych przedsiębiorstw nie prognozuje poprawy w spłatach należności, w tym 13% przewiduje dalsze pogorszenie. Małe przedsiębiorstwa nie zauważają zatem obecnie (maj 2010 roku) zwiastunów poprawy koniunktury gospodarczej w Polsce, co sugeruje, że rynek czeka jeszcze przynajmniej kilka niekorzystnych ekonomicznie miesięcy.

## Podsumowanie

Problem zachowania płynności finansowej to fundamentalny problem każdego przedsiębiorstwa. Brak środków finansowych na regulowanie najbardziej wymagalnych zobowiązań może w szybkim czasie doprowadzić do upadłości firmę, zwłaszcza jeśli jest ona mikro lub małym przedsiębiorstwem, tj. podmiotem o niewielkich zasobach majątkowych, z ograniczonym dostępem do finansowania obcego itd. Sytuacja finansowo-majątkowa takich podmiotów utrudnia im zatem przetrwanie trudniejszych ekonomicznie okresów.

Należy zaznaczyć, że poziom finansowania obrotu handlowego omawianych przedsiębiorstw zależy w znacznym stopniu od realizowanej przez nie polityki w zakresie zarządzania należnościami. Zbyt duży i bezproblemowy dostęp do sprzedaży na kredyt może spowodować u dostawcy poważne problemy wywołane



przez nierzetelnych lub niewypłacalnych klientów, co nasila się jeszcze w okresach dekonunktury gospodarczej. Mimo zatem uzasadnionych obaw co do możliwego spadku obrotów podczas kryzysu, firmy powinny stosować konsekwentną strategię kredytowania odbiorców, uwzględniającą kryteria przyznawania odroczonego terminu płatności za dostarczone przez siebie towary.

Żadne przedsiębiorstwo, mimo właściwego zarządzania, nie jest w stanie wyeliminować całkowicie ryzyka opóźnień w spływie należności. Powstaje zatem problem finansowania powstałych niedoborów kapitałowych. Przedsiębiorstwo powinno mieć dostęp do kapitału bankowego, najlepiej w formie elastycznych linii kredytowych, potrzeby bieżącego finansowania są bowiem bardzo zmienne. Tymczasem mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce nastawiają się raczej na finansowanie się poprzez rynek towarowy, w tym przez finansowanie przeterminowane. Jest to rozwiązanie ryzykowne, gdyż może skutkować nie tylko restrykcjami finansowymi i handlowymi ze strony dostawców, ale wręcz wstrzymaniem współpracy z kontrahentem i istotnym pogorszeniem reputacji firmy na rynku. Można wnioskować zatem, że obszar finansowania działalności bieżącej polskich mikro i małych przedsiębiorstw wymaga wielu istotnych zmian, w tym zwiększenia poziomu profesjonalizmu w obszarze zarządzania operacyjnego.

## **SHAPING THE CLAIMS BY MICROENTERPRISES**

### **Summary**

There are many enterprises with problems of the financial liquidity in 2010. It needs the effective commercial receivables management as well as successful gaining the working capital from the bank sector and the commercial market. The lack of working capital is one of the most important factors if the enterprise's bankruptcy. Many mikro and small enterprises in Poland do not have any standards or procedures in receivables management. They prefer running into debts from their suppliers rather than from the financial institutions. This subject of analysis is based on the questionnaire researches in the group of mikro and small enterprises in 2010.

*Translated by Małgorzata Okręglika*