

GRZEGORZ ZIMON

KONTROLA I ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH TWORZĄCYCH GRUPY ZAKUPOWE

Słowa kluczowe: należności, grupy zakupowe

Keywords: receivables, purchasing groups

Klasyfikacja JEL: G32

Wprowadzenie

Obecnie tylko te przedsiębiorstwa, które rozważnie zarządzają kapitałem obrotowym, mają realne możliwości rozwoju. Optymalizacja kapitału obrotowego prowadzi do bezpiecznego funkcjonowania na rynku, czego efektem jest dodatni kapitał obrotowy netto. Jednym z ważnych elementów, wpływającym na poziom kapitału obrotowego netto są należności bieżące. Sprawne zarządzanie nimi wymaga ciągłego ich analizowania, oceny ich poziomu i kontroli. Ich wzrost jest oznaką zwiększenia zakresu kredytowania odbiorców oraz większego zapotrzebowania na kapitał obrotowy¹. Jeżeli nastąpi zwiększanie poziomu należności, to mogą się zmniejszyć zasoby pieniężne, co pogorszy sprawność zarządzania. Dlatego bardzo ważne dla przedsiębiorstwa jest racjonalne zarządzanie należnościami. Zarządzanie należnościami rozpoczyna się od decyzji, czy oferować kredyt czy nie². Jest to najtrudniejsza decyzja, przed którą staje jednostka zarządzająca należnościami. Trafnie wybrane decyzje będą skutkować wpływem należności, błędy popełnione już na tym etapie mogą prowadzić do ich utraty. Tak więc zarządzanie należnościami jest bardzo istotną częścią zarządzania przedsiębiorstwem, aby mogło przebiegać sprawnie musi być poparte ciągłą kontrolą.

¹ J. Kowalczyk: *Jak określić zapotrzebowanie na kapitał obrotowy – metoda przyrostowa*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 3 (27), s. 83.

² E.F. Brigham, J.F. Houston: *Podstawy zarządzania finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2005, s. 266.

Zarządzanie należnościami – kredyt handlowy

Podjęta decyzja o udzieleniu kredytu kupieckiego uruchamia proces zarządzania należnościami i ich kontroli. Kredyt kupiecki ma kluczowy wpływ na sytuację płatniczą obu stron uczestniczących w procesie kredytowania: kredytodawców i kredytobiorców. Jest ważnym narzędziem związanym z zarządzaniem należnościami. Kształt polityki kredytowej, jaką przedsiębiorstwo prowadzi jest zależny od poziomu ryzyka, jakie podejmują menedżerowie zarządzający nim. Ryzyko to wynika z faktu, że płatności gotówkowe w przedsiębiorstwach zajmujących się handlem hurtowym są realizowane na niewielkim poziomie. Większość sprzedaży odbywa się na kredyt. Odbiorcy, pomimo otrzymania sprzedaży na warunkach kredytowych, często przeciągają terminy płatności, co wiąże się z większymi kosztami ponoszonymi przez sprzedających i ryzykiem nieotrzymania należności.

Jedynym sposobem eliminacji tego ryzyka jest odmowa udzielenia kredytu handlowego danemu klientowi³. Jednak tego rodzaju działanie szybko przełożyłoby się na zmniejszenie obrotów i zagrożenie upadłością przedsiębiorstw. Aby temu zapobiec, zarządzający jednostką powinni wybrać racjonalną strategię zarządzania należnościami. W literaturze przedmiotu można znaleźć jako metody zarządzania należnościami: politykę konserwatywną, agresywną i umiarkowaną

Miernikiem charakteru i stosunków kredytowych z kontrahentami jest wskaźnik pozycji kredytowej⁴:

$$\text{Wskaźnik pozycji kredytowej} = \frac{\text{należności od odbiorców}}{\text{zobowiązania wobec dostawców}}$$

Wskaźnik powyżej 1 oznacza pozycję kredytodawcy, a poniżej 1 wskazuje na pozycję kredytobiorcy.

Przedsiębiorstwa preferują sprzedaż towarów, wyrobów gotowych, materiałów za gotówkę, jednak aby konkurować na rynku, zmuszone są do oferowania kredytowych warunków sprzedaży poprzez ustalenie jak najbardziej korzystnej polityki zarządzania należnościami. Tworząc politykę zarządzania należnościami powinny ustalić kryteria oceny wiarygodności klientów, warunki płatności stosowane przy sprzedaży, metody ściągania „złych” należności⁵.

Sformułowanie kryteriów oceny kontrahentów pozwala określić, którzy z nich zasługują na to, żeby oferować im kredyty handlowe, a którzy nie. Jest to bardzo ważne narzędzie umożliwiające kontrolę spływu należności.

³ R. Brealey, C. Myers: *Principles of Financial Management*, John Willey and Sons, New York 1985, s. 434.

⁴ A. Kusak: *Właściwa pozycja kredytowa firmy sposobem na utrzymanie płynności finansowej*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 17 (41), s. 74.

⁵ A. Kusak: *Polityka w zakresie należności sposobem na poprawę zysków i płynności firmy*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 15 (39), s. 77.

Badania wykonane przez P. Rytka na polskich przedsiębiorstwach wykazały, że w latach 2004–2006 okres regulowania należności wynosił:

- do 30 dni i obejmował około 55% ogółu należności,
- od 31 do 60 dni – dotyczył 20% ogółu należności,
- od 61 do 90 dni – około 14% ogółu należności,
- powyżej 90 dni – to około 11% należności⁶.

Przeprowadzone badania na grupie 25 przedsiębiorstw tworzących grupy zakupowe z branży budowlanej związanej z techniką grzewczą wykazały, że okres ten ulega skróceniu i wynosi od 14 do 30 dni. Jest to wynik braku zaufania do odbiorców i obawa przed wystąpieniem zatorów płatniczych, które mogą być groźne dla przedsiębiorstwa.

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie realizować politykę kredytową, zarządzający powinni określić standardy służące ocenie klientów, limity kredytów dla poszczególnych grup klientów, warunki sprzedaży, sposoby windykacji dla poszczególnych grup klientów, zasady podziału klientów na poszczególne segmenty.

Przestrzeganie powyższych zasad usprawnia proces zarządzania należnościami i pozwala ograniczać ryzyko związane z wystąpieniem opóźnień w spływie należności od odbiorców. Pozytywny wpływ na skuteczną kontrolę należności w grupach zakupowych ma transfer informacji dotyczący niesolidnych odbiorców, który pozwala ograniczyć ryzykowne transakcje.

Bardzo ważną bronią w walce z konkurencją, stosowaną w obszarze zarządzania należnościami jest skonto. Polityka upustowa przedsiębiorstw znacznie wpływa na sterowanie należnością. Przedsiębiorstwa stosują zazwyczaj skonto za płatność. Jest to wielkość obniżki wyrażonej w procentach, jaką można zaoferować odbiorcom za spełnienie warunków zaoferowanych przez dostawcę. Zazwyczaj dotyczy to przyśpieszenia terminu płatności. Przyśpieszenie tychże terminów wiąże się ze skróceniem oczekiwania należności, czego efektem jest szybszy wpływ gotówki lub środków na rachunek bankowy. Tym sposobem zmniejsza się udział kredytów finansujących należności oraz poziom należności. Przeprowadzone badania wykazały, że przejście przedsiębiorstw do grup zakupowych zwiększyło częstość stosowania tego narzędzia i pozytywnie wpłynęło na wyniki finansowe firm.

Kontrola i windykacja należności

Ostatni element kreujący politykę zarządzania należnościami to system kontroli i egzekwowania należności. W celu wyeliminowania kosztów złych długów potrzebne jest prowadzenie skutecznej windykacji. Jej skuteczność zależy od efektywności systemu kontroli. W literaturze dominuje podział zarządzania należnościami na politykę agresywną, konserwatywną i umiarkowaną. Jeżeli w firmie pojawiają się złe należności, to menedżerowie

⁶ P. Rytka: *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009, s. 42.

stają przed wyborem, czy zlecać windykacje należności na zewnątrz, czy wyodrębnić oddzielną jednostkę w przedsiębiorstwie.

Windykacja może być prowadzona przez firmy zewnętrzne, jednak taka polityka powoduje wzrost kosztów. Sposobem na wyeliminowanie tych kosztów jest prowadzenie samodzielnie windykacji przez wewnętrzne wydziały w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwa tworzące grupy zakupowe procesy związane z odzyskiwaniem należności dzielą na windykację wewnętrzną prowadzoną przez wyodrębnioną jednostkę w przedsiębiorstwie lub dział księgowości oraz windykację prowadzoną przez firmę zewnętrzną. W tego typu jednostkach windykacja dzieli się na dwa etapy.

Pierwszy etap to windykacja przy udziale specjalnie utworzonych jednostek w firmie, jest to windykacja wewnętrzna. Tego typu jednostka ma za zadanie przeprowadzać ciągłą kontrolę należności. W przypadku pojawienia się opóźnień w płatnościach, jednostka ta rozpoczyna proces egzekwowania należności. W przebadanej Grupie Zakupowej pierwszym etapem windykacji należności jest wysyłanie wiadomości sms do właścicieli mniejszych firm lub kontakt telefoniczny z działem księgowości w celu poinformowania o opóźnieniu lub uzgodnienia czy nie wystąpiły jakieś błędy i zaniedbania, np. brak faktury u odbiorcy itp. Następnie, tydzień po terminie zapłaty zostaje wysłane wezwanie do zapłaty. Dodatkowo, kierownicy sprzedaży zostają zmuszeni wewnętrznymi procedurami do wszczęcia procesu windykacji należności. Na ogół windykacją zajmuje się dział finansowy, jednak zalecane jest, aby był wspomagany przez dział sprzedaży, który często ma dodatkowe informacje na temat odbiorców⁷. W przypadku dużych przedsiębiorstw przeprowadzenie windykacji wyłącznie przez jednostki własne jest wysoko ryzykowne. W przypadku utraty kontroli nad piętrzącymi się należnościami przedsiębiorstwo łatwo może utracić płynność finansową.

Ważnym narzędziem służącym do kontroli i zarządzania należnościami jest również stworzenie wykazu wieku należności. Grupuje on należności według czasu ich powstania⁸. Dodatkowo, w celu ułatwienia podejmowania decyzji dotyczących kredytów kupieckich, zostaje dokonana ocena wiarygodności kontrahenta przy pomocy modelu punktowej oceny ryzyka kredytowego. W przypadku, gdy wewnętrzny system windykacji zawodzi, informacje na temat zaległości danego kontrahenta zostają przekazane do specjalnie utworzonej przez przedsiębiorstwa tworzące grupę zakupową Jednostki Centralnej, która to przekazuje szczegółowe informacje o płatności firmie zewnętrznej.

Drugi etap to zlecenie Jednostce Centralnej przeprowadzenia windykacji. W Grupach Zakupowych Jednostka Centralna podpisuje umowę z zewnętrzną firmą windykacyjną. W ten sposób zakup grupowy usługi jest dla przedsiębiorców korzystny z punktu widzenia kosztów. Przedsiębiorstwa działające w grupach zakupowych ponoszą niższe koszty

⁷ A. Adamska, T. Dąbrowski: *Zarządzanie należnościami w warunkach recesji – zadanie działów finansowych i sprzedaży*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001, nr 2, s. 58.

⁸ W. Pluta, G. Michalski: *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 90.

związane z windykacją niż firmy działające samodzielnie na rynku. Wynika to z faktu, że umowę z firmą windykacyjną w imieniu wszystkich przedsiębiorstw zawiera jednostka centralna.

Decyzja o udzielaniu sprzedaży na kredyt powoduje pojawienie się następnego problemu związanego z egzekwowaniem należności. Zarządzający, tworząc politykę zarządzania należnościami stają przed dylematem, czy udzielać kredytu i na jaki okres. Są to dwa współzależne działania. Sprzedaż na kredyt zwiększa krąg odbiorców. Pozwala pozyskiwać takich odbiorców, którzy w danym momencie nie mają wolnych środków pieniężnych.

Oferowanie odbiorcom korzystnego kredytu przy tak wielkiej konkurencji, kryzysie finansowym jest jedną z metod na pozyskiwanie nowych klientów. Kredyt ma też za zadanie utrzymać dotychczasowych klientów.

Zarządzanie kapitałem poprzez zintegrowany system dostaw pozwala wykorzystać kredyt jako skuteczną broń w walce z konkurencją. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa składają wspólne zamówienie na dużą partię towarów, dzięki czemu otrzymują dłuższy okres czasu na uregulowanie zobowiązania. Taka sytuacja pozwala wydłużyć termin kredytowania odbiorców. System ten pozwala przyciągać nowych odbiorców poprzez oferowanie im korzystniejszych warunków kredytowych.

Należności będą powstawać pomimo wielu systemów zachęt oferowanych odbiorcom. Należności powinny być przedmiotem stałej i systematycznej oceny. Ich wzrost jest oznaką zwiększenia kredytowania odbiorców, co będzie się przekładało na wyższe koszty. Oznacza to też wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Rosnący poziom należności powoduje zmniejszenie środków pieniężnych. Im większy zakres zamrożenia środków w należnościach, tym większe jest prawdopodobieństwo powstania kosztów utraconych możliwości. Ponadto, nagły wzrost należności może doprowadzić do utraty płynności finansowej wskutek zamrożenia zbyt wysokiego poziomu środków pieniężnych w należności. Jako bardzo dobry sposób poprawy spływu należności autorzy podają metodę refinansowania udzielonych kredytów handlowych za pomocą *factoringu*⁹.

Metoda ta nie znalazła zainteresowania wśród przedsiębiorstw tworzących zintegrowany system dostaw, gdyż uważana jest za zbyt kosztowną. Podobne rezultaty, a znacznie mniej kosztowne, przedsiębiorstwa uzyskują dzięki zleceniu negocjacji z firmami windykacyjnymi Jednostce Centralnej w danej grupie zakupowej. Mocna pozycja negocjacyjna całej grupy pozwala uzyskać korzystne ceny za zlecane usługi. Znajdzie to przełożenie na czas i wielkość oferowanych kredytów handlowych przez przedsiębiorstwo. Istotne z punktu widzenia kontroli zarządzania należnościami jest tworzenie bilansowego zestawienia należności według czasu ich spływu do przedsiębiorstwa¹⁰. Dostarcza ono informacji o strukturze i poziomie należności ściągalnych i nieściągalnych. Na jego podstawie można prognozować

⁹ *Zarządzanie majątkiem w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, red. J. Grzywacz, SGH, Warszawa 2005, s. 106.

¹⁰ M. Sierpińska, D. Wędzki: *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 120.

wpływy należności w danym okresie. Może być sporządzane w wielkościach procentowych lub bezwzględnych. Zawiera ono informacje o należnościach, dotyczące najczęściej jednego miesiąca, które nie zostały jeszcze zainkasowane i pełni rolę kontrolną.

Skuteczny i sprawnie zorganizowany controlling należności pozwala ograniczać koszty ich monitorowania. Koszty monitorowania należności to grupa kosztów, do której zaliczamy koszty ciągłego monitorowania, ściągania należności. Koszty te dotyczą najistotniejszego elementu w procesie zarządzania należnościami – monitorowania wierzytelności¹¹. Brak monitorowania należności równa się bankructwu. Wzrost tych kosztów w całej strukturze kosztów związanych z zarządzaniem należnościami niekoniecznie należy odczytywać jako negatywną sytuację, o ile przynosi on wysokie profity.

W celu wyeliminowania kosztów złych długów potrzebne jest prowadzenie skutecznej windykacji. Może być ona prowadzona przez firmy zewnętrzne, jednak taka polityka powoduje wzrost kosztów. Sposobem na wyeliminowanie tych kosztów jest prowadzenie samodzielnie windykacji przez wewnętrzne wydziały w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań i podsumowanie

Przeprowadzone badania na grupie 25 przedsiębiorstw tworzących grupy zakupowe wykazały, że kontrola i zarządzanie należnościami w tej grupie firm jest skuteczna i przynosi korzyści prowadzące do poprawy sytuacji finansowej firmy. W przedsiębiorstwach, które zanotowały wzrost poziomu należności, wynikał on przede wszystkim ze zwiększenia sprzedaży i zastosowania dla niektórych grup kontrahentów dłuższych terminów płatności. Zaledwie 18% badanych firm jako przyczynę wzrostu stanu należności uważa mniej skuteczny monitoring stanu należności. Tak więc, wprowadzony system egzekucji i kontroli należności przynosi efekty.

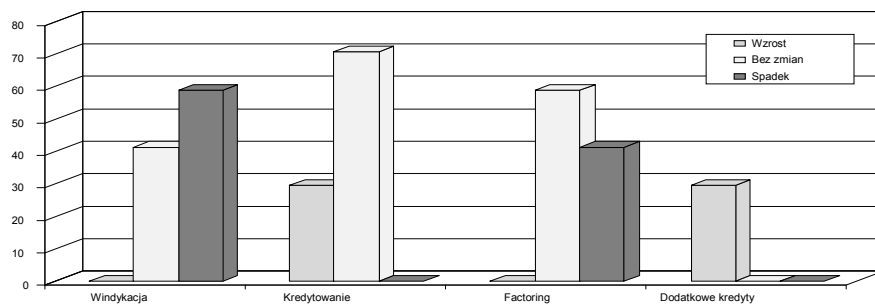
Bardzo ważnym spostrzeżeniem jest fakt, że pomimo iż stan należności się zwiększył, to w 88,2% przebadanych jednostek poprawiła się rotacja należności. Na pytanie dotyczące poziomu należności przeterminowanych oddanych na drogę sądową, 94% przebadanych firm stwierdziło, że nastąpiło zmniejszenie tego poziomu, 6% stwierdza, że nie zauważyło istotnych zmian. Potwierdza to po raz kolejny skuteczny proces kontroli należności.

Na pytanie, jak funkcjonowanie w grupach zakupowych wpływa na politykę oferowanych kredytów kupieckich, 53% firm stwierdziło, że stara się wydłużać termin kredytów kupieckich w porównaniu do sytuacji, gdy działały samodzielnie na rynku. Celem tego działania jest pozyskanie nowych kontrahentów i utrzymanie dotychczasowych. Odbiorcy, szukając dostawcy, zwracają uwagę na dwa elementy – cenę i termin płatności. Wydłużenie terminów spłaty należności spowoduje większe obciążenia na grupie pracowników zajmujących się windykacją. Jednak wprowadzony system kontroli i zarządzania jest tak skonstruowany, że nie powinien obniżyć jakości działania.

¹¹ F.C. Scherr: *Modern Working Capital Management Text and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989, s. 252.

W badanej branży istnieją minimalne możliwości wykorzystania w walce z konkurencją ceny, za to termin płatności to bardzo mocny argument dla przedsiębiorstw tworzących grupy zakupowe, stąd takie działanie w ponad połowie przedsiębiorstw. Pozostałe przedsiębiorstwa stosują dotychczasową politykę zarządzania kredytami kupieckimi – 23,5% lub starają się skracać terminy – 23,5%. Na pytanie, czy wejście do grupy zakupowej wymagało poniesienia nowych kosztów związanych z zarządzaniem należnościami 35,3% ankietowanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Reszta, czyli 64,7% firm nie poniosło nowych kosztów. Nowe koszty dotyczące należności, jakie przedsiębiorstwa poniosły w związku z wejściem do grupy zakupowej, związane były głównie z dwoma elementami: kosztami utworzenia lub wydzielenia jednostki windykacyjnej wewnątrz firmy i kosztami związanymi z pozyskaniem nowych kredytów.

Kolejne pytanie dotyczyło poszczególnych elementów zarządzania należnościami, w których zaobserwowano zmiany w poziomie ponoszonych kosztów.



Rysunek 1. Obszary największych różnic

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zarządzania należnościami, największe różnice mające związek z korzystaniem ze strategii zintegrowanego systemu dostaw odnotowano w następujących obszarach: koszty związane z windykacją (spadek deklaruje 58,8% firm); koszty kredytowania odbiorców (brak zmian deklaruje 70,6% firm), 29,4% ankietowanych uważa, że nastąpił wzrost w tej kategorii kosztów; dodatkowe kredyty (wzrost deklaruje 29,4% firm) to czynnik, który spowodował zwiększenie kosztów powyżej wymienionych związanych z kredytowaniem odbiorców, *factoring* (brak zmian deklaruje 58,8% firm);

Podsumowując można stwierdzić, że zmiany, jakie wynikły z wejścia do grupy zakupowej w obszarze zarządzania należnościami są korzystne dla przedsiębiorstw, gdyż poprawiła się rotacja zarządzania należnościami i nie zanotowano wzrostu kosztów obsługi zarządzania należnościami.

Literatura

- Adamska A., Dąbrowski T.: *Zarządzanie należnościami w warunkach recesji – zadanie działów finansowych i sprzedaży*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2001, nr 2.
- Brealey R., Myers C.: *Principles of Financial Management*, John Wiley and Sons, New York 1985.
- Brigham E.F., Houston J.F.: *Podstawy zarządzania finansami*, t. 1, PWE, Warszawa 2005.
- Kostrubiec W.: *Zarządzanie finansami*, „Finansista” 2003, nr 11.
- Kowalczyk J.: *Jak określić zapotrzebowanie na kapitał obrotowy – metoda przyrostowa*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 3(27).
- Kusak A.: *Polityka w zakresie należności sposobem na poprawę zysków i płynności firmy*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 15(39).
- Kusak A.: *Właściwa pozycja kredytowa firmy sposobem na utrzymanie płynności finansowej*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 17(41).
- Pluta W., Michalski G.: *Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem*, Beck, Warszawa 2005.
- Rytko P.: *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009.
- Scherr F.C.: *Modern Working Capital Management Text and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989.
- Sierpińska M., Wędzki D.: *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Zarządzanie majątkiem w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, red. J. Grzywacz, SGH, Warszawa 2005.

dr inż. Grzegorz Zimon
Politechnika Rzeszowska

Streszczenie

W artykule przedstawiono, w jaki sposób przedsiębiorstwa działające w grupach zakupowych kontrolują i zarządzają należnościami. Przeprowadzono badania na 25 przedsiębiorstwach działających w grupie zakupowej z branży budowlanej. Następnie zaprezentowano, jakie korzyści osiągają przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania należnościami, działając wspólnie w grupie zakupowej oraz jakie są tego wady.

**CONTROL AND MANAGEMENT OF RECEIVABLES
IN COMPANIES CREATING PURCHASING GROUPS**

Summary

The paper presents how companies operating in purchasing groups control and manage receivables. A survey among 25 companies from the construction industry, operating in purchasing groups, was conducted. The article ends with the presentation of the benefits that the companies achieve in the field of receivables management and disadvantages of working together in a purchasing group.