

DOROTA STRUBEL

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ROLA DZIAŁU WINDYKACJI W PROCESIE WSPOMAGANIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KREDYTU KUPIECKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie roli działu windykacji we wspomaganianiu zarządzania ryzykiem kredytu kupieckiego w przedsiębiorstwie. Zasady zarządzania ryzykiem tego rodzaju mogą być zróżnicowane w zależności od przedsiębiorstwa, jednak wyodrębnić można kilka istotnych czynności pomagających w ograniczeniu ryzyka. Autorka wskazała na fazy procesu zarządzania oraz na działania, które wspomagają ten proces. Skupiono uwagę na konieczności weryfikacji wiarygodności finansowej przyszłego tudzież obecnego kontrahenta, prawidłowego podpisywania umów handlowych, stosowania zabezpieczeń, konieczności szybkiej reakcji w przypadku braku zapłaty. Wskazano na wagę korzystania ze struktury wiekowej należności w aspekcie monitorowania należności oraz systemie blokad dostaw towaru w aspekcie kontrolowania ryzyka kredytowego.

W artykule wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w 2010 roku na temat czynników determinujących skuteczność działań windykacyjnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem kredytowym, weryfikacja kontrahenta, monitoring należności

Wprowadzenie

Każda podejmowana działalność gospodarcza obarczona jest ryzykiem, które oznacza, że spodziewane korzyści finansowe mogą okazać się mniejsze niż przewidywano lub nawet przerodzić się w straty¹. Przedsiębiorstwo prowadzące działalność narażone jest na różne rodzaje ryzyka, w zależności od różnych czynników otoczenia. Ryzyko kredytowe jest jednym z nich i związane jest z udzielaniem kontrahentom kredytu kupieckiego. Jest nieodłącznym elementem biznesu i jedynym sposobem na uniknięcie go jest zaprzestanie udzielania kredytu. Każde przedsiębiorstwo stosuje własną politykę zarządzania ryzykiem kredytowym, ponieważ stanowi ona o przewadze konkurencyjnej na rynku.

¹ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011, s. 17.

Zarządzanie ryzykiem kredytu kupieckiego w przedsiębiorstwie

Zarządzanie ryzykiem kredytowym ma istotne znaczenie w prowadzeniu każdej działalności gospodarczej i bardzo często bywa utożsamiane z windykacją należności. W praktyce jest to jednak bardziej złożony proces, w którym działania windykacyjne są tylko jednym z jego elementów². Jak zauważa B. Ritchie i D. Marshall każde przedsiębiorstwo powinno wypracować skuteczną politykę działania w warunkach ryzyka, czyli umiejętnego zarządzania ryzykiem w procesie podejmowania oraz realizacji decyzji ekonomicznych³. Proces zarządzania ryzykiem handlowym określany jest jako *risk management* i obejmuje wszelkie procedury oraz zasady postępowania przy udzielaniu kredytu handlowego, cele, a także obszar związany z prowadzeniem współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Mając na uwadze elementy procesu *risk management*, które P. Rytko określa jako⁴:

- identyfikację ryzyka,
- selekcję rodzajów ryzyka,
- ocenę ryzyka,
- wybór metody zarządzania (kontroli),
- wdrożenie wybranej metody kontroli,
- ocenę zastosowania metody,

można stwierdzić, że proces *risk management* obejmuje dwie fazy: diagnozowania oraz kontroli ryzyka. Działania związane z procesem *risk management* mogą być prowadzone w ramach funkcjonowania działu windykacji w przedsiębiorstwie. Składają się na to czynności wykonywane na etapie prowadzenia rozmów o rozpoczęciu współpracy oraz czynności wykonywane w etapie windykacji polubownej, a następnie komorniczej.

Proces zarządzania ryzykiem kredytowym nie jest zbiorem czynności podejmowanych pochopnie, lecz jest ciągiem przemyślanych i systematycznych działań zmierzających do zabezpieczenia majątku wierzyciela w taki sposób, aby jego dochody były chronione przed stratami, natomiast cele osiągnąć bez zakłóceń⁵. W strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujące działy windykacji mogą odpowiadać za opracowywanie metod oceny ryzyka kredytowego związanego z przyszłym tudzież obecnym kontrahentem, a także za kontrolę i monitorowanie ryzyka kredytowego. Metody oceny ryzyka kredytowego w odniesieniu do kontrahenta mogą być różne w różnych przedsiębiorstwach, jednak zazwyczaj sprowadzają się do oceny wiarygodności kontrahenta, właściwego podpisania umowy handlowej, stałego monitorowania płatności, zabezpieczania przyszłych wierzytelności. Rolą działu windykacji jest niedopuszczenie do rozpoczęcia współpracy z niesolidnym kontrahentem, stale opóźniającym się w płatnościach, szukanie informacji na

² J. Folga, P. Stępień, *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 35.

³ B. Ritchie, D. Marshall, *Business Risk Management*, London 1993, s.169–185.

⁴ P. Rytko, *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009, s. 233.

⁵ E. Stroiński, *Ubezpieczenie gospodarcze jako czynnik bezpiecznego kierowania gospodarstwem rolnym*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1989, s. 87.

temat potencjalnych klientów i weryfikowanie ich zarówno w wywiadowni gospodarczej, jak i przez wywiad środowiskowy. Dla przedsiębiorstwa bowiem bardzo ważnym elementem są nie tylko stali partnerzy, ale również wiarygodni. Wiarygodnym kontrahentem według L. Lamenta i D. Tobolskiej jest taki kontrahent, z którym współpracuje się w warunkach pełnej wiary i zaufania, a realizacja zawartych umów obciążona jest minimalnym stopniem ryzyka⁶. Współpraca z kontrahentem wymaga dlatego wszechstronnej oceny ryzyka kredytowego, natomiast pomiar ryzyka kredytowego powinien być dokonywany już na etapie rozpatrywania decyzji o podjęciu współpracy.

Fazy procesu zarządzania ryzykiem kredytowym

Faza diagnozowania ryzyka to faza oceniająca wiarygodność kontrahenta, pozyskiwanie informacji o nim, staranność w podpisywaniu umów handlowych, stosowanie zabezpieczeń. Faza kontroli ryzyka natomiast polega na stałym monitorowaniu powstałych należności, uskutecznianiu systemu blokad dostaw towaru, jak również stałej kontroli limitu kupieckiego. Jeśli przedsiębiorca planuje długotrwałą współpracę handlową z odbiorcą, wówczas w zapisach umowy handlowej, oprócz warunku przyznania określonego terminu płatności, powinien znaleźć się również warunek limitu kredytowego. Limit kredytu kupieckiego⁷ określa maksymalną wartość zadłużenia odbiorcy z tytułu zakupów dokonanych z wykorzystaniem odroczonego terminu płatności.

Do fazy diagnozowania ryzyka należy zaliczyć działania związane z ochroną przed nierzetelnym klientem. Przedsiębiorstwo może uchronić się przed współpracą z nierzetelnym klientem uzyskując informacje na temat kondycji finansowej przyszłego kontrahenta z wywiadowni gospodarczej. Wywiadownia sporządza wówczas raport, który zawiera ocenę finansową klienta, ocenę ryzyka kredytowego, posiadany majątek, powiązania osobowe właścicieli itp. Jest to cenna informacja, ponieważ ułatwia proces podejmowania decyzji dotyczącej przyszłej współpracy. Powyższe informacje powinny dać odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo, z którym odbywa się współpraca lub dopiero powstał zamiar o współpracy, jest wiarygodne. A nieodzownym warunkiem wiarygodności kontrahenta jest jego wypłacalność, czyli zdolność do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań w stosunku do innych jednostek gospodarczych. Dział windykacji dokonując takiej selekcji klientów z pomocą wywiadowni oraz wykluczając tych najmniej wiarygodnych, zmniejsza tym samym ryzyko kredytowe przedsiębiorstwa. Oczywiście weryfikacja wiarygodności finansowej kontrahentów nie daje stuprocentowej pewności i nie wystarcza do zabezpieczenia przed ryzykiem, ale w znacznym stopniu pozwala na jego minimalizację. Umożliwia także wcześniejszą rezygnację z zawarcia umowy z nieuczciwym bądź niewiarygodnym partnerem. Niemniej jednak ważne jest zebranie

⁶ L. Lamenta, D. Tobolska, *Jak sprawdzić wiarygodność kontrahentów*, Con Lex, Gdynia 1992, s. 94.

⁷ J. Folga, *Jak ustalić właściwy termin płatności dla odbiorców*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 9, s. 79.

wszelkich informacji na temat pozycji klienta w branży, w której działa, by móc ocenić również branżę.

Wpływ właściwego podpisywania umów na ryzyko kredytowe

Nie należy zapominać jak ważnym aspektem w zarządzaniu ryzykiem kredytowym jest właściwe podpisanie umowy o współpracy handlowej. Bardzo często bowiem kłopoty związane z uzyskaniem zapłaty od nabywców towarów lub usług wynikają z niewłaściwych zapisów umowy handlowej⁸. Prawdą jest również to, że nawet dobrze sporządzone umowy nie zapewniają terminowego wpływu należności. Niemniej jednak w razie sporu o zapłatę umowa stanowić będzie jeden z ważnych dowodów procesowych, świadczących na korzyść przedsiębiorcy. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę w roku 2010 badań⁹ wskazują, że odpowiednio sporządzona umowa handlowa zwiększa szansę na odzyskanie zaległych należności. Badaniem objęto grupę 82 osób fizycznych oraz zajmujących się windykacją należności na terenie kraju. Przeprowadzone badanie miało charakter doraźny i przeprowadzono je na potrzeby pracy naukowej. Respondentom zadano między innymi pytanie o wpływ podpisywania umów handlowych na skuteczność windykacji. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1
Skuteczność windykacji a właściwe podpisywanie umów handlowych

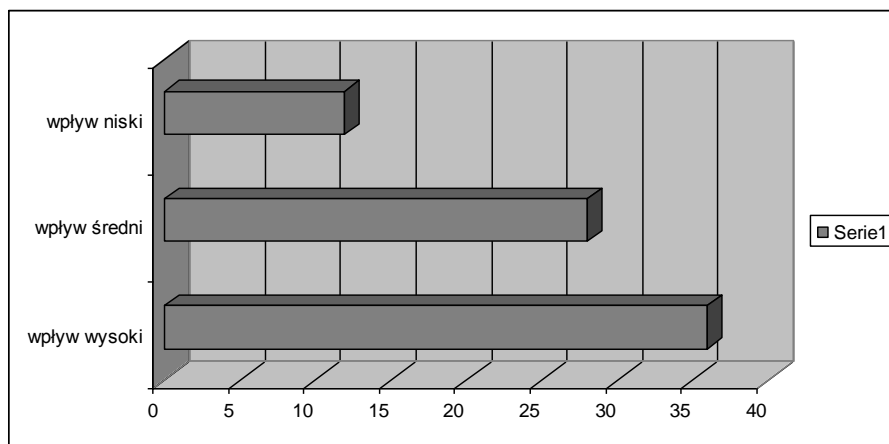
Udzielane odpowiedzi	Liczebność	Procent z ogółu
Wpływ wysoki	36	47,37
Wpływ średni	28	36,84
Wpływ niski	12	15,79
Ogółem	76	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Osoby badane najczęściej udzielały odpowiedzi wskazującej na wysoki wpływ konieczności prawidłowego podpisywania umów. Zatem skuteczna windykacja, czyli windykacja zakończona odzyskaniem zaległych należności, jest uzależniona między innymi od właściwej konstrukcji i właściwego podpisania umowy handlowej. Zadaniem działu windykacji jest w tym wypadku dążenie do zawierania wszelkich umów, porozumień na piśmie i dopilnowanie, aby dokumentacja zawierała niezbędne podpisy złożone przez osoby do tego uprawnione.

⁸ E. Stobiecka, *Przedsiębiorca może odzyskać dług*, „Dziennik Gazeta Prawna” 28.10.2014, nr 209, s. D2.

⁹D. Strubel, *Czynniki determinujące skuteczność działań windykacyjnych*, wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach badania naukowego pod kierunkiem K. Kreczmańskiej-Gigol w SGH w Warszawie w 2010 r.



Rysunek 1. Wpływ właściwego podpisywania umów handlowych na skuteczność windykacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na rysunku 1 zaprezentowano odpowiedzi osób badanych – 36 osób z nich uważało, że właściwe podpisywanie umów handlowych ma wysoki wpływ na skuteczność prowadzonych działań windykacyjnych, a co za tym idzie – na ryzyko kredytowe.

Wpływ stosowania zabezpieczeń należności na ryzyko kredytowe

Podpisując umowę handlową z kontrahentem nie należy zapominać o zabezpieczeniu przyszłych należności. Otwiera to drogę do wyegzekwowania roszczeń w przypadku niewywiązania się klienta z terminów umowy. Zabezpieczenie należności ma znaczenie dla poprawy skuteczności i ekonomiki działań windykacyjnych. Istotną rolę dla zarządzania przedsiębiorstwem ma dlatego także wypracowanie jasnych i konsekwentnych procedur oceny wiarygodności przyszłego kontrahenta, zabezpieczenia przyszłych roszczeń (zarówno osobiste, jak i rzeczowe), a następnie windykacja wymagalnych należności na etapie polubownym i sądowo-egzekucyjnym. Pozwala to w dużym stopniu ograniczać ryzyko gospodarcze związane z realizowanym przedsięwzięciem gospodarczym oraz ryzyko związane z nieterminowym realizowaniem zobowiązań przez kontrahentów w ramach wykonania umów. Zabezpieczając należności wierzyciel ma większe szanse na ich późniejsze odzyskanie. Potrzebę zabezpieczania przyszłych wierzycielności potwierdzają także badania¹⁰. 65% osób badanych wskazało, że zabezpieczenie należności ma wysoki wpływ na skuteczność windykacji, a zatem na ryzyko kredytowe (tab. 2, rys. 2).

¹⁰ Ibidem.

Tabela 2

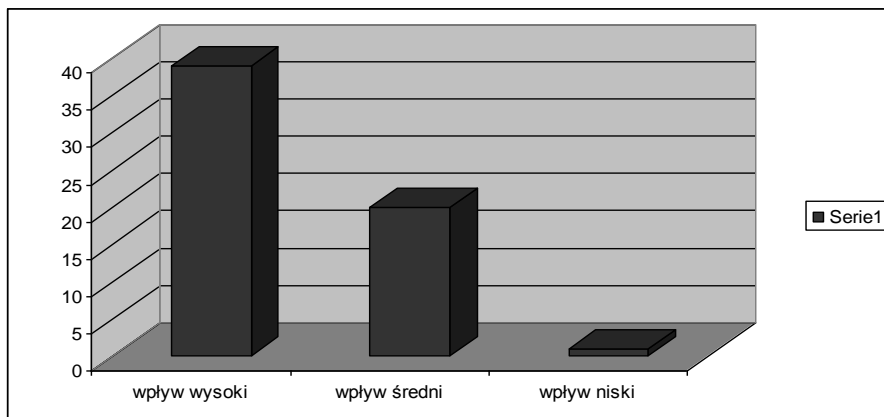
Wpływ zabezpieczenia należności na skuteczność windykacji

Udzielane odpowiedzi	Liczebność	Procent z ogółu
Wpływ wysoki	39	65,00
Wpływ średni	20	33,33
Wpływ niski	1	1,67
Ogółem	60	100,00

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Zabezpieczenie prawne może służyć zarówno zabezpieczeniu zobowiązań pieniężnych, jak i niepieniężnych. Przyjęte zabezpieczenie powinno zapewniać maksimum ochrony możliwej do uzyskania. Formę zabezpieczenia wierzytelności ustala przedsiębiorca w porozumieniu z przyszłym kontrahentem, natomiast czynniki, które powinny być wzięte pod uwagę to:

- rodzaj i wysokość zobowiązania oraz okres obowiązywania umowy,
- status prawny kontrahenta,
- sytuacja finansowa kontrahenta,
- typowe oraz indywidualne ryzyko związane z udzieleniem zobowiązania,
- cechy danego zabezpieczenia wynikające z dotyczących go przepisów prawnych oraz umowy zabezpieczenia, przesłanki i zakres odpowiedzialności wynikającej z zabezpieczenia, sposób realizacji uprawnień wierzyciela itp.,
- przewidywany nakład pracy wierzyciela oraz koszt zabezpieczenia dla wierzyciela i osób zainteresowanych,
- realną możliwość zaspokojenia roszczeń z przyjętego zabezpieczenia, w możliwie najkrótszym czasie¹¹.



Rysunek 2. Wpływ zabezpieczenia należności na skuteczność windykacji

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

¹¹ I. Heropolitańska, *Prawne zabezpieczenie wierzytelności*, w: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2010, s. 185.

Zabezpieczenie należności zapewnia wierzycielowi uprzywilejowaną pozycję w dochodzeniu zaległych kwot w razie niewypłacalności lub likwidacji. Może być ono ustanowione przed powstaniem wierzytelności oraz po jej powstaniu. W tej drugiej sytuacji wierzyciel może żądać zabezpieczenia, jeżeli spłata zagrożona jest z powodu złego stanu majątkowego kredytobiorcy. Może być ono ustanowione zarówno przez kontrahenta, jak i przez osobę trzecią. Zabezpieczenie ogranicza ryzyko kredytowe, które występuje w każdej umowie o współpracy handlowej na zasadzie odroczonego terminu płatności.

Wpływ szybkiej reakcji z powodu braku zapłaty na ryzyko kredytowe

Osoby pracujące w dziale windykacji, wspomagające zarządzanie ryzykiem kredytowym w przedsiębiorstwie, muszą pamiętać, że zbyt długi okres oczekiwania na płatności wystawia przedsiębiorstwo na ryzyko utraty wpływów. Rolą działu windykacji jest dlatego współpraca z klientem na takiej zasadzie, aby jak najszybciej regulował swoje zobowiązania. Szybka reakcja działu windykacji na brak zapłaty uchroni przedsiębiorstwo przed dodatkowymi kosztami. Monitoring ryzyka kredytowego jest bardzo istotnym elementem procesu windykacji. Przedsiębiorstwo powinno stale monitorować rotację należności, a zatem średni okres splywu należności.

Rotacja w dniach to inaczej okres, jaki upływa od momentu wystawienia faktury do momentu otrzymania środków pieniężnych. Rotacja jest informacją dla przedsiębiorcy o ekspozycji na ryzyko kredytowe, a także uwidacznia na jak długo kapitał został zamrożony. Najprostszym wskaźnikiem, opisującym okres jaki upływa od momentu wystawienia faktury do momentu otrzymania środków pieniężnych, jest miernik przeciętnego cyklu inkasowania należności w dniach – DSO (*Daily Sales Operation*) lub inaczej miernik przeciętnego splywu należności – ACP (*Average Collection Period*)¹². Metoda ta pozwala określić liczbę dni sprzedaży, za którą przedsiębiorstwo nie otrzymało zapłaty¹³.

Zamrożony kapitał pozostający w dłuższym okresie poza przedsiębiorstwem, zwiększa koszty alternatywne¹⁴. Tak ważne jest dlatego odzyskiwanie pieniędzy za wystawione faktury i wykonane usługi jak najszybciej po upływie terminu zapłaty. Szybka reakcja na brak zapłaty jest bardzo ważna, co potwierdzają również badania¹⁵. Na rysunku 3 przedstawiono rozkład częstości odpowiedzi na pytanie o opinię w sprawie wpływu szybkiej reakcji w przypadku braku zapłaty na skuteczność windykacji.

Według większości badanych, szybkość reakcji ma wysoki wpływ na skuteczność windykacji – 56,1% osób uważa, że natychmiastowe działanie w przypadku

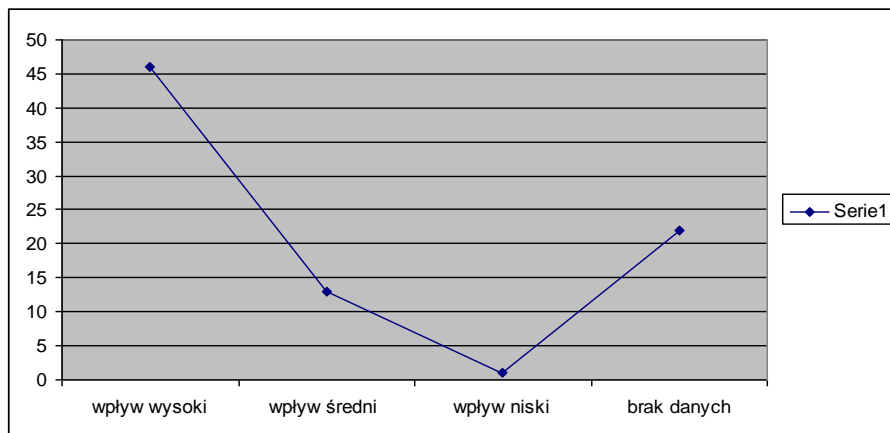
¹² *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Sierpińska, Wizja Press & IT, Warszawa 2006, s. 95.

¹³ D. Krzemińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Poznań 2000, s. 127.

¹⁴ J. Folga, *Cała prawda o DSO*, „CFO Magazyn Finansistów” 2006, nr 5, s. 25.

¹⁵ D. Strubel, *Czynniki determinujące...*

braku zapłaty jest drogą do skutecznego odzyskania zaległych kwot i dzięki temu środki nie pozostają zamrożone poza przedsiębiorstwem.



Rysunek 3. Rozkład częstości – opinie w sprawie wpływu szybkiej reakcji w przypadku braku zapłaty na skuteczność windykacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Struktura wiekowa należności a monitoring ryzyka kredytowego

W kontrolowaniu należności, a zatem i ryzyka kredytowego, jest również pomocna struktura wiekowa należności. Jest to skuteczne narzędzie ułatwiające identyfikację kontrahentów zalegających z zapłatą. Struktura wiekowa klasyfikuje należności przedsiębiorstwa według liczby dni opóźnienia w zapłacie¹⁶ oraz informuje jaka część należności nie została uregulowana w określonym czasie¹⁷.

Wykaz wieku należności sporządzany jest zazwyczaj w postaci tabeli, w której sklasyfikowane zostają należności według czasu ich powstawania. Układ danych tabeli struktury wiekowej należności składa się z kolumn określających przedział wiekowy danej należności. Tabele mogą być sporządzane w dwojaki sposób. Pierwszy to określenie całościowej sumy należności w podziale na dni przeterminowania. Natomiast drugi sposób, bardziej szczegółowy, to sklasyfikowanie należności w podziale na poszczególnych klientów oraz dni przeterminowania (tab. 3).

Drugi sposób zestawienia danych, zdaniem autorki, jest bardziej przydatny w kontekście podejmowanych decyzji. Struktura wiekowa składa się z nagłówek określających przedziały czasowe dla danych faktur, do których przyporządkowane zostają wartości poszczególnych faktur. Wiersze natomiast określają konkretnych klientów, których dotyczą należności. Wiersze dodatkowo mogą być poszerzone o numer, który został

¹⁶ H.K. Baker, G. E. Powell, *Understanding Financial Management*, Blackwell Publishing, 2005, s. 178.

¹⁷ J. Kozłowski, *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Bydgoszcz 2003, s. 95.

nadany klientowi w momencie wprowadzania jego danych do systemu, numer identyfikacji podatkowej, a także o wysokość limitu kredytowego, jaki został udzielony w chwili podpisywania umowy o współpracy handlowej. Bardzo pomocne w kontrolowaniu należności klienta jest rozwiązanie informatyczne, które wskazuje na procent wykorzystania limitu kredytowego kontrahenta. Osoba windykująca ma wówczas pełny obraz struktury należności i jest w stanie szybciej reagować, gdy klient zbliża się do maksymalnego wykorzystania limitu kredytowego. W strukturze wiekowej należności wykazane są zarówno faktury, których termin płatności jeszcze nie upłynął, jak i faktury przeterminowane. Te pierwsze zostaną przyporządkowane do kolumny „kwota w terminie”, natomiast faktury, których termin płatności już upłynął będą przyporządkowane do poszczególnych okresów przeterminowania, w zależności od tego, ile dni upłynęło od daty wymagalności faktury. Struktura wiekowa należności powinna być robiona systematycznie oraz odświeżana, ponieważ zmienia się, kiedy któryś z odbiorców ureguluje należność.

Tabela 3

Przykładowa struktura wiekowa należności

Nr odbiorcy	Odbiorca	NIP	Kwota w terminie	Należności po terminie						Limit	% wykorzystania limitu
				1-7 dni	7-14 dni	14-30 dni	30-60 dni	>60 dni	razem		
1111	A										
2222	B										
3333	C										
4444	D										
	Razem										

Źródło: opracowanie własne.

Samo opracowanie struktury wieku należności nie gwarantuje jeszcze sukcesu w postaci odzyskanych należności. Potrzebna jest stała kontrola i stały monitoring kontrahentów, aby wykluczyć tych, którzy najbardziej zwlekają z zapłatą i najbardziej narażają przedsiębiorstwo na ryzyko kredytowe.

Monitoring ryzyka kredytowego a system blokady dostaw

Bardzo przydatnym narzędziem w kontrolowaniu należności klienta jest również rozwiązanie informatyczne, gwarantujące możliwość wstrzymania dostaw towaru dla kontrahenta, który albo przekroczył dopuszczalną wysokość limitu kredytowego, albo ma nieregulowane należności przeterminowane. Zatem kontroli poddawane są dwa warunki – występowanie należności po terminie oraz przekroczenie limitu kredytowego. Jeśli spełniony zostanie jeden z warunków (lub oba jednocześnie) wówczas zamówienie zostaje wstrzymane do realizacji. Nie każde przedsiębiorstwo decyduje się na automatyczną blokadę dostaw w przypadku zaistnienia należności przeterminowanych. Często decyzje o blokadzie, w sytuacji kiedy klient opóźnia się ze spłatą, pozostają w mocy działu windykacji, który steruje blokadami i jest w stałym kontakcie telefonicznym z odbiorcą. Osoby windykujące powinny wiedzieć, co dzieje się u kontrahenta i jakie są przyczyny

niepłacenia. Zdarzają się bowiem sytuacje, kiedy należność została zapłacona, tylko środki nie zostały jeszcze zaksięgowane na koncie. Czasami kontrahent zgłasza prośbę o prolongatę terminu płatności i ją otrzymuje. W takiej sytuacji automatyczna blokada dostaw byłaby nieuzasadniona.

Podsumowanie

Rola działu windykacji we wspomaganie zarządzania ryzykiem kredytu kupieckiego w przedsiębiorstwie jest znaczna. Wcześniejsza wszechstronna ocena potencjalnego kredytobiorcy powinna być zasadą w zarządzaniu ryzykiem kredytowym, natomiast pomiar tego ryzyka powinien być dokonywany na etapie rozpatrywania decyzji o podjęciu współpracy i cyklicznie w ramach monitorowania należności. Należy uwzględniać zmieniające się warunki zewnętrzne, a także być wyczulonym na zmiany w sytuacji finansowej kontrahentów.

Decyzje o udzieleniu kredytu powinny być podejmowane jedynie przez osoby do tego upoważnione. Istotne jest również to, żeby osoby podpisujące umowę ze strony przedsiębiorcy były w stałym kontakcie z działem windykacji w celu wymiany informacji. Wymiana informacji wskazana jest nie tylko na etapie podpisywania umowy handlowej, ale w toku stałej współpracy z kontrahentem. Należy stale monitorować należności kontrahenta oraz analizować na bieżąco strukturę wiekową należności, która dostarcza informacji na temat zmian w zwyczajach płatniczych klientów. Analizując ją można zauważyć wolniejsze regulowanie zobowiązań u poszczególnych kontrahentów oraz procent wykorzystania limitów kredytowych.

Nie mniejsze znaczenie ma przyjmowanie zabezpieczeń adekwatnych do oczekiwanego poziomu ryzyka kredytowego, ponieważ dla przedsiębiorcy ważna jest granica i cena ryzyka kredytowego, jakie ponosi oraz sposoby jego ograniczania. Jak zauważają M. Sierpińska i D. Wędzki rozwój stosunków kredytowych w gospodarce rynkowej narzuca konieczność stosowania zróżnicowanych form zabezpieczeń, odpowiadających zmienionym warunkom gospodarowania¹⁸. Działając w myśl zasady „przezorny zawsze ubezpieczony” właściciele przedsiębiorstw często są w stanie uniknąć poważnych problemów finansowych, a zaoszczędzony czas mogą wykorzystać na tworzenie nowych strategii biznesowych.

Literatura

- Baker H.K., Powell G.E., *Understanding Financial Management*, Blackwell Publishing 2005.
Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011.
Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. M. Sierpińska, Wizja Press & IT, Warszawa 2006.
Folga J., *Cała prawda o DSO*, „CFO Magazyn Finansistów” 2006, nr 5.
Folga J., *Jak ustalić właściwy termin płatności dla odbiorców*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2007, nr 9.

¹⁸ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 210.

- Folga J., Stępień P., *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011.
- Heropolitańska I., *Prawne zabezpieczenie wiarytelności*, w: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2010.
- Kozłowski J., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Bydgoszcz 2003.
- Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Poznań 2000.
- Lamenta L., Tobolska D., *Jak sprawdzić wiarygodność kontrahentów*, Con Lex, Gdynia 1992.
- Ritchie B., Marshall D., *Business Risk Management*, London 1993.
- Rytko P., *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009.
- Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Stobiecka E., *Przedsiębiorca może odzyskać dług*, „Dziennik Gazeta Prawna” 28.10.2014, nr 209.
- Stroiński E., *Ubezpieczenie gospodarcze jako czynnik bezpiecznego kierowania gospodarstwem rolnym*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1989.
- Strubel D., *Czynniki determinujące skuteczność działań windykacyjnych*, wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach badania naukowego pod kierunkiem K. Kreczmańskiej-Gigol w SGH w Warszawie w 2010 r.

THE ROLE OF THE COLLECTION DEPARTMENT IN SUPPORTING THE COMMERCIAL CREDIT RISK MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Summary

The main purpose of this article is to show the role of the Collection Department in supporting the credit risk management in an enterprise. Risk management policies may vary depending on a company, however there is a range of activities that can limit the risk. The author of the article has described the phases of the management process and the activities that support it such as: the need for verification of the financial reliability of the current and future contractor, proper trade contract concluding, the application of collateral, rapid response in the event of non-payment. The importance of using the age structure of the receivables has been indicated in the aspect of their monitoring as well as the system of delivery block for goods in terms of controlling credit risk.

The results of the research, conducted by the author in 2010, on the factors influencing the effectiveness of debt collection have been used in the article.

Keywords: credit risk management, verification of the contractor, monitoring of receivables

Translated by Dorota Strubel

Zarządzanie innowacjami w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

