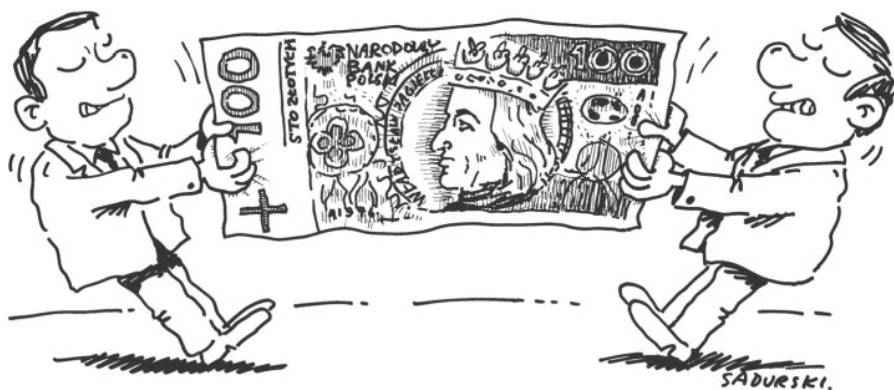


Windykacja należności w praktyce

Jak weryfikować zdolność kredytową klientów
i odzyskiwać pieniądze od dłużników



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Windykacja należności w praktyce

Jak weryfikować zdolność kredytową klientów
i odzyskiwać pieniądze od dłużników

Recenzent

Dr Katarzyna Kreczmańska-Gigoł, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Mirosław Dąbrowski

Korekta

Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie

Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Autor ilustracji zamieszczonych na okładce i w tekście książki

Szczepan Sadurski

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-4252-0

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Jakość Twojego portfela dłużników zależy w dużej mierze
od jakości transakcji zawieranych z klientami.
Wobec tego siła i dobrobyt Twojej firmy tkwią nie w tym,
jak windykujesz, ale w tym, jak mądrze sprzedajesz.*

Monika Bekas

Spis treści

O autorce	11
Wstęp.....	13
1. Bezpieczeństwo funkcjonowania na rynku podmiotów gospodarczych	15
1.1. Działalność przedsiębiorstwa na rynku.....	16
1.2. Podstawy zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie.....	20
1.3. Prawa i obowiązki wierzyciela oraz dłużnika w obrocie gospodarczym	23
Podsumowanie	27
2. Zwyczaje płatnicze podmiotów na rynku polskim.....	29
2.1. Bankructwa przedsiębiorstw w Polsce i moralność płatnicza Polaków.....	30
2.2. Filozofia długu – powody nieterminowego regulowania zobowiązań	37
2.3. Piramida priorytetów płatności przedsiębiorców i konsumentów	43
Podsumowanie	49
3. Znaczenie etyki we współczesnym świecie biznesu	51
3.1. Początki systemów moralnych na świecie	52
3.2. Etyka i współczesny biznes.....	55
3.3. Zasady opracowania programu etycznego przedsiębiorstwa.....	58
3.4. Społeczna odpowiedzialność biznesu.....	64
Podsumowanie	66
4. Bezpieczeństwo zawierania umów w obrocie gospodarczym.....	67
4.1. Zasady zawierania umów w obrocie gospodarczym	68
4.2. Prawne formy zabezpieczenia spłaty należności	72
4.3. Sposoby minimalizowania ryzyka powstawania przeterminowanych należności.....	76
Podsumowanie	81

5. Sztuka negocjacji z dłużnikami	83
5.1. Strategie negocjacji i taktyki postępowania z dłużnikami.....	84
5.2. Zasady postępowania profesjonalnego negocjatora.....	91
5.3. Prawidłowe reakcje na wymówki stosowane przez dłużników.....	98
Podsumowanie	103
6. Polityka kredytowa przedsiębiorstwa i jej wpływ na ryzyko	
wypłacalności klientów.....	105
6.1. Strategie polityki kredytowej	106
6.2. Instrumenty polityki kredytowej.....	109
6.3. Sposoby minimalizacji ryzyka kredytu kupieckiego.....	115
Podsumowanie	122
7. Źródła oceny wiarygodności i wypłacalności podmiotów	
gospodarczych oraz konsumentów	123
7.1. Biura informacji gospodarczej i kredytowej na świecie	
i w Polsce	124
7.2. Znaczenie informacji pozytywnej i negatywnej w procesie	
odzyskiwania niespłaconych należności	136
7.3. Źródła informacji o prowadzonej działalności gospodarczej	143
7.4. Klasyfikacja źródeł oceny wiarygodności finansowej klientów	147
Podsumowanie	159
8. Windykacja należności na etapie postępowania polubownego.....	161
8.1. Zasady postępowania z nierzetelnymi klientami	162
8.2. Narzędzia windykacji na etapie postępowania polubownego.....	167
8.3. Istota i znaczenie wezwania do zapłaty w procesie odzyskiwania	
niespłaconych należności	175
8.4. Opracowanie procedur windykacyjnych	187
Podsumowanie	190
9. Outsourcing windykacji	191
9.1. Rynek wierzytelności w Polsce.....	192
9.2. Mity polskiej windykacji	196
9.3. Kryteria wyboru firmy windykacyjnej.....	200
Podsumowanie	206
10. Windykacja należności na etapie postępowania sądowego	
i egzekucyjnego	207
10.1. Sposoby przerywania biegu przedawnienia.....	208
10.2. Mediacje sądowe.....	212
10.3. Skierowanie sprawy na drogę postępowania sądowego	218
Podsumowanie	237

11. Odzyskiwanie należności a upadłość dłużnika.....	239
11.1. Postępowanie upadłościowe	240
11.2. Etapy postępowania upadłościowego	243
11.3. Skutki upadłości dla zadłużonego przedsiębiorcy i wierzyciela	250
Podsumowanie	255
Aneks.....	257
Załącznik 1. Kodeks etyki dla przedsiębiorców	259
Załącznik 2. Przykładowa procedura windykacyjna firmy usługowej Eko-Clean.....	266
Załącznik 3. Przykładowa procedura windykacyjna Hurtowni Alkoholi Muscat Sp. z o.o.	272
Załącznik 4. Zasady dobrych praktyk windykacyjnych	277
Załącznik 5. Zasady dobrych praktyk w biurach informacji gospodarczej.....	284
Bibliografia.....	293
Spis ilustracji.....	295
Indeks	297

O autorce

Monika Bekas ukończyła Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, szkołę trenera biznesu oraz kwalifikacyjne studia podyplomowe w zakresie uprawnień pedagogicznych na Uniwersytecie Wrocławskim. Ma otwarty przewód doktorski w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W 2009 roku wygrała ogólnopolski ranking Polscy Liderzy Doradztwa w kategorii Doradca Biznesu ds. Zarządzania Należnościami.

Trener i prelegent licznych konferencji i szkoleń z zakresu zarządzania należnościami i windykacji. Wykładowca na studiach podyplomowych Windykacja należności oraz Zarządzanie płynnością finansową organizowanych przez Katedrę Finansów Szkoły Głównej Handlowej.

Pierwszą swoją książkę o windykacji napisała w 2008 roku. Jest także autorką licznych artykułów i opracowań naukowych na temat zarządzania należnościami, negocjacji z dłużnikami i systemu wymiany informacji gospodarczych w Polsce oraz współautorką dwóch podręczników dla studentów z zakresu płynności finansowej i windykacji.

Bierze aktywny udział w przedsięwzięciach organizowanych dla młodzieży szkół ponadpodstawowych, wspierając organizację konkursu z wiedzy ekonomicznej pt. *Ryzyko działalności gospodarczej*. Celem tego pomysłu jest pomoc w przygotowaniu młodych ludzi do wejścia na rynek pracy oraz ułatwienie im zrozumienia zasad ekonomii i funkcjonowania biznesu na polskim rynku. Jako ekspert bywa też częstym gościem w szkołach z okazji Światowego Dnia Przedsiębiorczości.

Od 2006 roku realizuje projekt edukacyjny pt. *Akademia Krajowego Rejestru Długów*. Budując autorskie programy szkoleniowe, opiera się na własnym doświadczeniu oraz na doświadczeniu firm biorących udział w warsztatach. W ostatnich latach przeszkoliła pracowników około trzech tysięcy przedsiębiorstw.

Wstęp

Tempora mutantur et nos mutamur in illis to łacińskie powiedzenie, które oznacza, że czasy się zmieniają, a my zmieniamy się wraz z nimi. Słowa te zostały wypowiedziane ponad 1000 lat temu, kiedy Europa przechodziła wewnętrzne przeobrażenia. Trafnie określają one zmiany, jakie zachodzą w dłuższym horyzoncie czasowym w życiu codziennym, politycznym, ale przede wszystkim gospodarczym. Zmiany te oddziałują na każdą osobę i każdy podmiot gospodarczy.

Ponieważ wszystko dookoła się zmienia, człowiek też powinien dostosowywać się w swoich działaniach do czasów, w których przyszło mu żyć. W szczególności mam na myśli przeobrażenia, jakie zachodzą ostatnio w polskim życiu gospodarczym. Nie jesteśmy tą samą gospodarką, jaką byliśmy 20 lat temu. Dziś polski przedsiębiorca działa na rynku, na którym toczy się zaostrożona walka konkurencyjna. Obecność w Unii Europejskiej umożliwiła wielu podmiotom wejście na nowe rynki zbytu. Pojawiają się również nowe zagrożenia ze strony lepiej przygotowanych przedsiębiorstw. Dlatego tylko silne firmy, bardzo dobrze zorganizowane, umiejętnie zarządzające finansami i prowadzące właściwą politykę sprzedaży rozwijają się, konkurując z największymi graczami.

W dobie dynamicznych zmian i rozwoju gospodarczego każdy przedsiębiorca powinien skorzystać z możliwości i narzędzi zapewniających bezpieczeństwo prowadzenia działalności gospodarczej. Aby stać się nowoczesną firmą, nie tylko należy mieć konkurencyjny produkt i doskonałych handlowców, trzeba także zadbać o płynność finansową, z którą nierozzerwalnie wiąże się skuteczna windykacja. Ważne jest również dobre zarządzanie należnościami, ponieważ wpływa ono na wizerunek i prestiż przedsiębiorstwa. Firma jest wtedy postrzegana przez innych uczestników obrotu gospodarczego jako podmiot, który umie zadbać o swoje finanse. W świecie biznesu przetrwają tylko te przed-

siębiorstwa, które potrafią zarządzać kapitałem, oraz podmioty poszukujące nowych rozwiązań, otwarte na zmieniające się otoczenie.

W książce tej czytelnik znajdzie odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

- Dlaczego konsumenci i przedsiębiorcy nie regulują zobowiązań w terminie?
- Jak minimalizować ryzyko powstania przeterminowanych należności?
- Jak weryfikować zdolność finansową klientów?
- Jak skutecznie odzyskiwać należności od dłużników?
- Jak negocjować spłatę zadłużenia?
- Jak prowadzić etyczny biznes?

Problemy innych przedsiębiorstw przyczyniły się do tego, że zaczęłam poszukiwać odpowiedzi na zadane wyżej pytania. Pozwalają one zrozumieć istotę zadłużenia. W książce pokazane zostały sposoby zabezpieczenia się przed niesolidnymi klientami oraz narzędzia skutecznej windykacji. Każdy wierzyciel znajdzie tutaj praktyczne rady, jak negocjować spłatę zadłużenia oraz jak nie łamać prawa na etapie windykacji. Publikacja ta jest praktycznym poradnikiem prowadzenia bezpiecznego biznesu w zmieniającym się świecie gospodarki. Powstała ona na podstawie moich osobistych doświadczeń oraz doświadczeń innych przedsiębiorców. Teorie i wnioski zaprezentowane w książce poparte są licznymi przykładami zaczerpniętymi z codziennej praktyki działania wielu podmiotów gospodarczych. Dzięki temu książka zawiera elementarną wiedzę z zakresu windykacji należności.

Autorka

Bezpieczeństwo funkcjonowania na rynku podmiotów gospodarczych

*Jeśli któregoś dnia Twoja firma ma być wielka,
dlaczego nie zaczniesz już dzisiaj dążyć do osiągnięcia tego celu?*



1.1. Działalność przedsiębiorstwa na rynku

Przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym, który w celach zarobkowych na własny rachunek prowadzi działalność gospodarczą rozumianą jako działalność produkcyjna, handlowa lub usługowa. Cel zarobkowy oznacza, że przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia zysku, czyli wymiernych korzyści finansowych. Działalność prowadzona jest w sposób zorganizowany i ciągły. Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹ jest:

- *osoba fizyczna*, czyli każdy człowiek, który prowadzi działalność gospodarczą pod warunkiem, że posiada on pełną zdolność do czynności prawnych, tzn. że dana osoba może nabywać prawa i zaciągać zobowiązania;
- *osoba prawna*, czyli wyodrębniona jednostka organizacyjna, która może występować jako samodzielny podmiot gospodarczy i jest nią zarówno spółka akcyjna, jak i spółdzielnia czy bank;
- *jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną*, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą;
- *wspólnik spółki cywilnej* w zakresie wykonywanej przez niego działalności gospodarczej.

Firma to nazwa przedsiębiorcy, która go identyfikuje na rynku. Firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, a osoby prawnej – jej nazwa. Jak precyzuje to kodeks cywilny, „firma przedsiębiorcy powinna się odróżniać dostatecznie od firm innych przedsiębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku. Firma nie może wprowadzać w błąd, w szczególności co do osoby przedsiębiorcy, przedmiotu działalności przedsiębiorcy, miejsca działalności, źródeł zaopatrzenia”². Firma, aby mogła funkcjonować na rynku, musi zostać zarejestrowana. Rozpoczyna ona prowadzenie działalności gospodarczej w chwili wpisania jej do właściwego rejestru. W przypadku osób fizycznych będzie to Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, w przypadku osób prawnych, rejestr prowadzony przez Krajowy Rejestr Sądowy. Do wykonywania niektórych form działalności niezbędne jest posiadanie koncesji, czyli specjalnego zezwolenia, na przykład w zakresie ochrony osób i mienia,

¹ Art 4. ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.

² Art. 43 kodeksu cywilnego.

rozpowszechniania programów radiowych i telewizyjnych, przewozów lotniczych, składowania odpadów czy obrotu paliwami i energią.

Czy wiesz, że...

Ze względu na charakter własności wyróżniamy:

- przedsiębiorstwa państwowe,
- przedsiębiorstwa prywatne.

Ze względu na formę prowadzonej działalności wyróżniamy:

- spółki osobowe:
 - spółki prawa cywilnego (działalność jednoosobowa i spółki cywilne),
 - spółki prawa handlowego (jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne),
- spółki kapitałowe (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne).

Ze względu na skalę działalności wyróżniamy:

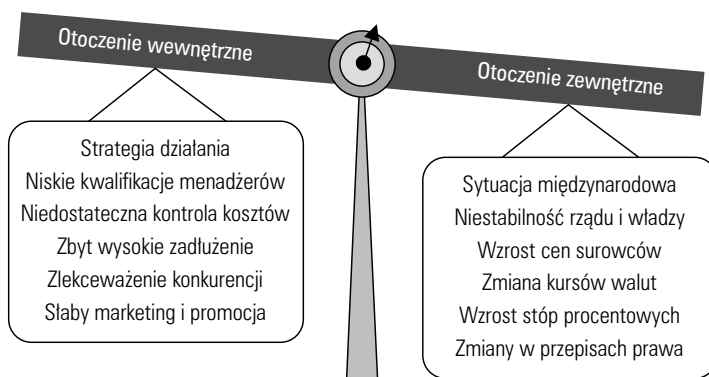
- mikroprzedsiębiorstwa, które zatrudniają średniorocznie nie mniej niż 10 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi 2 mln euro;
- małe przedsiębiorstwa, które zatrudniają średniorocznie nie mniej niż 50 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi 10 mln euro;
- średnie przedsiębiorstwa, które zatrudniają średniorocznie nie mniej niż 250 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi 50 mln euro.

Istotą działania przedsiębiorstwa w ramach gospodarki rynkowej jest to, że może ono podejmować niezależne decyzje gospodarcze, współpracując z innymi podmiotami na rynku w granicach obowiązującego prawa. Przedsiębiorca zobowiązany jest nie tylko do przestrzegania przepisów z zakresu bezpieczeństwa czy ochrony środowiska naturalnego, ale także do stosowania w biznesie zasad etyki.

Prowadząc działalność gospodarczą, każdy właściciel chce osiągnąć pewien cel. Pierwotnym celem istnienia podmiotu gospodarczego jest jego przetrwanie na rynku. Przedsiębiorstwo działa w zmiennym otoczeniu gospodarczym, ponieważ pojawiają się nowe potrzeby konsumpcyjne lub zmieniają się technologie. Na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i ich stabilność finansową wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, na przykład strategia działania, zadłużenie, konkurencja, polityka państwa, przepisy regulujące rynek (ilustracja 1.1). W dłuższej perspektywie celem firmy jest jej rozwój. Oznacza to inwestycje w nowe produkty, technologie, zdobywanie

nowych rynków zbytu. Dlatego tak ważne dla każdego podmiotu są stabilność finansowa i wypłacalność.

Ilustracja 1.1. Czynniki zakłócające stabilność finansową przedsiębiorstwa



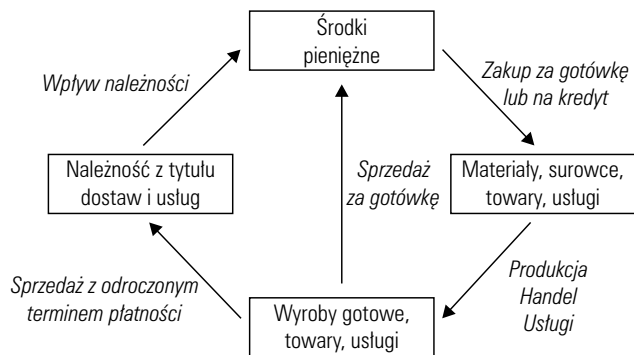
W ujęciu tradycyjnym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. W ujęciu współczesnym „celem zarządzania przedsiębiorstwem z punktu widzenia jego właścicieli jest maksymalizacja wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa. Jest to równoznaczne z maksymalizacją różnicy wartości rynkowej tego kapitału i jego aktualnej wartości księgowej”³. Pomnażanie kapitału przedsiębiorstwa i jego majątku odbywa się w czasie. Proces ten jest związany z cyklem operacyjnym przedsiębiorstwa, zwanym cyklem kapitału obrotowego. Na czym on polega? Przeanalizujemy to na przykładzie działania przedsiębiorstwa produkcyjnego, handlowego i usługowego (ilustracja 1.2).

Przedsiębiorstwo produkcyjne dysponuje środkami pieniężnymi, za które kupuje materiały i surowce potrzebne w procesie produkcyjnym do wytworzenia towarów. Są one sprzedawane na rynku potencjalnym klientom. Sprzedaż może odbywać się za gotówkę lub z odroczonym terminem płatności. Powoduje to powstanie należności z tytułu dostaw i usług. Po wypłynięciu środków na konto przedsiębiorstwo zyskuje możliwość zakupu materiałów i surowców. Następnie cykl powtarza się od początku. W przedsiębiorstwie handlowym cykl ten jest krótszy, ponieważ za sprzedane towary nabywa się wyroby gotowe, które jako towar sprzedawane są klientom. W obrocie detalicznym sprzedaje się je za gotówkę, a w obrocie hurtowym w kredycie kupieckim. W przedsiębiorstwie

³ D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 31.

usługowym kosztem są nie tylko materiały, ale w dużym stopniu również wynagrodzenie za pracę.

Ilustracja 1.2. Cykl kapitału obrotowego



Opracowano na podstawie: D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 26; M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 80.

Pomnażanie kapitału i majątku przedsiębiorstwa wpływa na jego wartość w czasie. Maksymalizacja wartości jest możliwa przy zachowaniu płynności finansowej. Jak ją rozumieć? Zgodnie z definicją „płynność finansowa to zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia przepływów pieniężnych umożliwiających regulowanie wymagalnych zobowiązań i pokrywanie niespodziewanych wydatków gotówkowych”⁴. Jeżeli płynność finansowa jest mała, to przedsiębiorstwo może stać się niewypłacalne i w efekcie zbankrutować. Na początku zarząd zmniejsza wydatki związane z wynagrodzeniem pracowników, kosztami rozwoju i sprzedaży. Potem przedsiębiorstwo przestaje płacić kontrahentom. Stan alarmowy to sytuacja, w której są zwalniani pracownicy, a majątek podmiotu gospodarczego jest stopniowo wyprzedawany.

Jedną z przyczyn utraty płynności finansowej są zatory płatnicze spowodowane tym, że kontrahenci, którym sprzedano towar lub usługę z odroczonym terminem płatności, nie regulują zobowiązań. Efektem jest brak gotówki na zakup materiałów, surowców czy towarów. Prowadzi to do sytuacji, w której przedsiębiorstwo musi skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania, co wiąże się z pewnymi konsekwencjami. Jeżeli weźmie kredyt w banku, musi spłacić go wraz z odsetkami. Jeżeli będzie posiłkować się kredytem u dostawców,

⁴ *Ibidem*, s. 34.

może okazać się, że nie spłaci w terminie zobowiązań i będzie postrzegane jako firma niewypłacalna.

Jednym z problemów polskiej gospodarki jest nieterminowe regulowanie należności przez przedsiębiorców działających na rynku. Zasada pozostaje jedna – podmiot gospodarczy reguluje należności wtedy, kiedy sam otrzyma zapłatę od klientów za dostarczone towary czy wykonane usługi. Polscy przedsiębiorcy muszą zrozumieć, że siłą gospodarki są solidne firmy mające płynność finansową. Wysoki poziom zadłużenia i mała rentowność to przyczyny upadku wielu firm. Dlatego dla całego cyklu operacyjnego duże znaczenie ma umiejętne zarządzanie należnościami. Na czym ono polega?

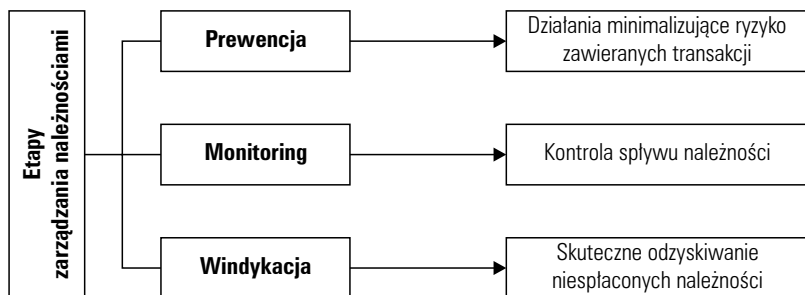
1.2. Podstawy zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie

Bezpieczeństwo podmiotu gospodarczego zależy od tego, w jaki sposób przedsiębiorca zarządza należnościami. Ma to istotne znaczenie wtedy, kiedy niewielka firma przekształca się w duże, niekiedy wielodziałowe, prężnie rozwijające się przedsiębiorstwo. Jeśli potrafi ono we właściwy sposób zarządzać należnościami, poprawia swoją reputację na rynku.

Zarządzanie należnościami można zdefiniować jako proces, którego celem jest zachowanie płynności finansowej poprzez zapobieganie powstawaniu przeterminowanych należności i skuteczne odzyskiwanie nieuregulowanych należności na etapie postępowania polubownego, sądowego i egzekucyjnego. Składa się on z trzech etapów: prewencji, monitoringu i windykacji (ilustracja 1.3).

Prewencja to zapobieganie powstawaniu przeterminowanych należności. Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno opracować zasady i procedury minimalizujące ryzyko niewypłacalności kontrahentów. Będą to działania, których celem jest:

- sprawdzenie kontrahenta na podstawie dostępnych źródeł informacji,
- weryfikacja zdolności finansowej potencjalnych klientów,
- opracowanie zasad zawierania zleceń, umów oraz sposobów ich zabezpieczenia,
- minimalizacja ryzyka związanego ze sprzedażą z odroczonym terminem płatności,
- wdrożenie zasad i procedur funkcjonowania działów sprzedaży, reklamacji.

Ilustracja 1.3. Proces zarządzania należnościami

Monitoring to kontrola spływu należności. Raporty powinny pokazywać, jak klienci spłacają zobowiązania, ile dni po terminie zapłata wpływa na konto przedsiębiorcy, jaka jest struktura przeterminowanych zobowiązań itp. Dzięki temu podmiot gospodarczy wie, jak duże straty powoduje nieterminowe regulowanie zobowiązań przez klientów. Wiedza ta pozwala podejmować działania windykacyjne, których celem jest uzyskanie zapłaty za dostarczony towar lub wykonaną usługę.

Ważnym etapem procesu zarządzania należnościami jest windykacja i związana z nią umiejętność negocjowania spłaty zadłużenia. Dużą rolę odgrywa prawidłowa komunikacja. Dobrze poprowadzona rozmowa prowadzi do sukcesu, a to motywuje pracowników do efektywniejszej pracy i poprawia ich samopoczucie. Negocjacje bardzo często decydują o tym, jak nierzetelny klient postrzega firmę wierzyciela. Wiedza o tym, jak negocjować, aby nie stracić klienta, buduje wartość podmiotu gospodarczego i świadczy o jego kulturze wewnętrznej.

W dobie informatyzacji i dostępu do najnowszych technologii każdy przedsiębiorca może skorzystać z zaawansowanych systemów informatycznych wspierających proces zarządzania należnościami. Podstawą są systemy wspierające pracę działów księgowości, logistyki, produkcji. Bezpośrednie połączenie z bankiem i szybki podgląd konta bankowego pozwalają każdego dnia śledzić wpływy i wydatki przedsiębiorcy. Automatyzacja procesów biznesowych umożliwia przedsiębiorcy opracowanie ścieżek windykacji i skorzystanie z systemów wspierających proces zarządzania należnościami. Jest to szczególnie ważne wtedy, kiedy podmiot gospodarczy ma kilkaset, a nawet kilkanaście tysięcy odbiorców towarów i usług.

Zarządzanie należnościami pomaga uporządkować chaos panujący w finansach firmy.

Przedsiębiorcy na co dzień nie doceniają roli zarządzania należnościami i dlatego popadają w kłopoty finansowe. Przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa nie weryfikują wiarygodności finansowej klientów, co z kolei powoduje, że zaczynają współpracę z podmiotami, które mają problemy finansowe lub są potencjalnymi bankrutami. Na efekty nie trzeba długo czekać. Przy transakcjach z odroczonym terminem płatności niejednokrotnie okazuje się, że kontrahent nie reguluje należności za towary lub usługi. Transakcje są również zawierane bez stosownych pisemnych umów lub zleceń. Kolejnym błędem jest brak zabezpieczeń umów oraz niestosowanie klauzul umownych, które ułatwiają ewentualną windykację. Częstym zjawiskiem jest nieefektywny monitoring spłaty należności polegający na tym, że wierzyciel nie potrafi zidentyfikować kłopotów finansowych klientów i w porę nie reaguje na nieuczciwe praktyki partnerów z biznesie. Firmy zbyt liberalnie traktują nieterminowo płacących odbiorców w obawie przed utratą klientów lub udzielają zgody na zbyt długie terminy płatności, szczególnie w przypadku kontraktów z podmiotami o silnej pozycji rynkowej. Przedsiębiorcy stosują niewłaściwe źródła finansowania należności, co wprost wynika z braku wiedzy i edukacji na ten temat. Dla większości polskich firm sprawdzoną metodą poprawy płynności finansowej jest nieregulowanie w terminie własnych zobowiązań.

Zapamiętaj!

Staraj się nie popełniać błędów w zarządzaniu należnościami, które wpływają na bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odpowiedz sobie na poniższe pytania:

- Czy Twoja firma weryfikuje wiarygodność finansową potencjalnych klientów?
- Czy wyrażasz zgodę na współpracę z firmami, które mają już problemy finansowe lub są potencjalnymi bankrutami?
- Czy traktujesz liberalnie nieterminowo płacących odbiorców w obawie przed ich utratą?
- Czy zgadzasz się na zbyt długie terminy płatności, szczególnie w kontraktach z podmiotami o silnej pozycji rynkowej?
- Czy prowadzisz efektywny monitoring spłaty należności i potrafisz zdiagnozować problemy finansowe klientów?
- Czy zabezpieczasz prawidłowo umowy, aby potem prowadzić skuteczną windykację?

Efektywne zarządzanie należnościami przynosi wymierne korzyści każdemu podmiotowi gospodarczemu. Przede wszystkim przedsiębiorca ma pewność, że w sposób profesjonalny kontroluje ryzyko braku zapłaty, a tym samym zapobiega utracie własnej płynności finansowej. Firma wzmacnia bezpieczeństwo zawieranych transakcji handlowych oraz relacje handlowe z dostawcami, ponieważ ma wystarczające środki finansowe na pokrycie bieżących zobowiązań. Profesjonalne zarządzanie należnościami oznacza również zwiększenie własnej wiarygodności i wypłacalności wśród instytucji finansowych oraz poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez możliwość wydłużenia kredytu kupieckiego odbiorcom, co wprost przekłada się na wzrost sprzedaży. Aby móc efektywnie zarządzać należnościami, każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą musi wiedzieć, jakie prawa i obowiązki ma wierzyciel, a jakie dłużnik. Wiedza ta pomaga podejmować właściwe decyzje dotyczące zarządzania należnościami i jest podstawą dalszego rozwoju firmy na rynku.

1.3. Prawa i obowiązki wierzyciela oraz dłużnika w obrocie gospodarczym

W zamierzchłej przeszłości, kiedy nie posługiwano się pismem na co dzień, zawarte umowy potwierdzano określonymi symbolami – znakami lub czynnościami, na przykład przy sprzedaży nieruchomości zbywca przekazywał nabywcy zieloną gałązkę lub przybijał dłoń kontrahenta. Forma pisemnej umowy w Polsce rozpowszechniła się dopiero w XIII wieku. W przeszłości dłużnik albo od razu wywiązywał się z zobowiązań względem wierzyciela, albo dawał mu zastaw lub rękojmię. Oznaczało to, że człowiek za swoje zobowiązania odpowiadał osobiście – życiem, zdrowiem, a nawet wolnością, które w czasach minionych były prawami zbywalnymi. Odpowiadał również całym swoim majątkiem oraz określoną rzeczą, jeżeli była ona przedmiotem zastawu.

W praktyce istniało wiele sposobów odzyskiwania długu. Zawarcie umowy było poświadczane na przykład przysięgą. W przypadku niewykonania umowy danej osobie groziła kara boża. Innym zwyczajem było wspólne uctowanie, co potwierdzało zawartą umowę. Ciekawym sposobem egzekwowania zobowiązania był zwyczaj szlachecki znany w XIII i XIV wieku. Osoba odpowiedzialna za wykonanie zobowiązania, czyli dłużnik, wraz z całą swoją świtą zajeżdżała do gospody i dopóty uctowano na jej koszt, dopóki nie spełniła świadczenia względem wierzyciela. Zmuszano w ten sposób dłużnika do jak najszybszego

uregulowania zobowiązań, ponieważ koszty biesiadowania w gospodzie były wysokie. Dłużnik mógł również udzielić wierzycielowi zgody na publiczne – ustne lub pisemne – łajanie, czyli obrażanie obelżywymi słowami, w sytuacji niewywiązania się z warunków i postanowień umowy. Zwyczaj ten obowiązywał w środowisku rycerskim, gdzie honor stawiany był na pierwszym miejscu. Zobowiązanie dłużnika względem wierzyciela wygasało, jeżeli został wystawiony kwit poświadczający dokonanie zapłaty. Z czasem zwyczaje te zastępowano innymi formami zabezpieczania umowy, takimi jak zastaw, rękojmia, wadium – były to sumy pieniężne płacone na wypadek nieuregulowania zobowiązań. Określał je władca lub urzędnik państwowy.

Czy wiesz, że...

We wczesnoprzemysłowej, kapitalistycznej Europie oraz w Stanach Zjednoczonych Ameryki gospodarka opierała się w głównej mierze na eksploatacji taniej siły roboczej. Większość dłużników nie miała majątku, z którego wierzyciel mógłby ściągnąć należności. Dlatego w przeszłości za długi trafiało się do więzienia. Zazwyczaj dłużnik przebywał w zakładzie karnym tak długo, aż bliscy spłacili całe jego zadłużenie. Prowadziło to do sytuacji, w której jedyny żywiciel rodziny nie mógł pracować na spłatę długów, a jego żona i dzieci nie były w stanie oddać wymaganej sumy pieniędzy. Dopiero pod koniec XIX wieku w Europie i Ameryce zniesiono powszechną karę więzienia za długi.

Wraz z rozwojem handlu i powstaniem gospodarki kapitalistycznej życie gospodarcze zaczęły regulować odpowiednie przepisy i kodeksy. W Polsce korzystano z dorobku innych państw. W XIX wieku wprowadzono kodeks handlowy francuski, a później niemiecki. W tym okresie zaczęto przywiązywać wagę do zapewnienia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego również w skali międzynarodowej. Obowiązywały zasada swobody zawierania umów oraz zasada jawności, która zmuszała przedsiębiorców do prowadzenia sprawozdawczości. Ogólną zasadą prawa handlowego było również oddzielenie majątku przedsiębiorcy od majątku osobistego. W ten sposób zaczęło funkcjonować pojęcie firmy jako przedsiębiorstwa działającego na rynku. W okresie międzywojennym, w latach 30. XX wieku, kiedy Polska odzyskała niepodległość, zaczęły powstawać pierwsze kodeksy regulujące życie gospodarcze kraju. W czasach współczesnych kodeksy, ustawy, przepisy międzynarodowe stoją na straży praw chroniących wszystkich uczestników obrotu gospodarczego.

Pojęcie zobowiązania wiąże się z rozwojem gospodarki towarowo-pieniężnej, w której za sprzedaż określonego towaru żądano zapłaty wyrażonej w określonej walucie. Pojęcie to zostało zdefiniowane już w prawie rzymskim. W czasach średniowiecza występowało ono w prawie miejskim. Słabo natomiast funkcjonowało w prawie ziemskim, ponieważ chłop i jego rodzina pracowali na rzecz pana, a ziemia nie była ich własnością. Według obowiązującego współcześnie kodeksu cywilnego zobowiązanie jest stosunkiem prawnym między dwiema osobami – dłużnikiem i wierzycielem. Wierzyciel ma prawo domagać się od dłużnika określonego świadczenia, a dłużnik ma to świadczenie spełnić. W zobowiązaniu można wyróżnić trzy elementy:

- *podmioty, między którymi istnieje stosunek prawny* – w tym wypadku podmiotem uprawnionym jest wierzyciel, a podmiotem zobowiązanym dłużnik;
- *przedmiot stosunku prawnego*, czyli określone zachowanie dłużnika, którego spełnienia może domagać się wierzyciel;
- *treść stosunku prawnego*, czyli uprawnienia wierzyciela i obowiązki dłużnika względem wierzyciela.

Wierzytelność i dług to pojęcia definiujące zobowiązanie – z punktu widzenia praw wierzyciela mówimy o wierzytelności, a z punktu widzenia obowiązków dłużnika o długu. Wierzytelności mogą wynikać z niezapłaconych faktur, zasądzonych wyroków, nakazów zapłaty, kar umownych, przedpłat, zaliczek, pożyczek, kredytów, kaucji, weksli. Wierzytelności to również odsetki od niezapłaconych należności głównych, odsetki od zobowiązań zapłaconych po terminie wymagalności, koszty sądowe, adwokackie, egzekucyjne, upomnień, ponagleń i inne.

Czy wiesz, że...

Według słownika języka polskiego wierzytelność to przysługujące wierzycielowi uprawnienie „do domagania się od dłużnika spełnienia określonego świadczenia”. To również suma pieniężna, przedmiot odpowiadający wartością tym świadczeniom. Należność z kolei to kwota, którą należy komuś wypłacić. Powstanie należności jest efektem prowadzonej działalności gospodarczej i oznacza rzeczywisty lub planowany wpływ środków pieniężnych od kontrahentów. Wierzytelność to pojęcie prawnicze, natomiast należność to pojęcie księgowe, wynikające z ustawy o rachunkowości.

Jak rozumieć stosunek prawny między dwoma podmiotami, dłużnikiem i wierzycielem? Przykładem może być umowa sprzedaży, w której jedna strona zobowiązuje się, że na określonych warunkach dostarczy towar o pewnych parametrach technicznych czy walorach jakościowych, a druga, że ten towar odbierze i za niego zapłaci umówioną kwotę. Podmiotem w tej transakcji są sprzedający – wierzyciel, i kupujący – dłużnik. Ustalenie, co jest treścią stosunku prawnego, wymaga przeanalizowania transakcji. Otóż może się okazać, że sprzedający musi w odpowiedni sposób zabezpieczyć towar i przygotować go do wysyłki. Na powinność dłużnika, oprócz zapłaty, mogą się składać różnicowane czynności, na przykład odbiór towaru z danego miejsca i przygotowanie dokumentów poświadczających transakcję. Po podpisaniu dokumentów prawo własności rzeczy jest przenoszone na dłużnika. Zobowiązanie obejmuje całość czynności, jakie muszą wykonać wierzyciel i dłużnik, aby świadczenie mogło być spełnione. Zachowanie dłużnika, czyli zapłata za towar, której spełnienia domaga się wierzyciel, ma przynieść korzyść sprzedającemu. Rozstrzyga ona o sensie zobowiązania. Jeżeli osoba trzecia (np. bank) zapłaci za zobowiązania dłużnika względem wierzyciela, powoduje to wygaśnięcie zobowiązania sprzedającego względem kupującego. W tym wypadku wierzycielem staje się bank i to jemu dłużnik powinien oddać pieniądze. W niektórych przypadkach może się zdarzyć, że każda ze stron będzie jednocześnie wierzycielem i dłużnikiem. Sprzedając rzecz, dostawca staje się wierzycielem odbiorcy, który jako dłużnik ma za nią zapłacić określoną cenę. Ale sprzedający jest dłużnikiem kupującego, ponieważ ciąży na nim obowiązek przeniesienia prawa własności i jest on zobowiązany tę rzecz wydać kupującemu.

Brak zapłaty w terminie nie jest przestępstwem, za które może grozić określona kara.

Warto też w tym miejscu wspomnieć o odpowiedzialności za niespłacone zobowiązania. Z etycznego punktu widzenia obowiązkiem każdego konsumenta i przedsiębiorcy jest ich regulowanie. Natomiast w teorii prawa pojęcia długu i odpowiedzialności za niego zostały rozgraniczone. Otóż dług jest wyrazem powinności, a jego spłata zależy od woli dłużnika. Oznacza to, że obowiązkiem każdego jest płacić za swoje zobowiązania, odpowiedzialność natomiast nie jest zależna od woli. Dług może istnieć bez odpowiedzialności, na przykład wierzyciel nie może odzyskać pieniędzy, ponieważ dana sprawa

uległa przedawnieniu. W przeszłości wszystkie działania i restrykcje za długi wierzyciel kierował przeciwko osobie dłużnika. Stąd niekiedy dłużnik stawał się własnością wierzyciela. Współcześnie przedmiotem egzekucji są składniki majątku dłużnika, a za długi można odpowiadać w różny sposób. Pierwsza odpowiedzialność jest odpowiedzialnością osobistą – majątkową. Oznacza to, że dłużnik za swoje zobowiązania odpowiada całym majątkiem. Wierzyciel z majątku dłużnika może żądać zaspokojenia roszczeń. Druga odpowiedzialność jest odpowiedzialnością rzeczową. Oznacza to, że wierzyciel może zaspokoić roszczenia nie z majątku dłużnika, ale z oznaczonego przedmiotu tego majątku. Stąd zabezpieczeniem wierzytelności mogą być zastaw i hipoteka. W tym przypadku gwarancją zapłaty będzie na przykład licytacja danej nieruchomości. Dłużnik może swobodnie dysponować majątkiem do chwili podjęcia przez wierzyciela egzekucji przeciwko poszczególnym jego składnikom.

W zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej i w obliczu zmiennej natury ludzkiej trzeba zadać pytania dotyczące rzetelności w biznesie. Co roku upadają i powstają nowe podmioty gospodarcze. Czemu jedni mogą płacić w terminie swoje zobowiązania, a inni nie? Dlaczego ten sam konsument spłaca w terminie kredyty wobec banków, a nie płaci za czynsz spółdzielni mieszkaniowej? Dlaczego jedni przedsiębiorcy, chociaż popadli w kłopoty finansowe, chcą regulować zobowiązania, a inni wolą unikać wierzyciela i odwlekać moment zapłaty? Odpowiedzi na te pytania nie są proste, dlatego trzeba podjąć próbę pełnego naświetlenia tych zagadnień. Poznanie i zrozumienie filozofii zadłużenia pozwoli przygotować się na różne sytuacje i przynajmniej częściowo zgłębić skłonność człowieka do popadania w długi.

Podsumowanie

- Istotą działania przedsiębiorstwa w ramach gospodarki rynkowej jest to, że może ono podejmować niezależne decyzje gospodarcze, współpracując z innymi podmiotami na rynku w granicach obowiązującego prawa.
- Pomnażanie kapitału przedsiębiorstwa i jego majątku odbywa się w czasie. Proces ten jest związany z cyklem operacyjnym przedsiębiorstwa, zwanym cyklem kapitału obrotowego.
- Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa w obrocie gospodarczym zależy od efektywnego zarządzania należnościami.

- W przeszłości za długi groziła utrata wolności. Obecnie dłużnik za nieuregulowane zobowiązania odpowiada swoim majątkiem lub oznaczonym składnikiem tego majątku.

Zwyczaje płatnicze podmiotów na rynku polskim

*Wiele czynników potrafi sprowadzić człowieka na złą drogę.
Jednym z nich są długi.*



2.1. Bankructwa przedsiębiorstw w Polsce i moralność płatnicza Polaków

Według oficjalnych danych Głównego Urzędu Statystycznego, w Polsce jest zarejestrowanych prawie 4 mln podmiotów gospodarczych¹. Ponad milion z nich prowadzi handel hurtowy i detaliczny, następnie w kolejności są budownictwo, przetwórstwo przemysłowe, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz pozostałe branże. Rzeczywista liczba przedsiębiorstw w Polsce jest jednak niższa i kształtuje się na poziomie 2 mln². Najwięcej podmiotów prowadzi działalność w województwach mazowieckim, śląskim, wielkopolskim i małopolskim (ilustracja 2.1). Niemal 62% przedsiębiorców w Polsce to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, które opłacają składki ZUS wyłącznie za siebie. Około 31% to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, 6% to firmy małe, 1,5% średnie. Największych podmiotów, zatrudniających ponad 250 pracowników, jest w Polsce zaledwie 0,26%.

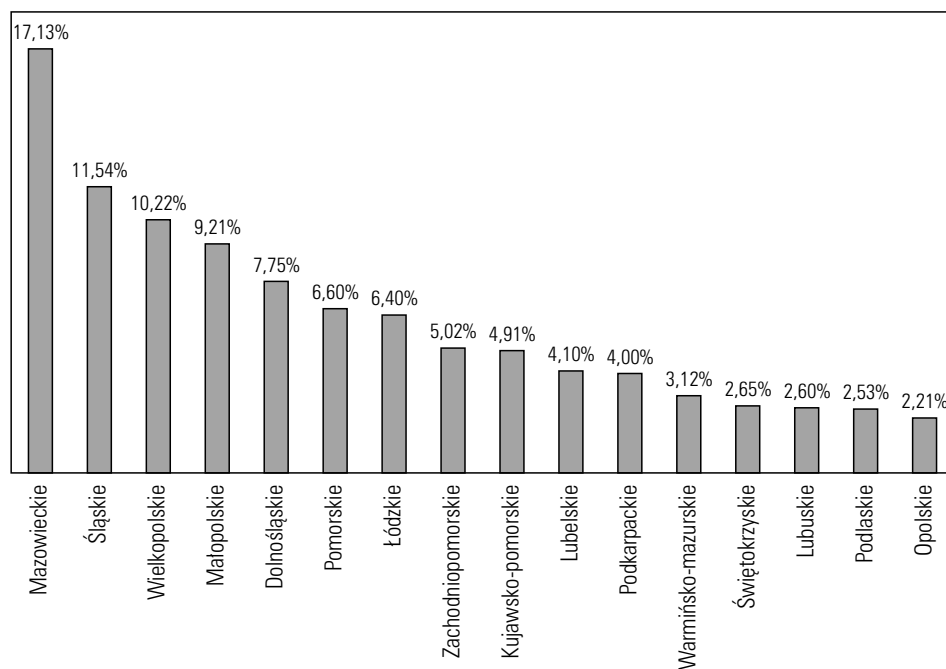
Analizując bankructwa przedsiębiorstw w ostatnich latach, możemy zauważyć, że od 2009 roku liczba upadłości w Polsce rośnie (ilustracja 2.2). W 2012 roku upadło 941 podmiotów³. W 2002 roku, który był rekordowy pod względem bankructw w Polsce, upadły 1863 firmy. Według ekspertów głównym powodem upadłości w 2012 roku nie był zmniejszony popyt na towary i usługi, a kryzys finansowy związany z utratą płynności. Co ciekawe, więcej niż w poprzednich latach zbankrutowało spółek akcyjnych. Wśród nich były też przedsiębiorstwa notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Odnotowano znaczny wzrost liczby postępowań układowych, co może wskazywać na próby ratowania przedsiębiorstw. Prawdziwym problemem w skali całej gospodarki okazało się budownictwo. W 2012 roku upadły 273 firmy budowlane. Jest to nie tylko o 87% więcej niż w 2011 roku, ale aż ponad siedmiokrotnie więcej niż pięć lat temu. Według raportu nie można wskazać wyraźnego podziału na branże bezpieczne i zagrożone. Najwięcej jednak problemów w 2012 roku miała branża mięsna, dystrybutorzy detaliczni i hurtowi, firmy meblowe, transportowe, sektor metalowy.

¹ *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2012, s. 36.

² Liczba aktywnych płatników składek w ubezpieczeniu zdrowotnym według Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, stan na dzień 20.09.2012.

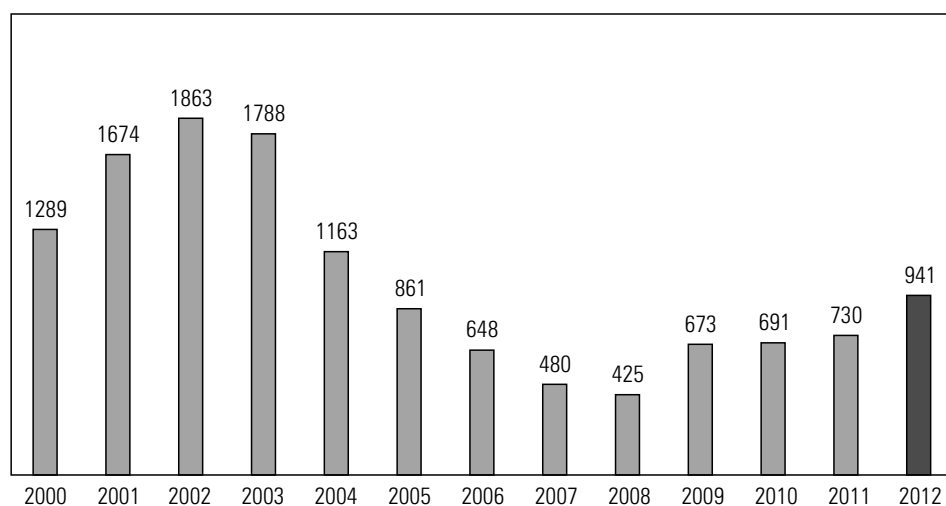
³ Za: Euler Hermes, *Informacja prasowa*, Warszawa, 8 stycznia 2013.

Ilustracja 2.1. Procent ogółu przedsiębiorców faktycznie prowadzących działalność gospodarczą w poszczególnych województwach



Opracowano na podstawie: dane ZUS, stan na dzień 20.09.2012.

Ilustracja 2.2. Bankructwa przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000–2012



Opracowano na podstawie: raporty firmy Euler Hermes na temat bankructw w Polsce.