

Marzena Papiernik-Wojdera^{*}

**MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA *OUTSOURCING-U*
W ZARZĄDZANIU KREDYTEM HANDLOWYM I NALEŻNOŚCIAMI
OD ODBIORCÓW**

1. WSTĘP

Istotnymi determinantami sukcesu przedsiębiorstw we współczesnych realiach gospodarczych stają się profesjonalizm, szybkość, elastyczność działań. Jedną z koncepcji zarządzania, stanowiącą odpowiedź na powyższe wyzwania, jest *outsourcing*.

Outsourcing polega na przekazaniu funkcji realizowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo macierzyste innemu wyspecjalizowanemu podmiotowi gospodarczemu (partnerowi *outsourcing-owemu*)¹. Sytuacja taka oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych dla realizacji określonych działań w przedsiębiorstwie i wiąże się z przeniesieniem na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie *outsourcing-owej*². W literaturze ekonomicznej eksponowana jest teza, iż *outsourcing* staje się coraz ważniejszym ogniwem w łańcuchu kreowania wartości przedsiębiorstwa³, rozwiązaniem o dużym znaczeniu strategicznym, skutkującym przebudową struktury organizacyjnej i tworzeniem trwałych relacji z partnerami biznesowymi⁴. W świetle powyższego stwierdzenia, *outsourcing* należy postrzegać jako strategię przedsiębiorstwa, zamierzenie o długofalowym charakterze, nie zaś doraźne działanie podejmowane dla rozwiązania bieżącego problemu. Wi-

^{*} Dr, adiunkt w Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa UŁ.

¹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 61.

² W. Czakon, *Outsourcing rachunkowości zarządczej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 5, s. 16; Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 12.

³ Łańcuch wartości przedsiębiorstwa tworzą: łańcuch wartości dostawców, łańcuch wartości firmy, łańcuch wartości dystrybutorów, łańcuch wartości nabywców. M. E. Porter, *Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985, s. 35.

⁴ Zob. Ch. L. Gay, J. Essinger, *op. cit.*, s. 13; M. Trocki, *op. cit.*, s. 14–15.

nien on być narzędziem zarządzania strategicznego, skutkującym redukcją kosztów, poprawą poziomu obsługi i satysfakcji klientów, wzrostem efektywności działań przedsiębiorstwa, przez skupienie uwagi na zasadniczych jego kompetencjach. *Outsourcing* winien sprzyjać koncentracji na kluczowej działalności przedsiębiorstwa, decydującej o jego pozycji konkurencyjnej i perspektywach rozwojowych⁵.

W ciągu ostatnich dwóch dekad zarówno w Polsce, jak i na świecie, obserwuje się intensywny wzrost zainteresowania przedsiębiorstw *outsourcing*-iem. Przyczynami tego zainteresowania są: wzrost zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, pogłębiające się procesy globalizacji, zmiany w informatyce i telekomunikacji, upowszechnienie koncepcji zarządzania wartością⁶. Badania praktyki gospodarczej dowodzą, iż w najbliższych latach należy oczekiwać dalszego nasilenia *outsourcing*-u w sferze procesów biznesowych, przy czym *outsourcing* należności będzie prawdopodobnie najbardziej dynamicznie rozwijającym się obszarem *outsourcing*-u zarządzania finansami przedsiębiorstw⁷.

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji *outsourcing*-u zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców, ze wskazaniem jego zakresu, obszarów oraz wad i zalet. Artykuł zawiera także przegląd oferty usług *outsourcing*-owych w powyższym zakresie, dostępnych dla polskich przedsiębiorstw.

2. POJĘCIE, ZAKRES I OBSZARY *OUTSOURCING*-U W ZARZĄDZANIU KREDYTEM HANDLOWYM I NALEŻNOŚCIAMI OD ODBIORCÓW

Przedmiotem wyodrębnienia, stanowiącego istotę *outsourcing*-u, są funkcje działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Przez funkcję rozumiemy zbiór (zakres) potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części (zadania)⁸.

Funkcja jest zatem zbiorem możliwych, zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych procedur wyodrębnionych ze względu na ich rodzaj (treść)⁹.

⁵ *Managing the Outsourcing Process – 1* (www.credit-to-cash-advisor.com/Home/Articles:06.11.2008.r); M. Trocki, *op. cit.*, s. 50–51.

⁶ U. Malinowska, *Wpływ outsourcingu na dobór mierników oceny przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, S. Wrzosek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 140–141.

⁷ S. Gupta, *Receivables Management and Offshore Outsourcing*, „Business Credit”, February 2003, Vol. 105, s. 51; M. Halli, *A/R Outsourcing – Dying of Age In the New Millennium*, „Business Credit”, February 2003, Vol. 105, s. 14.

⁸ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 185.

⁹ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 189.

Funkcje w odniesieniu do przedsiębiorstwa stanowią odrębne i logicznie powiązane grupy sformalizowanych czynności (działań), których ciągłe wykonywanie (powtarzanie) będzie warunkowało realizację celów przedsiębiorstwa.

Według H. Fayola funkcje te dzielą się na: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe i administracyjne¹⁰. Model funkcjonalny działalności przedsiębiorstwa obejmuje funkcje podstawowe (operacyjne), pomocnicze i regulacyjne (kierownicze), przy czym tym, co zasadniczo różni funkcje regulacyjne od podstawowych i pomocniczych jest ich „konceptyjny charakter i dalekosiężne przewidywanie”¹¹.

W świetle powyższych definicji i klasyfikacji można przyjąć, iż zarządzanie kredytem handlowym i należnościami od odbiorców jest funkcją finansową o charakterze regulacyjnym i strategicznym wymiarze. Oznacza to, iż decyzje o zastosowaniu *outsourcing*-u w sferze zarządzania kredytem handlowym i należnościami stają się *de facto* decyzjami o przekazaniu do realizacji jednostkom zewnętrznym określonych funkcji (subfunkcji) kierowniczych. W takich okolicznościach ważną kwestią staje się możliwość sprawowania kontroli (nadzoru) nad sposobem ich realizacji.

Zarządzanie kredytem handlowym i należnościami od odbiorców wymaga realizacji następujących subfunkcji¹²:

a) pozyskania informacji niezbędnych dla oceny wiarygodności kredytowej odbiorców,

b) podjęcia decyzji o udzieleniu kredytu handlowego i określenia jego warunków (okresu kredytowania, limitu kredytu, zabezpieczeń, sankcji za nieterminową płatność itp.),

c) obsługi rozliczeń z odbiorcami, monitorowania płatności, rozwiązywania kwestii spornych, wyjaśniania zastrzeżeń i wątpliwości zgłaszanych przez odbiorców (np. nieuwzględnienia rabatów, dostarczenia przesyłki w niewłaściwe miejsce, nieterminowo, w niewłaściwej ilości, asortymencie itp.),

d) obciążenia ryzykiem,

e) finansowania należności od odbiorców,

f) sformułowania i realizacji procedur odzyskiwania należności przeterminowanych w ramach windykacji polubownej i sądowo-komorniczej.

Outsourcing może przyjąć różnorodny zakres i charakter. W zależności od przyjętych przez przedsiębiorstwo rozwiązań poszczególne subfunkcje mogą być w całości realizowane przez przedsiębiorstwo we własnym zakresie, czę-

¹⁰ W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 652.

¹¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 480.

¹² Por. T. Corbet, *The Strategic Foundations of Receivables Outsourcing*, „Business Credit”, May 1999, Vol. 101, s. 19–20; *Outsourcing and Credit Department* (www.credit-to-cash-advisor.com/Home/Articles/06.11.2008); S. L. Mian, C. W. Smith, *Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence*, „The Journal of Finance”, March 1992, Vol. 47, No. 1, s. 169.

ściowo wykonywane we własnym zakresie, częściowo zaś zlecane jednostkom zewnętrznym, bądź w całości powierzone do realizacji partnerom *outsourcing*-owym. Ostatnie z powyższych rozwiązań oznacza zlecenie jednostce zewnętrznej całego procesu obsługi kredytu handlowego i należności od odbiorców, tj. od wyszukania i weryfikacji klientów do uzyskania wpływu gotówki ze sprzedaży kredytowej.

Decyzja o wdrożeniu *outsourcing*-u wymaga zatem dokonania wyborów w dwóch zasadniczych kwestiach:

- a) wyboru funkcji, które będą realizowane przez firmę zewnętrzną,
- b) podjęcia decyzji, czy firma zewnętrzna będzie realizować te funkcje w odniesieniu do wszystkich klientów, czy tylko do określonych ich grup (wyodrębnionych np. ze względu na wielkość, skalę dokonywanych zakupów, lokalizację geograficzną itp.).

Decyzje w powyższym zakresie winny wynikać z założeń strategicznych, bowiem ich skutki będą oddziaływać na przedsiębiorstwo długofalowo, ich rezultaty zostaną odzwierciedlone nie tylko w ekonomicznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa, ale także w wymiarach: organizacyjnym, informacyjnym, personalnym, motywacyjnym, rynkowym. Zmiany te będą nosiły znamiona procesów restrukturyzacyjnych¹³.

W literaturze prezentowane są różne opinie dotyczące wyboru optymalnych rozwiązań w zakresie zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców.

Według jednej z nich zarządzanie powyższą sferą funkcjonalną przedsiębiorstwa nie powinno być realizowane przez jednostki zewnętrzne – zgodnie z regułą, iż żadne działania związane z kształtowaniem bezpośrednich relacji z klientami nie powinny być przekazywane do wykonania podmiotom zewnętrznym. Pełną odpowiedzialność za te relacje powinno ponosić przedsiębiorstwo. Argumentuje się przy tym, iż kontakty z kontrahentami, systemy ewidencji sprzedaży, fakturowania, rozliczeń stanowią cenne źródło informacji i doświadczeń niezbędnych dla skutecznego konkutowania we współczesnych realiach rynkowych¹⁴.

Według innej koncepcji należy rozważyć realizację części funkcji w powyższym obszarze przez partnerów *outsourcing*-owych, przy czym wskazuje się, że powinny to być te zadania, które nie mają bezpośredniego wpływu na relacje

¹³ Zob. J. R. Ochs, K. L. Parkinson, *Outsourcing Receivables and Credit Services: An Alternative to Consider*, „Business Credit”, September 1999, Vol. 101, s. 28; B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 109; U. Malinowska, *op. cit.*, s. 142–143.

¹⁴ C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 205–206; Ch. L. Gay, J. Essinger, *op. cit.*, s. 34.

z odbiorcami, takie jak np. pozyskiwanie informacji o partnerze handlowym, o branży, w której on funkcjonuje¹⁵.

Według kolejnego podejścia za zasadne uznaje się zlecanie jednostkom zewnętrznym realizacji funkcji, które wymagają ponoszenia relatywnie wysokich nakładów, zatrudnienia dodatkowych pracowników (np. windykacja należności) lub sugeruje się stosowanie *outsourcing-u* w odniesieniu do określonej grupy odbiorców. Według powyższego podejścia należy zrezygnować z usług firm zewnętrznych w stosunku do głównych odbiorców¹⁶ bądź *outsourcing* stosować tylko w odniesieniu do tych odbiorców, na rzecz których realizowane jest 20% sprzedaży generującej 80% należności przedsiębiorstwa¹⁷.

Można też spotkać się z poglądem, że jedynie słuszną koncepcją zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców jest całkowity *outsourcing* tego obszaru funkcjonalnego, bowiem tylko takie rozwiązanie gwarantuje pełny profesjonalizm obsługi.

Tabela 1

Rodzaje *outsourcing-u* zarządzania kredytem handlowym i należnościami ze względu na zakres funkcji oraz odbiorców objętych obsługą przez jednostki zewnętrzne

Funkcje zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców	Odbiorcy przedsiębiorstwa		
	Wyszczególnienie	Wszyscy odbiorcy	Określona grupa odbiorców
	Wszystkie funkcje	outsourcing pełny	outsourcing częściowy w odniesieniu do odbiorców
	Wybrane funkcje	outsourcing częściowy w odniesieniu do funkcji	outsourcing częściowy w odniesieniu do funkcji i odbiorców

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż decyzja o wykorzystaniu *outsourcing-u* może odnosić się do wszystkich lub wybranych funkcji (subfunkcji), jak również wszystkich lub tylko wybranych klientów przedsię-

¹⁵ *Strategic Outsourcing: Analyzing the Cost Benefits* (www.credit-to-cash-advisor.com/Home/Articles: 06.11.2008).

¹⁶ J. R. Ochs, K. L. Parkinson, *op. cit.*, s. 32.

¹⁷ Zob. T. Corbet, *op. cit.*, s. 18–21.

biorstwa. Uwzględniając powyższe wymiary decyzyjne przedsiębiorstwo ma do wyboru cztery rozwiązania, które można określić jako *outsourcing*:

- a) pełny,
- b) częściowy w odniesieniu do odbiorców,
- c) częściowy w odniesieniu do funkcji,
- d) częściowy w odniesieniu do odbiorców i funkcji (zob. tab. 1).

Niezależnie od szerokiego spektrum rozwiązań dostępnych w sferze zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców, zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej podkreśla się potrzebę nowego spojrzenia na miejsce, znaczenie i sposób zorganizowania tej sfery funkcjonalnej przedsiębiorstwa¹⁸. O przywiązywaniu zbyt małej wagi do powyższych zagadnień świadczy m.in. fakt, iż należności od kontrahentów bywają określane mianem „zapomnianych”, „zaniedbanych” aktywów. Z analizy Price Waterhouse Coopers wynika, że 48% badanych przedsiębiorstw nie ma sprecyzowanych zasad i procedur w zakresie zarządzania kredytem handlowym oraz należnościami od odbiorców, zaś mniej niż połowa przedsiębiorstw, które takowe zasady i procedury ma ustalone, nie dokonuje monitorowania i analizy ich zastosowania w praktyce. Ponad 57% firm nie ma określonych celów zarządzania należnościami, natomiast 1/3 tych, które je mają sprecyzowane, nie ustala źródeł problemów z ich realizacją¹⁹. Jednocześnie prawie połowa kadry zarządzającej wskazuje, iż problematyka zarządzania należnościami od odbiorców stanowi jeden z zasadniczych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, decydujących o jego sukcesie²⁰.

3. WYBÓR PARTNERA *OUTSOURCING*-OWEGO

Ważną kwestią, decydującą o skuteczności wdrożenia *outsourcing*-u, jest wybór partnera, który spełni oczekiwania przedsiębiorstwa. W świetle tezy, iż najbardziej wartościowym zasobem przedsiębiorstwa są jego klienci, problem ten nabiera szczególnego znaczenia. Profesjonalny partner *outsourcing*-owy winien posiadać odpowiednie kompetencje, długoletnie doświadczenie oraz wprowadzać korzystne zmiany w sferze relacji z klientami²¹. W związku z powyższym sugeruje się, aby wszystkie kontakty partnera *outsourcing*-owego z odbiorcą (klientem) były realizowane „w imieniu sprzedawcy”, aby z kolei podkreślić fakt, iż partner pełni rolę jednostki wspomagającej proces zarządza-

¹⁸ Zob. P. Bartram, *Would You Credit It?*, „Financial Director, Special Edition”, October 2006, s. 6.

¹⁹ M. Hali, *op. cit.*, s. 14.

²⁰ *How A/R Outsourcing Should Work: Selecting the Right Provider* (www.credit-to-cash-advisor.com/Home/Articles: 06.11.2008).

²¹ Ch. Smith, *Outsourcing Receivables – For & Against*, „Credit Management”, January 2002, s. 28.

nia relacjami z klientem, a nie zastępuje sprzedawcy, nie jest też np. firmą windykacyjną, której sprzedano wierzytelności²². Istotne jest zatem poinformowanie odbiorcy o charakterze relacji zachodzących między przedsiębiorstwem i jego partnerem *outsourcing-owym*.

Skuteczność implementacji *outsourcing-u* zależy od otwartości na zmiany firmy zlecającej usługę, jej gotowości do zaakceptowania nowych rozwiązań proponowanych przez partnera *outsourcing-owego*. Istotną rolę odgrywa tu przekazanie partnerowi pełnych informacji na temat mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jego relacji z klientami, wykorzystywanej dotychczas infrastruktury, stosowanych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, uzyskiwanych rezultatów, celów, jakie przedsiębiorstwo zamierzało osiągnąć, jak również jakie zamierza uzyskać w przyszłości. Ważną kwestią pozostaje także sprawna komunikacja, zarówno z potencjalnymi partnerami *outsourcing-owymi* na etapie analizy ofert, jak również komunikacja w trakcie realizacji umowy *outsourcing-owej* przez wybraną firmę²³.

W poszukiwaniu partnera *outsourcing-owego* należy mieć na uwadze fakt, aby była to jednostka o dużym doświadczeniu i znajomości branży (sektora). Przy wyborze firmy zewnętrznej ważne są także referencje i oceny innych klientów (o specyfice działalności zbliżonej do przedsiębiorstwa poszukującego partnera *outsourcing-owego*), okres jej działalności, osoby zajmujące się prowadzeniem spraw (ich doświadczenie, wiedza, efekty dotychczasowych działań o podobnym charakterze). Przedsiębiorstwo, decydując się na stałą współpracę z partnerem *outsourcing-owym*, winno mieć na uwadze konieczność dokładnego określenia zakresu usług oraz odpowiedzialności, ustalenia standardów obsługi kontrahentów, zasad współpracy, koordynacji działań²⁴.

Przy wyborze partnera *outsourcing-owego* należy wziąć pod rozwagę szerokie spektrum czynników i uwarunkowań, do których generalnie zalicza się²⁵:

- a) zakres usług świadczonych przez partnera *outsourcing-owego*,
- b) cenę i jakość usług,
- c) dotychczasowe doświadczenie partnera w zakresie działań rozważanych jako przedmiot *outsourcing-u*,
- d) doświadczenie wynikające ze współpracy z innymi przedsiębiorstwami w danym przemyśle (branży),
- e) reputację, opinię wśród dotychczasowych klientów,
- f) dostępną technologię i infrastrukturę (np. raporty *on-line*),
- g) długość okresu funkcjonowania na rynku,
- h) sytuację finansową firmy świadczącej usługi *outsourcing-owe*,

²² Zob. M. Hali, *op. cit.*, s. 15.

²³ Zob. M. Sobińska, *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 83–85.

²⁴ *Outsourcing and Credit...*

²⁵ *Ibidem*; *How A/R Outsourcing...*

- i) zakres ubezpieczeń,
- j) przestrzeganie zasad etyki biznesu,
- k) kulturę organizacyjną,
- l) powiązanie z polityką personalną (wpływ na zmiany w zatrudnieniu),
- m) elastyczność współpracy, możliwość zmiany jej zakresu, warunków,
- n) spełnienie wymogów wynikających z kultury organizacyjnej i indywidualnych preferencji konkretnego klienta, gotowość i możliwość spełnienia specyficznych oczekiwań przedsiębiorstwa,
- o) strukturę i specyfikę odbiorców przedsiębiorstwa, ich oczekiwania,
- p) możliwość kontrolowania sposobów oraz rezultatów działań partnera *outsourcing*-owego w stosunku do klientów (skuteczności windykacji, dostępu do raportów, oszczędności czasu, skuteczności rozwiązywania kwestii spornych z klientami itp.).

Wybierając partnera *outsourcing*-owego przedsiębiorstwo nie powinno utracić kontroli nad obszarem obsługiwanym przez jednostkę zewnętrzną, lecz uzyskać dzięki niemu wyższą efektywność, *outsourcing* zaś nie powinien być wykorzystywany „zamiast”, lecz jako narzędzie wspomagające realizację strategicznych założeń przedsiębiorstwa.

Niezależnie od stwierdzenia, że *outsourcing* jest rozwiązaniem o długofalowym charakterze, sugeruje się, aby przedsiębiorstwa, które dotychczas nie korzystały z *outsourcing*-u w zakresie zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców, rozważyły realizację projektu próbnego w tym zakresie, obejmującego np. wybrane funkcje w okresie kilku miesięcy²⁶. Mimo iż firmy świadczące usługi *outsourcing*-u preferują długookresową współpracę, to często ich pierwszy kontakt z klientami wiąże się z rozwiązaniem konkretnego problemu, nie zaś podpisaniem długookresowej umowy. Doświadczając korzyści ze współpracy z firmą profesjonalnie i skutecznie rozwiązującą bieżący problem, przedsiębiorstwa te niejednokrotnie decydują się na stałą współpracę, trwale wpisując *outsourcing* we własną koncepcję zarządzania.

4. SZANSE I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z IMPLEMENTACJĄ *OUTSOURCING*-U W ZARZĄDZANIU KREDYTEM HANDLOWYM I NALEŻNOŚCIAMI OD ODBIORCÓW

Badania praktyki gospodarczej dowodzą, iż skutecznie wdrożony *outsourcing* skutkuje obniżką kosztów realizacji działań, redukcją zatrudnienia, zwolnieniem własnych zasobów dla innych celów, mniejszym zapotrzebowaniem na inwestycje, podziałem ryzyka, możliwością korzystania z zasobów (usług) o wyższej jakości, dostępem do specjalistycznej wiedzy²⁷. *Outsourcing* tworzy

²⁶ *How A/R Outsourcing...*; J. R. Ochs, K. L. Parkinson, *op. cit.*, s. 28–30.

²⁷ Ch. L. Gay, J. Essinger, *op. cit.*, s. 16–19.

warunki dla skupienia uwagi na produktach, usługach stanowiących zasadniczy przedmiot działalności przedsiębiorstwa. Generalnie za zaletę *outsourcing-u* uznaje się szybszą, bardziej sprawną i relatywnie tańszą realizację funkcji i działań, niż miałyby to miejsce w przypadku samodzielnego ich wykonywania przez przedsiębiorstwo. Wynika to z faktu, iż firmy zewnętrzne są wyspecjalizowane w zakresie określonych zadań, mają lepiej rozwiniętą bazę technologiczną, informacyjną, większe doświadczenie i zazwyczaj lepiej wyszkolonych pracowników.

Outsourcing w sferze zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców pozwala na zwiększenie kontroli nad należnościami dzięki wykorzystaniu nowoczesnych systemów teleinformatycznych, bez konieczności jednoczesnego inwestowania w tę sferę przez przedsiębiorstwo. Sprzyja on również ograniczeniu ryzyka związanego z nieznajomością lub nieprawidłową interpretacją przepisów legislacyjnych. Firmy zewnętrzne zatrudniają zazwyczaj doświadczonych księgowych, prawników, windykatorów, co w obliczu często zmieniających się przepisów prawnych nabiera kardynalnego znaczenia.

Outsourcing zezwala także na uwolnienie pracowników przedsiębiorstwa od czasochłonnych czynności związanych z monitorowaniem płatności, odyskaniem należności przeterminowanych. Rozwiązanie takie może mieć duże znaczenie w sytuacji, gdy zadania tego typu realizują pracownicy działów sprzedaży lub księgowości. Pozwala ono również na uniknięcie konieczności rozbudowy struktury przedsiębiorstwa przez tworzenie komórek zajmujących się obsługą kredytu handlowego i należności od odbiorców. Można zatem uzyskać oszczędności kosztów związanych z naborem i szkoleniem nowych pracowników, kosztów wynagrodzeń, inwestycji w powierzchnie biurowe, zakup sprzętu, oprogramowania, wyposażenie stanowisk pracy, kosztów ich utrzymania²⁸.

Zalety wdrożenia *outsourcing-u* mogą się przejawiać w jakości i szybkości otrzymywanych informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, możliwościach uzyskiwania systematycznie sporządzanych raportów dostępnych *on-line*, korzystania z analiz typu *benchmark*²⁹.

Korzyści z tytułu *outsourcing-u* funkcji zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców, których realizacja najczęściej jest zlecana jednostkom zewnętrznym przez firmy w USA, są zilustrowane informacjami zawartymi w tab. 2.

Należy jednocześnie pamiętać o istnieniu zagrożeń i niebezpieczeństw, które winny być brane pod uwagę przy rozważaniu decyzji o *outsourcing-u* zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców. Zasadniczym źródłem tych zagrożeń jest niebezpieczeństwo wyboru nierzetelnego partnera *outsourcing-owego* oraz niedoprecyzowanie zakresu i warunków usług, stanowiących

²⁸ Ch. Smith, *op. cit.*, s. 26.

²⁹ J. R. Ochs, K. L. Parkinson, *op. cit.*, s. 28.

przedmiot *outsourcing-u*³⁰. Niewłaściwe wdrożenie *outsourcing-u* może zagrażać utratą kontroli nad realizacją funkcji, nieuzyskaniem spodziewanych obniżek kosztów, sporami z partnerem *outsourcing-owym*, a nawet utratą klientów.

Tabela 2

Korzyści z tytułu *outsourcing-u* funkcji zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców, których realizacja najczęściej jest zlecana jednostkom zewnętrznym

Funkcje	Korzyści <i>outsourcing-u</i> zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców
Poszukiwanie i weryfikacja wiarygodności kredytowej nowych klientów	Redukcja czasu weryfikacji i możliwość szybszego zrealizowania sprzedaży
Analiza i monitoring ryzyka kredytowego odbiorców	Szybsze podejmowanie decyzji według zestandaryzowanych procedur; bardziej korzystne warunki dla strategicznego podejścia do zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem całego portfela należności
Tworzenie baz danych i analiza informacji o klientach	Ograniczenie liczby błędów w dokumentacji dostaw i spedycji oraz kontaktów z klientami podejmowanych dla ich wyjaśnienia
Rozstrzyganie (wyjaśnianie) kwestii spornych	Wyższy odsetek płatności w terminie
Wysyłanie dokumentów i dokonywanie rozliczeń	Szybszy obieg dokumentacji, uzyskiwanie płatności w krótszym czasie
Windykacja należności	Szybsze odzyskiwanie należności, redukcja „złych długów”

Źródło: opracowanie własne na podst.: S. Gupta, *Receivables Management and Offshore Outsourcing*, „Business Credit”, February 2003, Vol. 105, s. 51–53.

Badania dotyczące przedsiębiorstw w USA dowodzą jednak, iż *outsourcing* zarządzania kredytem handlowym i należnościami jest generalnie rozwiązaniem przynoszącym korzyści. Przedsiębiorstwa, które zastosowały *outsourcing* w tym obszarze, zanotowały skrócenie DSO³¹, spadek należności we wszystkich przedsiębiorstwach wiekowych, przy jednoczesnym wyeliminowaniu niewykorzystanych przez odbiorców limitów kredytu handlowego.

³⁰ Ch. Smith, *op. cit.*, s. 28; M. Krzyśko, *Outsourcing zarządzania należnościami*, „Magazyn Business Centre Club” 2005, nr 1.

³¹ W odniesieniu do czterech rozpatrywanych firm skrócenie DSO wynosiło odpowiednio: w firmie A – z 101 do 68 dni, w firmie B – z 71 do 41 dni, w firmie C z 68 do 36 dni, w firmie D – z 64 do 52 dni. Zob. M. Hali, *op. cit.*, s. 15.

5. OFERTA USŁUG W ZAKRESIE *OUTSOURCING-U* ZARZĄDZANIA KREDYTEM HANDLOWYM I NALEŻNOŚCIAMI OD ODBIORCÓW NA RYNKU POLSKIM

Na polskim rynku funkcjonuje wiele firm oferujących usługi w zakresie zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców. Usługi te można generalnie podzielić na pięć zasadniczych kategorii:

- a) wywiad gospodarczy,
- b) monitoring płatności,
- c) faktoring,
- d) ubezpieczenie kredytu handlowego,
- e) windykacja.

Firmy świadczące usługi w powyższym zakresie są zróżnicowane pod wieloma względami. Różnorodny jest zakres i cena oferowanych przez nie usług, zasady współpracy z klientami, długość okresu funkcjonowania na rynku, doświadczenie, infrastruktura teleinformatyczna, bazy danych, zasoby kadrowe, wielkość firm. Na rynku funkcjonują zarówno niewielkie agencje detektywistyczne, kancelarie prawne, biura obsługi wierzytelności, biura informacji gospodarczej³², jak i światowi liderzy w zarządzaniu należnościami, korporacje o długoletnim doświadczeniu, globalnym zasięgu działania, świadczące usługi o kompleksowym charakterze.

Agencje detektywistyczne oferują zazwyczaj weryfikację wiarygodności kontrahenta, sprawdzenie jego stanu majątkowego, sytuacji finansowej, zbadanie historii firmy, zebranie opinii wśród kontrahentów, ustalenie aktualnej sytuacji prawnej podmiotu gospodarczego. Proponują one ocenę wiarygodności złożonych dokumentów (wypisów z rejestrów handlowych, informacji z akt sądowych spółek), określenie właścicieli podmiotów gospodarczych, udziałów w firmie, ustalenie majątku osobistego właścicieli firm, numeru identyfikacji podatkowej itp. Ich oferta obejmuje przeprowadzenie wywiadu środowiskowego na temat wiarygodności firmy w miejscu prowadzenia przez nią działalności, pozyskanie dokumentów koniecznych dla podjęcia działań windykacyjnych, dostarczenie informacji o ewentualnych postępowaniach, jakie toczą się przeciwko podmiotom gospodarczym. Agencje te świadczą usługi przede wszystkim w zakresie dostarczania informacji niezbędnych w procesie sprawnego zarzą-

³² Regulacje prawne w zakresie tworzenia i funkcjonowania biur informacji gospodarczej w polskiej praktyce gospodarczej zostały określone w *Ustawie z 14 lutego 2003 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych* (DzU 2003, nr 50, poz. 424, z późn. zm.). Biuro informacji gospodarczej jest instytucją, której celem jest przyjmowanie informacji gospodarczych, dotyczących przedsiębiorców i konsumentów, przechowywanie tych informacji oraz ich udostępnianie. Informacje te mogą mieć charakter:

- negatywny, czyli o niespłaceniu zobowiązań,
- pozytywny, czyli potwierdzać rzetelne spłacanie zobowiązań,
- zawierać informacje o próbie posłużenia się wobec przedsiębiorcy dokumentem podrobionym lub cudzym.

dzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców. Informacjami takimi służą również różnego rodzaju wywiadownie gospodarcze, oferujące raporty o firmach, ale także o sytuacji i zmianach zachodzących w konkretnych branżach, sektorach gospodarki. Koszt sporządzenia raportu jest zależny od jego zakresu i specyfiki. Może on być określony dla danej wersji raportu, np.: podstawowej, pełnej, z wizją lokalną, z odniesieniem do sytuacji w branży, dla kontrahenta krajowego, zagranicznego, działającego w jednym lub kilku krajach, bądź negocjowany indywidualnie w zależności od potrzeb zleceniodawcy, specyfiki jego odbiorców itp.

Biura obsługi wierzytelności, kancelarie finansowe, kancelarie prawne, biura windykacyjne proponują zazwyczaj szerszy zakres usług niż agencje detektywistyczne. Ich oferta obejmuje nie tylko sprawdzanie wiarygodności podmiotów działających na rynku, ale także monitoring rozliczeń z kontrahentami (telefoniczny, korespondencyjny, bezpośredni kontakt z dłużnikiem celem zmotywowania go do terminowej zapłaty), obrót wierzytelnościami (skup wierzytelności, pośrednictwo w obrocie długami, wykup wierzytelności przy egzekucjach bezskutecznych), a także pomoc w zakresie polubownej i sądowo-komorniczej windykacji należności. W ofercie firm zajmujących się obsługą wierzytelności pojawiają się także propozycje pomocy w zakresie inicjowania i zawierania nowych kontraktów handlowych, wsparcia dłużników w uzyskaniu środków na spłatę zobowiązań, np. przez szybkie zbycie towarów, pośrednictwo w uzyskaniu kredytu, wykorzystaniu faktoringu itp.

W Polsce, oprócz relatywnie niewielkich firm, funkcjonujących głównie na rynku krajowym bądź w kilku wybranych krajach europejskich, działają także duże firmy o światowym zasięgu oraz szerokiej i zróżnicowanej palecie usług z obszaru zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców.

Jedną z najstarszych i największych w Europie organizacji, zajmujących się gromadzeniem, analizą i dostarczaniem informacji o „moralności płatniczej” przedsiębiorstw oraz windykacją należności, jest wywiadownia gospodarcza Creditreform. Została ona założona w 1879 r. w Mainz, obecnie zaś posiada 175 biur w różnych krajach świata, zrzeszając 170 tys. stałych członków³³. Na terenie Polski działa Creditreform Polska Sp. z o.o., która obsługuje ok. 4 tys. klientów, wśród których są towarzystwa ubezpieczeniowe, banki, firmy leasingowe, duże firmy z „listy 500”, jak również małe i średnie firmy z różnych branż.

W ofercie wywiadowi znajduje się m. in.:

a) sporządzanie raportów o wiarygodności płatniczej firm – raport taki zawiera informacje o zdolności płatniczej, stosunkach finansowych, strukturze i otoczeniu przedsiębiorstwa, a także ocenę możliwości współpracy z konkretną firmą,

³³ www.creditreform.pl.

- b) udostępnianie informacji z rejestru handlowego, wizji lokalnej kontrahenta, wypisów z ksiąg wieczystych,
- c) określenie limitu kredytu kupieckiego dla konkretnego kontrahenta w oparciu o jego „indeks zdolności płatniczej”³⁴ oraz dane dotyczące wielkości przedsiębiorstwa, jego rocznych obrotów, sytuacji kredytowej jego dostawców;
- d) zapobieganie powstawaniu należności przeterminowanych (pieczęć windykacyjna, monitoring płatności),
- e) aktualizowanie raportów o firmach partnerskich,
- f) windykacja pozasądowa, sądowa, krajowa i zagraniczna.

Konieczność sprostania oczekiwaniom rynku, wydłużające się terminy płatności, narastające problemy z pozyskaniem kapitałów zewnętrznych powodują, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu są zainteresowane faktoringiem. W Polsce usługi faktoringu pojawiły się w połowie lat dziewięćdziesiątych ub.w., przy czym w ciągu kilku ostatnich lat obroty tego sektora wykazywały znaczną dynamikę wzrostu. Według opinii przedstawicieli Polskiego Związku Faktorów³⁵, organizacji zrzeszającej największe instytucje faktoringowe, polski rynek faktoringu rozwija się szybciej niż ma to miejsce na świecie. Tempo wzrostu rynku światowego wynosi bowiem ok. 5–10% rocznie, zaś w Polsce – 20–30% rocznie³⁶.

Faktoring jest oferowany przede wszystkim przez wyspecjalizowane instytucje finansowe (firmy faktoringowe), często powiązane z bankami, ale występujące jako odrębne podmioty. Proponują one zazwyczaj – oprócz finansowania – inne usługi, takie jak: prowadzenie rozliczeń z odbiorcami, inkaso wierzytelności, wsparcie windykacji, a także (choć stosunkowo rzadko) przejęcie ryzyka niewypłacalności dłużnika. Na rynku usług faktoringowych w Polsce funkcjonują m. in.:

- ING Commercial Finance Polska SA,
- Pekao Faktoring Sp. z o.o.,
- Polfactor SA,
- SEB Commercial Finance Sp. z o.o.,
- BZ WBK Faktor Sp. z o.o.,
- Eurofaktor SA,
- Fortis Commercial Finance Sp. z o.o.,

³⁴ „Indeks zdolności płatniczej” informuje o skali ryzyka w kontaktach handlowych z ocenianą firmą. Metoda obliczania indeksu została stworzona przez Creditreform w Niemczech przy współpracy ze specjalistami z zakresu finansów i ekonomii przedsiębiorstw. Indeks ten obliczany jest na podstawie kombinacji (algorytmu matematycznego) 15 cech podawanych w raporcie o wiarygodności płatniczej, a także wartości porównawczych pochodzących z analizy branżowej.

³⁵ Zob. www.factoring.pl

³⁶ *Faktoring w Polsce 2007*, www.finance.egospodarka.pl/32306, *Faktoring w Polsce-2007*, 1,48,1.html (14.07.2008); *Faktoring 2007 w Polsce: dynamiczny wzrost*, www.finance.egospodarka.pl.

- BiBBY Financial Services Sp. z o.o.,
- Grupa Finansowa PREMIUM SA.

Według badań GUS w 2007 r. z usług faktoringowych skorzystało w Polsce prawie 5 tys. przedsiębiorstw, przede wszystkim handlowych i przemysłowych. Dominowali faktoranci, których obroty z faktorem nie przekraczały 5 mln zł. W stosunku do 98% dłużników faktoring miał tryb jawny (notyfikowany), czyli byli oni niezwłocznie powiadamiani o zawartej umowie faktoringowej. Faktorzy najczęściej stosowali faktoring zaliczkowy jako formę finansowania skupionych wierzytelności. Rozwiązanie takie obejmowało 44% umów, faktoring przyspieszony dotyczył 41% umów, a wymagalnościowy – 15% umów³⁷. W obliczu obecnego kryzysu na rynkach finansowych pojawiają się zarówno szanse, jak i zagrożenia rozwoju faktoringu. Zagrożenia wiążą się ze wzrostem kosztu kapitału, narastającymi trudnościami firm faktoringowych z uzyskaniem finansowania zewnętrznego oraz koniecznością zweryfikowania polityki oceny ryzyka. Szanse upatrywano w potencjale faktoringu, jako alternatywnej formie finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstw, która w obliczu zaostrzenia kryteriów udzielania kredytów będzie prawdopodobnie cieszyć się z ich strony coraz większym zainteresowaniem³⁸.

Udzielenie kredytu kupieckiego wiąże się z ryzykiem handlowym, tj. ryzykiem nieotrzymania zapłaty na skutek niewypłacalności odbiorcy lub przewlekłej zwłoki w wywiązywaniu się przez niego ze zobowiązań płatniczych. Ubezpieczenie kredytu kupieckiego³⁹ pozwala w takiej sytuacji uzyskać odszkodowanie. Może być ono wypłacone:

- a) w przypadku niewypłacalności potwierdzonej prawnie, tj. ogłoszenia upadłości odbiorcy, oddalenia wniosku o ogłoszenie upadłości, gdy majątek odbiorcy nie wystarcza nawet na zaspokojenie kosztów postępowania, zatwierdzenia przez sąd układu z wierzycielami w ramach prowadzonego postępowania układowego, zawarcia przez wierzycieli ugody pozasądowej z dłużnikiem,
- b) w przypadku niewypłacalności domniemanej, tj. wystąpienia przewlekłej zwłoki w zapłacie należności (okres przewlekłej zwłoki wynosi zazwyczaj 90, 120, 180 dni – w zależności od warunków ubezpieczenia).

Na ubezpieczenia kredytu handlowego w 2007 r. polscy przedsiębiorcy wydali ok. 250 mln zł. Szacuje się, iż w 2008 r. dynamika wzrostu rynku ubezpie-

³⁷ *Faktoring w Polsce 2007...*

³⁸ Zob. *Branża faktoringowa w Polsce po III kwartale 2008 rok*, www.polfactor.pl/pl/aktualnosci/index.html (20.10.2008).

³⁹ Towarzystwa ubezpieczeniowe – oprócz ubezpieczenia kredytu kupieckiego – oferują gwarancje finansowe. Oznaczają one, iż w zamian za zapłatę składki towarzystwo przyjmuje na siebie rolę gwaranta terminowej zapłaty określonych należności na rzecz beneficjenta gwarancji. Przy ubezpieczeniu kredytu kupieckiego należności od odbiorców ubezpiecza wierzyciel, zaś w przypadku gwarancji, to dłużnik zabezpiecza wierzyciela przed swoją niewypłacalnością.

czeń tego kredytu wyniesie ok. 20%⁴⁰. Wraz z rozwojem rynku ubezpieczeń kredytu kupieckiego w Polsce obserwuje się spadek kosztów tego typu ubezpieczenia, rozszerzanie zakresu świadczeń oferowanych w ramach umowy ubezpieczenia oraz większą elastyczność ubezpieczycieli, przejawiającą się dostosowaniem polisy do specyfiki przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy, którzy korzystają z ubezpieczenia kredytu kupieckiego, mają zazwyczaj możliwość skorzystania z pakietu usług w zakresie szacowania ryzyka, monitoringu płatności, faktoringu, windykacji należności. Ubezpieczyciele kredytu szukają poza tym klientów wśród coraz mniejszych podmiotów, oferując atrakcyjne pakiety nie tylko dla dużych firm, ale również dla przedsiębiorstw sektora MSP. Na rynku polskim funkcjonują zarówno wiodący w skali światowej ubezpieczyciele kredytu handlowego (np. Euler Hermes, Atradius), jak i firmy krajowe (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych KUKE, PZU, Warta i in.). Przedsiębiorstwa mają ponadto możliwość korzystania z usług firm zajmujących się doradztwem i obsługą w zakresie ubezpieczeń należności z tytułu sprzedaży. Przykładowym podmiotem tego typu jest PROSPECTOR Grupa Konsultingowa Sp. z o.o., która oferuje m. in.⁴¹:

- analizę i omówienie zawartych już umów ubezpieczenia należności,
- zebranie i porównanie ofert ubezpieczenia z rekomendacją dla najlepszej z nich,
- negocjowanie warunków umowy ubezpieczenia przez specjalistów, stosownie do oczekiwań przedsiębiorstwa,
- doradztwo w zakresie dostosowania wewnętrznych procedur kredytowych przedsiębiorstwa i procedur wynikających z zawartej umowy ubezpieczenia,
- przeszkolenie personelu obsługującego umowę ubezpieczenia w zakresie procedur uzgodnionych w kontraktach ubezpieczeniowych,
- pomoc w bieżących kontaktach z ubezpieczycielem (sporządzanie wniosków o limity kredytowe, rozliczanie składek).

Oprócz firm wyspecjalizowanych w określonym rodzaju usług (informacja biznesowa, faktoring, ubezpieczenia, windykacja), w Polsce działają również firmy świadczące kompleksowe usługi w zakresie zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców, będące liderami o globalnym, światowym zasięgu działania. Do jednostek tego typu zalicza się Grupa Coface, której historia sięga 1946 r. Misją Grupy Coface jest

[...] ułatwianie wymiany handlowej pomiędzy przedsiębiorstwami na całym świecie i wspomaganie rozwoju globalnego handlu⁴².

⁴⁰ B. Jaworska, *Ubezpieczenie kredytu kupieckiego*, www.mojafirma.infor.pl/biznes-finance.

⁴¹ www.prospector.com.pl.

⁴² www.coface.pl.

Coface posiada swoje oddziały w 65 krajach, a przez sieć firm partnerskich obecny jest w 96 krajach świata. Ponad 6 tys. specjalistów zatrudnionych w tej Grupie świadczy usługi dla 120 tys. klientów. Do grona klientów Coface należy ponad 45% z 500 największych międzynarodowych korporacji.

Od 1992 r. na rynku polskim działa Coface Poland. Oddział ten świadczy usługi zarządzania należnościami i ryzykiem kredytowym według światowych standardów dla ponad 2200 klientów w Polsce, zatrudniając prawie 400 osób. Kompleksowe i zintegrowane rozwiązania z zakresu ochrony transakcji handlowych oparte są o cztery linie biznesowe:

- a) informacja biznesowa o kontrahentach i ryzyku,
- b) ubezpieczenie należności krajowych i eksportowych,
- c) faktoring,
- d) windykacja należności.

Informacja biznesowa o kontrahentach i ryzyku obejmuje pełen zakres usług informacyjnych, począwszy od identyfikacji potencjalnych odbiorców, przez ocenę wiarygodności i zdolności płatniczej partnerów handlowych, aż po opracowanie analiz dla konkretnych branż. Usługi informacyjne Coface Poland mają zastosowanie w trzech obszarach:

- potrzeby weryfikacji wiarygodności partnerów handlowych i kontroli ryzyka transakcji (raporty handlowe o kontrahencie, monitoring jego sytuacji ekonomiczno-finansowej, wizyta w badanej firmie, raporty o nieruchomościach, dane rejestrowe, @rating score),
- cele analizy rynku i konkurencji oraz wspierania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie (analizy branżowe),
- identyfikacja oraz pozyskiwanie nowych klientów (na indywidualne zamówienie przygotowywane są bazy danych, pozwalające na wyszukiwanie firm według obrotu, branży, regionu, zatrudnienia itp.).

W ofercie firmy znajduje się usługa monitoringu płatności wraz z pieczęcią prewencyjną dla zdyscyplinowania kontrahentów do terminowego regulowania zobowiązań.

Coface Poland proponuje także ubezpieczenie należności krajowych i eksportowych, w wersjach z finansowaniem Coface Complete (produkt obejmuje ubezpieczenie, finansowanie, ocenę ryzyka oraz windykację należności) dla firm o rocznym obrocie powyżej 50 mln zł, dla firm średnich i dużych o rocznym obrocie powyżej 10 mln zł oraz dla firm z sektora MSP, tj. o rocznym obrocie poniżej 10 mln zł. Firma ta proponuje również usługi faktoringu krajowego i eksportowego, z regresem i bez regresu, przy czym warianty te mogą być dowolnie łączone.

Coface Poland zapewnia kompleksowe usługi windykacyjne, oferując pomoc na etapie:

- windykacji przedsądowej (odzyskiwania należności na drodze polubownej),

– windykacji sądowej (odzyskiwania należności na drodze sądowej i egzekucji komorniczej).

Usługi te oferowane są zarówno w zakresie windykacji krajowej, tj. dotyczą należności od dłużników mających siedzibę w Polsce, jak i zagranicznej, czyli w stosunku do należności dłużników mających siedzibę poza granicami Polski.

Przegląd oferty rynkowej pozwala stwierdzić, iż dla przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku dostępny jest szeroki wachlarz usług przydatnych w procesie doskonalenia zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców. Duże firmy oferują zazwyczaj kompleksowe rozwiązania z możliwością objęcia obsługą zewnętrzną wszystkich etapów zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców – począwszy od wyszukiwania wiarygodnych kontrahentów, aż po windykację należności przeterminowanych na drodze sędowo-komorniczej. Równocześnie istnieje możliwość indywidualnego doboru zakresu usług, w zależności od preferencji i potrzeb przedsiębiorstwa. Coraz więcej firm oferuje portfele produktów, koncentrując się na segmentach rynku opartych na wielkości firm (korporacje międzynarodowe, duże przedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa). Rozwiązania takie pozwalają oferować ściśle ukierunkowane podejście do problemów klienta oraz efektywnie zaspokajać jego indywidualne potrzeby.

Mimo rosnącego zainteresowania polskich przedsiębiorstw ofertą podmiotów świadczących usługi wspierające proces zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców – o czym świadczy m. in. wysoka dynamika wzrostu obrotów firm faktoringowych, wzrost zainteresowania ubezpieczeniami kredytów handlowych – przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni potencjału, jaki tworzy oferta usług jednostek zewnętrznych. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PBS DGA na zlecenie LexisNexis i Gazety Prawnej, tylko jedna trzecia spośród polskich firm średniej wielkości oraz połowa dużych firm korzysta z usług zewnętrznych podmiotów dostarczających informacji gospodarczych. Przedsiębiorcy w głównej mierze opierają się na informacjach własnych i dostarczonych przez kontrahentów⁴³. Jednocześnie badania przeprowadzone przez Pentor dowodzą, że tylko 10% firm terminowo otrzymuje płatności od kontrahentów, przy czym największe problemy dotyczą ściągłości należności na kwoty przekraczające 5 tys. zł oraz wynoszące mniej niż 1 tys. zł. Transakcje tego typu generują prawie połowę przeterminowanych długów przedsiębiorstw⁴⁴.

⁴³ R. Grzyb, *Firmy nie chcą płacić za informacje gospodarcze*, www.biznes.gazetaprawna.pl/artykuly (19.06.2008).

⁴⁴ www.egospodarka.pl/34724,Zalegle-platnosci-46-powyzej-500-zl,1,39,1.html (10.10.2008).

6. ZAKOŃCZENIE

Skutecznie wdrożony *outsourcing* zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców winien prowadzić do:

- poprawy relacji z klientami, przejawiających się większą ich skłonnością do terminowego regulowania płatności za dostawy,
- redukcji DSO (*days sale outstanding*), należności nieściągalnych, wzrostu wpływów gotówkowych,
- optymalizacji zatrudnienia, co jest szczególnie istotne w odniesieniu do przedsiębiorstw, których sprzedaż charakteryzuje cykliczność bądź sezonowość popytu,
- zmniejszenia kosztów zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców.

Zarządzanie powyższym obszarem funkcjonalnym przedsiębiorstwa wymaga łączenia działań związanych z oceną, monitoringiem i nadzorem rzetelności kontrahentów w zakresie rozliczeń finansowych, z analizą i redukcją ryzyka ich niewypłacalności, finansowaniem należności z tytułu sprzedaży oraz postępowaniem mediacyjnym i windykacyjnym. W ciągu ostatnich lat w sektorze zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców obserwuje się oferowanie przedsiębiorstwom coraz bardziej kompleksowych rozwiązań, łączących prewencję z monitoringiem, wsparciem finansowym, rozwiązaniami podnoszącymi skuteczność odzyskiwania należności od odbiorców.

Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na światowych rynkach finansowych, pogłębiającą się recesję gospodarczą, a w ślad za nią narastające problemy finansowe przedsiębiorstw, należy przypuszczać, iż alternatywa zlecenia usług w sferze zarządzania kredytem handlowym i należnościami od odbiorców profesjonalnym partnerom *outsourcing*-owym, będzie w coraz większym stopniu stanowić przedmiot zainteresowania przedsiębiorstw. Tezę tę wydają się potwierdzać doniesienia o rosnącym od kilku miesięcy zainteresowaniu przedsiębiorstw usługami biur informacji gospodarczych, wywiadowni gospodarczych, ubezpieczeniami kredytów kupieckich, ofertą firm faktoringowych⁴⁵.

Marzena Papiernik-Wojdera

THE POSSIBILITY OF APPLICATION OF TRADE CREDIT AND ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT OUTSOURCING

The main goal of this article is presentation of concept, range, advantages and weakness of trade credit and accounts receivable management outsourcing. The article includes short review of outsourcing services in this field, available for polish enterprises.

⁴⁵ J. Dziedzicka, *Rynek zmierza w kierunku rozwiązań hybrydowych*, „Zarządzanie Należnościami” – dodatek do „Gazety Prawnej” 17.11.2008, nr 224, s. B2.