

## Zarządzanie należnościami w małych i średnich przedsiębiorstwach

Elżbieta Wysłocka \*

**Streszczenie:** *Cel* – celem pracy jest analiza i ocena skuteczności zarządzania należnościami w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego. *Metodologia badania* – szczegółowej analizie poddano trzy przedsiębiorstwa działające w branży paliwowej na terenie regionu częstochowskiego. Do realizacji celu pracy posłużono się analizą dokumentów (sprawozdań finansowych) badanych firm. Przeprowadzono również wywiady z prezesami tych przedsiębiorstw, zaliczanych do sektora małych i średnich, chcąc ustalić jak oni oceniają sposób zarządzania należnościami w swoich firmach. *Wynik* – wyniki sugerują, że wiele firm ma coraz większą świadomość konieczności skutecznego zarządzania należnościami. Jednak nie zawsze wiedza zarządzających i wykorzystywane narzędzia są wystarczające. *Oryginalność/Wartość* – praca pokazuje jakie narzędzia są wykorzystywane przez menedżerów w małych przedsiębiorstwach do zarządzania należnościami i jak poziom ich wiedzy i świadomości kształtuje politykę tych przedsiębiorstw w zakresie udzielania kredytów kupieckich.

**Słowa kluczowe:** należności, zarządzanie, kredyt kupiecki, windykacja

### Wprowadzenie

Jednym z czynników istotnie wpływających na poziom płynności finansowej przedsiębiorstw jest skuteczne zarządzanie należnościami. Również powszechnie występujące zjawisko nieregulowania przez dłużników zobowiązań wpływa na konieczność bieżącego ich monitorowania i windykowania. Zarządzanie należnościami można zdefiniować jako planowanie i kontrolę działań podejmowanych na etapie prewencji, monitoringu i windykacji należności. W praktyce zarządzanie należnościami okazuje się rzeczą niełatwą, wymagającą umiejętnej oceny wiarygodności odbiorców i opłacalności przyznawania kredytu kupieckiego. Na etapie monitoringu wymaga stałej kontroli spłaty należności, a w przypadku dużych opóźnień w spłacie trzeba podejmować czynności windykacyjne. Analizując należności, należy zawsze mieć na uwadze specyfikę warunków działania firmy.

Celem pracy jest analiza i ocena skuteczności zarządzania należnościami w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego. Szczegółowej analizie poddano trzy przedsiębiorstwa działające w branży paliwowej na terenie regionu częstochowskiego. Do realizacji celu pracy posłużono się analizą dokumentów (sprawozdań finansowych) badanych firm oraz przeprowadzono również wywiady z prezesami tych przedsiębiorstw, które zaliczane są do sektora małych i średnich, chcąc ustalić jak oni oceniają sposób zarządzania należnościami w swoich firmach.

---

\* dr inż. Elżbieta Wysłocka, Politechnika Częstochowska, ul. Dąbrowskiego 69, 42–200 Częstochowa, e-mail: wyslocka@zim.pcz.pl

## **1. Specyfika zarządzania należnościami i płynnością finansową w małym i średnim przedsiębiorstwie**

Już dawno stwierdzono, że małe firmy nie są miniaturą dużych firm lub ich mniejszą wersją (Jarvis i in., 1996). Różnią się od nich w wielu aspektach, z których dwa są szczególnie ważne z punktu widzenia zarządzania należnościami. Pierwszym z nich jest połączenie własności i zarządzania w osobie właściciela firmy. Drugim istotnym aspektem różniącym małe i średnie przedsiębiorstwa od dużych, są ich ograniczone zasoby (takie jak finanse i umiejętności zarządzania). Ponieważ zarządzanie małymi firmami ma swoją specyfikę, wymaga stosowania innych narzędzi, a wykorzystywanie uproszczonych narzędzi zarządzania używanych przez duże firmy nie zawsze jest skuteczne w kontekście małych firm.

W literaturze zwracano uwagę na niski poziom umiejętności zarządzania finansami posiadanych przez właścicieli małych firm (Drever, 2005; Wysocka, 2013a). W opublikowanych pracach były również porady dla małych firm w zakresie zarządzania finansami (np. Barrow, 1993; Panfil, 2004). Opublikowane badania wykazały, że złe zarządzanie kredytem kupieckim jest poważnym problemem dla małych firm, których właściciele czują się bezsilni w przypadku opóźnionych płatności swoich dłużników (Peel i wsp., 2000; Drever, 2005; Wysocka, 2013b).

Wyniki wcześniejszych badań niejednokrotnie nie były reprezentatywne ze względu na słabość używanych metod i nadmierne poleganie na praktykach finansowych dużych firm, a także normach i praktykach stosowanych przez księgowych, banki i innych specjalistów, bez zwracania szczególnej uwagi na narzędzia rzeczywiście wykorzystywane przez właścicieli małych firm. Tak więc, praktyka zarządzania należnościami i utrzymania płynności w małych firmach powinna być zakorzeniona w rzeczywistych zachowaniach właścicieli małych firm (Ekanem, 2005).

Stosunkowo niewiele jest informacji w literaturze na temat kredytu kupieckiego i warunków zarządzania nim w małych i średnich przedsiębiorstwach. Nie mniej badano już jaką rolę odgrywają zwykle firmy handlowe w finansowaniu innych firm, poprzez udzielanie kredytu kupieckiego odbiorcom oraz przetestowano kilka teorii dotyczących motywacji małych i średnich przedsiębiorstw do rozszerzenia takiego handlu na kredyt (Rodríguez-Rodríguez, 2008). Badania te wykazały, że mniejsze firmy są bardziej skłonne do korzystania z finansowania dostawcy, ponieważ mają do czynienia z większą liczbą ograniczeń na rynkach kredytowych. Inne badania (Paul, Boden, 2011) wskazały, że podaż kredytu kupieckiego w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) jest wynikiem zarówno potrzeby klientów, jak i potrzeby budowania strategicznej przewagi przez dostawców, ale jest ona obciążona ryzykiem. W obecnym klimacie finansowym popyt na kredyt towarowy może zostać zwiększony, co prowadzi do dalszego wzrostu ryzyka (Biadacz, 2012).

## **2. Narzędzia skutecznego zarządzania należnościami**

Jedną z grup środków obrotowych w przedsiębiorstwie są należności. Powstają one wtedy, gdy moment sprzedaży wyrobów gotowych, towarów czy usług nie pokrywa się z terminem zapłaty. Należności są elementami majątku obrotowego firmy, które występują w postaci kredytów handlowych udzielanych nabywcom jako element umowy sprzedaży, a więc wielkość ich jest uzależniona od polityki kredytowej firmy. Zarządzanie należnościami ma na celu zapobieganie powstawaniu przeterminowanych należności i ich odzyskiwanie. Właściwe zarządzanie wierzytelnościami zapewnia jednostce gospodarczej

zwiększoną płynność finansową i konkurencyjność na rynku. Na proces ten składają się działania zmniejszające ryzyko zawierania transakcji z kontrahentami (ubezpieczenie i zabezpieczenie kredytów kupieckich) – prewencja, kontrola spływu istniejących należności – monitoring oraz negocjacje z dłużnikami, a także narzędzia i sposoby odzyskiwania niespłaconych należności – windykacja.

W prowadzeniu działalności gospodarczej powinna być stosowana zasada ograniczonego zaufania do partnerów handlowych i stosowane instrumenty zabezpieczające należności, gdyż nawet najbardziej wiarygodnemu partnerowi może przytrafić się utrata płynności finansowej i zatory płatnicze. Stąd powstaje konieczność zastosowania systemu zabezpieczeń wobec klientów o dużym ryzyku kredytowym. Jednak małe i średnie przedsiębiorstwa, z racji swojej pozycji na rynku i dużej konkurencji nie zawsze mogą stosować te wymagania wobec swoich klientów.

Bardzo ważnym narzędziem umożliwiającym spływ należności jest ustalenie kryteriów oceny kontrahentów i ciągłe monitorowanie rzetelności w celu określenia kto zasługuje na udzielenie kredytu handlowego (limit kredytu, warunki sprzedaży, sposób windykacji, zasadę podziału grup klientów) (Kusak, 2007). Jeśli przedsiębiorca nie oceni odpowiednio grup klientów i nastąpi z ich strony odraczanie terminów płatności, to zwiększy się zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na zaciąganie kredytów.

W momencie udzielenia kredytu kupieckiego proces zarządzania należnościami sprowadza się do kontroli terminowości zapłaty należności przez kontrahentów (monitoring faktur) oraz windykacji należności płaconych po terminie. Monitoring faktur polega na stałej kontroli i analizie stanu należności oraz regularnym przypominaniu kontrahentom o zbliżającym się terminie zapłaty. Odpowiednio prowadzony monitoring może przyspieszyć spłaty należnych pieniędzy nawet o 40%. Natomiast polityka windykacji jest istotnym narzędziem polityki kredytowej, gdyż wywiera znaczący wpływ na poziom należności w firmie, a tym samym na płynność finansową, dlatego powinna być wyjątkowo przemyślana.

Kroki jakie należy podjąć w sytuacji, gdy dłużnik nie wykazuje chęci współpracy to:

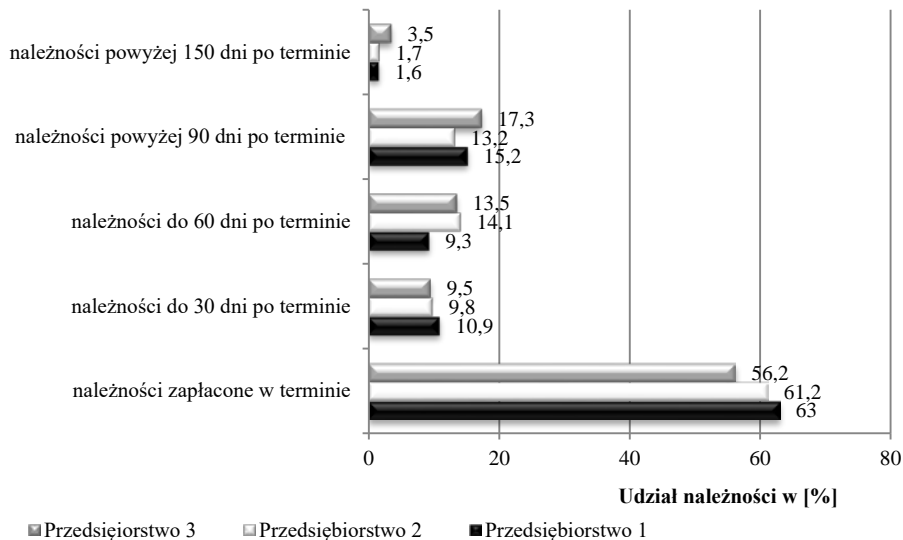
1. Gdy odbiorca nie wywiąże się z uzgodnionego terminu płatności wynikającego z umowy sprzedaży, można wybrać opcję sprzedaży wyżej wymienionej wierzytelności firmom faktoringowym lub firmom skupującym wierzycelności.
2. Można skorzystać z ofert firm windykacyjnych, które zajmują się odzyskiwaniem należności. Zanim jednak nastąpi podpisanie umowy współpracy z firmą windykacyjną powinno się sprawdzić jej wiarygodność, terytorialny zakres działalności, pobierane opłaty i prowizje oraz raportowanie.
3. Można dokonać w ujęciu księgowym i podatkowym odpisów aktualizujących należności, które zalicza się do kosztów finansowych lub pozostałych kosztów operacyjnych (możliwość powiększenia o należności umorzone, nieściągalne i przedawnione).

Warto pamiętać o przysługujących odsetkach za opóźnienie w spełnieniu świadczenia pieniężnego w przypadku, gdy dłużnik nie zapłaci w terminie.

### 3. Zarządzanie należnościami w badanych przedsiębiorstwach

Badania przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach zajmujących się handlem paliwami na terenie regionu częstochowskiego. Analiza dokumentów, głównie sprawozdań finanso-

wych, badanych firm oraz przeprowadzone wywiady z prezesami tych przedsiębiorstw, pozwoliły na ocenę zarządzania należnościami w tych przedsiębiorstwach oraz narzędzi wykorzystywanych w tym procesie. Liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach zawiera się w przedziale 10–50 osób, również osiągnięte przychody i sumy bilansowe pozwalają na zakwalifikowanie ich do małych przedsiębiorstw. Głównymi odbiorcami olejów i paliw są firmy budowlane, które jak wykazują wyniki badań Biura Informacji Gospodarczej (BIG) mają najgorszy Indeks Zatorów Płatniczych BIG<sup>1</sup> -3,5 pkt. podczas gdy średnia wartość Indeksu Zatorów Płatniczych BIG w listopadzie 2015 roku wyniosła 3 pkt. (w poprzedniej edycji raportu w maju 2015 roku był na poziomie 12,6 pkt.). Wskaźnik odzwierciedla nie tylko faktyczny stan opóźnień w płatnościach, ale w dużym stopniu również ocenę samego zjawiska, a ta okazała się wyjątkowo krytyczna pod koniec 2015 roku (Raport BIG InfoMonitor nt. Indeksu Zatorów Płatniczych BIG, listopad 2015). Na rysunku 1 przedstawiono wyniki analizy rozrachunków badanych przedsiębiorstw odnośnie terminowości regulowania należności.



**Rysunek 1.** Zapłata należności przez odbiorców w badanych Przedsiębiorstwach według terminu płatności

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy rozrachunków badanych Przedsiębiorstw w 2015 roku.

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że zarządzanie należnościami w badanych przedsiębiorstwach jest na dobrym poziomie, choć zdecydowanie skuteczniejsze jest w Przedsiębiorstwie 1 (63% należności płaconych w terminie), a najslabsze w Przedsiębiorstwie 3 (56,2% należności płaconych w terminie), które jest najmniejsze. Wśród odbiorców, którzy zapłacili w terminie są drobni klienci i duże firmy nie mające problemów

<sup>1</sup> Indeks Zatorów Płatniczych BIG przyjmuje wartości z zakresu od 100 do -100. Im Indeks jest niższy tym ocena bezpieczeństwa działalności gospodarczej wśród firm posiadających zatory płatnicze jest gorsza.

z płynnością finansową. Wśród dłużników należności do 60 dni po terminie najczęściej znajdują się firmy budowlane, a powyżej 90 dni – firmy drogowe. Polityka regulowania należności w takich firmach jest trudna, ponieważ uzależniona od zakończonych prac i otrzymania zapłaty od Urzędów Miasta lub Gmin. Polityka kredytowa badanych przedsiębiorstw wobec kontrahentów przewiduje stosowanie określonych instrumentów, które są zależne od klasy ryzyka kredytowego danej grupy klientów. Wśród tych instrumentów wymienić można negocjowane warunki płatności, opusty cenowe oraz limity kredytu. W swoich wypowiedziach podkreślają rolę wcześniejszego sprawdzania nowych kontrahentów pod względem ich wypłacalności. Jednak jako zarządzający w małych przedsiębiorstwach sceptycznie odnoszą się do stosowania wobec swoich klientów zabezpieczeń, gdyż to znacznie zawęziłoby krąg odbiorców. Natomiast ubezpieczenie kredytów czy podpisywane umów faktoringowych, przy tej skali działalności, jest w ich ocenie, często zbyt kosztowne.

Ponieważ poziom należności w badanych przedsiębiorstwach wykazuje tendencję wzrostową, prezesi wskazywali na konieczność szczegółowej analizy wiarygodności płatniczej nowych odbiorców. Zwracali oni również uwagę na konieczność korzystania z usług Biura Informacji Gospodarczej oraz Krajowego Rejestru Długów w procesie sprawdzania kontrahentów i dopisywania nierzetelnych dłużników. Tylko Przedsiębiorstwo 1 ma podpisaną umowę z Kancelarią Radców Prawnych, którzy również wspierają jednostkę w ściąganiu zaległych płatności. Przedsiębiorstwo 2 tylko sporadycznie korzysta z usług kancelarii prawnej i firmy windykacyjnej. Natomiast Przedsiębiorstwo 3, które jest najmniejsze z badanych, w zarządzaniu należnościami wykorzystuje tylko windykację polubowną, którą prowadzi samodzielnie, a ostatnio również windykację online. Ten model windykacji należności w przypadku małych przedsiębiorstw jest dobrym rozwiązaniem. Gdy ze względu na minimalizowanie kosztów przedsiębiorstwo prowadzi windykację samodzielnie, przydatne jest wykorzystywanie portalu do samodzielnej windykacji online, który dostarcza niezbędnego zaplecza merytorycznego, udostępnia odpowiednie narzędzia i pomaga przeprowadzić proces windykacji zgodnie z często zmieniającymi się w naszym kraju normami prawa. W dużej mierze to od sposobu podejmowania przez przedsiębiorstwo działań zależy, czy windykacja przebiegać będzie sprawnie i efektywnie, czy przeciwnie – mimo zaangażowania dużej ilości czasu nie uda się ściągnąć długów.

Analizując wyniki badania okazuje się, że małe przedsiębiorstwa jako główny skutek nieterminowych wpłat należności wskazują brak możliwości regulowania własnych zobowiązań w terminie. Wiąże się to z koniecznością zapłaty odsetek, gdyż duże firmy będące dostawcami paliw, za nieterminowe zapłaty nie tylko naliczają odsetki ale także wstrzymują dostawy i wówczas zachodzi potrzeba zaciągnięcia kredytu bankowego. Istotną rolę odgrywa również brak możliwości dalszych inwestycji, co wpływa na realizację zamówień od klientów. W Przedsiębiorstwie 1 jest zatrudniona osoba, która zajmuje się monitorowaniem kondycji finansowej większych odbiorców. Korzysta z informacji dostępnych na stronach internetowych BIG, KR D, Bisnode, a także współpracuje z Kancelarią Radcy Prawnego oraz firmami windykacyjnymi.

Na podstawie wywiadów z zarządzającymi w badanych przedsiębiorstwach zestawiono działania jakie podejmują firmy, aby zmniejszyć ryzyko zawierania transakcji z kontrahentami (tab. 1).

**Tabela 1**

Działania podejmowane w celu zmniejszenia ryzyka nieściągalności należności

Zanim upłynie termin płatności do dnia zapłaty	Rozmowa z kontrahentem, mająca na celu przypomnienie o terminie płatności
Należności przeterminowane 30 dni po terminie	Ponaglenie telefoniczne klienta lub wezwanie do zapłaty
Należności przeterminowane 90 dni po terminie	Kontakt z dłużnikiem systematycznie co kilka dni (zapisywanie szczegółów rozmów w CRM) oceniając w ten sposób sytuację finansową kontrahenta. Wstrzymanie dalszej dostawy towarów (ewentualnie tylko za gotówkę)
Powyżej 90 dni	Odsprzedanie wierzytelności firmie faktoringowej lub odzyskiwanie należności przez firmę windykacyjną
150 dni od dnia upływu terminu płatności	Dłużnik ma obowiązek dokonania korekty odliczonego podatku naliczonego wynikającego z wystawionej FV. Wierzyciel obowiązany jest wraz z deklaracją, w której dokona korekty, zawiadomić naczelnika U.S. wraz z podaniem kwoty korekty oraz danych dłużnika
Powyżej 150 dni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postępowanie polubowne przedsądowe,</li> <li>– postępowanie sądowe,</li> <li>– postępowanie polubowne przedegzekucyjne,</li> <li>– postępowanie egzekucyjne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie procedur jakie obowiązują w badanych przedsiębiorstwach.

Postępowanie polubowne przedsądowe trwa od kilku tygodni do kilku miesięcy. Egzekwowanie należności od dłużnika można zlecić osobom trzecim lub zająć się tym osobiście. Podstawowym narzędziem windykacji należności na etapie przedsądowym jest wezwanie dłużnika do zapłaty, w którym poza wskazaniem źródła zadłużenia i jego wysokości należy określić dłużnikowi termin zapłaty należności pod rygorem skierowania sprawy na drogę sądową. Dłużnik może także zostać ostrzeżony o możliwości wpisania go przez wierzyciela do Krajowego Rejestru Długów. Obawa dłużnika przed utratą wiarygodności w kontaktach handlowych niejednokrotnie potrafi go zmobilizować do uregulowania ciężącego na nim zadłużenia.

Kolejnym etapem jest postępowanie sądowe. Wierzyciel występuje do sądu z pozwem o wydanie nakazu zapłaty, którym sąd orzeka, że pozwany ma w ciągu dwóch tygodni od dnia doręczenia nakazu zaspokoić roszczenie powoda w całości wraz z kosztami. Nakaz zapłaty może zostać wydany w postępowaniu nakazowym lub upominawczym, w zależności od woli powoda wyrażonej w pozwie, jednak pod warunkami szczegółowo określonymi w Kodeksie Postępowania Cywilnego, których spełnienie powód obowiązany jest wykazać.

Ostatnim krokiem jest postępowanie egzekucyjne. Prowadzone jest przez komornika sądowego na wniosek wierzyciela i na podstawie tytułu wykonawczego, tj. zaopatrzonego w klauzulę wykonalności nakazu zapłaty lub wyroku sądu. Komornik sądowy podejmuje czynności egzekucyjne wyłącznie na wniosek wierzyciela i tylko w zakresie wskazanym przez wierzyciela i obowiązujące przepisy. Dlatego też skuteczność egzekucji zależy często od zaangażowania wierzyciela oraz od znajomości składników majątku dłużnika, z których egzekucja może okazać się skuteczna. Egzekucję prowadzi się m.in. z rachunków bankowych, ruchomości i nieruchomości oraz wierzytelności przysługujących dłużnikowi od innych podmiotów – kontrahentów lub np. Urzędu Skarbowego lub Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W ostateczności nie pozostaje nic innego jak skorzystać z możliwości odpisów aktualizujących w świetle ustawy o rachunkowości i przepisów podatkowych.

## Uwagi końcowe

Efektom pracy jest przeprowadzona analiza zarządzania należnościami małych przedsiębiorstw regionu częstochowskiego na przykładzie trzech przedsiębiorstw zajmujących się handlem paliwami. Właściwe zarządzanie należnościami przedsiębiorstwa wpływa na prawidłowy poziom płynności finansowej uzyskany jak najniższym kosztem. Od zarządu zależy jaką politykę w zarządzaniu należnościami wybierze. W badanych przedsiębiorstwach menedżerowie mają świadomość, że jeśli obrana strategia będzie zbyt restrykcyjna to firma może stracić część odbiorców, co w konsekwencji co prawda zmniejszy poziom należności jednak spowoduje spadek sprzedaży. Jeżeli jednak polityka kredytowa będzie zbyt liberalna, to spowoduje wzrost poziomu sprzedaży, ale pojawi się zagrożenie powstania złych długów i wystąpi zjawisko dodatkowych kosztów finansowania należności. Aby odzyskać swoje należności przedsiębiorcy wchodzą na drogę prawną, korzystają z windykacji oraz miękkich form odzyskiwania należności w postaci przypomnień i monitów, niekiedy wpisu do rejestru dłużników. Wydaje się, że zbyt małą wagę przywiązują oni do zapobiegania powstawaniu należności przeterminowanych, jednak nie wszystkie narzędzia dostępne w tym zakresie są odpowiednie dla badanych małych przedsiębiorstw.

Świadomość potrzeby skutecznego zarządzania należnościami w badanych przedsiębiorstwach jest na wysokim poziomie. Potwierdza się twierdzenie, że małe przedsiębiorstwa nie są kopią dużych i narzędzia zarządzania w nich wykorzystywane są inne. Jednak w wielu mniejszych przedsiębiorstwach, często prowadzących ewidencję podatkową, to zarządzanie nie jest tak sprawne. Należałoby przebadać jakie metody i narzędzia zarządzania należnościami wykorzystują mikroprzedsiębiorstwa.

## Literatura

- Barrow, C (1993). *A Guide To Financing Growth*. Cranfield School of Management.
- Biadacz, R. (2012). Currency Exchange Risk in International Trade Transactions. W: J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes* (s. 91–104). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Drever, M. (2005). Advising small and medium-sized enterprises (SMEs) on their liquidity issues. *Paper presented at the International Council for Small Business Conference, June, 15–18*. Washington DC.
- Jarvis, R.J., Kitching, J., Lightfoot, C.&G. (1996). The Financial Management of Small Firms: An Alternative Perspective. *ACCA Research Report, 49*.
- Kusak, A. (2007). Polityka w zakresie należności sposobem na poprawę zysków i płynności firmy. *Biuletyn Rachunkowości i Finansów, 15*, 39.
- Panfil, M. (2004). *Zarządzanie należnościami w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Paul, S.Y., Boden, R. (2011). Size Matters: The Late Payment Problem. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 18, 4*, 732–747.
- Peel, M.J., Wilson, N., Howorth, C. (2000). Late Payment and Credit Management in the Small Firm Sector: Some Empirical Evidence. *International Small Business Journal, 18 (2)*, 17–37.
- Raport BIG InfoMonitor nt. Indeksu Zatorów Platniczych BIG. Pobrano z: [www.big.pl/download/raporty/2015\\_11\\_raportbig.pdf](http://www.big.pl/download/raporty/2015_11_raportbig.pdf) (20.02.2016).
- Rodríguez-Rodríguez, O.M. (2008). Firms as credit suppliers: an empirical study of Spanish firms. *International Journal of Managerial Finance, 4, 2*, 152–173.

- Tylec, A. (2005). Wybrane aspekty windykacji wierzytelności konsumenckich. W: *Financni a Logisticke Rizeni - 2005* (s. 290–295). Sbornik referatu z mezinarodni konferencie. Malenovice, Ceska Republika.
- Wysłocka, E. (2013). Kredyt kupiecki w zarządzaniu płynnością małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 11.
- Wysłocka, E. (2013). Payment backlogs – problem of the management in the polish small and medium-sized enterprises. *7TH Conference on Performance Measurement and Management Control, September*, 18–20. Barcelona, Spain.

#### MANAGEMENT OF RECEIVABLES AT SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Abstract:** *Purpose* – the aim of the study is the analysis and evaluation of the effectiveness of receivables management in small and medium-sized enterprises in the region of Czestochowa. *Design/Methodology/Approach* – three companies operating in the fuel industry in the region of Czestochowa were detailed examined. In order to achieve the aim of the study, the documents (financial statements) of the surveyed companies were analyzed in detail. Also the interviews were conducted with the CEOs of those companies out of the sector of small and medium-sized enterprises, in order to determine how they evaluate the receivables management in their companies. *Findings* – the results suggest that many companies are increasingly becoming aware of the need for the effective receivables management. However, the knowledge of managers and used tools are not always sufficient. *Originality/Value* – the study shows which of tools are used by managers in small and medium-sized enterprises in receivables management and how the level of their knowledge and awareness shapes policies of these companies in the field of granting trade credit.

**Keywords:** receivables, management, trade credit, debt collection

#### Cytowanie

- Wysłocka, E. (2016). Zarządzanie należnościami w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/2 (80), 421–428. DOI: 10.18276/frfu.2016.2.80/2-44; www.wneiz.pl/frfu.