



## Kredyt i pobór należności

Głównym celem każdej firmy jest przetrwanie. Oznacza to, że firma musi mieć wystarczającą ilość gotówki aby móc spłacić swoje zobowiązania. Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie właścicielom-menedżerom metod planowania przepływu gotówki przez firmę oraz planowania przyszłych potrzeb gotówkowych.

### Wprowadzenie

“Biznes idzie znakomicie. Tylko w tym miesiącu ilość sprzedaży wzrosła o ponad 50 procent”.

Wielu dumnych właścicieli małych firm uważa wzrost sumy sprzedaży za miarę sukcesu firmy. Jednak wiele takich firm, uważanych za sukces, bankrutuje ponieważ nie mają wystarczającej ilości gotówki aby sprostać wymaganiom rosnącej sumy sprzedaży. Dzieje się tak dlatego, że bez gotówki firma nie może zapłacić rachunków, zapłacić pensji pracownikom, ani kupić większej ilości towaru, potrzebnego do pokrycia rosnącego zapotrzebowania.

Firma musi mieć wystarczającą ilość gotówki aby sprostać wymaganiom prawnym i uniknąć bankructwa. Jest to pierwszy cel w biznesie, cel który jest ważniejszy niż inne cele, takie jak suma sprzedaży. Co dobrego przyniosą dodatkowe sprzedaże, jeśli firma upadnie?

Wystarczająca ilość gotówki jest kluczem do utrzymania firmy i do jej sukcesu. W związku z tym, należy rozumieć jak gotówka przepływa przez firmę i w jaki sposób planowanie może usunąć pewne niewiadome w zakresie przyszłych potrzeb gotówkowych.

### Przepływ gotówki

#### *Cykl gotówki*

Wszystkie firmy działają według ciągłego cyklu zdarzeń, które wpływają na zwiększenie lub zmniejszenie bilansu gotówkowego.

Gotówka używana jest do kupna materiałów i usług, służących do produkcji gotowego towaru. Gdy towar z inwentarza zostaje sprzedany, firma otrzymuje gotówkę lub suma jest wpisana na konto jako należność do pobrania, inaczej mówiąc, są to pieniądze które winni są klienci. Gdy klienci płacą, konto należności jest zredukowane a ilość gotówki zwiększa się. Jednak przepływ gotówki nie jest koniecznie związany ze sprzedażą w danym okresie, ponieważ klienci mogą zapłacić dopiero w następnym okresie rozliczeniowym.

#### *Kapitał obrotowy netto*

Aktywa bieżące to gotówka oraz majątek, który może zostać obrócony w gotówkę w okresie jednego roku albo w okresie jednego normalnego cyklu koniunkturalnego. Do nich należą gotówka, akcje lub obligacje łatwe do sprzedania, konta do poboru od dłużników, towary w magazynie, etc. Zobowiązania krótkoterminowe to takie, które muszą być zapłacone w okresie jednego roku albo w okresie jednego normalnego cyklu koniunkturalnego. Do nich należą konta do zapłacenia, obligacje, uzbierane wydatki, etc. Różnica pomiędzy aktywami bieżącymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi, obliczona w danym okresie czasu, nazywana jest kapitałem obrotowym. Oto przykład:



	Rok 1	Rok 2
	19 x 1	19 x 2
Aktywa bieżące	110 000 \$	200 000 \$
Minus zobowiązania krótkoterminowe	- 70 000	- 112 000
Kapitał obrotowy	40 000	88 000
Kapitał obrotowy netto		
Wzrost/(Spadek)		\$48 000

Kapitał obrotowy netto zwiększył się w ciągu roku, nie wiemy jednak w jaki sposób. Mógł to być skutek zwiększenia się gotówki, albo zwiększenia ilości towaru w magazynie. Mogło to też być skutkiem obniżenia się konta do zapłacenia wierzycielom.

#### *Zestawienie przepływu gotówki*

Podczas gdy kapitał obrotowy netto pokazuje nam tylko zmiany w bieżącej pozycji, zestawienie przepływu gotówki może wyjaśnić nam zmiany, jakie zaszły na jakimkolwiek koncie, w ciągu dowolnego okresu czasu. Zestawienie przepływu gotówki jest analizą przyływu i odpływu gotówki.

Umiejętność przewidywania wymagań gotówkowych jest potrzebna, aby stać się bardziej efektywnym menedżerem. Jeśli potrafisz określić wymagania gotówkowe na jakiś okres, będziesz mógł zawczasu zapewnić sobie pożyczkę z banku, albo zmniejszyć inne pozycje na kontach aktywów bieżących i w ten sposób zwolnić gotówkę. Jeśli będziesz miał nadmiar gotówki, możesz także użyć ją w sposób produktywny, na przykład zarobić na niej odsetki.

Zmiana w pozycji gotówkowej może być łatwo określona, jeśli znasz sumę kapitału obrotowego oraz zmiany w bieżących zobowiązaniach i bieżących aktywach innych niż gotówka.

Oto:

- ⊕ KON = kapitał obrotowy netto;
- ⊕ AB = zmiany w bieżących aktywach innych niż gotówka;
- ⊕ ZB = zmiany w bieżących zobowiązaniach;
- ⊕ Gotówka = zmiana w pozycji gotówkowej.

Równanie stwierdza, że jeśli znamy kapitał obrotowy netto (KON), zmiany w bieżących zobowiązaniach (ZB) oraz zmiany w bieżących aktywach minus gotówka (AB minus gotówka), możemy wyliczyć zmianę w pozycji gotówka. Zmiana w ilości gotówki zostaje z kolei dodana do bilansu początkowego w gotówce, aby wyliczyć końcowy bilans gotówkowy.

Załóżmy, że przewidujesz zwiększenie ilości sprzedaży o 50 000 \$ oraz następujące związane z tym zmiany:

Konto należności	Wzrost o 25 000 \$
Inwentarz towaru w magazynie	Wzrost o 70 000 \$
Konto długów	Wzrost o 30 000 \$
Obligacje do zapłacenia	Wzrost o 10 000 \$

Mając kapitał obrotowy netto w wysokości 48 000 \$, jaka będzie przewidywana zmiana w pozycji gotówkowej?



$$\begin{aligned} \text{gotówka} &= \text{KON} - \text{AB} + \text{ZB} \\ &= 48\,000 - 25\,000 - 70\,000 + 30\,000 + 10\,000 \\ &= -7\,000 \end{aligned}$$

Wniosek: w tym okresie czasu, przy wzrastającej sumie sprzedaży, gotówka zmniejszy się o 7 000 \$. Czy masz wystarczającą ilość pieniędzy aby pokryć ten spadek? Będzie to zależało od wysokości początkowego bilansu gotówki.

*Źródła i wydatki funduszy:*

Łatwiej jest przewidzieć wymagany asortyment towaru w magazynie, konta długów, konta do poboru, etc. niż kapitał obrotowy netto, bez względu na to, jaki poziom sprzedaży analizujemy. Aby przewidzieć sumę kapitału obrotowego netto, należy znać źródła i przeznaczenie funduszy. Źródła funduszy zwiększają kapitał obrotowy. Kapitał obrotowy netto jest to różnica pomiędzy źródłami a wydatkami funduszy.

Poniższa kalkulacja oparta jest na fakcie, że zestawienie bilansowe jest rzeczywiście w równowadze. Znaczy to, że suma całkowita aktywów równa jest sumie całkowitej zobowiązań plus kapitał akcyjny.

$$\begin{array}{rcllcl} \text{aktywa} & + & \text{aktywa nie-} & = & \text{bieżące} & + & \text{zobowiązania} & + & \text{kapitał} \\ \text{bieżące} & & \text{płynne} & & \text{zobowiązania} & & \text{długoterminowe} & & \\ \text{płynne} & & & & & & & & \end{array}$$

Równanie to może być również wyrażone tak:

$$\begin{array}{rcllcl} \text{aktywa} & - & \text{bieżące} & = & \text{zobowiązania} & + & \text{kapitał} & - & \text{aktywa nie-} \\ \text{bieżące} & & \text{zobowiązania} & & \text{długoterminowe} & & & & \text{płynne} \\ \text{płynne} & & & & & & & & \end{array}$$

Ponieważ lewa strona równania oznacza kapitał obrotowy, prawa strona równania musi także równać się kapitałowi obrotowemu. Zmiana po jednej ze stron to kapitał obrotowy netto. Jeśli zobowiązania długoterminowe i kapitał zwiększają się lub aktywa nie-płynne zmniejszają się, kapitał obrotowy netto zwiększa się. Zmiana ta może być źródłem gotówki. Jeśli aktywa nie-płynne zwiększają się lub zobowiązanie długoterminowe i kapitał zmniejszają się, kapitał obrotowy netto zmniejsza się. Zmiana ta oznacza wydatki gotówki.

Typowe źródła funduszy lub kapitału obrotowego netto to:

- Fundusze z działań bieżących;
- Sprzedaż wyposażenia;
- Emisja akcji; oraz
- Pożyczka ze źródła długoterminowego.

Aby obliczyć wartość "funduszy z działań bieżących", należy odjąć wszystkie wydatki wymagające funduszy od wszystkich dochodów, które były źródłem funduszy. Można tę wartość otrzymać również w łatwiejszy sposób: poprzez dodanie wydatków, których rezultatem nie był przyływ lub odpływ funduszy, do dochodów netto.

Najbardziej często występującym wydatkiem, który nie powoduje odpływu funduszy jest amortyzacja: odliczanie od przyszłych dochodów kosztu wyposażenia jako wydatku przez okres jego użyteczności. Wprowadzanie poprawki do sumy dochodów netto poprzez odliczanie



amortyzacji jest znacznie prostsze niż wyliczanie dochodów i wydatków, które wymagają funduszy. Powtórzmy jeszcze raz, amortyzacja nie jest źródłem funduszy.

Typowe użycie funduszy lub kapitału obrotowego netto to:

- zakupy wyposażenia;
- dywidendy;
- spłnienie długów długoterminowych; oraz
- odkupywanie własnych akcji.

Poniżej podajemy przykład, jak źródła i wydatki funduszy mogą być wykazane aby obliczyć kapitał obrotowy netto.

Zestawienie źródeł i wydatków funduszy

Źródła funduszy:

z działalności		
Dochód netto		10 000 \$
Dodaj amortyzację (pozycja nie-gotówkowa)		+ 15 000
		25 000 \$
Emisja obligacji		175 000 \$
Emisja akcji		+ 3 000
		203 000 \$
Wydatki funduszy		
Zakup fabryki		140 000 \$
Dywidendy w gotówce		+15 000
		155 000 \$
Zwiększenie (zmniejszenie) kapitału obrotowego netto		48 000 \$

Klienci przedstawiający małe ryzyko kredytowe mogą być wciągnięci na listę, uprawniającą do automatycznej aprobaty do pewnej sumy. Zazwyczaj wystarczający jest okresowy przegląd tych list.

Konta klientów, zaklasyfikowanych jako przedstawiających w miarę wysokie ryzyko kredytowe, będą musiały być sprawdzane bardziej dokładnie, szczególnie gdy w grę wchodzi większe sumy lub gdy klient zdaje się zwalniać tempo płatności.

Słabe konta będą reprezentować ryzyko kredytowe warte zaakceptowania. Należy jednak mieć je ciągle na oku. To tu menedżer od kredytu będzie spędzał najwięcej czasu. Klienci w tej kategorii ryzyka mają zazwyczaj dobry potencjał w zakresie zarządzania i sprzedaży, lecz ograniczony kapitał obrotowy.

Biznes, który może być uważany za marginalny przez jedną firmę, przez inną może być widziany zupełnie inaczej. Standard w zakresie akceptacji biznesu tego typu powinien być określony i ustalony w polityce kredytowej firmy.



Jako pomoc w aprobacie kredytu, bardzo pomocne jest założenie marginesu kredytu dla każdego klienta. Margines taki będzie wskaźnikiem przy akceptacji zamówień. Powinien on być ustanowiony na bazie potrzeb klienta i jego możliwości spłaty długów.

Margines kredytowy powinien służyć normalnym wymaganiom klienta.

Margines kredytu reprezentuje maksymalną sumę kredytu, której można udzielić klientowi. Suma ta jest ustanowiona na podstawie zestawienia bilansowego klienta i jego zdolności finansowej. Zarówno margines jak limit kredytowy powinny być poddawane okresowemu przeglądowi, zależnie od zmian w statusie finansowym klienta oraz doświadczeniu, uzyskanym w zakresie działalności operacyjnej konta.

Jeśli twoja firma ma konta dłużników i wprowadzanie zamówień zaprogramowane w komputerze, jest dość łatwo zaprogramować takie ograniczenia w system oraz stworzyć listy wyjątków, pokazujące zamówienia powyżej ustalonych limitów. Eliminuje to potrzebę przeglądu każdego zamówienia, oraz może być rozwinięte tak, aby pokazywać zamówienia złożone na kontach, które mają już przeterminowane długi.

## Kontrola kredytowa

Główną przyczyną strat z powodu niespłaconych długów są decyzje kredytowe oparte na nieodpowiedniej kontroli. Jednak szybkie wysyłanie zamówień jest również niezmiernie ważne. Twoja metoda sprawdzania kredytu powinna być nastawiona na szybkość i efektywność, aby przyspieszyć przepływ zamówień.

Zakres kontroli wartości kredytowej klienta będzie inny w każdym indywidualnym przypadku. Oto czynniki, które należy wziąć pod uwagę:

- rozmiar zamówienia i potencjał otrzymania zamówień w przyszłości;
- okres czasu, przez jaki firma klienta prowadzi działalność;
- status obecnego konta;
- czy produkt kupowany obecnie jest sezonowy oraz jak ma się to do produktów oferowanych przez konkurencję;
- okres czasu do dostarczenia towaru;
- stosunek sumy zamówienia do całkowitej wartości kredytu, udzielonego klientowi;
- jak dane ryzyko kredytowe traktowane jest przez wewnętrzne przepisy; oraz
- jeśli jest to zamówienie specjalne, czy powinien być wymagany depozyt czy też zamówienie powinno być wysłane na zasadzie zapłaty gotówką przy odbiorze.

Kontrola kredytowa oparta będzie przede wszystkim na doświadczeniach z klientem w przeszłości, zarówno twojej firmy jak u innych dostawców. Pierwszym miejscem gdzie należy zajrzeć jest własna księga klientów. Pokaże ci ona historię płatności, wysokość kredytu oraz częstotliwość zakupów.

Dla firmy, aby móc utrzymać rentowność z działalności, bardzo ważne jest doświadczenie i jakość zarządzania. Może to być decydujący czynnik gdy pozycja finansowa jest trochę niepewna. Często stanowi on o różnicy pomiędzy marginalnym a niemożliwym do zaakceptowania ryzykiem kredytowym.

Zawsze pomocne są informacje na temat stosunków firmy z bankami, a także na temat doświadczeń innych dostawców. Informacje te można uzyskać na kilka sposobów. Przy zakładaniu nowych kont powinno się wymagać kompletnego podania o kredyt. Bezpośrednie zwrócenie się o informacje kredytowe jest bardzo skutecznym sposobem dowiedzenia się jaki



jest klienta bank i referencje handlowe. Twoi sprzedawcy też mogą być cennym źródłem informacji. Większość dostawców i banków chętnie współpracuje w wymianie informacji kredytowych. Należy ich zapewnić, że uzyskane od nich informacje utrzymywane będą w najściślejszej tajemnicy. Gdy jest to możliwe, należy uzyskać od klienta zestawienie finansowe, zazwyczaj bezpośrednio. Zestawienia takie mogą także znajdować się w prospekcie firmy, jeśli firma wydaje prospekt lub jeśli jest publiczną spółką akcyjną.

## Zewnętrzne źródła informacji

Cenne informacje kredytowe mogą pochodzić z szeregu źródeł. Należy posiadać dogłębną wiedzę, jak znaleźć tego typu fakty. Oto przykład możliwych źródeł:

Biuro Kredytowe; oraz  
Raporty Dun & Bradstreet.

## Procedury ściągania należności

Ściąganie przeterminowanych długów leży w gestii działu kredytowego, tak samo jak kontrola, ocena i zatwierdzanie kredytu dla klientów. Po próbach ściągania należności należy kontaktować się z klientami systematycznie i regularnie. Jest to niezbędne dla ustanowienia wiarygodności u klienta pod względem polityki kredytowej firmy.

Elementem zasadniczym w sprawach kredytu i ściągania należności jest czas. Kontakt z klientem musi być nawiązany szybko, aby był efektywny. Najlepszą metodą przeglądu i kontroli ściągania należności, a także punktem odniesienia przy zatwierdzaniu dalszego kredytu, jest zaktualizowane, dokładne comiesięczne zestawienie bilansowe kont należności firmy.

Bardzo skutecznym narzędziem jest wstrzymanie wysyłki zamówień klienta, gdy jego konto zawiera przeterminowane należności. Szybki kontakt z klientem, nawiązany grzecznie i taktownie, zazwyczaj przynosi rezultaty. Ważna jest szybka reakcja, aby w przypadku, gdy klient ureguluje konto, uniknąć niepotrzebnych opóźnień w wysyłce. Dlatego ważne jest, aby wydział kredytowy i księgowy od kont należności były w stałym kontakcie.

Ponieważ wydział kredytowy jest odpowiedzialny za ochronę kapitału operacyjnego, a także za promocję rentownych sprzedaży, należy co pewien czas dokonywać przeglądu tych celów. Co miesiąc można sporządzić proste raporty, aby móc dokonać przeglądu, porównania, oceny i zauważyć trendy.

Jednym z takich raportów jest miesięczny indeks ściągniętych należności. Jest to procent stosunku należności ściągniętych w ciągu miesiąca do należności zaksięgowanych na początku tego miesiąca.

Innym takim wskaźnikiem jest okres obrotu kont należności. Jest to zwykle wyrażone jako "Dni niepokrytych sprzedaży", wyliczane w następujący sposób:

Dni niepokrytych sprzedaży =  $\frac{\text{Średni balans kont należności na koniec każdego z ostatnich 3 miesięcy} \times 90}{\text{suma sprzedaży za ostatnie 3 miesiące}}$

Gdy wskaźnik ten jest obliczany co miesiąc, wraz z danymi na temat długości okresów zaległości, jest on znakomitym środkiem obserwacji trendów w zakresie ściągania należności.



Również wskaźniki takie jak bilans próbny pod względem długości okresów zaległości oraz procent kont przeterminowanych, tak jak doświadczenia ze stratami z powodu nieściągniętych należności w ciągu okresu fiskalnego, porównywane z roku na rok a także porównywane do innych firm w tej samej branży, dają pewną dozę skuteczności.

## **Analiza wyników**

Nie wystarczy po prostu porównać wyniki różnych raportów, przedstawionych powyżej. Ogólne wyniki funkcjonowania kredytu i efektywności działań ściągania należności muszą być oceniane w odniesieniu do polityki sprzedaży i polityki kredytowej firmy, a także w odniesieniu do trendów danej branży oraz warunków ekonomicznych w danym okresie.

Dokładna sprawozdawczość oraz raporty ułatwią ocenę działań w zakresie kredytu i ściągania należności. Jeśli raporty będą przygotowywane uważnie i dokładnie, jeśli trendy będą obserwowane oraz zmiany będą robione na porę, wydział kredytu będzie mógł wносить cenny wkład w zwiększenie sumy sprzedaży i zysków dla twojej firmy.

Ośrodek Usług Biznesowych Kanada-Ontario (The Canada-Ontario Business Service Centre, COBSC/CSECO) udziela informacji w zakresie biznesu w oficjalnych językach Kanady: w języku angielskim i francuskim. Kopie niektórych z naszych najbardziej użytecznych dokumentów zostały przetłumaczone dla dogodności na inne języki. W celu otrzymania dodatkowych informacji w zakresie biznesu prosimy telefonować pod numer 1-888-576-4444, gdzie można porozmawiać z urzędnikiem COBSC/CSECO udzielającym informacji.