

Małgorzata OKRĘGLICKA¹

ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH W DOBIE KRYZYSU

W czasie recesji gospodarczej wiele przedsiębiorstw ma problemy z utrzymaniem płynności finansowej. Jednym ze sposobów utrzymania płynności jest efektywne zarządzanie należnościami. Chodzi tu zarówno o politykę kredytowania odbiorców, jak i o politykę dyskontową. W Polsce wiele małych firm nie posiada standardów i procedur zarządzania należnościami. Analiza tego tematu została dokonana na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych na grupie małych przedsiębiorstw w 2010 r.

Słowa kluczowe: zarządzanie należnościami, recesja, małe przedsiębiorstwa.

1. WPROWADZENIE

Światowy kryzys gospodarczy, który pod koniec 2008 r. dotarł również do Polski, wpłynął na pogorszenie się sytuacji w sektorze przedsiębiorstw. Mimo iż oddziaływanie kryzysu na rodzime firmy jest raczej umiarkowane, nie oznacza to, że nie borykają się one z różnorodnymi problemami, choćby w obszarze rozliczeń z kontrahentami.

Podmiotami szczególnie istotnymi w każdej gospodarce są małe przedsiębiorstwa. Wielokrotnie podkreśla się ich cenne cechy, takie jak szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku, racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy, elastyczne struktury zarządzania czy otwartość na szybkie wykorzystanie innowacji². Małe firmy wykazują umiejętność szybkiego przestawiania się na nowe wzorce zachowań i role organizacyjne, bez straty czasu na długie fazy przygotowawcze³. Jednak to właśnie ta grupa przedsiębiorstw jest szczególnie narażona na upadłość w okresie kryzysu. Wynika to z niewystarczającego poziomu kapitałów własnych i niewielkiego majątku, przez co podmioty te nie mają się czym „bronić” w trudniejszych okresach⁴.

Priorytetem dla każdego przedsiębiorstwa jest utrzymanie bieżącej płynności finansowej. Niemożność terminowego regulowania płatności bardzo szybko niszczy reputację firmy, której nikt nie chce oferować finansowania bankowego, a nawet kredytu kupieckiego, co po pewnym czasie może wyeliminować taki podmiot z rynku⁵. Stąd też bardzo ważne jest w przedsiębiorstwie efektywne zarządzanie kapitałem obrotowym i stała analiza przepływów pieniężnych między przedsiębiorstwem a otoczeniem, co da szansę maksymalnego ograniczenia okresowych braków kapitału.

Do najistotniejszych obszarów zarządzania działalnością bieżącą przedsiębiorstwa zaliczamy zarządzanie należnościami, określane jako:

¹ Dr Małgorzata Okręglińska, Katedra Inwestycji, Rachunkowości i Mikroekonomii, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

² *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002, s. 20–21.

³ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Poznań 2001, s. 17–18.

⁴ A. Skowronek-Mielczarek, *Źródła zewnętrznego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, SGH, Warszawa 2002, s. 56.

⁵ M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 7.

- ustalanie warunków udzielania kredytów handlowych i ratalnych, tj. formułowanie założeń polityki kredytowej w stosunku do odbiorców, jaką firma zamierza prowadzić,
- stosowanie właściwej polityki inkasa należności i kontroli jego właściwego przebiegu⁶.

Aktywne zarządzanie należnościami odnosi się przede wszystkim do zarządzania należnościami z tytułu dostaw i usług przy wykorzystaniu elementów polityki kredytowej (sprzedaż z odroczonym terminem płatności) i dyskontowej (stosowanie opustów cenowych i innych udogodnień w zamian za płatności gotówkowe)⁷. Nie mniej istotne jest tu ustalenie procedur związanych z egzekucją zadłużenia handlowego i postępowaniem względem nierzetelnych klientów.

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka wybranych aspektów zarządzania należnościami handlowymi. Wnioskowanie dokonane zostało na podstawie wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w maju 2010 r. na grupie 188 małych przedsiębiorstw (o zatrudnieniu do 49 osób włącznie), działających na terenie województwa małopolskiego i śląskiego.

2. ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI W MAŁYCH FIRMACH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Kryzys gospodarczy to jeden z głównych czynników pogarszających warunki funkcjonowania i wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Dotyczy to również obszaru rozliczeń firmy z jej klientami czy dostawcami. Im głębsza recesja gospodarcza, tym częściej pojawiają się problemy z terminowym regulowaniem płatności za dostawy towarów i usług.

Badania ankietowe, wykonane na grupie małych firm, potwierdziły opinię wielu ekonomistów, że wpływ kryzysu nie jest dla polskich przedsiębiorstw tak dotkliwy, jak dla podmiotów z innych krajów UE czy Stanów Zjednoczonych. Około 40% małych przedsiębiorstw zauważyło pogorszenie swojej sytuacji finansowej w ostatnim roku, a jedna trzecia przedsiębiorstw funkcjonuje przy niezmiennych wynikach ekonomicznych. Dodatkowo aż 24% z nich zanotowało poprawę swojej sytuacji, a zatem wcale nie odczuło wpływu kryzysu.

Tabela 1. Zmiana sytuacji małych przedsiębiorstw w ostatnim roku

Ocena	Udział w %
wyraźnie się pogorszyła	14,4
nieznacznie się pogorszyła	25,5
nie uległa zmianie	36,2
nieznacznie się polepszyła	16,5
wyraźnie się polepszyła	7,5

Źródło: badania własne.

Analizując obszar zarządzania należnościami, należy stwierdzić, że większość małych firm nie ma problemów z terminowym spływem należności, co niejako potwierdza dość dobrą sytuację sektora przedsiębiorstw. Tylko około 10% podmiotów napotyka na problemy przy regulowaniu faktur przez odbiorców, co może przełożyć się na utratę płynności czy wręcz doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa.

⁶ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998, s. 209.

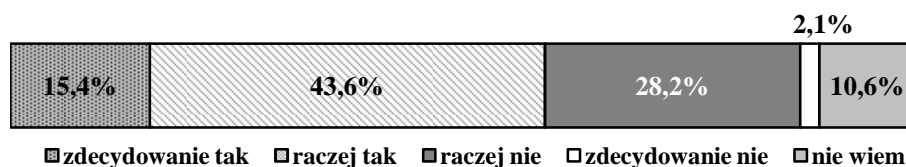
⁷ *Finanse przedsiębiorstwa*, red. L. Szyszko, PWE, Warszawa 2000, s. 333.

Tabela 2. Występowanie problemów z terminowym spływem należności w przedsiębiorstwie

Ocena	Udział w %
zdecydowanie tak	10,1
raczej tak	29,8
raczej nie	53,7
zdecydowanie nie	6,4

Źródło: badania własne.

Badając przyczynę powstawania strat, należy zaznaczyć, że 59% przedsiębiorstw wini przynajmniej częściowo za pogorszenie się spłaty należności panujący kryzys gospodarczy, co wydaje się uzasadnionym podejściem. Dekoniunktura powoduje bowiem pogorszenie sytuacji finansowej wielu przedsiębiorstw z różnych branż, co przekłada się na ich zdolności płatnicze. Pozytywnym aspektem jest fakt, że jest to wpływ okresowy, a zatem poprawa wskaźników ekonomicznych wpłynie również na spadek wartości przeterminowanych należności.

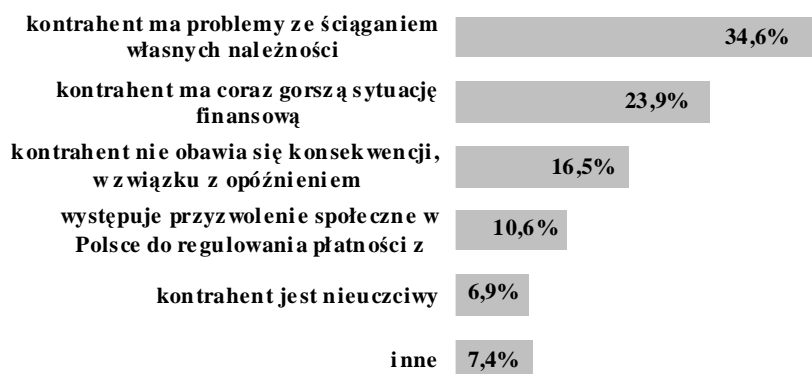


Rys. 1. Wpływ obecnego kryzysu gospodarczego w Polsce na pogorszenie się spłaty należności w przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Ankietowani przedsiębiorcy wskazują jako główną przyczynę nieterminowego regulowania należności przez kontrahentów opóźnienia płatnicze w całym łańcuchu dostaw. Przedsiębiorcy często udzielają odroczonej terminowości płatności, analogicznych do tych, które sami uzyskują od dostawców, a zatem opóźnienia generowane przez jeden podmiot skutkują dalszym spóźnieniem u powiązanych wzajemnymi dostawami firm.

Należy zaznaczyć, że polscy przedsiębiorcy opóźniają regulowanie zobowiązań nie tylko z przyczyn obiektywnych czy nawet z powodu trudnej sytuacji finansowej. Aż 16,5% małych przedsiębiorstw uważa, że przyczyną jest tu brak konsekwencji za opóźnienia. W warunkach ograniczonego popytu, aby zatrzymać klienta, nie stosuje się często żadnych restrykcji, nawet jeśli pogarsza to sytuację finansową dostawcy. Zjawisko to jest ponadto potęgowane swego rodzaju przyzwoleniem społecznym, które powoduje, że spóźnienia mają nie do końca negatywny odbiór.



Rys. 2. Główne przyczyny opóźnień w regulowaniu faktur przez kontrahentów

Źródło: badania własne.

Małe przedsiębiorstwa to tradycyjnie podmioty o ograniczonych zasobach kapitałowych, zarówno w obszarze działalności bieżącej, jak i rozwojowej. Braki te powodują, że utrudnione lub niemożliwe jest podejmowanie nawet korzystnych ekonomicznie działań, które wiążą się ze znacznym zaangażowaniem kapitałowym. Przykładem może być tu finansowanie odbiorców. W większości (60,6%) przedsiębiorcy w Polsce udzielają terminów płatności faktur w granicach 14 dni. Z kolei 23,9% ankietowanych najczęściej wystawia faktury z terminem od 15 do 30 dni, a tylko 14,5% firm udziela terminów płatności przekraczających miesiąc. Wydłużanie terminów płatności wiąże się najczęściej z koniecznością pozyskiwania dodatkowego kapitału obrotowego, najczęściej z sektora bankowego. Finansowanie bankowe, zwłaszcza w okresach dekonunktury gospodarczej, jest mocno ograniczone z uwagi na konieczność wykazania się dobrą kondycją finansową, co nie zawsze jest możliwe.

Jednym z elementów w procesie zarządzania należnościami handlowymi w małych przedsiębiorstwach jest monitoring spływu należności. Proces decyzyjny wymaga stałej wiedzy co do poziomu gotówki i zaległości przypadających na dany okres. Ważną stają się zatem częstotliwość badania spływu należności od kontrahentów. Przedsiębiorcy stosunkowo często badają stan swoich należności, bo ponad trzy czwarte z nich robią to przynajmniej raz w tygodniu. Rzadszy okres monitoringu należności powoduje osłabienie kontroli nad rozliczeniami z kontrahentami, co może skutkować wydłużeniem obrotu kapitałem.

Tabela 3. Częstotliwość analizowania stanu należności handlowych

Częstotliwość	Udział w %
codziennie	34,0
kilka razy w tygodniu	27,7
raz w tygodniu	17,0
raz na dwa tygodnie	8,5
raz w miesiącu	11,7
rzadziej niż raz w miesiącu	1,1

Źródło: badania własne.

Jedną z typowych cech drobnych firm jest niechęć właściciela do dzielenia się władzą, przez co osobiście nadzoruje on kluczowe obszary funkcjonowania. Potwierdzają to badania, wskazujące, że analizą spływu należności w małych firmach zajmuje się najczęściej sam właściciel. Z drugiej strony wynikać to może również z niewielkiego zatrudnienia w obszarze administracyjnym. Z kolei w jednej trzeciej podmiotów analizą należności zajmuje się księgowość, której podlega wtedy ogół spraw finansowych i rozliczeniowych.

Tabela 4. Podmioty zajmujące się analizą należności w małym przedsiębiorstwie

Osoba/dział	Udział w %
bezpośrednio właściciel	55,3
dział księgowości/finansów	33,5
wyspecjalizowany pracownik	6,9
inni	4,3

Źródło: badania własne.

Polityka kredytowania odbiorców zależy od sytuacji przedsiębiorstwa, ale i od warunków zewnętrznych. Wśród czynników wpływających na decyzje odnośnie do zakresu kredytowania wyraźnie dominują negocjacje z samym klientem (ponad ¾ wskazań). Podkreśla to, że sytuacja rynkowa wymusza niejednokrotnie określone zachowania, tj. przedsiębiorca chcąc sprzedać produkt czy usługę musi dostosować się (przynajmniej częściowo) do wymagań klienta. Z kolei ponad połowa małych firm uzależnia finansowanie odbiorców od jakości wcześniejszej współpracy. Pozytywne doświadczenia w kontaktach z daną firmą z pewnością pozytywnie wpływają na wydłużanie terminów płatności czy finansowanie większych partii dostaw. Jest to ponadto najprostszy i jednocześnie najtańszy sposób potwierdzenia rzetelności klienta.

Czynnikiem warunkującym okres kredytowania, który uzyskał znaczną ilość wskazań (26,6%), była wielkość zamówienia. Przedsiębiorcy muszą bowiem premiować duże zakupy, nie tylko poprzez opusty cenowe, ale również dogodniejsze warunki kredytowania. Pozostałe czynniki odgrywały przy ustalaniu terminów płatności znacznie mniejszą rolę.

Tabela 5. Czynniki wpływające na okres kredytowania odbiorców*

Czynniki	Udział w %
indywidualne negocjacje z klientem	76,6
wcześniejsze transakcje z kontrahentem	55,9
wielkość zamówienia	26,6
praktyka stosowana w całej branży	16,5
sytuacja finansowa kontrahenta, przeanalizowana na podstawie dostarczonych dokumentów	14,9
renomu firmy kontrahenta	13,8
okres funkcjonowania kontrahenta na rynku	12,8
możliwość polecenia firmy innym klientom (kontakty handlowe kontrahenta)	7,5
majątek kontrahenta	5,3
referencje od innych odbiorców	5,3

* możliwe było wskazanie max. 3 odpowiedzi

Źródło: badania własne.

Grupując przedsiębiorstwa według kryterium częstotliwości zalegania z płatnościami za faktury, należy stwierdzić, że zdecydowanie dominują tu odbiorcy indywidualni, zarówno ci detaliczni, kupujący za niewielkie kwoty, jak i ci znaczący, zamawiający towary czy usługi o znacznej wartości. Podmioty instytucjonalne, sieciowe czy hurtownie rza-

dziej płać po terminie, co jednak może wynikać z faktu, iż ich siła przetargowa daje im możliwość wynegocjowania znacznie dłuższych terminów płatności niż w przypadku odbiorców indywidualnych.

Tabela 6. Typy firm najczęściej przekraczających fakturowe terminy płatności

Rodzaj firmy	Udział w %
drobni odbiorcy indywidualni	41,6
znaczący odbiorcy indywidualni	28,7
hurtownie/pośrednicy handlowi	11,2
instytucje publiczne	5,3
sieci handlowe	3,2
inni	10,1

Źródło: badania własne.

Opóźnienia w spłacie należności rodzą określone skutki dla przedsiębiorstwa. Najczęściej są to trudności z terminowym regulowaniem własnych zobowiązań przez firmę. Aby zachować płynność finansową, przedsiębiorstwo musi pozyskiwać kapitał zewnętrzny, a jeśli jest to utrudnione – przesuwac środki, które były zarezerwowane na inne cele, np. na inwestycje czy wprowadzanie innowacji.

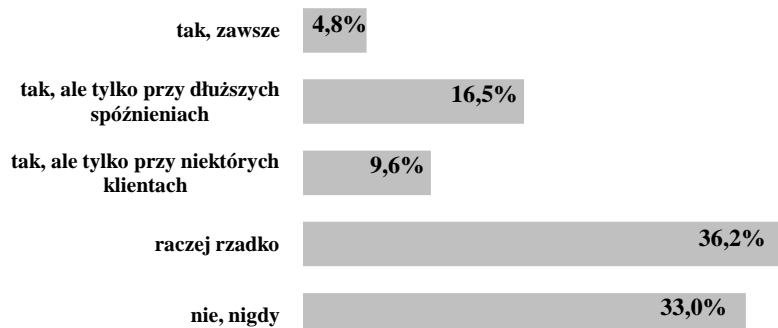
Zastanawiające jest, że zaledwie 6,9% przedsiębiorstw wskazało na konieczność zaciągnięcia kredytu bankowego, który mógłby uzupełnić powstałe niedobory. Sugeruje to niechęć przedsiębiorców do zadłużania się, wiążącego się z obligatoryjnym ponoszeniem kosztów finansowania. Przedsiębiorcy wolą zaciągać kredyt kupiecki, uznając go za tańsze źródło kapitału.

Tabela 7. Skutki nieterminowego spływu należności handlowych

Czynniki	Udział w %
niemożność terminowego regulowania własnych zobowiązań	51,1
niemożność kontynuowania inwestycji	21,3
niemożność wprowadzania nowych produktów czy rozwiązań	8,5
konieczność zaciągania kredytu bankowego	6,9
konieczność podnoszenia cen na własne wyroby	2,1
konieczność redukcji zatrudnienia lub obniżki płac	1,6
inne	8,5

Źródło: badania własne.

Powstawanie zaległości płatniczych wynika również z tego, że małe przedsiębiorstwa rzadko sięgają po narzędzie dyscyplinujące dłużników, jakim są odsetki karne. Potwierdzają to wyniki badań: 33% małych przedsiębiorstw nigdy nie stosuje tej sankcji wobec kontrahentów. Konsekwentnie karę tę stosuje zaledwie 4,8% firm, a pozostałe stosują ją wybiórczo – jak można się domyślać, w sytuacjach skrajnych lub kiedy są przekonane, że nie spowoduje to automatycznie odejścia klienta. Praktyka rynkowa pozwala zatem sądzić, że prawdopodobieństwo obciążenia odsetkami za spóźnienie płatności jest tak naprawdę w Polsce niewielkie.



Rys. 3. Naliczanie odsetek karnych za przekroczenie terminu płatności na fakturze

Źródło: badania własne.

Zwiększanie się czy nawet posiadanie należności przeterminowanych wymaga od przedsiębiorstwa stosowania spójnej polityki wobec dłużników. Zwłaszcza w okresie kryzysu istotne staje się wypracowanie odpowiednich procedur, mających za zadanie ograniczenie spóźnień, a jeśli takie wystąpią – jak najszybsze wyegzekwowanie zaległości. Procedura ta musi być dostosowana do sytuacji rynkowej podmiotu, jak również musi uwzględniać różnorodność prawno-ekonomiczną odbiorców.

Wśród ankietowanych podmiotów niemal połowa żądała od nierzetelnego klienta płatności gotówkowej przy kolejnej dostawie. Niemal tyle samo firm ponaglało klientów telefonami, monitami itd., starając się w ten sposób zmusić do zapłaty zaległości w pierwszym możliwym terminie. Dość często stosowanym zabiegiem było również wstrzymywanie dostaw do momentu uregulowania płatności. Jest to jednak zabieg skuteczny tylko gdy klient ma ograniczone możliwości pozyskania danego towaru u innych dostawców. W przeciwnym razie skutkować to może utratą klienta, który chcąc kontynuować sprzedaż rozpocznie współpracę z innymi dostawcami. Można uznać, że małe przedsiębiorstwa podejmowały najczęściej te działania, które są najprostsze i najtańsze oraz nie wymagają ingerencji zewnętrznych podmiotów.

Tabela 8. Działania podejmowane wobec klientów, którzy opóźniają płatności lub nie płacą za faktury przez dłuższy czas*

Działania	Udział %
wymagamy płatności gotówkowej przy kolejnych zamówieniach	43,1
stosujemy wzmożoną kontrolę klienta: wysyłamy monity, dzwonimy itd.	42,6
wstrzymujemy dostawy do momentu uregulowania zadłużenia	38,8
skracamy terminy płatności przy kolejnych zamówieniach	19,2
redukujemy przyznane klientowi opusty, rabaty, dodatki itd.	16,0
korzystamy z usług firm windykacyjnych	11,2
żądamy zabezpieczenia dostaw np. weksła, zastawu itd.	5,3
inne	10,1

* możliwe było wskazanie max. 3 odpowiedzi

Źródło: badania własne.

W przypadku występowania zatorów płatniczych jednym z dostępnych na polskim rynku rozwiązań jest ubezpieczenie na wypadek niewypłacalności kontrahenta (trwałej lub okresowej). W takiej sytuacji ryzyko handlowe przyjmuje na siebie zakład ubezpie-

zeniowy, który w przypadku wystąpienia omawianego zdarzenia wypłaca odszkodowanie dostawcy, podejmując jednocześnie działania windykacyjne wobec odbiorcy.

Praktyka ubezpieczania należności handlowych nie jest wśród polskich małych przedsiębiorstw szczególnie popularna. Ponad połowa firm (55,9%) nigdy w swojej historii nie stosowała takiej ewentualności. 23,9% przedsiębiorstw sięgało po produkt ubezpieczeniowy tylko w wyjątkowych przypadkach, a 12,2% – tylko przy największych zamówieniach. Pakiety ubezpieczeniowe obejmujące wszystkich klientów posiadało zaledwie 7,5% podmiotów. Należy zaznaczyć, że stosowanie takiego rozwiązania jest możliwe tylko przy stosunkowo wysokich marżach handlowych, z których pokrywane są składki ubezpieczeniowe.

Przeterminowane należności są elementem pogarszającym płynność bieżącą podmiotu i ogólną kondycję finansową przedsiębiorstw. Z uwagi na znaczenie małych przedsiębiorstw w gospodarce powinno się na bieżąco analizować ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstw, aby móc prognozować rozwój sektora w kolejnych okresach. Obecnie dość dużo, bo aż 11,2% firm wskazuje, że straty z tytułu nieodzyskanych należności są znaczące lub bardzo znaczące. Z kolei tylko 28,7% podmiotów nie poniosło żadnych strat z tego tytułu w ostatnim roku.

Tabela 9. Ocena strat z tytułu nieodzyskanych należności w ostatnim roku w małych przedsiębiorstwach

Ocena strat	Udział w %
bardzo znaczące	2,7
znaczące	8,5
przeciętne	22,3
raczej niewielkie	37,8
brak strat	28,7

Źródło: badania własne.

Pomimo strat wynikających z niezapłaconych faktur handlowych większość małych firm nie przewiduje „rewolucji” w zakresie zmiany warunków dostaw. 72% przedsiębiorstw nie zamierza tych warunków w ogóle zmieniać, a tylko 23% ma zamiar podjąć działania w tym względzie, w tym 16% zamierza zwiększyć zakres płatności gotówkowych, a 7% planuje skrócenie terminów płatności.

Z drugiej strony większość (89%) badanych przedsiębiorstw nie prognozuje poprawy w spłatach należności, w tym 13% przewiduje dalsze pogorszenie. Małe przedsiębiorstwa nie zauważają zatem obecnie (maj 2010 r.) zwiastunów poprawy koniunktury gospodarczej w Polsce, co sugeruje, że rynek czeka jeszcze przynajmniej kilka niekorzystnych ekonomicznie miesięcy.

3. PODSUMOWANIE

Sektor małych przedsiębiorstw pełni szczególną rolę w każdej gospodarce, co powoduje, że jego rozwój powinien stanowić przedmiot zainteresowania nie tylko samych przedsiębiorców, ale też państwa. Konieczne jest zewnętrzne wspomaganie małych firm, które są szczególnie wrażliwe na wahania koniunkturalne. Powstają one gwałtownie w okresach prosperity i znikają masowo podczas trwania kryzysów. Ponadto bardzo istotna jest bieżąca analiza stanu tego sektora, która pozwoli zastosować skuteczne narzędzia makroekonomiczne, odpowiednie do występujących problemów.

W okresach kryzysów wiele małych przedsiębiorstw skupia swoją uwagę przede wszystkim na utrzymaniu płynności finansowej, która jest podstawowym warunkiem funkcjonowania. Przedsiębiorstwa te dysponują często akurat takim kapitałem, jaki jest potrzebny przy średnim obrocie. Kiedy jednak obrót się zwiększa lub, co gorsze, kiedy kontrahenci opóźniają płatności za dostarczone towary lub usługi, pojawiają się braki kapitałowe, które trudno pokryć. Stąd tak ważne staje się ciągłe i profesjonalne zarządzanie kapitałem obrotowym, w tym należnościami.

Małe przedsiębiorstwa nie mają często wypracowanych standardów i procedur w wielu obszarach działalności. Wynika to z płaskiej struktury organizacyjnej, jak również z braku świadomości u znacznej części przedsiębiorców. Podobnie wygląda to przy zarządzaniu należnościami. Brak stosowania sprawdzonych rozwiązań, niestosowanie zabezpieczeń spłaty należności czy słabo ustrukturyzowana polityka egzekucyjna powodują, że wiele przedsiębiorstw boryka się z problemem niezapłaconych faktur, a w skali rynkowej prowadzi to do poważnych zatorów płatniczych i nieprawidłowego funkcjonowania wielu branż w Polsce.

LITERATURA

- [1] Bień, W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998
- [2] *Finanse przedsiębiorstwa*, red. L. Szyszko, PWE, Warszawa 2000
- [3] Łuczka, T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Poznań 2001
- [4] Sierpińska, M.; Wędzki, D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997
- [5] Skowronek-Mielczarek, A., *Źródła zewnętrznego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, SGH, Warszawa 2002
- [6] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002

RECEIVABLES MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN THE PERIOD OF RECESSION

There are many enterprises with problems of the financial liquidity in the period of recession. One of the way of keeping the liquidity is the effective receivables management. This is also about the collection credit policy as well as discount policy. Many small enterprises in Poland do not have any standards or procedures in receivables management. This subject analysis is based on the questionnaire researches in the group of small enterprises in 2010.