

BARBARA JAKUBISZAK, JANUSZ NIEDŹWIECKI

APATOR S.A. – BEZPIECZEŃSTWO OBROTU GOSPODARCZEGO

Zapewnienie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego w ostatnich piętnastu latach było, obok utrzymania pozycji rynkowej, restrukturyzacji kosztowej i prac rozwojowych jednym z głównych wyzwań, przed jakimi stanęło kierownictwo Apatora. Na początku lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwo praktycznie straciło swój najważniejszy rynek – Związek Radziecki (55% ogółu przychodów), co zmusiło Firmę do poszukiwania nowych odbiorców i nowych produktów. Działania te nałożyły się na ogólnokrajowe problemy związane z hiperinflacją, recesją gospodarczą i mnogością nowych, nieznanych wcześniej podmiotów gospodarczych. Dla uzupełnienia obrazu „grozy” należy dodać jeszcze, że tradycyjnie apatorowskim rynkiem było górnictwo węgla kamiennego, które zostało wyjęte „spod klosza” i rzucone na uwalniający się rynek. W takich warunkach prowadzenie biznesu stało się podobne do „chodzenia po polu minowym”.

Biura sprzedaży musiały realizować sprzeczne zadania. Z jednej strony wymagano od nich jak najwyższych obrotów (przecież zawalił się najważniejszy dotychczasowy rynek), z drugiej zaś wszystkie transakcje miały być pewne i bezpieczne. Oczywiście było to wręcz niemożliwe do spełnienia. Pojawiły się najpierw „trudne należności”, a potem „nieściągalne”. Kierownictwo Spółki zaczęło poszukiwać sposobów ograniczenia tego zjawiska. Podjęto działania, które miały do minimum ograniczyć zawieranie zagrożonych umów i jednocześnie zaczęto organizowanie sprawnie działającego mechanizmu windykacyjnego. Pewności przeprowadzanych transakcji mieli pilnować głównie pracownicy Biur Sprzedaży, którzy w sferze windykacji wspierani byli przez Dział Finansowy.

Formy działań, jakie podjęto w celu zabezpieczenia się przed nieuczciwymi lub „trudnymi” klientami:

- kontrahent przestał być bezimienny, gromadzono o nim wszelkie dostępne informacje,
- ograniczono liczbę klientów, dzięki współpracy np.: z dużymi hurtowniami,
- wprowadzono odpowiedni mechanizm do systemu wynagradzania pracowników Biur Sprzedaży – sprzedawca mógł otrzymać prowizję tylko po wpłynięciu należności,
- wszystkim klientom wprowadzono limit kredytu kupieckiego – limity ustalały Biura Sprzedaży po analizie przeprowadzanej przez Dział Finansowy. Brano pod uwagę dotychczasową współpracę oraz aktualną sytuację finansową klienta (na podstawie dostarczonych dokumentów), ważną rolę odgrywał również wywiad w branży oraz doświadczenie handlowe sprzedawcy.
- zastosowano zabezpieczanie wszystkich transakcji – wyboru formy zabezpieczenia dokonywano w porozumieniu z Działem Finansowym, w obrocie zagranicznym stosowano głównie akredytywę, w krajowym zaś weksel, często poręczony (wybór poręczenia był zależny od formy prawnej klienta),
- w celu uwiarygodnienia się klientów nowych wprowadzono przedpłaty.

Metody windykacji:

- telefoniczne potwierdzanie terminów płatności dla kwot powyżej 50 tys. PLN,
- telefoniczne ponaglanie klientów niedotrzymujących terminów płatności,
- wezwania do zapłaty od łagodnego, mającego formę przypomnienia, aż do ostatecznego z ostrzeżeniem wpisania firmy do Krajowego Rejestru Długów (po jego utworzeniu) lub kierowanego przez Kancelarię Radców Prawnych z zagrożeniem skierowania sprawy na drogę postępowania sądowego,
- poza bankowe formy rozliczeń – kompensaty i dwa razy w roku sprzedaż niewyegzekwowanych należności (obecnie są to wyłącznie należności odsetkowe),
- współpraca z Kancelarią Radców Prawnych i komornikami – ustalanie aktualnych danych dotyczących adresów, kont bankowych, należności, majątku i innych danych umożliwiających rozliczenie należności.

Niekwestionowanym wkładem polskiej gospodarki do biznesu międzynarodowego jest kompensata, szczególnie rozpowszechniona w latach dziewięćdziesiątych. Ta poza bankowa forma rozliczeniowa zrobiła zawrotną karierę i umożliwiła rozładowanie wielu zatorów płatniczych. Piszemy o niej z przekąsem, ponieważ nigdzie poza Polską nie odegrała tak ważnej roli, a była narzędziem korupcjogennym i być może dlatego w pewnych kręgach tak popularnym. Apator korzystał z tego rodzaju formy rozliczenia tylko w sytuacjach,

kiedy inne, cywilizowane metody nie przynosiły rezultatu. Poniżej w tabelach Nr 1 i 2 przedstawiamy kompensaty wartościowo i ilościowo w ostatnich pięciu latach.

Tabela 1. Poziom należności rozliczonych w formie kompensat – wartościowo

LATA	WARTOŚĆ (TYS. ZŁ)
2000	18 028,5
2001	19 683,8
2002	7 636,4
2003	6 288,8
2004	11 574,7
2005-07-31	3 387,2

Źródło: materiały wewnętrzne APATOR S.A.

Tabela 2. Rozliczenia w formie kompensat – ilościowo

LATA	LICZBA KOMPENSA
2000	447
2001	543
2002	420
2003	293
2004	278
2005-07-31	198

Źródło: materiały wewnętrzne APATOR S.A.

W tabelach przedstawiono dane dopiero od roku 2000, ponieważ od pierwszego stycznia tego właśnie roku Spółka zaczęła pracować na zintegrowanym systemie informatycznym wspierającym zarządzanie klasy ERP typu BaaN (dalej nazywany BaaN), dzięki któremu ww. dane były łatwo osiągalne. Tendencja jest jednak widoczna i wartościowo, i ilościowo kompensaty maleją, a np.: w 1995 roku dzięki tej formie rozliczeń uzyskano 35 000 tys. PLN.

Należy stwierdzić, że obrót gospodarczy jest z roku na rok bezpieczniejszy. Mają na to wpływ zmiany zachodzące w gospodarce krajowej oraz coraz lepiej działające wewnętrzne systemy zabezpieczania i windykacji należności. W Apatorze przełomem stało się wprowadzenie BaaN-a. System umożliwił zautomatyzowanie wielu czynności oraz dostęp do informacji wszystkich zainteresowanych komórek organizowanych.

Możliwy stał się onlinowy nadzór nad wszystkimi transakcjami prowadzony przez Dział Finansowy. Bardzo cenny jest również stały dostęp do bieżącego salda należności, kwoty należności przeterminowanych (z podziałem na okresy opóźnienia płatności).

Podstawowe funkcje realizowane dzięki zastosowaniu BaaN-a:

- biura sprzedaży w celu założenia kartoteki klienta w BaaN mają obowiązek przekazania do Działu Finansowego dokumentów rejestrowych (jeśli nie wypełnią tego obowiązku Dział Finansowy blokuje założenie kartoteki),
- dane dotyczące klienta mogą być uaktualniane przy zmianie lub rozszerzeniu stosowanego zabezpieczenia,
- BaaN sygnalizuje w momencie zakładania zlecenia sprzedaży fakt występowania należności przeterminowanych i przekroczenia limitu kredytu kupieckiego,
- BaaN umożliwia zablokowanie klienta (nie można zrealizować sprzedaży),
- BaaN nie pozwala na przetworzenie zleceń sprzedaży dla klientów zablokowanych – odblokowania może dokonać tylko upoważniony pracownik, pod warunkiem jednak spłaty przeterminowanych należności lub złożenia dodatkowego zabezpieczenia.
- w systemie można „obejrzeć” historię współpracy z klientem od początku 2000 roku co ułatwia prawidłową ocenę wiarygodności kontrahenta.

Nowym, jeśli można tak powiedzieć narzędziem wykorzystywanym w celu poprawy bezpieczeństwa obrotu gospodarczego jest współpraca z Krajowym Rejestrem Długów (KRD) i wywiadowcami gospodarczymi.

Formy współpracy z KRD:

- sprawdzanie czy klient był lub jest wpisany w KRD,
- wpisanie faktu niewypłacalności klienta do rejestru.

Współpraca z wywiadowcami gospodarczymi z kolei pozwala zmniejszyć ryzyko kredytowe i ułatwia rozpoczęcie bezpiecznego obrotu z nowymi, wcześniej nieznanymi kontrahentami.

Wywiadownie Gospodarcze:

- dostarczają informacji o firmach w formie raportów handlowych,
- monitorują klientów na zlecenie,
- sporządzają analizy branżowe,
- prowadzą listę firm upadłych i w likwidacji.

Wszystkie wymienione wcześniej i podjęte przez Apator starania miały na celu nie tylko zwiększenie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, ale również przyspieszenie cyrkulacji pieniądza w Spółce. Obraz realizacji drugiego celu przedstawia tabela 3, na której przedstawiono cykle inkasa należności Apatora w ostatnich latach.

Tabela 3. Cykle inkasa należności – w dniach

LATA	LICZBA DNI
2000	106
2001	98
2002	86
2003	78
2004	68
2005-07-31	65

Źródło: materiały wewnętrzne APATOR S.A.

Jak widać cykl inkasa należności jest coraz krótszy, co jest szczególnie ważne przy rosnących obrotach. Ten wskaźnik jest również obrazem coraz większej skuteczności służb Apatora w terminowym ściąganiu należności. Wszystkie wymienione wcześniej formy postępowania zostały ujęte w spójny system pozwalający na standaryzację działań zwiększających bezpieczeństwo obrotu gospodarczego w APATOR S.A. System ten został ujęty w opracowanej na początku 2001 roku „Instrukcja finansowanej kontroli zleceń sprzedaży w BAAN”, która jest załącznikiem do niniejszego wystąpienia.

APATOR S.A. – SAFETY OF ECONOMIC TURNOVER

SUMMARY

The safety of money turnover has been one of the most important goals of Apator S.A. during last fifteen years. The company has achieved it by;

- proper informatic system implementation (BaaN),
- incentive system for salesmen,
- buyers selection,
- transaction security (letter of credit, bill of exchange),
- credit limitation for buyers,
- prepayment system,
- vindication improvement.

ZAŁĄCZNIK

SPIS TREŚCI:

1. Cel instrukcji
2. Przedmiot instrukcji
3. Zakres instrukcji
4. Opis postępowania
 - 4.1. Sprzedaż do kwoty 2.000,00 PLN
 - 4.2. Sprzedaż na przelew

1. **Cel instrukcji**

Celem instrukcji jest określenie zasad sprzedaży, a zwłaszcza kontroli zleceń w BaaN.
2. **Przedmiot instrukcji**

Przedmiotem instrukcji jest finansowa kontrola zleceń sprzedaży.
3. **Zakres instrukcji**

Instrukcja dotyczy użytkowników BaaN w zakresie sprzedaży wyrobów gotowych.
4. **Opis postępowania**
 - 4.1. **SPRZEDAŻ DO KWOTY 2.000,00 PLN**
 - 4.1.1. Sprzedaż do kwoty 2.000,00 PLN (wartość netto) może odbywać się wyłącznie za gotówkę, przedpłatę lub czek potwierdzony.

Wyjątek może stanowić sprzedaż realizowana do klientów, z którymi APATOR zawarł umowy handlowe.
 - 4.2. **SPRZEDAŻ NA PRZELEW**
 - 4.2.1. Należy dążyć do tego, aby współpraca ze wszystkimi klientami odbywała się wyłącznie na podstawie umów handlowych.
 - 4.2.2. Klientem jednorazowym jest klient, który sporadycznie dokonuje zakupów w APATOR S.A.
 - 4.2.3. Umowa handlowa musi zawierać formę zabezpieczenia spłaty należności.

Zabezpieczenie należności może stanowić:

 - Gwarancja bankowa
 - Weksel własny, weksel poręczony
 - Zastaw
 - Hipoteka
 - 4.2.1. Prezes Zarządu może podjąć decyzję o niestosowaniu zabezpieczenia, gdy uzasadniają to doświadczenia handlowe.
 - 4.2.2. Za treść umowy handlowej odpowiada Dyrektor ds. Marketingu i Rozwoju.
 - 4.2.3. Forma zastosowanego zabezpieczenia powinna być uzgodniona z Działem Finansowym.
 - 4.2.4. Limit sprzedaży wyznacza dla klientów Biuro Handlowe. Nie może on przekraczać wartości zabezpieczenia.

Dział Finansowy po otrzymaniu kopii umowy handlowej wprowadza limit sprzedaży określony w tej umowie do kartoteki klientów w systemie BaaN.
 - 4.2.5. W przypadku, gdy zawarcie umowy jest niemożliwe lub niezasadne, prowadzący

sprawę przed dokonaniem sprzedaży „na przelew” zobowiązany jest do przekazania do Działu Finansowego dokumentów identyfikujących firmę klienta:

Obligatoryjnie:

- wypis z KRS (RHB), zaświadczenie o wpisie do rejestru działalności gospodarczej lub akt założycielski – zależnie od formy prawnej firmy klienta,
- karta wzoru podpisów banku prowadzącego rachunek podstawowy firmy.

Fakultatywnie:

- umowa rachunku bankowego,
- opinia bankowa potwierdzająca zdolność kredytową oraz wekslową,
- NIP i REGON,
- Zaświadczenie o niezaleganiu we wpłatach podatków stanowiących dochód budżetu państwa z Urzędu Skarbowego oraz składek ZUS,
- bilans, rachunek zysków i strat oraz przepływy pieniężne za poprzedni rok sprawozdanie finansowe za ostatni okres rozliczeniowy.

4.2.1. Dział Finansowy przechowuje wszystkie dostarczone dokumenty o firmach klientów i jest odpowiedzialny za ich zabezpieczenie.

4.2.2. Biura Handlowe przechowują dowody wydania wyrobów „WS” z potwierdzeniem przez klienta odbioru wyrobu i są odpowiedzialne za ich zabezpieczenie – każdy prowadzący sprawę w ramach zrealizowanej przez siebie sprzedaży „na przelew”. Wyjątek może stanowić sprzedaż zrealizowana za pośrednictwem SPEDPOL-u lub SERVISCO.

4.2.3. Dział Finansowy po otrzymaniu właściwych dokumentów wprowadzi w kartotece klientów w systemie BaaN limit sprzedaży „na przelew” w wysokości 15.000,00. Klienci, którzy nie przekazali do naszej spółki dokumentów, w systemie BaaN mają wprowadzony limit sprzedaży „na przelew” - „1” -.

4.2.4. Do czasu dostarczenia wymaganych przez APATOR dokumentów identyfikujących firmę klienta jedynymi dopuszczalnymi formami płatności jest gotówka, przedpła- ta lub czek potwierdzony.

4.2.5. Termin płatności „na przelew” nie może przekraczać 60 dni.

4.2.6. W wyjątkowych sytuacjach może być ustalony termin dłuższy, niż 60 dni. Wystawienie takiego dokumentu sprzedaży wymaga akceptacji Prezesa Zarządu lub Członka Zarządu .

Akceptacja powinna być dokonana w formie pisemnej, poprzez wyrażenie zgody na zamówieniu klienta.

4.2.7. Dział Finansowy nadaje status – „zablokowany” – klientom, o których wiadomo, że trwale utracili zdolność płatniczą i stosowanie sposobu zapłaty „na przelew” jest wykluczone.

Dla „zablokowanego” klienta można założyć zlecenie sprzedaży, lecz system BaaN nie pozwoli wydrukować potwierdzenia zlecenia.

4.2.8. Biura Handlowe nadają status – „wątpliwy” – klientom, którzy mają problemy z płynnością finansową, lecz sprzedaż „na przelew” do tych firm nie spowoduje konieczności tworzenia rezerwy na należności nieściągalne.

Dla „wątpliwego” klienta system BAAN pozwoli założyć zlecenie sprzedaży, ale nie pozwoli wydrukować potwierdzenie tego zlecenia.

4.2.9. Założenie zlecenia sprzedaży lub wystawienie faktury w przypadkach opisanych w pkt 4.2.15 i 4.2.16 jest możliwe po odblokowaniu .

Uprawnienia do odblokowania posiadają:

- Prezes Zarządu,
- Członek Zarządu,
- Dyrektor ds. Finansowych,

- Kierownik Działu Finansowego,
 - Pracownicy Działu Finansowego odpowiedzialni za poziom należności.
W przypadku przekroczenia limitu kredytu lub posiadania faktur przeterminowanych wprowadza się z a k a z sprzedaży „na przelew” do tego klienta.
Každy przypadek sprzedaży „na przelew” w sytuacji, gdy klient ma przekroczony limit sprzedaży, bądź przeterminowane faktury w pozycjach otwartych, będzie indywidualnie oceniany.
- 4.2.1. W przypadku przekroczenia limitu kredytu kupieckiego Biura Handlowe dokonają analizy ustalonego poziomu tego kredytu. Rozważą zasadność zwiększenia limitu, i co za tym idzie, zabezpieczenia i przedstawią propozycję Kierownikowi Biura Handlowego.
Zwiększenie limitu zatwierdza Członek Zarządu.
- 4.2.2. Decyzja o sprzedaży do klienta, który posiada faktury przeterminowane może być podjęta wyłącznie przez:
- Prezesa Zarządu,
 - Członka Zarządu,
 - Dyrektora ds. Finansowych,
 - Kierownika Działu Finansowego.
- 4.2.1. Odpowiedzialnym za poziom należności jest Dział Finansowy, który na bieżąco współpracuje z biurami handlowymi oraz zespołem Radców Prawnych.
- 4.2.2. Ustala się nieprzekraczalne terminy windykacji należności:
- do 7 dni po terminie płatności – I wezwanie do zapłaty,
 - do 21 dni po terminie płatności – II ostateczne przedsądowe wezwanie do zapłaty,
 - do 28 dni – przekazanie kompletnych i sprawdzonych dokumentów do Radcy Prawnego w celu skierowania sprawy na drogę postępowania sądowego lub ustalenie innej możliwości rozliczenia należności,
 - do 35 dni – sporządzenie i przekazanie pozwu do Sądu.
- 4.2.1. Dyrektor Generalny w porozumieniu z Dyrektorem ds. Finansowych wyznacza poziom należności na koniec każdego kwartału.

APATOR S.A. – SAFETY OF ECONOMIC TURNOVER

SUMMARY

The safety of money turnover has been one of the most important goals of Apator S.A. during the last fifteen years. The company has achieved it by:

- proper information system implementation (BaaN),
- incentive system for salesmen,
- buyers selection,
- transaction security (letter of credit, bill of exchange),
- credit limitation for buyers,
- prepayment system,
- vindication improvement.