



Tom 29/2019, ss. 151–163
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2019.29(10)
www.ne.pwsplock.pl

Maria Andrzejak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI W SIECI FRANCZYZOWEJ

RECEIVABLES MANAGEMENT IN THE FRANCHISE NETWORK

Streszczenie

Zarządzanie należnościami jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Odpowiednie przygotowanie tego procesu oraz jego należyte wykonanie skutkuje zwiększeniem korzyści oraz ograniczeniem ryzyka związanego z należnościami. Każde przedsiębiorstwo tworzy własną politykę kredytowania odbiorców, różnicując ją niekiedy w stosunku do kontrahentów. W sieci franczyzowej głównymi partnerami dla franczyzodawcy są franczyzobiorcy, z którymi operator poprzez umowę tworzy silną relację. W artykule został scharakteryzowany i omówiony proces zarządzania należnościami oraz wpływ franczyzy na należności. Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy wpływu działalności w formie franczyzy na zarządzanie należnościami z perspektywy franczyzodawcy.

Summary

Receivables management is one of the key areas of corporate finance management. Appropriate preparation of this process and its proper performance result in increased benefits and reduced receivables risk. Each company creates its own credit policy, sometimes varying it for different partners. In the franchise network, the main partners for the franchisor are franchisees with whom the operator creates a strong relationship through the contract. The article describes and discusses the process of managing receivables and the impact of franchise on receivables. The purpose of the article is to present the results of the analysis of the impact of the franchise business on the management of receivables from the perspective of the franchisor.

Słowa kluczowe: należności, zarządzanie należnościami, franczyza

Key words: receivables, receivables management, franchise

WSTĘP

Występowanie należności jest kwestią powszechną i typową dla większości przedsiębiorstw. Powstają one między innymi z uwagi na sprzedaż z odroczone terminem płatności, która może stanowić próbę zwiększenia przychodów w firmie lub być odpowiedzią na występujące warunki handlowe u konkurencji. Niekiedy z uwagi na branżę czy sam charakter przedsiębiorstwa kredyt kupiecki stanowi wręcz konieczność, a należności są jedną z największych pozycji aktywów obrotowych. Powszechne występowanie należności w przedsiębiorstwie nie powinno skłaniać do traktowania ich bez należytej staranności.

O znaczeniu należności świadczy fakt, że wchodzi one w skład kapitału obrotowego netto, który z kolei jest bezpośrednio związany z płynnością finansową przedsiębiorstwa. Ważne jest również ich bezpośrednie powiązanie z przychodami. Należy pamiętać, że powinny być one poddawane bieżącej kontroli oraz analizie. W przypadku bowiem należności nieregulowanych terminowo będzie wymagane od wierzyciela aktywne działanie, w celu ich ściągnięcia.

Przedsiębiorstwa dążą oczywiście do unikania niewiarygodnych kontrahentów oraz minimalizowania poziomu nieściągalnych należności. W tym celu często dochodzi do rzetelnego sprawdzania oraz analizowania wiarygodności płatniczej odbiorców. Specyficznym rodzajem kontrahentów są natomiast uczestnicy sieci franczyzowej, czyli franczyzobiorcy. Relacja występująca pomiędzy nimi a franczyzodawcą wpływa na wiele aspektów prowadzenia działalności gospodarczej dla obu stron. Oddziałuje ona również na należności. Analizując wpływ franczyzy na zarządzanie należnościami należałoby przyjrzeć się właśnie tej relacji. Z jednej strony franczyzobiorcę można uznać za partnera przy prowadzeniu działalności, z drugiej jednak strony oferując mu np. kredyt kupiecki franczyzodawca powinien tak jak przy pozostałych kontrahentach również stosować się do wyznaczonych zasad polityki kredytowania odbiorców. Podstawowym źródłem należności od franczyzobiorców są wszelkie opłaty franczyzowe wynikające z uczestniczenia i korzystania z rozwiązań systemu. Ponadto franczyzodawca może udzielać kredytu kupieckiego biorcom licencji. Należy przy tym pamiętać, że w systemie franczyzowym również występuje ryzyko nieuregulowania należności i konieczność zarządzania nimi.

1. PROCES ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI

Proces zarządzania należnościami nie rozpoczyna się w momencie wystawienia faktury z odroczonym terminem płatności ale obejmuje znacznie wcześniejszy okres. Proces ten obejmuje kilka następujących po sobie etapów. Od spójnego określenia polityki w tym zakresie oraz zasad, a następnie poprzez ich przestrzeganie i należyte wykonanie przedsiębiorstwo maksymalizuje korzyści i zmniejsza ryzyko związane z należnościami. Można wyróżnić trzy zasadnicze kwestie, które charakteryzują poprawną politykę kredytową przedsiębiorstwa [Folga 2015, str. 192]:

- celem polityki kredytowania odbiorców może zostać jedno z dwóch, nawzajem wykluczających się zamierzeń. Jednym z nich jest maksymalizacja sprzedaży, czyli oferowanie korzystnych warunków handlowych dla szerokiego grona odbiorców. Podejście to pozwala na zwiększenie przychodów jednak naraża jednostkę na ryzyko nieotrzymania wszystkich płatności za wystawione faktury. Drugi cel ma za zadanie minimalizować tak zwane „złe” należności, czyli takie, których przedsiębiorstwo nie otrzyma lub otrzymanie wymaga np. przeprowadzenia procesu windykacyjnego. W osiągnięciu tego celu sprzyja bardzo restrykcyjna polityka kredytowania kontrahentów i wysokie wymagania wobec wiarygodności płatniczej odbiorców.
- powinna występować konsekwencja w realizacji przyjętej polityki zarządzania należnościami. Ważne jest aby w bieżącej działalności przedsiębiorstwa nie występowały odstępstwa od przyjętych reguł np. wyznaczanie limitu kredytu kupieckiego dla konkretnego odbiorcy niezgodnie z ustalonymi regułami.
- polityka kredytowania odbiorców powinna być spójna z długoterminowym planem przedsiębiorstwa. Należności handlowe należą do aktywów obrotowych i jako takie powinny spływać do przedsiębiorstwa w krótkim okresie. Najczęściej w literaturze rozpatruje się problem należności w kontekście optymalizacji kapitału obrotowego netto czy płynności. Jednak równie ważną kwestią jest podporządkowanie bieżących działań długofalowej strategii przedsiębiorstwa [Michalski 2008, str. 89].

Wymienione wyżej kwestie sprzyjają podejmowaniu racjonalnych decyzji w kontekście zarządzania należnościami. Przy czym odnosząc się do kwestii celu udzielania kredytu kupieckiego wielu autorów podaje rodzaje strategii, które w założeniu sprzyjają minimalizacji ryzyka lub maksymalizacji sprzedaży. Odzwierciedleniem wymienionych celów jest strategia konserwatywna (pod-

porządkowana ograniczaniu wątpliwych należności) i agresywna (sprzyjająca zwiększaniu przychodów) [Bień 2011, str. 225]. Wybór danej strategii wyznacza cel polityki kredytowania odbiorców i może również wpływać na: czas przeznaczony na ocenę zdolności płatniczej odbiorcy, limit kredytu handlowego oraz termin odroczonej płatności.

Jak już wspomniano, przedsiębiorstwo powinno zaplanować poszczególne etapy przeprowadzania procesu zarządzania należnościami. Jednym z pierwszych etapów jest sprawdzenie odbiorców, którym ma zostać udzielony kredyt kupiecki. Odroczenie terminu płatności należy do instrumentów stymulujących sprzedaż, co w konsekwencji może prowadzić do zwiększenia wyniku finansowego. Cały czas należy jednak pamiętać, że niesie ono ze sobą również ryzyko związane z kontrahentem. Dlatego istotne jest sprawdzenie potencjalnego dłużnika w kontekście zdolności spłaty zobowiązań. Najbardziej podstawowym elementem, na który należy zwrócić uwagę jest istnienie odbiorcy [Bień 2011, str. 231]. Jak podaje literatura i również potwierdza praktyka gospodarcza może dochodzić do sytuacji kiedy przedsiębiorstwo składające zamówienie nie zostało zarejestrowane, a podane dane do faktury są nieprawdziwe. Samo sprawdzenie istnienia kontrahenta nie daje oczywiście odpowiedzi dotyczącej jego możliwości płatniczych. Nawet jeżeli jednostka nie stosuje rozbudowanej analizy odbiorcy warto chociażby upewnić się co do podstawowych informacji o nim. Przedsiębiorstwo decydujące się na dokładniejsze przeanalizowanie odbiorcy może wykorzystać informacje np. z wywiadowni gospodarczych czy rejestru sądowego. Zalecana jest również analiza sprawozdań finansowych odbiorcy. Warunkiem musi być jednak dostępność tych sprawozdań np. w bazach gospodarczych lub w odpowiednim rejestrze sądowym.

Niezależnie jednak od tego w jak dobrej sytuacji znajduje się obecnie kontrahent dobrym rozwiązaniem dla wierzyciela jest ustanowienie zabezpieczenia. Zabezpieczenie może przyjmować postać osobistą lub rzeczową. Ułatwiają one ewentualny proces ściągania należności. Form zabezpieczeń jest wiele, jednak jak wskazuje praktyka gospodarcza nie są one często stosowane przy kredycie kupieckim [Grzywacz, Cieplińska 2018, str. 173].

Dalszym etapem jest monitorowanie należności, które powinno odbywać się na bieżąco. Z uwagi na znaczenie przeterminowanych należności w większych jednostkach zajmują się tym osobne działy. Przekroczenie terminu płatności jest bowiem pierwszym sygnałem, że może ona stanowić ryzyko nieotrzymania zapłaty. Cały proces monitorowania i windykacji jest złożony. Istnieje bowiem wiele możliwości i metod wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa.

2. SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI FRANCZYZOWEJ

Franczyza jest formą współpracy gospodarczej, w której występuje operator systemu (franczyzodawca) oraz mniejsze jednostki gospodarcze (franczyzobiorcy). Aby cały system działał prawidłowo i się rozwijał, obie strony powinny odnosić korzyści ze współpracy. Współpraca franczyzowa nie odbywa się na zasadzie równości stron. Jak podkreśla literatura przewaga znajduje się po stronie franczyzodawcy [Ziółkowska 2010, str. 72]. Jako organizator systemu występuje z reguły duży przedsiębiorca, które udziela licencji na prowadzenia działalności pod znaną marką mniejszym przedsiębiorcom. Istotne jest to, że najczęściej są oni osobami fizycznymi prowadzącymi działalność w formie jednoosobowej działalności gospodarczej [Profit System 2017, str. 6].

Dołączając do sieci franczyzowej, franczyzobiorca otrzymuje od dawcy licencji prawo do wykorzystania znaku firmowego, rozwiązania organizacyjnego oraz prawo do rozporządzania w zależności od rodzaju franczyzy produktem, towarem, usługą czy technologią. Dodatkowo uczestnik sieci korzysta z nazwy handlowej, *know how* oraz sprawdzonych metod prowadzenia działalności. Może liczyć również na bieżącą pomoc handlową i techniczną ze strony franczyzodawcy [Ziółkowska 2010, str. 24]. Działanie systemu franczyzowego oraz rozwiązania organizacyjne zawarte są w podręczniku operacyjnym, który przedstawia zasady oraz zestawy schematów działań i procedur. W zamian za otrzymane korzyści franczyzobiorca ponosi koszty, czyli opłaty franczyzowe. Opłaty te mogą przyjmować formę stałej kwoty lub być uzależnione od wielkości obrotu. Stanowią one źródło przychodów i należności dla franczyzodawcy. Na franczyzobiorcy oprócz ponoszenia opłat spoczywają również obowiązki polegające na dbaniu o wizerunek marki, zachowanie poufności, a nawet może występować zapis w umowie o niepodejmowanie konkurencyjnej działalności w trakcie trwania umowy oraz w wyznaczonym okresie po jej rozwiązaniu [Firlej 2013, str. 78]. W wielu przypadkach franczyzodawca jest jedynym bądź głównym dostawcą towarów dla franczyzobiorcy. Jest to przejaw franczyzy tak zwanej twardej. Franczyza miękka daje większą swobodę i pozwala na swobodniejszy dobór dostawców.

Ważne jest aby powiązania franczyzowe powstawały przy dobrze prosperującej bazie handlowej i finansowej przedsiębiorstwa. Nie jest korzystną sytuacją, gdy rozwijanie sieci franczyzowej ma stanowić ratunek dla słabo działającego franczyzodawcy [Ziółkowska 2010, str. 26].

Relacja pomiędzy stronami regulowana jest umową franczyzową. Umowa ta określa zobowiązania oraz korzyści dla obu stron. Kluczowe znaczenie ma

tutaj fakt, że przygotowywana jest ona przez organizatora sieci franczyzowej, który posiada silniejszą pozycję. Franczyzobiorca ma tutaj status podporządkowanego. Należy jednak pamiętać, że sama umowa ma charakter długoterminowy i aby nie doszło do jej rozwiązania obie strony muszą czerpać z niej korzyści.

3. KREDYT HANDLOWY W PRZEDSIĘBIORSTWACH FRAN- CZYZOWYCH

Na rynku polskim można zaobserwować rosnącą popularność franczyzy. Z ostatnich dostępnych danych wynika, że na koniec 2016 roku istniało 1171 sieci oraz ok. 71,4 tys. jednostek franczyzowych [PROFIT SYSTEM Raport 2017, str. 6]. Obserwując dane z rynku w ciągu trzech ostatnich lat od roku 2013 w każdym kolejnym roku liczba zarówno sieci jak i franczyzobiorców zwiększała się. Od wielu lat można zauważyć trend rosnący. Jak dowodzą wcześniejsze analizy dynamiki zmian liczebności sieci oraz placówek franczyzowych nie dostrzeżono nawet znaczącego wpływu kryzysu gospodarczego, który miał miejsce w 2008 roku [Świątek, 2012, str. 172]. Jednak rosnąca liczba sieci franczyzowych nasila konkurencję pomiędzy nimi, a dla rozwoju sieci ważne jest aby przyłączały się do niej nowe jednostki [Turek 2011, str. 265]. Przeprowadzone badanie na rynku amerykańskim dowodzi, że polityka prowadząca do mniejszej liczby sklepów franczyzowych ma negatywny wpływ na przychody zarówno dla sieci jak i dla pojedynczej jednostki franczyzowej [Ackermann 2017, str. 29]. Operatorzy nowopowstających systemów franczyzowych muszą zapewnić sobie minimalną ilość franczyzobiorców aby zoptymalizować koszty działalności. Natomiast istniejące sieci pozyskują nowych biorców licencji w celach rozwojowych. Dla franczyzobiorcy pewną trudność może stanowić zmiana już wybranego systemu, nawet w ramach jednej branży. Wymaga to rozwiązania dotychczasowej umowy, co może nie być wcale łatwe. Z pewnością prościej jest przyciągnąć nowego franczyzobiorcę, który dopiero zaczyna działalność.

Jak już zostało wspomniane jedną z form konkurowania pomiędzy firmami może być oferowanie korzystnych warunków handlowych [Bień 2011, str. 222]. W przypadku działalności franczyzowej również występuje zachęcanie potencjalnych partnerów ofertą w postaci różnorodnej pomocy finansowej ze strony franczyzodawcy. Zestawienie wybranych ofert spośród większych sieci na rynku polskim prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Warunki handlowe oferowane przez wybrane sieci franczyzowe

Nazwa sieci franczyzowej	Liczba jednostek	Zasięg	Warunki oferowanego kredytu kupieckiego i wsparcia finansowego
Carrefour	900	Ogólnopolski	Pierwsze zatowarowanie sklepu może zostać rozłożone na płatność w ratach nawet na pół roku. Zamówienia bieżące (tzw. kredyt kupiecki) są zabezpieczane różnego rodzaju produktami finansowymi (np. gwarancją bankową).
Żabka	4600	Ogólnopolski	Sieć zapewnia franczyzobiorcom finansowy parasol ochronny w ciągu pierwszych 3 miesięcy prowadzenia działalności.
Delikatesy Centrum	1106	Ogólnopolski	Ścisłe przestrzeganie terminów dostaw, dogodny kredyt kupiecki i długotrwały charakter powiązań z dostawcą.
SPAR	240	Regionalny	Każdy punkt detaliczny włączający się do struktur SPAR automatycznie otrzymuje dostęp do tysięcy produktów w konkurencyjnych cenach, korzystnych warunków dostaw i dłuższych terminów płatności.
Pokusa	184	Regionalny	Atrakcyjne kontrakty handlowe i warunki dostaw towarów.
Livio	2233	Ogólnopolski	Pakiety startowe na otwarcie sklepu. Pomoc finansowa przy zakupie wyposażenia sklepu. Bezpłatne przekazanie do użytkowania systemu sprzedażowo-magazynowego.
Drogerie Natura	280	Ogólnopolski	Zatowarowanie sklepu (cały asortyment) – koszt po stronie Natury.
Chorten	1300	Ogólnopolski	Atrakcyjne terminy płatności, bezpieczeństwo dostaw.
TOPAZ EXPRESS	55	Regionalny	Zamówienie pierwszej dostawy produktów na korzystnych warunkach handlowych. Pakiet „na otwarcie” – oznaczenia promocyjne, koszyki, plakaty, odzież.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-express-oferta-franczyzowa-2018,47302>, <https://www.spar.pl/dlaczego-warto/>, <https://www.lista.esieci.pl/173,Delikatesy,Centrum,Eurocash.html>, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/pokusa-oferta-fran->

czyzowa-2018,47334, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/zabka-oferta-franczyzowa,41676>, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/livio-oferta-franczyzowa-2018,47330>, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/drogerie-natura-oferta-franczyzowa,41680>, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/chorten-oferta-franczyzowa-2018,47305>, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/topaz-express-oferta-franczyzowa,41661>

Większość sieci franczyzowych przedstawia swoje oferty wykazując korzyści dla potencjalnych franczyzobiorców. Jednym z wymienianych rodzajów zalet są korzyści finansowe [Ziółkowska 2010, str. 48]. Analizując oferty przyłączenia się do sieci franczyzowej można zauważyć, że częstą zachętą jest oferowanie korzystnych warunków handlowych. Pod tym pojęciem mogą znajdować się niższe ceny towarów dla franczyzobiorców czy też dłuższe terminy płatności. Franczyzodawca w wielu przypadkach oferuje odroczone terminy płatności ale również spotyka się propozycję większej pomocy przy pierwszym zaopatrzeniu jednostki w towary. Pomoc ta może polegać na dokonaniu pierwszego zamówienie przez dawcę licencji, np. jeżeli franczyzobiorca jest niedoświadczony. Pomoc ta może mieć również charakter finansowy np. rozłożenie płatności na znacznie dłuższy okres. Jak wskazuje tabela termin spłaty może zostać rozłożony nawet do sześciu miesięcy.

Franczyzobiorcami często są osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą lub osoby, które dopiero taką działalność rozpoczynają. Krótka historia gospodarcza, bądź wręcz jej brak jest utrudnieniem w pozyskaniu źródła finansowania w postaci kredytu bankowego [Grzywacz, Ciepłińska 2018, str. 173]. Franczyza umożliwia natomiast takim podmiotom korzystanie z kredytu handlowego po dołączeniu do sieci. Każda sieć franczyzowa ustala własne zasady warunków handlowych. Można jednak zauważyć, że jest to jeden z elementów konkurencyjności między nimi w celu przyciągnięcia nowych biorców systemu.

4. PROCES ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI W SIECI FRANCZYZOWEJ

Działalność franczyzowa stanowi specyficzną formę prowadzenia działalności. Operatorzy systemu franczyzowego odnoszą z tego tytułu zarówno korzyści jak i zagrożenia. Jak już wspomniano kluczowym elementem we franczyzie jest relacja pomiędzy franczyzobiorcą a franczyzodawcą. Chociaż sam proces zarządzania należnościami może składać się z tych samych elementów, to wa-

runki działalności franczyzowej mogą znacznie na niego oddziaływać. Należy również zaznaczyć, że należności od franczyzobiorców nie wynikają wyłącznie z dostaw towarów ale również z wszelkich opłat franczyzowych, które ponosi każdy uczestnik sieci. Oczywiście nie tylko franczyzobiorcy muszą być jedynymi dłużnikami franczyzodawców. Jednak to właśnie uczestnicy sieci franczyzowej stanowią główne źródło należności. Wpływ specyfiki działalności franczyzowej na poszczególne elementy zarządzania należnościami obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Wpływ działalności franczyzowej na proces zarządzania należnościami

Element zarządzania należnościami	Specyfika działalności franczyzowej
Wyznaczenie limitu kredytu handlowego oraz terminu płatności	Warunki handlowe stanowią często formę przyciągnięcia nowych franczyzobiorców do systemu
Kryteria i metody oceny wiarygodności płatniczej kontrahenta	Każdy franczyzobiorca przechodzi ocenę w procesie dołączania do sieci franczyzowej. Metody i kryteria są dla każdej sieci indywidualne.
Zabezpieczenie należności	W wielu sieciach występuje. Zabezpieczeniem może być weksel in blanco (niekiedy również poręczony przez współmałżonka) lub gwarancja bankowa.
Zasady i tryb windykacji należności	Ułatwiony z uwagi na często występujące zabezpieczenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł [Ziółkowska 2010, Turek 2011, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/4592/zaufanie-poreczone-wekslem/>]

Jak już zostało wspomniane kredyt handlowy występuje w sieciach franczyzowych między innymi jako zachęcenie do podjęcia współpracy z daną siecią. Wysokość limitu, sięgająca nawet całego „zatowarowania” lub wydłużony termin płatności może decydować, którą sieć wybierze franczyzobiorca. Kredyt kupiecki jest więc znaczącym elementem, który musi zostać wzięty pod uwagę w ramach zarządzania należnościami przez franczyzodawcę. Sieci franczyzowe w wielu przypadkach oferują pomoc finansową dla franczyzobiorców szczególnie przy rozpoczynaniu działalności. Przeprowadzenie sprawnego procesu zarządzania należnościami jest kluczowe z uwagi na fakt występowania licznych należności od franczyzobiorców. Wynikają one po pierwsze z opłat franczyzo-

wych, po drugie z udzielanego kredytu kupieckiego, który niekiedy osiąga wysokie limity i stosunkowo długie terminy spłaty.

W przypadku sieci franczyzowych ocena wiarygodności płatniczej kontrahenta występuje już na etapie przyłączania do sieci nowego biorcy licencji. Jeżeli jest to jednostka gospodarcza prowadząca wcześniej działalność na własny rachunek możliwe jest sprawdzenie jej historii gospodarczej. Najczęściej sam zainteresowany dołączeniem do systemu franczyzowego dostarcza dokumenty. W tym przypadku sytuacja jest łatwiejsza niż w przypadku standardowego kontrahenta, który przecież nie zawsze będzie chciał podzielić się swoimi danymi finansowymi. W przypadku franczyzy dwie strony podpisują umowę, w której stają się partnerami. Franczyzobiorca dobrowolnie więc przedstawia dane dotyczące swojej działalności bądź osoby. Warto dodać, że występujące w sieci franczyzowej udostępnianie informacji występuje wyłącznie w relacjach pomiędzy dawcą systemu a franczyzobiorcą [Turek 2011, str. 261].

Pomimo stałej współpracy pomiędzy franczyzobiorcą a franczyzodawcą nie można założyć, że należności nie niosą ze sobą ryzyka. Zatem w interesie dostawcy (franczyzodawcy) leży zabezpieczenie się przed ewentualnymi konsekwencjami braku zapłaty przez dłużnika. Wykorzystywanie weksla jako zabezpieczenia kredytu handlowego nie jest częstą praktyką gospodarczą [Grzywacz, Cieplińska 2018, str. 174]. Inaczej wygląda sytuacja we franczyzie. Pomiedzy dawcą a biorcą systemu występuje szereg rozliczeń, nie tylko wynikających z kredytu kupieckiego ale również wynikające z miesięcznym opłat, udziału w akcjach promocyjnych, opłat za szkolenia czy opłat za materiały reklamowe [Ziółkowska 2010, str. 48-51]. W większości przypadków franczyzodawca będzie występował w roli wierzyciela a franczyzobiorca w roli dłużnika. Mogą pojawiać się również odwrotne sytuację na przykład przy rozliczeniach tak zwanego bonusu retro występującego w sieciach franczyzowych. Jednak wartość tych bonusów z reguły jest mniejsza niż zobowiązania franczyzobiorcy wobec dawcy systemu. Z uwagi na to franczyzodawca w wielu przypadkach zabezpiecza swoje wierzytelności w postaci weksla [<https://franchising.pl/abc-franczyzy/4592/zaufanie-poreczone-wekslem/>].

Weksel własny in blanco zabezpieczający należności jest jedną z pewniejszych form zabezpieczenia. Należy on do zabezpieczeń osobistych. Może zabezpieczać część lub całą wierzytelności, wyłącznie odsetki ale może również zabezpieczać łącznie wierzytelności wraz z odsetkami lub innymi należnościami ubocznymi [Heropolitańska 2015, str. 352]. Do weksla w wielu przypadkach

dołącza się deklarację wekslową. Deklaracja ta określa warunki co do jego wypełnienia. W szczególności powinna ona zawierać:

- warunki, w jakich wierzyciel wypełni weksel,
- kwotę maksymalną, która może zostać umieszczona na wekslu,
- termin płatności.

W przypadku franczyzy zabezpieczenie wekslowe jest dogodną formą, gdyż najczęściej dotyczy ona osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Drugą najczęściej spotykaną formą prowadzenia działalności we franczyzie są spółki jawne (osobowe), w przypadku których jej właściciele podpisują weksle. Niekiedy weksle mogą przyjmować rygorystyczną formę. Deklaracja wekslowa może zostać dołączona do umowy franczyzowej. Weksel in blanco z klauzulą „bez protestu” może zabezpieczać pełną wartość zobowiązań wobec dawcy systemu wraz z odsetkami, karami umownymi, kosztami postępowania oraz innymi należnościami ubocznymi. Tak sformułowana deklaracja wekslowa chroni francyzodawcę do pełnej kwoty należności. Drugą formą zabezpieczeń stosowanych przez francyzodawców są gwarancje bankowe, które są jednostronnym zobowiązaniem gwaranta (banku) do pokrycia zobowiązań klienta banku (franczyzobiorcy) w przypadku gdyby ten nie dokonał płatności samodzielnie [<https://franchising.pl/abc-franczyzy/4592/zaufanie-poreczone-wekslem/>].

W przypadku ustanowienia zabezpieczeń sieci franczyzowe mają uproszczoną procedurę w ściąganiu swoich należności od franczyzobiorców. Dzięki temu otrzymanie należności powinno zostać osiągnięte szybciej niż w przypadku standardowego procesu windykacji.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie należnościami należy do istotnych kwestii rozpatrywanych w ramach finansów przedsiębiorstwa. O ich istotności świadczy chociażby powiązanie tej kategorii z płynnością finansową całego przedsiębiorstwa. W niektórych przedsiębiorstwach należności z tytułu dostaw i usług mogą stanowić jedną z głównych pozycji sprawozdania finansowego. Wagi znaczenia nadaje im również bezpośrednie powiązanie z przychodami jednostki. Dla jednostki gospodarczej ważne jest zatem aby określiła ona własną politykę kredytową i stworzyła przejrzysty proces zarządzania należnościami. Jak zostało wspomniane w artykule składa się na to szereg elementów, począwszy od wyznaczenia możliwości finansowej przedsiębiorstwa w zakresie kredytowania odbiorców, poprzez analizę odbiorców, ustanowienie zabezpieczenia aż do monitorowania i windykacji należności.

Możliwości kształtowania tego procesu jest wiele. Istnieje szereg metod i strategii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w tym zakresie. Należy jednak pamiętać, że specyfika danego przedsiębiorstwa może również kształtować zarządzanie należnościami, np. w niektórych branżach strategie związane z kredytem kupieckim są bardziej agresywne niż w innych. Jak zostało udowodnione w artykule do czynników wpływających na zarządzanie należnościami należy również franczyza. Determinantem jest tutaj w szczególności bliska relacja pomiędzy franczyzobiorcami a franczyzodawcą. Stanowi ona z pewnością ułatwienie dla dawcy systemu, który posiada informacje na temat odbiorcy. Z tego powodu odroczone otrzymanie płatności staje się pewniejsze. Franczyzobiorca sam stara się dostarczyć wiarygodnych informacji na swój temat przed przyłączeniem się do systemu. Franczyzodawca nie musi zatem samodzielnie szukać dostępnych informacji na rynku. Kolejną zaletą jest częste wykorzystywanie w sieciach francyzowych zabezpieczeń należności, czy to w postaci gwarancji bankowej czy też weksła in blanco. Zabezpieczenia te mogą obejmować wszelkie należności wobec franczyzodawcy. Takie zabezpieczenie jest dużym ułatwieniem w przypadku nieterminowej zapłaty i konieczności rozpoczęcia procesu windykacji. W pozostałych przedsiębiorstwach zabezpieczenie należności wynikających z należności handlowych nie są częstą praktyką.

Podsumowując można stwierdzić, że specyfika działalności francyzowej oraz relacje pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą istotnie wpływają na proces zarządzania należnościami.

LITERATURA

Ackermann Jeff, *The Effect of Franchising on Store Performance: Evidence from an Ownership Change*, MPRA Paper No. 76185, posted 14 January 2017

Bień Witold, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Wydanie 9.*, Difin, Warszawa, 2011

Firlej Krzysztof, *Uwarunkowania funkcjonowania systemów francyzowych w handlu żywnością w Polsce*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XV, zeszyt 6, 2013, str. 76-82

Folga Jacek, *Kredyt kupiecki jako źródło należności* [w:] Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Red. Katarzyna Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa, 2015

Grzywacz Jacek, Ciepłińska Danuta, *Kredyt kupiecki w skutecznym zarządzaniu należnościami przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Tom 28/2018, ss. 165-182

Heropolitańska Izabela, *Prawne zabezpieczenia należności przedsiębiorstw* [w:] Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Red. Katarzyna Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa, 2015

Michalski Grzegorz, *A Portfolio Management Approach in Accounts Receivable Management*, Journal South East European Journal of Economics and Business, Vol. 3, No. 2, pp. 89-96, November 2008

Raport o franczyzie w Polsce 2017, Profit SYSTEM, Warszawa 2017

Świątek Agnieszka, *Innowacyjność sieci franczyzowych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 20, 2012, str. 168-181

Turek Izabela, *Identyfikacja wartości przedsiębiorstw franczyzowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 46, 2011

Ziółkowska Marta., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa, 2010

Źródła internetowe:

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-express-oferta-franczyzowa-2018,47302>

<https://franchising.pl/abc-franczyzy/4592/zaufanie-poreczone-wekslem/>

<https://www.spar.pl/dlaczego-warto/>,

<https://www.lista.esieci.pl/173,Delikatesy,Centrum,Eurocash.html>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/pokusa-oferta-franczyzowa-2018,47334>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/zabka-oferta-franczyzowa,41676>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/livio-oferta-franczyzowa-2018,47330>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/drogerie-natura-oferta-franczyzowa,41680>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/chorten-oferta-franczyzowa-2018,47305>

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/topaz-express-oferta-franczyzowa,41661>