

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 139-153

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 139-153



Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Organizacja procesu windykacji polubownej w świetle badań empirycznych

Organization of the soft debt collection process in the light of empirical research

Katarzyna Kreczmańska-Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Streszczenie: Celem windykacji polubownej jest odzyskanie należności bez stosowania przymusu prawa wobec dłużnika. Jednym ze sposobów poprawy skuteczności windykacji jest właściwa organizacja procesu windykacji polubownej. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących efektywności tego procesu w zakresie organizacji procesu windykacji w różnej wielkości przedsiębiorstwach niefinansowych, spółkach windykacyjnych i instytucjach finansowych. Zaobserwowano istotne statystycznie różnice w umiejscowieniu procesu windykacji polubownej w strukturze organizacyjnej w zależności od rodzaju badanych podmiotów, a także różnice wśród osób zaangażowanych w proces windykacji niekierujących oraz kierujących procesem windykacji polubownej.

Słowa kluczowe: windykacja polubowna, organizacja procesu windykacji polubownej, uczestnicy procesu windykacji polubownej.

Abstract: The aim of soft debt collection is to recover debts without enforcement of the law against the debtor. One way to improve the efficiency of debt collection is the proper organization of the soft debt collection process. The paper presents the results of research on efficiency of the soft debt collection in the organization of debt collection process in various non-financial enterprises, debt collection companies and financial institutions. Significant statistical differences were observed in the placement of the soft debt collection process in the organizational structure depending on the type of surveyed entities, as well as differences among people involved in the process of debt collection, both managers and regular employees engaged in the soft debt collection process.

Keywords: soft debt collection, organization of the soft debt collection process, participants of the soft debt collection process.

Wstęp

Windykacja należności jest ostatnim etapem procesu zarządzania należnościami prowadzonego przez wierzycieli lub na ich rzecz. Wyróżnić można dwa

podstawowe etapy windykacji należności – windykację polubowną i windykację przymusową. Windykacja polubowna jest niesformalizowana, nie odwołuje się do przymusu instytucji prawnych. Nazywana jest też windykacją miękką (Jankowski, 2006, s. 28). Drugi etap windykacji następuje wówczas, gdy konieczne jest odwołanie się do przymusu państwa stojącego na straży praw wierzyciela jako właściciela majątku, którym jest wierzytelność. Jest to sformalizowana windykacja przymusowa, nazywana też windykacją twardą (Podel, 2014, s. 486).

Koszty windykacji są dla wierzyciela kosztami egzekwowania zobowiązań, czyli typowymi kosztami transakcyjnymi (Sobiecki, Pietrewicz 2011, s. 10). Na rynku doskonałym nie występuje asymetria informacji ani związane z nią koszty transakcyjne. Według R. Coase'a, różnorodne koszty związane z działaniami podejmowanymi w celu zmniejszenia asymetrii informacji towarzyszą każdej transakcji zawieranej w gospodarce (Coase, 1937, s. 336-405). Efektywność procesu windykacji warunkuje wysokość kosztów transakcyjnych ponoszonych przez wierzyciela. Żeby koszty te były niższe, wierzyciel powinien wypracować metody reakcji na nieprawidłowości w spłacie zobowiązań przez dłużników (Lisowski, 2010, s. 124). Między innymi powinien odpowiednio zorganizować proces windykacji, w tym: ustalić miejsce procesu windykacji w swojej strukturze organizacyjnej, określić uczestników procesu windykacji w organizacji, ustalić kompetencje tych osób, w tym wybrać osoby kierujące procesem i wykonawców.

Artykuł dotyczy organizacji procesu windykacji polubownej. Przedstawiono w nim częściowe wyniki badań prowadzonych w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki: *Ocena poziomu rzeczywistej ochrony praw wierzycieli w Polsce w latach 2004-2012 – koszty transakcyjne dochodzenia praw z umów*, pod kierunkiem prof. dr hab. Elżbiety Mączyńskiej (UMO-2013/09/B/HS4/03605), zadania wykonanego przez autorkę w ramach tych badań: *Badanie efektywności procesu windykacji polubownej prowadzonej przez wierzycieli pierwotnych i wierzycieli wtórnych ze szczególnym uwzględnieniem spółek windykacyjnych*.

Umiejscowienie procesu windykacji w strukturze organizacyjnej podmiotu może być różne w zależności od rodzaju podmiotu i jego wielkości. Przedsiębiorstwa windykacyjne zajmują się odzyskiwaniem należności profesjonalnie. Jest to dla nich podstawowa działalność. Dla instytucji finansowych, w tym banków, odzyskiwanie należności nie jest działalnością podstawową, ale ze względu na ich specyfikę, ryzyko kredytowe, z którym jest związana windykacja należności, występuje zawsze. Instytucje finansowe przywiązują dużą wagę do właściwej organizacji procesu windykacji. W przedsiębiorstwach niefinansowych windykacja należności nie jest tak ważnym procesem – nie jest podstawową działalnością jak w przedsiębiorstwach windykacyjnych, teoretycznie można jej uniknąć, nie rezygnując z prowadzenia działalności gospodarczej – decydując się na sprzedaż za gotówkę, bez udzielania kredytów kupieckich. Ta możliwość jednak istnieje często tylko teoretycznie, ponieważ konkurencja na rynku, oczekiwania klientów powodują, że dostawcy finansują swoich odbiorców. Przedsiębiorstwa niefinansowe mogą,

organizując proces windykacji, wykorzystywać wzorce stosowane przez bardziej doświadczone przedsiębiorstwa windykacyjne i instytucje finansowe.

Celem badań było wskazanie różnic między organizacją procesu windykacji w zależności od rodzaju podmiotu windykującego.

1. Charakterystyka badań

Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankietową, przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza ankiety, w okresie od stycznia 2015 r. do kwietnia 2016 r. Grupa badawcza obejmowała 135 respondentów, którzy reprezentowali różnej wielkości przedsiębiorstwa niefinansowe, przedsiębiorstwa windykacyjne oraz instytucje finansowe (banki, instytucje faktoringowe, instytucje leasingowe oraz inne instytucje finansowe). Ostatecznie, dla porównania organizacji procesu windykacji, spośród instytucji finansowych wyłączono inne instytucje finansowe, ponieważ inaczej grupa nie spełniałaby warunku jednorodności. Badaniem objęto 121 respondentów. Dokonując klasyfikacji przedsiębiorstw niefinansowych, przyjęto kryterium liczby pracowników: do 9 pracowników – mikroprzedsiębiorstwo, 10-49 pracowników – małe przedsiębiorstwo, 50-249 pracowników – średnie przedsiębiorstwo, 250 i więcej pracowników – duże przedsiębiorstwo.

Tabela 1. Rozkład częstości – rodzaj podmiotu

Rodzaj podmiotu	n	%
Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	20	16,5
Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	23	19,0
Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	21	17,4
Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	25	20,7
Spółka windykacyjna	12	9,9
Instytucje finansowe	20	16,5
Ogółem	121	100

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W tabeli 1 przedstawiono rozkład częstości dla rodzajów podmiotów, w których pracowali respondenci, z wyłączeniem innych instytucji finansowych jako grupy niespełniającej warunku jednorodności, gdzie pracowały osoby badane.

W tabeli 2 przedstawiono rozkład częstości dla częstotliwości występowania należności przeterminowanych w zależności od rodzaju podmiotu.

Tabela 2. Rozkład częstości – częstotliwość występowania należności przeterminowanych w zależności od rodzaju podmiotu, w którym pracowali respondenci

Częstotliwość występowania należności przeterminowanych	Rodzaj podmiotu						
		Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	Spółka windykacyjna	Instytucje finansowe
Nigdy	n	2	0	0	0	0	0
	%	10,0	0	0	0	0	0
Rzadko	n	8	5	5	4	4	3
	%	40,0	21,7	23,8	16,0	33,3	15,8
Czasem	n	7	9	5	8	3	10
	%	35,0	39,1	23,8	32,0	25,0	52,6
Często	n	2	9	9	5	1	3
	%	10,0	39,1	42,9	20,0	8,3	15,8
Bardzo często	n	1	0	2	8	4	3
	%	5,0	0	9,5	32,0	33,3	15,8

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy rodzajem podmiotu a częstotliwością występowania należności przeterminowanych, $\chi^2(20) = 38,27$, $p < 0,01$. Po przeprowadzeniu porównań parami stwierdzono, że w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych należności przeterminowane występowały częściej niż w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(4) = 9,69$, $p < 0,05$, i częściej niż w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(3) = 9,25$, $p < 0,05$. Stwierdzono również, że w spółkach windykacyjnych należności przeterminowane występowały częściej niż w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(3) = 11,16$, $p < 0,05$.

W tabeli 3 przedstawiono rozkład częstości dla częstotliwości stosowania windykacji polubownej w zależności od rodzaju podmiotu.

Tabela 3. Rozkład częstości – częstotliwość stosowania windykacji polubownej w zależności od rodzaju podmiotu

Częstotliwość stosowania windykacji polubownej	Rodzaj podmiotu						
		Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	Spółka windykacyjna	Instytucje finansowe
Nigdy	n	1	1	0	0	0	0
	%	5,0	4,3	0	0	0	0
Rzadko	n	1	2	1	1	3	2
	%	5,0	8,7	5,0	4,0	25,0	11,1
Czasem	n	2	3	5	3	6	0
	%	10,0	13,0	25,0	12,0	50,0	0
Często	n	6	9	4	9	0	9
	%	30,0	39,1	20,0	36,0	0	50,0
Bardzo często	n	10	8	10	12	3	7
	%	50,0	34,8	50,0	48,0	25,0	38,9

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W największej liczbie przypadków (42,4%) windykacja polubowna była stosowana bardzo często. Nie otrzymano istotnej statystycznie zależności pomiędzy rodzajem podmiotu a częstotliwością stosowania windykacji polubownej, $\chi^2(20) = 31,16$, $p > 0,05$. W przeważającej większości podmioty stosowały windykację polubowną w podobnym stopniu – albo bardzo często, albo często. Tylko jedno mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe i jedno małe przedsiębiorstwo niefinansowe nie stosowały windykacji polubownej nigdy.

2. Umieszczenie procesu windykacji w strukturze organizacyjnej a rodzaj podmiotu

W tabeli 4 przedstawiono rozkład częstości dla miejsca, w strukturze organizacyjnej, w którym znajduje się windykacja polubowna, w zależności od rodzaju podmiotu.

Tabela 4. Rozkład częstości – miejsce w strukturze organizacyjnej, w którym znajduje się windykacja polubowna, w zależności od rodzaju podmiotu

Miejsce w strukturze organizacyjnej	Rodzaj podmiotu						
		Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	Spółka windykacyjna	Instytucje finansowe
Dział sprzedaży / handlowy	n	2	2	2	5	0	1
	%	10,0	8,7	9,5	20,0	0	5,0
Dział administracyjny	n	3	2	1	2	1	0
	%	15,0	8,7	4,8	8,0	8,3	0,0
Dział finansowy	n	2	5	3	11	2	7
	%	10,0	21,7	14,3	44,0	16,7	35,0
Księgowość	n	1	8	4	4	0	2
	%	5,0	34,8	19,0	16,0	0,0	10,0
Właściciel / właściciele	n	8	3	4	0	1	0
	%	40,0	13,0	19,0	0	8,3	0
Zarząd / kierownictwo	n	4	1	2	0	1	3
	%	20,0	4,3	9,5	0	8,3	15,0
Sekretariat / biuro zarządu	n	0	2	1	0	1	0
	%	0	8,7	4,8	0	8,3	0
Inne	n	0	0	4	3	6	7
	%	0	0	19,0	12,0	50,0	35,0

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy rodzajem podmiotu a umiejscowieniem w strukturze organizacyjnej procesu windykacji polubownej, $\chi^2(35) = 73,26$, $p < 0,001$. W mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej wskazywano właścicieli. W małych przedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej wskazywano księgowość. W dużych przedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej wskazywano dział finansowy. W spółkach windykacyjnych – inne miejsce w strukturze. W instytucjach finansowych – dział finansowy lub inne miejsce w strukturze.

Każdy ze sposobów umiejscowienia procesu w strukturze organizacyjnej ma swoje konsekwencje. Jeśli procesem windykacji zajmuje się właściciel lub właściciele, to ranga tego procesu jest wysoka. Jednocześnie można przypuszczać, że proces ten nie będzie prowadzony stale i w sposób niezakłócony, ponieważ właściciel lub właściciele mają dużo obowiązków związanych z prowadzeniem całego biznesu. Windykacja nie jest najważniejszym z nich. Istnieje też duże ryzyko, że właściciel nie ma odpowiedniej wiedzy i wszystkich kompetencji potrzebnych do prowadzenia windykacji. Osoba zajmująca się windykacją powinna mieć przyswojone w stopniu dobrym między innymi kompetencje prawne i kompetencje w zakresie finansów (Gigol, 2011, s. 383-389).

W przypadku umiejscowienia windykacji należności w księgowości wiąże się z tym ryzyko, że windykacja nie będzie najważniejszym zadaniem osób zajmujących się nią, w celach stawianych księgowości będzie na odległym miejscu – za prawidłową ewidencją księgową i właściwym wyliczeniem podatku. Osoby zajmujące się księgowością rzadko mają kompetencje potrzebne windykatorom inne niż wiedzę z zakresu finansów i prawa – np. łatwość komunikowania się z innymi osobami, umiejętności prowadzenia negocjacji, wysoki poziom kultury osobistej związany z empatią i odporność na stres (Gigol, 2011, s. 383-389). Osobom zatrudnionym w księgowości brakuje przede wszystkim wiedzy z zakresu psychologii i socjologii.

Zwykle w rozbudowanym dziale finansowym w dużych przedsiębiorstwach i w instytucjach finansowych są zatrudniane osoby o bardzo różnych kompetencjach, którymi powinni charakteryzować się windykatorzy. Cel procesu windykacji należności może być zbieżny z celami działu finansowego, dzięki czemu proces ten może mieć odpowiednio wysoką rangę.

3. Osoby zaangażowane w proces windykacji a rodzaj podmiotu

W tabeli 5 przedstawiono rozkład częstości dla osób zaangażowanych w proces windykacji polubownej w zależności od rodzaju podmiotu. Należało wskazać wszystkie osoby zaangażowane w badanym podmiocie biorące udział w odzyskaniu należności bez względu na rolę, jaką w tym procesie pełnią.

Tabela 5. Rozkład częstości – osoby zaangażowane w proces windykacji polubownej w zależności od rodzaju podmiotu

Osoby zaangażowane w proces windykacji	Rodzaj podmiotu						
		Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	Spółka windykacyjna	Instytucje finansowe
Sprzedawcy / handlowcy	n	6	8	12	17	3	11
	%	30,0	34,8	57,1	68,0	25,0	55,0
Pracownicy administracyjni	n	4	2	1	2	5	4
	%	20,0	8,7	4,8	8,0	41,7	20,0
Pracownicy działu finansowego	n	2	10	5	14	3	5
	%	10,0	43,5	23,8	56,0	25,0	25,0
Księgowi	n	6	14	12	10	5	1
	%	30,0	60,9	57,1	40,0	41,7	5,0
Właściciel / właściciele	n	13	10	4	0	2	1
	%	65,0	43,5	19,0	0	16,7	5,0
Zarząd / kierownictwo	n	8	13	11	4	3	7
	%	40,0	56,5	52,4	16,0	25,0	35,0
Sekretariat / biuro zarządu	n	1	3	1	0	2	1
	%	5,0	13,0	4,8	0	16,7	5,0
Pracownicy działu windykacji	n	1	3	7	16	9	14
	%	5,0	13,0	33,3	64,0	75,0	70,0
Prawnik / prawnicy	n	1	3	7	16	9	14
	%	5,0	13,0	33,3	64,0	75,0	70,0
Inne	n	0	1	2	2	3	1
	%	0	4,3	9,5	8,0	25,0	5,0

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Otrzymano istotne statystycznie zależności pomiędzy rodzajem podmiotu a zaangażowaniem w proces windykacji sprzedawców i handlowców, $\chi^2(5) = 11,83$, $p < 0,05$, pracowników działu finansowego, $\chi^2(5) = 13,77$, $p < 0,05$, księgowych, $\chi^2(5) = 17,84$, $p < 0,01$, właścicieli, $\chi^2(5) = 34,89$, $p < 0,001$, zarządu i kierownictwa, $\chi^2(5) = 11,30$, $p < 0,05$, i pracowników działu windykacji, $\chi^2(5) = 36,72$, $p < 0,001$.

Sprzedawcy/handlowcy byli zaangażowani częściej w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 6,42$, $p < 0,05$, w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,30$, $p < 0,05$, i w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 6,04$, $p < 0,05$.

Pracownicy działu finansowego byli częściej zaangażowani w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,96$, $p < 0,05$, i w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 10,26$, $p < 0,01$, niż w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych. Pracownicy działu finansowego byli również częściej zaangażowani w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,88$, $p < 0,05$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 4,38$, $p < 0,05$.

Księgowi byli częściej zaangażowani w małych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,10$, $p < 0,05$. Jednak jeszcze rzadziej niż w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych byli zaangażowani w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 4,33$, $p < 0,05$. Księgowi byli również częściej zaangażowani w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 12,86$, $p < 0,001$, w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 7,37$, $p < 0,01$, i w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 6,62$, $p < 0,05$, niż w instytucjach finansowych.

Właściele byli częściej zaangażowani w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 8,91$, $p < 0,01$, w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 22,85$, $p < 0,001$, w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 7,04$, $p < 0,01$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 15,82$, $p < 0,001$. Właściele byli również częściej zaangażowani w małych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 13,73$, $p < 0,05$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 8,32$, $p < 0,01$. Byli także częściej zaangażowani w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,21$, $p < 0,05$, oraz częściej w spółkach windykacyjnych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,40$, $p < 0,05$.

Zarząd był częściej zaangażowany w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 8,60$, $p < 0,01$, i w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 6,87$, $p < 0,01$.

Pracownicy działu windykacji byli rzadziej zaangażowani w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,24$, $p < 0,05$, w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 16,45$, $p < 0,001$, w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 17,10$, $p < 0,001$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 18,03$, $p < 0,05$.

Pracownicy działu windykacji byli rzadziej zaangażowani w małych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych,

$\chi^2(1) = 13,01$, $p < 0,001$, w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 13,43$, $p < 0,001$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 14,52$, $p < 0,05$. Byli również rzadziej zaangażowani w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,29$, $p < 0,05$, w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 5,31$, $p < 0,05$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 5,51$, $p < 0,05$.

Zaangażowanie określonych osób w proces windykacji przynosi różne skutki. Zaangażowanie sprzedawców i handlowców powoduje, że zmniejsza się ryzyko utraty klientów, którymi są dłużnicy. Jednocześnie warto pamiętać, że te osoby powinny być angażowane tylko na początkowym etapie windykacji polubownej. Inaczej może powstać konflikt interesów. Sprzedawcy i handlowcy są nastawieni głównie na zachowanie dobrych relacji, a nie na odzyskanie należności.

Zaangażowanie pracowników administracyjnych jest wygodne, bo nie zajmują się windykacją kosztem podstawowej działalności przedsiębiorstwa, co może wystąpić w przypadku zaangażowania sprzedawców, handlowców, właścicieli i zarządu. Jednocześnie istnieje wysokie ryzyko, że takie osoby nie mają odpowiednich kompetencji wymaganych od windykatorów, a jednocześnie są to zwykle osoby mało decyzyjne i nie mają uprawnień do ustalania wiążących warunków w przypadku prowadzenia negocjacji z dłużnikami.

Pracownicy działu windykacji są zwykle bardzo nastawieni na odzyskanie należności i mniejszą wagę przywiązują do zachowania dobrych relacji z dłużnikami. Zwykle są w stanie szybciej i więcej odzyskać od dłużników, ale jednocześnie ich działania prowadzą do wzrostu kosztów związanych z utratą klientów.

Podobnie jak pracownicy działu finansowego, księgowi nastawieni są głównie na szybkie odzyskanie należności. Ich zaangażowanie pociąga za sobą podobne negatywne skutki jak w przypadku pracowników działu finansowego, a jednocześnie osoby te mają zwykle niższe inne niż finansowe kompetencje potrzebne do windykowania należności.

Zaletą zaangażowania właścicieli w proces windykacji jest ich decyzyjność i zdeterminowanie. Wadą jest często brak odpowiednich kompetencji oraz odrywanie ich od obowiązków związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Podobne wady i zalety są związane z zaangażowaniem zarządu lub kierownictwa w proces windykacji.

Pewną namiastką zaangażowania właścicieli i kierownictwa jest zaangażowanie pracowników sekretariatu lub biura zarządu. Jednak te osoby nie są tak samo decyzyjne i zdeterminowane. Zwykle brakuje im odpowiednich kompetencji.

Najbardziej kompetentni są najczęściej pracownicy działu windykacji. Jednak utrzymywanie działu windykacji wiąże się z wysokimi kosztami stałymi, co powoduje, że tylko w większych organizacjach lub w spółkach windykacyjnych niezależnie od ich wielkości jest to opłacalne.

Zaangażowanie prawników w proces windykacji zwykle podnosi jego skuteczność, ale generuje wysokie koszty. W większych organizacjach opłaca się zatrudniać prawników stale, w mniejszych zwykle korzysta się z zewnętrznych usług prawnych.

4. Uczestnicy procesu windykacji, którzy nim nie kierują, a rodzaj podmiotu

W tabeli 6 przedstawiono rozkład częstości dla osób zaangażowanych w proces windykacji polubownej, ale niekierujących tym procesem, w zależności od rodzaju podmiotu.

Tabela 6. Rozkład częstości – osoby zaangażowane w proces windykacji polubownej, ale nim niekierujące, w zależności od rodzaju podmiotu

Osoby zaangażowane – niekierujące procesem windykacji	Rodzaj podmiotu						
		Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	Spółka windykacyjna	Instytucje finansowe
Sprzedawcy / handlowcy	n	5	7	13	17	2	8
	%	25,0	30,4	61,9	68,0	16,7	40,0
Pracownicy administracyjni	n	4	5	2	3	6	2
	%	20,0	21,7	9,5	12,0	50,0	10,0
Pracownicy działu finansowego	n	1	8	2	11	5	5
	%	5,0	34,8	9,5	44,0	41,7	25,0
Księgowi	n	5	10	11	10	4	1
	%	25,0	43,5	52,4	40,0	33,3	5,0
Właściciel / właściciele	n	8	4	2	0	0	0
	%	40,0	17,4	9,5	0	0	0
Zarząd / kierownictwo	n	3	8	4	4	6	2
	%	15,0	34,8	19,0	16,0	50,0	10,0
Sekretariat / biuro zarządu	n	1	3	1	0	0	0
	%	5,0	13,0	4,8	0	0	0
Pracownicy działu windykacji	n	0	1	4	8	5	12
	%	0	4,3	19,0	32,0	41,7	60,0
Prawnik/prawnicy	n	3	2	4	11	4	6
	%	15,0	8,7	19,0	44,0	33,3	30,0
Inne	n	0	1	2	2	0	0
	%	0	4,3	9,5	8,0	0	0

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Otrzymano istotne statystycznie zależności pomiędzy rodzajem podmiotu a zaangażowaniem w proces windykacji sprzedawców i handlowców, $\chi^2(5) = 17,03$, $p < 0,01$, pracowników działu finansowego, $\chi^2(5) = 14,05$, $p < 0,05$, księgowych, $\chi^2(5) = 12,72$, $p < 0,01$, właścicieli, $\chi^2(5) = 24,10$, $p < 0,001$, i pracowników działu windykacji, $\chi^2(5) = 27,94$, $p < 0,001$.

Sprzedawcy/handlowcy rzadziej uczestniczyli (nie kierując nim) w procesie windykacji w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,66$, $p < 0,05$, i dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 8,22$, $p < 0,01$. Rzadziej uczestniczyli w procesie windykacji w małych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,38$, $p < 0,05$, i w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 6,76$, $p < 0,01$. Rzadziej uczestniczyli w spółkach windykacyjnych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 6,30$, $p < 0,05$, i w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 8,55$, $p < 0,01$.

Pracownicy działu finansowego rzadziej uczestniczyli w procesie windykacji w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych niż w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,73$, $p < 0,05$, w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 8,64$, $p < 0,01$, i w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 6,62$, $p < 0,05$. Częściej uczestniczyli w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 3,99$, $p < 0,05$, i w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 6,69$, $p < 0,05$. Częściej uczestniczyli w spółkach windykacyjnych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,72$, $p < 0,05$.

Księgowi rzadziej uczestniczyli w instytucjach finansowych niż w małych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 8,32$, $p < 0,05$, i w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 11,11$, $p < 0,01$, dużych instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 7,37$, $p < 0,01$, i w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 4,57$, $p < 0,05$.

Właściciele częściej uczestniczyli w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych niż w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 5,16$, $p < 0,05$, w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 12,16$, $p < 0,001$, w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 6,40$, $p < 0,05$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 10,00$, $p < 0,01$. Częściej uczestniczyli w małych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 4,74$, $p < 0,05$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 3,83$, $p < 0,05$.

Pracownicy działu windykacji nie uczestniczyli w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych. Rzadziej uczestniczyli w małych przedsiębiorstwach niefinansowych niż w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, $\chi^2(1) = 6,01$, $p < 0,05$, w spółkach windykacyjnych, $\chi^2(1) = 7,73$, $p < 0,01$, i w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 15,71$, $p < 0,001$. Rzadziej uczestniczyli w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych niż w instytucjach finansowych, $\chi^2(1) = 7,22$, $p < 0,05$.

5. Kierownicy w procesie windykacji a rodzaj podmiotu

W tabeli 7 przedstawiono rozkład częstości dla osób kierujących procesem windykacji polubownej w zależności od rodzaju podmiotu.

Tabela 7. Rozkład częstości – osoby kierujące procesem windykacji, w zależności od rodzaju podmiotu

Osoby zaangażowane – kierujące procesem windykacji	Rodzaj podmiotu						
		Mikroprzedsiębiorstwo niefinansowe	Małe przedsiębiorstwo niefinansowe	Średnie przedsiębiorstwo niefinansowe	Duże przedsiębiorstwo niefinansowe	Spółka windykacyjna	Instytucje finansowe
Sprzedawcy / handlowcy	n	0	1	1	0	0	1
	%	0	4,3	4,8	0	0	6,3
Pracownicy administracyjni	n	0	2	0	0	1	1
	%	0	8,7	0	0	8,3	6,3
Pracownicy działu finansowego	n	2	2	2	4	0	0
	%	11,1	8,7	9,5	16,0	0	0
Księgowi	n	1	3	4	3	0	0
	%	5,6	13,0	19,0	12,0	0	0
Właściciel / właściciele	n	7	3	2	0	0	0
	%	38,9	13,0	9,5	0,0	0	0
Zarząd / kierownictwo	n	6	6	8	4	2	5
	%	33,3	26,1	38,1	16,0	16,7	31,3
Sekretariat / biuro zarządu	n	0	2	4	12	9	7
	%	0	8,7	19,0	48,0	75,0	43,8
Pracownicy działu windykacji	n	2	3	0	1	0	1
	%	11,1	13,0	0	4,0	0	6,3
Prawnik / prawnicy	n	0	1	0	1	0	1
	%	0	4,3	0,0	4,0	0	6,3
Inne	n	0	1	1	0	0	1
	%	0	4,3	4,8	0	0	6,3

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Otrzymano istotną statystycznie zależność pomiędzy rodzajem podmiotu a osobą kierującą procesem windykacji, $\chi^2(40) = 69,38$, $p < 0,01$.

Procesem windykacji w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej kierował właściciel. W małych przedsiębiorstwach niefinansowych i w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych – zarząd. W dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, w spółkach windykacyjnych, w instytucjach finansowych – pracownicy działu windykacji.

Podsumowanie

Celem windykacji polubownej jest odzyskanie należności bez stosowania przymusu prawa wobec dłużnika. Aby zmniejszyć koszty transakcyjne ponoszone przez wierzyciela, należy między innymi poprawiać skuteczność procesu windykacji. Jednym ze sposobów poprawy tej skuteczności jest właściwa organizacja procesu windykacji polubownej.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na to, że windykacja polubowna miała duże znaczenie dla podmiotów reprezentowanych przez respondentów niezależnie od ich rodzaju, ponieważ nie otrzymano istotnych statystycznie różnic pomiędzy objętymi badaniem grupami podmiotów a częstotliwością stosowania przez nich windykacji polubownej.

Zaobserwowano różnice w umiejscowieniu procesu windykacji w badanych podmiotach. W mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej wskazywano właścicieli, w małych przedsiębiorstwach niefinansowych – księgowość, w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych – dział finansowy, w spółkach windykacyjnych – inne miejsce w strukturze, a w instytucjach finansowych – dział finansowy lub inne miejsce w strukturze.

Zaobserwowano różnice w zaangażowaniu osób w proces windykacji w zależności od rodzaju podmiotu. W mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej w proces windykacji zaangażowani byli sprzedawcy lub handlowcy, a na drugim miejscu wskazywano zarząd lub kierownictwo. W przedsiębiorstwach niefinansowych małych najczęściej w procesie windykacji brali udział księgowi, a na drugim miejscu, podobnie jak w przypadku mikroprzedsiębiorstw, wskazywano zarząd lub kierownictwo przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach niefinansowych średniej wielkości najczęściej wskazywano dwie odpowiedzi – sprzedawcy lub handlowcy oraz księgowi. W dużych przedsiębiorstwach niefinansowych w procesie windykacji najczęściej uczestniczyli sprzedawcy lub handlowcy. Na drugim miejscu wskazywano, z taką samą częstością, pracowników działów windykacji oraz prawnika lub prawników. W spółkach windykacyjnych w procesie windykacji najczęściej brali udział pracownicy działu windykacji oraz prawnik lub prawnicy. Warto zauważyć, że na drugim miejscu byli wskazywani tak samo często pracownicy administracyjni, jak również księgowi. W instytucjach finansowych w procesie windykacji najczęściej brali udział pracownicy działów windykacji oraz prawnik lub prawnicy.

Zaobserwowano różnice wśród uczestników procesu windykacji w badanych podmiotach, którzy nie kierowali procesem. W mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej uczestniczyli w procesie windykacji, ale nim nie kierowali właściciele. W małych przedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej uczestnikami niekierującymi procesem windykacji byli księgowi, w średnich i dużych przedsiębiorstwach niefinansowych sprzedawcy lub handlowcy, w spółkach windykacyjnych – pracownicy administracyjni oraz zarząd i kierownictwo, a w instytucjach finansowych – pracownicy działu windykacji.

Zaobserwowano istotne statystycznie różnice pomiędzy rodzajem podmiotu a osobami kierującymi procesem windykacji. Procesem windykacji w mikroprzedsiębiorstwach niefinansowych najczęściej kierował właściciel. W małych przedsiębiorstwach niefinansowych i w średnich przedsiębiorstwach niefinansowych – zarząd. W dużych przedsiębiorstwach niefinansowych, w spółkach windykacyjnych, w instytucjach finansowych – pracownicy działu windykacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] COASE R., 1937, *The Nature of the Firm*, „Economica”, Vol. 4(6).
- [2] GIGOL T., 2011, *Profil kompetencji pracownika windykacji*, [w:] *Windykacja należności – ujęcie interdyscyplinarne*, K. Kreczmańska-Gigol (red.), Difin, Warszawa.
- [3] JANKOWSKI P., 2006, *Windykacja. Modele windykacji w firmie*, Helion, Gliwice.
- [4] LISOWSKI J., 2010, *Specyfika gospodarki finansowej ubezpieczycieli kredytu kupieckiego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [5] PODEL W., 2014, *Windykacja dla wierzycieli, firm windykacyjnych i kancelarii prawnych*, Difin, Warszawa.
- [6] SOBIECKI R., PIETREWICZ J.W., 2011, *Wprowadzenie*, [w:] *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.