

**Małgorzata Wejer-Kudęłko\***

## **Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie windykacji należności**

### **Wstęp**

Zainteresowanie procesem windykacji należności w Polsce pojawiło się pod koniec lat 90. XX wieku, kiedy to nowo powstałe prywatne przedsiębiorstwa borykały się z odzyskiwaniem swoich należności. W kolejnych okresach temat windykacji należności stał się wyzwaniem dla polskich badaczy akademickich. W początkowej fazie windykacja należności dotyczyła wyłącznie windykacji sądowej i egzekucyjnej oraz wszelkich uwarunkowań prawnych. Opracowania finansowe pojawiły się przy okazji omawiania zarządzania kapitałem obrotowym bądź zarządzania płynnością finansową. Od niedawna windykacja należności, a dokładniej relacje między dłużnikiem a wierzycielem, stanowią przedmiot zainteresowania socjologów i psychologów. Współcześnie zarządzanie procesem windykacji należności charakteryzuje się wielością zaangażowanych podmiotów oraz złożonością zachodzących między nimi relacji. Kluczowym elementem mającym wpływ na prawidłowe funkcjonowanie procesu odzyskiwania należności mają interesariusze, a dokładniej budowanie relacji z nimi. Stąd też istotne jest wczesne zidentyfikowanie grup interesariuszy oraz zbadanie wzajemnych ich relacji. W tym celu zasadne jest wykorzystanie opracowanych i omówionych już koncepcji zarządzania, takich jak teoria interesariuszy oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami.

Założeniem tego artykułu jest stwierdzenie, iż budowanie i zarządzanie relacjami z interesariuszami ma istotny wpływ na sukces procesu odzyskiwania należności. Przyjęto następujący układ artykułu. W pierwszej części przedstawiono główne założenia teorii interesariuszy oraz scharakteryzowano koncepcję zarządzania relacjami z interesariuszami. Druga część to analiza teorii interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w odniesieniu do etapów procesu windykacji należności. Część trzecia stanowi próbę wskazania roli zarządzania relacjami z interesariuszami

---

\* Mgr, Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza AGH w Krakowie, ul. Gramatyka 10, 30-037 Kraków, malgo.wejer@gmail.com

dla zaprojektowania optymalnego procesu zarządzania windykacją należności.

## 1. Teoria interesariuszy

Twórcą teorii interesariuszy był R. E. Freeman [1984], który w swoim dziele pod tytułem *Strategic Management. A Stakeholder Approach* podkreślił kluczową rolę interesariuszy w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Od tego czasu zainteresowanie teorią interesariuszy wzrosło zarówno w literaturze teoretycznej, jak i fachowej z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem [Frooman, 1999]. Głównymi założeniami teorii interesariuszy są [Berman, Jones, Wick, 1999]:

1. Istnieją związki przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności.
2. Relacje między interesariuszami przynoszą korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla samych interesariuszy.
3. Każdy z interesariuszy dąży do spełnienia określonego oczekiwania, odmiennego niż oczekiwania pozostałych interesariuszy.
4. Teoria interesariuszy ma istotny wpływ na proces podejmowania decyzji strategicznych przedsiębiorstwa.

Termin interesariusze (*stakeholders*) w ujęciu ekonomicznym oznacza osoby, grupy osób lub też inne podmioty, które uczestniczą w działalności przedsiębiorstwa lub też są zainteresowane jego wynikami lub wywierają wpływ na nie [Łada, Kozarkiewicz, 2007]. Z kolei Patterson [2002] stwierdza, że interesariusze to wszystkie organizacje lub osoby, które działają bezpośrednio (udziałowcy) lub pośrednio (pracownicy, klienci, dostawcy) w interesie przedsiębiorstwa. Dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa spowodowało uwzględnienie interesów wszystkich grup, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji [Paliwoda-Matiolańska, 2009]. R. Griffin [2003] wyróżnia dwa typy interesariuszy: wewnętrznych (*internal*) i zewnętrznych (*external*). Do interesariuszy zewnętrznych zalicza się przedsiębiorstwa konkurencyjne, odbiorców, dostawców, organizacje rządowe oraz partnerów strategicznych [Griffin, 2012]. Z kolei interesariusze wewnętrzni to właściciele, zarząd, pracownicy oraz fizyczne otoczenie przedsiębiorstwa. Według Cole'a [1994] istnieją dwa rodzaje interesariuszy: bezpośredni (*direct*) i pośredni (*indirect*). W grupie interesariuszy bezpośrednich znajdują się wszystkie te osoby bądź organizacje, które biorą czynny udział w transakcjach

przedsiębiorstwa, czyli klienci, udziałowcy, wierzyciele, pracownicy i dostawcy. Jeśli chodzi o interesariuszy pośrednich autor klasyfikuje wszystkich tych, którzy nie uczestniczą w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale mają na nią wpływ. Przykładami interesariuszy pośrednich są lokalne społeczności, przedsiębiorstwa konkurencyjne i instytucje rządowe.

W zależności od przedsiębiorstwa, branży i profilu prowadzonej działalności gospodarczej występują różne grupy interesariuszy. Stąd też nie ma możliwości stworzenia ujednoczonego zestawu wszystkich interesariuszy, który pasowałby do każdej organizacji. Każda grupa interesariuszy będzie charakteryzowała się odmiennymi oczekiwaniami. Przykłady oczekiwań z uwzględnieniem kategorii interesariuszy zestawiono w tabelicy 1.

**Tabela 1. Interesariusze i ich oczekiwania**

| Kategoria interesariuszy  | Grupa interesariuszy                    | Oczekiwania                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interesariusze wewnętrzni | Pracownicy                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpieczeństwo zatrudnienia</li> <li>- satysfakcja z wykonywanej pracy</li> <li>- wynagrodzenia</li> </ul>                               |
|                           | Właściciele (udziałowcy, akcjonariusze) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wartość (zyski kapitałowe)</li> <li>- dywidendy</li> </ul>                                                                               |
|                           | Kadra zarządzająca                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wynagrodzenia</li> <li>- bezpieczeństwo zatrudnienia</li> <li>- perspektywy rozwoju</li> <li>- siła władzy</li> <li>- prestiż</li> </ul> |
| Interesariusze zewnętrzni | Klienci                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość produktów</li> <li>- obsługa</li> <li>- wartość</li> <li>- wybór produktów</li> </ul>                                             |
|                           | Dostawcy handlowi                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pewność zapłaty</li> <li>- ciągłość współpracy</li> </ul>                                                                                |
|                           | Dostarczyciele kapitału obcego          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pewne i bezpieczne zwroty z zaangażowanego kapitału</li> </ul>                                                                           |
|                           | Społeczności lokalne                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zatrudnienie</li> <li>- odpowiedzialność za środowisko</li> </ul>                                                                        |

| Kategoria interesariuszy | Grupa interesariuszy    | Oczekiwania                                        |
|--------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
|                          | Organy regulacyjne      | – zgodność z regulacjami prawnymi                  |
|                          | Państwo i społeczeństwo | – odpowiedzialność za środowisko<br>– zatrudnienie |

Źródło: [Nita, 2013].

Wielość zaangażowanych interesariuszy oraz ich odmienne oczekiwania mają istotny wpływ na relacje zachodzące między nimi. Teoria zarządzania relacjami z interesariuszami została zaprezentowana przez Freemana [1984], który uważał, że zrozumienie relacji z interesariuszami prowadzi do sprawniejszego zarządzania całą organizacją. Obecnie teoria zarządzania relacjami z interesariuszami (*stakeholder relationship management*, SRM) cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno wśród badaczy, jak i menedżerów [Zou i inni, 2014]. Według Zeithaml [2011] zarządzanie relacjami z interesariuszami stanowi strategiczny element w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa, którego celem jest budowanie i podtrzymywanie relacji z wszystkimi zaangażowanymi podmiotami. Z kolei Meintjes i Grobler [2014] wyróżnili elementy charakterystyczne dla procesu zarządzania relacjami z interesariuszami (tablica 2).

**Tablica 2. Teoria zarządzania relacjami z interesariuszami (SRM)**

|              | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definicja    | SRM polega na budowaniu długoterminowych relacji z kluczowymi interesariuszami                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Cel          | Zbudowanie długoterminowych relacji z kluczowymi interesariuszami z uwzględnieniem następujących elementów: <ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa</li> <li>– zaufanie</li> <li>– satysfakcja z utrzymywanych relacji</li> <li>– zaangażowanie</li> <li>– tworzenie silnych relacji</li> </ul> |
| Koncentracja | Zaangażowanie interesariuszy osiągnięte poprzez wspólny dialog<br>Komunikacja dwukierunkowa                                                                                                                                                                                                                                                             |

|           | Opis                                                                                                                                                  |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wyniki    | Wsparcie oraz udział interesariuszy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa<br>Zwiększona przewaga konkurencyjna<br>Zrównoważony rozwój<br>Wysoka wydajność |
| Podejście | Reaktywne, proaktywne i interaktywne                                                                                                                  |
| Wymogi    | Zaangażowanie interesariuszy powinno być normą<br>Wyrównanie wartości                                                                                 |

Źródło: [Meintjes, Grobler, 2014].

Wyżej wymienieni autorzy podkreślają istotne znaczenie budowania długoterminowych relacji jako podstawowej cechy zarządzania relacjami z interesariuszami. Implementacja teorii SRM pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji poprzez zwiększenie wydajności bądź osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

## 2. Interesariusze w procesie windykacji należności

Proces windykacji jest definiowany jako ogół czynności prawnych, finansowych i psychologicznych, którego celem jest odzyskanie zaległych należności [Kreczmańska-Gigoł, 2011; Barowicz, 2009; Podel, 2014]. Proces windykacji należności sięga czasów Cesarstwa Rzymskiego [Meyer-Spasche, 2002], a samo słowo windykacja pochodzi od łacińskiego wyrazu *vindicatio* i oznacza roszczenie, obronę konieczną, a nawet zemstę. Proces windykacji należności odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa, ponieważ nieodzyskane należności mogą w konsekwencji doprowadzić do bankructwa [Sierpińska, Wędzki, 1997]. Windykację należności definiuje się również jako skomplikowany i złożony proces odzyskiwania należności [Bekas, 2011]. W literaturze przedmiotu występuje wyraźny podział procesu windykacji na dwa etapy: polubowny i sądowy [Bekas, 2011; Podel, 2014]. Każdy z tych etapów charakteryzuje się złożonością wielu procesów oraz zaangażowaniem różnych grup interesariuszy. W tablicy 3 zaprezentowano interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych zaangażowanych na różnych etapach procesu windykacji należności.

**Tablica 3. Interesariusze w procesie windykacji należności**

| Etapy windykacji należności               | Interesariusze wewnętrzni                                                                                                                                                                             | Interesariusze zewnętrzni                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Windykacja polubowna i sądowo-egzekucyjna | <ul style="list-style-type: none"> <li>– właściciele</li> <li>– windykatorzy</li> <li>– kadra zarządzająca</li> <li>– pracownicy działu sprzedaży</li> <li>– pracownicy działu księgowości</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dłużnicy</li> <li>– dostawcy</li> <li>– kancelarie windykacyjne</li> <li>– radcowie prawni</li> <li>– pracownicy sądów</li> <li>– komornicy</li> <li>– biegli sądowi</li> <li>– powołani świadkowie w sprawie</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne.

Windykacja polubowna stanowi pierwszy etap w procesie odzyskiwania należności. Charakteryzuje się podejmowaniem przez wierzyciela wszystkich tych działań, które zmierzają do dobrowolnego uregulowania należności przez dłużnika bez udziału osób trzecich, takich jak sąd czy organ egzekucyjny [Kreczmańska-Gigol, 2011]. Celem tego etapu jest odzyskanie długu przy maksymalnym wykorzystaniu zasobów własnych oraz pełnym zaangażowaniu interesariuszy głównie wewnętrznych. Ważnym elementem windykacji polubownej jest chęć kontynuowania współpracy z dłużnikiem. Często wierzyciele nie podejmują działań sądowych ze względu na dotychczasowe dobre relacje z dłużnikiem. Ten etap charakteryzuje się podejmowaniem licznych działań, które w rezultacie mają doprowadzić do uregulowania zaległego długu. Do takich działań zalicza się [Tennent, 2012]:

- kontakt telefoniczny,
- blokada dalszej sprzedaży towarów lub usług,
- informacja o konsekwencjach prawnych,
- wysyłanie wezwań do zapłaty,
- wizyta u dłużnika bądź wierzyciela,
- zaangażowanie profesjonalnej kancelarii windykacyjnej,
- wywiad środowiskowy w przypadku braku możliwości skontaktowania się z dłużnikiem,

- upublicznienie informacji o zadłużeniu (poprzez biura informacji gospodarczej),
- podpisanie ugody przedsądowej.

Wierzyciel prowadzi rozmowy telefoniczne z dłużnikiem celem zdefiniowania przyczyny opóźnień w płatnościach. Podczas tych rozmów wierzyciel stara się pozyskać jak najwięcej informacji, które to będą miały wpływ na dalszy przebieg procesu. Po rozmowie z dłużnikiem najczęściej windykator w porozumieniu z działem sprzedaży wstrzymuje sprzedaż aż do momentu zapłaty. Windykator może również powiadomić dłużnika o ewentualnych konsekwencjach prawnych, jeśli nie dokona zapłaty w odpowiednim terminie. Na etapie windykacji polubownej wierzyciel wysyła wezwanie do uregulowania zaległych płatności. Wezwanie do zapłaty powinno zawierać podstawowe informacje, takie jak: wartość zadłużenia, tytuł zadłużenia, numer rachunku bankowego wierzyciela oraz ostateczny termin spłaty zaległej płatności. Pożądaną informacją jest również kontakt do osoby, która zajmuje się odzyskiwaniem należności. Wizyta u dłużnika może okazać się skutecznym zabiegiem windykacyjnym, ponieważ wierzyciel ma szansę realnie dokonać oceny sytuacji dłużnika. Z kolei wynajęcie profesjonalnej kancelarii windykacyjnej wiąże się z dodatkowymi kosztami i być może utratą kontrahenta. Korzystną metodą może być upublicznienie informacji o zadłużeniu poprzez zamieszczenie informacji na stronach biur informacji gospodarczych, takich jak Krajowy Rejestr Długów bądź BiG InfoMonitor. Często taka informacja motywuje dłużnika do szybszej spłaty, bądź podjęcia rozmów z wierzycielem o ewentualnym rozłożeniu spłaty na raty. Na tym etapie windykacji korzystne jest podpisanie ugody przedsądowej, która może się okazać przydatna w późniejszym etapie, tj. sądowym i egzekucyjnym. Podpisana ugoda jest przyznaniem się dłużnika do istniejącego zobowiązania, a z punktu widzenia prawa może stanowić argument do wydania nakazu w postępowaniu nakazowym.

Już na etapie windykacji polubownej pojawiają się różne grupy interesariuszy, którzy będą starali się realizować własne cele. Na tym etapie występują głównie interesariusze wewnętrzni, do których zaliczyć można windykatorów, pracowników działu sprzedaży, właścicieli i pracowników działu księgowości. I tak, windykatorzy będą dążyli do jak najszybszego odzyskania długu wraz z zaległymi odsetkami karnymi. Z kolei właściciele będą skupieni na skutecznej windykacji, przy jednoczesnym zachowaniu dobrych relacji biznesowych z dłużnikiem.

Ten cel pozwala na kontynuowanie współpracy po zakończeniu procesu windykacji należności. Pracownicy z pionu sprzedaży będą dążyli do opóźniania wszczęcia windykacji, celem kontynuowania sprzedaży towaru. Konflikt interesów tych dwóch grup interesariuszy wynika z charakterystyki ich stanowisk pracy. Dział sprzedaży jest ukierunkowany na maksymalizację przychodów, a windykatorzy są rozliczani z wpływów pieniężnych. Czasem zbyt agresywne podejście windykatorów może spowodować zerwanie kontaktów handlowych, powodując spadek przychodów ze sprzedaży. Ostatnią grupą interesariuszy wewnętrznych zaangażowaną w polubowny etap odzyskiwania należności są pracownicy działu księgowości. Ich celem jest dbałość o poprawność zapisów księgowych w całym procesie windykacji. Dział księgowości dzięki prowadzonej ewidencji transakcji sprzedaży dostarcza innym interesariuszom informacji między innymi na temat utworzonych odpisów aktualizacyjnych na należnościach wątpliwych do odzyskania.

Warto podkreślić, iż ten etap windykacji należności jest oceniany jako najskuteczniejszy [Bekas, 2011]. Stąd też wiele przedsiębiorstw koncentruje swoją uwagę właśnie na tym etapie odzyskiwania długów. Drugi etap charakteryzuje się zaangażowaniem interesariuszy zewnętrznych, czyli instytucji państwowych, takich jak sąd czy komornik, celem odzyskania należności od dłużnika [Tchórzewski, 2006]. Etap sądowy jest konsekwencją etapu pierwszego, podczas którego wierzyciel nie zdołał odzyskać swoich roszczeń, mimo podjętych starań. Na podstawie zebranych dokumentów i dowodów na to, że dług istnieje i stał się wymagalny, wierzyciel podejmuje działania na drodze sądowej. By podnieść skuteczność windykacji należności, wierzyciel może skorzystać z usług radcy prawnego, który będzie reprezentował wierzyciela przed sądem. Do windykacji sądowej zalicza się następujące czynności [Kreczmańska-Gigol, 2015]:

- wszczęcie postępowania sądowego,
- uzyskanie tytułu egzekucyjnego,
- wszczęcie postępowania zabezpieczającego na podstawie tytułu egzekucyjnego wydanego w trybie nakazowym,
- opatrzenie tytułu egzekucyjnego wydanego przez sąd klauzulą wykonalności,
- opatrzenie aktu notarialnego, w którym dłużnik poddał się dobrowolnie egzekucji, klauzulą wykonalności,
- opatrzenie bankowego tytułu egzekucyjnego klauzulą wykonalności,
- wszczęcie egzekucji komorniczej,



- prowadzenie egzekucji,
- zakończenie egzekucji komorniczej.

Pierwszym działaniem podjętym przez wierzyciela na tym etapie windykacji jest złożenie pozwu w odpowiednim sądzie. Pozew powinien zawierać oryginalne dokumenty sprzedażowe (faktury i dokumenty WZ), ksero wysłanych wezwań do zapłaty oraz wszelkie inne dokumenty świadczące o istniejącym długi. Jeśli przedsiębiorstwo korzysta z usług radcy prawnego, do pozwu należy załączyć pełnomocnictwo. Na podstawie złożonych dokumentów i dowodów w sprawie sąd na posiedzeniu zamkniętym decyduje o nadaniu tytułu egzekucyjnego. Jeśli sąd wydaje nakaz w postępowaniu nakazowym, wierzyciel może natychmiast złożyć wniosek o zabezpieczenie należności. W przypadku postępowania w trybie nakazowym po dwóch tygodniach od wydania nakazu sąd nadaje klauzulę wykonalności. Tak przygotowany wniosek jest podstawą do wszczęcia egzekucji. Egzekucję prowadzi komornik na terenie wyznaczonym przez sąd rejonowy. Warto tu podkreślić, że podczas całego procesu windykacji należności wierzyciel zawsze powinien podejmować próbę rozwiązania sporu. Etap windykacji sądowo-egzekucyjnej charakteryzuje się obecnością interesariuszy zewnętrznych, których oczekiwania są odmienne. Do interesariuszy zewnętrznych na tym etapie windykacji zalicza się: radcę prawnego, sąd, komornika, biegłych sądowych oraz świadków w sprawie. Radca prawny, który najczęściej reprezentuje interesy wierzyciela przed sądem gospodarczym w sprawie niezapłaconej należności, będzie dążył do uzyskania nakazu zapłaty w jak najkrótszym czasie, bez możliwości kontynuowania współpracy handlowej. Z kolei sąd dba o poprawność i zgodność z przepisami prawnymi wydanego nakazu zapłaty. Celem komornika jest skuteczne ściągnięcie należności od dłużnika na podstawie wydanego przez sąd i uprawomocnionego nakazu zapłaty. Warto podkreślić, iż instytucja komornika skupia swoje działania wyłącznie na ściganiu dłużnika bez sprawdzania zasadności wydania wyroku. W przypadku sporu między dłużnikiem a wierzycielem, sąd może powołać biegłych sądowych, którzy mają za zadanie wydanie obiektywnej opinii w kwestii spornej. Istnieje również możliwość powołania świadków, których celem jest złożenie zeznań zgodnych ze stanem faktycznym.

Z powyżej zaprezentowanego szczegółowego procesu windykacji należności wyraźnie dostrzega się zaangażowanie różnych grup, czyli interesariuszy. Ich aktywne uczestnictwo w procesie ma wpływ na efekt

finalny tegoż procesu. Z jednej strony obowiązują sztywne zasady, które są regulowane przez przepisy prawne, z drugiej zaś istnieje duży wpływ pozostałych grup interesariuszy, który decyduje o skuteczności procesu windykacji.

### **3. Relacje z interesariuszami w procesie windykacji należności**

Dotychczasowe opracowania odnoszące się do procesu windykacji należności nie uwzględniają relacji z interesariuszami. W literaturze najczęściej windykacja opisywana jest z finansowego lub prawnego punktu widzenia [Kreczmańska-Gigol, 2011; Podel, 2014; Michalski, 2013]. Dla finansisty windykacja należności jest ostatnim ogniwem w procesie zarządzania należnościami. Prawnik postrzega windykację jako proces sądowego i egzekucyjnego odzyskiwania długów. Niemniej jednak wielu badaczy podkreśla interdyscyplinarność tego procesu, która jest związana z wielością zaangażowanych w procesie interesariuszy [Bekas, 2011; Drozdowska, 2011; Matela, 2011; Podel, 2014; Holwek, 2005]. O skuteczności procesu windykacji należności decydują nie tylko podjęte działania na poszczególnych etapach. Ważnym czynnikiem są również relacje z interesariuszami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi [Tennet, 2012]. Identyfikacja grup interesariuszy oraz przeprowadzenie analizy ich potrzeb stanowi istotną kwestię w procesie odzyskiwania należności. Co więcej, przyjęto, iż zarządzanie relacjami z interesariuszami w windykacji należności tworzy integralną część całego procesu.

Według Drozdowskiej [2011] zarządzanie relacjami z wszystkimi interesariuszami powinno zawierać się w polityce windykacyjnej każdego przedsiębiorstwa. Z kolei Miazga [2011] podkreśla, iż budowanie pozytywnych relacji z bliższym i dalszym otoczeniem organizacji w trakcie procesu windykacji należności leży w interesie każdego wierzyciela. Sukces procesu windykacji polega na odzyskaniu zaległej należności przy jednoczesnym utrzymaniu pozytywnych relacji z interesariuszami. Między przedsiębiorstwem a interesariuszami potrzebna jest efektywna komunikacja, oparta na zrozumieniu wzajemnych oczekiwań [Holwek, 2005]. Tak wypracowane relacje mogą przyczynić się do długoletniej współpracy handlowej opartej na zaufaniu. Kreczmańska-Gigol [2011] podkreśla rolę percepcji sposobu prowadzonej windykacji przez wierzyciela w świetle pozostałych interesariuszy. Problem windykacji należności pojawia się w każdej organizacji ukierunkowanej na zysk, ale to, w jaki sposób prowadzony jest proces odzyskiwania pieniędzy, wpływa

na wizerunek całego przedsiębiorstwa. Kubickova i Soucek [2013] potwierdzają, że efektywne zarządzanie procesem windykacji należności wymaga zbudowania pozytywnych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Efektem tak zaprojektowanego procesu zarządzania należnościami jest zminimalizowanie ryzyka nieodzyskania należności. Konkludując, zarządzanie relacjami z interesariuszami odgrywa istotną rolę w projektowaniu optymalnego procesu zarządzania windykacją należności.

## Zakończenie

Zarządzanie procesem windykacji należności stanowi istotny element w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa. Odzyskiwanie należności polega na polubownym bądź sądowo-egzekucyjnym dochodzeniu wiarygodności. Na każdym z zaprezentowanych etapów windykacji należności wierzyciel podejmuje szereg czynności dążących do skutecznego odzyskania zaległych płatności. Proces windykacji należności, mimo iż często kojarzony wyłącznie z podejściem prawnym bądź finansowym, ma charakter interdyscyplinarny. Interdyscyplinarność ma związek z interesariuszami partycypującymi w całym procesie windykacji. Wymienieni w artykule interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni mają odmienne cele. Identyfikacja interesariuszy oraz ich oczekiwań pozwoli usprawnić zarządzanie całym procesem odzyskiwania należności. Z kolei uwzględnienie relacji z interesariuszami jest fundamentem dla zaprojektowania optymalnego procesu zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Barowicz M. (2009), *Obrót wierzytelnościami aspekty prawne*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Bekas M. (2011), *Windykacja należności na etapie polubownym*, w: *Windykacja należności ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
3. Berman S., Jones T., Wick A. C. (1999), *Convergent Stakeholders Theory*, „Academy of Management Review”, No. 24.
4. Cole G. A. (1994), *Strategic Management: theory and practice*, DP Publications Ltd, London.
5. Drozdowska M. (2011), *Windykacja masowa*, w: *Windykacja należności: ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
6. Freeman R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

7. Frooman, J. (1999), *Stakeholder influence strategies*, „Academy of Management Journal”, Vol. 24, No. 2.
8. Griffin R. (2003), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Griffin R. (2012), *Foundamentals of management*, South Western Cengage Learning, Boston.
10. Holwek J. (2005), *Negocjacje z dłużnikami: jak odzyskać swoje pieniądze nie wkraczając na drogę sądową?*, Helion, Gliwice.
11. Kreczmańska-Gigol K. (2010), *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
12. Kreczmańska-Gigol K. (2011), *Windykacja należności ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
13. Kreczmańska-Gigol K. (2015), *Windykacja polubowna i przymusowa*, Difin, Warszawa.
14. Kubickova D., Soucek J. (2013), *Management of receivables in SMEs in the Czech Republic*, „European Research Studies”, Vol. XVI, Special Issue on SMEs, [http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/13\\_4\\_p8.pdf](http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/13_4_p8.pdf), dostęp dnia 10.03.2016
15. Łada M., Kozarkiewicz A. (2014), *Rachunkowość zarządcza – dwa wymiary prowadzenia badań naukowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 5 (266).
16. Matela K. (2011), *Windykacja należności na etapie polubownym*, w: *Windykacja należności ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
17. Meintjes C., Grobler A. (2014), *Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management?*, „Public Relations Review”, Vol. 40, No. 28, [https://www.researchgate.net/profile/Corne\\_Meintjes/publication/259127637\\_Do\\_public\\_relations\\_professionals\\_understand\\_corporate\\_governance\\_issues\\_well\\_enough\\_to\\_advise\\_companies\\_on\\_stakeholder\\_relationship\\_management/links/0a85e537ee8b47c77200000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Corne_Meintjes/publication/259127637_Do_public_relations_professionals_understand_corporate_governance_issues_well_enough_to_advise_companies_on_stakeholder_relationship_management/links/0a85e537ee8b47c77200000.pdf), dostęp dnia 11.01.2016.
18. Meyer-Spasche R. A. (2002), *The Recovery of Benefits Conferred under Illegal or Immoral Transactions. A Historical and Comparative Study with particular emphasis on the Law of Unjustified Enrichment* (rozprawa doktorska, University of Aberdeen), <https://www.abdn.ac.uk/law/documents/meyer-1.pdf>, dostęp dnia 2.12.2015.

19. Miazga M. (2011), *Ryzyko kredytowe i windykacja w przedsiębiorstwach niefinansowych*, w: *Windykacja należności: ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
20. Michalski G. (2013), *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Nita B. (2013), *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 71(127).
22. Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
23. Patterson R. (2008), *Kompendium terminów bankowych po polsku i po angielsku*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
24. Podel W. (2014), *Windykacja wierzycieli, firm windykacyjnych i kancelarii prawnych*, Difin, Warszawa.
25. Sierpińska M., Wędzki D. (1997), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Tchorzewski J. (2006), *Zamienić straty w zysk, czyli jak skutecznie windykować zaległe płatności*, „Gazeta Prawna”, Warszawa.
27. Tennent J. (2012), *Guide to cash management – how to avoid a business credit crunch*, The Economist, London.
28. Zeithaml V. (2011) w *Business Relationship Management and Marketing: Mastering Business Markets*, Michael Kleinaltenkamp M., Plinke W., Geiger I. (eds.), Springer, Berlin.
29. Zou W., Kumaraswamy M. M., Chung J., Wong J. (2014), *Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects*, „International Journal of Project Management”, No. 32.

## Streszczenie

Artykuł jest próbą spojrzenia na proces windykacji należności z perspektywy teorii interesariuszy. W dotychczasowych opracowaniach badacze jedynie sygnalizują potrzebę zaangażowania wszystkich podmiotów w proces odzyskiwania należności. W pierwszej części na podstawie przeprowadzonej analizy literatury zaprezentowano teorię interesariuszy wraz z uwzględnieniem podziału na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Ponadto autorka podjęła próbę scharakteryzowania teorii zarządzania relacjami z interesariuszami, która według badaczy i menedżerów stanowi istotny element w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa. Druga część publikacji jest wprowadzeniem do tematu windykacji należności ze szczególnym uwzględnieniem etapów: polubownego i sądowego. Zdefiniowano również wszystkich interesariuszy, którzy party-

cypują w procesie windykacji, a tym samym mają wpływ na jej końcowy wynik. Ze względu na wielość zaangażowanych podmiotów w windykacji należy stwierdzić, iż jest to proces o charakterze interdyscyplinarnym. Ostatnia część publikacji dotyczy relacji z interesariuszami zaangażowanymi w proces odzyskiwania należności. Współcześnie o sukcesie windykacji należności nie decydują wyłącznie regulacje prawne bądź wskaźniki finansowe, ale właśnie pozytywne i długoterminowe relacje biznesowe z interesariuszami. Konkludując, przy tworzeniu procesu zarządzania windykacją należności zasadne jest zidentyfikowanie interesariuszy oraz uwzględnienie zachodzących relacji między nimi.

### **Słowa kluczowe**

zarządzanie relacjami, windykacja należności, interesariusze

### **Stakeholder theory in debt collection process (Summary)**

The article is an attempt to perceive a debt collection process in the light of stakeholder theory. The extant publications only indicate the need for the involvement of all stakeholders into the process of debt collection. In the first part of the article, the author makes an attempt to characterize stakeholder theory and defines internal and external stakeholders. Moreover, a special attention is given to the subject of stakeholder relationship management which according to researchers and managers stands for the principles of corporate management. The second part commences with an introduction to the subject of debt collection, including the pre-trial and trial stage. It also includes the identification of all stakeholders who participate and thus affect the final result of debt recovery. Due to a great number of engaged stakeholders in the debt recovery, it shall be concluded that it is an interdisciplinary process. The final part presents the issue of stakeholder relationships that emerge during a debt collection process. It shall be highlighted that at present the successful debt collection is not only about obeying legal regulations or analyzing financial ratios, it is about building up and maintaining long-term relationships with stakeholders. To conclude, in the process of organizing and managing debt collection, it is of a paramount importance to take into consideration stakeholder relationships.

### **Keywords**

relationship management, debt collection, stakeholders