

Dorota Strubel

Uniwersytet w Siedlcach
<https://orcid.org/0009-0003-3269-393X>

Osoba windykatora a skuteczność windykacji należności

Streszczenie

Utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstw w znacznym stopniu zależy od sprawności zarządzania należnościami, w tym od skuteczności procesów windykacyjnych. Celem artykułu było sprawdzenie, czy skuteczność windykacji zależy od osoby windykującej. W artykule przyjęto, że skuteczność windykacji rozumiana jest jako szybkość odzyskania należności od momentu podjęcia działań windykacyjnych. Przeprowadzono badania ankietowe. Testowano następujące hipotezy badawcze: H1) Wpływ osoby windykującej na skuteczność windykacji zależy od cech windykatora; H2) Każdy windykator charakteryzuje się określonymi cechami, które mają wpływ na skuteczność windykacji. W artykule poszukiwano także odpowiedzi na pytanie badawcze: Jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny windykator? Postawione hipotezy badawcze zostały zweryfikowane pozytywnie. Skuteczny windykator w ocenie respondentów to mężczyzna, oschły i prowadzący rzeczowo rozmowę, wchodzący w rolę psychologa, stanowczy, twardo negocjujący warunki spłaty, przygotowany dobrze do rozmowy, skrupulatny, co przejawia się w doprowadzeniu do podpisania protokołu negocjacji.

Słowa kluczowe: windykacja należności, osoba windykatora, skuteczność windykacji należności, cechy windykatora, szybkość windykacji

Kody klasyfikacji JEL: G33, M12, D91

1. Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej podmioty gospodarcze prowadzące działalność usługową, produkcyjną czy finansową podejmują każdego dnia określone decyzje, które uwzględniają warunki rynkowe i ich zmiany. Decyzje dotyczące sfery finansowej związane są z określonym ryzykiem, które dane przedsiębiorstwo ponosi. Gospodarka opiera się na kooperujących ze sobą podmiotach, natomiast efektem tej współpracy są wzajemne rozliczenia pieniężne – zarówno gotówkowe, jak i bezgotówkowe. Rozliczenia bezgotówkowe stanowią formę przemieszczania się zasobów pieniężnych w postaci strumieni pomiędzy poszczególnymi rachunkami bankowymi, powstają wówczas należności, natomiast wraz z powstaniem należności pojawia się również ryzyko braku zapłaty lub ryzyko nieterminowej zapłaty. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach rosnącej konkurencji oraz dynamicznych zmian gospodarczych, co sprawia, że ryzyko powstania należności przeterminowanych jest większe. Brak terminowej zapłaty za dostarczone towary lub usługi wpływa negatywnie na płynność finansową przedsiębiorstw, dlatego skuteczna windykacja należności stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Opóźnienia w regulowaniu zobowiązań przez kontrahentów powodują nie tylko trudności w utrzymaniu stabilności finansowej przedsiębiorstwa, lecz także generują dodatkowe koszty związane z procesem odzyskiwania należności.

W praktyce gospodarczej uwaga często skoncentrowana jest na zapewnieniu odpowiednich procedur windykacyjnych oraz narzędzi informatycznych wspierających proces odzyskiwania należności. Jednocześnie stosunkowo rzadko analizuje się znaczenie czynnika ludzkiego, czyli osoby windykatora. Tymczasem to właśnie windykator jest bezpośrednim uczestnikiem procesu komunikacji z dłużnikiem i podejmuje decyzje dotyczące sposobu, czasu oraz intensywności działań windykacyjnych. Osoba prowadząca działania windykacyjne posiada określone cechy osobowościowe, kompetencje oraz doświadczenie zawodowe, które mogą wpływać na przebieg i efektywność procesu windykacji. Różni windykatorzy mogą stosować odmienne strategie komunikacyjne, różnić się poziomem determinacji, zdolnościami negocjacyjnymi czy szybkością podejmowania działań. W konsekwencji może to prowadzić do różnic w skuteczności odzyskiwania należności.

Celem niniejszego artykułu była analiza wpływu osoby windykatora na skuteczność windykacji należności. W artykule przyjęto, że skuteczność windykacji rozumiana jest jako szybkość odzyskania należności od momentu podjęcia działań windykacyjnych. Na potrzeby badania sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Wpływ osoby windykującej na skuteczność windykacji zależy od cech windykatora.

H2: Każdy windykator charakteryzuje się określonymi cechami, które mają wpływ na skuteczność windykacji.

Poszukiwano także odpowiedzi na pytanie badawcze (PB): Jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny windykator?

Utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstw w znacznym stopniu zależy od sprawności zarządzania należnościami, w tym od skuteczności procesów windykacyjnych. Mimo

rosnącej automatyzacji procesów, element ludzki – osoba windykatorka – pozostaje kluczowym nośnikiem decyzji, tempa i jakości interakcji z dłużnikiem. Niniejszy artykuł odpowiada na pytanie: w jakim zakresie i na jakiej drodze cechy oraz zachowania windykatorka przekładają się na skuteczność windykacji?

W artykule przedstawiono wyniki autorskich badań ankietowych. Wyniki pracy mają wymiar zarówno poznawczy – poprzez identyfikację mechanizmów oddziaływania cech i kompetencji – jak i aplikacyjny – poprzez wskazanie rekomendacji dla doboru i rozwoju kadr windykacyjnych.

2. Istota i znaczenie należności przeterminowanych

2.1. Pojęcie należności w przedsiębiorstwie

Należności stanowią jeden z podstawowych elementów aktywów obrotowych przedsiębiorstwa. Zwykle powstają w wyniku sprzedaży towarów lub usług z odroczonym terminem płatności, który jest powszechną praktyką w relacjach gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami na zasadach uzgodnionych między stronami [Strubel, 2016].

Przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą ma do wyboru dwie drogi: działać asekuracyjnie bez podejmowania ryzyka albo działać, podejmując ryzyko. Przedsiębiorstwo, które nie podejmuje ryzyka, a zatem nie udziela kontrahentom wydłużonego terminu płatności, często nie jest też atrakcyjne dla nabywców [Strubel, 2015a]. Udzielanie kredytu kupieckiego jest często konieczne w celu utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Jednakże wiąże się ono z ryzykiem niewypłacalności kontrahenta lub opóźnień w regulowaniu zobowiązań.

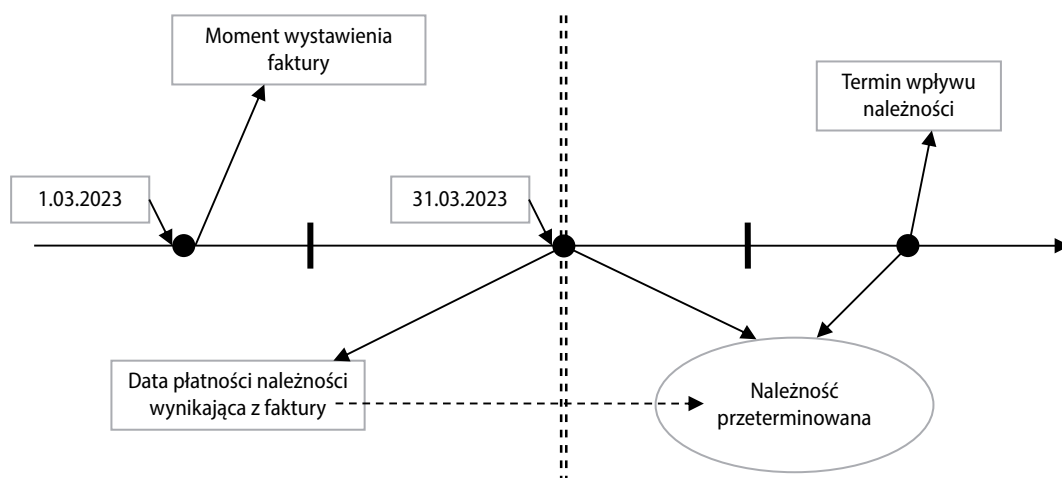
W literaturze finansowej należności definiowane są jako roszczenia przedsiębiorstwa wobec kontrahentów wynikające z dokonanych transakcji gospodarczych. Z punktu widzenia zarządzania finansami przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma zarówno poziom należności, jak i czas ich spłaty.

Należności w powszechnym rozumieniu to prawo danej jednostki do otrzymania świadczenia pieniężnego w wyznaczonym terminie. Według Bienia [2011, s. 222] należności przedsiębiorstwa są głównie rezultatem sprzedaży produktów i towarów, jeśli zapłata dokonywana jest przez odbiorcę w okresie późniejszym niż data odbioru świadczenia oraz dostarczenia rachunku klientowi. W literaturze spotkać można trzy podejścia do terminu należności: podejście prawne, rachunkowe oraz finansowe [Kreczmańska-Gigol, 2013, s. 72; Koc, 2003]. Jak podaje Grzywacz [2005, s. 13], należność w ujęciu prawnym jest wierzytelnością pieniężną, wymagającą prawnego zabezpieczenia majątkowego bądź osobistego.

Z kolei wierzytelność pieniężna jest uprawnieniem przysługującym wierzycielowi do domagania się od dłużnika spełnienia określonego świadczenia. Klein również wychodził z założenia, że wierzytelnością jest prawo do domagania się świadczenia, natomiast należyty

spełnieniem świadczenia jest dopiero wykonanie wszystkich obowiązków, które wynikają z danej transakcji [Kuropatwiński, 2007, s. 32; Klein, 1964, s. 32]. Z punktu widzenia ujęcia finansowego należności można traktować jako kredyt kupiecki udzielony przez przedsiębiorstwo swoim dostawcom [Grzywacz, 2005, s. 13]. Schemat powstawania należności przeterminowanych zobrazowano na rysunku 1. Powstawanie należności przeterminowanych jest naturalnym elementem w procesie udzielania kredytu kupieckiego.

Rysunek 1. Schemat powstawania należności przeterminowanych



Źródło: Szcześniak [2008].

2.2. Należności przeterminowane i ich konsekwencje

Należności przeterminowane powstają w sytuacji, gdy dłużnik nie reguluje zobowiązania w terminie określonym w umowie lub na fakturze. Opóźnienia w płatnościach mogą wynikać z różnych przyczyn, takich jak [Kreczmańska-Gigol, 2025, s. 26]:

- przejściowe problemy finansowe dłużnika,
- celowe opóźnianie płatności i finansowanie przez kupujących działalności zaległymi zobowiązaniami,
- niewypłacalność kupującego w następstwie np. likwidacji lub bankructwa,
- nieefektywność systemu bankowego lub skomplikowana procedura płatności,
- błędy w fakturach lub niezgodność dostarczonych towarów z umowami,
- spory dotyczące jakości towarów lub usług.

Należności przeterminowane stanowią poważne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ mogą prowadzić do [Kreczmańska-Gigol, 2017; 2025, s. 33]:

- utraty płynności finansowej,
- pogorszenia pozycji rynkowej wierzyciela,
- konieczności pozyskiwania dodatkowego finansowania należności i strata na sprzedaży,

- pogorszenia wyników finansowych wierzyciela,
- pogorszenia możliwości inwestycyjnych wierzyciela,
- bankructwa.

Z terminem należności w przedsiębiorstwie ściśle związana jest kwestia powstających zatorów płatniczych. Zatory płatnicze to dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw jeden z głównych problemów utrudniających prowadzenie działalności gospodarczej [Strubel, 2018]. Dla niewielkiego przedsiębiorstwa niemożność odzyskania pieniędzy za dostarczone towary czy usługi może skutkować kłopotami z zaopatrzeniem niezbędnym do dalszego prowadzenia działalności, wypłatą wynagrodzeń dla pracowników lub terminowym rozliczeniem się z urzędem skarbowym i ZUS. Stąd też zwłaszcza właściciele małych i średnich przedsiębiorstw powinni pamiętać, że szybkie reagowanie, czyli upominanie się o zapłatę zaraz po terminie płatności, to jeden ze skuteczniejszych sposobów odzyskania zaległej należności. Zdarza się bowiem, że przedsiębiorcy nie dostają zapłaty nawet od tych odbiorców, którzy sami są w dobrej kondycji finansowej i nie mają kłopotów z płynnością [Jaworski, 2005].

2.3. Znaczenie windykacji należności w działalności przedsiębiorstw

Należności przeterminowane stanowią istotny problem w działalności przedsiębiorstw, ponieważ wpływają bezpośrednio na płynność finansową oraz zdolność do regulowania bieżących zobowiązań. Sprawny system windykacji pozwala ograniczyć ryzyko finansowe oraz skrócić cykl konwersji gotówki, ponieważ szybsze odzyskanie należności skraca cykl rotacji należności.

Proces windykacji obejmuje różne etapy – od działań polubownych, takich jak przypomnienia o płatności czy negocjacje z dłużnikiem, po działania prawne prowadzące do egzekucji należności. Niezależnie od zastosowanych narzędzi kluczową rolę w tym procesie odgrywa osoba windykatorka, która odpowiada za kontakt z dłużnikiem, ocenę sytuacji oraz dobór odpowiednich działań. Skuteczność windykacji można mierzyć na różne sposoby [Kreczmańska-Gigol, 2025, s. 65; Kaźmierczak, 2024], jednak w niniejszym artykule przyjęto, że jej miarą jest szybkość odzyskania należności, czyli czas potrzebny do doprowadzenia do spłaty zadłużenia od momentu podjęcia działań windykacyjnych.

3. Charakterystyka badania

Celem prowadzonego badania była ocena wpływu osoby windykatorka na skuteczność windykacji należności. W badaniu podjęto próbę wykazania, że skuteczność procesu windykacyjnego zależy nie tylko od przyjętych procedur organizacyjnych, lecz także od kompetencji windykatorka oraz jego cech osobowościowych. Nie skupiono się bezpośrednio na

miarze rzeczywistej efektywności odzyskiwania należności, ponieważ celem badania była analiza postrzeganego przez praktyków wpływu osoby windykatorka na skuteczność windykacji należności. Wyniki odzwierciedlają percepcję ekspertów – praktyków. Na potrzeby badania sformułowano i testowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Wpływ osoby windykującej na skuteczność windykacji zależy od cech windykatorka.

H2: Każdy windykatorka charakteryzuje się określonymi cechami, które mają wpływ na skuteczność windykacji.

Poszukiwano także odpowiedzi na pytanie badawcze: Jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny windykatorka?

Przeprowadzono badanie ilościowe, w którym jako narzędzie zastosowano autorski kwestionariusz ankietowy. W obszarze statystycznym przeprowadzono:

- analizę rozkładu częstości odpowiedzi w całej próbie, uzupełnioną testem χ^2 dla jednej próby, weryfikującym istotność różnic częstości;
- test niezależności χ^2 badający zależności odpowiedzi względem płci;
- test zgodności χ^2 w celu identyfikacji najczęściej wskazywanych wariantów odpowiedzi.

Kwestionariusz ankiety skonstruowano tak, aby oddzielnie mierzyć: a) profil cech i kompetencji windykatorka, b) tempo i sekwencję podejmowanych działań, c) samoocenę, d) uwarunkowania organizacyjne.

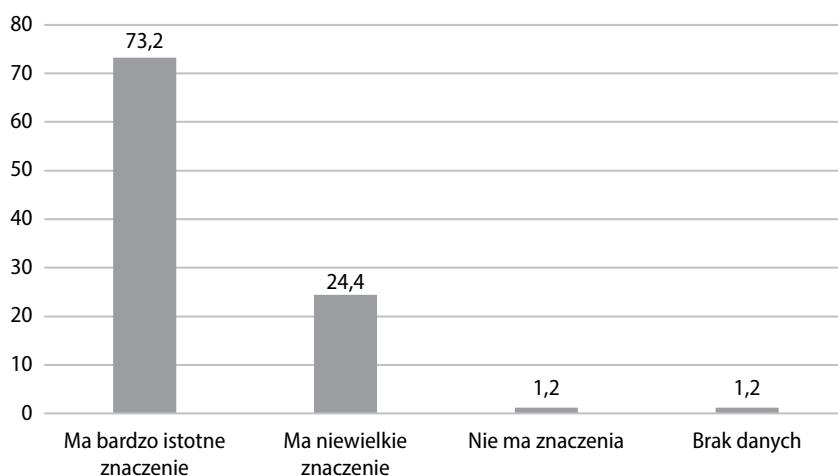
Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy skuteczność windykacji zależy od osoby windykującej. Poszukiwano także odpowiedzi na pytanie, jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny windykatorka. Badanie przeprowadzono na grupie 82 osób. Dobór grupy był celowy. Respondentami były osoby zajmujące się windykacją należności zawodowo. Byli to pracownicy przedsiębiorstw windykacyjnych (70 osób) oraz pracownicy działów windykacji w innych przedsiębiorstwach (12 osób). W strukturze próby zdecydowanie dominują osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach windykacyjnych, podczas gdy pracownicy działów windykacji funkcjonujących w innych typach przedsiębiorstw stanowią niewielką część respondentów. Ogranicza to możliwość uogólnienia wyników na całą populację przedsiębiorstw, w szczególności na typ przedsiębiorstw prowadzących windykację wewnętrzną i jednocześnie utrzymującą długofalowe relacje z kontrahentami. Niemniej jednak uzyskane rezultaty pozwalają na identyfikację tendencji oraz opinii dominujących wśród praktyków zajmujących się windykacją należności, co stanowi wartościowy punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań. W związku z tym uzyskane wyniki należy interpretować z ostrożnością, jako odzwierciedlenie opinii określonej grupy zawodowej, a nie jako reprezentatywne dla całego sektora przedsiębiorstw.

W badaniu uczestniczyło 39 kobiet i 43 mężczyzn. Większość respondentów była w wieku 31–50 lat. Byli to głównie ludzie z wyższym wykształceniem (96,3%).

4. Rola osoby windykatorka w procesie odzyskiwania należności

Windykatorka jest osobą odpowiedzialną za prowadzenie działań zmierzających do odzyskania należności od dłużnika. W praktyce oznacza to prowadzenie rozmów telefonicznych, korespondencji, negocjacji dotyczących spłaty zadłużenia, a także podejmowanie decyzji o eskalacji działań, np. skierowaniu sprawy na drogę sądową. Radzenie sobie z zatorami płatniczymi i trudnymi dłużnikami wymaga od windykatorka posiadania wiedzy nie tylko z zakresu prawa cywilnego czy administracyjnego, ale także z zakresu psychologii, socjologii, negocjacji i ogólnych zasad prowadzenia biznesu. Dobry windykatorka to nie tylko prawnik i ekonomista, to także specjalista od budowania dobrych relacji handlowych pomiędzy wierzycielem a dłużnikiem. Rozmowa z dłużnikiem zazwyczaj otwiera trudną drogę do negocjacji. To, czy negocjacje zakończą się sukcesem, czyli skutecznym odzyskaniem należności, będzie zależało w znacznym stopniu od osoby windykującej oraz od szybkości podjętych działań. Z przeprowadzonego badania ankietowego wynikało, że umiejętność przeprowadzenia rozmów na temat zadłużenia jest istotna dla dochodzenia należności. Wynik odpowiedzi na pytanie o opinię respondentów w sprawie znaczenia umiejętności prowadzenia rozmów przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Opinie w sprawie znaczenia umiejętności prowadzenia rozmów – rozkład częstości (%)

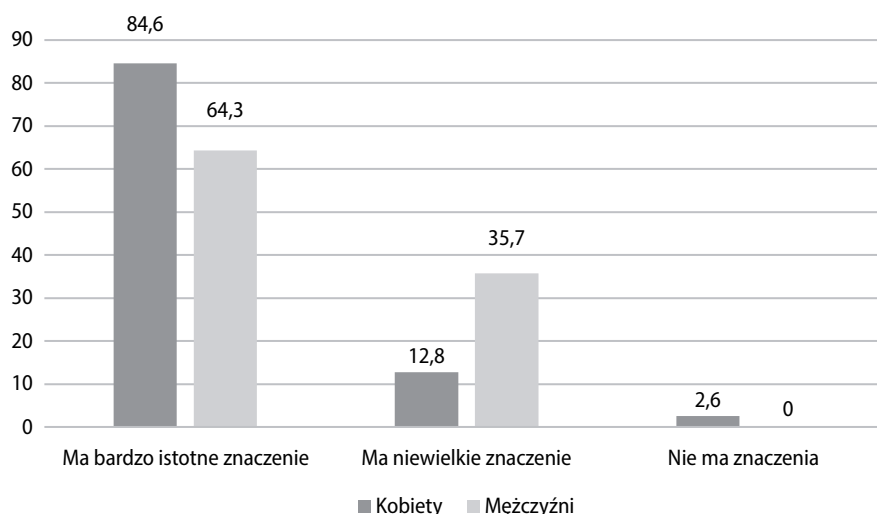


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Otrzymane odpowiedzi różniły się istotnie statystycznie w zakresie częstości ich wybierania: $\chi^2(2) = 67,18$, $p < 0,05$. Zdaniem większości badanych osób (73,2%) umiejętność prowadzenia rozmowy na temat zadłużenia przez osoby windykujące ma istotne znaczenie w procesie skutecznego odzyskania należności.

W oparciu o test niezależności χ^2 zanotowano istotną statystycznie zależność pomiędzy płcią osób badanych a analizowanymi opiniami: $\chi^2(2) = 6,50$, $p < 0,05$. W grupie kobiet było więcej osób podkreślających znaczenie umiejętności prowadzenia rozmowy niż w grupie mężczyzn (por. rysunek 3). Z przeprowadzonego badania wynikało, że kobiety większą wagę przywiązywały do umiejętności prowadzenia rozmowy na temat zadłużenia przez windykatora niż mężczyźni. 20,3% kobiet więcej niż mężczyzn uznało, że skuteczny windykator powinien posiadać umiejętność prowadzenia rozmów. Autorka również jest zdania, że osoba windykująca należności powinna potrafić rozmawiać o zadłużeniu i poprowadzić konwersację w takim kierunku, aby osiągnąć zamierzony cel i aby windykacja ostatecznie okazała się skuteczna. Z umiejętnością prowadzenia rozmów windykacyjnych związana jest także szybkość odzyskania należności. Dobrze przeprowadzona rozmowa przyczynia się do szybkiego ich odzyskania.

Rysunek 3. Opinie w sprawie znaczenia umiejętności prowadzenia rozmów w zależności od płci osób badanych – rozkład częstości (%)



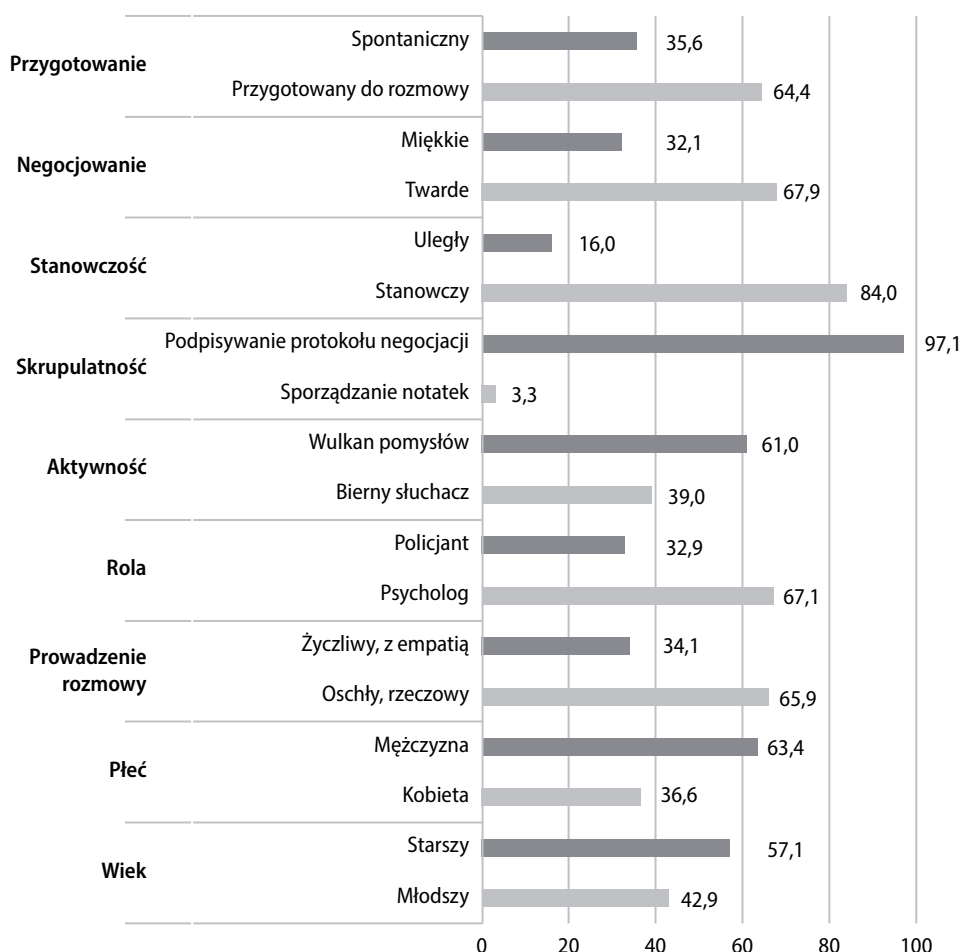
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Proces windykacji to przede wszystkim kontakt z ludźmi, prowadzony osobiście, telefonicznie lub za pomocą korespondencji. Komunikatywność, rozumiana także jako umiejętność przeprowadzenia konstruktywnej rozmowy, jest bardzo istotna. Skuteczny windykator powinien umieć w odpowiedni sposób argumentować swoje racje i jednocześnie słuchać tego, co druga strona ma do powiedzenia. Posiadanie umiejętności prowadzenia rozmowy windykacyjnej ma znaczenie w przebiegu negocjacji. Windykator, który ma wiedzę i kompetencje w tym zakresie, jest w stanie wynegocjować korzystne warunki spłaty bez narażania przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty. Skuteczny windykator posiadający umiejętność prowadzenia rozmowy potrafi ukierunkować konwersację w taki sposób, aby przy okazji wymiany informacji o zadłużeniu dowiedzieć się czegoś więcej na temat osoby dłużnika, posiadanego

przez niego majątku, stanu cywilnego, istnienia wspólności majątkowej itp. Są to informacje niezwykle ważne z punktu widzenia prowadzenia procesu windykacji, które mogą okazać się przydatne w przyszłości, np. w przypadku konieczności skierowania sprawy na drogę postępowania sądowego.

Zadawanie pytań w rozmowie stanowi ważne narzędzie windykacyjne. Pomaga w zbieraniu informacji na temat prawdziwych powodów niepłacenia. Windykator, który posiada umiejętność prowadzenia rozmów, potrafi zadać dłużnikowi niewygodne pytania, stawiając go tym samym w trudnej psychologicznie sytuacji. Dzięki zadawaniu pytań osoba windykująca może wychwycić sprzeczności i nieścisłości, a następnie skonfrontować z nimi dłużnika.

Rysunek 4. Pożądane cechy windykatorki – rozkład częstości (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Umiejętność prowadzenia rozmowy przejawia się również w umiejętności indywidualnego podejścia do sprawy i osoby dłużnika. Skuteczny windykatorka nie będzie każdej sprawy traktował w ten sam sposób i według przyjętego z góry schematu procesu windykacyjnego.

W jednej sprawie będzie szukał kompromisu, w innej negocjował, a w jeszcze innej konsekwentnie i stanowczo żądał spłaty zaciągniętego zobowiązania. Umiejętność prowadzenia rozmowy jest ważnym czynnikiem określającym cechy windykatorka, ale nie jedynym. Zadano respondentom pytanie o opinię w sprawie pożądanых cech osoby windykującej (rysunek 4).

Na podstawie wybranych przez respondentów cech windykatorka stworzono listę preferowanych cech, którymi powinien charakteryzować się skuteczny windykatork. Według respondentów skuteczny windykatork jest przede wszystkim negocjatorem i dobrym słuchaczem. Z przeprowadzonego badania wynika, iż większość respondentów wskazała następujące cechy jako pożądane u windykatorka:

- płeć – mężczyzna,
- oschły i rzeczowy sposób prowadzenia rozmowy,
- wchodzenie w rolę psychologa,
- stanowczość,
- twarde negocjowanie warunków spłaty,
- przygotowanie do rozmowy,
- skrupulatność polegająca na podpisaniu protokołu negocjacji.

Zanotowano brak istotnych statystycznie różnic w przypadku wieku i aktywności. Opinie osób badanych w sprawie tych dwóch cech były niejednoznaczne. W odniesieniu do pozostałych cech różnice były statystycznie istotne. Można zatem stwierdzić, że dla osób badanych wiek windykatorka nie miał znaczenia, jak również aktywność – rozumiana jako aktywność podczas rozmowy windykacyjnej. W tabeli 1 przedstawiono analizę różnic w zakresie wybieranych przez respondentów cech windykatorka.

Tabela 1. Analiza różnic w zakresie częstości wybieranych odpowiedzi – test χ^2 dla jednej próby

Cechy	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Wiek	1,57	1	0,21
Płeć	5,90*	1	0,015
Rozmowa	8,24**	1	0,004
Rola	2,56**	1	0,003
Aktywność	2,86	1	0,091
Skrupulatność	60,23***	1	0,001
Stanowczość	37,35***	1	0,001
Negocjowanie	10,38**	1	0,001
Przygotowanie	6,04*	1	0,014

Uwagi: χ^2 – wartość testu; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna; * $-p < 0,05$; ** $-p < 0,01$; *** $-p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Respondenci nie wskazali jednoznacznie, czy preferowaną cechą windykatorka podczas rozmowy negocjacyjnej powinno być bierne słuchanie dłużnika, czy raczej przedstawianie dłużnikowi pomysłów na spłatę zaległości. Autorka uważa, że bierne słuchanie nie wystarczy

do skutecznego odzyskania przeterminowanych należności. Aktywny windykatork jest w stanie więcej uzyskać, skuteczniej działać niż windykatork bierny.

W tabeli 2 przedstawiono wartości testu niezależności χ^2 , za pomocą którego analizowano różnice w zakresie częstości wybieranych odpowiedzi przez kobiety i przez mężczyzn. Nie otrzymano zależności istotnych statystycznie. Zatem zarówno mężczyźni, jak i kobiety tak samo często wskazywali na daną cechę, nie doszukano się odmienności w postrzeganiu pożądanых cech w odniesieniu do obu płci.

Tabela 2. Analiza różnic w zakresie częstości odpowiedzi wybieranych przez kobiety i mężczyzn – test niezależności χ^2

Cechy	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Wiek	0,28	1	0,598
Płeć	2,93	1	0,087
Rozmowa	0,38	1	0,539
Rola	1,18	1	0,277
Aktywność	1,24	1	0,265
Skrupulatność	0,01	1	0,999
Stanowczość	0,01	1	0,952
Negocjowanie	0,52	1	0,469
Przygotowanie	0,51	1	0,473

Uwagi: χ^2 – wartość testu; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Osoba zajmująca się windykacją należności powinna wykazywać się wyczuciem sytuacji. Nie ma jednej prostej metody postępowania z dłużnikiem, którą można by zastosować w każdym przypadku. Indywidualne podejście do sprawy oraz do osoby dłużnika jest bardzo istotne. Respondenci wskazali, że windykatork powinien być bardziej psychologiem niż policjantem. Znajomość gry psychologicznej, jaką może zastosować dłużnik, stosując różnego rodzaju preteksty i wymówki dotyczące spłaty zaciągniętego zobowiązania, zdaniem autorki, jest ważna, tak jak umiejętność wejścia w rolę policjanta, gdy wymaga tego sytuacja. Jednak wyczucie psychologiczne i wiedza na ten temat odgrywają kluczowe znaczenie w odzyskiwaniu należności. Rola policjanta to rola stosowania sankcji i kar, które są przydatne, ale powinny być stosowane z umiarem i stopniowo. Rola psychologa pozwala na rozeznanie się w sytuacji dłużnika i przeprowadzenie trudnej rozmowy w sposób profesjonalny. Ma to również znaczenie w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Na wizerunek przedsiębiorstwa wpływa, między innymi, jakość prowadzonych rozmów windykacyjnych i psychologiczne podejście do tematu zadłużenia.

Jako preferowany sposób prowadzenia rozmowy respondenci wskazali oschły i rzeczowy. Profesjonalna rozmowa na temat spłaty zadłużenia powinna być prowadzona właśnie tak. Windykatork, jeżeli chce być skuteczny, nie powinien okazywać swoich emocji, natomiast

swoją postawą powinien podkreślać, że spłata zadłużenia jest ważną sprawą dla przedsiębiorstwa i nie zamierza tolerować niesolidnych kontrahentów. Jest to jednocześnie zabieg psychologiczny, który pokazuje dłużnikowi, że sprawa zadłużenia traktowana jest priorytetowo.

Duże znaczenie ma przygotowanie osoby windykującej do rozmowy. Jest to kolejny czynnik i cecha skutecznego windykatora, która została wskazana przez 64,4% respondentów. Osoba windykująca, zanim rozpocznie rozmowę z dłużnikiem, powinna znać wszystkie szczegóły danej sprawy. Rozpoczynając rozmowę z kontrahentem, który zalega z płatnościami, windykator powinien wiedzieć, czego dług dotyczy, jaki jest numer faktury, kiedy dana faktura została wystawiona, kiedy przypadał jej termin płatności, a także, na jaki rodzaj ustępstw może zgodzić się wierzyciel. Chodzi o możliwość rozłożenia zadłużenia na raty, prolongatę terminu płatności czy też sporządzenie porozumienia spłaty należności.

Zdaniem respondentów, skutecznego windykatora powinna cechować stanowczość i twarde negocjowanie warunków spłaty zobowiązania. Stanowczość przejawiająca się także konsekwencją w działaniu przekłada się na skuteczność w negocjacjach, a tym samym na skuteczność w windykacji. W trakcie negocjacji dłużnik może wykorzystywać swoją przewagę, ponieważ ma świadomość, że wierzyciel może nie chcieć stracić klienta. W takiej sytuacji stanowczość windykatora, nieuleganie przez niego presji nieprawdziwych argumentów dotyczących opóźnienia w zapłacie i wymówek mają istotne znaczenie w procesie windykacji. Stanowczość oraz twarde negocjowanie warunków spłaty są sztuką w obliczu podawanych przez dłużnika powodów niepłacenia.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że 97,1% spośród osób badanych uważało, że skuteczny windykator to osoba, która negocjacje kończy protokołem. Nie wystarczy samo sporządzenie notatek z przebiegu rozmowy i informacji, które udało się pozyskać w trakcie dialogu. Istotną kwestią jest podpisanie porozumienia spłaty lub innej formy deklaracji klienta, ponieważ w przypadku konieczności skierowania sprawy na drogę postępowania sądowego, tego rodzaju dokument będzie stanowił cenny oręż w walce o odzyskanie należności. Dzięki temu skuteczność wierzyciela będzie większa, chociażby z uwagi na fakt, że podpisanie porozumienia przez dłużnika przerywa bieg przedawnienia roszczeń.

Z przeprowadzonych badań wynikało, że respondenci chętniej w osobie windykatora widzieli mężczyznę niż kobietę. Być może wynikało to z tradycyjnego podziału ról na zawody typowo męskie i damskie oraz z pewnych stereotypów. Obecnie podział ten zanika, ponieważ rynek windykacyjny oraz postrzeganie rynku windykacyjnego zmieniły się na przestrzeni lat. Do niedawna windykacja kojarzyła się z roslym mężczyzną z kijem w ręku, który za pomocą siły próbował odzyskać zaległe należności. Były to działania stosowane przez nieprofesjonalne przedsiębiorstwa. W praktyce zarówno przedsiębiorstwa windykacyjne, jak i inne przedsiębiorstwa z wyodrębnionym działem windykacji zatrudniają nie tylko mężczyzn, ale również kobiety, które z sukcesem zajmują się odzyskiwaniem przeterminowanych wierzytelności.

Zweryfikowano pozytywnie pierwszą hipotezę badawczą (Wpływ osoby windykującej na skuteczność windykacji zależy od cech windykatora). Wyniki wskazały, że w opinii respondentów skuteczność windykacji jest powiązana z określonymi cechami i kompetencjami win-

dykatorka. Zweryfikowano także drugą hipotezę badawczą (Każdy windykatorka charakteryzuje się określonymi cechami, które mają wpływ na skuteczność windykacji). Potwierdzono, że osoba windykująca charakteryzuje się określonymi cechami, które mają wpływ na skuteczność windykacji. Uzyskana została także odpowiedź na pytanie badawcze (Jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny windykatorka?). Okazało się, że skuteczny windykatorka to w opinii respondentów: mężczyzna, oschły i prowadzący rzeczowo rozmowę, wchodzący w rolę psychologa, stanowczy, twardo negocjujący warunki spłaty, przygotowany dobrze do rozmowy, skrupulatny, co przejawia się w doprowadzeniu do podpisania protokołu negocjacji.

Ograniczeniem przeprowadzonego badania jest to, że skuteczny windykatorka charakteryzuje się większą liczbą cech niż te, które zostały poddane badaniu. Tworzenie listy cech windykatorka miało na celu nakreślenie obrazu osoby windykującej, a zatem ukazanie wybranych cech preferowanych w zawodzie osoby pracującej w tej branży. Wyszczególnione cechy nie wyczerpują palety cech windykatorka. Ukazanie osoby windykatorka składającej się z wybranych cech miało za zadanie zwrócenie uwagi na to, że osoba windykatorka jest jednym z czynników warunkujących skuteczną windykację należności przeterminowanych, co do tej pory było pomijane w badaniach. Rola windykatorka nie ogranicza się jedynie do stosowania formalnych procedur. W wielu przypadkach kluczowe znaczenie ma sposób komunikacji z dłużnikiem, zdolność do negocjacji oraz umiejętność oceny sytuacji finansowej kontrahenta. Różni windykatorka mogą stosować odmienne strategie działania, co może prowadzić do różnic w osiągniętych wynikach. Skuteczność działań windykacyjnych w dużej mierze zależy od umiejętności interpersonalnych windykatorka. Kontakt z dłużnikiem często odbywa się w sytuacjach konfliktowych, dlatego windykatorka powinien potrafić prowadzić rozmowę w sposób profesjonalny i rzeczowy. Umiejętności komunikacyjne pozwalają na budowanie relacji z dłużnikiem oraz zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia porozumienia dotyczącego spłaty zadłużenia. Z tego względu wpływ osoby windykującej na skuteczność windykacji zależy od indywidualnych cech windykatorka. Znajomość tych cech i właściwy dobór osób prowadzących windykację może zwiększyć jej skuteczność.

5. Podsumowanie

Celem artykułu było zbadanie, w jakim zakresie skuteczność windykacji należności zależy od osoby windykatorka. Analiza opierała się na wynikach badań ilościowych (ankieta) przeprowadzonych wśród 82 praktyków windykacji w Polsce. Zweryfikowane były dwie hipotezy badawcze. Zgodnie z przyjętymi, zweryfikowanymi pozytywnie hipotezami można stwierdzić, że:

- skuteczność windykacji zależy od cech osoby prowadzącej działania windykacyjne,
- każdy windykatorka posiada określony zestaw cech, które mogą wpływać na osiągnięte wyniki.

Wyniki rozważań wskazują, że w procesie budowania skutecznego systemu windykacji przedsiębiorstwa powinny zwracać szczególną uwagę na dobór oraz rozwój kompetencji pracowników odpowiedzialnych za odzyskiwanie należności. Cechy osobowościowe windykatorka

mają bezpośredni wpływ na skuteczność windykacji. Inwestowanie w szkolenia z zakresu komunikacji, negocjacji czy zarządzania czasem może przyczynić się do zwiększenia efektywności procesu windykacyjnego. Wyniki badań potwierdzają, że skuteczna windykacja wymaga nie tylko odpowiednich procedur, lecz także kompetentnych pracowników posiadających odpowiednie predyspozycje osobowościowe.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bień, W. (2011). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
2. Grzywacz, J. (2005). *Factoring*. Warszawa: Difin.
3. Klein, A. (1964). *Elementy zobowiązaniowego stosunku prawnego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
4. Kreczmańska-Gigol, K. (2013). *Factoring jako jeden z instrumentów zarządzania należnościami i zobowiązaniami handlowymi a struktura kapitału*. Warszawa: Difin.
5. Kreczmańska-Gigol, K. (2017). Koszty transakcyjne dochodzenia wierzytelności na etapie windykacji polubownej. W: *Ochrona praw wierzycieli w Polsce. Wymiar ekonomiczny. Koszty transakcyjne. Prawne formy zabezpieczeń. Informatyzacja sądownictwa* (s. 75–98), J. Gołaczyński, E. Mączyńska (red.). Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
6. Kreczmańska-Gigol, K. (2025). *Efektywność windykacji polubownej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
7. Kuropatwiński, J. (2007). *Umowne rozporządzenie wierzytelnością przyszłą*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
8. Strubel D. (2018). Znaczenie windykacji i etapy zarządzania należnościami. W: *Etyka, sprawiedliwość i racjonalność w dorobku nauki o finansach w latach 1918–2018* (s. 343–352), J. Ostaszewski, M. Wrzesiński (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
9. Strubel D. (2025). Kryteria zrównoważonego rozwoju w sektorze windykacyjnym ze szczególnym uwzględnieniem czynnika społecznego. W: *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w organizacji – wyzwania, narzędzia, perspektywy*, A. Marcysiak (red.). Siedlce: Wydawnictwo Naukowe UwS.
10. Strubel, D. (2015a). Źródła i znaczenie informacji w procesie odzyskiwania należności. W: *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego* (s. 267–277), J. Ostaszewski (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Strubel, D. (2016). Istota należności w przedsiębiorstwie. W: *Przełamywanie dysonansów poznawczych jako czynnik stymulowania rozwoju nauk o finansach* (s. 435–444), A. Karmańska, J. Ostaszewski (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Jaworski, M. (2008). Trzeba upominać się o zapłatę faktur, *Gazeta Prawna*, 81, s. C1.
2. Kaźmierczak, P. (2024). Skuteczna windykacja – pułapki wskaźników efektywności, *Akademia Rozważnej Firmy*, 25 maja.

3. Koc, S. (2003). Realność należności z tytułu sprzedaży, *Rachunkowość*, 10, s. 2–10.
4. Strubel, D. (2015b). Rola działu windykacji w procesie wspomagania zarządzania ryzykiem kredytu kupieckiego w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 848(116), s. 269–279.
5. Szcześniak, R. (2008). Wpływ należności przeterminowanych na wynik finansowy firmy, *Materiały z Konferencji Gazety Prawnej*, 16 czerwca.

Debt Collector's Personality and Collection Effectiveness

Abstract

Maintaining the financial liquidity of enterprises largely depends on the efficiency of receivables management, including the effectiveness of debt collection processes. The article aims to check whether the effectiveness of debt collection depends on the personal profile of a debt collector. The article assumes that the effectiveness of debt collection is understood as the speed of debt recovery from the moment of initiating debt collection. Surveys were conducted and the following research hypotheses were tested: (H1) The influence of the debt collector on the effectiveness of debt collection depends on the collector's characteristics; (H2) Each debt collector has specific characteristics that affect the effectiveness of debt collection. The article also seeks to answer the research question: What are the characteristics of an effective debt collector? The posited research hypotheses were successfully validated. In the respondents' opinion, an effective debt collector is a dry-spoken, matter-of-fact man, taking on the role of a psychologist, negotiating the terms of repayment in a firm and assertive manner, well prepared for conversation, meticulous, and thus able to bring about the signing of minutes of negotiation.

Keywords: debt collection, debt collector's profile, effectiveness of debt collection, debt collector's characteristics, speed of debt recovery
