

Małgorzata Wejer-Kudelko, Mariusz Kudelko

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
e-mails: malgo.wejer@gmail.com; mkudelko@zarz.agh.edu.pl

WDROŻENIE KONCEPCJI CRM W PROCESIE WINDYKACJI NALEŻNOŚCI – ANALIZA PRZYPADKU

THE IMPLEMENTATION OF CRM IN A DEBT COLLECTION PROCESS – A CASE STUDY

DOI: 10.15611/pn.2017.475.30

JEL Classification: G31, M10, M30

Streszczenie: Celem artykułu jest opis i analiza konsekwencji zastosowania koncepcji CRM w procesie windykacji należności. Autorzy przedstawiają koncepcję *Customer Relationship Management* (CRM), którą charakteryzują trzy systemy: analityczny, operacyjny i interakcyjny. Następnie, na podstawie przeglądu literatury, opisano konsekwencje wdrożenia strategii CRM na poziomie strategicznym i operacyjnym. W tekście objaśniono poszczególne etapy procesu windykacji, od polubownej do sądowo-egzekucyjnej, opisano również procedurę i konsekwencje wprowadzenia koncepcji CRM w procesie windykacji należności. Posługując się studium przypadku, wskazano na pozytywne efekty wdrożenia CRM, takie jak pomniejszona wartość należności przeterminowanych oraz utrzymanie pozytywnych relacji z kontrahentami, czego efektem jest wysoki poziom sprzedaży.

Słowa kluczowe: windykacja należności, *Customer Relationship Management* (CRM), dłużnik, wierzyciel.

Summary: The article is divided into three parts. In the first part, the authors present the concept of Customer Relationship Management (CRM), which is characterized by three systems: analytical, operational and collaborative. Then, based on literature review the consequences of the implementation of CRM strategy are presented at the strategic and operational level. The second part is an introduction to a debt collection process. The authors imply different stages of recovery from a pre-court to a court and execution. The last part includes the procedure and the consequences of the introduction of CRM in the process of debt collection. The authors, using the case study indicate positive effects of CRM implementation such as the decrease of overdue receivables as well as the maintenance of positive business relationships which can be measured by high level of receivables.

Keywords: debt collection, Customer Relationship Management (CRM), debtor, creditor.

1. Wstęp

Zarządzanie procesem windykacji należności ma istotny wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Sukces windykacji należności polega na odzyskaniu zaległych płatności po możliwie najniższym koszcie oraz bez negatywnego wpływu na przyszłe relacje z klientem [Lipiński 2011, s. 119]. Efektem tak przyjętej strategii jest gwarancja zachowania odpowiedniego poziomu płynności finansowej oraz utrzymanie konkurencyjnej pozycji rynkowej. Co istotne, zarządzanie procesem windykacji należności ma charakter interdyscyplinarny i dotyczy takich dziedzin, jak zarządzanie, finanse, rachunkowość, prawo i socjologia [Podel 2015, s. 413; Bekas 2011, s. 136; Drozdowska 2011, s. 162; Matela 2011, s. 197; Holwek 2005, s. 135-157]. Trudność polega na wypracowaniu odpowiedniej strategii działania, która uwzględni te wszystkie obszary.

Odpowiednim narzędziem wspierającym proces windykacji należności jest koncepcja *Customer Relationship Management* (CRM). Efektem wdrożenia tego modelu biznesowego jest kreowanie długoterminowych relacji przez budowanie lojalności wśród klientów przedsiębiorstwa. W związku z tym, że windykacja jest bezpośrednio związana z procesem sprzedaży, stanowiąc jego ostatnie ogniwo, istnieje potrzeba wdrożenia koncepcji CRM do windykacji należności.

Celem artykułu jest opis i analiza konsekwencji zastosowania koncepcji CRM w procesie windykacji należności na przykładzie konkretnej organizacji. Model CRM jest często kojarzony z marketingiem lub polityką zarządzania relacjami (*Relationship Management*). Niemniej jednak model CRM może być skutecznie wdrożony do procesu windykacji należności. Na podstawie zaprezentowanego przypadku udowodniono, że zastosowanie zasad CRM do windykacji polubownej zdecydowanie poprawia skuteczność odzyskiwania należności, zwłaszcza tych bardzo przeterminowanych.

Przyjęto następujący układ artykułu. W drugim punkcie autorzy opisują i wyjaśniają koncepcję CRM. Kolejny punkt definiuje oraz wyjaśnia podział procesu windykacji należności, a w czwartym autorzy omawiają wyniki badań wprowadzenia koncepcji CRM w przedsiębiorstwie X.

2. Koncepcja *Customer Relationship Management* (CRM)

Idea *Customer Relationship Management* narodziła się w latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych przy okazji wprowadzania koncepcji segmentacji rynku [Otto 2001, s. 30]. Nastąpiło większe zainteresowanie samym klientem, zaczęto odchodzić od podejścia pro-produkcyjnego. Efektem tego było wprowadzenie nowej teorii marketingu-mix, która definiuje produkt, cenę, miejsce oraz promocję w taki sposób, by idealnie dopasować ofertę do potrzeb klienta [Kotler, Armstrong 2001, s. 67]. Na podstawie marketingu-mix stwierdzono, że każdy klient ma inne potrzeby. Od tej pory większość firm koncentrowała się na definiowa-

niu konkretnych potrzeb swoich klientów [Deszczyński 2011, s. 17]. I tak na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku nastąpiło przejście z produkcji masowej na indywidualizację oferty. Pojawiło się również pojęcie budowania długoterminowych relacji biznesowych [Gordon 2001, s. 123-124]. To wszystko spowodowało, że ten okres można uznać za początek funkcjonowania koncepcji CRM. Warto podkreślić, że CRM to organizowanie oraz zarządzanie dialogiem z klientami w taki sposób, by pozostali lojalni i dokonywali kolejnych zakupów [Dyche 2002, s. 22]. Według Khodakarami i Chan [2013, s. 27] CRM tworzy zespół systemów informacyjnych, które ułatwiają zbieranie, przechowywanie i analizowanie całościowej wiedzy na temat klientów. Te systemy dzielą się na trzy kategorie: operacyjny, analityczny oraz interakcyjny [Geib, Kolbe, Brenner 2006, s. 593]. Celem CRM operacyjnego jest poprawa efektywności procesów biznesowych zachodzących wewnątrz organizacji przez wprowadzenie automatyzacji marketingu i sprzedaży. Z kolei według Buchnowskiej [2006, s. 129] CRM operacyjny polega przede wszystkim na stworzeniu centralnej bazy wiedzy o klientach, na podstawie której będzie można zdefiniować profile nabywców. Zarządzaniem wiedzą na temat klientów oraz analizowaniem ich zachowań zajmuje się CRM analityczny [Irianaa, Buttlea 2006, s. 25]. Celem omawianego systemu jest wyselekcjonowanie tych klientów, którzy przynoszą organizacji największe zyski. CRM interakcyjny lub komunikacyjny obejmuje wszelkie czynności kształtujące bezpośrednie relacje z klientami [Buchnowska 2006, s. 183]. CRM poprawia komunikację pomiędzy dostawcą a nabywcą, wykorzystując dostępne media, takie jak telefon, faks, e-mail, poczta tradycyjna.

Korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji CRM można rozpatrywać na poziomie strategicznym i operacyjnym przedsiębiorstwa [Stachowicz-Stanusch, Stanusch 2007, s. 117]. Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa CRM pomaga znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące charakterystyki danego biznesu oraz sposobu tworzenia wartości dla wszystkich obsługiwanych klientów. Do efektów strategicznych zalicza się:

- osiągnięcie synergii między przedsiębiorstwem a kluczowymi odbiorcami,
- zwiększenie zysków przez ograniczenie współpracy z nierentownymi klientami,
- zwiększenie satysfakcji wśród odbiorców,
- podniesienie poziomu sprzedaży.

Poziom operacyjny CRM jest ściśle związany z zarządzaniem kanałami komunikacyjnymi, dzięki którym klient i przedsiębiorstwo nawiązują relację. Z kolei korzyści wynikające z wdrożenia CRM na poziomie operacyjnym to przede wszystkim:

- poprawa efektywności pracy osób bezpośrednio związanych z obsługą klienta,
- zwiększona skuteczność działań sprzedażowych,
- budowa i umocnienie relacji z klientami stałymi i nowymi.

W artykule autorzy omawiają korzyści zarówno strategiczne, jak i operacyjne wynikające z wdrożenia koncepcji CRM interakcyjnego wyłącznie w obrębie procesu windykacji należności.

3. Istota windykacji należności

Proces windykacji należności obejmuje ogół czynności wykonywanych przez wierzyciela celem odzyskania przeterminowanych należności od dłużnika w jak najkrótszym czasie, ponosząc przy tym jak najniższe koszty [Celczyńska 2012, s. 7]. Odzyskiwanie należności jest tematem interdyscyplinarnym łączącym w sobie elementy prawa, ekonomii i socjologii, a jego początki sięgają czasów Cesarstwa Rzymskiego [Meyer-Spasche 2002]. W procesie windykacji należności wyróżnić można dwa etapy: windykacja niesformalizowana i sformalizowana [Podel 2015, s. 397]. Windykacja niesformalizowana, zwana inaczej polubowną lub miękką, obejmuje szereg czynności podejmowanych przez wierzyciela bez konieczności występowania na drogę sądową lub egzekucyjną [Kreczmańska-Gigol 2015, s. 30]. Według Sierpińskiej i Jachny [2007, s. 203] największą skuteczność windykacji należności notuje się właśnie na etapie polubownym; sięga ona 70-90%. Wynika z tego duża intensyfikacja działań na tym etapie, do których zalicza się [Tennent 2012, s. 131]:

- kontakt telefoniczny z dłużnikiem,
- wprowadzenie blokady bądź ograniczenia sprzedaży dłużnikowi,
- przedstawienie konsekwencji prawnych,
- wysyłanie ponagieł do zapłaty,
- wizytę w siedzibie dłużnika,
- zaangażowanie kancelarii prawnej,
- poszukiwanie wszelkich informacji na temat dłużnika,
- upublicznienie informacji o zadłużeniu,
- podpisanie ugody celem rozłożenia długu na raty.

Z kolei windykacja przymusowa dotyczy przypadków, kiedy dłużnik nie wyraża chęci współpracy z wierzycielem i sprowadza się do jak najszybszego uzyskania sądowego nakazu zapłaty, który następnie opatrzony klauzulą wykonalności stanowi podstawę do egzekucji komorniczej [Świeca 2010, s. 1]. Konsekwencjami przymusowej windykacji należności z punktu widzenia wierzyciela są przede wszystkim poniesione koszty, takie jak: sądowe, adwokackie, inne sądowe, egzekucyjne, wynagrodzenia komornika i pozostałe [Wejer, Patterson 2015, s. 212]. Do pozostałych skutków można zaliczyć spadek przychodów ze sprzedaży oraz pogorszenie relacji biznesowych, co w dłuższej perspektywie może prowadzić do osłabienia pozycji rynkowej.

4. Analiza wyników wdrożenia koncepcji CRM interakcyjnego w procesie windykacji należności

Przedmiotem badań objęto proces wdrożenia koncepcji CRM interakcyjnego w polubownej windykacji należności. Badanie przeprowadzono na podstawie danych z przedsiębiorstwa X o profilu produkcyjno-handlowym. Okres poddany badaniu to 16 tygodni, z czego 7 tygodni to okres przed wprowadzeniem koncepcji CRM.

W procesie windykacji należności CRM interakcyjny polega na wykorzystaniu dostępnych mediów do kształtowania relacji z dłużnikami, takich jak poczta tradycyjna, poczta elektroniczna, telefon. W badanym przypadku CRM służy do doskonalenia procesu komunikacji między przedsiębiorstwem a dłużnikami celem wypracowania długofalowej współpracy. Efektem wdrożenia jest poprawa skuteczności odzyskiwania należności przy jednoczesnym zachowaniu pozytywnych relacji biznesowych. Szczegółowe konsekwencje zostaną omówione na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Przedsiębiorstwo X istnieje na rynku od ponad dwudziestu lat i cieszy się uznaniem wśród swoich klientów. Obecnie przedsiębiorstwo obsługuje około 165 klientów z obszaru całej Polski. Wysoko rozwinięty system logistyczny pozwala sprawnie dotrzeć do każdego odbiorcy, niezależnie od regionu. Przedsiębiorstwo X, by podkreślić swoją konkurencyjność i zwiększyć udział w rynku, zdecydowało się oferować swoim odbiorcom towary z odroczonym terminem płatności. Wpłynęło to z jednej strony na zwiększone przychody ze sprzedaży, a z drugiej zwiększyło ryzyko nieodzyskania należności. Firma X ma już doświadczenie w prowadzeniu polubownej windykacji należności, choć o zasadach jej funkcjonowania dotychczas nie byli informowani klienci. Przedsiębiorstwo X swoją politykę windykacyjną opierało wyłącznie na wysyłaniu wezwań do zapłaty oraz wykonywaniu regularnych telefonów ponagląjących, aczkolwiek ta strategia nie przynosiła znaczących efektów w stosunku do klientów, których należności były przeterminowane powyżej 30 dni. W tabeli 1 zaprezentowano stan należności obejmujący okres 7 tygodni, który poprzedzał decyzję o wprowadzeniu zmian w dotychczasowej polityce windykacyjnej.

Tabela 1. Poziom należności w przedsiębiorstwie X

Tydzień	Suma należności (zł)	Należności przeterminowane powyżej 30 dni (zł)	Udział należności przeterminowanych w należnościach ogółem (%)
30	2 907 868,43	251 798,11	8,66
31	2 835 513,54	241 581,42	8,52
32	2 888 941,23	204 905,19	7,09
33	2 708 795,23	225 188,77	8,31
34	2 368 225,14	188 886,95	7,98
35	2 379 787,32	168 877,78	7,10
36	2 667 226,77	160 686,77	6,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa X.

Z tabeli wynika, że procentowy udział należności przeterminowanych w należnościach ogółem kształtował się na poziomie od 8,66% w 30 tygodniu do 6,02% w 36 tygodniu. Pojawiło się ryzyko, iż prowadzona w ten sposób polityka windyka-

cyjna może doprowadzić do nieodzyskania należności. W tej sytuacji przedsiębiorstwo podjęło działania, których celem było zmniejszenie wartości należności zagrożonych, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu sprzedaży oraz dobrych relacji z klientami. Firma zastosowała koncepcję CRM interakcyjnego przez wysłanie pism pocztą tradycyjną do swoich klientów, w których informowała o wprowadzanej procedurze windykacyjnej. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż pismo to miało na celu poprawienie dyscypliny płatniczej wśród wszystkich klientów. Oznacza to, że dokument opisujący procedurę windykacyjną w przedsiębiorstwie X otrzymali zarówno ci, którzy płacą w terminie, jak i ci, którzy mają problemy z regulowaniem swoich zobowiązań na czas. Pismo to zawierało następujące informacje:

- wstęp wyjaśniający cel wprowadzenia konkretnych rozwiązań windykacyjnych,
- szczegółowy opis procedury windykacyjnej,
- dokładne dane osoby odpowiedzialnej za windykację należności,
- informację zachęcającą do kontaktu dłużnika na każdym etapie windykacji.

Dokument został podpisany przez osobę reprezentującą przedsiębiorstwo X, co podkreśliło powagę i formalność pisma. Warto wspomnieć, że we wstępie przedsiębiorca zapewnia, iż pismo zostało wystosowane w trosce o dobrą współpracę. Taki ton pisma wskazuje na dobre intencje i chęci podtrzymania poprawnych relacji biznesowych. W kolejnym punkcie pisma windykacyjnego zostały opisane kroki, które przedsiębiorstwo podejmie w razie wystąpienia opóźnień w płatnościach. W tabeli 2 zaprezentowano konkretne działania wraz z terminem podjęcia tych czynności.

Tabela 2. Działania windykacyjne w przedsiębiorstwie X jako element koncepcji CRM

Termin	Czynność/działanie	Osoba odpowiedzialna za kontakty dłużnikiem	Wartość należności
Do 10 dni po terminie	telefon	przedstawiciel handlowy	należność główna
Do 14 dni po terminie	wezwanie do zapłaty z terminem 7 dni	windykator	należność główna
Po 7 dniach od wezwania	ostateczne wezwanie do zapłaty z terminem 7 dni	windykator	należność główna z odsetkami
Po 7 dniach od wezwania ostatecznego	przedsądowe wezwanie do zapłaty z odsetkami i kosztami windykacji z terminem 7 dni	kancelaria prawna	należność główna, odsetki, koszty windykacji (40 euro za każdą fakturę)
Po 7 dniach od przedsądowego wezwania	złożenie i opłata pozwu	kancelaria prawna	należność główna, odsetki, koszty windykacji, koszty adwokackie, koszty sądowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa X.

Z opisanych działań wynika, że już od pierwszego dnia przeterminowania należności następuje telefoniczny kontakt przedstawiciela handlowego z dłużnikiem. Na tym etapie z dłużnikiem nie kontaktuje się jeszcze windykator, tylko opiekun handlowy, który wyłącznie przypomina o zaległości w płatnościach. Rozmowa telefoniczna ma również na celu określenie przyczyny braku płatności oraz ewentualne wstrzymanie kolejnych procedur windykacyjnych, jeśli powodem nieregulowania zadłużenia jest na przykład brak faktury sprzedaży. W razie braku reakcji ze strony dłużnika sprawa zostaje przekazana wykwalifikowanemu windykatorowi, który od tej pory reprezentuje interesy przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że windykator w tym przypadku jest osobą, która jest zatrudniona w przedsiębiorstwie X na podstawie umowy o pracę. W omawianej sytuacji nie korzysta się z usług agencji windykacyjnych, a cały proces jest przeprowadzany wyłącznie przez przedsiębiorstwo X. Po upływie 14 dni od wyznaczonego na fakturze terminu płatności windykator przygotowuje i wysyła wezwanie do zapłaty z terminem 7 dni od daty wystawienia tego wezwania. Tenże dokument zawiera najważniejsze informacje na temat zaległości płatniczej, między innymi numer faktury, rachunek bankowy wierzyciela oraz kontakt telefoniczny i mailowy do windykatora. Taka forma wezwania pozwala na szybki kontakt z osobą odpowiedzialną za ściąganie należności, co również przekłada się na ewentualne rozmowy negocjacyjne w sprawie rozłożenia długu na raty. Jeśli dłużnik po upływie 7 dni od pierwszego wezwania nie wykaże się chęcią współpracy z przedsiębiorstwem w kwestii spłaty długu, windykator wysyła drugie wezwanie, tym razem ostateczne. Ten dokument różni się od poprzedniego tym, że w wezwaniu ostatecznym przedsiębiorca wskazuje konsekwencje braku zapłaty lub braku jakiegokolwiek kontaktu ze strony dłużnika. Kolejnym krokiem jest przekazanie sprawy współpracującej z przedsiębiorstwem kancelarii prawnej, która wysyła do dłużnika przedsądowe wezwanie do zapłaty. Dokument jest sporządzony na papierze firmowym kancelarii, co podnosi rangę tego pisma. Co więcej, informacje zawarte w wezwaniu w sposób dokładny opisują konsekwencje finansowe w przypadku braku zapłaty. Do konsekwencji finansowych zalicza się między innymi koszty sądowe, adwokackie oraz wysokość odsetek ustawowych w dniu sporządzenia wezwania. Przedsiębiorstwo skorzystało również z możliwości wezwania dłużnika do uregulowania 40 euro za każdą transakcję w ramach rekompensaty za podjęte działania windykacyjne (art. 10.1 Ustawy z dnia 8.03.2013 r. o terminach zapłaty w transakcjach handlowych). Po upływie kolejnych 7 dni oraz braku reakcji dłużnika przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o złożeniu pozwu w sądzie gospodarczym.

Każdy z zaprezentowanych etapów przedstawia konsekwencje, które grożą dłużnikowi. Przedstawiona w ten sposób procedura windykacyjna pomaga uniknąć nieporozumień w przyszłości, buduje relacje z klientem i dyscyplinuje moralność płatniczą. Dodatkowo klient otrzymuje informację, do kogo może się zwrócić w przypadku opóźnień płatniczych. Szczegółowo opisana procedura czyni klienta bardziej świadomym, a sam wierzyciel nie boi się przejść do kolejnych etapów windykacyjnych.

Tabela 3. Efekty wprowadzenia procedury windykacyjnej w ramach koncepcji CRM w przedsiębiorstwie X

Tydzień	Opis działania	Suma należności (zł)	Suma należności w terminie (zł)	Udział należności w terminie w należnościach ogółem (%)	Należności przeterminowane powyżej 30 dni (zł)	Udział należności przeterminowanych w należnościach ogółem (%)
37	Decyzja o wystosowaniu pisma do dłużników	3 123 005,44	1 748 883,05	56	153 225,75	4,91
38	Doręczenie pisma windykacyjnego	3 209 756,61	1 829 561,27	57	152 038,66	4,74
39	Wdrażanie procedury windykacyjnej	3 158 557,99	1 831 963,63	58	112 728,32	3,57
40		3 319 624,21	2 157 755,74	65	155 058,64	4,67
41		3 439 931,53	2 235 955,49	65	87 118,96	2,53
42		3 511 075,87	2 282 199,32	65	81 400,97	2,32
43	Kontakty telefoniczne z dłużnikami	3 518 563,16	2 322 251,69	66	116 263,34	3,30
44	wyjaśniający procedurę	3 762 653,41	2 408 098,18	64	140 096,91	3,72
45		3 632 939,74	2 361 410,83	65	111 148,02	3,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa X.

Tak przygotowany pisemny opis procedury windykacyjnej został rozesłany wśród wszystkich klientów przedsiębiorstwa X. Szczegółowy opis czynności wraz z podziałem na tygodnie oraz kwota należności zawarte zostały w tab. 3.

Decyzja o wystosowaniu dokumentu do wszystkich klientów została podjęta w 37 tygodniu 2016 roku, kiedy to ogół należności przedsiębiorstwa wynosił 3 123 005,44 zł, w tym należności przeterminowane powyżej 30 dni osiągnęły wartość 153 225,75 zł, co stanowiło 4,91% należności ogółem. Warto również wspomnieć, iż w omawianym tygodniu należności w terminie stanowiły 56% sumy należności. W 38 tygodniu, kiedy pisma zostały doręczone, wartość należności przeterminowanych nieznacznie spadła i lekko wzrósł poziom należności ogółem. Jednak efekty wprowadzenia procedury windykacyjnej są zauważalne w tygodniu 39, kiedy to wartość przeterminowanych należności stanowi 3,57% sumy należności. W kolejnym tygodniu współczynnik ten wzrósł o 1,1 p.p., co sugeruje pogorszenie się dyscypliny płatniczej klientów. Z drugiej strony nastąpił jednak wzrost należności ogółem, co świadczy o bardziej agresywnej polityce sprzedażowej przedsiębiorstwa. Pozytywnym efektem jest również znaczący wzrost poziomu należności w terminie, który osiągnął wartość 2 157 755,74 zł, co stanowi 65% należności ogółem. Warto przyjrzeć się osiągniętym wynikom w tygodniach 41 i 42, w których nastąpił znaczny wzrost należności ogółem, przy jednoczesnym spadku należności przeterminowanych. Oznacza to, że pismo windykacyjne zdyscyplinowało zadłużonych już klientów, a tym samym nie zniechęciło do kontynuowania zakupów zarówno dobrych płatników, jak i dłużników. W tych dwóch tygodniach poziom należności przeterminowanych powyżej 30 dni wyniósł 2,53% i 2,32%, co stanowi ewidentną poprawę skuteczności windykacji. Ten duży spadek z jednej strony wpłynął na poprawę wyników finansowych, zwłaszcza płynności, z drugiej jednak strony pojawiła się obawa, że wprowadzona procedura może skutkować utratą klientów. Dlatego też w kolejnych tygodniach przedsiębiorstwo podjęło decyzję o dodatkowym kontakcie z dłużnikiem, tym razem telefonicznym, celem podtrzymania pozytywnych relacji z klientem. Efektem rozmów telefonicznych był wzrost sprzedaży w kolejnych tygodniach, o czym świadczy wzrost poziomu należności w terminie, przy jednoczesnym kontrolowaniu – na rozsądnym poziomie – należności przeterminowanych. Niemniej jednak należy zaznaczyć, że koncepcja CRM pomogła znacząco obniżyć udział należności przeterminowanych w należnościach ogółem, który odtąd nie przekroczył wskaźnika 4%. Ponadto, analizując 7 wcześniejszych tygodni, w których ten wskaźnik osiągał wartość większą niż 8%, należy stwierdzić, iż polityka wdrożenia koncepcji CRM okazała się sukcesem w procesie ściągania należności.

W omawianym przypadku wdrożenia koncepcji CRM interakcyjnego w procesie windykacji należności przedsiębiorstwo X osiągnęło korzyści na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Do efektów strategicznych zaliczyć można: wzrost poziomu sprzedaży, o czym świadczy zwiększenie udziału należności w terminie, oraz ograniczenie udziału należności zagrożonych. Jeśli chodzi o konsekwencje związane z poziomem operacyjnym, to do nich zalicza się: zachowanie po-

zytywnych relacji biznesowych z wszystkimi odbiorcami przy jednoczesnym kontynuowaniu zakupów oraz zwiększenie skuteczności działań sprzedażowych, jako że windykacja jest ostatnim elementem sprzedaży.

5. Zakończenie

Kluczem do sukcesu w windykacji jest odzyskanie należności i utrzymanie dobrych relacji biznesowych z klientem, tak by była możliwa dalsza współpraca. Podstawową zaletą wprowadzenia CRM w procesie windykacji należności jest próba przekształcenia kontaktów z klientami w długotrwałe partnerstwo oparte na interakcji. Na przykładzie przedsiębiorstwa X można stwierdzić, że po wprowadzeniu pisemnej procedury ściągania należności wyniki windykacyjne uległy polepszeniu, o czym świadczy spadek należności przeterminowanych. Z drugiej strony udało się zachować dobre relacje z kontrahentami, czego efektem jest kontynuacja współpracy w postaci zwiększonej sprzedaży. Klienci pozostali lojalni w stosunku do przedsiębiorstwa X, dokonując kolejnych zakupów (wzrost należności ogółem oraz należności w terminie). W tym przypadku pismo informujące wszystkich kontrahentów o przyjętej polityce windykacyjnej przyniosło pozytywne efekty dla przedsiębiorstwa X. Można więc stwierdzić, że wprowadzona koncepcja CRM przyczyniła się do sukcesu windykacji należności.

Literatura

- Bekas M., 2011, *Windykacja należności na etapie polubownym*, [w:] *Windykacja należności – ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
- Buchnowska D., 2006, *CRM strategii i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Celczyńska A., 2012, *Efektywność windykacji należności od ubezpieczających z tytułu ubezpieczenia OC komunikacyjnego*, Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica, 274.
- Deszczyński B., 2011, *CRM strategia, system, zarządzanie zmianą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Drozdowska M., 2011, *Windykacja masowa*, [w:] *Windykacja należności: ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
- Dyche J., 2002, *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, Boston.
- Geib M., Kolbe L., Brenner W., 2006, *CRM collaboration in financial services networks: A multicase analysis*, Journal of Enterprise Information Management, vol. 19 iss. 6, s. 591-607.
- Gordon I.H., 2001, *Relacje z klientem: marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Holwek J., 2005, *Negocjacje z dłużnikami: jak odzyskać swoje pieniądze, nie wkraczając na drogę sądową?*, Helion, Gliwice.
- Irianaa R., Buttlea F., 2006, *Strategic, Operational, and analytical Customer Relationship Management*, Journal of Relationship Marketing, January, 5 (4), s. 23-42.
- Khodakarami F., Chan Y.E., 2013, *Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation*, Information & Management, no. 51 (2014), s. 27-42.
- Kotler P., Armstrong G., 2001, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 9th ed. New Jersey.

- Kreczmańska-Gigol K., 2015, *Windykacja polubowna i przymusowa*, Difin, Warszawa.
- Lipiński M., 2011, *Zarządzanie należnościami w praktyce korporacyjnej*, [w:] *Windykacja należności – ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
- Matela K., 2011, *Psychologiczne aspekty zarządzania należnościami*, [w:] *Windykacja należności – ujęcie interdyscyplinarne*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Difin, Warszawa.
- 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*, <https://www.abdn.ac.uk/law/documents/meyer-1.pdf>, 2.12.2015.
- Otto J., 2001, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Podel W., 2015, *Windykacja wierzycieli, firm windykacyjnych i kancelarii prawnych*, Difin, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T., 2007, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., 2007, *CRM – przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa.
- Świeca J., 2010, *Windykacja: aspekty cywilno-prawne i karnoprawne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Tennent J., 2012, *Guide to cash management – how to avoid a business credit crunch*, The Economist, London.
- Ustawa o terminach zapłaty w transakcjach handlowych, Dz. U. 2013, poz. 403 z dnia 8.03.2013 r.
- Wejer M., Patterson R., 2015, *Selected reasons for payment delays and its financial consequences from Polish perspective*, Zeszyty Naukowe WSEI, Kraków, s. 207-220.