

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwyciężeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Małgorzata Załęska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: m.zaleska@rudyc consulting.pl

OUTSOURCING ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI

Streszczenie: Zarządzanie należnościami jest niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dobie spowolnienia gospodarczego i narastających zatorów płatniczych. Celem opracowania jest ocena zalet i wad związanych z problematyką zarządzania należnościami w ramach działań outsourcingowych. Na podstawie przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania w latach 2011-2013 badań ankietowych i wywiadów z menedżerami odpowiadającymi za strategię oraz proces zarządzania należnościami podjęto próbę analizy najistotniejszych korzyści i zagrożeń, jakie wiążą się ze zlecaniem na zewnątrz procesów monitoringu i windykacji należności. Dokonano wstępnej identyfikacji możliwości, jakie oferuje outsourcing zarządzania należnościami. Najważniejszym wnioskiem z badań jest zasadność stosowania outsourcingu zarządzania należnościami, gdyż przynosi on przedsiębiorstwom korzyści zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, pod warunkiem właściwego wyboru dostawcy.

Słowa kluczowe: outsourcing, zarządzanie należnościami, należności masowe, windykacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.63

*Jeśli dobrowolnie zrezygnujesz z outsourcingu procesów,
które twoi konkurenci realizują poza organizacją,
to wcześniej czy później twoja firma przestanie się liczyć na rynku.*

Lee Kuan Yew

1. Wstęp

Konsekwencją globalnego spowolnienia gospodarki (związanego z światowym kryzysem finansowym) i rosnącej konkurencji (zwłaszcza w obszarze przedsiębiorstw świadczących usługi masowe) oraz mało restrykcyjnych, a niejednokrotnie nawet niedokładnych weryfikacji zdolności kredytowej klienta, wydłużania terminów płatności i rozkładania zobowiązań na raty, jest wzrost należności w przedsiębiorstwach. Narastające należności stanowią dla przedsiębiorstw duży problem, ponieważ znacząco ograniczają ich możliwości egzystowania na rynku. Wzrastające należności powodują, że firmy odczuwają znaczne ograniczenia spowodowane brakiem funduszy na rozwój, a czasem nawet na normalne codzienne funkcjonowanie. Dlatego należności mają niebagatelne znaczenie i pełnią w każdym przedsiębiorstwie bardzo

ważną funkcję zarówno w zarządzaniu płynnością finansową, jak i wspieraniu sprzedaży, a ich wielkość ściśle związana jest z procesem wyboru i weryfikacji potencjalnych klientów oraz prowadzoną polityką kredytowania klientów. Złożoność tych problemów powoduje, że skuteczne zarządzanie należnościami stanowi dla przedsiębiorstw nie lada wyzwanie, a przyjęty proces dochodzenia niezwróconych w terminie należności może oddziaływać na wynik przedsiębiorstwa, a także jego pozycję na rynku. Jedną ze współczesnych metod radzenia sobie z problemem narastających należności jest outsourcing zarządzania należnościami.

Celem opracowania jest ocena zalet i wad związanych z problematyką zarządzania należnościami w ramach działań outsourcingowych. Podjęto próbę analizy najważniejszych korzyści i zagrożeń, jakie wiążą się ze zlecaniem na zewnątrz procesów monitoringu i windykacji należności oraz dokonano wstępnej identyfikacji możliwości, jakie oferuje outsourcing zarządzania należnościami.

Analizę przeprowadzono, opierając się na wieloletnich doświadczeniach autorki niniejszego opracowania związanych z jej pracą zawodową, polegającą na współpracy z setkami firm różnych branż (głównie generujących masowe należności) korzystających z outsourcingu zarządzania należnościami. Dzięki przeprowadzeniu licznych ankiet i wywiadów z menedżerami średniego i wyższego szczebla decydującymi i odpowiadającymi za strategię i proces zarządzania należnościami zebrano w latach 2011-2013 informacje niezbędne do sformułowania oceny najistotniejszych zalet i wad zarządzania należnościami. Z uwagi na tajność tych informacji w opracowaniu nie wymieniono nazw firm.

2. Rynek należności i jego specyfika

Jednym z odczuwalnych skutków spowolnienia gospodarczego są narastające zatory płatnicze. Ponieważ coraz więcej przedsiębiorstw boryka się z problemem terminowego regulowania zobowiązań, coraz więcej z nich decyduje się na dochodzenie swoich roszczeń za pomocą wyspecjalizowanych zewnętrznych firm, zlecając im należące kiedyś do wewnętrznego działu sprzedaży, księgowości, windykacji czy też działu prawnego zadania dotyczące monitorowania i windykacji płatności. Zwiększone zainteresowanie przedsiębiorstw usługami firm windykacyjnych i kancelarii prawnych wiąże się, obok aspektów *stricte* finansowych związanych z poszukiwaniem oszczędności, z wieloma innymi czynnikami, takimi jak rozwój przedsiębiorstwa, zmiana podejścia do zarządzania, a nawet moda na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania. Jednak jednym z kluczowych elementów jest świadomość dynamicznie rozwijającego się rynku należności. Obserwuje się ciągły wzrost ilości i wartości należności przeterminowanych.

Z danych raportu Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (KPF) z maja 2014 roku wynika, że między pierwszym kwartałem 2010 roku a czwartym kwartałem 2013 roku saldo obsługiwanych należności zwiększyło się prawie trzykrotnie. Średniokresowe, kwartalne tempo wzrostu rynku należności wyniosło w

okresie analizy około 8,5% kw./kw. Porównując natomiast stany na koniec poszczególnych lat, należy stwierdzić, że przeciętna dynamika była na poziomie prawie 34% r./r. Liczba obsługiwanych należności w portfelach badanych przez KPF firm w latach 2010-2013 systematycznie rosła. Przeciętna kwartalna dynamika wzrostu liczby obsługiwanych należności w analizowanym okresie wyniosła około 6% kw./kw. Porównując stany na koniec poszczególnych lat, odnotowano natomiast dynamikę na poziomie 28% r./r. Średnia wartość jednej obsługiwanej należności, niezależnie od kategorii, wykazywała w badanym okresie dodatnie tempo zmian na poziomie ok. 3,4% kw./kw., a biorąc pod uwagę zmiany roczne było to 12,6% r./r. W całym analizowanym okresie, tj. od pierwszego kwartału 2010 roku do czwartego kwartału 2013 roku, średnia wartość należności wzrosła prawie o 60% (z 3430 zł w marcu 2010 roku do 5450 zł w grudniu 2013 roku)¹.

Rozwojowi rynku należności sprzyjają sami dłużnicy, którzy z różnych przyczyn nie regulują swoich zobowiązań terminowo i zadłużają się coraz bardziej. Według danych Biura Informacji Gospodarczej InfoMonitor na koniec 2013 r. zaległe długi Polaków wyniosły 39,82 mld zł, co oznacza, że w ciągu roku urosły one o ponad 1,5 mld zł, czyli o 3,83%². Z danych 27 edycji Raportu InfoDług można wyczytać, że na koniec marca 2014 roku zadłużenie Polaków osiągnęło poziom 40,46 mld złotych, a przeciętny dłużnik w Polsce ma wyższe zobowiązanie o blisko 140 złotych w porównaniu z grudniem 2013 roku. Nieregulujących zobowiązań w terminie jest 6,1% Polaków. Powiększyła się również liczba klientów podwyższonego ryzyka i średnie zadłużenie Polaków³.

Zauważyć można, że zapotrzebowanie na usługi windykacyjne, rozumiane jako odzyskiwanie przeterminowanych należności, rośnie wraz z rozwojem rynku i rozwojem przedsiębiorczości⁴.

Ponadto dynamicznie rozwijający się rynek powoduje pojawienie się nowych rodzajów ryzyka, które zanim zostaną zidentyfikowane przez przedsiębiorstwo, powodują powstanie przeterminowanych należności. Do czynników mających wpływ na wzrost lub spadek ryzyka braku zapłaty, oprócz koniunktury gospodarczej i sytuacji w branży, należy zaliczyć również: procedury udzielania kredytu kupieckiego kontrahentom, wiarygodność i wypłacalność klientów, jakość zarządzania zobowiązaniami oraz przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię windykowania należności.

Jednym z determinantów wzrostu zainteresowania wyspecjalizowanymi, profesjonalnymi firmami oferującymi monitorowanie i dochodzenie należności jest ros-

¹ Na podstawie: A. Roter, I. Skajewska, *Wielkość polskiego rynku wierzytelności IV kwartał 2013*, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych, Gdańsk, 2014, s. 6-12.

² *Zaległe długi Polaków*, Parkiet.com, <http://www.parkiet.com/arttykul/1355830.html>, artykuł opublikowany 08.01.2014.

³ Na podstawie: Windykacja.pl – 27 edycja raportu InfoDług, *Długi Polaków to 40 mld złotych!*, <http://www.windykacja.pl/raporty,27-edycja-raportu-infodlug---dlugi-polakow-to-40-mld-zlotych.html>, raport z 06.05.2014.

⁴ K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2011, s. 493.

nąca średnia liczba dni po terminie płatności oraz zwiększający się odsetek zobowiązań. Dla przedsiębiorstw odnotowujących taki trend, a nieposiadających odpowiedniego doświadczenia oraz zaplecza technologicznego, który pozwoliłby na skuteczne odzyskanie należności, jedynym słusznym rozwiązaniem wydaje się wykorzystanie profesjonalnych firm zewnętrznych.

3. Outsourcing

Termin *outsourcing* powstał trzy dekady temu, pochodzi z języka angielskiego i jest to neologizm powstały z połączenia trzech słów: *outside resource using*. Znaczenie poszczególnych słów doprowadza nas do stwierdzenia, że *outsourcing* to kreowanie wartości powstającej poza przedsiębiorstwem, z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych w celu umocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁵.

Outsourcing nie jest jednak nowym zjawiskiem w gospodarce i działalności przedsiębiorstw, był on popularny już w starożytności, kiedy dokonywał się prosty podział pracy na części, które były wykonywane w różnych miejscach⁶. Proces outsourcingu jest w istocie dalszym etapem dobrze znanego w teorii ekonomii problemu miejsca, roli i znaczenia podziału pracy⁷.

W literaturze spotykamy wiele definicji outsourcingu. Michał Trocki określa outsourcing jako: „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym”⁸.

Outsourcing traktowany jest jako nowoczesna strategia zarządzania, polegająca na oddaniu innemu przedsiębiorstwu zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, dzięki czemu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań i w których osiąga przewagę konkurencyjną⁹. Tym samym outsourcing pozwala na koncentrację procesów zarządczych na zasadniczych celach i kluczowych kompetencjach organizacji.

Outsourcing jest to model realizacji biznesu, który przewiduje okresowe lub ciągłe wykorzystanie różnego rodzaju zewnętrznych wobec firmy zasobów i zastąpienie nimi nieefektywnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa wewnętrznych zasobów – poprzez kompleksowe wykorzystanie wymienionych zasobów i uzyskanie nowej, kluczowej kompetencji¹⁰.

⁵ A. Korzeniowska, *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s.15.

⁶ D. Ciesielska, M.J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 13.

⁷ A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1025, s. 301.

⁸ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

⁹ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 7.

¹⁰ A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), wyd. cyt., s. 301.

Definicję outsourcingu można również znaleźć w publikacjach dotyczących rynku finansowego. Komitet Europejskich Organów Nadzoru Bankowego (CEBS) w swoich zaleceniach dotyczących outsourcingu¹¹ (powołując się na treść dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2004/39/WE z dnia 21.04.2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych) określa go jako: wykorzystanie przez podmiot rynku regulowanego trzeciego podmiotu do prowadzenia w sposób ciągły działalności, która normalnie byłaby realizowana przez zleceniodawcę lub podjęta przez niego w przyszłości¹².

Pojęcie outsourcingu można też przeanalizować pod kątem słów, z których ono się składa: *out* i *sourcing*, przy czym *sourcing* to zlecenie komuś pracy, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych, a *out* znaczy na zewnątrz. Tak więc zlecamy pracę na zewnątrz, ponieważ są firmy, które potrafią wykonać ją taniej, szybciej i lepiej, ale również dlatego, że wykonujemy inne, ważniejsze czynności¹³. Ważne w decydowaniu o tym, czy, co i komu zlecić oraz w jakim horyzoncie czasu są koszty, zarówno te finansowe, jak i koszty utraconych możliwości. Outsourcing pozwala wykonywać pracę nie tylko taniej, ale też skuteczniej, a przy okazji daje możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia wyspecjalizowanych firm.

Analizując powyższe definicje i ich interpretacje, można najprościej powiedzieć, że outsourcing to korzystanie w sposób ciągły lub czasowy z zewnętrznych zasobów i polega on na przekazywaniu zadań, funkcji, projektów i procesów do realizacji firmie zewnętrznej.

W zależności od wiedzy, środków i priorytetów danego przedsiębiorstwa podejmują one decyzje o tym, jakie potencjalne obszary i w jakiej formie oraz jak długo mogą i chcą outsourcować, przenosząc oczywiście poza granice przedsiębiorstwa nieefektywne funkcje.

Podstawę przy wyborze dziedzin, które przedsiębiorstwo chce i może outsourcować, stanowi zdefiniowanie tzw. *core businessu*, czyli zasadniczych funkcji i misji przedsiębiorstwa oraz odpowiedzenie sobie na pytanie, w czym tkwi prawdziwa wartość firmy, aby tej części nie oddawać w cudze ręce. Przy powierzaniu prostych funkcji pobocznych – takich jak sprzątanie, ochrona czy catering – decyzja o zleceniu ich firmie zewnętrznej jest łatwiejsza do podjęcia. Outsourcować można jednak różne obszary – począwszy od prostych projektów usprawniających procesy biznesowe, powodujących wzrost konkurencyjności firmy, obniżenie kosztów i zwyczajnie ułatwiających życie, a skończywszy na skomplikowanych projektach, które prowadzą niekiedy do trwałych aliansów strategicznych¹⁴.

Czym innym jest outsourcing mało znaczących dla strategii przedsiębiorstwa funkcji, takich jak serwis porządkowy czy ochrona obiektów, a czym innym outso-

¹¹ Guidelines on Outsourcing, CEBC, 14 December 2006.

¹² A. Korzeniowska, wyd. cyt., s. 16.

¹³ Na podstawie: M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 19.

¹⁴ M. Hernecka, *Najbardziej popularne obszary oddawane w outsourcing*, Ogólnopolska Gazeta Finansowa, nr 47, 29.11.2012, s. 31-32.

urcing procesów, które mają daleko idący aspekt finansowy i znacząco wpływają na wynik przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku, a takim jest właśnie outsourcing zarządzania należnościami.

Zaleca się, by dla stabilności działania przedsiębiorstwa będącego zleceniodawcą tych zadań zawierać długookresowe umowy współpracy z firmami zewnętrznymi (zleceniobiorcami). A w związku ze strategicznym znaczeniem umów outsourcingowych dla przedsiębiorstw często są one zawierane na okresy kilkuletnie, często z opcją przedłużenia¹⁵. Taką właśnie strategię przyjmuje się w przypadku umów dotyczących outsourcingu zarządzania należnościami, gdyż długoterminowe zlecenie pełnienia tych funkcji zewnętrznemu usługodawcy pozwala przedsiębiorstwu skupić się na realizowaniu przyjętej misji oraz na celach strategicznych.

Rozwojowi długoterminowego outsourcingu zarządzania należnościami sprzyjają także zmieniające się uwarunkowania rynkowe i zachodząca równoległe z nim rewolucja technologiczna, jak również zmiany regulacji prawnych (m.in. w zakresie możliwości udostępniania danych osobowych), które pozwoliły na wykorzystanie w większym stopniu outsourcingu procesów zarządzania należnościami. Pierwotnie outsourcing ten stosowano wyłącznie w przedsiębiorstwach, w których występowały należności dotyczące sektora B2B (*Business to Business*), gdzie dłużnikiem był podmiot gospodarczy, a nie osoba fizyczna. Dziś ma on szerokie zastosowanie również w firmach usługowych generujących należności masowe pochodzące od klientów indywidualnych będących osobami fizycznymi.

W dobie silnej konkurencji i w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa zmuszane są do stałej analizy swojej strategii i modelu biznesu w celu poszukiwania nowych szans na zwiększenie swojej konkurencyjności. Tym samym przedsiębiorstwa chcące osiągnąć przewagę nad konkurencją powinny poszukiwać nowych koncepcji zarządzania i je wdrażać, a jedną z nich jest właśnie outsourcing zarządzania należnościami.

Obecnie jesteśmy na fali rozwoju outsourcingu zarządzania należnościami, który wzbudza zainteresowanie wielu menadżerów, zdających sobie sprawę z faktu, że outsourcing procesów zarządzania należnościami stwarza możliwość rozwoju przedsiębiorstwa i wypracowania przewagi konkurencyjnej. Z pewnością dlatego jest on zjawiskiem coraz bardziej popularnym w Polsce. Z badań ArchiDoc¹⁶ – spółki wchodzącej w skład Grupy Outsourcing Experts, lidera w dziedzinie innowacyjnego zarządzania dokumentami i obsługi procesów back-office – wynika, że od 2008 roku popularność delegowania na zewnątrz czynności związanych z odzyskiwaniem należności wzrosła ponad dwukrotnie. W 2010 roku aż 32% przedsiębiorców deklaroowało, że korzysta z outsourcingu windykacji¹⁷.

¹⁵ A. Korzeniowska, wyd. cyt., s. 16.

¹⁶ Badanie wykonane przez IPSOS na zlecenie spółki ArchiDoc w październiku 2010.

¹⁷ A. Wojtaszek, *Przyszłość outsourcingu windykacji należności*, Instytut Outsourcingu 2013, <http://www.instytut-outsourcingu.pl/artur-wojtaszek,przyszlosc-outsourcingu-windykacji-nalezności.html>.

Niemniej jednak przedsiębiorstwa wciąż podchodzą z dużym dystansem do zlecenia podmiotom zewnętrznym obsługi swoich należności, ponieważ mimo licznych zalet proces ten wiąże się też z zagrożeniami, które opisano w dalszej części niniejszego opracowania.

4. Zakres stosowania outsourcingu zarządzania należnościami

Zarządzanie należnościami to nie tylko czynności dotyczące monitoringu, czyli analizy należności niewymagalnych oraz windykacji płatności, których termin upłynął. Zarządzanie należnościami to pojęcie szersze, gdyż zawiera w sobie elementy procesów rozpoznania, diagnozy, planowania, mierzenia i decyzji. Windykacja należności jest ostatnim etapem zarządzania należnościami, poprzedzają ją działania prewencyjne przed powstaniem należności (w tym również właściwa ocena wiarygodności i wypłacalności klienta) oraz monitorowanie istniejących nieprzeterminowanych należności. Oczywiście im lepiej przedsiębiorstwo zarządza należnościami na wcześniejszych etapach, tym mniejsze jest zapotrzebowanie na usługi windykacyjne i skuteczniejsze są działania podejmowane w ramach windykacji.

Wydzielenie zarządzania należnościami ze struktury przedsiębiorstwa i zlecenie działań z tym związanych podmiotowi zewnętrznemu ma wiele zalet, ale nie jest też pozbawione wad. Dlatego podczas rozważania wprowadzenia lub poszerzenia obecnie stosowanego outsourcingu zarządzania należnościami każde przedsiębiorstwo indywidualnie powinno przeanalizować zarówno korzyści, jak i zagrożenia, które są z nim związane. W dalszej części opracowania skupiono się na najistotniejszych z nich. Wyłoniono je na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie zostało przeprowadzone samodzielnie przez autorkę na grupie stu pięćdziesięciu siedmiu menedżerów średniego i wyższego szczebla, którzy decydują i odpowiadają za strategię i proces zarządzania należnościami. Do badania wybrano przedsiębiorstwa zarówno małe, średnie, jak i duże z różnych branż. Dobór firm był celowy. Badanie miało miejsce w siedzibie tych firm lub za pośrednictwem poczty elektronicznej. Łącznie stu siedemdziesięciu pięciu menadżerom przesłano lub wręczono ankiety i poproszono o ich wypełnienie. Badanie przeprowadzono w latach 2011-2013. Łącznie uzyskano zwrot stu pięćdziesięciu siedmiu ankiet (30 ankiet w 2011; 40 ankiet w 2012 i 87 ankiet w roku 2013). Narzędziem badawczym, jakim posłużono się w celu zebrania danych, była ankieta zbudowana z 2 części. Pierwsza z nich zawierała pytania o charakterze zamkniętym. W części drugiej zadano pytania o charakterze otwartym. Przeprowadzono także z częścią menedżerów wywiady pogłębione (głównie z menedżerami firm generujących należności masowe), mające na celu uzyskanie dokładniejszych informacji niezbędnych przy opracowaniu wyników badań.

W badanych przedsiębiorstwach, w których należności występują, autorka spotkała się z różnymi poglądami na temat zastosowania outsourcingu – od opinii, że zarządzanie należnościami nie powinno podlegać zleceniu na zewnątrz, przez chęć

Tabela 1. Opinie menedżerów zarządzających należnościami w przedsiębiorstwach działających w Polsce na temat decyzji o zleceniu procesów z nim związanych do firm zewnętrznych

Zleceniu firmie zewnętrznej podlega lub powinien podlegać:	Przedsiębiorstwo		
	małe	średnie	duże
Cały lub prawie cały proces odzyskiwania należności	1%	14%	9%
Tylko część procesu odzyskiwania należności	7%	58%	84%
Żadna część procesu odzyskiwania należności	92%	28%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

zlecenia tylko części procesu¹⁸, po przekonanie, iż outsourcing zarządzania należnościami stanowi jedynie słuszną drogę realizacji funkcji przedsiębiorstwa.

Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że chęć zaangażowania firm zewnętrznych do obsługi przynajmniej części lub nawet całości procesu odzyskiwania należności wyrażają głównie przedsiębiorstwa duże i generujące należności masowe (przedsiębiorstwa finansowe, firmy telekomunikacyjne, ubezpieczeniowe, energetyczne, dostawcy wody, ciepła i gazu itp.), zdające sobie sprawę z tego, że dużą rolę w zarządzaniu należnościami masowymi odgrywa kosztowna automatyzacja całego procesu i zastosowanie nowoczesnych systemów informatycznych do zarządzania wieloma tysiącami spraw przy jednoczesnym zachowaniu najwyższego stopnia bezpieczeństwa przechowywania i przetwarzania danych. Badanie wykazało, że równoczesnym determinantem przedsiębiorstw do korzystania z outsourcingu zarządzania należnościami jest dążenie do osiągnięcia maksymalnego odzysku, przy zminimalizowanych kosztach dochodzenia należności, co podkreśliło aż 81% badanych, którzy wskazali w ankiecie, że korzystają z outsourcingu zarządzania należnościami. Badane przez autorkę przedsiębiorstwa prawie jednomyślnie wskazują, że jest to osiągalne przy zastosowaniu outsourcingu, a nie rozbudowie własnych działów monitoringu i windykacji należności. Dlatego coraz więcej podmiotów gospodarczych (z grupy przedsiębiorstw średnich i dużych), niemogących poradzić sobie z wciąż narastającymi należnościami, zaczyna współpracować z firmami windykacyjnymi i kancelariami prawnymi.

Analizując outsourcing należności masowych, mówimy o outsourcingu funkcjonalnym, w którym przedsiębiorstwa zlecają na zewnątrz zarządzanie zobowiązaniami i windykację na poziomie niemalże całego działu. W procesie zarządzania należnościami w badanych przedsiębiorstwach posiadających należności masowe 78% respondentów wskazało, że stosują pełny outsourcing, tzn. przedsiębiorstwo decyduje się przekazać znaczną część (70-80%) działań związanych z odzyskiwaniem należności do zewnętrznego dostawcy. Ponadto z badań wynika, że najczęściej wybierają oni kilku dostawców równocześnie, zachęcając ich tym samym do konkuro-

¹⁸ Cały proces odzyskiwania należności to wszystkie jego etapy: od monitoringu należności poprzez windykację polubowną aż po windykację sądową i egzekucyjną. Natomiast część procesu to tylko wybrane ww. etapy odzyskiwania należności (np. tylko windykacja sądowa).

Tabela 2. Liczba współpracujących równocześnie dostawców w procesie odzyskiwania należności w przedsiębiorstwach działających w Polsce generujących i zlecających należności masowe firmom zewnętrznym

Liczba firm windykacyjnych obsługujących należności równocześnie	
Jedna firma	6%
Dwie firmy	72%
Więcej firm	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wania między sobą, co (jak twierdzą respondenci) w efekcie poprawia skuteczność i jakość oferowanych usług.

Jak twierdzą badane przedsiębiorstwa, zaletą outsourcingu z wykorzystaniem wielu dostawców jest uniezależnienie się od jednego dostawcy oraz zachęcenie ich do wprowadzania innowacyjności w realizacji usługi. W zdecydowanej większości uważają (zob. tab. 2), że posunięciem najbardziej właściwym, które procentuje wysoką efektywnością, jest jednoczesne użycie więcej niż jednego dostawcy. Ponadto zaangażowanie kilku firm zewnętrznych do realizacji tej samej części procesu pozwala przedsiębiorstwu zlecającemu miarodajnie porównywać je między sobą.

99% badanych firm przyznaje, że cyklicznie bada i porównuje skuteczność osiąganą przez firmy zewnętrzne. Przedsiębiorstwa, chcąc rzetelnie ocenić zewnętrznych dostawców, powinny konfrontować nie tylko osiągnięte wyniki skuteczności (wartościowej i ilościowej), efektywność (uwzględniającą również cenę usługi), jakość świadczonych usług (rozumianą jako terminowość wywiązywania się z powierzonych zadań i przekazywania przedsiębiorstwu raportów zwrotnych po wykonaniu tych zadań), ale także odsetek spraw reklamacyjnych (dot. reklamacji zasadnych), stopień absorbowania pracowników przedsiębiorstwa w trakcie realizacji procesu czy wręcz dostarczanie przedsiębiorstwu istotnej wartości dodanej do współpracy. O wartości dodanej mówi się wówczas, kiedy firmy zewnętrzne dostarczają coś więcej niż tylko realizację zadania, np. prowadząc obsługę należności, aktualizują i pozyskują nowe informacje o klientach (dane telefoniczne i adresowe oraz dotyczące ich bieżącej sytuacji finansowo-majątkowej).

Konieczne jest także, w miarę możliwości, dokonywanie oceny *ex post* zadowolenia swoich klientów z obsługi prowadzonej przez firmę zewnętrzną, ponadto badanie i porównanie, ilu klientów przeszło do konkurencji po przeprowadzonych działaniach przez daną firmę zewnętrzną. Do prowadzenia takich badań przyznało się tylko 9% badanych przedsiębiorstw, mimo że aż 74% z nich uznało taką analizę za jedną z czterech najważniejszych. Analiza ta jest trudna i kosztowna do przeprowadzenia, dlatego tak niewiele badanych przedsiębiorstw ją prowadzi. Niemniej jednak za bardzo istotną uznają ją przedsiębiorstwa przyjmujące elastyczną postawę wobec rynku, coraz częściej uwzględniającą zadowolenie konsumenta w budowaniu swoich strategii i modeli decyzyjnych.

Rzetelna ocena firmy zewnętrznej, uwzględniająca wykorzystanie wszystkich powyższych elementów oceniających dostawcę (przy zastosowaniu odpowiedniej wagi do każdego z nich oraz pod warunkiem prawidłowej ich interpretacji), pozwala przedsiębiorstwu podejmować właściwe decyzje o podziale zlecanego procesu pomiędzy poszczególnych dostawców, poprzez przyporządkowanie im udziałów w podziale zleceń (określenie, jaki procent procesu zlecić każdemu z nich). Firmy najwyżej oceniane w danym procesie otrzymują od przedsiębiorstwa największą część zlecanego procesu, a firmy najniżej oceniane najmniejszą. A jeśli firma zewnętrzna w tej ocenie nie osiąga wcześniej założonego przez przedsiębiorstwo minimum, to umowa z nią zawarta zostaje rozwiązana, a w jej miejsce dobierany jest inny partner.

Do prowadzenia złożonych, z co najmniej trzech wyżej wymienionych elementów, modeli oceny dostawców oraz stosowania zasady podziału zleceń uzależnionego od osiąganego przez danego dostawcę wyniku przyznaje się 69% badanych przedsiębiorstw, które zgodnie twierdzą, że dzięki temu optymalizują efektywność procesu.

Przedstawioną powyżej analizę porównawczą firm zewnętrznych (prowadzoną w szerszym lub węższym zakresie) każde przedsiębiorstwo powinno prowadzić cyklicznie (co miesiąc lub co kwartał), dzieląc się jej wynikami z firmami zewnętrznymi dla jasności i przejrzystości zasad współpracy, jak również celem argumentowania podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzji (np. o eliminowaniu bądź ograniczaniu współpracy z dostawcą osiągającym najniższą ocenę). Prowadzenie takich analiz oraz jasna i klarowna komunikacja z dostawcą daje obustronne korzyści, w tym głównie finansowe, w dłuższym horyzoncie czasu i przyczynia się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W ten sposób buduje się również długofalowa współpraca z firmami zewnętrznymi, co daje poczucie stabilności działania w obu organizacjach.

Czynnikiem rozpowszechniania się outsourcingu zarządzania należnościami, zwłaszcza masowymi, jest rozwój nowych technologii, które umożliwiają lepszą i bezpieczniejszą komunikację oraz usprawniają współpracę między kooperantami. Należy tu jednak zaznaczyć, że stopień bezpieczeństwa wykorzystywanych narzędzi komunikacji jest bardzo ważny, ponieważ podczas współpracy kooperanci wymieniają się informacjami poufnymi, zawierającymi dane osobowe, które podlegają szczególnej ochronie w myśl Ustawy o ochronie danych osobowych¹⁹. Na ten element szczególną uwagę zwraca 87% badanych przedsiębiorstw, głównie są to przedsiębiorstwa, w których występują należności osób fizycznych.

5. Zalety i wady stosowania outsourcingu

Lista zalet i wad outsourcingu zarządzania należnościami jest dość obszerna. Wyłonienie z niej najistotniejszych ma z pewnością kontrowersyjny charakter, co wiąże się choćby z zawsze dyskusyjnym sformułowaniem podstawowych założeń dobrego

¹⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz.U. 2002 roku, nr 101, poz. 926 z późn. zm.

zarządzania należnościami. W każdym z badanych przedsiębiorstw lista zalet i wad jest dłuższa lub krótsza, a ze względu na priorytety różnie uszeregowana. Niemniej jednak podczas badania wyłoniono zalety i wady, które mają znaczenie kardynalne dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości, branży i pozycji na rynku, i na ich analizie się skoncentrowano.

Tabela 3. Motywy decyzji zastosowania outsourcingu zarządzania należnościami

Główna przyczyna wprowadzenia outsourcingu zarządzania należnościami	Rok		
	2011	2012	2013
Aspekty finansowe (redukcja kosztów, poprawa wskaźników skuteczności odzyskiwania należności)	82%	79%	74%
Czynniki pozafinansowe (dostęp do wiedzy i doświadczenia, możliwość skupiania się na strategii i działalności kluczowej dla przedsiębiorstwa, poprawa wiarygodności i wizerunku)	18%	21%	26%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z badań autorki prowadzonych w ciągu trzech ostatnich lat, nadal najczęstszym impulsem, a zarazem nadrzędnym celem i największą zaletą zawierania umów outsourcingowych, jest dążenie do redukcji kosztów oraz podniesienia efektywności procesów odzyskiwania należności. Niemniej jednak zauważa się trend, że coraz większą rolę zaczynają odgrywać czynniki pozafinansowe. Zaobserwowano, że w miarę upływu czasu outsourcing zarządzania należnościami zmienia się i z metody obniżania kosztów coraz częściej staje się strategicznym wyborem sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.

Firma udzielająca pożyczek, biorąca udział w badaniu prowadzonym przez autorkę, podała, że przejście na outsourcing tego procesu pozwoliło na redukcję kosztów ogółem rzędu 38% i prawie dwukrotny wzrost skuteczności odzyskanych należności. Ponadto firma ta zaznaczyła, że outsourcing monitoringu i windykacji należności pozwolił jej się skupić na realizacji strategii firmy i prowadzeniu działań kluczowych. Zauważyła również, że przekierowanie pracowników zajmujących się niegdyś monitorowaniem i windykacją należności do innych działów, m.in. działu wsparcia sprzedaży, zaowocował wzrostem sprzedaży. Za cenne w zastosowaniu outsourcingu zarządzania należnościami uznała możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia współpracujących z nią firm zewnętrznych. Dzięki zastosowaniu outsourcingu monitorowania należności firma ta dodatkowo odnotowała zdecydowanie większe zdyscyplinowanie dłużników do terminowego regulowania przyszłych zobowiązań (dot. płatności kolejnych rat pożyczek).

Inne badane przedsiębiorstwo z branży ubezpieczeniowej podało, że wskaźnik kosztów windykacji²⁰ (liczony jako relacja poniesionych kosztów windykacji do

²⁰ Koszty windykacji wewnętrznej obejmują koszty obsługi działań windykacyjnych bez kosztów wynagrodzenia osób zatrudnionych w dziale windykacji oraz koszty związane z prowadzeniem postępowań sądowych i egzekucyjnych. Koszty windykacji zewnętrznej to prowizja firmy windykacyjnej.

wartości należności windykowanych) prowadzonej we własnym zakresie (dla zbliżonej ilości i wartości należności oraz zbliżonej średniej kwoty należności windykowanej) był wyższy o 8,5% w jednym roku i 7,2% w kolejnym roku. Natomiast średnia kwota kosztów ponoszonych na jedną dochodzoną należność w procesie windykacji zewnętrznej była o 15 zł niższa w jednym okresie, a o 8 zł niższa w kolejnym od średniego kosztu windykacji wewnętrznej. Firma odnotowuje regularny wzrost przeterminowanych należności o około 1% w skali roku. Ponadto wskazuje, że skuteczność dochodzenia należności osiągnięta przez podmioty zewnętrzne jest trzykrotnie wyższa niż ta osiągnięta przez wewnętrzny dział windykacji. Przeprowadzone analizy zachęciły firmę do podjęcia decyzji o poszerzeniu obecnie stosowanego outsourcingu i zleceniu firmom zewnętrznym obsługi prawie całości tego procesu. Jako najistotniejszą zaletę outsourcingu tego procesu firma ta wymienia redukcję kosztów. Niemniej jednak zaznacza również, że jakość prowadzonego procesu odzyskiwania należności w firmie zewnętrznej (po przeprowadzeniu licznych audytów w tych podmiotach) jest na znacznie wyższym poziomie niż realizacja tego procesu we własnym zakresie.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa zgodnie twierdziły, że outsourcing zarządzania należnościami pozwala znacząco obniżyć koszty, i to na kilka sposobów. Jednym z nich jest przejście z modelu kosztów stałych na model kosztów zmiennych, gdzie oszczędza się, zwłaszcza jeśli występują nieregularność i duże wahnięcia w wielkości generowanych należności. Źródłem oszczędności jest również sam dostawca realizujący proces za cenę, która stanowi dużo niższy koszt dla przedsiębiorstwa niż koszt prowadzenia tego samego procesu we własnym zakresie bądź koszt rozbudowania własnych działów i zatrudnienia dodatkowych pracowników do obsługi zwiększonej ilości należności. Jako jedną z głównych zalet badane przedsiębiorstwa (zwłaszcza te odnotowujące ciągły wzrost należności przeterminowanych, często wynikający z dynamicznego rozwoju tych przedsiębiorstw) wskazały także uniknięcie konieczności rozbudowywania własnych działów windykacyjnych. Rozbudowa taka skutkuje znacznym przyrostem kosztów spowodowanych zwiększeniem liczby etatów i koniecznością przeprowadzenia kosztownych inwestycji kapitałowych, a co za tym idzie – generowaniem kosztów stałych, które muszą być poniesione bez względu na efekty pracy. Są to m.in. koszty wynagrodzenia pracowników obsługujących te należności, koszty rachunków telefonicznych i wysyłki pism oraz wysyłki wiadomości SMS, koszty większego zużycia energii, koszty zakupu dodatkowych komputerów i urządzeń niezbędnych do prawidłowego prowadzenia działań. Przy skorzystaniu z outsourcingu jedynym kosztem, jaki ponoszą przedsiębiorstwa, jest procent od odzyskanej należności. Większość badanych przedsiębiorstw wskazała, że przed podjęciem decyzji o outsourcingu tego procesu szczegółowej analizie podlegały wszystkie koszty, jakie wiążą się z jego realizacją. Przedsiębiorstwa te doszły do zbieżnej konkluzji, że dużą zaletą outsourcingu tego procesu, jest obniżenie kosztów realizacji zadania oraz zamiana części kosztów stałych na zmienne (poprzez uzależnienie kosztów od faktycznie zrealizowanych usług,

a nie gotowości do ich realizacji) oraz obniżenie kosztów osobowych, jak również spadek kosztów wykorzystania technologii teleinformatycznych.

Outsourcing pozwala też na zwiększenie kontroli nad należnościami dzięki wykorzystaniu nowoczesnych systemów teleinformatycznych. Dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwa nie muszą tworzyć bądź kupować specjalnego oprogramowania do monitoringu i windykacji zdolnego do generowania szczegółowych raportów o jej stanie. Systemy finansowo-księgowe, którymi przedsiębiorstwa się posługują, najczęściej ograniczają się do informacji o braku zapłaty, dacie wymagalności, liczbie dni przeterminowania itp. Do skutecznego zarządzania należnościami są to informacje niewystarczające, a stworzenie profesjonalnego oprogramowania na użytek własnej windykacji jest dla przedsiębiorstwa nieopłacalne ze względu na jego cenę, utrzymanie, kontrolę techniczną i konieczność ciągłej modyfikacji. Dlatego zaletą outsourcingu jest to, że firmy zewnętrzne biorą problemy z tym związane na siebie, co znacznie redukuje koszty, jakie przedsiębiorstwo musi ponieść. Jest to możliwe dzięki temu, że profesjonalne firmy windykacyjne posiadają wysoce wyspecjalizowane systemy informatyczne, dzięki którym same zarządzają dochodzeniem należności od dłużników swoich klientów. Są to rozbudowane systemy, przeznaczone do zbierania kompleksowych informacji o monitorowanych klientach, niejednokrotnie pozwalające przedsiębiorstwom zlecającym na dostęp *on-line* do tych informacji przez całą dobę. Ponadto takie profesjonalne systemy służące do obsługi windykacji potrafią generować raporty zawierające pełną informację o stanie przeprowadzonych działań, a także badać i prognozować skuteczność. Dlatego efektywność wykorzystania outsourcingu zarządzania należnościami w dużej mierze zależy od trafnego wyboru dostawcy, który stosując nowoczesne systemy teleinformatyczne, przyczynia się do zwiększenia wolumenu należności odzyskanych.

Istotną i często wymienianą (82% badanych przedsiębiorstw wskazuje ją jako jedną z trzech najważniejszych zalet outsourcingu zarządzania należnościami) zaletą outsourcingu zarządzania należnościami jest czerpanie korzyści z wiedzy i pozyskanie zewnętrznego *know-how*, zwłaszcza jeśli jednym z motywów podjęcia decyzji o outsourcingu były cele rozwojowe. Specjaliści z firm zewnętrznych doradzają przedsiębiorstwom w zakresie organizacji procesów związanych z odzyskiwaniem należności (dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą przeprojektować swoje procesy odzyskiwania należności i zdobyć w ten sposób przewagę nad konkurencją), jak również prawnych zawiłości z nim związanych. Dzięki outsourcingowi następuje ograniczenie ryzyka związanego z niezajomością lub nieprawidłową interpretacją przepisów prawnych, ponieważ firma zewnętrzna zatrudnia doświadczonych prawników i windykatorów, co w obliczu często zmieniających się przepisów jest dość istotnym elementem. Ponadto firmy zewnętrzne oferują również doradztwo przy podejmowaniu kluczowych decyzji związanych z planowanymi kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa i opracowywaniu nowych strategii sprzedaży, np. dzieląc się analizami i konkluzjami dotyczącymi grup klientów i produktów najlepiej i najgorzej spłacających się, wskazując, czy i jakie formy zabezpieczenia na poczet przyszłych należności

należałoby proponować klientom, by w przypadku nieodzyskania należności na drodze polubownej najszybciej i najtaniej odzyskać na drodze sądowej. 23% badanych przedsiębiorstw przyznało, że otrzymane od firm zewnętrznych analizy i informacje są dla nich przydatne i brane pod uwagę w opracowywaniu nowych strategii. Jest to zaleta istotna zwłaszcza dla przedsiębiorstw młodych i niedoświadczonych a planujących ekspansję i zwiększenie udziału w rynku, oraz tych, które nie posiadają rozbudowanego zespołu specjalistów z dziedziny zarządzania należnościami i nie prowadzą takich badań we własnym zakresie.

Outsourcing pozytywnie wpływa również na wizerunek przedsiębiorstwa, które poprzez wybranie sprawdzonego i wiarygodnego partnera, działającego zgodnie z literą prawa, zasadami etyki i dobrych obyczajów oraz prowadzącego działania z dbałością o interes i wizerunek wierzyciela przy pełnym poszanowaniu praw dłużnika (czyli przestrzegających Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych²¹), postrzegane jest jako podmiot korzystający ze sprawdzonych dostawców i nienarządzający sobie na utratę reputacji, a swoich klientów na utratę zaufania, dając tym samym czytelny sygnał otoczeniu, a zwłaszcza potencjalnym klientom, że jest przedsiębiorstwem wiarygodnym.

Stosowanie outsourcingu przez przedsiębiorstwa nie zawsze jest jednak łatwe, ma liczne zalety i może przynieść wymierne korzyści, jest jednak obciążone ryzykiem nieosiągnięcia zakładanych rezultatów lub nawet poniesienia strat związanych z wadami tego narzędzia zarządzania. Dlatego menedżerowie firm korzystających z outsourcingu zarządzania należnościami nie mogą bagatelizować zagrożeń.

99% badanych przedsiębiorstw wskazało, że największym zagrożeniem jest wybór nierzetelnego dostawcy usług windykacyjnych, co rodzi niebezpieczeństwo narażenia przedsiębiorstwa na straty finansowe, a nawet doprowadzenia do zachwiania płynności finansowej, ale również obciążone jest dużym ryzykiem spadku jakości świadczonych usług, wynikającym z niższej niż wymagana jakości realizowanych działań przez dostawcę. Nierzetelny i nieprofesjonalny dostawca może także doprowadzić do utraty wiarygodności przedsiębiorstwa i nadszarpnięcia jego dobrego imienia. Przedsiębiorstwa mają świadomość tego, że praktyczne zarządzanie należnościami wymaga wiedzy, umiejętności i wnikliwej analizy wielu czynników, a w rzeczywistości jest to ciągła nauka – często nauka na błędach. Wyeliminowanie wszystkich błędów nie jest możliwe, ale unikanie błędów podstawowych wydaje się realne. Dlatego tak ważne jest, by firma zewnętrzna działająca w imieniu przedsiębiorstwa była gruntownie przeanalizowana i należycie oceniona przed podjęciem współpracy, chociażby poprzez sprawdzenie:

²¹ Zasady te powstały z inicjatywy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych oraz największych firm windykacyjnych w Polsce. W dokumencie tym można przeczytać, że firma windykacyjna jest zobowiązana prowadzić wszelkie działania zmierzające do odzyskania długu, przestrzegając litery prawa oraz dobrych obyczajów. Poszanowanie to wiąże się z dbałością o interes wierzyciela, jak również praw dłużnika. http://kpf.pl/pliki/zdp/zasady_dobrych_praktyk_2012_okl.pdf, s. 21-26.

- jak długo działa na rynku,
- w jakich działaniach i w jakich branżach się specjalizuje,
- czy posiada stosowne rekomendacje i certyfikaty,
- czy przestrzega prawa, zasad etyki, dobrych obyczajów i Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych,
- jakimi narzędziami się posługuje przy odzyskiwaniu należności oraz w jaki sposób i z jaką częstotliwością je stosuje,
- jakie osiąga wyniki u innych zleciodawców i jak jest przez nich oceniana na tle konkurencji świadczącej równoległe tą samą usługą,
- czy posiada niezbędne zasoby sprzętowe i osobowe do zrealizowania zadań, jakie przedsiębiorstwo chce jej powierzyć,
- jakie kwalifikacje posiada jej personel,
- jaka jest częstotliwość szkolenia pracowników,
- jakie stosuje formy zabezpieczenia danych,
- czy stosuje rozwiązania techniczne i organizacyjne zapewniające bezpieczne i prawidłowe wykonywanie powierzonych czynności, w szczególności ochronę tajemnicy, danych osobowych i innej informacji prawnie chronionej,
- czy posiada plany awaryjne oraz politykę bezpieczeństwa informacji,
- czy prowadzone są lub były przeciwko niej postępowania sądowe lub administracyjne,
- czy jest ubezpieczona od ryzyka prowadzonej działalności.

Wybór dostawcy, któremu powierza się tak ważne zadanie, jakim jest odzyskiwanie należności, oraz prawidłowe uformowanie współpracy jest przedsięwzięciem dość skomplikowanym i wymagającym znajomości trendów na rynku usług windykacyjnych. Niemniej jednak dobrze przygotowana i przeprowadzona rekrutacja dostawcy, któremu zostaną powierzone procesy windykacji i zarządzania należnościami, daje dużo większe prawdopodobieństwo, że spływ należności będzie szybszy i tańszy, a co najważniejsze – będzie się odbywał bez uszczerbku dla planowanego poziomu sprzedaży i wizerunku przedsiębiorstwa, przy zachowaniu wysokiego poziomu bezpieczeństwa powierzonych dostawcy danych (zwłaszcza danych osobowych).

Oczywiście w głównej mierze dąży się do wyboru dostawcy usług outsourcingowych, który realizować będzie tę usługę za jak najniższą cenę, jednocześnie dostarczając przedsiębiorstwu możliwie jak najwyższą efektywność. Nie należy jednak bagatelizować wyżej wspomnianych innych pozaekonomicznych czynników, które mają również ogromne znaczenie, gdyż każde nieprofesjonalne postępowanie firmy windykacyjnej naraża przedsiębiorstwo na utratę reputacji, a w konsekwencji rzutuje na wynik finansowy.

Każde przedsiębiorstwo samodzielnie i dowolnie ustala strategię wyboru dostawcy, ale jeśli nie będzie ona uwzględniała istotnych aspektów pozaekonomicznych, to wybór ten nie będzie optymalny. Ze względu na długoterminowe zawieranie umów z dostawcami nie bez znaczenia pozostaje kwestia poddawania ich permanentnej analizie i ocenie, które zostały szczegółowo opisane w pkt 4.

Badane przedsiębiorstwa wskazują, że wadą outsourcingu zarządzania należnościami jest utrata kontroli nad realizacją zleconych działań i uzależnienie się od zleceniobiorców ze względu na długoterminowość umów outsourcingowych. By temu zapobiec, należy konstruować umowy w sposób dający przedsiębiorstwu możliwość wycofania się w dowolnym czasie z dalszej realizacji umowy współpracy z danym dostawcą, bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów. Oczywiście nie po to, by realizować te działania we własnym zakresie, lecz by przekierować je do innego dostawcy, ponieważ najczęściej jest to wypadkową ogólnie rozumianego niezadowolenia z współpracy z danym dostawcą. Tak więc sformułowanie odpowiednich zapisów w umowie outsourcingowej ma istotne znaczenie, zwłaszcza w momencie nierealizowania przez dostawcę procesu zgodnie z założeniami bądź dostarczania przez niego niesatysfakcjonującej skuteczności.

Dla powodzenia całego projektu ważne jest, aby proces przejścia na zewnątrz był właściwie przeprowadzony, a cele i zakres współpracy zostały jasno sprecyzowane. Wówczas outsourcing tego procesu ma szansę na to, że będzie ewoluował we właściwym kierunku. A celem obu organizacji stanie się wspólne zbudowanie nowych kompetencji.

Ponadto outsourcing wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań w celu usystematyzowania i opisanie procesów biznesowych, co ma znaczący wpływ na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa²².

Outsourcing zarządzania należnościami został oceniony przez 96% badanych przedsiębiorstw nie jako moda, tylko jako zdroworozsądkowa praktyka. Dlatego zaleca się, by tę metodę zarządzania rozważyło każde przedsiębiorstwo, zwłaszcza te generujące należności masowe.

6. Zakończenie

W warunkach ostrej walki konkurencyjnej i pogarszających się możliwości spłacania należności przez klientów nie wystarczy prowadzić standardowego procesu windykacji, ale niezbędne jest optymalne wykorzystanie dostępnych narzędzi. Jednym z nich jest zarządzanie należnościami – proces, który łączy w sobie cechy klasycznego postępowania mediacyjnego i windykacyjnego z postępowaniem monitorującym i nadzorującym rzetelność klientów w zakresie realizacji świadczeń finansowych. Zadanie to musi być zlecane bardzo rozsądnie i z dużą atencją. Właściwy wybór usługodawcy, monitorowanie jego działań, przekazywanie informacji zwrotnych dotyczących świadczonych usług to działania, bez których trudno wyobrazić sobie sukces w dochodzeniu należności.

Przedstawione w opracowaniu zalety i wady pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że przy spełnieniu głównego warunku, jakim jest właściwy wybór usługodawcy, outsourcing zarządzania należnościami jest zasadny i przynosi korzyści, a wręcz

²² D. Ciesielska, M.-J. Radło (red.), wyd. cyt., s. 26.

jest rozwiązaniem, do którego powinno się dążyć. Można też uznać, że tworzy dla firmy nową kluczową kompetencję, a razem z nią nowe strategiczne pozycjonowanie i pozycję na rynku. Decyduje również o przewadze w walce z konkurencją na coraz bardziej wymagającym i wciąż zmieniającym się rynku.

Reasumując, należy podkreślić, że szanse na skuteczniejsze zarządzanie należnościami może mieć zastosowanie w przedsiębiorstwie outsourcingu części lub całości tego procesu.

Omówione w opracowaniu wyniki przeprowadzonych badań w zakresie impulsów, jakimi kierują się menadżerowie przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu zarządzania należnościami, oraz wskazanie korzyści i zagrożeń, jakie płyną z zastosowania tego narzędzia, należy potraktować jako przyczynek do głębszego badania zagadnień w zakresie szeroko rozumianej strategii zarządzania należnościami. Liczba stu pięćdziesięciu siedmiu przedsiębiorstw objętych badaniami daje podstawę do formułowania wstępnych wniosków, ale mimo wszystko stanowi jedynie pewną ilustrację tej wielowymiarowej problematyki. Uzyskane wyniki badań wskazują na zróżnicowane podejście do strategii w zakresie zarządzania należnościami.

Z uwagi na nieuwzględnienie w niniejszym opracowaniu wszystkich aspektów, które rzutują na powodzenie bądź niepowodzenie kontraktu outsourcingowego, warto byłoby bardziej szczegółowo zbadać sposoby wyboru dostawców usług outsourcingowych w procesie zarządzania należnościami oraz poddać głębszej analizie moment, w którym powinny być zlecane te procesy, i określenie, na jakich warunkach, jak również kiedy należałoby zrezygnować z ich stosowania.

Literatura

- Ciesielska D., Radło M.J. (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Guidelines on Outsourcing*, CEBC, 14 December 2006.
- Hernecka M., *Najbardziej popularne obszary oddawane w outsourcing*, Ogólnopolska Gazeta Finansowa, nr 47, 29.11.2012.
- Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025.
- Korzeniowska A., *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2011.
- Leins H., Setzer M., Covill L., *Excellence in Investment Banking Operations*, Euromoney Books, London 2000.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Roter A., Skajewska I., *Wielkość polskiego rynku wierzycelności IV kwartał 2013*, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych, Gdańsk 2014.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz.U. 2002 , nr 101, poz. 926 z późn. zm.
- Windykacja.pl – 27 edycja raportu InfoDług, *Długi Polaków to 40 mld złotych!*, <http://www.windykacja.pl/raporty,27-edycja-raportu-infodlug---dlugi-polakow-to-40-mld-zlotych.html>, raport z dnia 06.05.2014.
- Wojtaszek A., *Przyszłość outsourcingu windykacji należności*, Instytut Outsourcingu 2013, <http://www.instytut-outsourcingu.pl/artur-wojtaszek,przyszlosc-outsourcingu-windykacji-naleznosci.html>.
- Zaległe długi Polaków*, Parkiet.com, <http://www.parkiet.com/arttykul/1355830.html>, artykuł opublikowany 08.01.2014.

OUTSOURCING OF RECEIVABLES MANAGEMENT

Summary: Receivables management is necessary for the proper functioning of any enterprise, especially in times of economic downturn and increasing gridlock. The purpose of this paper is to assess the advantages and disadvantages of outsourced receivables management. Based on surveys and interviews, carried out by the author of the paper in the years 2011-2013 with the managers responsible for the receivables management strategy and process, we have attempted to analyse the major benefits and risks of outsourcing the receivables monitoring and collection processes. We have tentatively identified the opportunities that the receivables management outsourcing offers. The main conclusion of the research is that the receivables management outsourcing is just and reasonable as it brings both financial and non-financial benefits to companies – as long as the right service provider is selected.

Keywords: outsourcing, receivables management, mass receivables, debt collection.