

# WINDYKACJA

## Praktyczny poradnik dla wierzycieli

Monika Bekas

---

---

---

# WINDYKACJA

## Praktyczny poradnik dla wierzycieli

Monika Bekas

---

---

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 stycznia 2021 r.

Recenzent

Dr hab. Katarzyna Kreczmańska-Gigol, prof. SGH

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne

JustLuk

Projekt okładek serii

Wojtek Kwiecień-Janikowski, Przemek Dębowski

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność

Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8223-515-9

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

Ogromną zaletą książki jest jej praktyczny charakter i prosty język, którym posługuje się Autorka. Niewątpliwie wartościowe jest to, że książka łączy podejście na wskroś praktyczne z teorią. Taki efekt można było osiągnąć jedynie dzięki połączeniu ogromnego doświadczenia praktyka, jakim jest Autorka, z dociekliwością naukowca. Dzięki temu w książce obok praktycznych wskazówek Czytelnik znajdzie niezbędną minimum teorii, która jest potrzebna do zrozumienia złożonego procesu windykacji.

*Dr hab. Katarzyna Kreczmańska-Gigoł, prof. SGH,  
wiceprezes ds. finansowych, KGHM Polska Miedź S.A.*

Książka dotyczy szerokiego aspektu zarządzania należnościami, tematu niezwykle istotnego, lecz często niedocenianego w podmiotach gospodarczych. Autorka w sposób przystępny i jasny przeprowadza czytelnika po meandrach windykacji, jednak, co ważne, nie skupia się na windykacji samej w sobie, a wpisuje ją w szeroką perspektywę funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala to czytelnikowi prześledzić związki przyczynowo-skutkowe od momentu zawarcia umowy do skutecznego uzyskania płatności z jej tytułu, wskazując na spektrum możliwości sterowania procesem na różnych jego etapach. Cenna i praktyczna wiedza, którą każdy odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem kredytowym menedżer powinien znać.

*Marcin Obremski, dyrektor Departamentu Analiz i Procesów Biznesowych,  
KGHM Polska Miedź S.A.*

Publikację Pani Moniki mogę z czystym sumieniem polecić wszystkim tym, którzy dopiero wchodzą w zagadnienia związane z windykacją, oraz tym, którzy tę wiedzę chcą pogłębić i usystematyzować. Niewątpliwie powinna to być obowiązkowa pozycja w działach zajmujących się utrzymaniem płynności finansowej, ponieważ dochodzenie swoich należności to konsekwencja wcześniejszych działań, a zatory płatnicze, szczególnie te za późno leczone, mogą doprowadzić do „zawału finansowego”.

*Stefan Prociak,  
ekspert z ponad 20-letnim doświadczeniem w egzekucji komorniczej*

Windykacja i egzekucja w jednym miejscu – to pierwsze odczucie po rozpoczęciu lektury, w miarę dalszego czytania potwierdziłem swoje początkowe przypuszczenia. Jak dla mnie – osoby parającej się egzekucją – informacje o windykacji okazały się bardzo ciekawe, pomocne oraz niezwykle interesujące.

Pozycja przygotowana przez Panią Monikę jest godna polecenia wszystkim chcącym zgłębić tajniki egzekucji, windykacji... Całości tego skomplikowanego tematu. Polecam szczerze i miłej lektury życzę wszystkim... Niech Was wciągnie tak samo, jak mnie.

*Jarosław Bartecki, komornik sądowy*

# SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów .....	11
O autorce .....	13
Wstęp .....	15
<b>Rozdział I</b>	
<b>Bezpieczeństwo funkcjonowania na rynku podmiotów gospodarczych .....</b>	<b>17</b>
1.1. Firma jako podmiot gospodarczy działający w warunkach gospodarki rynkowej .....	17
1.2. Podstawy zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie .....	22
1.3. Prawa i obowiązki wierzyciela oraz dłużnika w obrocie gospodarczym ....	25
Podsumowanie .....	29
<b>Rozdział II</b>	
<b>DNA dłużnika, czyli dlaczego klienci nie regulują swoich zobowiązań w terminie? .....</b>	<b>30</b>
2.1. Moralność płatnicza przedsiębiorców i konsumentów i jej skutki dla gospodarki rynkowej .....	30
2.2. Piramida priorytetów płatności zobowiązań przedsiębiorców i konsumentów .....	36
2.3. Znaczenie etyki we współczesnym świecie biznesu .....	44
Podsumowanie .....	50
<b>Rozdział III</b>	
<b>Polityka kredytowa przedsiębiorstwa i jej wpływ na ryzyko niewypłacalności ze strony klientów .....</b>	<b>51</b>
3.1. Strategie polityki kredytowej i ich wpływ na ryzyko braku zapłaty ze strony klienta .....	51
3.2. Źródła oceny wiarygodności i wypłacalności podmiotów gospodarczych i konsumentów .....	60

3.3. Narzędzia pozwalające ograniczać ryzyko kredytowe odbiorców .....	74
Podsumowanie .....	81

## **Rozdział IV**

<b>Bezpieczeństwo zawierania umów w obrocie gospodarczym .....</b>	<b>82</b>
4.1. Zasady zawierania umów w obrocie gospodarczym .....	82
4.2. Prawne formy zabezpieczenia spłaty należności .....	86
4.3. Zasady i procedury pozwalające minimalizować ryzyko powstawania przeterminowanych należności .....	90
Podsumowanie .....	97

## **Rozdział V**

<b>Psychologia windykacji .....</b>	<b>98</b>
5.1. Klasyfikacja i charakterystyka nierzetelnych klientów .....	98
5.2. Zasady postępowania z nierzetelnymi klientami i dłużnikami .....	106
5.3. Dlaczego dłużnicy kłamią – strategie nierzetelnych klientów .....	110
Podsumowanie .....	114

## **Rozdział VI**

<b>Sztuka negocjacji z dłużnikami .....</b>	<b>115</b>
6.1. Strategie negocjacji i taktyki postępowania z dłużnikami .....	115
6.2. Telewindykacja – zasady prowadzenia rozmów z dłużnikami .....	122
6.3. Prawidłowe reakcje na wymówki stosowane przez dłużników .....	128
Podsumowanie .....	133

## **Rozdział VII**

<b>Windykacja należności na etapie postępowania polubownego .....</b>	<b>135</b>
7.1. Narzędzia windykacji na etapie postępowania polubownego .....	135
7.2. Rola i znaczenie biur informacji gospodarczej w windykacji na przykładzie Krajowego Rejestru Długów .....	147
7.3. Istota i znaczenie wezwania do zapłaty w procesie odzyskiwania niespłaconych należności .....	157
Podsumowanie .....	167

## **Rozdział VIII**

<b>Prawne aspekty windykacji .....</b>	<b>168</b>
8.1. Sposoby przerwania biegu przedawnienia .....	168
8.2. Mediacje sądowe jako nowoczesny sposób rozwiązywania konfliktu z dłużnikiem .....	173
8.3. Odpowiedzialność dłużnika i wierzyciela za łamanie prawa na etapie windykacji .....	179
Podsumowanie .....	188

**Rozdział IX**

<b>Windykacja należności na etapie postępowania sądowego</b> .....	190
9.1. Skierowanie sprawy na drogę postępowania sądowego .....	190
9.2. Rodzaje postępowań sądowych .....	199
9.3. Restrukturyzacja i upadłość dłużnika .....	208
Podsumowanie .....	220

**Rozdział X**

<b>Windykacja należności na etapie postępowania egzekucyjnego</b> .....	221
10.1. Rola i znaczenie komornika w postępowaniu egzekucyjnym .....	221
10.2. Egzekucja długu – wszczęcie i zakończenie postępowania egzekucyjnego .....	226
10.3. Postępowanie wspomagające egzekucję komorniczą .....	235
Podsumowanie .....	239

**Rozdział XI**

<b>Organizacja procesu windykacji w przedsiębiorstwie</b> .....	240
11.1. Zawód „windykator” – na czym polega? .....	240
11.2. Opracowanie procedur windykacyjnych w przedsiębiorstwie .....	246
11.3. Outsourcing windykacji .....	251
Podsumowanie .....	260

<b>Aneks</b> .....	263
Załącznik nr 1. Przykładowy arkusz oceny ryzyka kredytowego .....	263
Załącznik nr 2. Elementy składowe modelu ratingu w ramach oceny ryzyka kredytowego odbiorców .....	265
Załącznik nr 3. Przykładowe wezwanie do zapłaty .....	266
Załącznik nr 4. Przykładowy raport windykacyjny .....	268
Załącznik nr 5. Przykład wzoru umowy ugody zawartej z dłużnikiem .....	270
Załącznik nr 6. Przykładowa procedura windykacyjna Hurtowni Alkoholi Muscat .....	273
Załącznik nr 7. Przykładowa procedura windykacyjna firmy usługowej Eko-Clean .....	278
Załącznik nr 8. Zasady dobrych praktyk zarządzania wierzytelnościami .....	283
<b>Bibliografia</b> .....	297

# WYKAZ SKRÓTÓW

## Akty prawne

- k.c. – ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2020 r. poz. 1740 ze zm.)
- k.k. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2020 r. poz. 1444 ze zm.)
- Konstytucja RP – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze sprost. i zm.)
- k.p.c. – ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2020 r. poz. 1575 ze zm.)
- RODO – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.Urz. UE L 119, s. 1)
- u.k.s. – ustawa z 22.03.2018 r. o komornikach sądowych (Dz.U. z 2020 r. poz. 121 ze zm.)

## Publikatory

- OSNC – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna

## Inne

- BIG – Biuro Informacji Gospodarczej
- CEIDG – Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej
- CIT – *Corporate Income Tax* (podatek dochodowy od osób prawnych)
- CRM – *Customer Relationship Management* (systemy zarządzania relacjami z klientem)
- CSR – *Corporate Social Responsibility* (społeczna odpowiedzialność biznesu)
- EPU – elektroniczne postępowanie upominawcze
- GUS – Główny Urząd Statystyczny
- KRD – Krajowy Rejestr Długów



---

KRS	– Krajowy Rejestr Sądowy
NIP	– numer identyfikacji podatkowej
PESEL	– Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności
PKD	– Polska Klasyfikacja Działalności
REGON	– Rejestr Gospodarki Narodowej (Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej)
SN	– Sąd Najwyższy
sp. z o.o.	– spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
UOKiK	– Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
VAT	– <i>value-added tax</i> (podatek od towarów i usług)
ZUS	– Zakład Ubezpieczeń Społecznych

## O AUTORCE

**Monika Bekas** ukończyła Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, szkołę trenera biznesu oraz kwalifikacyjne studia podyplomowe w zakresie uprawnień pedagogicznych na Uniwersytecie Wrocławskim. W 2020 r. ukończyła studia podyplomowe Bezpieczeństwo Finansowe Przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Rozpoczęła studia Master of Business Administration (MBA) na Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie. Ma również otwarty przewód doktorski w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W 2009 r. wygrała ogólnopolski ranking Polscy Liderzy Doradztwa w kategorii Doradca Biznesu ds. Zarządzania Należnościami.

Jest trenerem i prelegentem licznych konferencji i szkoleń z zakresu zarządzania należnościami i windykacji, a także wykładowcą na studiach podyplomowych Windykacja należności oraz Zarządzanie płynnością finansową organizowanych przez Instytut Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W ostatnich latach przeprowadziła szkolenia w około 3 tys. przedsiębiorstwach. Budując autorskie programy szkoleniowe, opiera się na własnym doświadczeniu oraz na doświadczeniu firm biorących udział w warsztatach.

Pierwszą swoją książkę o windykacji napisała w 2008 r. Jest także autorką licznych artykułów i opracowań naukowych na temat zarządzania należnościami, negocjacji z dłużnikami i systemu wymiany informacji gospodarczych w Polsce oraz współautorką dwóch podręczników dla studentów z zakresu płynności finansowej i windykacji.

Brała aktywny udział w przedsięwzięciach organizowanych dla młodzieży szkół ponadpodstawowych, wspierając organizację konkursu z wiedzy ekonomicznej pt. „Ryzyko działalności gospodarczej”. Celem tego pomysłu była pomoc w przygotowaniu młodych ludzi do wejścia na rynek pracy oraz ułatwienie im zrozumienia zasad ekonomii i funkcjonowania biznesu na polskim rynku.

Pracowała w Krajowym Rejestrze Długów, realizowała projekt edukacyjny „Akademia Krajowego Rejestru Długów”. Zarządzała procesem windykacji prawnej w Ca-

sus Szczurowski & Wspólnicy Kancelaria Prawna, pracowała w Kancelarii Prawnej Lexus, a obecnie jest zatrudniona w KGHM Polska Miedź S.A. i zarządza ryzykiem kredytowym, faktoringiem i windykacją.

## WSTĘP

*Jakość Twojego portfela dłużników zależy w dużej mierze od jakości transakcji zawieranych z klientami. Wobec tego siła i dobrobyt Twojej firmy tkwią nie w tym, jak windykujesz, ale w tym, jak mądrze sprzedajesz<sup>1</sup>.*

*Tempora mutantur et nos mutamur in illis* to łacińska sentencja, która oznacza, że czasy się zmieniają, a my zmieniamy się wraz z nimi. Słowa te zostały wypowiedziane ponad 1000 lat temu (przez Lotariusza I, który był cesarzem rzymskim z dynastii Karolingów), kiedy Europa przechodziła wewnętrzne przeobrażenia. Trafnie określają one zmiany, jakie zachodzą w dłuższym horyzoncie czasowym w życiu codziennym, politycznym, ale przede wszystkim gospodarczym. Zmiany te oddziałują na każdą osobę i każdy podmiot gospodarczy.

Ponieważ wszystko dookoła się zmienia, człowiek też powinien dostosowywać się w swoich działaniach do czasów, w których przyszło mu żyć. W szczególności mam na myśli przeobrażenia, jakie zachodzą ostatnio w polskim życiu gospodarczym. Nie jesteśmy tą samą gospodarką, jaką byliśmy 30 lat temu. Dziś polski przedsiębiorca działa na rynku, na którym toczy się zaostrzona walka konkurencyjna. Obecność w Unii Europejskiej umożliwiła wielu podmiotom wejście na nowe rynki zbytu. Pojawiają się również nowe zagrożenia ze strony lepiej przygotowanych przedsiębiorstw. Dlatego tylko silne firmy, bardzo dobrze zorganizowane, umiejętnie zarządzające finansami i prowadzące właściwą politykę sprzedaży rozwijają się, konkurując z największymi graczami.

W dobie rozwoju gospodarczego, dynamicznych zmian na rynku oraz większych lub mniejszych kryzysów każdy przedsiębiorca powinien skorzystać z możliwości i narzędzi zapewniających bezpieczeństwo prowadzenia działalności gospodarczej. Aby stać się nowoczesną firmą, nie tylko należy mieć konkurencyjny produkt i doskonałych handlowców, trzeba także zadbać o płynność finansową, z którą nierozzerwalnie

---

<sup>1</sup> Wszystkie motta, o ile nie zaznaczono inaczej, są autorskie.

wiąże się skuteczna windykacja. Ważne jest również dobre zarządzanie należnościami, ponieważ wpływa ono na wizerunek i prestiż przedsiębiorstwa. Firma jest wtedy postrzegana przez innych uczestników obrotu gospodarczego jako podmiot, który umie zadbać o swoje finanse. W świecie biznesu przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią zarządzać kapitałem, oraz podmioty poszukujące nowych rozwiązań, otwarte na zmieniające się otoczenie.

W książce tej Czytelnik znajdzie odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

- Dlaczego konsumenci i przedsiębiorcy nie regulują zobowiązań w terminie?
- Jak minimalizować ryzyko powstania przeterminowanych należności?
- Jak weryfikować zdolność finansową klientów?
- Jak skutecznie odzyskiwać nieuregulowane w terminie należności od dłużników?
- Jak negocjować spłatę zadłużenia?
- Jak prowadzić etyczny biznes?

Problemy przedsiębiorstw przyczyniły się do tego, że zaczęłam poszukiwać odpowiedzi na zadane wyżej pytania. Pozwalają one zrozumieć istotę zadłużenia. W książce pokazane zostały sposoby zabezpieczenia się przed niesolidnymi klientami oraz narzędzia skutecznej windykacji. Każdy wierzyciel znajdzie tutaj praktyczne rady, jak negocjować spłatę zadłużenia oraz jak nie łamać prawa na etapie windykacji. Publikacja ta jest praktycznym poradnikiem prowadzenia bezpiecznego biznesu w zmieniającym się świecie gospodarki. Powstała ona na podstawie moich osobistych doświadczeń oraz doświadczeń innych przedsiębiorców. Teorie i wnioski zaprezentowane w książce poparte są licznymi przykładami zaczerpniętymi z codziennej praktyki wielu podmiotów gospodarczych. Dzięki temu książka zawiera elementarną wiedzę z zakresu windykacji należności.

Najlepszym nauczycielem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest doświadczenie, ale przedsiębiorcy często płacą wysoką cenę za jego zdobycie. Zanim rozwiną skrzydła w biznesie, często mają problemy finansowe i bankrutują. Wiedza o realiach prowadzenia biznesu jest wsparciem w podejmowaniu codziennych decyzji. Stąd też zachęcam do zapoznania się z niniejszą publikacją nie tylko praktyków rynkowych, którzy mogą sobie usystematyzować zdobytą wiedzę, ale przede wszystkim tych, którzy myślą o założeniu biznesu, własnym rozwoju i rozwoju swojej firmy.

Wszystkich zainteresowanych zapraszam również na stronę internetową [www.monikabekas.pl](http://www.monikabekas.pl), gdzie Czytelnik znajdzie liczne artykuły na temat windykacji należności. Dzięki temu będzie mógł on poszerzyć swoją wiedzę z zakresu metod i sposobów odzyskiwania nieuregulowanych należności.

## Rozdział I

# BEZPIECZEŃSTWO FUNKCJONOWANIA NA RYNKU PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

*Sukces w biznesie jest jak jazda na rowerze.  
Albo jedziesz naprzód, albo upadasz.*  
(H. Jackson Brown)

### 1.1. Firma jako podmiot gospodarczy działający w warunkach gospodarki rynkowej

Przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym, który w celach zarobkowych na własny rachunek prowadzi działalność gospodarczą rozumianą jako działalność produkcyjna, handlowa lub usługowa. Cel zarobkowy oznacza, że **przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia zysku, czyli wymiernych korzyści finansowych**. Działalność prowadzona jest w sposób zorganizowany i ciągły. Przedsiębiorcą w rozumieniu art. 4 ustawy z 6.03.2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2019 r. poz. 1292 ze zm.) jest:

- osoba fizyczna, czyli każdy człowiek, który prowadzi działalność gospodarczą pod warunkiem, że posiada on pełną zdolność do czynności prawnych, tzn. że dana osoba może nabywać prawa i zaciągać zobowiązania;
- osoba prawna, czyli wyodrębniona jednostka organizacyjna, która może występować jako samodzielny podmiot gospodarczy i jest nią zarówno spółka akcyjna, jak i spółdzielnia czy bank;
- jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą;
- wspólnik spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez niego działalności gospodarczej.

Firma to nazwa przedsiębiorcy, która go identyfikuje na rynku. Firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, a osoby prawnej – jej nazwa. Jak precyzuje to Kodeks cy-

wilny: „§ 1. Firma przedsiębiorcy powinna się odróżniać dostatecznie od firm innych przedsiębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku. § 2. Firma nie może wprowadzać w błąd, w szczególności co do osoby przedsiębiorcy, przedmiotu działalności przedsiębiorcy, miejsca działalności, źródeł zaopatrzenia”<sup>2</sup>.

**Firma, aby mogła funkcjonować na rynku, musi zostać zarejestrowana. Rozpoczyna ona prowadzenie działalności gospodarczej w chwili wpisania jej do właściwego rejestru.** W przypadku osób fizycznych będzie to złożenie wniosku o wpis do CEIDG, w przypadku osób prawnych należy dokonać wpisu do rejestru przedsiębiorców KRS. Do wykonywania niektórych form działalności niezbędne jest posiadanie koncesji, czyli specjalnego zezwolenia, np. w zakresie ochrony osób i mienia, rozpowszechniania programów radiowych i telewizyjnych, przewozów lotniczych, składowania odpadów czy obrotu paliwami i energią.

*Czy wiesz, że...*

**Ze względu na charakter własności wyróżniamy:**

- **przedsiębiorstwa działające w sektorze publicznym**, spółki należące do Skarbu Państwa, do jednostek samorządu terytorialnego oraz z własnością mieszaną;
- **przedsiębiorstwa działające w sektorze prywatnym**, gdzie właścicielami są osoby fizyczne, spółki cywilne czy spółdzielnie.

**Ze względu na formę prowadzonej działalności wyróżniamy:**

- **spółki osobowe:**
  - ✓ spółki prawa cywilnego (działalność jednoosobowa i spółki cywilne),
  - ✓ spółki prawa handlowego (jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne);
- **spółki kapitałowe** (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne).

**Ze względu na skalę działalności wyróżniamy:**

- **mikroprzedsiębiorstwa**, które zatrudniają średniorocznie nie mniej niż 10 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi 2 mln euro;
- **małe przedsiębiorstwa**, które zatrudniają średniorocznie nie mniej niż 50 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi 10 mln euro;
- **średnie przedsiębiorstwa**, które zatrudniają średniorocznie nie mniej niż 250 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi 50 mln euro;
- **duże przedsiębiorstwa**, które zatrudniają średniorocznie powyżej 250 pracowników, a roczny obrót netto ze sprzedaży wynosi ponad 50 mln euro.

<sup>2</sup> Art. 43<sup>3</sup> k.c.

**Ze względu na rodzaj działalności wyróżniamy przedsiębiorstwa:**

- **produkcyjne** – wytwarzające dobra materialne, takie jak: produkty i wyroby gotowe, również przedsiębiorstwa przemysłowe, rolne oraz budowlane;
- **handlowe** – zajmujące się handlem detalicznym i hurtowym;
- **usługowe** – świadczące różnego rodzaju usługi, takie jak: finansowe, edukacyjne, gastronomiczne, spedycyjno-transportowe, turystyczne, zdrowotne itp.

**Istotą działania przedsiębiorstwa w ramach gospodarki rynkowej jest to, że może ono podejmować niezależne decyzje gospodarcze, współpracując z innymi podmiotami na rynku w granicach obowiązującego prawa.** Przedsiębiorca zobowiązany jest nie tylko do przestrzegania przepisów z zakresu bezpieczeństwa czy ochrony środowiska naturalnego, lecz także do stosowania w biznesie zasad etyki. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorca powinien wykonywać „działalność gospodarczą zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji, poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych interesów innych przedsiębiorców i konsumentów, a także poszanowania oraz ochrony praw i wolności człowieka”<sup>3</sup>. W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze sprost. i zm.) możemy przeczytać<sup>4</sup>: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. Uczciwość kupiecka wymaga od przedsiębiorcy transparentności w prowadzeniu działalności gospodarczej, przestrzegania prawa i etyki, w szczególności niełamania zbiorowych praw konsumentów oraz niepodejmowania działań ze szkodą dla drugiej strony.

Prowadząc działalność gospodarczą, każdy właściciel chce osiągnąć pewien cel. Pierwotnym celem istnienia podmiotu gospodarczego jest jego przetrwanie na rynku. Przedsiębiorstwo działa jednak w zmiennym otoczeniu gospodarczym, ponieważ pojawiają się np. nowe potrzeby konsumpcyjne, technologie lub konkurencja. Na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i ich stabilność finansową wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne (ilustracja 1.1). Podmioty gospodarcze, które działają na rynkach międzynarodowych, są bardziej narażane na czynniki zewnętrzne, takie jak: sytuacja międzynarodowa na danym rynku, wzrost cen surowców czy zmiana kursów walut. Małe i średnie przedsiębiorstwa działające lokalnie, na rynku krajowym, bardziej odczuwają np. zmiany w przepisach prawa lub zmiany w stopach procentowych, które są wprost powiązane z finansowaniem działalności gospodarczej. Sukces przedsiębiorstwa zależy również od czynników wewnętrznych. Warto zwrócić uwagę na przemyślaną strategię działania, zarządzanie płynnością finansową oraz kwalifikacje kadry zarządzającej.

<sup>3</sup> Art. 9 Prawa przedsiębiorców.

<sup>4</sup> Art. 20 Konstytucji RP.



W publikacji omówiono kluczowe zagadnienia z zakresu metod i sposobów skutecznej windykacji należności. Autorka przedstawia praktyczne wskazówki dotyczące ograniczania i minimalizowania ryzyka powstania nieuregulowanych należności oraz wskazuje skuteczne narzędzia egzekwowania zobowiązań dłużników. Praktyczne rady zawarte w publikacji pomogą wierzycielowi skutecznie i zgodnie z prawem negocjować spłatę zadłużenia.

Książka zawiera odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

- dlaczego konsumenci i przedsiębiorcy nie regulują zobowiązań w terminie;
- jak minimalizować ryzyko powstania przeterminowanych należności;
- jak weryfikować zdolność finansową klientów;
- jak skutecznie odzyskiwać nieuregulowane należności od dłużników;
- jak negocjować spłatę zadłużenia.

Autorka opisuje także nieetyczne praktyki dłużników działających na szkodę wierzycieli oraz podaje wskazówki, jak negocjować spłatę zadłużenia zgodnie z przepisami prawa i zasadami etyki. Dodatkowo porusza zagadnienia dotyczące psychologii dłużnika i filozofii działania wielu podmiotów na rynku.

Publikacja powstała na podstawie doświadczeń zawodowych autorki oraz innych przedsiębiorców, których miała okazję poznać w swojej pracy. Zagadnienia teoretyczne zostały poparte licznymi studiami przypadków i przykładami zaczerpniętymi z codziennej praktyki działania wielu podmiotów gospodarczych.

Książka przeznaczona jest dla wszystkich przedsiębiorców i menedżerów, osób planujących założyć firmę oraz studentów kierunków związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem i jego płynnością finansową. Zainteresuje również komorników, adwokatów i radców prawnych.

**Monika Bekas** – praktyk z ponad 15-letnim stażem w windykacji; prelegent, wykładowca, trener; autorka licznych artykułów i opracowań naukowych na temat zarządzania należnościami, negocjacji z dłużnikami i systemu wymiany informacji gospodarczych oraz współautorka dwóch podręczników dla studentów z zakresu płynności finansowej i windykacji; doświadczenie zawodowe zdobywała pracując w Krajowym Rejestrze Długów i kancelariach prawnych; obecnie zarządza procesem ryzyka kredytowego, faktoringu i windykacji.



9788382235159 W01P01

ISBN 978-83-8223-515-9



9 788382 235159

**ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL