

EWA NASTAROWICZ

## ZMIANA MODELU ZARZĄDZANIA WIERZYTELNOŚCIAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

### Wprowadzenie

Zarządzanie wierzytelnościami bardzo często jest mylnie utożsamiane ze sprzedawaniem przeterminowanych należności. W rzeczywistości jest to znacznie bardziej złożony proces. Głównym celem zarządzania wierzytelnościami nie jest ich odsprzedaż w momencie, gdy dłużnik spóźnia się z zapłatą. Istotą zarządzania wierzytelnościami jest zapobieganie powstawaniu wierzytelności przeterminowanych oraz minimalizacja strat wynikających z kredytowania kontrahentów. Proces zarządzania wierzytelnościami zaczyna się nie od momentu wystawienia pierwszej faktury, ale już w momencie nawiązywania kontaktu z potencjalnym klientem. W ramach tego procesu wyróżnia się takie elementy jak: wizja lokalna, ocena zdolności kredytowej kontrahenta (*scoring*), wywiad detektywistyczny, ubezpieczenia, faktoring, wykup wierzytelności, sekurytyzacja.

Na rynku polskim istnieje niewiele firm zatrudniających wykwalifikowanych pracowników do kompleksowego zarządzania wierzytelnościami. Małe i średnie przedsiębiorstwa, nie mogąc sobie pozwolić na zatrudnianie specjalistów, obsługę wierzytelności powierzają księgowym. Działania księgowych ograniczają się zazwyczaj do wysyłania upomnień, wezwań i monitów w momencie przeterminowania należności. Tego typu działania nie sprawdzają się jednak w przypadku dłużników uporczywie uchylających się od płacenia zobowiązań.

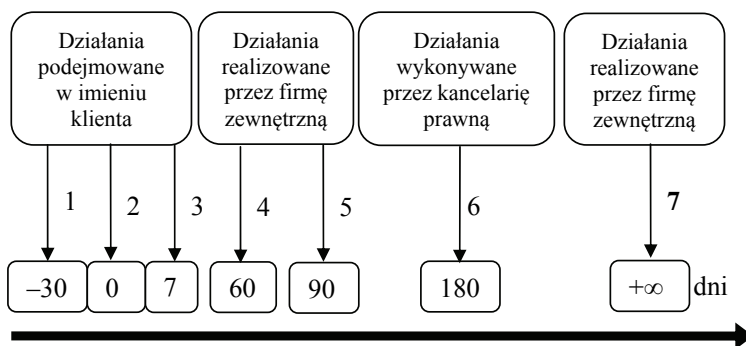
Dobrze przygotowany proces obsługi wierzytelności powinien być osadzony w czasie w taki sposób, by obejmował wszystkie etapy życia wierzytelności. Poprawny podział cyklu życia wierzytelności uwzględni specyfikę działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. W przypadku produktu bankowego podział taki umożliwi optymalne projektowanie procesu przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi<sup>1</sup>. Celem referatu jest przedstawienie zmian, jakie zaszły w podejściu do zarządzania wierzytelnościami na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat.

---

<sup>1</sup> M.T. Starkowski: *Zarządzanie ryzykiem i skuteczna windykacja: Zarządzanie wierzytelnościami nie znaczy tylko je ściągać*, „Bank” 2009, nr 9, s. 62–63.

## Model biznesowy a proces zarządzania wierzytelnościami

Profesjonalne firmy zajmujące się zarządzaniem wierzytelnościami podczas nawiązywania kontaktu z klientem starają się przede wszystkim poznać bieżące problemy klienta oraz model biznesowy stosowany przez dane przedsiębiorstwo. Analizie poddają również informacje historyczne na temat wszelkich wykorzystywanych do tej pory procedur związanych z wierzytelnościami. Ważny jest cel, dla którego przedsiębiorstwo wybiera profesjonalną firmę zajmującą się obsługą wierzytelności i moment zgłoszenia się do tej firmy. Od tych elementów zależą dalsze procedury, które zostaną uruchomione w procesie wdrażania usługi zarządzania wierzytelnościami. Dobierane są odpowiednie narzędzia działania<sup>2</sup> i tworzony jest schemat procesu obsługi wierzytelności (rys. 1).



Etap 1: Sprzedaż – weryfikacja potencjalnego pożyczkobiorcy/kontrahenta, wizja lokalna.

Etap 2: Spłata rat pożyczki/faktur – przypominanie o zbliżającym się terminie spłaty raty pożyczki lub faktury.

Etap 3: Zaległości i opóźnienia w spłacie pojedynczych rat pożyczki/faktur – monitoring zaległych wpłat dla poszczególnych rat pożyczki/faktur w imieniu klienta.

Etap 4: Wypowiedzenie umowy pożyczki, postawienie zadłużenia w stan wymagalności – windykacja polubowna wypowiedzianych umów pożyczki.

Etap 5: Windykacja przesądowa – wezwanie do zapłaty kancelarii prawnej.

Etap 6: Windykacja sądowa egzekucyjna – postępowanie sądowe (tryb uproszczony) – koordynacja egzekucji komorniczej.

Etap 7: Windykacja poegzekucyjna i długoterminowe monitorowanie zadłużeń – długoterminowy nadzór nad wierzytelnościami po bezskutecznej egzekucji komorniczej lub ew. zakup wierzytelności.

Rysunek 1. Proces zarządzania wierzytelnościami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.T. Starkowski: *op.cit.*, s. 64.

Większe prawdopodobieństwo odzyskania wierzytelności daje kompleksowa usługa zarządzania należnościami, czyli nie tylko windykacja, ale dodatkowo monitoring. Z przeprowadzonych przez firmę windykacyjną Coface Poland analiz wynika, iż skuteczność kompleksowej usługi zarządzania należnościami waha się w granicach 85–97%, w zależ-

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 63.

ności od branży<sup>3</sup>. Na wstępie prowadzony jest monitoring (ok. 30 dni), a po nim wierzytelności, które nie zostały uregulowane, zostają przekazane z powrotem do klienta albo przechodzą automatycznie do windykacji przedsądowej.

### Etapy procesu zarządzania wierzytelnościami

Na pierwszym etapie procesu zarządzania wierzytelnościami prowadzone są działania prewencyjne. Jest to ogół działań podejmowanych przed powstaniem wierzytelności lub w trakcie jej powstawania. Do działań prewencyjnych zalicza się m.in. wywiad gospodarczy, pieczęć prewencyjną, ubezpieczenie należności.

Wywiad gospodarczy (ang. *business intelligence*) polega na zgromadzeniu informacji o potencjalnym kontrahencie przed rozpoczęciem współpracy z nim. Zebrane informacje pozwalają na wyeliminowanie nieuczciwych lub niewypłacalnych partnerów. Korzystanie z wywiadu gospodarczego przed zawarciem kontraktu handlowego jest wskazane przede wszystkim w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Jest tańsze niż późniejsze dochodzenie należności<sup>4</sup>. W trakcie przeprowadzanego wywiadu gospodarczego uzyskuje się takie informacje jak: odpis z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS), odpis z Księgi Wieczystej (KW), fotokopie akt z KRS i Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)<sup>5</sup>, raport o nieruchomości, raport o firmie, raport medialny o firmie, weryfikacja firmy, weryfikacja firmy międzynarodowej, ustalenia majątkowe, informacje o osobach indywidualnych na podstawie raportu o osobie z KRS, weryfikacji CV pracownika, raporcie medialnym o osobie.

Podmioty prowadzące wywiad gospodarczy korzystają z różnych źródeł informacji, tj. publikacje ustawowe, Krajowy Rejestr Sądowy, rejestry kredytowe, Biura Informacji Gospodarczych, izby gospodarcze, izby handlowe itp. Poniżej zostaną omówione źródła, które są coraz częściej wykorzystywane na potrzeby wywiadów gospodarczych.

Podstawowe informacje o podmiotach dostępne są w publikacjach ustawowych, tj.: Monitorze Sądowym i Gospodarczym, Monitorze Polskim B, Monitorze Spółdzielczym<sup>6</sup>. Monitor Sądowy i Gospodarczy powstał na mocy ustawy z dnia 22 grudnia 1995 roku o wydawaniu Monitora Sądowego i Gospodarczego<sup>7</sup>. Zawiera między innymi ogłoszenia

<sup>3</sup> R. Wieczorkiewicz: *Lepiej zapobiegać niż leczyć*, „Rynek Spożywczy” 2009, nr 11, s. 28.

<sup>4</sup> J. Cichy: *Funkcjonowanie i rozwój rynku windykacji w Polsce*, [w:] *Harmonizacja rynków finansowych i finansów przedsiębiorstw w skali narodowej i europejskiej*, red. A. Bogus, M. Wypych, Difin, Warszawa 2007, s. 265.

<sup>5</sup> Do końca czerwca 2011 roku była to Ewidencja Działalności Gospodarczej (EDG) – Ewidencja osób fizycznych (jawna) prowadzących działalność gospodarczą. Szerzej: Rejestracja działalności gospodarczej (CEIDG-1), Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/9801> (28.02.2012).

<sup>6</sup> T. Konopka: *Badanie wiarygodności kontrahenta* [w:] *Jak odzyskiwać długi – rewindykacja*, red. D. Skuza i in., Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2003, s. 10.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 22 grudnia 1995 r. o wydawaniu Monitora Sądowego i Gospodarczego, DzU nr 139, poz. 1569, z późn. zm.

wymagane przez Kodeks spółek handlowych<sup>8</sup>. Monitor Polski B zawiera informacje finansowe o podmiotach gospodarczych, które na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości<sup>9</sup> mają obowiązek publikowania swoich sprawozdań finansowych. Informacje finansowe o spółdzielniach publikowane są natomiast w Monitorze Spółdzielczym (na podstawie ustawy Prawo spółdzielcze<sup>10</sup>).

Narzędziem dyscyplinującym kontrahentów do terminowego regulowania zobowiązań jest pieczęć prewencyjna (*preventive stamp*). Posłużenie się pieczęcią na wystawianych fakturach lub innych dokumentach handlowych służy jako sygnał ostrzegawczy dla partnerów biznesowych<sup>11</sup>. Informuje, iż w przypadku opóźnienia płatności, firma windykacyjna podejmie natychmiastowe działania. Takie uświadomienie kontrahenta o konsekwencjach ewentualnych opóźnień w zapłacie daje wymierne efekty. Jest środkiem zapobiegawczym.

Zadaniem pieczęci prewencyjnej jest poinformowanie kontrahenta o<sup>12</sup>:

- monitorowaniu wszystkich należności i ich wymagalności w określonym terminie,
- natychmiastowym przekazaniu sprawy wyspecjalizowanej instytucji, w przypadku nawet najmniejszych opóźnień w spłacie,
- poniesieniu wszelkich konsekwencji opóźnionych płatności przez nieuczciwego kontrahenta.

Ubezpieczenie należności (*credit insurance*) to kolejny instrument prewencyjny. Pozwala firmom sprzedawać swoje usługi lub produkty z odroczonym terminem płatności i jednocześnie gwarancją otrzymania za nie zapłaty. Sens ekonomiczny ubezpieczenia należności sprowadza się do zapewnienia przez ubezpieczyciela pokrycia strat majątkowych poniesionych przez ubezpieczających (kredytodawców). Ubezpieczeniem tym objęte są straty z powodu nieotrzymania od kredytobiorców – w sytuacjach określonych w umowie ubezpieczenia – należności za udzielony kredyt. Ubezpieczenie należności daje pewność, że w przypadku niewypłacalności dłużników lub przewlekłej zwłoki w zapłacie zostanie wypłacone odszkodowanie jako rekompensata za poniesione straty finansowe. Poprzez odszkodowanie strata z tytułu nieotrzymania należności zostaje zminimalizowana. Przedsiębiorstwo (kredytodawca) zachowuje płynność finansową.

Ubezpieczenie należności charakteryzuje się bliską współpracą pomiędzy ubezpieczycielem a ubezpieczającym. Ubezpieczyciel bada wypłacalność kontrahentów, doradza przy wyborze nowych partnerów handlowych, a ponadto może pełnić funkcję wywiadowni

---

<sup>8</sup> Na przykład informacje o zmianach umowy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy statutu spółki akcyjnej, zmiany w zarządzie danego przedsiębiorstwa.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU nr 121, poz. 591, z późn. zm.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, DzU nr 30, poz. 210, z późn. zm.

<sup>11</sup> M. Małek: *Pomiędzy teorią a praktyką*, „Bank” 2010, nr 11, s. 85.

<sup>12</sup> *Pieczęć prewencyjna*, <http://www.kruksa.pl/pl/oferta/prewencja/pieczec-prewencyjna/> (26.02.2012).

gospodarczej<sup>13</sup>. Gdy dojdzie do niewypłacalności odbiorcy, ubezpieczona firma otrzyma odszkodowanie zgodnie z zasadami zawartymi w umowie ubezpieczeniowej.

Kolejnym etapem zarządzania wierzytelnościami jest monitoring płatności<sup>14</sup>. Jest to usługa dla podmiotów, które chcą poprawić terminowość spłat swoich wierzytelności. Celem monitoringu jest zapobieganie powstawaniu przeterminowanych wierzytelności, między innymi poprzez konsekwentne przypominanie kontrahentom o zbliżającym się terminie płatności. Najczęściej korzystają z niego przedsiębiorstwa o masowym charakterze działalności, które wystawiają duże ilości faktur. Jest to usługa przeznaczona zwłaszcza dla firm prowadzących działalność w zakresie B2B (*Business to Business*), czyli sprzedających produkty lub usługi innym firmom.

Monitoring płatności pozwala na kontrolę sływu należności poprzez<sup>15</sup>:

- wczesną weryfikację faktur – badanie poprawności wystawionych faktur,
- weryfikację przepływu faktur,
- kontakt z kontrahentem w celu przypomnienia mu o zbliżających się terminach zapłaty.

Najważniejszym czynnikiem w analizie wierzytelności jest ilość dni do momentu zapłaty oraz po upływie tego terminu. Powinny zostać określone przedziały czasowe, od których jest uzależniony sposób postępowania wobec należności i wierzyciela. Pierwszym takim przedziałem jest okres od danego dnia przed terminem płatności do dnia zapłaty. W tym okresie dopuszczalne jest prowadzenie rozmów z kontrahentem przypominających o terminie płatności. Drugi przedział czasu obejmuje wierzytelności przeterminowane w niewielkim stopniu. Zależy głównie od specyfiki transakcji przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo. W polskich warunkach przyjmuje się kilku- a nawet kilkunastodniowe opóźnienia w zapłacie za normalne. W tym czasie rozmowy z dłużnikiem mają charakter ponagląjący. Trzeci etap obejmuje okres do dnia przekazywania spraw do windykacji. Co do zasady przyjmuje się windykowanie należności po upływie około 90 dni od daty zapłaty określonej w umowie<sup>16</sup>. W okresie tym każda czynność jest odnotowywana, np. daty rozmów, deklaracje dłużnika.

Zaobserwowanie sygnałów o problemach finansowych dłużnika umożliwiłoby szybkie uzyskanie zabezpieczeń i wstrzymanie dostaw, gdy zadłużenie jest jeszcze relatywnie niewielkie. Ewentualne postępowanie windykacyjne rozpoczyna się w momencie, gdy jest

---

<sup>13</sup> Z tym, że ubezpieczyciel prowadząc dodatkowo działania wywiadowcze, ponosi pełne ryzyko błędnej oceny kontrahenta. W przypadku wywiadów gospodarczych prowadzonych przez inne firmy, to przedsiębiorstwo (wierzyciel) zlecające przeprowadzenie wywiadu gospodarczego u kontrahenta ponosi odpowiedzialność za ewentualną błędną ocenę kontrahenta i jego niewywiązanie się z zobowiązań.

<sup>14</sup> W przypadku banków monitoring należy rozumieć jako obserwację ewolucji jakości kredytowej należności kredytowych. Szerzej: J. Goj: *Narzędzia pomiaru i analizy ryzyka kredytowego*, „Bank” 2010, nr 9, s. 60.

<sup>15</sup> *Monitoring płatności*, [http://www.coface.pl/CofacePortal/PL/pl\\_PL/pages/home/Windykacja\\_nalezności/Monitoring\\_platności](http://www.coface.pl/CofacePortal/PL/pl_PL/pages/home/Windykacja_nalezności/Monitoring_platności) (22.02.2012).

<sup>16</sup> A. Wójcik, T. Tarczyński: *Jak samodzielnie egzekwować należności?*, Wszechnica Podatkowa, Kraków 2002, s. 21.

duża szansa na to, że zakończy się ono sukcesem. Monitoring pozwala uniknąć długich, zmuśnych i kosztownych procesów sądowych<sup>17</sup>.

Monitoring płatności może być prowadzony bezpośrednio przez zainteresowane przedsiębiorstwo (wierzyciela) albo w ramach usługi outsourcingu. Zazwyczaj podmioty decydując się na zlecenie monitoringu przedsiębiorstwom zewnętrznym kierują się chęcią obniżenia kosztów monitoringu i optymalizacją modelu zarządzania przepływami. Aby to osiągnąć, podmiot świadczący usługę monitoringu powinien dysponować odpowiednim zapleczem technicznym, wiedzą (*know-how*), a także efektywnie przewidywać, kontrolować i szybko reagować na niepokojące sygnały.

W przypadku banków etap monitoringu płatności jest szczególnie istotny. Musi spełniać dwie funkcje:

- podwyższać terminowość spłat kolejnych rat zobowiązania,
- utrzymać zaufanie klienta.

Monitoringiem mogą być objęte zarówno duże pakiety faktur, jak również mniejsze portfele, wszystkie wierzytelności w pakiecie (monitoring pełny), bądź też wybrane przez klienta (monitoring niepełny). Oczywiście skuteczność tych działań jest tym większa, im wcześniej zostaną rozpoczęte (moment wystawienia faktury).

Obecnie poza monitoringiem wybranych portfeli należności, możliwe jest śledzenie informacji o pełnej sytuacji finansowej kontrahenta. Usługa monitoringu kontrahenta wspomaga działania prewencyjne dotyczące oceny i nadzoru zdolności kredytowej kontrahenta oraz kontrolę ryzyka związanego z danym kontrahentem. Monitoring kontrahenta w ramach systemu wczesnego ostrzegania umożliwia szybkie wychwycenie niepokojących sygnałów dotyczących sytuacji finansowej kontrahenta i podjęcie odpowiednich decyzji w reakcji na te sygnały.

Poprowadzenie postępowania na tym etapie powinno także umożliwić w przypadku należności, które nie zostały spłacone w ustalonym z klientem terminie, automatyczne i praktyczne przejście do kolejnego etapu – windykacji polubownej, sądowo-egzekucyjnej, bądź rozpoczęcia procedury umieszczenia danych dłużnika w biurach informacji kredytowej<sup>18</sup> i gospodarczej<sup>19</sup>.

Ważnym etapem zarządzania wierzytelnościami jest windykacja należności. Modele windykacji na przestrzeni lat podlegały ewolucji. Obecnie coraz częstszym rozwiązaniem

<sup>17</sup> *Monitoring płatności*, Verbum Polska, <http://www.vp.net.pl/4801/4885.html> (22.02.2012).

<sup>18</sup> W Polsce funkcjonuje Biuro Informacji Kredytowej SA (BIK), które zostało powołane przez banki i Związek Banków Polskich w 1997 r. na podstawie ustawy Prawo bankowe, zgodnie z którą banki, wspólnie z bankowymi izbami gospodarczymi, mogą utworzyć instytucję do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji. BIK wspomaga wymianę informacji kredytowych i ułatwia podejmowanie decyzji kredytowych przez banki i instytucje kredytowe.

<sup>19</sup> Biura Informacji Gospodarczej (BIG) działają na podstawie ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie informacji gospodarczych. Obecnie w Polsce funkcjonują trzy BIG-i: Biuro Informacji Gospodarczej InfoMonitor SA, Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej SA i Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej SA (KRD).

wybieranym przez wierzycieli jest outsourcing windykacyjny. Przedsiębiorstwa zlecają firmom zewnętrznym windykację, bo chcą obniżyć koszty działania, a ponadto chcą odciążyć przedsiębiorstwo od działalności, która nie jest jego podstawowym biznesem. Dobrze przygotowany merytorycznie i znający „od wewnątrz” specyfikę firmy pracownik wierzyciela jest znacznie bardziej skuteczny niż zewnętrzna firma windykacyjna. Jednak najczęściej bezpośrednią windykacją w firmie zajmują się handlowcy lub księgowi<sup>20</sup>. Windykacja prowadzona przez takie osoby najczęściej kończy się niepowodzeniem. W takiej sytuacji możliwości, jakimi dysponuje wyspecjalizowana firma windykacyjna, dają większe szanse na odzyskanie wierzytelności.

Głównymi czynnikami wpływającymi na decyzje wierzycieli o przekazaniu wierzytelności do outsourcingu są:

- większe możliwości wyspecjalizowanych firm dochodzenia wierzytelności (windykacja pozwala odzyskać 100% wierzytelności),
- niższe koszty w stosunku do windykacji prowadzonej samodzielnie (usługa windykacji jest kosztem obcym – outsourcing),
- wyeliminowanie ryzyka nieściągnięcia wierzytelności (w przypadku, gdy firma windykacyjna przejmuje na siebie to ryzyko),
- odpowiednie zaplecze: logistyczne, informatyczne, *call center*, windykatorzy terenowi.

Przed przyjęciem przez firmę windykacyjną zlecenia, wierzytelność jest sprawdzana pod kątem możliwości ściągnięcia długu oraz doboru poszczególnych technik działania. Gdy wynik analizy jest niezadowolający dla firmy windykacyjnej, nie podejmuje ona próby ściągnięcia wierzytelności. W takiej sytuacji firma windykacyjna może zaproponować umowę powierniczego przelewu wierzytelności, czyli prowadzić działania windykacyjne we własnym imieniu, ale na rachunek klienta. Ryzyko niepowodzenia windykacji istnieje zawsze i trzeba brać je pod uwagę zlecając windykację wyspecjalizowanej firmie. Przy pakietach wierzytelności masowych stosowane są modele statystyczne, gdyż weryfikacja wszystkich wierzytelności w pakiecie jest zbyt pracochłonna. W przypadku wierzytelności gospodarczych o dużej wartości, szczegółowej ocenie poddawana jest każda wierzytelność.

Im wcześniej wierzytelności zostają przekazane do windykacji, tym większe prawdopodobieństwo odzyskania długu. Do niedawna banki szukały u windykatorów pomocy, gdy umowa kredytu czy pożyczki została już rozwiązana<sup>21</sup>. Firmy windykacyjne zajmowały się

<sup>20</sup> R. Kowalski: *Opodatkowanie. Obrót wierzytelnościami. Windykacja 2007*, Unimex, Wrocław 2007, s. 52.

<sup>21</sup> W pozostałych przypadkach banki starały się same obsługiwać nieterminowo regulowane wierzytelności tak, aby windykacja nie wpłynęła negatywnie na relacje z klientami. Według badania przeprowadzonego przez PriceWaterhouseCoopers, większość klientów banków (ok. 90% respondentów), którzy mieli problem ze spłatą długu uważa, iż działania windykacyjne banków były bez zastrzeżeń. Wyniki tych badań zostały zaprezentowane na Kongresie Consumer Finance 16 grudnia 2010 r. w Warszawie. *Customer Experience w Consumer Finance*, PWC, Warszawa 2010, s. 11.

wówczas ściąganiem należności od wypowiedzianych kredytów, dla których zostały utworzone rezerwy. Obecnie około 70% postępowań windykacyjnych dotyczy spraw, w których umowa kredytowa jeszcze jest aktywna, a niezapłacona została jedna/dwie raty. Banki nie chcą tworzyć nowych rezerw – wolą podtrzymywać aktywność zagrożonych klientów, aby ich wiarytelności pracowały do końca w bilansach. Firmy windykacyjne otrzymują więc dużo więcej zleceń, aby przywrócić kredyt do normalności<sup>22</sup>.

W ostatnich latach zmianie uległ wizerunek firm windykacyjnych, które jeszcze do niedawna były postrzegane jako podmioty działające na pograniczu prawa. Nadal zdarzają się wymuszenia podczas egzekwowania długów, ale są to sporadyczne przypadki. Większość firm windykacyjnych traktowana jest obecnie jako równorzędni partnerzy biznesowi. Standardem na rynku są wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, dysponujące nowoczesnym zapleczem technicznym i informatycznym, zatrudniające specjalistów z różnych dziedzin. Ze względu na duże nakłady finansowe, znaczna część małych firm windykacyjnych nie wytrzymuje konkurencji na rynku. W ciągu ostatnich kilku lat wiele małych firm windykacyjnych zostało przejętych przez większe podmioty z tej branży, a część firm podjęła decyzję o zaprzestaniu działalności.

Na koszty usługi windykacyjnej składa się przede wszystkim prowizja dla firmy windykacyjnej. Prowizja ta waha się od kilku do kilkunastu procent odzyskanych kwot wiarytelności. Ponadto klienci mogą ponosić takie koszty jak: opłata za odbiór, składowanie, ochronę i wycenę przejętych zabezpieczeń. Konkurencja cenowa na rynku windykacyjnym doprowadziła do znacznego spadku liczby firm windykacyjnych. Na rynku pozostały nieliczne podmioty, które działają lokalnie, oraz kancelarie prawne o profilu windykacyjnym (wiele z nich zmieniło działalność w kierunku doradztwa prawnego oraz zamówień publicznych)<sup>23</sup>.

W ramach usługi windykacyjnej wyróżnia się kilka etapów: windykacja wstępna (przesądowa, polubowna), postępowanie sądowe, postępowanie egzekucyjne. Trudno jest oszacować maksymalny czas, na jaki zlecona wiarytelność trafia do firmy windykacyjnej. Zazwyczaj jest to uregulowane w umowie. Im dług trudniej ściągalny, tym należy się liczyć z dłuższym okresem zarządzania nim przez windykatora. Czasami zdarzają się jednak transakcje realizowane nawet w ciągu dwunastu godzin od złożenia zlecenia. Czas realizacji zlecenia zależy od wielu czynników m.in. od jakości baz danych wierzyciela, od momentu przekazania zlecenia (ilości dni po terminie płatności), od ilości zleceń przyjętych w danym momencie przez firmę windykacyjną (np. w takich miesiącach jak grudzień ma miejsce wzmożona aktywność na rynku windykacyjnym<sup>24</sup>).

Na rynku wiarytelności masowych, ze względu na ilość dłużników oraz niewielką wartość długu, większość technik windykacyjnych jest oparta na *call center* i masowym

<sup>22</sup> *Finansowanie rynku konsumenckiego: Raj utracony*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2010, nr 1, s. 11.

<sup>23</sup> D. Czapczko: *Zasadnicze zmiany na rynku wiarytelności*, „Gazeta Finansowa” z 16.06.2007 r.

<sup>24</sup> E. Więclaw: *Dłużników szybko przybywa na rynku*, „Parkiet” z 23.07.2010 r.



wysyłaniu odpowiednio przygotowanych pism do dłużników. Ze względu na niską wartość długów firmy windykacyjne rzadko kiedy kierują sprawy do sądu, częściej przekazują informacje o nierzetelnych dłużnikach do Biura Informacji Gospodarczej. Liczba dłużników w jednym z takich biur – Krajowym Rejestrze Długów – po wejściu w życie nowych przepisów umożliwiających wpis dłużnika do rejestru osobom fizycznym podwoiła się – z niespełna 970 tys. dłużników na koniec 2009 roku do prawie 1 940 tys. dłużników na koniec 2010 roku, a na koniec stycznia 2011 roku przekroczyła 2 mln dłużników<sup>25</sup>. Na podobną tendencję wskazuje również raport biura informacji gospodarczej InfoMonitora<sup>26</sup>.

Z windykacji sądowej korzystają wierzyciele, którzy wyczerpali możliwości dochodzenia należności na drodze polubownej. Postępowanie sądowe prowadzone jest albo łącznie z postępowaniem egzekucyjnym – jako kolejne czynności w kompleksowym procesie windykacji – albo niezależnie od siebie, np. w sytuacji posiadania przez wierzyciela tytułu wykonawczego może być zlecone jedynie postępowanie egzekucyjne.

Biorąc pod uwagę sprawy skierowane do sądów, to sytuacja w Polsce na przestrzeni ostatnich kilku lat znacznie się poprawiła. Zmiany w kodeksie postępowania cywilnego, zarówno te z 2000 roku<sup>27</sup>, jak i późniejsze – dostosowujące przepisy do wymogów Unii Europejskiej, doprowadziły do skrócenia czasu wydania przez sąd orzeczenia w sprawie o zapłatę niespornych należności. Obecnie wynosi on średnio ok. 2,5 miesiąca od dnia wniesienia sprawy, ale możliwe jest też wydanie orzeczenia w tego typu sprawach w ciągu kilku tygodni<sup>28</sup>. Przewlekłość postępowań sądowych dotyczy tylko części sądów. Wskaźniki czasu trwania postępowania w sądach w różnych okręgach sądowych są bardzo zróżnicowane. Wynika to z niedostosowania sieci sądów i rozkładu zatrudnienia do obciążeń mierzonych liczbą i stopniem skomplikowania spraw wpływających do sądów<sup>29</sup>.

W ostatnim etapie sprawy zostają przekazane komornikowi, którego zadaniem jest zajęcie wskazanej części majątku dłużnika<sup>30</sup>. Postępowanie egzekucyjne na ogół obejmuje sporządzenie wniosku egzekucyjnego, a następnie złożenie go do właściwej kancelarii komorniczej, pełnomocnictwo procesowe, ustalenie składników majątku dłużnika (co ułatwia

<sup>25</sup> Krajowy Rejestr Długów, *Kompleksowy Raport o Długach*, 9.03.2011, <http://www2.krd.pl/Centrum-prasowe/Raporty-KRD/Kompleksowy-Raport-o-D-ugach-luty-2011.aspx> (25.02.2012), s. 5.

<sup>26</sup> Według raportu InfoDług z lutego 2011 r. liczba klientów podwyższonego ryzyka w Polsce przekroczyła 2 mln, a niespłacone zadłużenie Polaków w ciągu ostatniego r. (luty 2010 do lutego 2011) wzrosło aż o 68%. Biuro Informacji Gospodarczej InfoMonitor SA, *InfoDług Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka*, 02/2011, s. 4.

<sup>27</sup> Ustawa z dnia 8 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych, ustawy o transporcie kolejowym i ustawy o usługach turystycznych oraz ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych i ustawy o działach administracji rządowej – w związku z dostosowaniem do prawa Unii Europejskiej, DzU nr 122, poz. 1314.

<sup>28</sup> P. Śladowski, M. Panfil: *Skuteczne i sprawne dochodzenie należności na drodze prawnej*, [www.e-prawnik.pl/biznes/windykacja-naleznosci/przebieg-postepowania/artykuly/skuteczne-i-sprawne-dochodzenie-naleznosci-na-drodze-prawnej.html](http://www.e-prawnik.pl/biznes/windykacja-naleznosci/przebieg-postepowania/artykuly/skuteczne-i-sprawne-dochodzenie-naleznosci-na-drodze-prawnej.html) (25.02.2012).

<sup>29</sup> J. Beldowski, M. Cizkowicz, D. Sześciło: *Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych*, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa 2010, s. 13.

<sup>30</sup> K. Pawłowski: *Nie spisuj długu na straty*, „CFO Magazyn Finansistów” 2005, nr 7, s. 25.

komornikowi przeprowadzenie skutecznej egzekucji), nadzór nad właściwym przebiegiem postępowania egzekucyjnego. Postępowanie egzekucyjne może być rozpoczęte tylko w sytuacji, gdy wierzyciel dysponuje tytułem egzekucyjnym z klauzulą wykonalności.

Jednym z elementów zarządzania wierzytelnościami jest ich odsprzedaż. Polega ona na odsprzedaży przez wierzyciela pojedynczej wierzytelności lub pakietu podmiotowi trzeciemu – zazwyczaj tym podmiotem jest firma windykacyjna<sup>31</sup>. Zakup może dotyczyć zarówno wierzytelności przeterminowanych, jak i wierzytelności bez opóźnień w spłacie. Dzięki tej operacji wierzyciel szybciej odzyskuje zaangażowane środki, a jego przepływy finansowe zostają udrożnione. Rezerwy tworzone na wierzytelności trudno ściągalne są zmniejszane. Dodatkową zaletą tej operacji jest brak konieczności prowadzenia postępowania sądowego i egzekucyjnego. W wyniku odsprzedaży wierzytelności wierzyciel uzyskuje poprawę płynności finansowej. Istotne jest, iż wierzytelności zbywane są po wartości niższej od nominalnej. Wierzyciel, zanim zdecyduje się na sprzedaż części swoich wierzytelności, powinien przeprowadzić szczegółową analizę opłacalności takiej transakcji.

W ciągu ostatnich kilku lat nastąpił wzrost znaczenia zakupów portfeli wierzytelności kosztem obsługi windykacyjnej w ramach inkasa wierzytelności. Do głównych przyczyn zaistniałych zmian należą<sup>32</sup>:

- wzrost skłonności wierzycieli do wystawiania na sprzedaż pakietów wierzytelności,
- rozwój sekurytyzacji i wzrost jej znaczenia na rynku polskim,
- większe możliwości firm windykacyjnych w zakresie pozyskania środków na zakup wierzytelności.

## Podsumowanie

Wartość polskiego rynku wierzytelności szacuje się na około 1 bln zł. Spowolnienie gospodarcze, które dotknęło nie tylko Polskę, ale również inne kraje, przyczyniło się do wzrostu wartości wierzytelności nieregularnych. Wartość tych wierzytelności przekroczyła 100 mld zł. Wzrost wartości wierzytelności nieregularnych przyczynił się do wzrostu znaczenia właściwego zarządzania wierzytelnościami w przedsiębiorstwach.

Model zarządzania wierzytelnościami, jaki obecnie funkcjonuje w gospodarce, coraz większą rolę przypisuje działaniom prewencyjnym, które zaczynają być postrzegane jako jedno z najistotniejszych działań w ramach całego procesu. Na rynku funkcjonuje wiele wyspecjalizowanych firm, które oferują kompleksowe usługi zarządzania wierzytelnościami, od działań prewencyjnych do windykacji. Również handel wierzytelnościami zyskuje obecnie na znaczeniu. Pojawia się coraz więcej możliwości odsprzedaży zarówno wierzytelno-

---

<sup>31</sup> B. Wyżnikiewicz: *Rynek wierzytelności w Polsce, kluczowe tezy raportu*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, s. 7–8.

<sup>32</sup> *Rynek zarządzania wierzytelnościami w Polsce oraz perspektywy jego rozwoju do 2014 roku*, IBnGR, Warszawa 2010, s. 12–13.

ści przeterminowanych, jak i regularnych. Rynek zarządzania wierzytelnościami dysponuje obecnie dużym potencjałem, co wskazuje na perspektywy jego dalszego dynamicznego rozwoju.

## Literatura

- Bełdowski J., Ciżkowicz M., Sześciło D.: *Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych*, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa 2010.
- Cichy J.: *Funkcjonowanie i rozwój rynku windykacji w Polsce*, [w:] *Harmonizacja rynków finansowych i finansów przedsiębiorstw w skali narodowej i europejskiej*, red. A. Bogus, M. Wypych, Difin, Warszawa 2007.
- Customer Experience w Consumer Finance*, PWC, Warszawa 12.2010.
- Czapeczko D.: *Zasadnicze zmiany na rynku wierzytelności*, „Gazeta Finansowa” z 16.06.2007 r.
- Finansowanie rynku konsumenckiego: Raj utracony*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2010, nr 1.
- Goj J.: *Narzędzia pomiaru i analizy ryzyka kredytowego*, „Bank” 2010, nr 9.  
<http://www.coface.pl>.  
<http://www.e-prawnik.pl>.  
<http://www.kruksa.pl>.  
<http://www.mg.gov.pl>.  
<http://www.vp.net.pl>.
- InfoDług Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka*, Biuro Informacji Gospodarczej InfoMonitor SA, 02/2011.
- Kompleksowy Raport o Długach*, Krajowy Rejestr Długów, 9.03.2011.
- Konopka T.: *Badanie wiarygodności kontrahenta*, [w:] *Jak odzyskiwać długi – rewindykacja*, red. D. Skuza i in., Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2003.
- Kowalski R.: *Opodatkowanie. Obrót wierzytelnościami. Windykacja 2007*, Unimex, Wrocław 2007.
- Małek M.: *Pomiędzy teorią a praktyką*, „Bank” 2010, nr 11.
- Pawłowski K.: *Nie spisuj długu na straty*, „CFO Magazyn Finansistów” 2005, nr 7.
- Rynek zarządzania wierzytelnościami w Polsce oraz perspektywy jego rozwoju do 2014 roku*, IBnGR, Warszawa 2010.
- Starkowski M.T.: *Zarządzanie ryzykiem i skuteczna windykacja: Zarządzanie wierzytelnościami nie znaczy tylko je ściągać*, „Bank” 2009, nr 9.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, DzU nr 30, poz. 210, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 22 grudnia 1995 r. o wydawaniu Monitora Sądowego i Gospodarczego, DzU nr 139, poz. 1569, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU nr 121, poz. 591, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 8 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych, ustawy o transporcie kolejowym i ustawy o usługach turystycznych oraz ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych

- nych i ustawy o działach administracji rządowej – w związku z dostosowaniem do prawa Unii Europejskiej, DzU nr 122, poz. 1314.
- Wieczorkiewicz R.: *Lepiej zapobiegać niż leczyć*, „Rynek Spożywczy” 2009, nr 11.
- Więclaw E.: *Dłużników szybko przybywa na rynku*, „Parkiet” z 23.07.2010 r.
- Wójcik A., Tarczyński T.: *Jak samodzielnie egzekwować należności?*, Wszechnica Podatkowa, Kraków 2002.
- Wyżnikiewicz B.: *Rynek wierzycelności w Polsce, kluczowe tezy raportu*, IBnGR, Warszawa listopad 2004.

*dr Ewa Nastarowicz*  
*Uniwersytet Łódzki*  
*Instytut Finansów Bankowości i Ubezpieczeń*

### **Streszczenie**

Właściwe zarządzanie wierzycelnościami jest obecnie istotnym elementem życia gospodarczego. Rola zarządzania wierzycelnościami wzrosła zwłaszcza po pojawieniu się skutków ostatniego kryzysu finansowego. Istotą zarządzania wierzycelnościami jest zapobieganie powstawaniu wierzycelności przeterminowanych oraz minimalizacja strat wynikających z kredytowania kontrahentów. Proces zarządzania wierzycelnościami zaczyna się nie od momentu wystawienia pierwszej faktury, ale już w momencie nawiązywania kontaktu z potencjalnym klientem. Dobrze przygotowany proces obsługi wierzycelności powinien być osadzony w czasie w taki sposób, by obejmował wszystkie etapy życia wierzycelności. Poprawny podział cyklu życia wierzycelności uwzględni specyfikę działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Celem referatu jest przedstawienie zmian jakie zaszły w podejściu do zarządzania wierzycelnościami na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat.

### **CHANGING THE MODEL OF DEBT MANAGEMENT IN COMPANIES OPERATING IN POLAND**

#### **Summary**

Proper debt management is now an essential element of economic life. The role of debt management increased after the recent financial crisis. The essence of debt management is the prevention of overdue debts and to minimize losses arising from credit of customers. The process of debt management starts not from the first invoice, but from the moment of making contact with a potential client. A well-structured process for handling claims must be spread out over time in such a way as to cover all stages of debt life. The correct division of the life cycle of the claim includes specific activities of the company. The purpose of this paper is to present the changes that have occurred in the approach to debt management over the last several years.