



## Skuteczne zarządzanie należnościami w firmie, a płynność finansowa przedsiębiorstwa

**Co to jest zarządzanie wierzytelnościami i kiedy się zaczyna? Czy dopiero kiedy zaistnieje problem z otrzymaniem płatności od dłużnika, czy wcześniej? A może zarządzanie wierzytelnościami zaczyna się już w momencie podejmowania decyzji o współpracy biznesowej, o zaciągnięciu zobowiązania lub też z punktu widzenia konsumenta, decyzji o zakupie? I może wpływ na tę decyzję i w konsekwencji na wierzytelności, ma wiele czynników: dochód, ceny produktów i energii, inflacja, koszty pracy, kurs walut a obecnie przedsięwzięcia gorączka zakupów i ryzyka związane z pandemią Covid-19 oraz nowym wariantem koronawirusa?**

**Hubert Czapiński**

prawnik, ekspert w dziedzinie windykacji międzynarodowej, właściciel firmy windykacyjnej Debtus, Wiceprzewodniczący Rady Polskiego Związku Zarządzania Wierzytelności

Zarządzanie wierzytelnościami to proces, rozpoczynający się w momencie powzięcia decyzji, która może skutkować zaciągnięciem zobowiązania, poprzez wszystkie etapy pośrednie (weryfikacja i scoring klienta/konsumenta, finansowanie/kredyt, ubezpieczenie/gwarancje, factoring, monitoring, negocjacje, postępowanie sądowe, egzekucja etc.) aż do pełnego rozliczenia/splaty kredytu, zapłaty za towar/wykonaną usługę. Jeśli uświadomimy sobie złożoność procesu i jego skalę, zobaczymy, jak ważnym elementem systemu finansowego jest branża zarządzania wierzytelnościami, która wspiera cały obrót gospodarczy, a nie tylko najbardziej widoczny i medialny fragment, jakim jest windykacja należności już po terminie płatności.

**Koniunktura na rynku zarządzania wierzytelnościami, czyli co czeka branżę w niedalekiej przyszłości?**

Obawiam się, że sytuacja finansowa konsumentów pogorszy się w 2022 r., co może mieć wpływ na realną możliwość splaty zobowiązań. Również firmy z sektora MŚP odczuwają negatywnie skutki inflacji, dodatkowo wpłyną na nie zmiany

wprowadzone przez Polski Ład, a zwłaszcza podwyżka zobowiązań publicznoprawnych. Co ciekawe, pomimo rekordowej inflacji oraz skokowo rosnącej ceny surowców i energii, wskaźnik PMI w Polsce rośnie od sierpnia, jednak przy braku wzrostu produkcji przemysłowej wydaje się, że wzrost napędzają przede wszystkim wyższe ceny. Jeśli polityka pieniężna NBP i RPP będzie schładzać popyt (wyższe stopy procentowe, czyli wyższe koszty pieniądza dla firm oraz konsumentów), to przy galopujących cenach oraz inflacji konsekwencje odczuje (już odczuwa) cała gospodarka. Wpływ na sytuację będzie mieć również nowy wariant koronawirusa i jego odporność lub jej brak na szczepienia, co może wymusi zdecydowane działania władz. Podsumowując, perspektywy nie wydają się zbyt optymistyczne, chyba że napłyną środki z UE związane z KPO co pozwoli utrzymać popyt wewnętrzny, ale za tym znów idzie wzrost inflacji. Rosnące znaczenie etyki w biznesie, a rynek windykacji

Branża windykacyjna, a w szczególności PZZW, czy TCM Group, do których należymy, promują najwyższe standardy etyczne w całym procesie windykacji. Nad przestrzeganiem kodeksów etycznych czuwa Komisja Etyki, która z całą stanowczością weryfikuje stosowanie się do zasad etycznych przez wszystkie firmy skupione w związku. Częścią działań skierowaną do naszych klientów oraz dłużników (również małych i średnich przedsiębiorców), jest program „Edukacyjnie o windykacji”, gdzie można znaleźć wszystkie informacje o całym

procesie i o tym, jak powinien on przebiegać. Bo tylko konsekwentne przestrzeganie zasad i edukacja przyniosą długoterminowe efekty w postaci zmiany nawyków dotyczących splaty zobowiązań.

**Rola windykacji polubownej w procesie odzyskiwania należności**

Windykacja polubowna jest kluczowa i według estymacji TCM Group prowadzi do zakończenia sukcesem ok. 83 proc. zleconych nam spraw, oczywiście w przypadku szybkiego rozpoczęcia działań, przy użyciu profesjonalnych narzędzi. Dobry windykator działa jako mediator pomiędzy dłużnikiem i wierzycielem, potrafiąc znaleźć obiektywnie najlepsze wyjście z trudnej sytuacji. Niejednokrotnie wspieramy dłużnika i oferujemy mu wielorakie rozwiązania, które prowadzą do wyrwania się ze spirali zadłużenia i złapania 'oddechu finansowego', dlatego zawsze warto z nami rozmawiać. Moim zdaniem idealna windykacja polubowna to taka, po zakończeniu której dłużnik i wierzyciel zaczynają ponownie współpracować z korzyścią dla obu stron. Do tego zawsze dążymy.

**Skuteczne zarządzanie należnościami w firmie, a płynność finansowa przedsiębiorstwa**

Część klientów świadomie i nieprzerwanie podejmuje działania, które poprawiają cashflow i zabezpieczają aktywa niezbędne firmie. Obecnie środki finansowe są niezbędne do gromadzenia zapasów, co przy zerwanych łańcuchach dostaw, brakach półproduktów (np. półprzewodniki, surowce) oraz skokowo rosnącym cenom, zapewnia firmom ciągłość produkcji konieczną do przetrwania. Monitorowanie sytuacji płatniczej kontrahentów (rozumiane również jako scoring oraz weryfikacje przyszłych partnerów biznesowych) i natychmiastowe wdrażanie adekwatnych działań wyprzedzających (redukcja limitów, skrócenie okresu płatności, przedpłaty, nowe

dostawy powiązane ze splatą zaległości) są najefektywniejszymi sposobami zapewniającymi płynność finansową, oczywiście o ile firma ma kompetentne zaplecze ludzkie oraz techniczne (know-how, systemy IT z monitoringiem oraz scenariuszami windykacji), żeby realizować kompleksową politykę w tym zakresie. Wydaje się, że najwydajniejszym i najtańszym rozwiązaniem dla większości podmiotów jest skorzystanie z usług profesjonalistów, którzy działają na zasadzie success fee/NCNP.

Zoptymalizowany proces windykacji Jako firma specjalizująca się w międzynarodowej windykacji B2 B, często otrzymujemy pytania, co zrobić w przypadku braku zapłaty od klienta z państwa x, bez szczegółów sprawy za to z oczekiwaniem ogólnej porady, która można zastosować w praktyce. Chcę podkreślić, że profesjonalna oferta nie może być ogólna i musi być dopasowana do wymagań konkretnego klienta oraz konkretnego przypadku. Inne wymagania dotyczą windykacji należności od odbiorcy towarów spożywczych w Afryce, gdzie często trzeba uwolnić dostawę z portu, negocjować z władzami, znać lokalne zwyczaje, również hierarchię plemienną i strefę wpływów, zaś inne dotyczą negocjacji finansowych dot. obsługi zaległego projektu z dużym koncernem w Azji, gdzie warunkiem sine qua non będzie lokalna firma na tyle duża i władna, żeby dotrzeć do decydentów na odpowiednim poziomie czębola. Znajomość specyfiki produktu, rynku oraz sposobów i lokalnych technik negocjacji jest niezastąpiona i będzie nieporównywalnie efektywniejsza do 'ogólnej windykacji zdalnej' prowadzonej z innego państwa.

**Zmiany legislacyjne w prawie windykacyjnym**

Na naszym rynku następuje stopniowe, ciagle wzmacnianie pozycji dłużników w stosunku do wierzycieli – tak było z ostatnimi zmianami k.c. oraz k.p.c. i wydaje się, że takie same skutki będzie mieć zapowiadana nowelizacja. Jakkolwiek projektowane

zmiany znane są np. z rynku niemieckiego (gdzie negocjacje z dłużnikiem zawieszają bieg przedawnienia), o tyle już w realiach krajowych zaistnieje konieczność wzięcia udziału w zinstytucjonalizowanej formie mediacji czy zawezwaniu do zawarcia próby ugodowej (dlaczego nie w formie prosto udokumentowanych negocjacji?). Intencją wydaje się odciążenie sądów i skierowanie nacisku na polubowne rozwiązywanie sporów, jednak następuje ponowne ograniczenie wierzycieli (3 miesiące na wytoczenie powództwa po mediacji, jedynie zawieszenie biegu przedawnienia po zawezwaniu do próby ugodowej). Być może to zbyt daleka ingerencja ustawodawcy w prawa wierzycieli i próba sformalizowania procesu windykacji polubownej, który przecież ma już wypracowane schematy działania, daleko bardziej elastyczne i efektywne. Wczesna reakcja gwarancją sukcesu Sukces windykacji jest zależny od upływu czasu, a im szybciej rozpocznie się działanie, tym lepiej i skuteczniej. W przypadku stwierdzenia problemu z obsługą zobowiązań przez kontrahentów sugerujemy jak najszybciej skorzystać z profesjonalnej obsługi windykacyjnej. W obszarze działań własnej firmy warto postawić na prewencję oraz edukację kontrahentów. Czyli weryfikacja klientów, zwłaszcza zagranicznych, precyzyjne zapisy umowne, zapisy na sąd polski lub e-arbitraż, dokumentacja(!), konsekwentne informowanie o terminie zapłaty za dostarczony towar/wykonaną usługę oraz ciągły monitoring płatności np. w formie uprzejmej wiadomości 2-3 dni przed terminem płatności oraz już 2-3 dni po terminie. Dopelnieniem działań będą własne czynności windykacyjne rozpoczynane 7-14 dni po terminie płatności, a już 30-60 dni po terminie sprawa powinna być procedowana przez partnerską firmę windykacyjną. Tylko dobrze zaplanowany proces windykacyjny będzie skuteczny. Na zakończenie życzę wszystkim dużo zdrowia, samych sukcesów oraz roku 2022 bez długów i zawirowań w gospodarce.

# Zoptymalizowany proces windykacji, czyli o ofercie szytej na miarę potrzeb przedsiębiorcy

Proces windykacji możemy zdefiniować jako szereg czynności podejmowanych przez wierzyciela wobec dłużnika, mających na celu jak najszybsze odzyskanie należności. Wydawać by się to mogło prostą i łatwą czynnością, nic jednak bardziej mylnego.



Katarzyna Skalska

prawnik, Kancelaria Prawna  
Mediator

Proces ten stanowi bowiem wielowymiarową i skomplikowaną dziedzinę, bez znajomości której odzyskanie zobowiązania będzie niemożliwe lub co najmniej częściowo bezskuteczne. Wskazać bowiem należy, iż działania związane z odzyskiwaniem należności pieniężnych to szereg procesów łączących w sobie nie tylko wiedzę, ale i osobę prawnika, windykatora, sędziego, jak i komornika sądowego, w związku z czym każdy z nich należy z uwagą zaprojektować.

## Jak skutecznie odzyskać swoją należność?

Skorzystanie z outsourcingu usług prawnych lub zatrudnienie w firmie wyspecjalizowanego prawnika to inwestycja w pewność, że proces windykacji przebiegnie w sposób efektywny, a co więcej w jak najkrótszym czasie.

Podnieść godzi się, iż proces windykacji długów jest złożony i dzieli się na kilka zasadniczych etapów, do których zalicza się:

- postępowanie polubowne, które jest pierwszym i zarazem obligatoryjnym etapem ubiegania się o spłatę długu, koniecznym do wykazania w razie skierowania sprawy na drogę postępowania sądowego, polegający przede wszystkim na skutecznym nawiązaniu kontaktu z dłużnikiem, a następnie wezwaniu go do zapłaty należności;

- postępowanie sądowe – następujące w momencie wystąpienia przez wierzyciela z powództwem cywilnym w sytuacji, gdy na etapie polubownym nie udało się skontaktować z dłużnikiem lub w sytuacji, gdy ten odmówił zapłaty. Polega on przede wszystkim na przygotowaniu dokumentów pod kątem sporządzenia pozwu o zapłatę, a następnie jego złożeniu we właściwym dla strony – Sądzie, jak również składania wszelkich pism procesowych, które będą miały na celu uzyskanie zabezpieczenia roszczenia poprzez uzyskanie Nakazu Zapłaty lub Wyroku;

- postępowanie klauzulowe – głównym celem tego etapu jest uzyskanie klauzuli wykonalności, czyli aktu zawierającego stwierdzenie Sądu, że Tytuł uprawnia wierzyciela do egzekucji;

– postępowanie egzekucyjne, które ma miejsce w momencie wpływu do właściwego komornika sądowego – wniosku w przedmiocie wszczęcia egzekucji i polega głównie na szeregu podejmowanych, zgodnie z wnioskiem wierzyciela, działań i czynności przez komornika sądowego celem odzyskania należności, a także nadzoru nad tymi działaniami przez wierzyciela lub jego pełnomocnika.

Powyższe potwierdza, iż koniecznym elementem skutecznej windykacji jest nie tylko posiadanie wiedzy z zakresu danej dziedziny prawnej, ale także umiejętność kompleksowego podejmowania decyzji, w taki sposób, aby wszystkie wyżej wskazane procesy stworzyły efektywny system, w tym także wzajemnie uzupełniały się, a nawet często działały równolegle.

## Jak wyglądają działania wyspecjalizowanej w dochodzeniu należności kancelarii prawnej?

Poza tak oczywistymi elementami, jak kontakty telefoniczne lub mailowe z dłużnikiem celem nakłonienia go do spłaty swojego zobowiązania, skierowaniem do niego przed sądowego lub przed egzekucyjnego wezwania do zapłaty, ustalenia terminu rzeczony spłaty, zawarcie ugody i ustaleniem harmonogramu spłaty, istnieje szereg rozwiązań alternatywnych, które też mają znaczący wpływ na efektywność dochodzenia należności.

Do jednego z nich należy zaliczyć wywiad gospodarczy stanowiący kompleksowy raport o sytuacji finansowej i stanie majątkowym dłużnika, wyko-

nywany dzięki współpracy Kancelarii Prawnych z zewnętrznymi firmami. Nadzrędnym celem wywiadu gospodarczego jest ustalenie majątku dłużnika, jak również jego aktualnych danych teleadresowych. Taka wiedza stanowi niezbędną pomoc w podejmowaniu decyzji, w jaki sposób pokierować dalej danym postępowaniem, nie narażając jednocześnie wierzyciela na ewentualne i niepotrzebne koszty w przypadku niewypłacalności dłużnika. Co więcej, często dzięki tego rodzaju działaniu – wierzyciel ma możliwość wystąpieniem z dodatkowym powództwem *actio pauliana* w sytuacji, gdy dłużnik celowo wyzbył się swojego majątku.

Kolejną istotną kwestią jest również reprezentacja wierzyciela w postępowaniu karnym w sytuacji naruszenia przez dłużnika w trakcie procesu windykacji przepisów ustawy z dnia 6 czerwca 1997 roku – kodeks karny.



**Skorzystanie z outsourcingu usług prawnych lub zatrudnienie w firmie wyspecjalizowanego prawnika to inwestycja w pewność, że proces windykacji przebiegnie w sposób efektywny**

Działania te objawiają się poprzez złożenie zawiadomienia o możliwości popełnienia przestępstwa, odpowiedzi na wszelki wnioski i pisma, jak również reprezentacją w trakcie rozprawy. Dzięki znajomości procesu cywilnego proces karny będzie tylko formalnością.

## Jakie są korzyści z nawiązania współpracy z zewnętrznym działem prawnym?

Reasumując, jak wykazano powyżej, proces windykacji jest procesem wbrew pozorom trudnym i długofalowym. Nawiązanie współpracy z zewnętrznym działem prawnym daje nie tylko gwarancję powodzenia, ale także optymalizację kosztów, które w większości na późniejszym etapie będą dochodzone od dłużnika. Dodatkowo Kancelarie Prawne dzięki indywidualnemu podejściu do każdej ze spraw, jak również posiadaniu wykwalifikowanych pracowników z ogromem wiedzy i doświadczenia odróżniają się od typowych, standardowych aktywności windykacyjnych podejmowanych samodzielnie przez wierzycieli. Działają one bowiem w odpowiednich normach prawnych, które pozwalają na optymalne wykorzystanie określonych sankcji, a to z kolei stanowi ich klucz do sukcesu – wpływając jednocześnie na czas dochodzenia przedmiotowych należności.

Względem powyższego, w sytuacji zalegania przez kontrahenta z zapłatą, rekomenduje się jednorazową konsultację lub nawiązanie doraźnej/stalej współpracy z działami prawnymi.

# Cyfryzacja i funkcjonalność – przyszłość rynku wierzycielności

Większa sprzedaż portfeli wierzycielności na rynku, szybsze zlecenie odzyskania należności przez firmy obsługujące klientów masowych, a także przedsiębiorstwa z sektora MŚP, wzrost znaczenia outsourcingu i dalsza cyfryzacja usług windykacyjnych – to perspektywy rynku zarządzania wierzycielnościami na najbliższe lata.



Jakub Kostecki

prezes zarządu, Kaczmarek  
Inkasso

Kończący się rok był znacznie lepszy niż poprzedni pod względem sprzedaży długów przez pierwotnych wierzycieli. Pandemiczna niepewność powstrzymywała w 2020 r. instytucje finansowe przed udzielaniem kredytów i pożyczek gotówkowych, a klientów przed ich zaciąganiem. W porów-

naniu do poprzednich lat sprzedaż była niewielka, a co za tym idzie – mniej było też niespłaconych zobowiązań. Banki i instytucje pożyczkowe nie pozbywały się należności na rzecz funduszy sekurytyzacyjnych w takiej skali jak wcześniej. W 2021 r. koniunktura była zdecydowanie korzystniejsza – rynek kredytów i pożyczek przyspieszył, a obrót wierzycielnościami znacznie się zwiększył.

Jednocześnie instytucje finansowe, które nie sprzedają długów, coraz bardziej doceniają rolę zewnętrznych firm windykacyjnych w procesie odzyskiwania należności. Rozumieją bowiem, że dochodzenie zapłaty za pośrednictwem profesjonalnego podmiotu, znającego techniki mediacyjne i dysponują-

cego odpowiednimi narzędziami, jest znacznie bardziej efektywne niż działania wewnętrzne. Wyraźnie widać, że rola outsourcingu będzie rosła, bo firmy ze wszystkich sektorów gospodarki chcą skupić się na rozwoju własnego biznesu, a odzyskiwanie zapłaty od klientów powierzać firmom windykacyjnym i kancelariom prawnym.

## Firmy potrzebują szybko pieniędzy

Im większa firma, tym większa sprzedaż, a tym samym rosnące prawdopodobieństwo wzrostu liczby niesolidnych klientów. Galopująca inflacja oraz zakłócenia, jakie wywołała w gospodarce pandemia, spowodowały, że przedsiębiorstwa będą chciały jeszcze mocniej zadbać o swoją płynność finansową. Korporacjom działającym w segmencie B2C i B2B, jak też firmom z sektora MŚP mocno zależy na odmrożeniu pieniędzy. Będą więc szybciej podejmować decyzje o uruchomieniu działań windykacyjnych, aby odzyskać

pieniądze za swoją pracę i mieć środki na bieżącą działalność oraz inwestycje.

Kaczmarek Inkasso, obsługując na masową skalę klientów strategicznych, takich jak banki, firmy pożyczkowe, leasingowe, telekomunikacyjne czy ubezpieczeniowe, obserwuje ich profesjonalne podejście do zarządzania należnościami. Mają oni pełną świadomość wagi procesu windykacyjnego, ale jest tam również miejsce na empatię w stosunku do osób i podmiotów zadłużonych, szczególnie teraz w okresie epidemii. U dostawców usług masowych zarządzanie wierzycielnościami zaczyna się od procesów wewnętrznych, monitoringu płatności, a następnie jest kontynuowane poprzez współpracę z zewnętrznymi firmami na etapie polubownym lub sądowo-egzekucyjnym.

Tymczasem mniejsze podmioty wciąż powoli otwierają się na współpracę z firmami windykacyjnymi i kancelariami praw-

ny, choć ich świadomość w tym zakresie wyraźnie rośnie, a pandemia dodatkowo przyspieszyła decyzje MŚP o korzystaniu z tych rozwiązań.

## Windykacja jednym kliknięciem

Cyfryzacja usług to naturalny kierunek rozwoju biznesu, którego znaczenie w bliższej i dalszej perspektywie będzie rosło. Dlatego by maksymalnie uprościć przedsiębiorcom dostęp do windykacji, Kaczmarek Inkasso zintegrowało swoje systemy z platformami księgowymi oraz ERP, m.in. Comarch (poprzez platformę Apfino), InsERT, inFakt czy ING Usługi dla Biznesu. Tą drogą mogą oni prosto i wygodnie przekazać swoje wierzycielności do windykacji. Pozostali przedsiębiorcy mają możliwość skorzystania z aplikacji WinGO.pl, która pozwala na samodzielne zlecenie odzyskania należności. Dzięki temu zarządzanie finansami i unikanie zatorów płatniczych jest prostsze niż dotychczas.

## RYNEK WINDYKACJI

# Wczesna reakcja gwarancją sukcesu, czyli jak unikać opóźnień w płatnościach?

**Co trzeci przedsiębiorca w pandemii skarży się na kłopoty z uzyskaniem na czas płatności od swoich kontrahentów. Przetarminowane należności są główną przyczyną utraty płynności finansowej w firmie i powodem zatorów płatniczych w całej gospodarce. Gwarancją sukcesu w biznesie jest więc prewencja i szybka reakcja – czynności, które należy podjąć, aby zapobiec opóźnieniom w płatnościach i skutecznie zdyscyplinować kontrahenta do zapłaty w wyznaczonym terminie.**

**Dariusz Szkaradek**

prezes zarządu firmy  
faktoringowej NFG

Jak pokazują dane Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej, sytuacja finansowa wielu firm w pandemii pogorszyła się. Od marca 2020 r. wzrosło zadłużenie transportu, budownictwa, handlu, motoryzacji. Ponadto ostatnie badanie „KoronaBilans MŚP” pokazuje, że 32 proc. firm skarży się na kłopoty z uzyskaniem na czas płatności od swoich kontrahentów, a 30 proc. przedsiębiorców przyznaje, że z powodu pandemii nie opłaca swoich faktur na bieżąco. Zapytani, dlaczego nie płać na czas, najczęściej odpowiadają, że sami czekają na zapłatę od swoich kontrahentów (52 proc.). Zdecydowana większość, bo blisko 80 proc., spóźnia się zapłatą do miesiąca. Niecałe 15 proc. przedsiębiorców wskazuje, że opóźnienia w płatnościach z ich strony trwają od 2 do 3 miesięcy. Jeśli dodamy do tego tak popularny w relacjach B2B odroczony termin płatności, to nierzadko firma po drugiej stronie kontraktu

musi czekać na zapłatę nawet 120 dni. Tak jest, chociażby w branży transportowej.

## Kosztowne skutki opóźnień w płatnościach

A konsekwencje przetarminowanych należności w portfelach firm są niezwykle kosztowne.

- Pierwsza i najważniejsza to utrata wypłacalności. Firmy, którym kontrahenci nie płać na czas, mają problem z regulowaniem w terminie własnych zobowiązań. Utrata wypłacalności pociąga za sobą utratę płynności finansowej, ale też zaufania w biznesie. Solidny przedsiębiorca w jednej chwili staje się nierzetelnym kontrahentem – kimś, komu nie można ufać.
- Opóźnienia w płatnościach są jedną z przyczyn powstawania zatorów płatniczych w obrocie gospodarczym. Gospodarka to system naczyń połączonych. Gdy jedno ogniwo zawodzi, cały łańcuch ulega osłabieniu.
- Wreszcie, z powodu opóźnień w płatnościach firmy tracą możliwość realizacji swoich podstawowych celów. Mają problem z wprowadzaniem nowych produktów i usług na rynek, wstrzymują bądź odsuwają w czasie kluczowe projekty, muszą re-

dukować zatrudnienie i obniżyć wynagrodzenia. Aby ratować budżet, wiele z nich sięga po finansowanie zewnętrzne. Raty kredytu stanowią jednak dodatkowe obciążenie. Problemy z płynnością finansową pogłębiają się i... koło się zamyka.

Dlatego, zamiast biernie czekać, aż kontrahent przypomni sobie o fakturze i ureguluje płatność, należy reagować natychmiast. Niestety z doświadczenia firm windykacyjnych wynika, że przedsiębiorcy zbyt późno zlecają odzyskanie należności. Tym samym bagatelizują zagrożenie, jakim jest utrata własnej płynności finansowej. Natomiast o skuteczności windykacji decyduje w dużej mierze czas, jaki upłynął od terminu wymaganej zapłaty. Im szybciej faktury zostaną przekazane firmie windykacyjnej, tym większa szansa na zwrot pieniędzy. O wiele łatwiej jest odzyskać pieniądze, jeśli od terminu płatności minął miesiąc, góra dwa, a znacznie trudniej, gdy faktura jest przetarminowana rok lub więcej. Co więc zrobić, żeby opóźnienia w płatnościach w ogóle nie miały miejsca? Skorzystaj z narzędzi prewencyjnych.

## Zapobiegać – nie leczyć!

Na szczęście nawet najmniejsi przedsiębiorcy w Polsce (jednoosobowe działalności gospodarcze, mikrofirmy) mogą już dzisiaj korzystać z rozwiązań biznesowych, które jeszcze do niedawna były dostępne wyłącznie dla dużych firm, a które skutecznie chronią płynność finansową i zapobiegają jej utracie. Należą do nich:

- Weryfikowanie i monitorowanie kontrahenta – wiadomo, że lepiej

współpracować tylko z rzetelnymi klientami. Ryzyko, że nie zapłaci w terminie, jest wówczas dużo niższe niż współpraca z niesolidnym płatnikiem, dłużnikiem notowanym w KR D. Dlatego sprawdzenie kontrahenta przed nawiązaniem współpracy z nim, powinno być koniecznym obowiązkiem każdego właściciela firmy. Niestety w pandemii to nie wystarczy. Jak pokazuje nasze badanie, stali klienci nie są już dla przedsiębiorców gwarancją stabilności finansowej. Co czwarty właściciel mikro, małej i średniej firmy przyznaje, że przed pandemią stali kontrahenci regulowali faktury terminowo, a jeśli nawet się spóźniali, to z reguły nie dłużej niż 15 dni. W koronakryzysie te opóźnienia wydłużyły się nawet do 60 dni! Dlatego oprócz weryfikowania potencjalnych kontrahentów, trzeba też na bieżąco monitorować klientów, z którymi pracujemy na stałe.

- Monitorowanie płatności i motywowanie klienta do terminowej zapłaty – to dobra praktyka biznesowa, bo pozwala przedsiębiorcy trzymać rękę na pulsie. Ma on pod kontrolą finanse firmy i pokazuje klientowi, że poważnie traktuje kwestie zobowiązań.
- Narzędzia wspierające płynność finansową – czyli działania prewencyjne, które chronią firmę w sytuacji odroczonych terminów zapłaty, jak i zapobiegają opóźnieniom w płatnościach ze strony kontrahentów, a więc przede wszystkim faktoring w cesji jawnej. Co ważne, współczesny model faktoringu online to taki multitool – narzędzie wielofunk-

cyjne: chroni płynność finansową przedsiębiorcy, zapewnia błyskawiczne finansowanie w przypadku długich terminów zapłaty, gwarantuje wsparcie zewnętrznej firmy, motywuje kontrahenta do uregulowania faktury na czas, a w razie konieczności – uruchamia windykację. W dodatku pieniądze pozyskane w ramach faktoringu przedsiębiorca może przeznaczyć na dowolny cel biznesowy, jak np. bieżące opłaty do ZUS-u i urzędu skarbowego, płatności za towary, materiały, usługi wobec dostawców czy wypłaty wynagrodzeń i premii dla pracowników.

## Płynność na wagę złota

Zapobieganie opóźnieniom w płatnościach jest zdecydowanie tańsze niż późniejsze leczenie skutków przetarminowanych należności. Złota jest na wagę złota. Jak pokazuje nasze niedawne badanie zrealizowane wspólnie z Krajowym Rejestrem Długów „Płatności i finansowanie przedsiębiorstw w czasie pandemii”, co drugi przedsiębiorca z sektora MŚP przyznaje, że największym wyzwaniem jest dla niego obecnie utrzymanie płynności finansowej (48,7 proc.). Z reguły główną przyczyną tego typu problemów są właśnie opóźnione płatności od klientów. Gdy wydatki w firmie kumulują się, a kasa świeci pustkami, pojawiają się kłopoty finansowe. Prawdziwy sukces w biznesie to zrobić wszystko, by nie dopuścić do takiej sytuacji – sięgnąć po rozwiązania, które w porę uchronią firmę przed finansową katastrofą.

## Zachować płynność finansową w czasach kryzysu

**Zachowanie płynności finansowej w czasach kryzysu spędza sen z powiek wielu managerom i właścicielom firm. Zarządzanie należnościami w biznesie to problem złożony i często przekraczający możliwości działu księgowości czy finansów w danym przedsiębiorstwie. W sukcesie potrzebom polskich firm przychodzą dostawcy usług zewnętrznych.**

**Paweł Starczak**

menedżer ds. rozwoju biznesu,  
Billecta Poland

Windykacja i faktoring to narzędzia, po które przedsiębiorcy sięgają wtedy, gdy potrzebują wsparcia w obszarze należności i płynności finansowej. Mimo kilku podobieństw oba

produkty finansowe różnią się na tyle wyraźnie, że raczej nie stanowią dla siebie konkurencji; co więcej, mogą się z powodzeniem uzupełniać.

## Nie działać „po fakcie”

Windykację przedsiębiorcy traktują raczej jako narzędzie stosowane po zaistnieniu szkody – gdy odbiorca zwleka z płatnością, kontakt z nim staje się utrudniony, nie przejawia chęci współpracy. Powiązane rozwiązania oferowane przez firmy windykacyjne, takie jak pieczęć prewencyjna czy systemy zarządzania należnościami pozwalają zminimalizować ryzyko wystąpienia niepożądanego zdarzenia, ale gros aktywności firm windykacyjnych to działania „po fakcie”.

## Poprawianie płynności finansowej danego przedsiębiorstwa

Faktoring to z kolei instrument, którego głównym zadaniem jest poprawianie płynności finansowej danego przedsiębiorstwa. Stosowany jest zazwyczaj wtedy, gdy przedsiębiorca oferuje swoim odbiorcom długie terminy płatności, a oczekiwanie na zapłatę kilkadziesiąt dni staje się znaczącym utrudnieniem dla działania biznesu. Firma faktoringowa, po dopełnieniu przez klienta i jego odbiorców niezbędnych formalności, wypłaca kilkadziesiąt procent wartości faktury (zazwyczaj jest to nie mniej niż 80 proc.) już nawet w ciągu jednego dnia od przekazania dokumentów. Klient może uregulować swoje zobowiązania publicznoprawne, płacić dostawcom za towary i usługi bez zbędnych opóźnień. Co więcej, umiejętne zastosowanie faktoringu pozwala zwiększyć konkurencyjność danej firmy – w razie potrzeby można wydłużyć terminy płatności czy też rozliczać się z dostawcami szybciej niż dotychczas, otrzymując w zamian korzystne ra-

baty, nierzadko pokrywające koszty uzyskania takiego finansowania.

## Połączone siły

Działania prewencyjne to obszar, na którym można wskazać cechy wspólne faktoringu i windykacji. Jednym z rodzajów faktoringu jest faktoring bez regresu. W jego przypadku usługa jest dodatkowo wsparta ubezpieczeniem należności, które są objęte faktoringiem. Wskazani przez klienta odbiorcy są weryfikowani pod kątem ryzyka ich niewypłacalności. Pozwala to zminimalizować zagrożenia płynące ze współpracy z nieznanymi odbiorcami, którzy oczekują odroczonych terminów płatności, także tymi z rynków eksportowych. Firmy faktoringowe oprócz finansowania dają też swoim klientom cały wachlarz usług z zakresu tak zwanej miękkiej windykacji – a więc zarządzanie należnościami uzupełnione w razie potrzeby

o monitorowanie dłużników, weryfikację sald, wezwania do zapłaty. Na polskim rynku finansowym istnieją też narzędzia dotyczące sprzedaży wierzytelności przetarminowanych – wyspecjalizowana firma ocenia możliwości odzyskania długu i oferuje klientowi zależną od trudności danej sprawy kwotę, wchodząc w rolę wierzyciela i ścigając dalej dłużnika niejako na własny rachunek, jest to jednak produkt bliższy windykacji niż faktoringowi. Przedstawianie tych dwóch rozwiązań jako konkurujących ze sobą byłoby zbyt dużym uproszczeniem tej tematyki. Jeśli firma potrzebuje dodatkowych środków w obrocie, sięganie po windykację nie rozwiąże jej problemów. Podobnie przedsiębiorca borykający się z nierzetelnymi dłużnikami i chcący odzyskać swoje należności nie sięgnie po faktoring. Każde z tych rozwiązań pokaże pełnię użyteczności wtedy, gdy jest dobrane odpowiednio do potrzeb.

## Rynek pocztowy a branża windykacyjna

Dane Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce mówią, że w II kwartale 2021 roku wartość nominalna wierzytelności obsługiwanych przez jego członków wyniosła 137,6 mld zł. Swój udział mają w niej wierzytelności sektora finansowego, przedsiębiorstw oraz konsumentów. Ich liczba sięga setek tysięcy sztuk, co dla firm windykacyjnych oznacza bardzo wysoką liczbę spraw do monitorowania. Kontakt z dłużnikami często prowadzony jest w formie korespondencji listowej, co sprawia, że branża windykacyjna jest dziś jednym z największych nadawców, wpływając na kształt całego rynku pocztowego.

„Raport o stanie rynku pocztowego” publikowany przez Urząd Komunikacji Elektronicznej podaje, że w roku 2020 operatorzy pocztowi zrealizowali ponad 1 mld przesyłek listowych i była to najliczniej realizowana usługa pocztowa. Tradycyjna korespondencja papierowa, choć coraz częściej wypierana przez komunikację elektroniczną, wciąż ma kluczowe znaczenie dla wielu obszarów gospodarki. Jednym z nich jest branża windykacyjna, dla której pocztowa forma monitorowania należy do podstawowych narzędzi postępowania polubownego i sądowego.

– Drukowana korespondencja listowa regularnie stosowana jest przez organy administracji publicznej, nadawców reklamowych czy operatorów sieci komórkowych i telewizji kablowych, ale nade wszystko sektor finansowy. W strukturze sprzedaży Speedmail branża finansowa obejmująca banki, firmy ubezpieczeniowe oraz windykacyjne zajmuje pierwsze miejsce i odpowiada za blisko 29 proc. liczby naszych zleceń, z czego jedna trzecia to nadania branży windykacyjnej – mówi Janusz Konopka, prezes zarządu Speedmail, największego w Polsce niezależnego operatora pocztowego.

### Skala wierzytelności to setki tysięcy sztuk i miliardy złotych

Z danych Rejestru Dłużników BIG InfoMonitor wynika, że po I kwartale 2021 roku liczba niesolidnych dłużników w Polsce wyniosła 2,74 mln osób<sup>2</sup>. Jak zauważa ZPF, w strukturze polskiego rynku dominującą rolę odgrywają wierzytelności konsumenne. Pod koniec 2019 stanowiły one 81,5 proc. wierzytelności czynnych, podczas gdy korporacyjne 18,5 proc<sup>3</sup>. Branża zarządzania wierzytelnościami ma dziś ręce pełne pracy. Skalę działań firm windykacyjnych można pojąć, przyglądając się choćby dwóm grupom ich klientów: bankom oraz instytucjom pożyczkowym. W połowie 2020 roku w imieniu banków podmioty windykacyjne obsługiwały 180 tys. sztuk wierzytelności o wartości 2,2 mld zł. W imieniu instytucji pożyczkowych było to 300 tys. sztuk o wartości 1,2 mld zł<sup>4</sup>.

– Ciężko dokładnie określić, jaka jest skala wierzytelności na rynku komunikacji miejskiej i kolejowej, gdyż nikt nie prowadzi takich badań. Jeżeli chodzi o naszą spółkę, to przez cały czas utrzymujemy poziom ok. 500 tys. czynnych spraw kupio-



nych i ok. 250 tys. na zlecenie, ale ogólna skala na pewno jest większa – mówi Krzysztof Laba, wiceprezes spółki Statima. – Rynek windykacyjny stale się rozwija, a do obsługi coraz większej liczby spraw wykorzystywane są nowoczesne technologie, takie jak voice boty czy algorytmy ustalające ilość monitów i terminy ich wysyłania. Największą skuteczność przy ściąganiu długów ma oczywiście osobista rozmowa, ale zaraz za

nią znajduje się komunikacja drogą pocztową – dodaje.

### Papier wzbudza zaufanie i poprawia skuteczność

Postępowanie windykacyjne można podzielić na dwie podstawowe fazy. Pierwsza z nich zakłada procedurę polubownego rozwiązania sprawy. Jej celem jest nawiązanie dialogu z dłużnikiem i jego monitorowanie, które ma doprowadzić do spłaty należności.

Służy temu, zarówno kontakt zdalny za pośrednictwem telefonu lub korespondencji listowej, jak i osobiste spotkania. Jeżeli działania te nie przyniosą skutku, rozpoczyna się etap windykacji prawnej, który obejmuje postępowanie sądowe, mogące zakończyć się komorniczą egzekucją długu. W obu przypadkach między wierzycielem a dłużnikiem prowadzona jest regularna korespondencja, która nadaje sprawie formalnego wymiaru i stanowi dokumentację procesową.

– W przypadku postępowania windykacyjnego, papierowa korespondencja zdecydowanie potwierdza swoją wartość. Listowne monity podnoszą wiarygodność wysyłającego i nadają sprawie większą wagę. Co więcej, drukowana forma sprawia, że wysłany list nabiera mocy dokumentu, który może być wykorzystany w dalszym postępowaniu. Wiarygodność i skuteczność tej formy doręczeń doceniają nie tylko firmy zajmujące się zarządzaniem należnościami. Z korespondencji tego typu również chętnie korzystają firmy pożyczkowe, ubezpieczeniowe czy banki, dla których dodatkowym atutem jest bezpieczeństwo i poufność – dodaje Janusz Konopka, prezes zarządu Speedmail. W lutym 2020 r. Sejm znowelizował Kodeks postępowania cywilnego, a wraz z nim przepis mówiący o tym, że list polecony zawierający pismo procesowe, po dwukrotnym awizowaniu zostaje uznany za doręczony. Teraz, po nieudanej dwukrotnie próbie doręczenia, nadawca będzie miał obowiązek ustalenia nowego adresu pozwanego i doręczenia odpisu pisma za pośrednictwem komornika sądowego. To w teorii może oznaczać jeszcze więcej przesyłek związanych z procesem windykacji.

REKLAMA

## ALEKTUM GROUP

Od momentu, gdy się budzimy, nasza rzeczywistość, nasze sukcesy i nasza przyszłość zależą od siły jednej rzeczy: od naszych relacji. Wszyscy jesteśmy od nich zależni. Nawet okoliczności biznesowe. W czym tkwi tajemnica? W zaufaniu. To wartość, która jest głęboko zakorzeniona w Grupie Alektum. Jesteśmy przekonani, że branża windykacyjna ma do spełnienia ważną rolę w dzisiejszym społeczeństwie. Pomagamy ludziom w trudnej sytuacji, jednocześnie pomagając firmom uzyskiwać zapłatę.

Nasze doświadczenie w zarządzaniu wszystkimi typami interesariuszy w ekosystemie organizacji pozwala nam zrozumieć różnego rodzaju perspektywy, czynniki stresujące i potrzeby pojawiające się na każdym ogniwie łańcucha wartości. Oznacza to, że możemy znaleźć najlepsze rozwiązanie dla każdego. Wymaga to również zrozumienia. Nie każde rozwiązanie jest odpowiednie dla wszystkich. Niestandardowe rozwiązania są konieczne do tworzenia korzyści biznesowych.

Znajdujemy rozwiązania, które uwalniają wartość, wykorzystują lokalną wiedzę na wszystkich rynkach międzynarodowych i dostarczają naszą kompleksową ofertę z jednego punktu kontaktowego, neutralizując wszelkie trudności od początku do końca.

Zapraszamy do kontaktu:

[www.alektumgroup.com](http://www.alektumgroup.com) • [info@alektumgroup.pl](mailto:info@alektumgroup.pl)

## RYNEK WINDYKACJI

## WHO IS WHO W BRANŻY WINDYKACJI

**Szanowni Państwo**

Kiedy i jak windykować? Co leży u podstaw obaw wielu przedsiębiorców, którzy zwlekają z działaniem przekonani, że rozpoczęcie procedury windykacyjnej to początek końca współpracy z klientem? Jakie dziś metody na odzyskanie zobowiązań stosują firmy windykacyjne i jak na przestrzeni lat zmieniał się ten rynek? A przede wszystkim – kto go

tworzy i nim zarządza? Na te i inne pytania znajdziecie Państwo odpowiedź w naszym raporcie – tak z tekstów przygotowanych przez ekspertów, jak i zestawienia, w którym prezentujemy Państwu najważniejsze postaci z sektora windykacji. Życzymy ciekawej lektury.

*Redakcja*

**PIOTR BADURA**

WICEPREZES ZARZĄDU CRIF, KBIG

Od osiemnastu lat związany z grupą CRIF, która stworzyła wiodące biura danych gospodarczych i zarządzania ryzykiem kredytowym w Austrii, Niemczech i Szwajcarii. Odpowiadał za rozwój platformy informa-

cyjnej oraz działających w niej produktów, między innymi z obszaru detekcji wyłudzeń. Współtworzył rozwiązania dla liderów branży e-commerce, finansowej i telekomunikacyjnej. Wcześniej zarządzał zespołami pro-

jektowymi w firmach takich jak Comarch, Onet. Absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej, kierunku informatyka oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kierunek finanse i bankowość.

**AGNIESZKA BARAN – PŁOMIŃSKA**

PREZES ZARZĄDU, AFORTI COLLECTIONS

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego. Doświadczony radca prawny specjalizujący się w prawie handlowym, rynkach kapitałowych i zarządzaniem windykacją, z udokumentowaną historią pracy w renomowanych instytucjach finansowych, w tym Getin Noble Bank. Pełniła funkcję kierownika działu

prawnego w firmach z sektora finansowego przez okres około czterech lat. Założycielka firmy LifeBelt. Od momentu dołączenia do Grupy AFORTI, prezes zarządu Aforti Collections. W swojej pracy stawia na współpracę tak z pracownikami, jak i partnerami biznesowymi oraz połączenie wiedzy, doświadczenia z nowoczesnymi

technologiami, wierząc że właśnie dzięki temu jesteśmy w stanie uzyskać efekt synergii i skutecznie odpowiadać na potrzeby naszych partnerów w coraz bardziej dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Na co dzień menedżer wierzący w swój zespół, dbający o rozwój kompetencji pracowników i komunikację z nimi.

**REMIGIUSZ BRZEZIŃSKI**

PREZES ZARZĄDU, INKASO WEC

Prezes Grupy Kapitałowej WEC z wykształcenia jest prawnikiem. Ukończył Wydział Prawa i Administracji UŁ, pełni rolę sekretarza Komisji Etyki w PZZW. Posiada wieloletnią praktykę biznesową z zakresu podstaw prawnych funkcjonowania obrotu gospodarczego w Polsce. W 1995 r. stworzył od podstaw Grupę Kapitałową WEC, którą obecnie stanowią: Kancela-

ria Prawna – Inkaso WEC, Kancelaria Prawna WEC Sroczyński i Wspólnicy, E-wierzyciel, WEC Finanse oraz Kancelaria Biegłych Rewidentów WEC Witczak i Wspólnicy. Grupa specjalizuje się w obszarze usług prawnych i finansowych. Jej usługi obejmują faktoring, zarządzanie wierzytelnościami oraz szkolenia. Firma oferuje swoim klientom wiele usług w jednym

miejscu, co podnosi skuteczność działań. Windykacja oferowana przez Inkaso WEC oparta jest na najważniejszych dla biznesu wartościach. Inkaso WEC wie, jakie są wymagania dynamicznie zmieniających się sytuacji na rynkach, dlatego buduje swoją markę w oparciu o nowoczesne narzędzia IT i podnoszenie poziomu know-how.

**TOMASZ IGNACZAK**

DYREKTOR GENERALNY, KRUK

W Grupie KRUK pracuje od 2004 r. Na początku kariery zajmował m.in. stanowiska team leadera Contact Center, kierownika oddziału w Wałbrzychu czy menedżera procesu optymalizacji Contact Center. W 2007 r. został zaangażowany w rozwój rynków zagranicznych Grupy KRUK. Doświadcze-

nie, które zdobył w Polsce, stanowiło ważny element realizacji projektów, które Grupa KRUK rozwijała w Rumunii i w Czechach. W sierpniu 2011 r. dołączył do zespołu KRUK Romania, gdzie od 2013 r. pełnił funkcję dyrektora generalnego i przez siedem lat z sukcesami kierował rumuńską spółką.

W 2020 r. wrócił do Polski, gdzie objął stanowisko dyrektora generalnego KRUK i zarządza polskim biznesem. Jest absolwentem geografii na Uniwersytecie Łódzkim, ukończył też studia podyplomowe w WSB we Wrocławiu na kierunku zarządzanie.



## JAKUB KOSTECKI

PREZES ZARZĄDU, KACZMARSKI INKASSO

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (zarządzanie przedsiębiorstwem) oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu (handel zagraniczny). Ukończył również Akademię Strategicznego Przywództwa oraz Personal Leadership Academy w ICAN Institute. Karierę zawodową rozpoczął w wieku 20 lat w firmie windykacyjnej Kaczmarcki Inkasso. W latach 2000-2004 współpracował z Kancela-

rią Prawną Koksztys, a przez następne dwa lata z Kancelarią Prawną Lexus, w której stworzył i zarządzał Departamentem Prawnym odpowiedzialnym za nadzorowanie postępowań sądowych i egzekucyjnych. Od 2006 r. związany z polsko-niemiecką firmą Kaczmarcki Altor Asset Management, w której jako prezes zarządu realizował strategię inwestycyjną. Od października 2008 r. jako wiceprezes zarządu odpow-

wiada za rozwój Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej. W listopadzie 2015 r. stanął na czele firm Kaczmarcki Inkasso oraz Kancelarii Prawnej Via Lex, liderów branży zarządzania wierzytelnościami na zlecenie klientów masowych oraz z sektora MŚP. Zaangażowany w ciągły rozwój rynku zarządzania wierzytelnościami. Za swoje osiągnięcia nagradzany przez branżę finansową.



## KRZYSZTOF KRAUZE

PREZES ZARZĄDU, INTRUM

Absolwent kierunku Informatyka i Ekonometria Uniwersytetu Łódzkiego. Swoją karierę zawodową rozpoczął w czasie studiów od budowania modeli ekonometrycznych dla przedsiębiorstw oraz wdrażania systemów call center. Z Intrum związany od kilkunastu lat – najpierw jako specjalista w zespole rozwoju Call Center, następnie kierował zespołem analiz

i ryzyka. W 2007 r. objął stanowisko dyrektora operacyjnego. Od 2008 r. pełni funkcję członka rady nadzorczej Intrum Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych. Od 2015 r. jest dyrektorem zarządzającym Intrum w Polsce. Lubi wyzwania i zmieniające się warunki biznesowe. Zawsze nawiązuje otwartą i szczerą komunikację, szuka kompromisów i konsensusu. Wie,

jak stworzyć silny i merytoryczny zespół z najlepszymi liderami. Ambitny menedżer, który w swojej codziennej pracy wykorzystuje naturalną zdolność do analizy danych, wiedzę z zakresu IT i biznesu. Przekłada się to na efektywne poszukiwanie rozwiązań, skuteczne działanie i wprowadzanie usprawnień, co jest niezbędne w branży zarządzania wierzytelnościami.

## MARCIN NAKIELSKI

VICE PRESIDENT SALES, ALEKTUM

Z wykształcenia politolog, student MBA – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Z rynkiem windykacji związany od ponad 15 lat, doświadczenie zdobywał w największych instytucjach finansowych w Polsce m.in. Kruk,

Eurobank, E-kancelaria Grupa Prawno – Finansowa, Complex Credit Solution. Autor wielu artykułów związanych z zarządzaniem wierzytelnościami. W dotychczasowej karierze zarządzał działami sprzedaży oraz windykacji. W Alek-

tum od dziewięciu lat odpowiedzialny za pion sprzedaży oraz marketingu, aktualnie również za rozwój firmy na rynkach Czeskim i Słowackim. Prywatnie pasjonat koszykówki oraz herpetologii.



## JAROSŁAW PRYTUŁA

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY, KANCELARIA PRAWNA „LEXUS” M. BOBOLEWSKI I SPÓŁKA

W branży windykacyjnej pracuje od 25 lat, z czego od dziewiętnastu pełni funkcje kierownicze i dyrektorskie. Ma praktyczną wiedzę w dziedzinie windykacji i egzekucji należności. Praktyczną wiedzę operacyjną nabywał, pracując w latach 90. w największej wówczas firmie windykacyjnej na polskim rynku, przecierając wspólnie szlaki w tej tworzącej się dziedzinie działalności w kraju. Następnie podjął współpracę z kancelarią prawną zarządzającą wierzytelnościami masowymi z sektora finansowego,

która była, wówczas, liderem na rynku windykacji należności, gdzie sprawował funkcje na szczeblu managerskim i zajmował się tworzeniem procesów obsługi windykacyjnej przekazywanych portfeli spraw. Brał czynny udział przy tworzeniu procedur i procesów zgodnych z europejskimi standardami obrotu wierzytelnościami niezbędnymi do uzyskania certyfikacji ISO. W każdej z firm wypracowywał pozycję lidera na tle innych firm konkurencyjnych o tym samym profilu prowadzonej działalności. Z Kancelarią Prawną

„Lexus” związany jest niemal od początku jej istnienia. Zarządza blisko dwustu osobowym zespołem windykatorów w siedzibie Kancelarii oraz rozbudowaną i zarazem jedną z największych w kraju, siecią pracowników terenowych. Czynnie uczestniczy we współtworzeniu procedur na potrzeby obsługi masowych portfeli wierzytelności, prowadzi coachingi wewnętrzne. Jest absolwentem Wyższej Szkoły Zarządzania. Zdobył również tytuł Master of Business Administration MBA (Apsley Business School London)

## ADW. MICHAŁ RĄCZKOWSKI

PARTNER, RK LEGAL

Od 2006 roku wspólnie z adw. Michałem Kwiecińskim zarządza kancelarią RK Legal, która jako jedyna na polskim rynku łączy prawną obsługę przedsiębiorstw z kompleksowym zarządzaniem wierzytelnościami. Firma wspiera banki i instytucje pożyczkowe, firmy leasingowe, fundusze sekurytyzacyjne oraz podmioty z branży ener-

getycznej i telekomunikacyjnej w sprawnym odzyskiwaniu należności B2B i B2C. Opracowuje własne, innowacyjne rozwiązania technologiczne, które pozwalają efektywnie zarządzać projektami i na bieżąco raportować postępy prowadzonych spraw. Jest członkiem Konfederacji Lewiatan, Polskiego Związku Przedsiębiorstw

Finansowych w Polsce oraz międzynarodowej sieci Euro Collect Net Lawyers. Posiada licencję KNF na zarządzanie funduszami sekurytyzacyjnymi. Jest autorem komentarzy prasowych i współautorem komentarza wydawnictwa Wolters Kluwer: „Ustawa o komornikach sądowych. Ustawa o kosztach komorniczych”.

