

# LIDERZY WINDYKACJI



## Jak uchronić się przed nierzetelnym kontrahentem?

**Każdy przedsiębiorca miał w swojej historii mniej lub więcej kontrahentów, o których jak najszybciej chciałby zapomnieć. Mało tego, wracając w pamięci do momentu rozpoczęcia współpracy, widzimy liczne sygnały, które sugerowały, że coś może pójść nie tak. I zastanawiamy się, dlaczego ich nie dostrzeżliśmy lub je ignorowaliśmy?**



**MICHAŁ KINKEL,**

członek Rady Polskiego Związku Zarządzania Wierzytelnościami

A może po prostu nie chcieliśmy wyciągać wniosków, które nasuwały się same? Zamiast tego brnęliśmy dalej we współpracę, która ostatecznie kończyła się w najlepszym przypadku stratą czasu. A w tym gorszym, ale niestety częstszym, jakże realną stratą finansową. Jest wiele czynników, które wpływają na to, dlaczego takie sytuacje mają miejsce. Jednym z nich jest brak obiektywizmu. Jeżeli zainwestujemy naszą energię w jakiś projekt, to po czasie zaczyna nam zależeć, aby doprowadzić go do końca. Widzimy tylko dobre strony i je wyolbrzymiamy. Natomiast te złe staraliśmy się bagatelizować, albo sami szukamy dla nich usprawiedliwienia. Kolejnym czynnikiem jest brak dostępu do informacji. Podejmując decyzję o rozpoczęciu współpracy

z nowym kontrahentem, dokonujemy analizę w oparciu o dostępne dane. Przeprowadzamy też pewnie jakiś wywiad środowiskowy, wpytując w branży czy ktoś zna, współpracował, ma jakieś doświadczenie pozytywne lub negatywne. Ale czy na pewno sprawdzamy wszystko? Otóż na pewno nie! Jest wiele różnych źródeł gromadzących informację, o których nie mamy nawet pojęcia. Do innych, takich jak Bankowe Biuro Informacji Kredytowej, zwyczajnie nie mamy dostępu.

### Narzucić sobie procedury

Warto narzucić sobie jakieś procedury postępowania z każdym nowym pojawiającym się u nas kontrahentem i konsekwentnie się ich trzymać. Do najprostszych należy wytransferowanie całego tego procesu do firmy zewnętrznej. Może to być firma windykacyjna, faktoringowa lub ubezpieczająca należności handlowe. Współpraca z każdą z nich wiąże się z określonymi korzyściami oraz ograniczeniami. Ale też zawsze wiąże się z większą ochroną przed nierzetelnymi kontrahentami.

### Rola windykatora

Stala współpraca z firmą windykacyjną sprawia, że nasze należności objęte są monitoringiem i windykacją przedsądową oraz w razie konieczności sądowo-komorniczą. Firma windykacyjna może też dokonywać wstępnej weryfikacji zdolności płatniczej naszych kontrahentów. Należności objęte monitoringiem są przez firmę windykacyjną „pilnowane” od momentu ich powstania. Nawiązywany jest kontakt telefoniczny z kontrahentem. Otrzymuje on przypomnienia o terminie płatności, a jeżeli nie zrealizuje zapłaty na czas, rozpoczyna się procedura windykacji polubownej. W jej trakcie firma windykacyjna stara się wyegzekwować naszą należność i tak przygotować dokumenty, aby ewentualna sprawa sądowa mogła być prowadzona maksymalnie szybko i skutecznie. W przypadku braku efektów w postaci zapłaty przechodzimy do windykacji sądowo-komorniczej. Aczkolwiek wszystkie poprzednie działania podejmowane są po to, aby nie była ona konieczna.

### Rola faktora

Współpraca z firmą faktoringową to przede wszystkim finansowanie należności w momencie jej powstania. Otrzymujemy więc środki w momencie wystawienia faktury. Firma faktoringowa dokonuje też analizy naszych kontrahentów i nadaje im odpowiednie limity finan-

sowania. Finansowane faktury powinny być objęte monitoringiem oraz windykacją przedsądową, oraz sądowo-komorniczą, chociaż nie każdy faktor taką usługę oferuje. Niektóre firmy faktoringowe ograniczają się jedynie do finansowania, a w przypadku braku zapłaty korzystają z regresu i pobierają wypłacone środki z naszego konta, zwracając do naszego majątku finansowaną fakturę. Umowa taka jest tańsza, ale nie zabezpiecza nas przed nierzetelnym kontrahentem. Dlatego warto już na początku ustalić, czy zależy nam jedynie na finansowaniu, czy na pełnej procedurze monitoringu i windykacji. Tylko ta druga opcja wpływa znacząco na ochronę przed nierzetelnymi kontrahentami. Musimy też pamiętać o tym, że nie każdy kontrahent otrzyma wnioskowane limity faktoringowe. Niemniej jednak firmy faktoringowe powinny mieć rozwiązania i na takie przypadki. Wiąza się one z ustanawianiem przez kontrahentów dodatkowych zabezpieczeń, które pozwolą zwiększyć limity finansowania i tym samym nie rezygnować ze współpracy z kontrahentem.

### Rola ubezpieczyciela

Firma ubezpieczeniowa również analizuje naszych kontrahentów i nadaje im limity ubezpieczenia, w zamian za wyliczoną składkę ubezpieczeniową. W ramach tych limitów jeżeli nasz kontrahent nie zapłaci, możemy taką fakturę

przekazać do firmy ubezpieczeniowej i otrzymać wypłatę szkody. Należy pamiętać, że i tu mamy szereg ograniczeń. Ochrona ubezpieczeniowa z reguły obejmuje upadłość oraz trwałą niewypłacalność naszego kontrahenta. Nie obejmuje natomiast oszustwa oraz wyłudzenia. Aby ochrona naszych interesów była pełna, musimy się też stosować do nadawanych limitów ubezpieczeniowych. Oznacza to, że jeżeli firma ubezpieczeniowa takiego nie nada, to musimy odmówić takiemu kontrahentowi przyznania terminu płatności i zaoferować mu jedynie współpracę o zaliczki lub przedpłaty. Może to znacząco ograniczyć krąg naszych odbiorców.

### Korzystać z dostępnych narzędzi

Jak widać, współpraca z firmą zewnętrzną zawsze poprawia nasze bezpieczeństwo obrotu. A co, jeżeli nie chcemy tego robić? Musimy przyjąć wtedy jakieś reguły postępowania, w zależności od wielkości naszej firmy oddelegować do tego osobę bądź kilka osób, a następnie konsekwentnie się tych reguł trzymać. Ważne jest, aby analizować każdego nowego kontrahenta, korzystając ze wszystkich ogólnodostępnych baz danych. Przeprowadzać też jakiegoś rodzaju wywiad środowiskowy na jego temat oraz zachować zdrowy rozsądek i zwracać uwagę na wszelkie podejrzane sygnały, nie bagatelizując żadnego z nich.

REKLAMA



**PARTNER WSPIERAJĄCY NAJLEPSZE FIRMY WINDYKACYJNE**  
4-B Group Sp. z o. o. • www.4-b.pl www.4-bgroup.pl • tel. 570 063 444



# Jeżeli się leczyć – to u profesjonalistów

**Wśród kilku „żelaznych” czynników, jakie zawsze wymienia się w kontekście wpływu na kondycję polskiego sektora MSP, takich jak koszty pracy czy obciążenia podatkowe, od wielu lat pojawia się jeszcze jeden – nieterminowe płatności kontrahentów.**

**MACIEJ ZIEMSKI,**  
prezes Zarządu EWRA

Warunkują one cash flow polskich firm oraz są nierozdzielnie związane z dodatkowymi kosztami przedsiębiorcy dotkniętego tym problemem. Dlatego poza klasyczną windykacją na etapie polubownym czy sądowym na znaczeniu zyskiwać zaczyna prewencja. Pomimo że sytuacja wydaje się znacznie lepsza niż jeszcze to lat temu, wciąż żywy jest wśród polskich przedsiębiorców mit, iż windykacja to działania agresywne i pewna droga do utraty kontrahenta. Wprawdzie świadomość sektora MŚP w tym zakresie rośnie i coraz więcej firm, również dzięki szkoleniom organizowanym przez podmioty skupione wokół Polskiego Związku Zarządzania Wierzytelnościami, zaczyna windykację postrzegać znacznie szerzej – jako ogół działań zmierzających nie tylko do odzyskania należności, ale również jako działania prewencyjne, mające na celu zapobieganie powstaniu problemu, wciąż jednak zdecydowana większość sektora nie zarządza problemem w odpowiedni sposób.

Dobrze przeprowadzona windykacja ma walor prewencyjny. Korzystanie z profesjonalnych podmiotów czy czas reakcji w przypadku nieterminowych należności to zagadnienia, o których powiedziano już w zasadzie wszystko. Niechęć do outsourcingu w przedmiocie windykacji, motywowana obawą o pogorszenie relacji z przeciągającym płatność kontrahentem

pozostaje w oczywistej sprzeczności z coraz wyższymi standardami, jakie prezentuje polska branża windykacyjna. Dbają o to związki zrzeszające firmy windykacyjne czy kancelarie prawne, dbają o to same firmy. W branży na dobre rozgościła się już nawet certyfikacja potwierdzająca spełnienie norm ISO, co jest najlepszym dowodem na to, iż dawno już odeszliśmy od modelu windykacji agresywnej i opartej na motywowaniu dłużnika strachem. Nie zapominajmy również, iż dobrze przeprowadzona windykacja ma walor prewencyjny – dłużnik powinien nie tylko spłacić zobowiązanie, ale zrozumieć, iż ponowne opóźnianie płatności będzie nieopłacalne również dla niego. Służą temu m.in. obciążenia, które za zgodą wierzyciela mogą być stosowane w procesie windykacji, takie jak odsetki za opóźnienie

czy obciążenie kosztami windykacji. W branży panuje również całkowita zgoda, iż reakcja na nieterminową płatność powinna być możliwie najszybsza – zarówno statystyki skuteczności jak i analiza kosztów windykacji (w tym konieczność uruchomienia procedur sądowych) jasno pokazują, iż im szybciej wierzyciel profesjonalnie zajmie się problemem, tym większa szansa na skuteczną i relatywnie taną windykację.

**Szersze postrzeganie windykacji**  
Optymistycznym sygnałem, jaki wychodzi z sektora MŚP, jest coraz większe zainteresowanie przedsiębiorców prewencją w obszarze nieterminowych płatności. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się szkolenia dedykowane zarówno dla działów sprzedaży jak i działów finansowych, które pomagają zarówno prawidłowo zarządzać należnością w procesie wewnętrznym (przed ewentualnym skorzystaniem z zewnętrznej kancelarii) jak i rozpoznać nierzetelnego kontrahenta przed nawiązaniem współpracy. Doświadczenia ostatnich lat i mocne wahania płynności finansowej wielu podmiotów sprawiły, iż bez-

refleksyjne nastawienie na generowanie przychodów ustępuje powoli miejsca ostrożności przy doborze kontrahentów. Wspomniane wcześniej szersze postrzeganie windykacji sprawia, iż coraz większa grupa przedsiębiorców pozyskuje na etapie negocjacji warunków oraz samej sprzedaży informacje, które są nieocenione dla ewentualnego dochodzenia należności. Podkreślić należy, iż kontrahent na tym etapie będzie dużo bardziej skory do odpowiedzi na pytania, do czego posłuży zakupiony towar albo jakie kontrakty realizuje, niż na etapie ewentualnej windykacji, gdzie najpewniej odmówi udzielania takich informacji. Należy mocno podkreślić, iż informacje pozyskane na długo przed ewentualną windykacją mogą w późniejszym okresie zaważyć na jej skuteczności.

## Zabezpieczanie należności na etapie sprzedaży

Drugim elementem, który zaczyna być doceniany przez przedsiębiorców, jest prawidłowe zabezpieczenie należności na etapie sprzedaży. O ile nadal przytłaczająca większość transakcji nie jest zabezpieczona w żaden sposób, o tyle syste-

matycznie rośnie zainteresowanie zarówno ubezpieczeniem transakcji (jak podaje Polska Izba Ubezpieczeń, wzrost wynosi ok. 10 proc. rok do roku) jak i samodzielnym zabezpieczeniem należności przez sprzedawców. Widać również zmiany co do samego rodzaju zabezpieczenia – najprostszy i najpopularniejszy od lat weksel powoli oddaje pole takim narzędziom jak zastaw czy zabezpieczenie hipoteczne. Przyczyną są prozaiczne – weksel wystawiony przez niewypłacalnego kontrahenta będzie miał znaczenie jedynie w zakresie obniżenia kosztów ewentualnej drogi sądowej, nie przybliży nas natomiast do odzyskania należności. Twarde zabezpieczenia takie jak zabezpieczenie hipoteczne – znacznie podnosi szanse powodzenia. Oczywiście, aby zabezpieczenie było skuteczne, konieczne jest zachowanie odpowiedniej formy jego ustanowienia, stąd też warto, aby już na etapie zabezpieczania należności zasięgnąć porady profesjonalnego podmiotu. Elementem, który również zasługuje na uwzględnienie przy poruszaniu tematu zapobiegania zatorom płatniczym i wspierającym weryfikację kontrahentów, są dostępne na polskim rynku wywiadownie gospodarcze. Mocny rozwój tych platform w ostatnich latach, połączony z dużą konkurencyjnością w tej branży, daje polskiemu przedsiębiorcy szeroki wybór dobrych jakościowo rozwiązań pozwalających na weryfikację zarówno polskich jak i zagranicznych firm. Polski sektor MŚP ma jeszcze przed sobą długą drogę, jeżeli chodzi o masowe i efektywne korzystanie z narzędzi, jakie daje rynek w zakresie windykacji oraz zapobiegania zatorom płatniczym, natomiast optymizmem napawa fakt, iż coraz częściej decydenci zdają się dostrzegać z pozoru oczywiste prawdy – że lepiej zapobiegać, niż leczyć, a jeżeli już leczyć – to u profesjonalistów, a nie samemu.



## Lider windykacji online w Polsce – Vindicat

**Dlaczego windykacja w modelu success fee w systemie Vindicat.pl to najlepsze rozwiązanie dla małych i średnich przedsiębiorstw? I dlaczego tak często przedsiębiorcy poszukują takiego rozwiązania? O odpowiedź na powyższe pytania poprosiliśmy prezesa innowacyjnego legaltech Vindicat.pl – Bogusława Biedę.**



W zakresie modelu success fee Vindicat.pl oferuje klientom taką możliwość. Automatyczna windykacja online, która bardzo szybko zdobywa kolejnych zadowolonych przedsiębiorców, oferuje pełną automatyzację działań, które prowadzą do odzyskania należności z nieopłaconych faktur. Przebiega w całości przez Internet. Jak działa? To proste. Aby skutecznie odzyski-

wać pieniądze, wystarczy zarejestrować się w systemie Vindicat.pl. lub jeżeli system zintegrowany jest z systemem księgowym wskazać nieopłacone faktury i jednym kliknięciem uruchomić proces windykacji automatycznej. Całość procesu realizuje się automatycznie – bez zaangażowania osób odpowiedzialnych za firmowe finanse. W jaki sposób system Vindicat.

pl odzyska pieniądze? W ramach windykacji automatycznej system Vindicat.pl wykonuje aż 10 powtarzalnych czynności polubownych.

Każda z nich zwiększa szansę na szybkie odzyskanie pieniędzy od nierzetelnych klientów.

System Vindicat.pl automatycznie:

- generuje wezwania do zapłaty z należnymi odsetkami i opłatą tzw. 40 Euro (SMS, e-mail);
- wysyła do klientów powiadomienia o terminie zapłaty (SMS, e-mail);
- wysyła powiadomienia w wyznaczonym dniu zapłaty (SMS, e-mail);
- wysyła powiadomienia o zamiarze dodania sprawy na popularną i wysoko pozycjonowaną giełdę

długów Vindicat.pl celem jej sprzedaży (SMS, e-mail);

- dodaje sprawę na giełdę długów;
- generuje informacje o upublicznieniu danych nierzetelnego klienta na giełdzie długów (SMS, e-mail);
- wysyła powiadomienia o zamiarze dokonania wpisu do BIG InfoMonitor (SMS, e-mail);
- wysyła powiadomienia o zamiarze skierowania sprawy do sądu (SMS, e-mail);
- dodaje wpis dotyczący zadłużenia do BIG InfoMonitor;
- powiadamia dłużnika o wpisie do BIG (SMS, e-mail).

## Innowacyjny model

Wszystkie te działania, dzięki innowacyjnemu modelowi success

fee, aż do momentu odzyskania pieniędzy lub przerwania windykacji automatycznej np. w wyniku zawartej ugody do czasu jej spłaty, są bezpłatne! Są też skuteczne. Umieszczenie danych dłużnika na popularnej giełdzie długów, celem sprzedaży jego długu lub wpis w znanym BIG zwykle działa na nierzetelnego klienta jak przysłowiowy kubeł zimnej wody. Dzięki temu efektywnie motywuje go do zapłaty. W przypadku odzyskania pieniędzy całym kosztem windykacji możemy obciążyć dłużnika, co powoduje znaczne ograniczenie kosztów. To oznacza, że przedsiębiorcy bardzo chętnie korzystają z naszego rozwiązania – puentuje Bogusław Bieda.

*Material partnera*

Jak zabezpieczyć firmę przed niewypłacalnymi kontrahentami? Co zrobić, kiedy firma, z którą współpracujemy, przestaje nam płacić? Jak na rynek windykacji wpływają nowoczesne technologie – co upraszczają, przyspieszają? Na te i inne pytania znajdują Państwo odpowiedź w naszym raporcie. Zapraszamy także do

analizy rankingu liderów windykacji. Znajdą w nim Państwo opisy działalności poszczególnych spółek, ale też twarde dane – liczbę i wartość spraw przyjętych do windykacji na zlecenie w 2023 r., z wykluczeniem spraw przyjętych od podmiotów powiązanych. Życzymy interesującej lektury.



**LIDER WINDYKACJI**  
GAZETA FINANSOWA 2023

	Nazwa firmy	Opis firmy	Liczba spraw przyjętych do windykacji* w 2023	Wartość nominalna spraw przyjętych do windykacji* w 2023
1	Kaczmarek Inkasso	Kaczmarek Inkasso jest ekspertem z zakresu kompleksowego zarządzania wierzytelnościami. Od ponad 30 lat obsługuje zarówno największe korporacje: banki, firmy pożyczkowe i leasingowe, telekomunikacyjne, ubezpieczeniowe, jak i małe oraz średnie przedsiębiorstwa ze wszystkich branż. Współpraca z poszczególnymi sektorami gospodarki pozwoliła na wypracowanie różnorodnych modeli prowadzenia postępowań, dostosowanych do konkretnych grup klientów. Firma wprowadziła na rynek WinGO.pl – nowoczesne narzędzie pozwalające na wygodne i szybkie przekazywanie zleceń do windykacji online bez opłat z góry. Ponadto dzięki integracji usługi windykacyjnej Kaczmarek Inkasso z dowolnym systemem ERP lub platformą do wystawiania faktur i e-księgowości małe i średnie firmy mogą zlecać windykację faktur bezpośrednio z tych systemów. Mocną stroną firmy jest ścisła współpraca z Krajowym Rejestrem Długów Biurem Informacji Gospodarczej, gdzie może upubliczniać dane dłużników. Atutem jest także współpraca z Kancelarią Prawną VIA LEX, która zapewnia kompleksową obsługę na etapie sądowo-egzekucyjnym. Firma była wielokrotnie nagradzana za innowacyjne rozwiązania służące odzyskiwaniu należności, m.in. za usługę Windykacja na koszt dłużnika, WinGO.pl – windykację online dla MŚP. Pięciokrotnie zdobyła też prestiżową nagrodę CESSIO Outsourcingu – Serwis Wierzytelności, opartą na wynikach głosowania podmiotów organizujących przetargi na outsourcing zarządzania wierzytelnościami.	4 084 571	14 639 319 765
2	Intrum	Intrum to wiodący w branży windykacji dostawca usług zarządzania wierzytelnościami z 25-letnią historią na rynku. Oznacza to, że jest jedną z pierwszych profesjonalnych firm windykacyjnych działających w naszym kraju. Misją Intrum jest „wyznaczenie drogi ku zdrowej gospodarce” i jest ona niezmienna od przeszło dwóch dekad. Firma pomaga biznesom – zarówno korporacjom, jak i podmiotom z sektora MŚP – efektywniej prosperować, poprzez oferowanie rozwiązań, które w rezultacie powodują poprawę przepływu pieniężnych i wzmacniają rentowność przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej. Intrum pomaga klientom – wierzycielom poprzez dbanie o ich klientów, czyli niosąc pomoc zadłużonym jednostkom. Zapewnienie konsumentom i firmom wsparcia, którego potrzebują, aby uwolnić się od długów, jest sednem działalności Intrum. Oferta oparta jest na dwóch filarach „produktach”: kompleksowych usługach zarządzania wierzytelnościami i inwestycjach portfelowych. Ponadto Intrum jest doświadczonym i wiarygodnym partnerem wierzycieli na rynku NPL. Zespół posiada najwyższy poziom wiedzy eksperckiej w obszarze obsługi prawnej i windykacyjnej wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie.	2 249 273	2 224 938 754,12
3	Kancelaria Prawna LEXUS „LEXUS” M. Bobolewski i Spółka	Kancelaria Prawna LEXUS od lat plasuje się w pierwszej trójce najbardziej zaufanych i skutecznych podmiotów windykacyjnych w Polsce. Od 22 lat specjalizuje się w zarządzaniu portfelami wierzytelności masowych na zlecenie największych banków w naszym kraju, towarzystw ubezpieczeniowych, firm z sektora pożyczkowego, firm leasingowych, towarzystw funduszy inwestycyjnych. Kancelaria Prawna LEXUS realizuje na szeroką skalę działania windykacyjne dla innych firm windykacyjnych zakupujących portfele wierzytelności na własną księzkę oraz podmiotów reprezentujących inne sektory. Wieloletnie doświadczenie, wysoki poziom zaangażowania oraz wysokie kompetencje pozwoliły zagwarantować klientom wsparcie na każdym etapie działań windykacyjnych: monitoring należności, windykacja polubowna przedsądowa, skip tracing, windykacja terenowa, windykacja równoległa (realizowana na etapie działań sądowych i egzekucyjnych), inspekcje terenowe, odbiór przedmiotów leasingu, oraz windykacja prawna. Kancelaria Prawna LEXUS posiada również największą w Polsce sieć windykacji terenowej, dzięki czemu jesteśmy w stanie świadczyć masową usługę windykacji należności, gwarantując wykorzystanie nowoczesnych narzędzi windykacyjnych dostosowanych do tego procesu. Kancelaria Prawna LEXUS posiada najnowszą normę ISO 27 001, która jest poświadczeniem najwyższego poziomu profesjonalizmu w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji, co dodatkowo utwierdza klientów w poczuciu bezpieczeństwa i przekonaniu, że przekazywane dane są zabezpieczone i przetwarzane w sposób profesjonalny.	2 049 669	10 447 113 533
4	CREDITEXPRESS Inkasso Poland	CREDITEXPRESS Inkasso Poland z siedzibą we Wrocławiu powstała w 2002 r. W 2014 r. 100 proc. udziałów zostało nabytych przez Grupę CREDITEXPRESS, a następnie w 2017 r. SVEA Ekonomi wykupiła 100 proc. udziałów w CREDITEXPRESS Group. Specjalizuje się w windykacji polubownej i sądowo-egzekucyjnej masowych portfeli wierzytelności detalicznych i korporacyjnych zleczanych przez klientów z różnych sektorów gospodarki, posiadających dłużników o statusie osób fizycznych i prawnych, zróżnicowanych pod względem typu należności i wysokości zadłużenia. Głównymi klientami firmy są banki oraz firmy pożyczkowe, dla których odzyskuje należności z nieregulowanych terminowo pożyczek i kredytów. Najwyższej jakości usługi, wysoki poziom bezpieczeństwa i dbałość o ochronę danych osobowych, a także przestrzeganie Zasad Dobrych Praktyk Zarządzania Wierzytelnościami sprawia, że firma jest partnerem godnym zaufania, dbającym o relacje z klientami oraz ich dobre imię.	664 704	1 121 022 680
5	Rudy Consulting	Spółka specjalizuje się w zarządzaniu należnościami masowymi i oferuje kompleksowe, zaawansowane technologicznie rozwiązania. Świadczy usługi z zakresu monitoringu oraz windykacji polubownej i sądowo-egzekucyjnej. Firmę wyróżnia wysoka jakość, skuteczność i szybkość podejmowanych działań. Jest członkiem Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Spełnia wszelkie wymagane standardy bezpieczeństwa, szczególną uwagę zwracając na ochronę danych osobowych. Posiada Certyfikat Audytu Etycznego świadczący o profesjonalizmie oraz restrykcyjnym przestrzeganiu przepisów prawa, dobrych obyczajów i kodeksu dobrych praktyk windykacyjnych. Firma posiada 20-letnie doświadczenie, a wśród jej klientów dominują instytucje finansowe, w szczególności banki, firmy ubezpieczeniowe, pożyczkowe, leasingowe oraz telekomunikacyjne. Gwarancją wysokiej jakości świadczonych usług jest wysoce wykształcona i doświadczona kadra pracowników i negocjatorów.	660 677	1 413 002 793
6	KRUK	KRUK jest liderem na rynku zarządzania wierzytelnościami w Polsce, gdzie działa już od ponad 25 lat, odzyskując wierzytelności konsumenckie i gospodarcze. W 2011 roku spółka zadebiutowała na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Emitowane przez nią obligacje są notowane na obligacyjnym rynku Catalyst w Polsce. KRUK jest częścią międzynarodowej Grupy KRUK, która prowadzi swoją działalność operacyjną także w Rumunii, Czechach, Słowacji, Włoszech, Hiszpanii, Francji. Posiada także aktywa w Niemczech. Grupę tworzą spółki powiązane kapitałowo, które oferują kompleksowy, nowoczesny i zintegrowany pakiet usług. Grupa zajmuje się głównie windykacją wierzytelności nabytych, ale dochodzi też należności na zlecenie banków, firm telekomunikacyjnych, ubezpieczeniowych i innych zewnętrznych podmiotów. Dodatkowo zajmuje się również obsługą wierzytelności korporacyjnych. Grupa KRUK zatrudnia łącznie ponad 3 tys. pracowników i współpracuje z największymi instytucjami finansowymi w Europie.	634 965	3 510 082 834,20
7	Kancelaria Prawna Lebek i Wspólnicy	Kancelaria Prawna Lebek i Wspólnicy sp.k. powstała w 2010 roku. Specjalizuje się w obsłudze wierzytelności zleconych, w szczególności z sektora finansowego i telekomunikacyjnego. Proces obsługi ma charakter kompleksowy i obejmuje czynności polubowne oraz profesjonalnej reprezentacji procesowej. Realizowane usługi oparte są na wiedzy i wieloletnim doświadczeniu multidyscyplinarnego zespołu. W swoich działaniach Kancelaria koncentruje na znajdowaniu bezpiecznych i skutecznych rozwiązań, z uwzględnieniem specyfiki regulacji prawnych charakterystycznych dla rynku, na którym działa Klient. Olbrzymią rolę w realizacji usług odgrywa właściwie wdrożona technologia, dzięki której procesy biznesowe przebiegają sprawnie i efektywnie.	272 378	1 249 539
8	KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH RYSZEWSKI SZUBIERAJSKI	Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierański została założona w roku 2012 przez doświadczonych radców prawnych Michała Ryszewskiego oraz Tyberiusza Szubierańskiego, obecnie kierujących dynamicznym rozwojem kancelarii. Blisko 80-osobowy zespół kancelarii to doświadczeni prawnicy specjalizujący się w dochodzeniu należności na wszystkich etapach: od monitoringu płatności poprzez windykację polubowną po sądowo-egzekucyjną. Kancelaria obsługuje różnorodnych klientów, w tym banki, firmy ubezpieczeniowe, instytucje pożyczkowe, telekomunikacyjne, a także zarządców nieruchomości i wspólnoty mieszkaniowe. Poza zasadniczym profilem swojej działalności kancelaria zajmuje się kształceniem oraz podnoszeniem kwalifikacji zawodowych poprzez organizację i prowadzenie szkoleń. Kancelaria posiada licencję Komisji Nadzoru Finansowego na zarządzanie wierzytelnościami sekurytyzowanymi. Kancelaria jest też członkiem Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, od którego w ramach corocznych audytów już w czwartym kolejnym roku otrzymała Certyfikat Etyki.	112 980	915 138 000
9	Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil i Partnerzy	Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil i Partnerzy posiada ponad dwudziestoletnie doświadczenie w obsłudze klientów, w tym banków, towarzystw ubezpieczeniowych, funduszy, firm leasingowych, energetycznych, pożyczkowych, telekomunikacyjnych, faktoringowych oraz wielu innych i należy do wiodących w Polsce podmiotów specjalizujących się w dochodzeniu wierzytelności na każdym etapie, ze szczególnym uwzględnieniem etapu sądowo-egzekucyjnego. Ponad stu osiemdziesięciosobowy zespół kancelarii posiada doświadczenie zarówno w obsłudze tzw. portfeli masowych jak również spraw SME oraz korporacyjnych, które wymagają indywidualnego podejścia. W kancelarii wdrożono wiele nowoczesnych rozwiązań. W 2023 r. kancelaria Panfil zintegrowała komplementarny serwis dla klientów do zarządzania dokumentami w procesie, w oparciu o OCR wykorzystujący sztuczną inteligencję, w tym m.in. sieci neuronowe i algorytmy genetyczne. W obsłudze spraw wykorzystywane są modele scoringowe oraz predykcyjne wspierane przez technologie uczenia maszynowego, w tym LLM (GPT). Wszystkie działania kancelarii ukierunkowane są na satysfakcję klientów i skuteczne odzyskanie dochodzonej wierzytelności.	82 176	826 060 882
10	RK Legal (Rączkowski, Kwieciński Adwokaci)	Od 18 lat kancelaria świadczy kompleksowe usługi prawne dla biznesu. Pod szyldem RK Legal skupia spółki wspierające przedsiębiorców w kwestiach prawnych, zarządzaniu portfelami wierzytelności i ochronie danych osobowych. Zespół kancelarii liczy dziś łącznie ponad 140 osób. RK Legal wspiera w sprawnym odzyskiwaniu należności banki i instytucje pożyczkowe, firmy leasingowe, fundusze sekurytyzacyjne oraz podmioty z branży energetycznej i telekomunikacyjnej. Obsługuje należności korporacyjne B2 C i B2 B również na rynkach zagranicznych, jako członek Euro Collect Net Lawyers – międzynarodowej sieci firm specjalizujących się w obsłudze długów w UE i poza nią. Kancelaria posiada również licencję Komisji Nadzoru Finansowego na zarządzanie funduszami sekurytyzacyjnymi. Firma opracowuje własne, innowacyjne rozwiązania technologiczne, które pozwalają efektywnie zarządzać projektami i na bieżąco raportować klientom postępy prowadzonych spraw. Kancelaria prowadzi dodatkowo portal mojasplata.pl, który jest odpowiedzią na potrzebę stosowania prostego języka i empatycznego podejścia do osób posiadających należności do spłaty. Ponadto RK Legal współtworzy projekt RL Hub – kompleksowe usługi zarządzania procesem wierzytelności dla firm leasingowych i sektora wynajmu aut.	41 716	182 086 602,17
11	Kancelaria Prawna Inkaso WEC	Kancelaria Prawna Inkaso WEC jest wiodącą firmą w Grupie Kapitałowej WEC, odpowiedzialną za koordynację działań pozostałych spółek. Jest to renomowana firma specjalizująca się w obszarze windykacji, znana z wysokiej skuteczności w odzyskiwaniu należności zarówno od klientów indywidualnych (B2C), jak i przedsiębiorstw (B2B). Działając na rynku z wieloletnim doświadczeniem, oferuje kompleksowe wsparcie oparte na dogłębnej analizie wierzytelności, opracowywaniu scenariuszy windykacyjnych oraz skutecznej windykacji terenowej, niezależnie od branży czy lokalizacji dłużnika. Skrupulatne podejście Kancelarii przyczynia się do osiągnięcia najwyższej skuteczności i efektywności w procesie odzyskiwania środków. Inkaso WEC wyróżnia się również poprzez zastosowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które umożliwiają błyskawiczny dostęp do kluczowych informacji zarówno dla klientów, jak i dłużników, co przekłada się na transparentność i efektywność prowadzonych procesów. Firma notowana jest na rynku NewConnect, co stanowi potwierdzenie zobowiązań do działania zgodnie z najwyższymi standardami rynkowymi.	24 475	86 157 000,00
12	EULEO	Od blisko 25 lat Grupa EULEO zajmuje się zarządzaniem wierzytelnościami B2 B w Polsce oraz w relacjach międzynarodowych. W ramach struktury ściśle współdziałają EULEO Wierzytelności oraz Kancelaria Radców Prawnych EULEO. Dzięki takiej wewnętrznej organizacji Grupa EULEO funkcjonuje w formule one-stop-shop, oferując w jednym miejscu polskimi i zagranicznymi klientom kompleksowo usługi zapobiegania długom, windykacji polubownej, windykacji sądowej, usługi skip i asset tracing. Ciągłość usług i efektywność ich realizacji wspierana jest przez e-platformę Rozważna Firma, udostępnianą bezpłatnie klientom. EULEO jest członkiem PZZW, ZPF, ECA, FENCA, dzięki czemu działa globalnie z uwzględnieniem wysokich norm etycznych w zakresie wymogów krajowych, jak i międzynarodowych. EULEO udziela wybranym partnerom rekomendacji i certyfikatu „Rozważna Firma”, promującego postawy sprzyjające poprawie moralności płatniczej.	9 200	171 000 000,00
13	Atradius Collections B.V. Oddział w Polsce	Strategiczny partner w zakresie windykacji należności B2 B. Celem firmy jest odzyskanie należności i utrzymanie pozytywnych relacji biznesowych między klientami a ich dłużnikami. W pełni angażuje się w dostarczanie klientom usług windykacyjnych o zasięgu globalnym na najwyższym poziomie. Za pomocą platformy Agora ukierunkowanej głównie na MŚP, nieubezpieczeni klienci mogą wygodnie i szybko dokonać wyceny zleczonych spraw, a także je założyć oraz monitorować ich status. Firma umożliwia raportowanie spraw w wybranym przez klienta języku. Jedną z najważniejszych reguł Atradius jest elastyczność i gotowość uwzględniania indywidualnych oczekiwań klientów, dlatego oferta skierowana do polskich przedsiębiorstw jest dopasowana do polskich realiów gospodarczych. AC poprowadzi klienta przez lokalne procedury prawne, zapewni pomoc prawników według lokalnych stawek, a w przypadku działań na wielu rynkach, także informację zwrotną, co poprawi we własnych procesach i dokumentacji, aby przyszłe działania były skuteczne. Nie w teorii, a w praktyce. Doświadczeni specjaliści dysponują wiedzą w zakresie lokalnego prawa oraz praktyk windykacyjnych. Firma oferuje pełen outsourcing – od globalnego monitoringu należności, przez windykację polubowną, po postępowania prawne i upadłościowe.	4200	224 000 000,00

Liczba i wartości spraw przyjętych do windykacji na zlecenie w roku 2023 z wykluczeniem spraw przyjętych od podmiotów powiązanych.



# Zabezpieczyć się przed ryzykiem

**Odroczone terminy płatności w transakcjach biznesowych B2B stają się coraz powszechniejsze, przynosząc za sobą zarówno korzyści, jak i ryzyko.**

**PAWEŁ STARCZAK,**  
zarządzający projektem Finstar

Dla sprzedającego oznaczają one zwiększoną sprzedaż, zachęcając klientów do zamawiania większych ilości towarów, które mogą być wykorzystane w ich firmach przed dokonaniem płatności. W przypadku kupującego kredyt kupiecki eliminuje potrzebę natychmiastowego uwalniania kapitału obrotowego, co jest szczególnie cenne dla firm, które borykają się z ograniczoną płynnością finansową.

## Budować długoterminowe relacje z klientami

Ponadto oferowanie odroczonego terminu płatności może umożliwić budowanie długoterminowych relacji z klientami, w których elastyczne warunki płatności stają się istotnym czynnikiem wpływającym na zarządzanie łańcuchem dostaw. Jednakże, mimo tych korzyści, istnieją także pewne ryzyka związane z oferowaniem kredytu kupieckiego. Kluczową kwestią jest umiejętność trafnego ocenienia ryzyka związanego z każdym kontrahentem. Niestety, ta ocena często wykracza poza możliwości większości firm, które mogą znajdować się w sytuacji dylematu: zaryzyko-

wać i zaoferować odroczone terminy płatności, czy też zachować ostrożność, ograniczając sprzedaż, ale jednocześnie zmniejszając ryzyko. Dodatkowo istnieje groźba, że klient może zdecydować się na współpracę z innym dostawcą oferującym korzystniejsze warunki handlowe.

**W jaki sposób przedsiębiorcy mogą zarządzać tym ryzykiem?**

Przed rozpoczęciem współpracy, zaleca się dokładną analizę potencjalnego kontrahenta. Sprawdzenie dokumentów finansowych, takich jak sprawozdania finansowe czy raporty kredytowe, pozwala ocenić stabilność finansową firmy. Dodatkowo korzystanie z publicznie dostępnych rejestrów, np. Krajowego Rejestru Sądowego, umożliwia uzyskanie informacji na temat historii działalności firmy, jej właścicieli oraz ewentualnych długów.

Kluczowym elementem ochrony przedsiębiorcy jest skrupulatne spisanie umowy, która jasno określa zobowiązania obu stron, warunki płatności oraz ewentualne konsekwencje za nieterminowe regulowanie płatności. Warto również uwzględnić klauzule dotyczące odsetek za opóźnienie oraz postanowienia o sposobach rozwiązania sporów, co może przyczynić się do skuteczniejszego egzekwowania praw w przypadku sporu.

Regularne monitorowanie termi-

nów płatności oraz zachowania kontrahenta pozwala na szybką reakcję w przypadku jakichkolwiek problemów. Utrzymywanie regularnego kontaktu z kontrahentem i otwarta komunikacja mogą przyczynić się do rozwiązania potencjalnych sporów bez konieczności angażowania się w długotrwałe i kosztowne procesy sądowe.

## Dodatkowe kroki

Jednak niebezpieczeństwo współpracy z nieuczciwym kontrahentem wciąż istnieje. Dlatego też ważne jest, aby przedsiębiorcy podejmowali dodatkowe kroki w celu zabezpieczenia się przed takimi ryzykami. Oprócz weryfikacji danych rejestrów i statusu podatnika warto korzystać z usług wywiadowi gospodarczych, które mogą przeprowadzić szczegółową analizę sytuacji finansowej potencjalnego kontrahenta. Ponadto, ubezpieczenie należności oraz faktoring bez regresu są skutecznymi narzędziami pozwalającymi zminimalizować ryzyko braku zapłaty.

Skuteczne zarządzanie kredytem kupieckim i monitoringiem płatności w B2B wymaga użycia różnorodnych narzędzi i strategii. Selekcja kontrahentów oraz odpowiednie zabezpieczenia finansowe są kluczowe dla utrzymania płynności finansowej i minimalizacji ryzyka strat. W dobie coraz bardziej złożonych relacji biznesowych, właściwe zarządzanie płatnościami staje się nieodzownym elementem strategii działania każdej firmy działającej w segmencie B2B.



## Dochodzenie należności od spadkobierców: rentowność i budowanie przewagi konkurencyjnej

**W obliczu coraz częstszych sytuacji, gdy dochodzenie należności staje się procesem długotrwałym i skomplikowanym, wierzyciele muszą się zmierzyć z różnorodnymi wyzwaniami. Od ignorowania wezwań do zapłaty przez dłużników, poprzez ogłoszenia upadłości czy przypadki zgonu osób zadłużonych – droga do odzyskania pieniędzy często wiedzie przez labirynt postępowań sądowych i egzekucji komorniczej.**



**OLGA KRZESKA-KOWALIK,**  
dyrektor Departamentu Strategii i Marketingu, Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski

Dla wierzycieli obsługujących masowe pakiety wierzytelności – banków, firm windykacyjnych, prowadzenie procesów poza schematem masowych działań, takich jak złożenie paczki pozwów do EPU czy wysłanie elektronicznie wniosków egzekucyjnych,

staje się nie tylko kwestią czasu i kosztów, ale również skomplikowanym zadaniem wymagającym precyzji i zrozumienia zawiłych procedur prawnych.

### Skuteczność dochodzenia należności od spadkobierców

W niniejszym artykule, bazując na ogromnym doświadczeniu Kancelarii Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski, przyjrzymy się temu, dlaczego dochodzenie należności od spadkodawców dłużników jest tak dużym problemem w windykacji masowej, a jednocześnie przeanalizujemy i wskażemy, czy decydując się na prowadzenie

tego procesu, można zbudować przewagę konkurencyjną i gdzie ją realnie monetyzować. Tryb obsługi sprawy, w której nastąpił zgon dłużnika, jest uzależniony od tego, na jakim etapie postępowania windykacyjnego do zdarzenia dochodzi. Inaczej postępować będziemy ze sprawami, dla których wierzyciel posiada tytuł wykonawczy względem dłużnika, a inaczej w sprawach bez takiego dokumentu. Jednak zawsze postępowanie będzie zindywidualizowane i wymagać będzie wysokospecjalistycznej wiedzy, jak również znajomości praktyk, jakie stosują uczestnicy procesu.

Samodzielne prowadzenie postępowań spadkowych w praktyce, dla wierzycieli realizujących masowe procesy dochodzenia należności, oznacza konieczność koncentracji zasobów i środków w procesie, w którym odzysk pojawia się średnio po 8-12 miesiącach od jego rozpoczęcia. Z drugiej strony procesy windykacji należności w stosunku do spadkobierców dłużnika są wysokoefektywne, co wynika poniekąd z faktu,

że zazwyczaj krąg spadkobierców liczy więcej aniżeli jedną osobę. Prowadzenie tych postępowań pozwala wierzycielom na poprawienie wskaźników odzyskowych na portfelach, a co za tym idzie, pozwala budować lepsze dane referencyjne dla przyszłych wycen pakietów wierzytelności. W efekcie czego firmy te są w stanie konkurować lepszą ceną w procesach zakupów kolejnych pakietów.

### Ochrona przed kosztami

**w procesie egzekucji komorniczej**  
Obecnie widoczny jest na rynku znaczący wzrost zainteresowania prowadzeniem takich postępowań, co nie może dziwić patrząc na to jak rentowne są to procesy. Obszarem wymagającym wsparcia wierzycieli masowych w prowadzeniu postępowań jest także często sytuacja, w której zgon dłużnika następuje w trakcie trwania już postępowania egzekucyjnego. Tutaj także Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski wspiera zarówno wierzycieli pierwotnych, jak i wtórnych. W takich sytuacjach wierzyciele

stają przed realnym problemem – poczekać na umorzenie egzekucji w oparciu o art. art. 824 §1 pkt 4 k.p.c. i tym samym ponieść koszt umorzenia równy 5 proc. sumy roszczenia pozostającego do wyegzekwowania, czy podjąć działania zmierzające do przeprowadzenia postępowania egzekucyjnego wobec spadkobierców? Niewątpliwie proces spadkowy jest zindywidualizowany i długotrwały, z tego też powodu większość wierzycieli masowych rezygnuje z jego prowadzenia i tym samym powiększa koszty procesów egzekucyjnych o równowartość 5 proc. sumy roszczeń pozostających do wyegzekwowania. Można temu skutecznie przeciwdziałać i podjąć działania umożliwiające wierzycielowi nie tylko uniknąć kosztów 5 proc., ale przede wszystkim dające realną szansę na przeprowadzenie skutecznej egzekucji w stosunku do spadkobierców dłużnika. Warto realizację tak wysokospecjalistycznych procesów powierzać profesjonalistom, którzy wyspecjalizowali się w obsłudze takich postępowań.



# WINDYKACJA KLUCZOWYM ELEMENTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM FINANSOWYM

**W dzisiejszych czasach rynek windykacyjny stale się rozwija, napędzany zarówno postępem technologicznym, jak i rosnącym wyzwaniem nieterminowych płatności wśród polskich firm. Firmy, zwłaszcza MSP, coraz częściej zmagają się z problemem nieuregulowanych należności, co wymaga skutecznych rozwiązań w obszarze windykacji.**



**WOJCIECH WĘGRZYŃSKI,**  
współzałożyciel i partnerem  
w TREND GROUP

Pierwszym aspektem wartym uwagi jest dynamiczny rozwój nowoczesnych narzędzi windykacyjnych. Wraz z postępem technologicznym pojawiają się innowacyjne metody zarządzania należnościami umożliwiające skuteczniejsze odzyskiwanie środków od dłużników.

## Usprawnić proces windykacji

Jednym z istotnych problemów, z którymi borykają się polskie firmy, są nieterminowe płatności. Jest to kwestia, która może znacząco wpłynąć na płynność finansową przedsiębiorstwa i utrudnić jego działalność. W związku z tym, profesjonalna windykacja należności staje się kluczowym elementem zarządzania ryzykiem finansowym.

Windykacja należności na rynku MŚP wymaga szczególnej uwagi, ponieważ to właśnie te podmioty często mają największe trudności w odzyskaniu środków od dłużników. Dlatego rozwój skutecznych strategii windykacyjnych dostosowanych do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw staje się coraz bardziej istotny.

Rola rejestrów dłużników w ocenie ryzyka zarządzania należnościami również nabiera znaczenia. Korzystanie z takich rejestrów umożliwia firmom lepsze monitorowanie swoich kontrahentów i ocenę ryzyka związanego z zawieraniem nowych transakcji handlowych.

Współczesne rozwiązania technologiczne również przyczyniają się do usprawnienia procesu windykacji. Dzięki narzędziom informatycznym i programom dedykowanym windykacji możliwe jest bardziej efektywne zarządzanie procesami odzyskiwania należności.



Jednym z istotnych problemów, z którymi borykają się polskie firmy, są nieterminowe płatności.



Coraz większy wpływ na proces windykacji mają również technologie oparte na sztucznej inteligencji (AI). Systemy oparte na AI umożliwiają automatyzację wielu procesów windykacyjnych, co przyspiesza i usprawnia cały proces odzyskiwania należności. Wnioskiem jest więc to, że rozwój nowoczesnych narzędzi windykacyjnych oraz świadome stosowanie dostępnych rozwiązań technologicznych i metod zarządzania ryzykiem są kluczowe dla skutecznej windykacji należności w obliczu rosnącego problemu nieterminowych płatności.

## Narzędzia do walki z nierzetelnym kontrahentem

Oprócz ogólnej strategii, istnieją konkretne narzędzia, które mogą być wykorzystane przez firmy do walki z nierzetelnymi kontrahentami:

1. **Raporty kredytowe.** Korzystanie z raportów kredytowych pozwala na uzyskanie szczegółowych informacji o historii kredytowej potencjalnego kontrahenta. Dzięki nim można ocenić jego zdolność kredytową oraz historię spłacania zobowiązań finansowych.

2. **Rejestry dłużników.** Regularne sprawdzanie rejestrów dłużników pozwala firmom na monitorowanie sytuacji finansowej swoich kontrahentów. W przypadku wpisu dłużnika do takiego rejestru, moż-

na podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze lub zrezygnować z zawierania transakcji.

3. **Formy zabezpieczenia.** Wybranie jednej z form zabezpieczenia umowy, może pozwolić firmom na dostosowanie strategii do konkretnej sytuacji. Oto kilka przykładowych możliwości:

**Poręczenie.** W ramach poręczenia osoba trzecia (np. inna firma, partner handlowy lub właściciel) zobowiązuje się do spłaty długu w przypadku niewypłacalności kontrahenta. Jest to skuteczne narzędzie, które zapewnia dodatkowe zabezpieczenie dla wierzyciela;

**Zastaw.** Zastaw polega na ustanowieniu prawa zabezpieczenia na majątku kontrahenta. Może to obejmować nieruchomości, pojazdy, maszyny, zapasy czy inne wartościowe aktywa. W przypadku niewypłacalności kontrahenta, firma ma możliwość zaspokojenia swoich roszczeń poprzez zbycie zastawionego majątku;

**Weksel in blanco.** Umowa zawierająca weksel in blanco umożliwia wierzycielowi wypełnienie kwoty weksla oraz terminu płatności w momencie wystąpienia niewywiązania się dłużnika z zobowiązań. Jest to skuteczne narzędzie, które daje możliwość szybkiego dochodzenia należności w drodze windykacji sądowej;

**Zastrzeżenie własności.** W przypadku sprzedaży towarów lub

usług na kredyt, firma może zastrzec sobie prawo własności do tych dóbr do czasu pełnej zapłaty. W razie niewypłacalności kontrahenta, firma ma prawo odzyskać swoje mienie lub żądać rekompensaty za jego wartość;

**Hipoteka.** W przypadku większych transakcji handlowych, firma może uzyskać zabezpieczenie w postaci hipoteki na nieruchomościach kontrahenta. Jest to skuteczne narzędzie, które daje firmie pierwszeństwo w zaspokojeniu swoich roszczeń w przypadku niewypłacalności kontrahenta;

**Depozyt gwarancyjny.** Przy zawieraniu umowy, firma może wymagać wpłacenia depozytu gwarancyjnego przez kontrahenta. Kwota ta może być zabezpieczeniem na wypadek niewywiązania się kontrahenta z umowy, co daje firmie pewność, że zostanie zrekompen-sowana za ewentualne straty;

**Poddanie się dobrowolnej egzekucji.** Firma może zawrzeć porozumienie z dłużnikiem w sprawie spłaty zaległych należności i ustalić harmonogram spłaty długu. To rozwiązanie pozwala uniknąć kosztów i formalności sądowych oraz utrzymać dobre relacje handlowe. Firma powinna jednak dokładnie rozważyć warunki porozumienia przed podjęciem decyzji.

Wybór odpowiedniej formy zabezpieczenia zależy od specyfiki transakcji, wartości długu oraz



Coraz większy wpływ na proces windykacji mają technologie oparte na sztucznej inteligencji (AI).

preferencji i możliwości obu stron. Staranne opracowanie umowy może zapewnić firmie dodatkowe bezpieczeństwo i zminimalizować ryzyko związane z niewypłacalnymi kontrahentami.

4. **Monitorowanie płatności.** Regularne monitorowanie płatności od kontrahentów pozwala na szybkie wykrycie potencjalnych problemów związanych z terminowym regulowaniem zobowiązań. W przypadku opóźnień w płatnościach, można szybko podjąć działania windykacyjne.

5. **Ubezpieczenia kredytowe.** Wypicie polisy ubezpieczeniowej kredytowej może zabezpieczyć firmę przed ryzykiem niewypłacalności kontrahenta. W przypadku nieterminowej płatności lub upadłości kontrahenta, ubezpieczyciel może pokryć część lub całość straty.

6. **Faktoring.** Faktoring jest narzędziem finansowym, które pozwala firmom uzyskać natychmiastową płatność za wystawione faktury. Dzięki temu narzędziu firma nie musi czekać na uregulowanie płatności przez kontrahenta i unika ryzyka związanego z nieterminowymi płatnościami.

7. **Monitoring rynku.** Śledzenie sytuacji na rynku oraz informacje dotyczące konkurentów i partnerów biznesowych może pomóc w identyfikacji potencjalnych zagrożeń związanych z nierzetelnymi kontrahentami.

Korzystanie z powyższych narzędzi i strategii pozwala firmom skutecznie chronić się przed ryzykiem związanym z nierzetelnymi kontrahentami oraz minimalizować straty wynikające z nieuregulowanych należności. To nie tylko zabezpiecza finanse przedsiębiorstwa, ale także buduje zaufanie w relacjach handlowych oraz umożliwia stabilny rozwój firmy w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Dzięki temu, przedsiębiorstwo może skupić się na osiąganiu swoich celów biznesowych z większą pewnością i determinacją.

# Na czym polega skuteczna windykacja?

**Aby ratować firmowy budżet, gdy koszty prowadzenia działalności nieustannie rosną, warto minimalizować straty, które przynosi współpraca z nierzetelnymi kontrahentami. Od ryzyka powstania długów można się ubezpieczyć, ale najkorzystniejszym sposobem na odzyskanie należności jest windykacja na koszt dłużnika.**



**JAKUB GWIAZDOWSKI,**  
Head of Partnership and Relations  
w Transcash

Ryzyko finansowe jest w kalkulowane w działalność każdej firmy. Standardowe dla przedsiębiorcy powinno więc być korzystanie z narzędzi, które działają szybko, skutecznie i minimalnym kosztem. Wszystkie te kryteria spełnia nowoczesna windykacja z możliwością odzyskania poniesionych kosztów. Warunkiem powodzenia jest szybkie działanie – im dłużej zwlekamy, tym mniejsza szansa na skuteczne odzyskanie pieniędzy. Odzyskiwanie należności jest najskuteczniejsze na etapie początkowym, czyli polubownym, gdy okres zadłużenia jest stosunkowo krótki, a dłużnik skłonny do rozmowy. Dzięki temu szansa na skuteczną

windykację długu jest zdecydowanie większa, niż w przypadku wielomiesięcznych zaległości pochodzących od firm w skomplikowanej sytuacji prawnej.

## Windykacja oparta na relacjach

Skuteczne odzyskiwanie należności opiera się na kilku filarach, a najważniejszym z nich jest elastyczność. Zespół windykacyjny dąży do tego, żeby interesy klienta i płatnika spotkały się w momencie, który umożliwia szybką spłatę zadłużenia. Na etapie polubownym kluczowe dla rozwiązania sprawy są negocjacje, wspierane sankcjami wtedy, gdy sytuacja tego wymaga. Taki model działania pozwala odzyskać całą należność nawet w kilka dni. W razie problemów opiekę nad sprawą może przejąć doświadczona kancelaria prawna.

Obecnie bardzo dużym zainteresowaniem cieszy się model windykacji na koszt dłużnika, w którym wierzyciel zyskuje podwójnie – otrzymuje nie tylko zwrot należności, ale też kosztów ich odzyskania. Dlate-

go coraz więcej firm windykacyjnych proponuje tę usługę również w stosunku do płatników nie tylko z Polski, ale i z całej Europy.

Tak skonstruowana usługa windykacji polubownej stawia w centrum wierzyciela i jego potrzeby, a uzależnienie zysków od powodzenia działań gwarantuje pełne zaangażowanie zespołu windykacyjnego.

## Ubezpieczenie należności – czy na pewno się opłaca?

„Lepiej zapobiegać, niż leczyć” mówi stare przysłowie, dlatego przedsiębiorcy mają do dyspozycji również ubezpieczenie od wystąpienia długu. Ubezpieczyciel ocenia ryzyko wystąpienia zdarzenia, na bazie którego określa warunki wypłaty i wysokość comiesięcznej składki. Jednak powstanie długu nie uprawnia do rekompensaty z automatu. Zwykle szansa na odszkodowanie dotyczy wierzyciela przeterminowanych o co najmniej sześć miesięcy, pochodzących od kontrahentów, którzy są trwale niewypłacalni. Ubezpieczony nie może też liczyć na wypłatę całkowitej kwoty długu, ale od 80 do 90 proc. jego wartości. Co więcej, comiesięczna składka nie wyczerpuje kosztów ubezpieczenia. Windykacja lub weryfikacja kontrahentów może kosztować „ekstra”.

Trzeba mieć na uwadze, że składka jest dodatkowym, comiesięcznym kosztem dla firmy, obliczanym

na podstawie wielkości obrotów z danym kontrahentem. W związku z tym firmom, które mają wielu dłużników rzadko, ubezpieczenie po prostu się nie opłaca. Jeśli skala problemu jest większa, trzeba przeliczyć koszty i na tej podstawie dokonać wyboru rozwiązania najlepszego dla siebie.

## Sprzedaj i zapomnij

Jeśli dług nie spełnia warunków ubezpieczenia, a windykowanie go może sprawiać trudności, ostatnią deską ratunku jest giełda długów. Ostatnią, bo pozbycie się długu w ten sposób zawsze wiąże się ze stratą, często znaczącą. Koszty sprzedaży wierzyciela mogą sięgnąć nawet 50 proc. jej wartości, a cena zależy od kilku czynników. Pierwszym jest skala opóźnienia – im starszy dług, tym trudniej będzie go odzyskać. Potencjalni kupujący, wśród których dominują firmy windykacyjne, biorą pod uwagę także rating, czyli ocenę wiarygodności dłużnika. Jeśli ocena wypadnie wyjątkowo niekorzystnie, oferta sprzedaży traci na atrakcyjności, bo szanse na odzyskanie długu są marne.

Niezależnie od oceny, należy pamiętać, że w przypadku sprzedaży wierzyciel odzyska jedynie część kwoty zadłużenia. Właśnie dlatego przed wystawieniem długu na sprzedaż, warto zasięgnąć opinii na temat szans odzyskania należności

innymi drogami. Może się okazać, że firma windykacyjna widzi szanse powodzenia tam, gdzie przedsiębiorca ich nie dostrzega.

Umieszczenie długu na giełdzie można również traktować jako dodatkowy argument na rzecz spłaty. Publikacja wierzyciela sprawia, że dług staje się publiczny, ponieważ giełdy zazwyczaj działają w Internecie i są ogólnodostępne. Sama obecność na niej stawia dłużnika w kiepskim świetle i może mu utrudnić zdobywanie nowych kontrahentów.

## W czasach podwyżek zadbaj o swoje dochody

Każdy przedsiębiorca musi liczyć z tym, że część jego kontrahentów może zalegać ze spłatą faktur. W niektórych branżach, w tym w transportowej, przyzwolenie na długie terminy płatności to niechlubny standard. Granice tolerancji kończą się w chwili, gdy długi realnie zagrażają funkcjonowaniu firmy, która jest zmuszona sięgać po dodatkowe finansowanie, by utrzymać się na powierzchni. Od długów nie można skutecznie się ubezpieczyć, a pozbycie się ich, gdy już powstaną, przynosi wyłącznie straty. W tej sytuacji jedynym racjonalnym rozwiązaniem jest skuteczna windykacja, która pozwala odzyskać pieniądze należne przedsiębiorcy możliwie najmniejszym kosztem.

## 15 LAT WSPÓŁPRACY Z BRANŻĄ ZARZĄDZANIA WIERZYTELNOŚCIAMI.

**4-B Group od początku było nastawione na współpracę z branżą zarządzania wierzyciela. Przez ostatnie 15 lat wszystkie nasze działania były sfokusowane na rozwoju usług i narzędzi wspierających procesy operacyjne i back office w firmach zarządzających wierzyciela. Skąd pomysł na biznes? I dlaczego taka branża?**



**FILIP BARGIEŁOWSKI,**  
prezes Zarządu 4-B Group

Na początku był to przypadek. Rok 1998 i pierwsza umowa zlecenie w dziale monitorowania należności w Netii. Kolejny etap to również praca w trakcie studiów w firmie Intrum Justitia – obecnie Intrum. Przygodę z windykacją zaczęliśmy (wraz z żoną Katarzyną Bargiełowską) jednocześnie, a zdobyte wspólnie doświadczenia na pewno ułatwiły nam potem budowanie własnej organizacji. I tak ta pierwsza praca w branży, o której istnieniu wcześniej nie mieliśmy pojęcia, stała się początkiem wspaniałej zawodowej przygody, która trwa nieprzerwanie już 26 lat.

### Czas odważnych decyzji

2008 rok to czas odważnych decyzji. Ruszyliśmy z własnym projektem pod nazwą IOS Consulting i ofertą usług optymalizacji procesów administracyjnych dla firm windykacyjnych. Po roku oferta poszerza się o produkcję niskonakładowych mailingów windykacyjnych i w 50-sięcio metrowym mieszkaniu stają drukarki i kopertownice. Na szczęście nie na długo, bo przenosimy się do naszego pierwszego Centrum Operacyjnego w Sienniu. W międzyczasie zmieniamy nazwę na 4-B i uruchamiamy kolejne usługi: weryfikację i pozyskiwanie danych. Dzisiaj 4-B to przede wszystkim bardzo doświadczony zespół, który aktywnie bierze udział w rozwoju naszej firmy. Na pewno bez ich ogromnego zaangażowania nie udało by nam się zbudować tak elastycznej i szerokiej oferty współpracy dla

branży zarządzania wierzyciela i nie tylko.

### Partner w biznesie

4-B po 15 latach to partner wspierający wiele podmiotów zajmujących się zarządzaniem wierzyciela, choć mamy też wśród naszych klientów reprezentantów innych branż. Jesteśmy aktywnym członkiem organizacji zrzeszających podmioty z branży zarządzania wierzyciela, uczestniczymy w konferencjach branżowych, bierzemy udział w inicjatywach organizowanych przez branżę.

W ramach współpracy z naszymi klientami wypracowaliśmy szereg usług. Nasza aktywność koncentruje się na zarządzaniu szeroko rozumianą informacją w przedsiębiorstwie. Wśród najważniejszych warto wymienić: – projektowanie, planowanie i produkcja mailingów windykacyjnych, informacyjnych, re-

klamowych, marketingowych; jako nieliczny podmiot na rynku specjalizujemy się w niskonakładowych, spersonalizowanych zleceniach.

- pozyskiwanie danych z dokumentacji; zarówno automatyczne w oparciu o własne rozwiązania jak i manualne dla nietypowych, niestandardowych zleceń.
- digitalizacja dokumentacji w tym skanowanie selektywne wybranych typów, części archiwum.
- odbiór dokumentów przy transakcjach sprzedaży portfeli wierzyciela wraz z weryfikacją merytoryczną przekazywanego zbioru i jego inwentaryzacją.
- kategoryzacja i/ lub szczytowanie danych z dokumentów
- przygotowywanie dokumentacji do sprzedaży portfela
- kompletowanie załączników i tworzenie gotowych do druku setów dokumentów
- masowy druk załączników, do-

kumentów, wniosków itp. wraz z dostawą do zleceniodawcy. I oczywiście nasza najnowsza usługa w ofercie, czyli rent-a-team services – body leasing dla działów administracji i back Office.

Zakres naszego wsparcia dla branży zarządzania wierzyciela jest oczywiście znacznie szerszy. Tworzymy i rozwijamy nasze usługi w odpowiedzi na zmieniające się zapotrzebowanie rynku i zapytania od klientów. Nasza oferta to indywidualnie zaprojektowane działania wspierające proces zarządzania wierzyciela u naszych klientów z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań informatycznych i organizacyjnych. Optymalizujemy procesy, które u naszych klientów są problematyczne, czasochłonne i manualne.





## SPECJALIZACJA W WINDYKACJI. CZY BRANŻA MA ZNACZENIE?

**Windykacja należności, choć jest tylko elementem zarządzania wierzytelnościami, jest bardzo szerokim pojęciem obejmującym szereg działań zmierzających do odzyskania należności dla wierzyciela.**



**ZYGMUNT SCHEFFNER,**  
członek Zarządu spółki AVS Polska,  
licencjonowany detektyw

Można tworzyć wiele typologii tej dziedziny. Jeśli bierzemy pod uwagę typ wierzyciela, mówimy o windykacji bankowej, leasingowej, handlowej czy utilities. Rozróżniamy również windykację konsumencką i gospodarczą, a także masową oraz detaliczną i jednostkową. Najbardziej nietypowa typologia to podział na windykację należności pieniężnych i należności rzeczowych, np. przedmiotów leasingu czy przedmiotów będących zabezpieczeniem rzeczowym umów kredytowych.

Każdy przedsiębiorca, wcześniej czy później, musi zmierzyć się z koniecznością odzyskania należności. Czy przy wyborze firmy obsługującej należności powinien zwracać uwagę na jej specjalizację? Warto przyjrzeć się bliżej specyfice firm windykacyjnych, które obsługują różnych wierzycieli i prowadzą czynności wobec różnych osób zobowiązanych.

**Czy wśród firm windykacyjnych występuje specjalizacja w zależności od branży?**

Firmy zarządzające wierzytelnościami, których w Polsce, według KRS, jest około 150, mogą znacznie się od siebie różnić, zarówno pod względem wielkości, jak i profilu działalności. Do tego trzeba by dodać przedsiębiorców indywidualnych oraz wyspecjalizowane kancelarie prawne, które nierzadko są znaczącymi graczami w obszarze windykacji. Ogólny obraz rynku można szacować na być może nawet ok. 300 podmiotów zajmujących się windykacją w Polsce.

Różnorodność ta prowadzi do pytania o potrzebę specjalizacji. Rodzime, polskie firmy z powodzeniem konkurują od lat z międzynarodowymi grupami kapitałowymi zarówno w Polsce jak i na rynkach zagranicznych. Jest to również branża bardzo rozwinięta w sensie technologicznym. Na polskim rynku, jednym z najbardziej konkurencyjnych w Europie, specjalizacja wydaje się być niezbędna dla wyróżnienia się i budowania wartości dla zleceniodawcy.

Specyfika branży ma również istotny wpływ na proces windykacyjny. Każda z nich charakteryzuje się unikalnymi wyzwaniem i wymaganiami, co skutkuje koniecznością dostosowania strategii windykacyjnych. Na przykład, windykacja w sektorze bankowym,

gdzie mamy do czynienia z dużą liczbą wierzytelności o różnej skali, kluczowe mogą być technologie umożliwiające masową windykację drobnych i większych należności. Dla odmiany, w sektorze leasingowym, gdzie przedmiotem umów są często wysokiej wartości aktywa, specjalistyczne podejście może obejmować detektywistyczną windykację terenową.

**Specjalizacja w praktyce: terenowa windykacja detektywistyczna**

Chcąc pokazać głębokość możliwości specjalizacji i jej konsekwencji, skupię się na przykładzie terenowej windykacji detektywistycznej przedmiotów leasingu.

W sektorze leasingowym, w Polsce skoncentrowanym głównie na finansowaniu aktywów dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, charakter należności jest ściśle zdefiniowany – dotyczy finansowanych środków trwałych, które w przypadku leasingu operacyjnego pozostają własnością firmy leasingowej. Proces windykacji uruchamiany jest zazwyczaj po wypowiedzeniu umowy leasingowej, co najczęściej jest wynikiem zaległości w opłaceniu miesięcznych

rat. W typowym scenariuszu, po wypowiedzeniu umowy korzystający ze środka trwałego zobowiązany jest do jego zwrotu. Niektóre firmy leasingowe umożliwiają reaktywację umowy pod warunkiem natychmiastowej spłaty zadłużenia oraz pokrycia kosztów związanych z jego dochodzeniem.

Strategie windykacji firm leasingowych potrafią się od siebie oczywiście różnić, lecz w którymś momencie staje się jasnym, że możliwość szybkiego odzyskania zadłużenia nie istnieje i jedynym oczekiwanym celem staje się odzyskanie przedmiotu leasingu, który stanowi własność firmy leasingowej. Przedmiot ten jest istotnym elementem wartości umowy leasingu i po odzyskaniu może być sprzedany, a uzyskania ze sprzedaży kwota podlega rozliczeniu na warunkach wskazanych w umowie leasingu. Metody windykacyjnych w sektorze leasingowym mogą więc obejmować zarówno działania korespondencyjne, telefoniczne, jak i terenowe. Windykacja terenowa jest wszczynana w sytuacji, gdy wcześniejsze próby odzyskania należności nie przyniosły rezultatu. Zdarza się to również w sytuacji, gdy nie ma możliwości nawiązania kontaktu z zadłużonym przedsiębiorcą w sposób inny niż poprzez wizytę w terenie.

Windykacja terenowa jest bardzo szczególnym typem postępowania, gdyż jako jedyna prowadzona jest poza lokalem przedsiębiorstwa windykacyjnego. Pracownicy terenowi, często działający samodzielnie, muszą wykazać się nie tylko doświadczeniem i wiedzą prawną, ale i umiejętnościami negocjacyjnymi oraz psychologicznymi.



**Komponent detektywistyczny w windykacji leasingowej odgrywa ważną rolę, szczególnie w sytuacjach, gdy konieczne jest zlokalizowanie przedmiotu leasingu.**

**Detektywistyka w służbie windykacji**

W naszym przykładzie zadaniem stawianym przed firmą windykacyjną jest odbiór, czy też doprowadzenie do wydania przedmiotu leasingu. Aby dokonać przejścia takiego przedmiotu leasingu, trzeba najpierw nawiązać kontakt osobisty z jego posiadaczem, a następnie odnaleźć sam przedmiot. Tajemnicą poliszynela jest, że typowy pracownik windykacji nie może, w sytuacji niezastania dłużnika, rozpytywać o niego np. sąsiadów czy inne postronne osoby. Takie postępowanie mogą prowadzić tylko licencjonowani detektywi, którzy działają w imieniu zarejestrowanego przedsiębiorstwa detektywistycznego. Realizacja tego typu czynności jest reglamentowana przez Państwo i uregulowana w ustawie z dnia 6 lipca 2001 roku o usługach detektywistycznych. W szczególności warto zwrócić uwagę na rozdział 5 – „Przepisy karne”.

Komponent detektywistyczny w windykacji leasingowej odgrywa więc ważną rolę, szczególnie w sytuacjach, gdy konieczne jest zlokalizowanie przedmiotu leasingu. Licencjonowani detektywi, działając w imieniu przedsiębiorstwa detektywistycznego, mają możliwość prowadzenia działań, które umożliwiają efektywne odzyskanie majątku.

**Branża a podejście firmy windykacyjnej**

Odpowiadając na pytanie, czy branża ma znaczenie w kontekście specjalizacji windykacyjnej – zdecydowanie tak. Różnorodność branż i sektorów wymusza na firmach windykacyjnych dostosowanie swoich metod i strategii do konkretnych wymagań. Tak jak nowoczesne systemy IT, technologia chat-botów, czy analiza scoringowa są niezbędne w windykacji detalicznej i masowej ze względów czysto finansowych i efektywnościowych, tak rozbudowany zespół terenowych detektywów może być wynikiem dbałości o zgodne z prawem realizowanie odbioru należności w leasingu. W obu przypadkach chodzi jednak o dostarczenie odbiorcom usług windykacyjnych gwarantujących wysoką jakość i efektywność, a także w zgodzie z najwyższymi standardami i z prawem.



**Rodzime, polskie firmy z powodzeniem konkurują od lat z międzynarodowymi grupami kapitałowymi zarówno w Polsce jak i na rynkach zagranicznych.**



## ➔ Sztuczna inteligencja w procesie windykacji

# JESZCZE PRAWO CZY JUŻ PRAIWO?

**10 lutego 1996 r., komputer Deep Blue, wygrał partię szachów z dwukrotnym mistrzem świata Garrim Kasparowem. Mimo iż w całym meczu Kasparow ostatecznie zwyciężył 4 do 2, wynik uzyskany przez komputer wzbudził światową sensację. Po raz pierwszy w historii szachowy arcymistrz uległ maszynie, w partii na czas. Rok później, w konfrontacji z ulepszonym Deeper Blue, Kasparow przegrał 2 ½ do 3 ½. Dzisiaj, do pojedynków z maszynami arcymistrzowie już nie siadają – wiadomo, że są bez szans.**



**MACIEJ PANFIL,**

Radca Prawny, Kancelaria Prawnicza  
Maciej Panfil i Partnerzy

### Rewolucja

Historia ludzkości pełna jest odkryć i wynalazków, które rewolucyjnie zmieniały rzeczywistość. Koło, wytop żelaza, druk, elektryczność czy Internet, mimo iż pojawiały się na przestrzeni tysięcy lat, łączył jeden podstawowy czynnik – to człowiek był odkrywcą i wynalazcą i to on decydował o sposobie wykorzystania swoich pomysłów. Dzisiaj jesteśmy uczestnikami rewolucji innej niż wszystkie poprzednie. Algorytmy uczenia maszynowego w połączeniu ze stale zwiększającą się wydajnością komputerów zaowocowały upowszechnieniem się narzędzi wypierających człowieka z obszaru, który od tysiącleci stanowił jego wyłączną domenę – kreatywności. Generowane przez AI teksty, obrazy, filmy czy muzyka stały się naszą codziennością i nie sposób uniknąć pytania – co dalej? Jakie dziedziny naszego życia społecznego zostaną zdominowane przez AI? Polityka, medycyna, wynalazczość, prawo? Biorąc pod uwagę stale rosnący dystans pomiędzy możliwościami komputerów a wydajnością ludzkiego mózgu, odpowiedź brzmi – AI będzie wszędzie i to szybciej niż przypuszczamy.

### AI w grze prawników

Czym jest sztuczna inteligencja z perspektywy prawnika? Po pierwsze warto tu uświadomić sobie, iż każdy spór sądowy jest szczególnym rodzajem gry, w której ruchy graczy determinowane są z jednej strony przez ich interesy, z drugiej zaś przez prawo procesowe określające zasady gry. „Gra w spór” nie przypomina jednak szachów, gdzie początkowe położenie figur, ich liczba i rodzaj, znane są obydwu stronom. Jest raczej podobna do gry karcianej, w której na starcie część kart nie jest ujawniona, a nad prawidłowością przebiegu rozgrywki czuwa sędzia, który też ogłasza zwycięzcę. Przystępując do sporu, obie strony mają ograniczo-



ną wiedzę co do kart przeciwnika. Co więcej, każdy z graczy może dysponować kompletnie różną od przeciwnika liczbą i rodzajem kart, a w toku rozgrywki w każdej ręce mogą pojawić się nowe. Nie oznacza to jednak, że „gra w spór” jest zawsze bardziej skomplikowana niż szachy. Przeciwnie, w ogromnej części spraw ruchy graczy są bardzo przewidywalne. Do tej kategorii należy większość spraw o zapłatę. Obecnie brak jest rozwiązań technicznych i prawnych pozwalających na korzystanie z AI przez sądy tak w toku postępowania jak i przy generowaniu orzeczeń. Nie ma jednak poważnych przeszkód, by AI już wkrótce stała się cennym sprzymierzeńcem wymiaru sprawiedliwości w zakresie podziału i organizacji pracy czy usprawniania obiegu i analizy informacji.

### AI w windykacji

Dziś podmiotami wykorzystującymi AI w kontekście sporów o zapłatę są więc niemal wyłącznie duże kancelarie prawne czy współpracujące z nimi firmy windykacyjne, posiadające zarówno stosowne zaplecze IT jak i odpowiednio obszerne zbiory danych. Podstawowy schemat takiej sprawy zakłada, iż powód domaga się zapłaty, natomiast pozwany nie chce lub nie może jej dokonać. W toku sporu strony przedstawiają dowody na poparcie swoich twierdzeń i w ogromnej większości są to dowody z dokumentów. Ogólna dostępność modeli językowych, jak np. Chat GPT zaowocowała więc w obsłudze prawnej zaprzęgnięciem sztucznej inteligencji do

pracy na tekstach. Umiejętne „karmienie” danymi, pozwala sztucznej inteligencji na rozpoznawanie kluczowych elementów pism przedstawianych przez pozwanych i sądy, jak również na przygotowanie stosownego projektu odpowiedzi. AI może również czuwać nad terminowością składania pism, prawidłowością określenia właściwego dla danej sprawy sądu czy komornika. Co więcej, bazując na danych historycznych, AI może proponować podjęcie lub zaniechanie określonych działań sądowych czy egzekucyjnych, a przy odpowiednio rozległym zbiorze danych, jest w stanie segmentować sprawy pod względem prawdopodobieństwa wygranej i zaspokojenia wierzyciela.

### AI – Sąd

Oczywiście dziś AI nie jest i nie może być w tych kwestiach samodzielna, a podmiotem odpowiedzialnym za wszystkie kroki w toku postępowania jest pełnomocnik powoda. Czy tak będzie zawsze? Warto tu przypomnieć, że zaprezentowany w 1946 roku pierwszy komputer ENIAC ważył 27 ton i był w stanie wykonywać około pięciu tysięcy operacji na sekundę; dziś przeciętny smartfon jest ponad miliard razy szybszy. Sztuczna inteligencja dopiero niedawno wyszła z kołyski i doprawdy trudno wyobrazić sobie jej docelowe możliwości. Nie miejmy zatem złudzeń, e-dwokat, jako aplikacja na telefon nie będzie ustępował efektywności swoim kolegom w togach, a w końcu ich przerośnie. Pytanie



**Bazując na danych historycznych, AI może proponować podjęcie lub zaniechanie określonych działań sądowych czy egzekucyjnych.**

tylko – kiedy? Biorąc pod uwagę rozwój technologii, nie widać też fundamentalnych przeszkód by sztuczna inteligencja zastąpiła człowieka na fotelu sędziego. Jego praca w istocie sprowadza się bowiem do pozyskiwania danych i ich analizy, który to proces zostaje zwieńczony wygenerowaniem tekstu orzeczenia. Można by w tym miejscu protestować, twierdząc np., że tylko żywy człowiek jest w stanie właściwie analizować wyraz twarzy czy timbre głosu świadka, w celu ustalenia jego wiarygodności. To jednak tylko złudzenia – w zakresie analizy dźwięku, obrazu czy filmu, AI przewyższa nas bowiem już teraz. Życiowe i zawodowe doświadczenie sędziego, jako czynniki sprzyjające sprawiedliwemu orzekaniu, również nie są zarezerwowane na zawsze dla ludzi. Z perspektywy informatycznej doświadczenie człowieka jest bowiem tylko zbiorem danych. Jest to zbiór rozległy i różnorodny, ale jednak ograniczony do osobistych przeżyć. Nie wchodząc w psychologiczne i fi-

lozoficzne dywagacje, stwierdzić trzeba, że biorąc pod uwagę technologię, nie widać istotnych przeszkód by sztuczna inteligencja zyskała konieczne „doświadczenie” nie jednego, ale nawet wielu sędziów. Oczywiście na drodze do AI-sądu pojawiać się będą bardzo poważne przeszkody natury politycznej i psychologicznej. Kiedy jednak odporna na wszelkie naciski sztuczna inteligencja wykaże się oczekiwaną precyzją, a sformułowane przez nią propozycje wyroków, okażą się sprawiedliwe, dni „ludzkiego” wymiaru sprawiedliwości będą policzone.

### AI – Sejm

23 listopada ubiegłego roku rada miasta Porto Alegre w Brazylii jednogłośnie przyjęła uchwałę w sprawie opłat za wodomierze. Kilka dni później jeden z jej członków, wyjawiał, że przedstawiony przez niego projekt, został w przygotowany przez Chat GPT. Przewodniczący rady stwierdził początkowo, iż stanowi to „niebezpieczny precedens”, jednakże po dokładnej analizie uchwały zmienił zdanie i wyznał „Przeczytałem ją bardzo szczegółowo i zobaczyłem, że niestety lub na szczęście będzie to trend”. Ta zabawna skądinąd anegdota, skłania do wniosku, że AI będzie wypierać człowieka nie tylko z obszaru stosowania, ale również stanowienia prawa. Biorąc pod uwagę jakość polskiej legislacji, należy oczekiwać, że przynajmniej w naszym kraju spotka się to z entuzjazmem obywateli. Natomiast pozbawiani zajęcia politycy i legislatorzy uczynią ze sztucznej inteligencji wroga publicznego. Ich utyskiwania, przypominają jednak będą złorzeczenia dziewiętnastowiecznych luddystów, niszczących maszyny tkackie, z obawy przed utratą pracy. Przywykliśmy już dawno, że dzieła ludzkich rąk i umysłów przewyższają nas pod względem siły, precyzji czy szybkości. Nikt przy zdrowych zmysłach nie próbuje rywalizować z dźwigiem w konkursie podnoszenia ciężarów, czy kartką i długopisem walczyć z komputerami przy obliczaniu trajektorii rakiet. A jednak myśląc o prawie, cały czas wielu z nas tkwi w dawnym paradygmacie człowieka, jako miary wszechrzeczy, wierząc, że tylko my możemy być dobrymi prawodawcami. Czy nie jest to aby grzech pychy?