

ZARZĄDZANIE WIERZYTELNOŚCIAMI



Stabilizacja z potencjałem wzrostu

Obecny odczyt Barometru Rynku Wierzytelności ZPF (BRW-ZPF) za IV kwartał 2025 r., który wyniósł 66,9 pkt., wskazuje na utrzymujący się umiarkowany optymizm wśród kadry zarządzającej firmami z sektora zarządzania wierzytelnościami.



MARCIN CZUGAN
prezes ZPF

Wskaźnik wyprzedzający BRW-ZPFw, który osiągnął poziom 65,6 pkt., nieznacznie wyższy niż w poprzednim badaniu, sygnalizuje stabilizację oczekiwań na kolejne miesiące. Nie obserwujemy gwałtownych zmian nastrojów, lecz raczej ostrożne i wyważone podejście do przyszłości.

Wzrost o 1,9 pkt. względem poprzedniego kwartału pokazuje stopniową poprawę nastrojów, choć jednocześnie spadek rok do roku o 1,4 pkt. przypomina, że funkcjonujemy w bardziej wymagającym otoczeniu niż przed rokiem. Na zmianę wskaźnika w minionym kwartale w największym stopniu wpłynął wzrost wartości obsługiwanych portfeli wierzytelności, co potwierdza utrzymującą się aktywność operacyjną firm.

Dominuje strategia stabilizacji

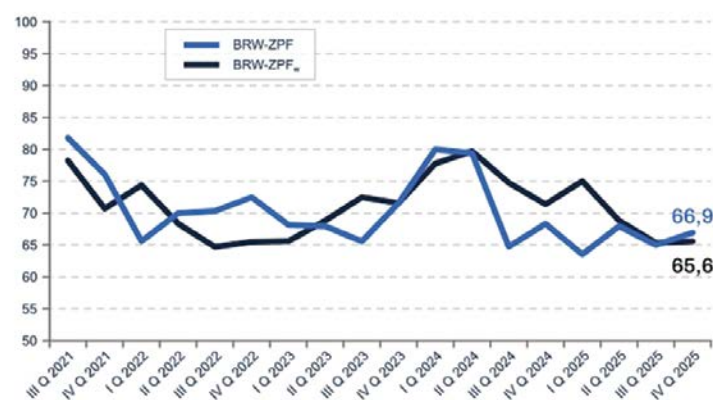
Z perspektywy inwestycyjnej sektor pozostaje aktywny, choć wyraźnie dominuje strategia stabilizacji. Ponad połowa przedsiębiorstw planuje utrzymać dotychczasowy poziom nakładów, a blisko jedna trzecia deklaruje ich zwiększenie. Co istotne, żaden z badanych podmiotów nie zapowiada redukcji inwestycji. To pokazuje, że mimo presji kosztowej firmy zachowują

zdolność do rozwoju i dostrzegają potrzebę dalszego wzmacniania swojej pozycji rynkowej. Jednocześnie funkcjonujemy w środowisku obciążonym istotnymi barierami. Największym wyzwaniem pozostają wysokie koszty zatrudnienia, których wpływ jako duży lub bardzo duży wskazało 78 proc. respondentów. Silna

konkurencja oraz niska wartość dostępnych wierzytelności dodatkowo ograniczają potencjał wzrostu. Mimo to przedsiębiorstwa deklarują utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia, co świadczy o ich relatywnej stabilności finansowej. Moim zdaniem obecna sytuacja pozwala firmom kontynuować

działalność bez istotnych zakłóceń, jednak nie jest to stan dany raz na zawsze. W warunkach rosnących kosztów i nasilonej konkurencji kluczowe będzie konsekwentne inwestowanie w rozwój organizacyjny, efektywność operacyjną oraz innowacje, które w dłuższej perspektywie zdecydują o przewadze konkurencyjnej w całym sektorze.

Barometr Rynku Wierzytelności (BRW-ZPF)



Źródło: Barometr rynku wierzytelności. IV kwartał 2025, ZPF.



Z P F

Czy prawo stoi po stronie wierzyciela?

Od lat jedną z największych bolączek polskiego biznesu stanowią nieterminowe płatności. W branży TSL, gdzie marże są niskie, a koszty bieżące bardzo wysokie, zaległa faktura staje się problemem, który potrafi zablokować całą działalność.



MARCIN JURA

lider obszaru obsługi klienta
w Pactus.eu

Paliwo, leasingi czy wynagrodzenia pracowników wymagają natychmiastowego finansowania, tymczasem kontrahenci nie rzadko każą czekać na pieniądze po kilka miesięcy. Prawo daje wierzycielom narzędzia, by się bronić – pytanie tylko, czy potrafimy z nich korzystać.

Prawo przewiduje, że w relacjach między przedsiębiorcami zasadniczo termin płatności nie powinien przekraczać 60 dni. Idea jest prosta – żadna firma nie może wykorzystywać swojej przewagi i przerzucać finansowania działalności na mniejszego partnera. Warto pamiętać o tym podejmując negocjacje terminu płatności. Co więcej, obowiązujące prawo zawiera wytyczne dotyczące możliwości swobodnego ustalania terminu zapłaty – dlatego należy być tego świadomym i aktywnie negocjować warunki współpracy. Mały przewoźnik nie może pozwolić sobie na kredytowanie dużych klientów. Każde opóźnienie to realne ryzyko utraty płynności. Dlatego ważne jest, by przedsiębiorcy pamiętali, że termin 60 dni to dla nich absolutne maksimum i już samo jego przekroczenie daje wierzycielowi podstawę do działania.

Narzędzia ochrony interesów wierzyciela

Pierwszym i podstawowym narzędziem ochrony interesów wierzyciela są odsetki ustawowe za opóźnienie w transakcjach

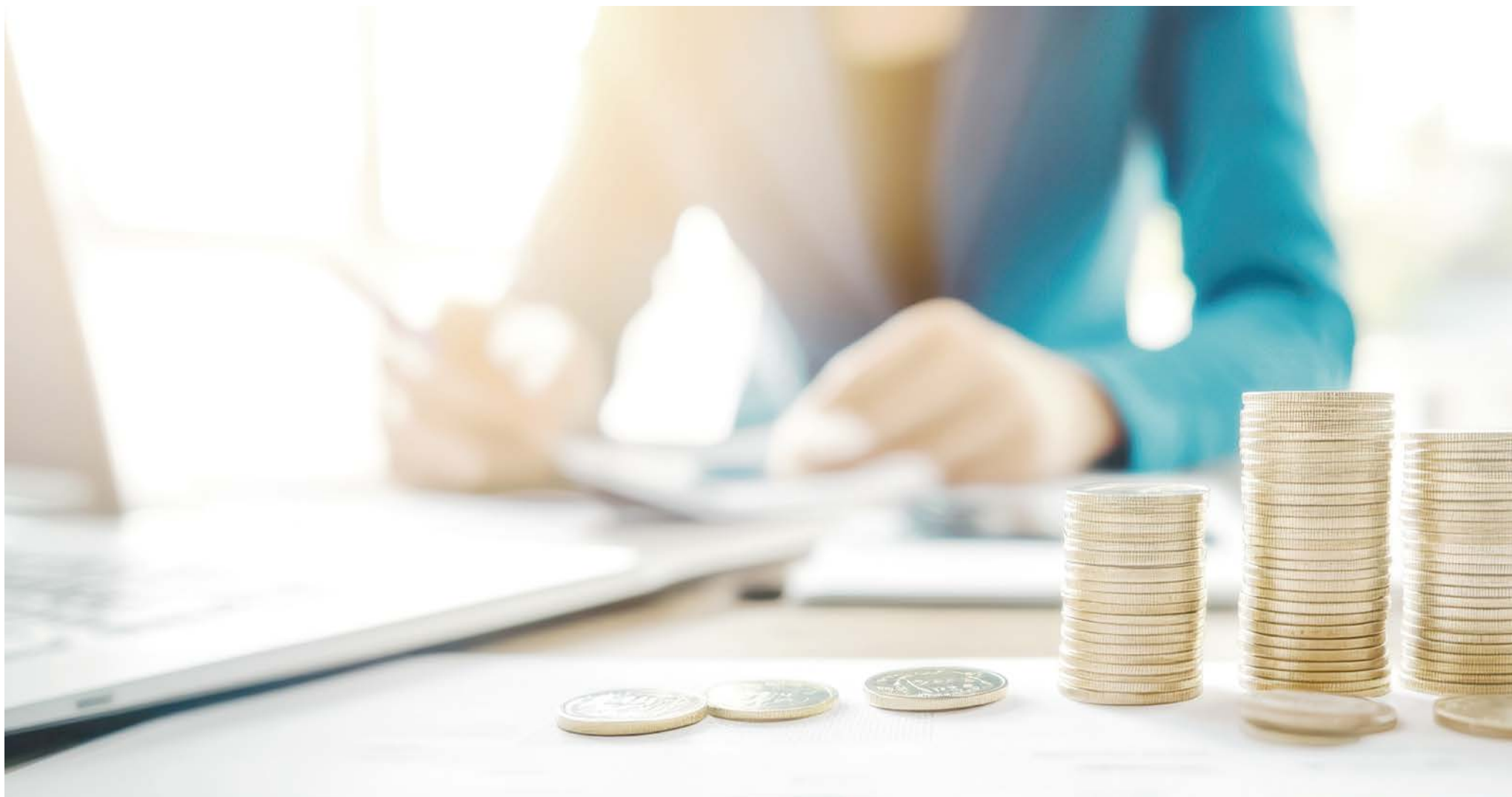
handlowych. Wierzyciel nie musi prosić o ich zapłatę – wystarczy, że naliczy je od pierwszego dnia po upływie terminu płatności. To jasny sygnał dla dłużnika, że opóźnienia nie są neutralne i zawsze pociągają za sobą konsekwencje finansowe. Odsetki są często bagatelizowane, a to przecież naturalna forma rekompensaty za zamrożenie środków. Wierzyciel nie powinien rezygnować z ich naliczania, bo w praktyce rezygnuje wtedy z należnych mu pieniędzy. Zapisy umowne informujące o naliczeniu odsetek – choć prawnie nie są wymagane, mogą zniechęcać płatnika do przekraczania terminu płatności. Drugim instrumentem są tzw. rekompensaty za koszty odzyskiwania należności – czyli popularne noty na 40, 70 lub 100 euro w zależności od wartości faktury. To kwota, którą wierzyciel może naliczyć niezależnie od odsetek. Stanowią one dodatkowy bodziec dla dłużnika, by regulować zobowiązania terminowo. Noty na 40/70/100 euro często traktowane są jako symboliczne, ale mają duże znaczenie psychologiczne. Pokazują, że wierzyciel zna swoje prawa i konsekwentnie z nich korzysta. A konsekwencja to klucz do skutecznej windykacji.

Najbardziej interesującym i praktycznym narzędziem, szczególnie dla branży TSL, jest jednak możliwość prowadzenia

windykacji polubownej na koszt dłużnika. Wierzyciel, po skutecznej windykacji, otrzymuje fakturę prowizyjną za podjęte działania. Opłacona faktura prowizyjna jest dla przedsiębiorcy jego kosztem odzyskiwania należności. W zgodzie z obowiązującym prawem, może on zostać przerzucony na dłużnika. Pokrycie kosztu windykacji przez nierzetelnego płatnika powoduje, że pełną odpowiedzialność finansową za brak terminowej płatności ponosi dłużnik, a sama świadomość ewentualnego obciążenia może skutecznie zachęcić kontrahenta do terminowej zapłaty. To rozwiązanie całkowicie zmienia podejście do windykacji. Przedsiębiorca nie musi się zastanawiać, czy prowizja uszczupli odzyskane pieniądze. Koszt w całości ponosi dłużnik i to on



NAJBARDZIEJ INTERESUJĄCYM I PRAKTYCZNYM NARZĘDZIEM, SZCZEGÓLNIE DLA BRANŻY TSL, JEST JEDNAK MOŻLIWOŚĆ PROWADZENIA WINDYKACJI POLUBOWNEJ NA KOSZT DŁUŻNIKA.





**PIERWSZYM I PODSTAWOWYM
NARZĘDZIEM OCHRONY
INTERESÓW WIERZycIELA
SĄ ODSETKI USTAWOWE ZA
OPÓŹNIENIE W TRANSAKCJACH
HANDLOWYCH.**

finansuje konsekwencje swojego braku terminowości.

Windykacja polubowna ma przy tym dodatkowe zalety – jest szybsza, a dobrze przeprowadzona potrafi uchronić nas przed konfliktem z płatnikiem. W realiach branży transportu, spedycji i logistyki, gdzie więzi handlowe z dużymi partnerami decydują o przetrwaniu mniejszych firm, jest to ogromna przewaga.

Prawo chroni wierzyciela również na etapie postępowania sądowego. Jeżeli dochodzi do procesu, wszelkie koszty postępowania – wraz z odsetkami – ponosi strona przegrywająca, czyli najczęściej dłużnik. Obejmują one zarówno opłaty sądowe, jak i koszty zastępstwa procesowego. Oznacza to, że wierzyciel nie tylko odzyskuje swoje pieniądze, ale może też obciążyć nierzetelnego kontrahenta pełnymi kosztami prowadzenia sprawy. To kolejny element, który pokazuje, że prawo stoi po stronie wierzyciela. Dłużnik musi liczyć się z tym, że brak płatności to nie tylko odsetki czy noty, ale także pełne

koszty procesu, które ostatecznie obciążają jego, a nie wierzyciela.

Czy prawo stoi po stronie wierzyciela?

Odpowiedź na tytułowe pytanie brzmi: tak, prawo stoi po stronie wierzyciela. Zasady dotyczące ustalania terminu płatno-

ści, odsetki, noty na 40 Euro, windykacja na koszt dłużnika czy też postępowanie sądowe na koszt pozwanego to realne instrumenty, które wzmacniają pozycję podmiotu uprawnionego do żądania zapłaty. Problem polega na tym, że wielu przedsiębiorców nie korzysta z tych narzędzi.

Obawiają się, że stracą klienta, a w rzeczywistości tracą płynność finansową. Prawo stoi po stronie wierzyciela, a świadome korzystanie z pełnego wachlarza wspomnianych instrumentów skutecznie może ograniczyć sytuacje zagrażające naszej płynności płatniczej.

Dziś wygrywają wdrożenia, które opierają się na partnerstwie

W obliczu rosnącej złożoności wdrożeń systemów IT oraz coraz większej presji regulacyjnej i wymagań związanych z bezpieczeństwem, kluczowe znaczenie zyskuje coś więcej niż sama technologia. O sukcesie projektu coraz częściej decyduje model współpracy, realna odpowiedzialność dostawcy oraz partnerskie podejście do klienta. To właśnie ten fundament przesądza o tym, czy system stanie się rzeczywistym wsparciem dla biznesu, czy pozostanie jedynie kosztownym narzędziem. O tym, jak w praktyce wygląda współpraca z klientami, opowiada Mirosław Wnuk, dyrektor rozwoju obszaru windykacji w VSoft.



dotyczące wydajności, niezawodności czy bezpieczeństwa, co w kontekście regulacji DORA jest dziś absolutnie kluczowe.

W jaki sposób budują Państwo przewagę konkurencyjną?

Nasze rozmowy z klientami nie służą wyłącznie temu, by usłyszeć, jak klient wyobraża sobie swój system. Chodzi o coś głębszego. Siadamy razem i pokazujemy z naszej strony, opierając się na wieloletnim doświadczeniu w obszarze windykacji, jak dany system może działać sprawnie, jakie rozwiązania się sprawdzają, a jakich należy unikać. Rozmawiamy z klientem na poziomie procesów biznesowych, a nie tylko wymagań technicznych. Dzięki temu próg wejścia w projekt jest niższy, a decyzje podejmujemy szybciej. W jednym z projektów dla dużego banku detalicznego potwierdziło się, że wspólne wypracowanie wizji i otwartość na rekomendacje pozwoliły usprawnić działanie systemu już na etapie koncepcji.

Jak wygląda dalszy „flow” projektu?

Zanim zaczniemy właściwą analizę wdrożeniową, przeprowadzamy analizę fit&gap. Badamy, jak dalece nasz produkt już dziś spełnia wymagania klienta, a jakie obszary wymagają dostosowania. To naturalny punkt wyjścia do dalszej współpracy warsztatowej. Po analizie przychodzi etap szczegółowych uzgodnień, następnie implementacja prowadzona iteracyjnie. Zbieramy informacje zwrotną na bieżąco, kiedy koszt zmiany jest jeszcze niewielki. Jeśli okazuje się, że coś odbiega od oczekiwań klienta, wyłapujemy to na etapie wspólnych przeglądów dostarczanych funkcjonalności, a nie na końcowym etapie testów. Wdrażanie systemu wiąże się z setkami decyzji: merytorycznych, technicznych i biznesowych. Jeżeli po obu stronach jest

partnerstwo i otwartość na szukanie najlepszych rozwiązań, te decyzje podejmuje się znacznie sprawniej i z lepszym efektem końcowym.

Co po wdrożeniu?

Projekt nie kończy się w dniu uruchomienia systemu. Zapewniamy wsparcie, rozwój i ciągłość operacyjną. Zastosowanie przez nas technologii low-code umożliwia dalszą rozbudowę rozwiązania również po stronie klienta. To ogranicza ryzyko tzw. delivery lock-in i daje poczucie bezpieczeństwa szczególnie klientom w sektorze bankowym. Poprzez ciągły transfer wiedzy partner wie, że ma realny wpływ na rozwój narzędzia.

Jakie znaczenie ma zespół projektowy?

Ogromne. Klient może liczyć na stały, dedykowany zespół z kompetencjami technicznymi i merytorycznymi. To oni budują relację z klientem przez cały cykl życia projektu: od analizy, przez warsztaty i implementację, po wsparcie działającego systemu i jego dalszy rozwój. W projektach dla sektora finansowego wiedza branżowa jest równie ważna jak technologia. Tylko połączenie tych dwóch perspektyw pozwala budować systemy, które nie tylko działają, ale realnie wspierają biznes. Np. DORA to było poważne wyzwanie, musieliśmy przeprowadzić audyt, dostosować infrastrukturę, zadbać o to, by całe oprogramowanie było wspierane i właściwie licencjonowane. Klient z sektora finansowego, szukając partnera technologicznego, musi dziś weryfikować, czy dostawca spełnia wymagania regulacyjne. My te wymagania spełniamy. Zapewniamy bezpieczną infrastrukturę, odpowiednie procedury ochrony informacji i ciągłość działania.

Czy można wskazać jedną zasadę skutecznej współpracy?

Partnerstwo oparte na elastyczności, otwartości i transferze wiedzy. Jeżeli obie strony są otwarte na dialog, optymalizację i korzystanie z doświadczenia drugiej strony, powstaje produkt, który odpowiada na realne potrzeby. Technologia nie może być barierą, ma być narzędziem do wspólnego osiągania celów. Wtedy decyzje podejmuje się znacznie sprawniej i z lepszym efektem końcowym.

materiał partnera

Jak dziś wygląda nowoczesny model współpracy z klientami?

W czasie pandemii zaistniała konieczność natychmiastowego dostosowania dotychczasowych procesów do nowych okoliczności. Z jednym z naszych klientów, należącym do grupy wiodących banków w Polsce, zaczęliśmy podczas realizacji wspólnych projektów pracować metodą zwinną. Dziś nie mówimy już o „wdrażaniu zwinności”, my po prostu działamy zwinnie. Kluczowe jest to, jak zaczynamy projekt. Zanim przejdziemy do implementacji, prowadzimy analizę typu fit&gap. Wychozimy od naszego produktu, a następnie wspólnie z klientem uzgadniamy, w jakim zakresie spełnia on wymagania, a gdzie potrzebne są dostosowania. To moment, w którym budujemy fundament partnerstwa i wzajemnego zrozumienia.

Co decyduje o powodzeniu tego etapu?

Kluczem jest dla nas bardzo staranna faza początkowa projektu, czyli moment, gdy obie strony muszą naprawdę zrozumieć zakres tego, co ma powstać. Im więcej uwagi poświęcimy na wypracowanie wspólnego języka i narzędzi komunikacji, tym sprawniej przebiega cała realizacja. Posługujemy się historyjkami, tzw. user stories, które opisują, jak system ma działać z perspektywy użytkownika. To pozwala nam najpierw zbudować spójną wizję systemu na dużym obrazie, a następnie precyzyjnie definiować cele nie tylko biznesowe, ale też



Konsolidacja, cyfryzacja, ESG i etyka windykacji

PAWEŁ STARCZAK
zarządzający projektem Finstar

Rynek wierzytelności w Polsce dynamicznie ewoluuje. W ostatnich latach pod wpływem zmian regulacyjnych, postępu technologicznego oraz rosnącej świadomości społecznej, sektor ten przechodzi głęboką transformację. Tradycyjne modele windykacji ustępują miejsca rozwiązaniom opartym na danych, automatyzacji i zrównoważonym podejściu biznesowym.



dłużnika. W ostatnich latach ten wizerunek ulega zmianie. Coraz więcej firm inwestuje w profesjonalne szkolenia, kodeksy etyczne oraz narzędzia, które stawiają na dialog zamiast presji.

Etyka windykacji obejmuje:

- Poszanowanie godności i praw dłużnika,
- Elastyczne podejście do spłat, uwzględniające realne możliwości finansowe,
- Transparentność kosztów i harmonogramów płatności,
- Bezpieczeństwo komunikacji i ochrona danych osobowych.

Regulatorzy również promują standardy etyczne – poprzez wytyczne KNF i działania Rzecznika Praw Konsumenta, co przekłada się na większą ochronę osób fizycznych. Firmy, które aktywnie promują etyczne standardy,



**TRANSFORMACJA
CYFROWA OBEJMUJE
ZARÓWNO NARZĘDZIA
DO ANALIZY DANYCH,
JAK I AUTOMATYZACJĘ
PROCESÓW KOMUNIKACJI
Z DŁUŻNIKAMI.**

W centrum uwagi pozostają cztery kluczowe kierunki rozwoju: konsolidacja rynku, cyfryzacja procesów, integracja zasad ESG oraz etyka w działaniach windykacyjnych.

Konsolidacja rynku – więksi gracze i lepsza jakość usług

Konsolidacja stała się dominującym trendem w polskim sektorze zarządzania wierzytelnościami. Mniejsze firmy wychodzą z rynku lub łączą się z większymi podmiotami, co prowadzi do koncentracji kapitału i wzrostu skali działania największych graczy. Ten proces

wynika z kilku czynników:

- Rosnących wymagań kapitałowych i regulacyjnych, które wymagają od firm większych zasobów,
 - Potrzeby inwestycji w technologie, na które mniejsze podmioty często nie stać,
 - Chęci optymalizacji kosztów i synergii operacyjnych.
- Efektom konsolidacji jest profesjonalizacja sektora, większa efektywność operacyjna oraz wzmocniona zdolność do obsługi dużych portfeli wierzytelności – zarówno korporacyjnych, jak i konsumenckich.

Cyfryzacja procesów – nowa era zarządzania danymi

Cyfryzacja to kolejny kluczowy motor zmian. Transformacja cyfrowa obejmuje zarówno narzędzia do analizy danych, jak i automatyzację procesów komunikacji z dłużnikami:

- Sztuczna inteligencja (AI) i uczenie maszynowe umożliwiają segmentację portfeli, identyfikację ryzyka i przewidywanie szans na odzyskanie należności,

- Chmura obliczeniowa i systemy BPM usprawniają przepływ informacji między działami i partnerami biznesowymi,
- Platformy komunikacyjne zapewniają wielokanałowy kontakt (sms, e-mail, komunikatory), co poprawia skuteczność i redukuje koszty.

Cyfryzacja umożliwia też szybsze reagowanie na zmiany w zachowaniach dłużników oraz integrację z innymi usługami finansowymi, np. scoringiem kredytowym czy systemami płatności online. Znaczenie ma także rozwój narzędzi compliance, które automatycznie weryfikują zgodność działań z obowiązującymi przepisami.

ESG – zrównoważony rozwój jako standard rynkowy

Włączenie zasad ESG (Environmental, Social, Governance) do strategii firm wierzytelnościowych to stosunkowo nowy, ale rosnący trend. Dla wielu inwestorów i partnerów biznesowych ocena ryzyka nie ogranicza się już wyłącznie do wyników finansowych

– równie ważne stają się aspekty społeczne i zarządcze.

W praktyce ESG w sektorze wierzytelności oznacza m.in.:

- Transparentność procesów windykacyjnych, z jasnymi zasadami komunikacji,
- Odpowiedzialne podejście do klientów, szczególnie konsumentów w trudnej sytuacji finansowej,
- Minimalizowanie negatywnego wpływu działań windykacyjnych na dobrostan dłużników,
- Dbałość o odpowiedzialne zarządzanie danymi i cyberbezpieczeństwo.

Firmy stosujące ESG nie tylko spełniają oczekiwania regulatorów, ale także budują długoterminowe relacje z inwestorami i klientami. Dzięki temu łatwiej pozyskują finansowanie i umacniają swoją pozycję na konkurencyjnym rynku.

Etyka windykacji – od presji do dialogu

W Polsce działania windykacyjne często kojarzyły się z agresywnymi praktykami i presją na

zyskując reputację wiarygodnych partnerów i zwiększając zaufanie rynku.

Profesjonalizm i zrównoważony wzrost

Kierunki rozwoju rynku wierzytelności w Polsce wskazują, że sektor przestaje być kojarzony jedynie z windykacją należności. Coraz częściej mówimy o profesjonalnym zarządzaniu portfelami, wykorzystaniu technologii i odpowiedzialnym podejściu do klientów. Konsolidacja rynku prowadzi do powstawania silniejszych podmiotów, cyfryzacja zwiększa efektywność operacyjną, a ESG i etyka windykacji budują relacje oparte na zaufaniu i transparentności.

Dla inwestorów i partnerów biznesowych to sygnał, że rynek wierzytelności w Polsce dojrzeva – nie tylko jako pole do odzyskiwania długów, ale jako ważny element infrastruktury finansowej, zgodny z globalnymi standardami zrównoważonego rozwoju.



**KIERUNKI ROZWOJU
RYNKU WIERZYTELNOŚCI
W POLSCE WSKAZUJĄ,
ŻE SEKTOR PRZESTAJE
BYĆ KOJARZONY
JEDYNIEM Z WINDYKACJĄ
NALEŻNOŚCI.**