

ZARZĄDZANIE WIERZYTELNOŚCIAMI



FIRMY POD PRESJĄ KOSZTÓW

Rosnące koszty działalności, presja na marże i słabsza koniunktura przemysłowa zwiększają znaczenie zarządzania należnościami. Dla przedsiębiorstw problemem nie jest już wyłącznie to, czy kontrahent zapłaci. Równie ważne staje się odpowiedź na pytanie, kiedy klient zapłaci i czy firma może sobie pozwolić na oczekiwanie na te pieniądze.



AGNIESZKA SZALAST
dyrektor sprzedaży, Grupa
Kapitałowa WEC

Rosnące koszty zwiększają znaczenie płynności

Polskie firmy funkcjonują dziś w wymagającym środowisku biznesowym, gdzie presja kosztowa jest mocno powiązana z ryzykiem utraty płynności. Według danych indeksu S&P Global, wrzesień to kolejny miesiąc, w którym polski przemysł jest poniżej granicy 50 pkt, co potwierdza pogorszenie warunków prowadzenia działalności. Z perspektywy dyrektora finansowego koszty rosną, ale możliwości podnoszenia cen są ograniczone, a popyt

nie daje wystarczającej przestrzeni do generowania marży. Szczególnego znaczenia nabiera więc szybkość zamiany sprzedaży na gotówkę. Firma może mieć zamówienia, wystawiać kolejne faktury i generować przychody, a jednocześnie dysponować ograniczoną ilością środków na bieżące zobowiązania. Pieniądze są bowiem zamrożone w należnościach, których termin płatności jeszcze nie upłynął albo które zostały już przekroczone.

Opóźniona płatność ma swoją cenę

Opóźniona płatność oznacza w praktyce, że dostawca przez dłuższy czas finansuje działalność swojego kontrahenta. Dłuższe terminy oczekiwania na przelew, szczególnie nieprzewidziane zwłoki w płatnościach powodują wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy na pokrycie bieżących kosztów.

Firmy zaciągają zobowiązania kredytowe finansując kosztami odsetkowymi kredyty kupieckie udzielane klientom, co nabiera znaczenia w warunkach podwyższonej niepewności kosztowej. Skala problemu jest znacząca. Według badania Skaner MŚP publikowanego przez BIG InfoMonitor i BIK aż 87 proc. przedsiębiorców deklarowało wiosną 2026 r., problem opóźnień płatności za faktury. Z kolei 74 proc. firm wskazywało, że przeterminowane należności negatywnie wpływają na kondycję ich biznesu i skłaniają przedsiębiorców do większej ostrożności.

Zatory płatnicze szczególnie dotyczą branż o wysokich kosztach

Na ryzyko związane z opóźnionymi płatnościami szczególnie narażone są branże, w których między poniesieniem kosztu a otrzymaniem zapłaty występuje długi okres. Handel, budownictwo i transport pozostają szczególnie wrażliwe na ryzyko windykacyjne. Zatory płatnicze nie dotyczą tylko firm znajdujących się w złej kondycji finansowej. Firmy przenoszą na klienta koszty energii, paliw, wynagrodzeń, ale już niekoniecznie te związane z udzielaniem kredytu kupieckiego,

co wpływa niestety na ostateczny wynik finansowy. W handlu od momentu zakupu towaru, przez magazynowanie do spłaty nierzadko po terminie 60 dni lub więcej powstaje koszt odsetkowy, który należy pokryć marżą. W budownictwie na płynność mają jeszcze wpływ opóźnienia w łańcuchu podwykonawców. Firma może generować przychody i równocześnie mieć trudność z terminowym pokrywaniem bieżących kosztów mając środki zamrożone w fakturach.

Duże przedsiębiorstwa mają często przewagę nie dlatego, że są całkowicie odporne na zatory płatnicze, ale dlatego, że mogą oprzeć zarządzanie ryzykiem na określonych procedurach. Ustalenie procedury przyznawania limitów kredytu kupieckiego, monitoring należności i zasad prowadzenia windykacji zdecydowanie zmniejszają odsetek transakcji wymagających windykacji sądowej. W Grupie Kapitałowej WEC widzimy, że trzeba projektować rozwiązania wspierające też MŚP w zorganizowanym zarządzaniu ryzykiem. Wspieramy biznes od przygotowania dokumentacji handlowej, w tym warunków dostaw i udzielania kredytów kupieckich, przez weryfikację kontrahenta przed zawarciem umowy, monitoring płatności, po

faktoring przyspieszający spływ gotówki i profesjonalną windykację. Najdroższy jest brak reakcji. W ten sposób obsługany klient może skupić się na sprzedaży, produkcji i rozwoju biznesu.

Płynność to element konkurencyjności

W warunkach presji kosztowej płynność finansowa przestaje być wyłącznie kwestią działu finansowego. Wpływa na możliwość realizowania kolejnych zamówień, terminowego regulowania zobowiązań, negocjowania warunków z dostawcami i wykorzystywania pojawiających się szans biznesowych. Zarządzanie należnościami warto traktować jako element strategii przedsiębiorstwa, a nie działanie podejmowane dopiero w momencie pojawienia się problemu. Sprawny obieg pieniędzy pozwala ograniczać koszt finansowania działalności, zwiększać przewidywalność przepływów i budować wiarygodność firmy wobec partnerów biznesowych.

Firma, która świadomie zarządza ryzykiem i szybko reaguje na problemy z płatnościami, zyskuje większą kontrolę nad własną gotówką, a tym samym większą przestrzeń do stabilnego rozwoju.



Dłużnik konsument – skuteczność czy odpowiedzialność?

Rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej, wyższe koszty życia oraz presja na płynność finansową sprawiają, że terminowe regulowanie zobowiązań staje się wyzwaniem zarówno dla konsumentów, jak i przedsiębiorców.



BARTOSZ WASILEWSKI

dyrektor działu windykacji,
Kancelaria Prawna Hyperion, Gałek i
Gańka Spółka Komandytowa

Dla wierzycieli opóźnione płatności oznaczają nie tylko oczekiwanie na środki, ale często również realne konsekwencje dla bieżącego funkcjonowania firmy. Skuteczne odzyskiwanie należności nabiera więc szczególnego znaczenia.

Ewolucja

Na przestrzeni lat zmieniały się sposoby odzyskiwania niezapłaconych należności, wykorzystywane narzędzia oraz scenariusze prowadzonych rozmów. Nadal jednak wiele osób postrzega windykację przez pryzmat dawnych skojarzeń – natrętnych działań, negatywnych emocji i nieprzyjemnych roz-

mów. Tymczasem zadaniem profesjonalnego negocjatora jest przede wszystkim rzetelne poinformowanie o zobowiązaniu, przedstawienie konsekwencji braku spłaty oraz wskazanie możliwych rozwiązań. Stereotyp „złego windykatora” w dużej mierze należy już do przeszłości. Profesjonalna windykacja coraz częściej opiera się na standardach, procedurach, odpowiedniej komunikacji oraz poszukiwaniu rozwiązań pozwalających zakończyć sprawę bez niepotrzebnej eskalacji.

Zmianę w sposobie prowadzenia windykacji w znacznym stopniu promują sami wierzyciele. Osoba zadłużona, gdy w procesie pojawia się firma windykacyjna, często nadal pozostaje aktywnym klientem wierzyciela. Sposób prowadzenia procesu może więc wpływać na postrzeganie marki i relację z konsumentem. Dlatego coraz większe znaczenie ma nie tylko to, ile należności uda się odzyskać, ale również sposób osiągnięcia tego celu.

Za wykonywanymi połączeniami

i prowadzonymi rozmowami kryje się zaplecze, którego często nie dostrzegamy: godziny szkoleń, setki odsłuchanych rozmów oraz rozbudowane scenariusze i materiały szkoleniowe. Dziś negocjatorzy oceniani są nie tylko przez pryzmat skuteczności, ale również jakości rozmów i dopasowania proponowanych rozwiązań do sytuacji rozmówcy.

Nowoczesne narzędzia

We współczesnej windykacji powoli normą staje się wykorzystywanie zaawansowanej analityki, sztucznej inteligencji i modeli scoringowych. Zakres analizowanych danych stale się powiększa i może obejmować m.in. historyczne wyniki prowadzonych czynności, efekty wcześniejszych prób kontaktu, najlepsze godziny na rozmowę czy numery telefonów, pod którymi kontakt jest najbardziej prawdopodobny. Informacje te mogą wspierać planowanie kolejnych działań jednak ich celem nie musi być zwiększanie intensywności kontaktu – odpowiednio wykorzystane dane pozwalają kierować działania tam, gdzie mogą przynieść najlepszy rezultat, a jednocześnie ograniczać liczbę niepotrzebnych telefonów i nadmierną presję wobec osoby zadłużonej. AI może wspierać również analizę samych rozmów prowadzonych przez negocjatorów. Pozwala iden-

tyfikować wzorce komunikacji, oceniać jakość kontaktu oraz wskazywać obszary wymagające dalszego rozwoju. Równolegle agenci mogą mieć w systemie określony zestaw kompetencji wraz z poziomem ich opanowania co z kolei pozwala automatycznie skierować połączenie do osoby o najlepszym zestawie kompetencji do jej przeprowadzenia.

Odpowiednia organizacja contact center, system szkoleń i rozwoju kompetencji, połączone z nowoczesnymi technologiami i analityką, tworzą dziś jeden spójny system. Pozwala on pracować jednocześnie



Profesjonalna windykacja coraz częściej opiera się na standardach, procedurach, odpowiedniej komunikacji oraz poszukiwaniu rozwiązań pozwalających zakończyć sprawę bez niepotrzebnej eskalacji.

nad skutecznością odzyskiwania należności oraz sposobem prowadzenia tego procesu.

Rozwiązanie pozwalające pogodzić interesy obu stron

Negocjator, który zna i rozumie oczekiwania wierzyciela, może zaproponować rozwiązanie pozwalające pogodzić interesy obu stron. Dobrze przygotowana ugoda, rozłożenie zadłużenia na mniejsze płatności, a gdy nie jest to możliwe – dokładne wyjaśnienie oczekiwanego terminu płatności i konsekwencji jego niedotrzymania – to elementy profesjonalnego procesu. Równie istotna jest umiejętność odczytywania emocji rozmówcy i prowadzenia dialogu w sposób empatyczny, ale jednocześnie profesjonalny. W wielu przypadkach właśnie sposób przeprowadzenia rozmowy może przesądzić o tym, czy osoba zadłużona podejmie działanie i rozpocznie spłatę zobowiązania.

Każdy, kto prowadził rozmowy z osobami zadłużonymi, prawdopodobnie zna sytuację, w której udało się zmotywować drugą stronę do działania, choć wcześniej wydawało się, że niewiele można już zrobić. Szczególnie zapadają w pamięć rozmowy rozpoczynające się od nerwów i złości, a kończące informacją, że środki na spłatę udało się zorganizować. Jeszcze bardziej wymowne są słowa osoby wychodzącej z problemu zadłużenia: „Cieszę się, że trafiłem do Pana. Dziękuję”.

Pogodzenie interesów obu stron nie zawsze będzie możliwe. Proponowane rozwiązania polubowne nie w każdym przypadku zostaną zaakceptowane. Sprawa może wówczas trafić na kolejne etapy – na drogę sądową, a następnie, po uzyskaniu odpowiedniego tytułu, do postępowania egzekucyjnego. Nie każdą sytuację można więc zakończyć porozumieniem.

Uwzględniając obecne otoczenie prawno-regulacyjne, zmiany pokoleniowe oraz rosnącą wrażliwość konsumentów na sposób prowadzenia rozmowy, znaczenie działań polubownych będzie prawdopodobnie nadal rosło.

Współczesna windykacja pokazuje, że skuteczność i odpowiedzialność nie muszą być przeciwieństwami. Skuteczność nie musi być budowana na presji – może wynikać z profesjonalizmu, właściwej komunikacji, wykorzystania danych i technologii oraz umiejętności proponowania rozwiązania, które pozwoli osobie zadłużonej podjąć realne działanie. Liczy się nie tylko to, czy udało się odzyskać pieniądze, ale również jak ten cel został osiągnięty.

OD WINDYKACJI DO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

W ostatnich latach firmy zajmujące się profesjonalnym dochodzeniem należności przeżywają swoistą transformację. Jest to zauważalne między innymi w języku, którego używamy w branży. Coraz rzadziej mówimy o długu, dłużniku i windykacji, zastępując te pojęcia „należnością do zapłaty”, „osobą mającą do spłaty tę właśnie należność” i „zarządzaniem wierzytelnościami”.

MARIOŁA JABŁOŃSKA

dyrektor Departamentu Postępowań
Sądowo-Egzekucyjnych, RK Legal

O ile w przypadku dwóch pierwszych określeń możemy mówić o szerokiej zmianie sposobu komunikacji z osobami zadłużonymi, co ma na celu skłonienie ich do spłaty zadłużenia, o tyle w przypadku „zarządzania wierzytelnościami” mechanizm jest nieco inny. Zmiana określenia nie ma na celu zastąpienia windykacji bardziej neutralnym odniesieniem, a wprowadzenie tego pojęcia jest efektem zmian, które już się dokonały. Czego dotyczyły? Przede wszystkim roli, jaką firmy zajmujące się wierzytelnościami odgrywają w całym procesie zachowywania płynności finansowej.

Prewencja zyskuje na znaczeniu

Jedną z najbardziej zauważalnych zmian jest odejście od skupiania się wyłącznie na odzyskiwaniu przeterminowanych należności. Na znaczeniu zyskała prewencja, czyli de facto przeciwdziałanie powstawaniu zadłużenia. Ważna jest także jak najszybsza reakcja na sygnały mogące świadczyć o tym, że dana należność – nawet jeśli jeszcze niewymagalna – jest zagrożona brakiem zaspokojenia. Firmy zarządzające wierzytelnościami coraz częściej skupiają się na analizie danych, której efektem jest precyzyjne wskazanie, w jakich sytuacjach, dla jakich zaległości i wobec jakich klientów należy w pierwszej kolejności zainterweniować, po to, aby w ogóle nie dopuścić do powstania zaległości w spłacie.

Kategoryzacja dłużników

Sama identyfikacja to jednak nie wszystko. Aspektem, który w ostatnich latach coraz bardziej zyskuje na znaczeniu, jest indywidualizacja podejścia do różnych kategorii dłużników. Firmy zarządzające wierzytelnościami nie kategoryzują ich już wyłącznie według kryterium DPD (days past due). Jest to oczywiście nadal istotny element analiz, ale jako jeden z wielu, branych pod uwagę przez analityków. Wśród innych wyróżniamy także dane demograficzne, ale też zdolność do spłaty, czy nawet poziom skłonności do jej dokonania. Mając do dyspozycji szeroki wachlarz danych, często przesuwamy środek ciężkości na dopasowanie sposobów kontaktu z dłużnikiem czy narzędzi windykacyjnych, aby jak najbardziej zoptymalizować stosunek poniesionych kosztów do wypracowanego odzysku.

W tym zakresie kluczowa okazała się zdolność firm specjalizujących się w zarządzaniu wierzytelnościami do absorpcji nowych technologii, które pojawiały się i nadal pojawiają się na rynku w niespotykanym dotychczas tempie. Nowe rozwiązania, jak chociażby platformy self-service

czy chatboty bazujące na generatywnej sztucznej inteligencji, pozwalają znacząco przyspieszyć pewne procesy, ustandaryzować je i tak zmodyfikować, aby firma je stosująca mogła zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku.

Od wykonawcy do partnera w zarządzaniu ryzykiem

Największa zmiana dotyczy jednak samej roli firm zarządzających wierzytelnościami i oczekiwań, jakie stawiają przed nimi klienci. W klasycznym modelu – jako dobrze prosperującą i efektywną firmę – określało się taką, która w jak najkrótszym czasie i przy jak najniższych kosztach była w stanie odzyskać jak największą część powierzonych należności. Obecnie wierzyciele oczekują także, aby wnioski z przeprowadzanych procesów dochodzenia należności mogły być wykorzystane właśnie do prewencji, czyli zapobiegania powstawaniu zaległości płatniczych. Wierzyciele chcą wiedzieć, jaka grupa klientów, z jakiego powodu i na jak długo nie reguluje swoich zobowiązań. Dane, które to obrazują, pozwalają na weryfika-

cję dotychczas stosowanej polityki kredytowej i jej świadome kształtowanie, co realnie przekłada się na zmiany w zakresie płynności finansowej przedsiębiorstw.

Aktualnie rola firmy windykacyjnej nie kończy się wraz z zakończeniem sprawy. Trwa nadal, aż do przekazania wierzycielowi informacji mogących realnie przysłużyć się do wdrożenia zmian w jego procesie, które zwiększą odzysk w przyszłości i zminimalizują ryzyko zatorów płatniczych oraz do ich ewaluacji.

Jak zmiana tej roli wpływa na pozycję firm zarządzających wierzytelnościami na rynku finansowym?

Przede wszystkim stawiają je w zupełnie innej pozycji wobec klienta. Firmy wychodzą z roli wykonawcy, którego zadaniem jest osiągnięcie określonego poziomu odzysku i realizacja powierzonego zlecenia. Efekty ich pracy stają się jednym ze źródeł wiedzy, na których firmy budują swoją strategię zarządzania ryzykiem finansowym. Stają się wtedy równorzędnymi partnerami dostarczającymi wiedzę i praktyczne rekomendacje oraz mającymi realny wpływ na dalszą politykę i strategię wierzyciela.

Discovery w windykacji: plan lotu przed startem systemu

Żaden pilot nie wystartuje bez planu lotu, sprawdzenia trasy i prognozy pogody – nawet wtedy, gdy dobrze zna kierunek podróży. Tymczasem wiele wdrożeń systemów informatycznych rusza dokładnie odwrotnie: najpierw start, potem nawigacja w locie. W świecie rozwiązań IT dla windykacji rolę planu lotu i rozpoznania trasy pełni faza Discovery.



PAWEŁ WRONEK

Kierownik Działu Sprzedaży, VSoft SA

Windykacja: wiele tras, jeden cel

Windykacja to jeden z najbardziej „poszatkowanych” obszarów w firmie. Obejmuje dziesiątki strategii zależnych od DPD, salda i historii kontaktu z dłużnikiem, integracje z e-Sądem i komornikami, procesy restrukturyzacyjne, często sprawy transgraniczne podlegające innym jurysdykcjom oraz monitoring terminów przedawnienia. Każda organizacja układa te elementy inaczej – zgodnie z własnymi procedurami, apetytem na ryzyko i historią wcześniej używanych systemów.

Gdy plan lotu przestaje być optymalny

Problem w tym, że wymagania spisane na etapie wyboru dostawcy – czasem na wiele miesięcy przed startem projektu – w dużych organizacjach bywają już częściowo nieaktualne. Dopiero wchodząc głębiej w strukturę firmy, poznaje się jej rzeczywiste zasady działania, procesy wewnętrzne i wyniki wcześniejszych prac koncepcyjnych. Bez tej wiedzy pierwotne szacunki mogą być obarczone błędem, co przekłada się później na spory o zakres, kolejne zmiany w projekcie i frustrację pojawiającą się u wszystkich stron projektu.

Trzy strumienie prac, jeden bezpieczny kurs

Dlatego zanim rozpocznie się kodowanie, sprawdzonym podejściem jest faza Discovery – wspólna praca zespołów biznesowych i technicznych w trzech równoległych strumieniach: zarządzczym (model współpracy, harmonogram, role), analitycznym (specyfikacja procesów, backlog, makiety UX) oraz technicznym (architek-

tura, proof of concept dla najbardziej ryzykownych elementów). Jej efektem jest konkretny pakiet: zweryfikowana specyfikacja, klikalne makiety, uporządkowany backlog oraz wycena i mapa drogowa dalszego rozwoju systemu oparta na faktach, a nie na założeniach sprzed miesięcy.

Krótszy lot też wymaga odprawy

Discovery sprawdza się też w mniejszej skali. Przy wdroże-

niach opartych na gotowym produkcie wystarczy krótszy, kilkudniowy warsztat: klient rusza z działającym systemem „as is”, a warsztat wskazuje priorytety jego dalszej rozbudowy – które zadania, strategię procesowe czy integrację z istniejącym ekosystemem IT zaadresować w pierwszej kolejności, aby szybciej zobaczyć efekty wdrożenia.

Przed startem: ostatnia kontrola

W obu wariantach chodzi o tę samą decyzję: zanim projekt wjedzie na wdrożeniową drogę startową i zainwestuje w budowę systemu, warto upewnić się, że zakres prac i partner technologiczny są gotowi do bezpiecznego startu. Z doświadczenia projektowego w obszarze windykacji wynika, że taka kontrola się opłaca: oznacza mniej niespodzianek, krótszy czas wdrożenia i mapę rozwoju, która – zamiast wymuszać korekty kursu w locie – prowadzi obie strony po wcześniej wyznaczonym kursie.

materiał partnera