WINDYKACJA 2026

Miliardy złotych w portfelach wierzytelności. Jak nowe regulacje, sztuczna inteligencja i cyfryzacja zmieniają rynek zarządzania zadłużeniem.



Windykacja nie ogranicza się do odzyskiwania zaległych płatności. To rozbudowany sektor usług finansowych, w którym o konkurencyjności decydują skala działalności, jakość zarządzania portfelami, wykorzystanie modeli analitycznych i nowych technologii, a także standard obsługi klientów.

Rynek wierzytelności w liczbach

208,8 mld zł
Wartość nominalna obsługiwanych wierzytelności

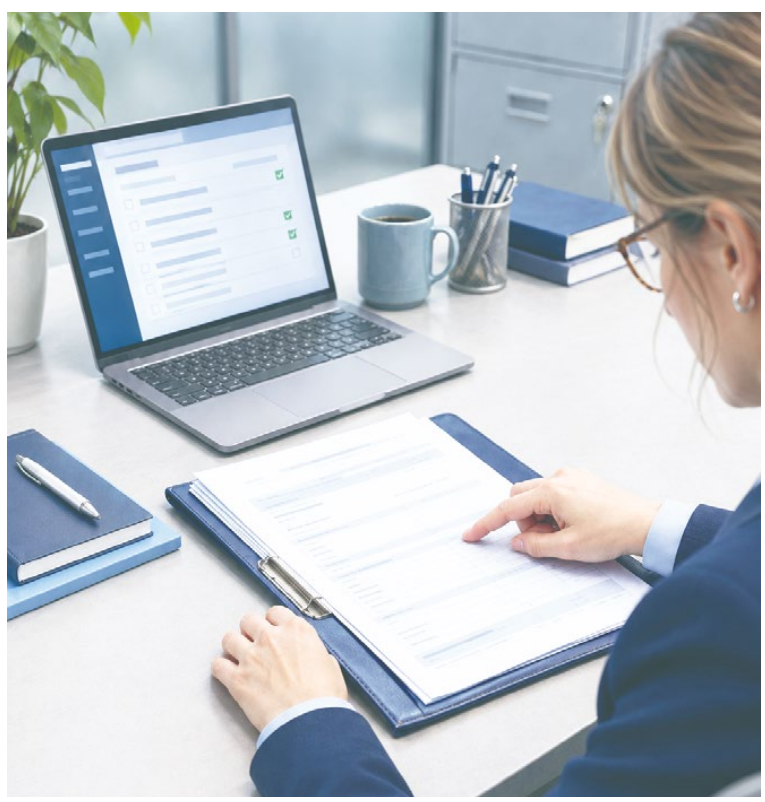
20,43 mln
Liczba obsługiwanych wierzytelności

+9,1 proc.
Roczny wzrost wartości portfeli

Źródło: Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, badanie wśród firm członkowskich, II kw. 2026 r.

Windykacja pod nadzorem. Nowe regulacje zmieniają zasady gry

Rynek zarządzania wierzytelnościami wchodzi w etap regulacji. Nowe wymogi dotyczące obsługi kredytów nieobsługiwanych dla części przedsiębiorstw oznaczają konieczność dostosowania procedur, systemów kontroli i sposobu współpracy z wierzycielami. Wprowadzane zmiany mogą też przyspieszyć profesjonalizację branży.



Jedną z najważniejszych zmian regulacyjnych na polskim rynku wierzytelności jest ustawa z 20 grudnia 2024 r. o podmiotach obsługujących kredyty i nabywcach kredytów, która weszła w życie 19 lutego 2025 r. Wdraża ona unijne przepisy dotyczące rynku nieobsługiwanych kredytów bankowych. Nowe zasady obejmują szereg podmiotów, zajmujących się obsługą takich kredytów i nakładają m.in. obowiązek uzyskania zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego (KNF). Nie oznacza to jednak, że każda firma windykacyjna podlega identycznemu reżimowi licencyjnemu.

Dla przedsiębiorstw objętych regulacją oznacza to dodatkowe wymagania organizacyjne, odpowiedzialność za relacje z kredytobiorcami oraz konieczność zapewnienia zgodności działania z obowiązującymi przepisami. Wzrasta także znaczenie dokumentowania kontaktów, obsługi skarg, kontroli podwykonawców, bezpieczeństwa informacji i nadzoru nad procesami operacyjnymi. Nowe regulacje określają obowiązki poszczególnych uczestników procesu – od nabywcy kredytu po podmiot obsługujący wierzytelność. Wzmacniają także wymogi dotyczące nadzoru, sprawozdawczości i ochrony praw kredytobiorców.

Dostosowanie do regulacji generuje koszty, ale może też stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Firmy dysponujące odpowiednią infrastrukturą, kapitałem i dojrzałymi procedurami będą lepiej przygotowane do obsługi wymagających portfeli bankowych.

Przyszłość rynku windykacji będzie zależała nie tylko od skuteczności odzyskiwania należności, ale również od zgodności regulacyjnej, transparentności i jakości zarządzania.

Setki pism bez ręcznej obsługi: automatyczna wysyłka przez Elektroniczne Biuro Podawcze

Portal Informacyjny Sądów Powszechnych stał się podstawowym kanałem komunikacji pełnomocników z sądami. Gdy jednak co tydzień trzeba złożyć setki pism, a każde wymaga formularza, załączników i kontroli wysyłki, ręczna obsługa staje się wąskim gardłem. Rozwiązaniem jest Elektroniczne Biuro Podawcze (EBP) – funkcjonalność Portalu umożliwiająca składanie pism, której obsługę można zautomatyzować dzięki integracji z systemami służącymi do prowadzenia spraw.

Nowe obowiązki od marca 2027 roku

Od 1 marca 2027 r. adwokaci, radcowie prawni, rzecznicy patentowi, Prokuratoria Generalna RP i prokuratorzy będą musieli wnosić przez Portal określone kategorie pism procesowych w postępowaniu cywilnym, m.in. apelacje, zażalenia, skargi na orzeczenia referendarzy, wnioski o nadanie klauzuli wykonalności oraz inne wybrane wnioski i zawiadomienia. Pismo z tego katalogu złożone w innej formie nie wywoła skutków prawnych. Już od 1 marca 2026 r., pisma te można składać przez Portal fakultatywnie. Obowiązek nie obejmie wszystkich pism sądowych (np. pozwów), ale dla organizacji prowadzących wiele spraw oznacza istotną zmianę. Ręczne składanie każdego pisma w Portalu angażuje czas pełnomocników, a rośnie znaczenie weryfikacji danych i śledzenia statusu każdej wysyłki.

Od pojedynczych operacji do obsługi masowej

Automatyzację tego procesu umożliwia VSoft Court Portal Connector (VCPC), rozszerzony o obsługę EBP. Konektor przekazuje pisma wraz z załącznikami masowo, bezpośrednio z systemu klienta – bez ręcznego logowania do Portalu i obsługi każdej sprawy osobno. Każde pismo wraz z załącznikami i plikami podpisów trafia do osobnego folderu, a manifest CSV wskazuje dla niego pełnomocnika, sąd, sygnaturę sprawy i typ pisma. Pisma muszą być wcześniej podpisane kwalifikowanym podpisem elektronicznym pełnomocnika – konektor podpisu nie składa. Funkcjonalność obejmuje pisma w toczących się sprawach, do których pełnomocnik ma dostęp w Portalu. VCPC weryfikuje pisma według słowników Portalu, składa je w EBP w imieniu pełnomocnika



i dba o to, by każde zostało złożone najwyżej raz. Status, numer rejestrowy nadany przez Portal i data wniesienia pisma trafiają do pliku wynikowego, który system klienta może automatycznie wczytać, dzięki czemu historia operacji pozostaje pod ręką.

Automatyzacja jako część przygotowań

Elektroniczny obieg pism to nie tylko dostosowanie do przepisów, ale też okazja do uporządkowania procesów i ograniczenia błędów wynikających z ręcznej pracy. W sektorze finansowym i windykacyjnym, gdzie postępowań jest bardzo dużo, liczy się skalowanie bez proporcjonalnego wzrostu nakładu pracy. Integracja systemów z Portalem łączy przygotowanie pism w systemie klienta, ich wysyłkę i ewidencję potwierdzeń złożenia w jeden spójny proces. Przygotowania do zmian nie powinny ograniczać się do analizy nowych obowiązków. Warto też przejrzeć narzędzia i sposób pracy z dokumentacją. Postępująca cyfryzacja sądownictwa sprawia, że sprawne procesy elektroniczne stają się jednym z filarów skutecznego zarządzania sprawami.

Chętnie wspólnie przeanalizujemy, które procesy warto usprawnić przed marcem 2027 r. i gdzie konektor może realnie odciążyć Państwa zespół. Zapraszamy do kontaktu: www.vsoft.pl

materiał partnera

LIDERZY RYNKU ZARZĄDZANIA WIERZYTELNOŚCIAMI

Rosnące zadłużenie przedsiębiorstw, zatory płatnicze i niepewność gospodarcza sprawiają, że skuteczne zarządzanie należnościami staje się jednym z kluczowych warunków bezpieczeństwa finansowego biznesu. Współczesna windykacja przestaje być wyłącznie procesem odzyskiwania długów. Coraz częściej staje się elementem strategii zarządzania ryzykiem, ochrony płynności finansowej i budowania odpowiedzialnych relacji między wierzycielem a dłużnikiem.

W raporcie „Windykacja 2026" redakcja „Gazety Finansowej" analizuje kondycję rynku wierzytelności, rozwój nowoczesnych technologii, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz zmieniające się standardy odzyskiwania należności.

Prezentujemy również sylwetki menedżerów, którzy wyznaczają standardy rynku- rozwijają nowoczesne ogarnizacje, wdrażają skuteczne rozwiązania i budują i budują odpowiedzialne relacje z klientami i z osobami zadłużonymi.

BOGUSŁAW BIEDA

Prezes Zarządu
Vindicat.pl



Vindicat to innowacyjna firma LegalTech, lider windykacji online w Polsce. Przedsiębiorca, inwestor i ekspert w zakresie automatyzacji procesów windykacyjnych. Absolwent MBA, posiada ponad 27-letnie doświadczenie menedżerskie w branży ubezpieczeń i zarządzania wierzytelnościami. Laureat rankingu 50 najbardziej kreatywnych w biznesie magazynu „Brief". Odpowiada za strategie skutecznego odzyskiwania należności i monitorowania płatności. Prelegent licznych konferencji branżowych.

Portfele wierzytelności warte miliardy. Gdzie kończy się wzrost, a zaczyna ryzyko?

Wartość portfeli zarządzanych przez firmy windykacyjne systematycznie rośnie. Większa skala działalności nie musi jednak automatycznie oznaczać wyższej rentowności. O sukcesie inwestycji decydują jakość danych, trafność wyceny i rzeczywiste możliwości odzyskania należności.



Według Związku Przedsiębiorstw Finansowych (ZPF) w Polsce wartość nominalna wierzytelności obsługiwanych przez firmy członkowskie, uczestniczące w badaniu wyniosła na koniec czerwca 2026 r. 208,8 mld zł. Oznacza to wzrost o 9,1 proc. w porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego. Jednocześnie liczba obsługiwanych wierzytelności wzrosła o 4,1 proc. do 20,43 mln. Średnia wartość pojedynczego zobowiązania przekroczyła 10,2 tys. zł.

„Rosnąca średnia wartość wierzytelności zwiększa znaczenie właściwej oceny ryzyka i skutecznego zarządzania portfelem. Im wyższa wartość pojedynczej sprawy, tym ważniejsze stają się trafna ocena możliwości spłaty i odpowiednie podejście do klienta" – podkreśla prezes Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce Marcin Czugan.

Ranking Gazety Finansowej „Liderzy windykacji" potwierdza koncentrację rynku. Opiera się on na wartości nominalnej spraw, przyjętych do owindykacji w 2025 r. Największą odnotowała firma Kaczmarski Inkasso – 4,5 mln spraw o łącznej wartości 18,8 mld zł. Drugie miejsce zajęło Intrum – ponad 2 mln spraw o łącznej wartości nominalnej 2,56 mld zł. Trzecie miejsce przypadło Kancelarii Radców Prawnych Ryszewski Szubierajski – ponad 167 tys. spraw o wartości 2,09 mld zł. W pierwszej piątce znalazły się także Rudy Consulting (917 tys. spraw na 2 mld zł) oraz Kancelaria Maciej Panfil i Partnerzy (91,9 tys. spraw, 1,36 mld zł).

Ranking pokazuje, że duża liczba spraw nie zawsze idzie w parze z wartością portfela – mniejsze pakiety mogą mieć wyższą wartość jednostkową.

Rosnąca wartość portfeli zwiększa znaczenie prawidłowej wyceny ryzyka. Przedsiębiorstwa inwestujące w wierzytelności muszą uwzględniać nie tylko nominalną wysokość zadłużenia, ale również jego wiek, strukturę, jakość dokumentacji, przedawnienie roszczeń, a także możliwości płatnicze zobowiązanych oraz przewidywane koszty dochodzenia należności.

Istotna jest też ocena przyszłych przepływów pieniężnych. Portfel o wysokiej wartości nominalnej może okazać się mniej rentowny od mniejszego pakietu, jeżeli odzyskanie środków wymaga wieloletnich postępowań lub ponadprzeciętnych nakładów operacyjnych. Z tego też względu coraz większą rolę odgrywają modele statystyczne, analiza zachowań płatniczych i narzędzia sztucznej inteligencji (AI). Ułatwiają one prognozowanie spłat, segmentację portfeli oraz ocenę opłacalności poszczególnych strategii.

Jednak modele te nie eliminują ryzyka – ich jakość zależy od jakości danych, poprawności przyjętych założeń i umiejętności reagowania na zmiany otoczenia gospodarczego.

Najskuteczniejsi zarządzający nie muszą posiadać największych portfeli – przewagę zbudują ci, którzy najtrafniej oceniają ich rzeczywistą wartość i potencjał odzysku.

Zatory płatnicze. Kiedy jeden niezapłacony rachunek uruchamia efekt domina?

Opóźnione płatności pozostają jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla płynności przedsiębiorstw. Szczególnie dotkliwie odczuwają je mniejsze firmy, które nie dysponują dużymi rezerwami finansowymi. Skuteczna reakcja powinna zaczynać się znacznie wcześniej niż na etapie postępowania sądowego.

Na koniec września 2026 roku łączne zaległości kredytowe i pozakredytowe przedsiębiorstw w Polsce sięgały 47,9 mld zł – wynika z danych zgromadzonych w Rejestrze Dłużników BIG InfoMonitor i bazie BIK. Zaległości miało 317,7 tys. firm, a średnie zadłużenie wynosiło 150,7 tys. zł. Największe problemy koncentrowały się w transporcie i logistyce, handlu, przemyśle i budownictwie.

Liczba firm z zaległościami od 2020 r. nieznacznie się zmniejszyła, natomiast średnia kwota zaległości przypadająca na jedną zadłużoną firmę wzrosła.

„Rosnąca góra nieuregulowanych płatności obciąża coraz mniejszą grupę firm. Taka koncentracja problemów to niepokojący sygnał. Słabsze podmioty weryfikuje rynek, a te, które wpadły w spiralę zadłużenia zmagają się z ogromnymi trudnościami w wyjściu na prostą. Skutki odczuwają nie tylko one same, ale powiązani z nimi podwykonawcy i dostawcy" – zauważa prezes BIG InfoMonitor Paweł Szarkowski.



Zatory płatnicze mogą uruchomić efekt domina: firma, która nie otrzymuje należności od kontrahenta, opóźnia własne płatności wobec dostawców, podwykonawców lub instytucji finansowych. W skrajnych przypadkach może to wpływać na funkcjonowanie całego łańcucha dostaw.

Rosnące znaczenie ma systematyczne monitorowanie należności oraz identyfikowanie pierwszych sygnałów pogorszenia sytuacji finansowej kontrahentów. Pomocne są automatyczne przypomnienia, analiza historii płatności, weryfikacja wiarygodności partnerów biznesowych i szybkie podejmowanie rozmów o uregulowaniu zobowiązań.

Ważną rolę odgrywa również odpowiednio skonstruowana polityka kredytu kupieckiego. Ustalanie limitów, stosowanie zabezpieczeń i różnicowanie terminów płatności pozwalają ograniczać koncentrację ryzyka.

Najlepsza windykacja rozpoczyna się przed powstaniem poważnego zadłużenia. Im wcześniej przedsiębiorstwo identyfikuje opóźnienia, tym większa szansa na ochronę płynności finansowej.

Windykacja dla MŚP. Szybka reakcja może uratować płynność firmy

Małe i średnie przedsiębiorstwa szczególnie mocno odczuwają opóźnienia w płatnościach. Brak zapłaty za kilka dużych faktur może zachwiać ich płynnością, a nawet zagrozić dalszej działalności. Dlatego skuteczne zarządzanie należnościami powinno być stałym elementem prowadzenia biznesu.

Wiele MŚP reaguje dopiero wówczas, gdy kontrahent zalega z płatnością przez dłuższy czas. Tymczasem pojedyncze opóźnienie może szybko przełożyć się na problemy z płynnością bieżącą.

„Niezapłacone faktury to dla przedsiębiorstw zamrożone pieniądze, które mogłyby zostać przeznaczone na pensje dla pracowników, podatki, raty kredytów i leasingu, a także regulowanie zobowiązań wobec własnych kontrahentów oraz inwestycje w rozwój firmy. Kluczowa jest właśnie ta szybka reakcja, bo im mniej czasu upłynęło od terminu zapłaty na fakturze, tym większe szanse na zwrot pieniędzy przez dłużnika" – podkreśla Jakub Kostecki.

Jak dodaje, „windykacja jest elementem całego systemu zarządzania ryzykiem".

„Jej rolą jest nie tylko odzyskanie należności, ale także utrzymanie relacji z konsumentem i ochrona reputacji wierzyciela. Rynek nie idzie w stronę masowej ekspansji kosztem jakości portfela" – zauważa Kostecki.

Pierwszym etapem skutecznego zarządzania należnościami powinien być monitoring terminów płatności. Nowoczesne systemy księgowe umożliwiają automatyczne przypomnienia, identyfikowanie przeterminowanych faktur oraz tworzenie raportów dotyczących wiarygodności płatniczej kontrahentów.

Jeżeli opóźnienia utrzymują się, warto rozpocząć bezpośredni kontakt z dłużnikiem i ustalić przyczynę braku płatności. W wielu przypadkach negocjacje, uzgodnienie harmonogramu spłat lub rozłożenie zobowiązania na raty pozwala odzyskać należność bez kierowania sprawy do sądu.

Zewnętrzna firma windykacyjna może okazać się pomocna, gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi zasobami, a liczba przeterminowanych należności utrudnia samodzielne prowadzenie działań.



Przed skierowaniem sprawy do sądu warto ocenić zasadność roszczenia, kompletność dokumentacji, koszty postępowania oraz realne możliwości odzyskania należności. W sytuacji sporu co do samego istnienia długu konieczna może być odmienna strategia niż przy bezspornym zobowiązaniu.

Istotne znaczenie mają również przepisy o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych, przewidujące określone uprawnienia wierzycieli, w tym odsetki za opóźnienie i – po spełnieniu ustawowych warunków – rekompensatę kosztów odzyskiwania należności.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw najskuteczniejsza windykacja to połączenie profilaktyki, konsekwentnego monitoringu i szybkiej reakcji na pierwsze opóźnienia.

REKLAMA



Dane cenniejsze niż kiedykolwiek. Analityka i bezpieczeństwo w windykacji

Nowoczesne zarządzanie wierzytelnościami coraz częściej opiera się na zaawansowanej analizie danych. Technologie pozwalają skuteczniej oceniać możliwości spłaty i planować działania. Jednocześnie zwiększają odpowiedzialność przedsiębiorstw za ochronę informacji i prywatność osób zadłużonych.



Sektor windykacyjny należy do obszarów gospodarki, w których dane odgrywają szczególnie istotną rolę. Informacje dotyczące wysokości zobowiązań, historii płatności, kontaktów z klientami czy przebiegu postępowań stanowią podstawę podejmowania decyzji operacyjnych.

Zaawansowana analityka umożliwia dzielenie portfeli na grupy o podobnej charakterystyce, prognozowanie prawdopodobieństwa spłaty oraz dostosowywanie sposobu kontaktu do rodzaju sprawy.

Sztuczna inteligencja może wspierać analizę dokumentacji, wykrywanie nieprawidłowości, porządkowanie informacji i automatyzację powtarzalnych czynności.

Rozwój tych narzędzi wymaga jednak szczególnej ostrożności. Informacje o zadłużeniu wymagają szczególnej ochrony ze względu na prywatność osób, których dotyczą. Nie należą jednak same w sobie do szczególnych kategorii danych osobowych wymienionych w art. 9 RODO.

Firmy powinny zapewnić odpowiednie podstawy prawne przetwarzania informacji, ograniczać dostęp do danych, kontrolować dostawców technologii i stosować zabezpieczenia przed nieuprawnionym ujawnieniem informacji.

Szczególnej kontroli wymagają modele automatycznie oceniające sytuację klientów. Zgodnie z art. 22 RODO osoba, której dane dotyczą, ma prawo nie podlegać decyzji opartej wyłącznie na zautomatyzowanym przetwarzaniu, jeżeli wywołuje ona wobec niej skutki prawne.

Nie mniej ważna jest weryfikacja tożsamości rozmówcy. Nieprawidłowe przekazanie informacji o zobowiązaniu osobie trzeciej może naruszać prawa klienta oraz powodować ryzyko prawne i reputacyjne.

Dane mogą stać się największą przewagą konkurencyjną firm windykacyjnych, pod warunkiem że analityka rozwija się równolegle z bezpieczeństwem informacji i odpowiedzialnym zarządzaniem.

REMIGIUSZ BRZEZIŃSKI
założyciel Grupy Kapitałowej WEC

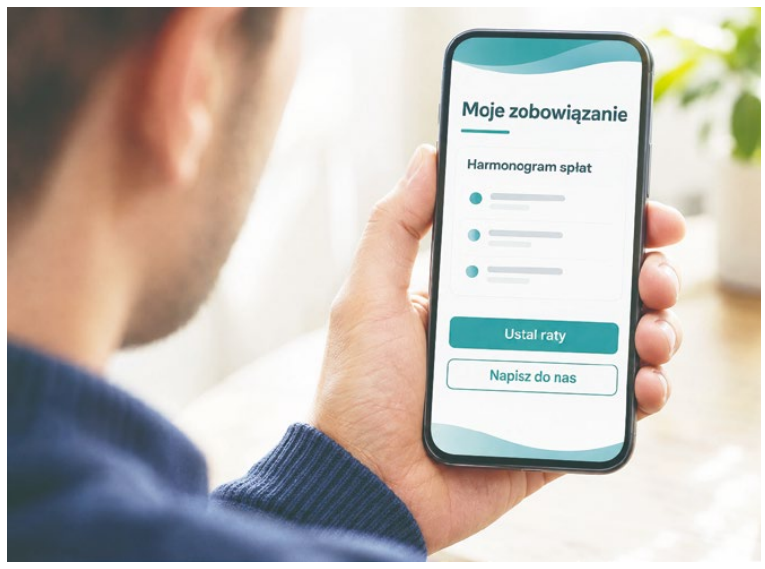


Od ponad 10 lat wyznacza kierunki rozwoju branży windykacyjnej. Z wykształcenia prawnik i jednocześnie przedsiębiorca. Od lat rozwija Grupę Kapitałową WEC, której fundament stanowi Kancelaria Prawna – Inkaso WEC S.A., łącząc biznesową skuteczność z etyką i nowoczesnym podejściem do zarządzania.

Jako przewodniczący Komisji Etyki PZZW angażuje się w podnoszenie standardów branży. Pełni również funkcję sekretarza Rady Nadzorczej Widzewa Łódź i wspiera inicjatywy społeczne.

Windykacja w smartfonie. Cyfrowa obsługa długu zmienia relacje z klientem

Portale samoobsługowe, płatności online, elektroniczne ugody i komunikacja wielokanałowa stają się ważnymi elementami nowoczesnego rynku wierzytelności. Cyfryzacja może ograniczać koszty obsługi, ale przede wszystkim ułatwiać klientom regulowanie zobowiązań.



Tradycyjny model windykacji, oparty przede wszystkim na korespondencji i rozmowach telefonicznych, stopniowo uzupełniany jest przez rozwiązania cyfrowe.

Klienci coraz częściej mogą samodzielnie sprawdzić saldo zobowiązania, historię płatności, dostępne możliwości spłaty oraz zaproponować harmonogram regulowania należności. Przykładem może być platforma e-KRUK, umożliwiająca użytkownikom sprawdzenie informacji o zadłużeniu, dokonanie płatności i zawarcie porozumienia online. Podobne rozwiązania samoobsługowe oferują również inne firmy zarządzające wierzytelnościami, m.in. Intrum, BEST, EOS Poland i Hoist Finance. W trend cyfryzacji obsługi wierzytelności wpisuje się także platforma WinGo.pl, powiązana z działalnością Kaczmarski Inkasso.

Dla firm zarządzających wierzytelnościami oznacza to możliwość automatyzacji części procesów, ograniczenia liczby rutynowych kontaktów i szybszego księgowania wpłat.

Z perspektywy klienta kluczowe znaczenie ma wygoda. Dostęp do informacji przez całą dobę, szybkie płatności oraz możliwość samodzielnego zapoznania się z propozycją ugody mogą ułatwiać uporządkowanie sytuacji finansowej.

Rosnącą rolę odgrywa również komunikacja wielokanałowa, obejmująca SMS, e-mail, portale internetowe i tradycyjny kontakt z doradcą.

Nie każdy klient jest jednak gotowy do korzystania z narzędzi cyfrowych. Dlatego nowoczesna organizacja powinna łączyć automatyzację z możliwością bezpośredniego kontaktu i uzyskania wyjaśnień.

Przyszłość windykacji to nie tylko szybsze odzyskiwanie należności, ale również prostsza, bardziej przejrzysta i dostępna obsługa zobowiązań.

TOMASZ IGNACZAK
Dyrektor Generalny KRUK



Związany jest z Grupą KRUK od 2004 roku. Doświadczenie menedżerskie zdobywał w Polsce, a od 2007 roku uczestniczył w rozwoju rynków zagranicznych Grupy. W latach 2013–2020 pełnił funkcję Dyrektora Generalnego KRUK Romania. W 2020 roku objął stanowisko Dyrektora Generalnego KRUK S.A., zarządzając spółką zatrudniającą ponad 1500 pracowników. Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, studiów podyplomowych z zarządzania w WSB we Wrocławiu oraz Senior Management Program w SDA Bocconi.

Technologia odzyskiwania należności. Systemy IT zmieniają branżę windykacyjną

Od monitorowania faktur po postępowania sądowe i egzekucyjne – nowoczesne systemy informatyczne integrują coraz więcej etapów zarządzania wierzytelnościami. Technologia przestaje być jedynie narzędziem wspierającym pracowników. Staje się fundamentem efektywności całego przedsiębiorstwa.

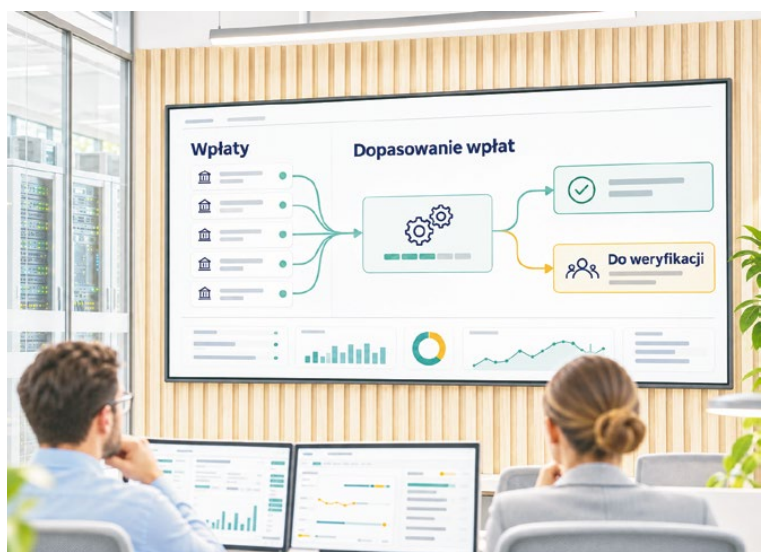
Rosnąca liczba postępowań i złożoność portfeli sprawiają, że prowadzenie działalności windykacyjnej bez odpowiedniego zaplecza technologicznego staje się coraz trudniejsze. Nowoczesne platformy umożliwiają automatyczne monitorowanie terminów płatności, segmentację wierzytelności, obsługę korespondencji, rejestrowanie kontaktów z klientami oraz kontrolowanie harmonogramów spłat.

Szczególnie ważna jest integracja z systemami księgowymi i bankowymi, narzędziami CRM oraz rozwiązaniami wspierającymi obsługę postępowań prawnych. Dzięki temu informacje o zobowiązaniach są aktualizowane na bieżąco, a pracownicy uzyskują dostęp do pełnej historii sprawy.

Kolejnym kierunkiem rozwoju jest wykorzystanie sztucznej inteligencji do analizy dokumentacji, przewidywania terminów spłaty, wyboru odpowiednich działań i identyfikowania spraw wymagających indywidualnej obsługi.

O wartości systemu decyduje jednak nie liczba funkcji, ale rzeczywista poprawa efektywności. Firmy powinny analizować koszt obsługi pojedynczej wierzytelności, czas odzyskania należności, skuteczność zawieranych ugód oraz jakość kontaktu z klientami. Istotne pozostają również cyberbezpieczeństwo, możliwość audytowania działań użytkowników i ograniczanie ryzyka błędów automatyzacji.

„Technologia wzmacnia kompetencje ludzi, a nie zastępuje człowieka w kluczowych decyzjach" – zaznacza Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski Szubierajski. I wskazuje, że nowoczesne systemy IT wspierają masową obsługę windykacji, jednak ostateczna ocena sytuacji dłużnika i dobór tonu komunikacji pozostają po stronie doświadczonych negocjatorów i prawników.



Przyszłość branży będzie należeć do organizacji potrafiących połączyć dane, technologię, kompetencje pracowników i odpowiedzialne zarządzanie.

Największą przewagę uzyskają nie firmy posiadające najwięcej narzędzi IT, ale te, które potrafią zintegrować technologię z całym procesem zarządzania wierzytelnościami.

Opracowanie raportu:
Elżbieta Abramiecka,
Biuro Analiz Gospodarki
i Społeczeństwa **(BAGS)**

84 proc. firm mierzy się z opóźnionymi płatnościami. Problem kosztuje biznes coraz więcej

Nieterminowe regulowanie zobowiązań pozostaje jedną z głównych barier utrudniających prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce. Z badania przeprowadzonego na zlecenie Grupy BIK wynika, że aż 84 proc. przedsiębiorców doświadcza opóźnień w płatnościach od kontrahentów, a co trzecia firma na zapłatę faktury czeka ponad 60 dni.

Mimo skali zjawiska wielu przedsiębiorców nie podejmuje zdecydowanych działań wobec nierzetelnych płatników. Obawa przed pogorszeniem relacji biznesowych często powoduje, że firmy akceptują nieformalne wydłużanie terminów płatności, narażając własną płynność finansową.

Zatory płatnicze uderzają w cały łańcuch dostaw

Terminowa zapłata za wykonane usługi czy dostarczone towary jest fundamentem stabilnej współpracy gospodarczej. Każde opóźnienie oznacza jednak zamrożenie kapitału obrotowego i zwiększa ryzyko utraty płynności. W konsekwencji pojedyncze zaległości mogą prowadzić do efektu domina, wpływając na kolejnych uczestników łańcucha dostaw.

Problem szczególnie dotyka mniejszych przedsiębiorstw współpracujących z dużymi odbiorcami. Nierównowaga pozycji negocjacyjnej sprawia, że dostawcy często rezygnują z egzekwowania należności w obawie przed utratą kontraktu.

Wiele firm nadal traktuje opóźnienia płatnicze jako nieuniknione element działalności. Tymczasem przedsiębiorcy coraz częściej sięgają po narzędzia, które pozwalają skutecznie monitorować należności i prowadzić profesjonalną komunikację z kontrahentami bez ryzyka eskalacji konfliktu. W przypadku przedłużających się zaległości możliwe jest również wykorzystanie formalnych instrumentów, takich jak wezwanie do zapłaty czy wpis do rejestru dłużników, co znacząco zwiększa szanse odzyskania należności – mówi Marcin Gozdek, Dyrektor Rynku Detalicznego BIK.

Zarządzanie należnościami staje się elementem zarządzania ryzykiem

Eksperci podkreślają, że skuteczne zarządzanie płatnościami powinno obejmować nie tylko działania windykacyjne, lecz przede wszystkim prewencję.

> Misją Bezpiecznej Faktury BIK jest prewencja – by kontrahenci zawsze płacili na czas, zgodnie z powiedzeniem, że „najlepsza windykacja to taka, która nie musi mieć miejsca".

Przedsiębiorcy, którzy chcą skutecznie reagować na nieterminowe płatności kontrahentów, mogą korzystać z usługi Bezpieczna Faktura: mogą zlecić BIK wysyłanie mailowych przypomnień o zbliżających się terminach płatności oraz monitów o zaległych fakturach. Takie rozwiązanie pomaga firmom w pilnowaniu terminów płatności i pomaga uniknąć stresu związanego z samodzielnym upominaniem się o należności. Jeśli kontrahent mimo tych działań nie zapłaci, za pośrednictwem BIK można zlecić wysłanie wezwania do zapłaty i wpisać go do Rejestru Dłużników BIG InfoMonitor.

Należy zaznaczyć, że ideą usługi Bezpieczna Faktura BIK nie jest wyręczanie przedsiębiorcy w decyzjach, ale dostarczenie mu takiego zestawu narzędzi, które dają firmie lepszą kontrolę i gotowe scenariusze działania.

Misją Bezpiecznej Faktury BIK jest prewencja – by kontrahenci zawsze płacili na czas, zgodnie z powiedzeniem, że „najlepsza windykacja to taka, która nie musi mieć miejsca".

Jak razem z BIK można zmienić reguły gry i zadbać o płynność finansową swojej firmy, można przeczytać na: Bezpieczna Faktura/bik.pl

materiał partnera

Wysokie koszty, silna konkurencja. Wyzwania branży windykacyjnej

Rosnące koszty i konkurencja o portfele wierzytelności sprawiają, że firmy windykacyjne muszą coraz uważniej oceniać ryzyko i rentowność inwestycji. O kondycji rynku, zmianach regulacyjnych i roli technologii mówi Marcin Czugan, prezes Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce.

DARIUSZ PETYNKA
Prezes Zarządu
EOS Poland



Ekspert z ponad 25-letnim doświadczeniem w branży finansowej i zarządzaniu wierzytelnościami przeterminowanymi. Od września 2016 roku prezes zarządu EOS Poland, spółki z międzynarodowej Grupy EOS. Wcześniej kierował pionami windykacji w sektorze bankowym (m.in. ING Bank Śląski, BZ WBK, Idea Bank). Specjalizuje się w reorganizacji procesów, wdrożeniach IT oraz Lean Management. Absolwent Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, UMCS i Akademii Leona Koźmińskiego.

BARBARA SĘK
Dyrektor Zarządzająca
Kancelarią Prawną SVEA



Absolwentka Wydziału Prawa Uniwersytetu Wrocławskiego, SGH, SWPS oraz Executive MBA. Liderka z bogatym doświadczeniem oraz rozległą wiedzą na temat globalnego rynku zarządzania wierzytelnościami i usług outsourcingowych. Specjalizuje się w rozwoju biznesu, optymalizacji procesów oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych, skutecznie wspierających wzrost efektywności i konkurencyjności organizacji. Od ponad 20 lat kompleksowo zarządza jednostką, odpowiadając za obszar wierzytelności oraz rozwój organizacji zgodnie ze strategią zrównoważonego rozwoju i standardami ESG, łącząc cele biznesowe z odpowiedzialnością społeczną i środowiskową.

Jak ocenia Pan kondycję polskiego rynku zarządzania wierzytelnościami w 2026 r.? Czy rosnąca wartość obsługiwanych portfeli świadczy o rozwoju branży, czy również o narastających problemach ze spłatą zobowiązań?

Polski rynek zarządzania wierzytelnościami jest dojrzały, stabilny i nadal atrakcyjny dla inwestorów. Z danych ZPF wynika, że na koniec pierwszego półrocza przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu zarządzały wierzytelnościami o wartości 208,8 mld zł, o ponad 9 proc. większej niż rok wcześniej. Nie należy jednak wyciągać z tego wniosku, że w podobnym tempie pogarsza się terminowość spłat zobowiązań w Polsce. Wartość portfeli rośnie szybciej niż liczba obsługiwanych spraw, a na wyniki wpływa również struktura wierzytelności. Jednocześnie konkurencja o nowe portfele jest duża, co utrzymuje ich ceny na wysokim poziomie. Dla przedsiębiorstw coraz ważniejsza staje się więc trafna wycena ryzyka i rentowność inwestycji w długim horyzoncie czasu. Sama skala zarządzanych aktywów nie przesądza dziś o kondycji firmy.

Jak nowe regulacje dotyczące obsługi kredytów nieobsługiwanych zmieniają funkcjonowanie przedsiębiorstw windykacyjnych? Czy zwiększone wymagania organizacyjne i nadzorcze przyczynią się do konsolidacji rynku?

Dyrektywa NPL miała znaczenie przede wszystkim dla tych krajów w Unii Europejskiej, które do tej pory nie posiadały systemu zezwoleń i nadzoru organów właściwych. W Polsce taki system istniał przed przyjęciem dyrektywy NPL, a więc nowe przepisy objęły jedynie nieznaczną część rynku, do tej pory nienadzorowaną. To powoduje, że system jest kompleksowy, gdyż występują na nim podmioty, które są nadzorowane na podstawie przepisów o funduszach inwestycyjnych albo właśnie ustawy o podmiotach obsługujących kredyty i nabywcach kredytów, będącej implementacją dyrektywy NPL.

Rynek zarządzania wierzytelnościami od zawsze więc posiadał wysokie wymagania organizacyjne i nadzorcze, co nie powodowało zwiększonej konsolidacji podmiotów. Nie można oczywiście wykluczyć, że dojdzie do zmian w tym obszarze, ale na ten moment nie spodziewamy się większych ruchów konsolidacyjnych.

Jakie są dziś największe bariery rozwoju sektora – koszty finansowania, otoczenie prawne, skuteczność postępowań sądowych czy zmieniająca się sytuacja ekonomiczna dłużników?

Przedsiębiorstwa wskazują przede wszystkim na rosnące koszty działalności i silną konkurencję o portfele wierzytelności. Nie mniej istotna jest także nieprzewidywalność otoczenia prawnego. W tej branży czas ma wymierną cenę: przedłużające się postępowania opóźniają odzyskanie środków, zwiększają koszty finansowania i wpływają na wycenę wierzytelności. Na skuteczność obsługi przekłada się także sytuacja finansowa osób zadłużonych oraz możliwość nawiązania z nimi kontaktu. Dlatego tak ważne są sprawne procedury i dostęp do aktualnych danych kontaktowych, przy zachowaniu zasad ich ochrony. Dobrym przykładem wyzwań legislacyjnych jest projekt zmian w upadłości konsumenckiej. ZPF popiera szybsze oddłużanie rzetelnych dłużników, ale wierzyciele muszą zachować możliwość skutecznego reagowania na nadużycia. Uproszczenie postępowań nie powinno odbywać się kosztem ich wiarygodności.



> Dla przedsiębiorstw coraz ważniejsza staje się więc trafna wycena ryzyka i rentowność inwestycji w długim horyzoncie czasu. Sama skala zarządzanych aktywów nie przesądza dziś o kondycji firmy.

Jak według Pana będzie wyglądał polski rynek zarządzania wierzytelnościami w 2030 r.? Czy o przewadze konkurencyjnej firm zadecydują przede wszystkim kapitał, technologia czy jakość obsługi?

Kapitał pozostanie warunkiem rozwoju działalności inwestycyjnej, ale sam nie zapewni przewagi. Największe znaczenie będą miały prawidłowe oszacowanie wartości nabywanych wierzytelności oraz zdolności operacyjne podczas działań windykacyjnych, wspierane przez nowe technologie. Sztuczna inteligencja już dziś zapewnia analizę danych i automatyzację procesów, a jej zastosowanie będzie się rozszerzać. O opłacalności wdrożeń przesądzą jednak konkretne wyniki, a nie sama skala inwestycji w technologię. Zmienia się sposób kontaktu z osobami zadłużonymi. Więcej spraw można załatwić zdalnie, od sprawdzenia salda po uzgodnienie harmonogramu spłaty. Jeśli inwestycja w technologię będzie właściwie przeprowadzona, dla firmy oznaczać to będzie niższe koszty, a dla klientów wygodniejszy dostęp do informacji oraz lepszą kontrolę nad regulowaniem zobowiązań i zarządzanie swoim budżetem.