

# WINDYKACJA



## Zarządzanie należnościami w Polsce w 2024 roku

**W roku 2024 Polska znajduje się w dynamicznym okresie rozwoju gospodarczego, co niesie ze sobą zarówno szanse, jak i wyzwania dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania należnościami. Poniżej przedstawiamy rozbudowany przegląd kluczowych tematów związanych z tym obszarem.**



Wojciech **Węgrzyński**

współzałożyciel, TREND A GROUP

### Sytuacja gospodarcza w Polsce a zarządzanie należnościami

Obecna sytuacja gospodarcza wymaga od firm elastycznych strategii zarządzania należnościami. Dynamiczne zmiany wymagają ciągłej adaptacji do

nowych warunków, a skuteczne zarządzanie należnościami staje się kluczowym elementem utrzymania stabilności finansowej przedsiębiorstwa.

### Wpływ regulacji i przepisów prawnych branży windykacyjnej na rynek

Rozwój branży windykacyjnej jest ściśle związany z regulacjami i przepisami prawnymi. Dążenie do transparentności, ochrona konsumentów i rosnące standardy etyczne wpływają na strategię firm windykacyjnych, stawiając przed nimi wyzwania, ale także otwierając nowe perspektywy.

### Sztuczna Inteligencja w windykacji – jak zmienia sektor?

Sztuczna inteligencja (SI) odgrywa kluczową rolę w transformacji sektora windykacyjnego. Dzięki algorytmom uczenia maszynowego firmy mogą precyzyjnie prognozować i optymalizować procesy windykacyjne, co przekłada się na skrócenie czasu rozwiązywania spraw oraz redukcję kosztów.

### Na co zwracać uwagę w zarządzaniu należnościami w 2024 r.?

W roku 2024 przedsiębiorstwa powinny skupić się na szybkiej adaptacji do zmian gospodarczych, optymalizacji procesów z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, a także na zapewnieniu zgodności z aktualnymi przepisami branżowymi.

### Windykacja online – skuteczne rozwiązania w nowych czasach

Wzrost korzystania z internetu sprawia, że firmy windyka-

cyjne muszą dostosować się do preferencji klientów. Platformy online umożliwiają szybszą interakcję z dłużnikiem, co może przyspieszyć proces odzyskiwania należności.

### Ocena ryzyka zarządzania należnościami a rola BIG-ów

Bezpieczeństwo informacji gospodarczej (BIG) pełni kluczową funkcję w zarządzaniu należnościami. Skrupulatna ocena ryzyka przy współpracy z BIG-ami pozwala na minimalizację strat i podejmowanie trafnych decyzji finansowych.

### Najlepsze praktyki monitoringu płatności B2B

Monitoring płatności od partnerów biznesowych staje się strategicznym narzędziem zarządzania należnościami. Skuteczny monitoring pozwala na wcześniejsze zidentyfikowanie potencjalnych problemów i szybką reakcję.

### Wdrożenia IT i cyfryzacja w windykacji

Wdrożenia systemów IT i cyfryzacja procesów windykacyjnych przyspieszają działania, eliminują błędy ludzkie, a także pozwalają na lepszą analizę danych. To kluczowy element efektywnego zarządzania należnościami.

### Praktyka zarządzania kredytem kupieckim

Zarządzanie kredytem kupieckim staje się kluczowym elementem strategii finansowej firm. Efektywne zarządzanie tym obszarem pozwala na zwiększenie płynności finansowej i minimalizację ryzyka utraty kapitału.

### Windykacja należności na rynku MSP

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ważną część rynku. Windykacja należności wobec MSP wymaga elastycznych strategii, uwzględniających specyfikę tych firm oraz umiejętność budowania długofalowych relacji biznesowych.

# Windykacja online – skuteczne rozwiązania w nowych czasach

**Prawie 9 na 10 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zwleka przynajmniej kilka dni, zanim upomni się o zaległą płatność u kontrahenta. Co 5. monituje dopiero po upływie kilku tygodni – pokazuje nasze badanie „Etyka płatnicza przedsiębiorców”. To bezpłatny kredyt, którym firmy finansują działalność partnerów kosztem swojego biznesu. Aby skutecznie zawalczyć o swoje pieniądze, przedsiębiorcy mogą skorzystać z nowoczesnych rozwiązań, jak windykacji online, która pomaga im odzyskać należności.**



Jakub **Kosteki**

prezes zarządu, Kaczmarek Inkasso

Firmy coraz bardziej kładą nacisk na automatyzację z powodu kosztów i oczekiwań pracowników. Wiedzą, że w przypadku uciążliwych i rutynowych procesów mogą liczyć na wsparcie innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Jednym z nich jest windykacja online, która niemal bezobsługowo pomaga przedsiębiorstwom egzekwować należności od kontrahentów.

## Tolerancja na wyrost

Przedsiębiorcy nie zawsze regularnie sprawdzają przeterminowane faktury i nie traktują ich jako naturalnego i najtańszego źródła finansowania. Z badania „Etyka płatnicza przedsiębiorców” wynika, że firmy z sektora MŚP zwlekają nie tylko z terminowym regulowaniem zobowiązań, ale także z upominaniem się o zapłatę. 71 proc.

ma wysoki poziom tolerancji na opóźnienia i nie reaguje od razu na przekroczenie terminu płatności przez kontrahenta. 17 proc. czeka z monitowaniem kilka dni. Natomiast w co 2. firmie standardem jest kilkunastodniowa zwłoka. Co 5. przedsiębiorca nie reaguje na brak płatności nawet przez kilkanaście tygodni.

Aby zapewnić stabilność finansową, firmy potrzebują rozwiązań dostępnych w miejscu ich naturalnego funkcjonowania, takich

jak systemy ERP czy platformy do fakturowania i księgowania. Część przedsiębiorców, którzy z nich korzystają, stosuje już windykację online, m.in. dzięki integracji z systemem Kaczmarek Inkasso.

To właśnie w systemach ERP i na platformach księgowych jest przestrzeń dla profesjonalnych usług odzyskiwania należności, które stanowią klucz do zachowania płynności finansowej przedsiębiorstw. Przywrócone w ten sposób do obiegu pieniądze dają przedsiębiorcom możliwość nie tylko pokrywania bieżących wydatków, lecz także inwestowania i rozwoju. Elastyczność integracji systemów ERP oraz księgowych z systemem windykacji online ułatwia przedsiębiorcom podjęcie decyzji, aby skorzystać z windykacji online. Zaledwie kilkoma kliknięciami mogą przekazać faktury do odzyskania, nie angażując się w to bezpośrednio.

## Prosto odzyskać należności

Proces odzyskiwania należności z faktur online jest prosty i wy-

godny. W systemach ERP oraz na platformach fakturowych i e-księgowości użytkownicy mogą szybko przekazać fakturę do windykacji. Następnie na bieżąco kontrolują postęp działań. Windykacja polubowna, prowadzona przez zewnętrzną firmę, skupia się na działaniach mających przekonać dłużnika-przedsiębiorcę do szybkiej spłaty zobowiązań lub zaproponowania dogodnego rozwiązania, jak np. spłata w ratach. Dodatkowym wsparciem w odzyskiwaniu należności jest aplikacja WinGO.pl. Przedsiębiorcy mogą szybko przekazać nieuregulowane faktury do windykacji, nawet będąc w podróży, przesyłając zdjęcia lub pliki PDF niezapłaconych faktur i wypełniając prosty formularz online, bez konieczności dostępu do drukarki czy laptopa.

## Automatyzacja z ludzką twarzą

Jednym z kluczowych czynników napędzających rozwój sektora windykacji jest coraz powszechniejsze wykorzystanie technologii

i automatyzacji. Firmy specjalizujące się w odzyskiwaniu należności korzystają obecnie z zaawansowanych algorytmów oraz sztucznej inteligencji do analizy danych, oceny ryzyka oraz identyfikacji dłużników. Dzięki temu możliwe jest bardziej efektywne zarządzanie portfelem wierzytelności oraz skrócenie czasu potrzebnego do odzyskania zaległych płatności. Kluczowym elementem wpływającym na rozwój branży jest również dostęp do coraz większego zakresu danych oraz zastosowanie analizy prognostycznej, co umożliwia dokładniejszą ocenę zdolności dłużników do regulowania zobowiązań finansowych. Dzięki wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań firmy specjalizujące się w windykacji mają bardziej spersonalizowane podejście do odzyskiwania należności, czego efektem jest wyższa skuteczność ich działań.

Niezależnie od wprowadzania tych rozwiązań ważnym aspektem pozostaje czynnik ludzki. Doświadczenie negocjatorów w kontaktach z dłużnikami, empatia oraz znajomość poszczególnych branż gospodarki zapewnia profesjonalne podejście zarówno do wierzyciela, jak i dłużnika. Zlecając sprawę firmie windykacyjnej, przedsiębiorca może skoncentrować się na prowadzeniu biznesu, zamiast poświęcać czas i zasoby na samodzielne działania. To szczególnie ważne w przypadku małych firm, gdzie te zasoby są ograniczone. Firma windykacyjna potrafi także zachować obiektywizm oraz zadbać o zachowanie dobrych relacji pomiędzy wierzycielem a dłużnikiem, tak aby mogli oni kontynuować współpracę handlową mimo przejściowych problemów.



## 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 odzyskiwać pieniądze, wystarczy zarejestrować się w sys-

temie 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 wy-

znaczonym 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).

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.

*Material partnera*

Szanowni Państwo, Automatyzacja, sztuczna inteligencja i big data to trendy, które wg ekspertów będą dominować w przyszłym roku na rynku windykacji. Bez wątpienia bez nich nie ma rozwoju, niemniej jednak my skupiamy się w raporcie, który oddajemy w Państwa ręce w dużej mierze na aspekcie ludzkim. Redakcja wyróżniła

tych, którzy w jej ocenie kształtują ten rynek, kreują go i dzięki którym wspomniane trendy mają szansę być wdrażane. Bez nich branży windykacyjnej w Polsce by nie było. Zapraszamy do zapoznania się z ich sylwetkami, a także do lektury tekstów opracowanych przez zaproszonych na nasze łamy ekspertów.

Redakcja

## LIDERZY NA RYNKU WINDYKACYJNYM



### BOGUSŁAW BIEDA

PREZES ZARZĄDU, VINDICAT.PL

Absolwent Rotterdam School of Management, Master of Business Administration – Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów, Erasmus University. Laureat 50 najbardziej kreatywnych w biznesie – rankingu Brief. Ma ponad 20 letnie doświadczenie menedżerskie. Związany z branżą finansową: w szczególności innowacyjne zarządzanie wierzytelnościami, sprzedaż i rozwój ubezpieczeń, CRM oraz Customer Care. Panelista wielu branżowych konferencji. W Vindicat odpowiada za planowanie i realizację strategii firmy, tworzenie efektywnych modeli odzyskiwania wierzytelności i automatyzację innowacyjnych procesów. W PZU SA, gdzie pracował ponad 12 lat, związany był z zarządzaniem obszaru wsparcia sprzedaży ubezpieczeń. Odpowiadał za realizację stra-

tegi spółki w zakresie: wdrożeń narzędzi wsparcia sprzedaży dla sieci agencyjnej (systemy sprzedażowe dla 20 000 użytkowników), wdrożenia i rozwoju Systemu Wsparcia Sprzedaży – planowanie i raportowanie wyników sprzedaży dla wszystkich kanałów sprzedaży, transformację biznesową, wdrożenie operacyjnego CRM, wdrożenie skutecznego modelu sprzedaży w kilkuset agencjach biurowych, realizację przypisu składki poprzez zdalne kanały dystrybucji (mass printing, contact center, WWW). Rozwijał także narzędzia komunikacji i budowania wiedzy z grupą kilkunastu tysięcy podmiotów współpracujących. Wcześniej pracował na stanowiskach menedżerskich w Readers Digest, Avivie, PTE Big Banku Gdańskiego oraz Call Center Poland.



### KRZYSZTOF BORUSOWSKI

PREZES ZARZĄDU, BEST

Ma bogate doświadczenie w sektorze finansowym. Jako dyrektor zarządzający Kouri Capital Poland oraz BBH Capital Partners prowadził projekty z zakresu bankowości inwestycyjnej w Polsko-Amerykańskim Banku Hipotecznym, BWR, BWR Banku Secesyjnym oraz Cuprum Bank, sprzedając te banki odpowiednio na rzecz: GE Capital, Deutsche Bank, Daimler oraz Merrill Lynch. Był menedżerem w Schroder Polska oraz konsultantem w Bain & Company w Bostonie. Od 2002 r. główny akcjonariusz i prezes zarządu BEST. Przeprowadził głęboką restrukturyzację fir-

my, wprowadzając ją do ścisłej czołówki sektora windykacyjnego w Polsce. Współzałożyciel Związku Przedsiębiorstw Finansowych oraz jego „stolika” windykacyjnego. Współtwórca zasad dobrych praktyk windykacyjnych wzorowanych na rynku amerykańskim, z którego przywiózł ideę samoregulacji branży. Orędownik proklienckich rozwiązań. Jako pierwszy na rynku w 2002 roku zaoferował produkty restrukturyzujące zadłużenie. Jest jednym z najdłużej urzędujących prezesów spółek giełdowych w Polsce. Absolwent Harvard Business School (MBA'93).



### REMIGIUSZ BRZEZIŃSKI

ZAŁOŻYCIEL, GRUPA KAPITAŁOWA WEC

Prawnik, przedsiębiorca i aktywny lider w dziedzinie windykacji. Związany z branżą od 1995 roku. Skutecznie kieruje Grupą Kapitałową WEC, obejmującą Kancelarię Prawną – Inkaso WEC jako podmiot dominujący i spółki zależne. Jego praktyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, ze szczególnym naciskiem na usługi prawne i finansowe, przynosi Grupie stabilny rozwój. Brzeziński wpisuje się w obraz nowoczesnego lidera, skoncentrowanego na efektywności operacyjnej i rozwoju narzędzi wspierających zarządzanie wierzytelnościami jak i inne procesy w Grupie WEC. Jako sekretarz, wieloletni członek Komisji Etyki Polskiego Związku Zarządzania Wierzytelnościami oraz były członek Komisji Etyki

Związku Przedsiębiorstw Finansowych sukcesywnie podnosi standardy etyczne w branży. Jego zaangażowanie nie ogranicza się jedynie do biznesu – aktywnie wspiera lokalne społeczności, działa on w obszarze sportu będąc m.in. sponsorem Akademii Widzewa Łódź. Remigiusz Brzeziński to nie tylko prezes Grupy Kapitałowej WEC. To strateg biznesowy, który łączy kompetencje z etycznym podejściem do windykacji. Jego sukcesy są rezultatem nie tylko bogatego doświadczenia, ale także zaangażowania społecznego oraz innowacyjnego podejścia do biznesu, głównie poprzez współpracę z zespołem profesjonalistów, którzy wspierają działalność Grupy WEC swoją wiedzą i pozytywnymi emocjami.



### JAKUB KOSTECKI

PREZES ZARZĄDU, KACZMARCKI INKASSO ORAZ KANCELARIA PRAWNA VIA LEX

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (zarządzanie przedsiębiorstwem) oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu (handel zagraniczny). Ukończył również Akademię Strategicznego Przywództwa w ICAN Institute. Karierę zawodową rozpoczął w wieku 20 lat w firmie windykacyjnej Kaczmarcki Inkasso. W latach 2000-2004 współpracował z Kancelarią Prawną Koksztys, a przez następne dwa lata z Kancelarią Prawną Lexus, w której stworzył i zarządzał Departamentem Prawnym odpowiedzialnym za nadzorowanie postępowań sądowych i egzeku-

cyjnych. Od 2006 r. związany z polsko-niemiecką firmą Kaczmarcki Altor Asset Management, w której jako prezes zarządu realizował strategię inwestycyjną. W 2008 r. został wiceprezesem zarządu Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej, odpowiadając za jego rozwój. W listopadzie 2015 r. stanął na czele firm Kaczmarcki Inkasso oraz Kancelarii Prawnej Via Lex, liderów branży zarządzania wierzytelnościami na zlecenie klientów masowych oraz z sektora MŚP. Zaangażowany w ciągły rozwój rynku zarządzania wierzytelnościami. Za swoje osiągnięcia wyróżniany przez branżę finansową.

# RENT-A-TEAM SERVICES,

## czyli body leasing dla działów administracji w windykacji i nie tylko



**Dlaczego nie tylko cyfryzacja i informatyzacja procesów muszą być nieustannie rozwijane? Hasło rozwój towarzyszy nam od zawsze. Dziś, mam takie wrażenie, nie zawsze liczy się efekt, jaki chcemy osiągnąć, ale sama w sobie pogoń za wszystkim co nowe, nowoczesne, cyfrowe. Niejednokrotnie chcielibyśmy wdrożyć każdą nowinkę technologiczną w naszych organizacjach, bez dłuższej refleksji nad konsekwencjami, efektem i kosztami takiego przedsięwzięcia.**

Filip Bargiełowski

prezes zarządu, 4-B Group

Oczywiście, poszukiwanie nowoczesnych rozwiązań jest bardzo ważnym elementem procesu zarządzania współczesną organizacją, niemniej jednak warto spojrzeć na to również z szerszej perspektywy. Czy w świecie nowych technologii jest nadal miejsce na rozwój usług opartych w 100 proc. o zasoby ludzkie? Pewnie większość osób odpowiedziałaby, że nie.

Tymczasem 4-B postanowiło iść pod prąd. Od kilku lat rozwijamy i poszerzamy zakres usług body leasingu. Łączymy zespoły administracyjne, back office'owe z nowymi technologiami. W ramach oferowanych usług gwarantujemy przede wszystkim wsparcie dla procesów digitalizacji dokumentacji, ekstrakcji danych, kategoryzacji dokumentów, obsługi korespondencji przychodzącej i wychodzącej czy też ma-

nualną realizację procesów, które nie zostały automatycznie obsłużone poprzez narzędzia informatyczne, np. systemy OCR.

### Kompleksowe wsparcie

Po analizie wielu wdrożeń projektów informatyzujących i cyfryzujących procesy w administracji, doszliśmy do wniosku, że każde wdrożenie nowego narzędzia generuje niemal automatycznie potrzebę tworzenia nowego zespołu do jego obsługi. Niejednokrotnie są to nowe, dodatkowe zadania dla zespołów, któ-

„ Wykorzystanie delegowania wytypowanych zadań w ramach współpracy opartej na body leasingu jest elementem benchmarkingu.

re tak naprawdę stają się dla nich kolejnym obciążeniem.

Body leasing jest terminem, który raczej jest używany w kontekście specjalistów z branży IT. Pierwsze wyniki w wyszukiwarce internetowej to „profesjonalne usługi – wynajem programistów” oraz „zwolnienie zasobów informatycznych”. W 4-B postanowiliśmy odczarować tę korelację. Dla nas jest to przede wszystkim kompleksowe wsparcie w obszarach administracji i back office'u. W oparciu o elastyczne modele współpracy, budujemy wspólnie z klientami zespoły specjalistów zajmujących się wieloma manualnymi procesami w działach administracji, operacji czy back office. To rozwiązanie pozwala na maksymalne wykorzystanie kompetencji i doświadczenia pracowników bez konieczności częstych rekrutacji, przeprowadzania kosztownych, czasochłonnych procesów on-boardingu i szkoleń nowych pracowników. Pozwala to na uwolnienie własnych zasobów i przekierowanie ich na przykład do bardziej ambitnych zadań odpowiadających ich kompetencjom. Rozwiązanie to jest bardzo skalowalne, mimo iż cały czas mówimy o pracach manualnych i administracyjnych. Jest wykorzystywane przy rozładowaniu „wąskich gardeł” w procesach wynikających np. z dużych plików danych i informacji, licznych zleceń czy też nagłej i niespodziewanej absencji pracowników. Wielokrotnie staje się też częścią planów cią-

głości działania. Jest po prostu buck up-em. Wykorzystanie delegowania wytypowanych zadań w ramach współpracy opartej na body leasingu jest elementem benchmarkingu. Analizując wyniki poszczególnych zespołów (własnych, jak i zewnętrznych) możemy tak projektować procesy, aby minimalizować czasochłonność poszczególnych czynności, optymalizować koszt ich realizacji i zwiększać satysfakcję naszych pracowników. Wszystko to oczywiście dzięki eliminowaniu z ich harmonogramu zadań „nudnych”, powtarzalnych, mało kreatywnych. Monotonność danego procesu powoduje „zasypianie” pracownika. Obniża jego zaangażowanie, rozwój. Tracimy jego kompetencje, jakie osiągnął i pozyskał w organizacji. W konsekwencji pracownik zaczyna poszukiwania nowych wyzwań i zawodowych celów. Dzisiaj hasło rozwój jest również w kontekście pracowników odmieniane przez wszystkie przypadki. Warto o tym pamiętać, budując wszystkie procesy administracyjne i manualne. Unikatowe w naszym rozwiązaniu i ofe-

„ Rozwiązanie jest uniwersalne dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i struktury organizacyjnej.

„ Każde wdrożenie nowego narzędzia generuje niemal automatycznie potrzebę tworzenia nowego zespołu do jego obsługi. Niejednokrotnie są to nowe, dodatkowe zadania dla zespołów, które tak naprawdę stają się dla nich kolejnym obciążeniem.

rowanych przez nas usługach jest przede wszystkim podejście do rozliczania projektów. Jest ono oparte o elastyczne modele kosztów zmiennych. Dzięki temu ponoszone koszty są skorelowane z potrzebami organizacji, jakie pojawiają się w danym momencie. Procesy w jakich najczęściej uczestniczą nasze zespoły: obsługa korespondencji przychodzącej, w tym komorniczej i sądowej i pozyskiwanie z niej danych, kodowanie pism w systemach operacyjnych, ekstrakcja danych z teczek dłużników, skip z dokumentacji archiwalnej, produkcja korespondencji wychodzącej oraz weryfikacja i zatwierdzanie wyników generowanych przez systemy OCR również w tych opartych na AI. Rozwiązanie jest uniwersalne dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i struktury organizacyjnej. Mmmm



**Filip Bargiełowski,**  
prezes zarządu, 4-B Group

Absolwent Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej. Przygodę z branżą zaczął jeszcze na studiach pod koniec lat 90. Pierwsze doświadczenia to dział monitorowania należności w firmie Netia. Jednak największy wpływ na zawodowy rozwój miała praca w polskim oddziale szwedzkiej spółki Intrum Justitia (obecnie Intrum). Zaczynał jako student-

-współpracownik w Zespole Zarządzania Informacją. Kończąc współpracę zarządzał dwoma zespołami wspierającymi Dział Operacyjny oraz był członkiem zespołu budującego strategię spółki na lata 2008-2013. Od 15 lat zarządza rodzinną firmą 4-B Group, którą aktywnie reprezentuje jako członek organizacji zrzeszających firmy z branży zarządzania wierzycielami i branży

finansowej. Jest menedżerem z ponad 20-letnim doświadczeniem w zakresie organizacji i optymalizacji procesów administracyjnych i back office'owych. Główne obszary aktywności to masowa produkcja korespondencji, projektowanie i zarządzanie kampaniami windykacyjnymi, zarządzanie informacją i danymi w przedsiębiorstwie i ich pozyskiwanie. W ramach zarządzanego przez

niego 4-B powstała platforma bardzo elastycznych rozwiązań i hybrydowych usług, łączących manualne prace wielu zespołów roboczych z rozwiązaniami informatycznymi. Pomysłodawca stworzenia spersonalizowanych rozwiązań wspierających branżę zarządzania wierzycielami, opartych o elastyczną usługę body leasingu dla działów operacyjnych i administracyjnych.



## KRZYSZTOF KRAUZE

PREZES ZARZĄDU, INTRUM

Absolwent kierunku Informatyka i Ekonometria Uniwersytetu Łódzkiego. Swoją karierę zawodową rozpoczął w czasie studiów od budowania modeli ekonometrycznych dla przedsiębiorstw, programowania, wdrażania systemów ERP i Contact Center. Z Intrum związany od 20 lat – najpierw jako specjalista w zespole rozwoju Call Center, następnie kierował zespołem analiz i ryzyka. W 2007 r. objął stanowisko dyrektora operacyjnego. Pełnił funkcję członka rady nadzorczej Intrum Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych. Od 2015 r. jest dyrektorem zarządzającym Intrum w Polsce. W latach 2017-2020 przeprowadził skutecznie organizację przez dwie fuzje: połączenie na rynku polskim firm Lindorf i Intrum Justita

oraz włączenie w struktury Intrum zorganizowanej części przedsiębiorstwa firmy Pragma Inkaso. Niewątpliwie te działania wzmocniły pozycję rynkową Intrum na rynku zarządzania wierzytelności. Lubi wyzwania i zmieniające się warunki biznesowe. Zawsze nawiązuje otwartą i szczerą komunikację, szuka kompromisów i konsensusu. Wie, jak stworzyć silny i merytoryczny zespół z najlepszymi liderami. Ambitny menedżer, który w swojej codziennej pracy wykorzystuje naturalną zdolność do analizy danych, wiedzę z zakresu IT i biznesu. Przekłada się to na efektywne poszukiwanie rozwiązań, skuteczne działanie i wprowadzanie usprawnień, co jest niezbędne w branży zarządzania wierzytelnościami.



## ANDRZEJ MAŃKOWSKI

CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR GENERALNY, AVS POLSKA

AVS Polska to jeden z wiodących dostawców usług inspekcyjnych, windykacyjnych i detektywistycznych dla firm leasingowych i banków samochodowych. Od 1997 r. związany jest z grupą AVS Europe działającą w 12 krajach europejskich za pośrednictwem swoich lokalnych spółek. Współtworzył polską spółkę grupy AVS Europe i zarządza nią od ponad 25 lat. Pełnił również różne funkcje zarządcze w zagranicznych podmiotach grupy AVS, m.in. w Czechach, na Słowacji i Węgrzech, a od roku 2020 zasiada w zarządzie spółki holdingowej AVS

Europe. Jest absolwentem Wydziału Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Studiował również zarządzanie międzynarodowe na Uniwersytecie w Bremen. Od pięciu lat zasiada w Radzie Polskiego Związku Zarządzania Wierzytelnościami, jest członkiem Polskiego Stowarzyszenia Licencjonowanych Detektywów oraz międzynarodowej organizacji Vehicle Crime Investigators. W przeszłości pełnił również funkcję Przewodniczącego Komisji Etyki Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce.



## MARCIN NAKIELSKI

CZŁONEK ZARZĄDU NPL MANAGEMENT (ALEKTUM GROUP) ORAZ VICE PRESIDENT SALES, ALEKTUM

Z wykształcenia politolog, student MBA – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Z rynkiem windykacji związany od ponad 15 lat, doświadczenie zdobywał w największych instytucjach finansowych w Polsce m.in. Kruk, Eurobank, E-kancelaria Grupa Prawno – Finansowa, Complex Credit Solution. Autor wielu artykułów związanych z zarządzaniem wierzytelnościami.

W dotychczasowej karierze zarządzał działami sprzedaży oraz windykacji. W Alektum od dziewięciu lat odpowiedzialny za pion sprzedaży oraz marketingu, w NPL Management za inwestycje w portfele sekurytyzowane. Aktualnie również za rozwój firmy na rynkach Czeskim i Słowackim. Prywatnie pasjonat koszykówki oraz herpetologii.



## MICHAŁ RĄCZKOWSKI

PARTNER ZARZĄDZAJĄCY, RK LEGAL

Adwokat, Partner Zarządzający kancelarii RK Legal, specjalista z zakresu prawa cywilnego i postępowań sądowych. W kancelarii koordynuje współpracę z instytucjami finansowymi w zakresie obsługi aktywów wierzytelnościowych B2 C. Od 17 lat zarządza kancelarią RK Legal, świadczącą usługi prawne dla biznesu. Kancelaria, której zespół liczy dziś ponad 140 osób, na przestrzeni lat połączyła rzetelną obsługę prawną z ofertą zarządzania wierzytelnościami. Dzięki temu może profesjonalnie doradzać przedsiębiorcom w kluczowych aspek-

tach prowadzonej działalności. RK Legal jest członkiem Euro Collect Net Lawyers – sieci firm wyspecjalizowanych w obsłudze wierzytelności na terenie UE i poza nią. Kancelaria posiada licencję KNF na zarządzanie funduszami sekurytyzacyjnymi. Kancelaria RK Legal obsługuje wierzytelności B2 C oraz należności korporacyjne B2 B, także na rynkach zagranicznych. W portfolio naszych klientów są banki, instytucje pożyczkowe, firmy leasingowe, fundusze sekurytyzacyjne oraz podmioty z branży energetycznej i telekomunikacyjnej.



## WŁODZIMIERZ SZYMCZAK

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY, ATRADIUS COLLECTIONS B.V. ODDZIAŁ W POLSCE

Jest odpowiedzialny za rozwój, zarządzanie oraz sprzedaż usług polskiego oddziału, a także za rozwój działalności Atradius Collections na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. Jest absolwentem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, gdzie ukończył kierunek finanse i bankowość, specjalizacja „finanse i rachunkowość przedsię-

biorstw”. Z branżą windykacyjną związany od ponad 20 lat, specjalizując się w prawie międzynarodowym oraz negocjacjach bezpośrednich, jednakże wciąż z nieodrodną przyjemnością pomaga klientom w odzyskiwaniu ich należności i równie chętnie stawia na rozwój podległych mu zespołów”.

# Najlepsze praktyki zarządzania kredytem kupieckim i monitoringu płatności w B2B

**Odroczone terminy płatności dają określone korzyści – zwiększa się chociażby poziom sprzedaży, kupujący są skłonni zamawiać większe ilości towarów, mając czas na spożytkowanie ich we własnej firmie, niezależnie od tego, czy kupują surowce do produkcji, paliwo, czy też planują dalszą dystrybucję – pula pomysłów jest tu bardzo szeroka.**



Wojciech Sip

Chief Commercial Officer

Z perspektywy kupującego, taki rodzaj rozliczeń oznacza brak konieczności wykorzystywania cennego kapitału obrotowego, co dla firm borykających się z brakiem płynności jest na wagę złota. Kredyt kupiecki pozwala też budować długofalową relację z klientami, przywiązując ich do modelu współpracy, w którym oferowane

przez dostawcę odroczone terminy płatności są ważnym czynnikiem wpływającym na zarządzanie łańcuchem dostaw.

## W obliczu zagrożeń

Obraz nie jest jednak taki kolorowy, a oferowanie kredytu kupieckiego niesie ze sobą pewne zagrożenia. Kluczową sprawą jest takie oferowanie możliwości sprzedaży z odroczonym terminem, w którym to rozwiązanie trafi do właściwych klientów. Właściwych, czyli takich, którzy spłacą swoje zobowiązania zgodnie z ustalonymi wcześniej warunkami.

Niestety ocena ryzyka takiej transakcji wykracza często poza możliwości danej firmy, która nierzadko staje w obliczu dylematu – zaryzykować i sprzedać

więcej z odroczonym terminem płatności, czy spać spokojnie, ale sprzedawać (i zarabiać) mniej. Co więcej, odbiorcy nierzadko grożą odejściem do innego dostawcy, który oferuje lepsze warunki handlowe.

Jakie możliwości mają więc przedsiębiorcy? Sprawdzenie potencjalnego kontrahenta może przebiegać na wiele sposobów. Przyjrzenie się poprawności danych rejestrowych i statusu podatnika to dobry punkt wyjścia, ale może nie wystarczyć. Firma może sięgnąć do biznesowych baz danych i rejestrów dłużników, które pozwalają odsiać najbardziej ryzykownych partnerów biznesowych.

Przedsiębiorcy sięgają też po wyspecjalizowane usługi zewnętrzne – wywiadownie gospodarcze i podmioty gotowe prześwietlić sytuację finansową potencjalnego kupującego. W sukurs idzie też usługa ubezpieczenia należności – ubezpieczyciel weryfikuje wskazanych kontrahentów i przyznaje limity, w ramach których sprzedaż jest chroniona przed brakiem zapłaty. Jeśli pieniądze nie wpływają do sprzedającego zgodnie z ustaleniami bizneso-

wymi, ubezpieczyciel podejmuje działania windykacyjne, a sprzedający otrzymuje swoje środki. Jeśli dodatkowo potrzebny jest szybszy spływ środków, sprawdzić się może faktoring bez regresu, czyli połączenie finansowania z ubezpieczeniem – pieniądze z faktur wpływają na konto sprzedającego od razu, a w razie braku płatności nie trzeba ich zwracać – windykacja jest po stronie faktora, czyli firmy finansującej dane faktury.

## Ciekawe rozwiązania

Jeśli sprzedaż odbywa się przez Internet, firmy mają do dyspozycji ciekawe i coraz popularniejsze rozwiązanie, a mianowicie sprzedaż odroczoną opracowaną specjalnie dla sklepów internetowych. Wielką karierę robi model BNPL, czyli „kup teraz, zapłać później”, popularny segmencie sprzedaży konsumenckiej. Rynek B2 B również może sięgnąć po to narzędzie. Umożliwia ono sprzedaż z terminami nawet do 90 dni dla klienta biznesowego, który wcześniej jest weryfikowany za pomocą odpowiednich baz danych i algorytmów. Co ważne, taka weryfikacja

odbywa się błyskawicznie, co pozwala uniknąć ryzyka porzucenia procesu zakupowego przez zniechęconego czasochłonnymi procedurami kupującego. Ponieważ ma on też więcej czasu na spłatę zobowiązań, sklep oferujący takie rozwiązania znacząco zyskuje na atrakcyjności. Dodatkową korzyścią jest łatwość z wyjściem ze sprzedażą do klienta zagranicznego – sprawdzenie wiarygodności odbiorców nie musi ograniczać się do terenu Polski.

Taka metoda świetnie wpisuje się w dobre praktyki zarządzania należnościami czy monitorowania płatności. Higiena płatnicza kupujących nierzadko ma kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o utrzymanie płynności finansowej na odpowiednim poziomie. Monitoring płatności prowadzony bez dobrego planu może też pochłaniać czas i odciągać pracowników od innych czynności, co w dłuższej perspektywie również odbija się negatywnie na działaniu firmy. Właściwa selekcja kontrahentów i użycie odpowiednich metod to obecnie nieodzowna część działalności firm, które działają w segmencie B2B.

REKLAMA

EKSPERT W ZARZĄDZANIU WIERZYTELNOŚCIAMI

## Odkryj, jak odzyskujemy należności sprintem!

Kancelaria Prawna – Inkaso WEC S.A., specjalizująca się w obszarze obsługi portfeli wierzytelności masowych, oferuje kompleksowe rozwiązania dostosowane do unikalnych potrzeb klientów B2B i B2C. Zapewnia rozwiązania na każdym etapie, obejmując działania polubowne, procesy sądowe i egzekucyjne.

**Wybierz profesjonalizm, wybierz Inkaso WEC!**



Kancelaria Prawna  
Inkaso WEC S.A.®

WWW.KANCELARIAWEC.EU  
+48 42 681 74 74  
BIURO@KANCELARIAWEC.EU





## Ocena ryzyka zarządzania należnościami a rola BIG-ów

**Według danych z badania, które przeprowadziliśmy ze swoim partnerem – Apfino, nawet 57 proc. firm w Polsce mierzy się z problemem kontrahentów nieregulujących zobowiązań na czas. Co więcej, dla nawet 45 proc. przedsiębiorstw zatory płatnicze nie są obcym zjawiskiem. Czy dane te niepokoją? Z pewnością dużych, pewnych graczy na rynku – nieco mniej, bo są oni znacznie bardziej odporni, natomiast dla mikro-, małych- i średnich działalności brak uregulowania chociaż jednej faktury czy opóźnienia w płatnościach mogą skutkować utratą płynności finansowej, a w skrajnych przypadkach nawet bankructwem.**



Paweł Kunat  
ekspert, ERIF BIG

Aktualnie mamy wyjątkowo trudny czas dla biznesu. Od momentu wybuchu pandemii COVID-19 wiele firm przechodzi z kryzysu w kryzys, bo dotyka ich zarówno inflacja, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny, braki kadrowe, jak również wzrosty kosztów pracowniczych, presja rynku i stale zmieniające się przepisy, które nakładają nowe obowiązki – często wiążące się z dodatkowymi kosztami. Wiele podmiotów opanowało do perfekcji rozwijanie się w kryzysie, tym samym przyjmując ten stan jako „nową rzeczywistość”. Inne firmy natomiast walczą o przetrwanie i nie mogą pozwolić sobie na problemy – zwłaszcza natury finansowej. W takich okolicznościach na znaczeniu zyskują rozwiązania

mające na celu zarządzanie wierzycielnościami, procesy windykacyjne i prewencja.

### By sprawnie funkcjonować

Płynność finansowa firmy jest kluczowym aspektem, by ta mogła sprawnie funkcjonować, rozwijać się, zawierać nowe współprace, inwestować, podejmować pewne ryzyka, które w biznesie są siłą napędową. Utrata płynności to często prosta droga do zamknięcia firmy. Tylko w pierwszej połowie tego roku aż 110 tys. przedsiębiorstw w Polsce złożyło wnioszek o zawieszenie działalności. W tym czasie niewypłacalność ogłosiło ponad 2,5 tys. firm, na co wskazują dane Coface.

Z pewnością wielu tym przypadkom można było zapobiec, gdyby wcześniej przedsiębiorcy m.in. weryfikowali swoich kontrahentów i mieli wdrożone odpowiednie procedury zarządzania wierzycielnościami. By uniknąć problemów z niewypłacalnością, powinniśmy mieć pewność, że współpracujemy z klientami, kontrahentami i partnerami wiarygodnymi finansowo. „Ufać to znaczy sprawdzać” – weryfikacja naszych biznesowych part-

nerów jest jedną z podstawowych aktywności, które mogą uchronić nas przed problemami z ewentualnymi opóźnieniami czy zadłużeniami z ich strony. Intuicja w biznesie jest bardzo ważna, ale jednak dostęp do konkretnych informacji – zwłaszcza dotyczących rzetelności finansowej może okazać się znacznie cenniejszy.

### Konieczna jest weryfikacja kontrahentów

Zatem jeśli mówimy o ograniczeniu ryzyka podjęcia niefortunnej współpracy – konieczna jest weryfikacja kontrahentów. Co więcej, na rynku istnieje szereg narzędzi dostosowanych do potrzeb różnych przedsiębiorstw, które pozwalają monitorować kondycję finansową, prowadzić wczesny monitoring należności oraz stosować różne metody prewencji i kontroli finansowej, a także kontroli ryzyka. Zastosowanie takich rozwiązań w przedsiębiorstwie to przede wszystkim potwierdzenie dojrzałości biznesowej, ale też wysokiej świadomości i odpowiedzialności.

Widzimy w ERIF jak z roku na rok wzrasta świadomość przedsiębiorstw w zakresie konieczności weryfikacji kontrahentów czy monitoringu, ale wciąż jednak wielu przedsiębiorców bazuje wyłącznie na zaufaniu. W mojej ocenie to błąd, na który wiele firm nie może sobie pozwolić.

Naturalnie też rodzą się pytania – czy takie działania są wystarczające, czy są one w stanie w pełni uchronić nas przed potencjalnie niewypłacalnym kontrahentem. Trudno o stuprocentową pewność, niemniej bez wątpienia biura informacji gospodarczej są podmiotami, które mogą pełnić rolę najlepszego doradcy i alarmować o potencjalnie zwiększających się ryzykach danej współpracy. Konkretnie – BIGi mogą w porę

poinformować nas, że podjęta współpraca lub plany podjęcia współpracy wiążą się z ryzykiem. Weryfikacja, monitoring, kontrola ryzyka pozwalają na znaczące podniesienie poziomu zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed ewentualnymi kłopotami finansowymi. Warto też wiedzieć, że sama weryfikacja pozwala nam znacząco ograniczyć ryzyko podjęcia współpracy, która może skończyć się problematycznie, ale nie jest to jedyna aktywność, którą powinniśmy podjąć w celu ochrony naszego biznesu. Równie istotne jest wypracowanie procedur, które już w razie wystąpienia ewentualnego opóźnienia w płatnościach czy zadłużenia, pozwolą nam skutecznie egzekwować spłatę. Zarządzanie wierzycielnościami lub zawarcie współpracy z wyspecjalizowanym podmiotem zarządzania wierzycielnościami również znacznie winduje poziom bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa.

### Zacząć działać w odpowiednim momencie

Bardzo ważnym aspektem jest to, co dzieje się w momencie, gdy dostrzegamy opóźnienia w płat-

nościach, zadłużenie ze strony naszego klienta. Uchwycenie tego momentu i właściwa reakcja mogą nie tylko zmniejszyć kwotę zadłużenia, ale też znacząco ograniczyć skalę zadłużania tego podmiotu na rynku. Jeśli w porę, czyli możliwie jak najszybciej podejmiemy odpowiednia działania, które dadzą sygnał do rynku o problemach finansowych danej firmy, to istnieje duża szansa na zatamowanie zadłużania. Adekwatnym rozwiązaniem jest tutaj złożenie negatywnego wpisu do BIG.

Taki wpis przede wszystkim powinien zmotywować dłużnika do możliwie jak najszybszego uregulowania należności. Nasze doświadczenia i dane pokazują, że zadłużony podmiot, który otrzymuje powiadomienie o pojawieniu się negatywnego wpisu w BIG (sms / mail), potrzebuje już zaledwie kilka sekund, by podjąć pierwszą reakcję. Konsekwencją posiadania takiego wpisu mogą być trudności w uzyskaniu zewnętrznego finansowania czy problemy zawarcia umów abonamentowych, a nawet niepodjęcie współprac z innymi kontrahentami. Co też ważne – są to dla wielu podmiotów także straty wizerunkowe i utrata wiarygodności, więc tym mocniej zależy im na wyjaśnieniu takich kwestii.

Co więcej, negatywny wpis w BIG jest wyraźnym sygnałem do rynku, że dany podmiot może być nierzetelnym partnerem. Taka informacja jest niezwykle cenna w tak trudnych okolicznościach biznesowych, w jakich obecnie się znajdujemy. Może ona uchronić niejedno przedsiębiorstwo przed podjęciem współpracy o wysokim ryzyku niepowodzenia.

Dzięki moim wieloletnim obserwacjom wiem, że wielu przedsiębiorców zwleka z podejmowaniem decyzji o takiej formie windykacji – złożeniu wpisu do BIG, jednak odraczanie tego w czasie może skutkować pogłębieniem się problemu. Nasze doświadczenia wyraźnie pokazują, że im wcześniej są podejmowane kroki ku dochodzeniu należności, tym zwiększa się szansa na odzyskanie pieniędzy.

Rolą BIGów jest rzetelne dostarczanie do rynku danych na temat wiarygodności i rzetelności finansowej podmiotów biznesowych i osób fizycznych. To element windykacji polubownej, który z jednej strony może chronić przed podjęciem ryzykownej współpracy, ale też w wielu przypadkach może ograniczać proceder głębszego zadłużania się. Wraz z kolejnymi wyzwaniem i kryzysami, z którymi mierzą się przedsiębiorstwa współcześnie – rola BIGów wzrasta. Każdego roku otrzymujemy coraz więcej zapytań o rzetelność finansową, co pokazuje, jak rośnie świadomość rynku w zakresie ochrony przed kłopotami finansowymi, ale niestety wciąż w tej kwestii mamy wiele do nadrobienia.



**Rolą BIGów jest rzetelne dostarczanie do rynku danych na temat wiarygodności i rzetelności finansowej podmiotów biznesowych i osób fizycznych.**

☞ **Jak odzyskać zaległą płatność nawet w 3 tygodnie? Duże, ale także małe firmy np. z sektorów budowlanego, logistycznego czy informatycznego coraz częściej korzystają z arbitrażu online zamiast sądów powszechnych.**

# Jak sformułować klauzulę arbitrażową, by móc ominąć sądy państwowe?

**Kilka dni temu media obiegała informacja o pozwie arbitrażowym, jaki Orlen chce wytoczyć spółce Venture Global z USA. Chodzi o brak realizacji kontraktu na dostawę skroplonego gazu. Dlaczego strony tamtej sprawy zgodziły się na arbitraż? Bo pozwala on omijać powolne i przestarzałe sądy powszechne.**

mec. Robert **Mikulski**

partner zarządzający Kancelarii Brillaw by Mikulski & Partners, arbiter Elektronicznego Centrum Arbitrażu i Mediacji na platformie Ultima RATIO

Arbitraż nie jest jednak domeną wielkich korporacji. Nie musi też być międzynarodowy. Prawo pozwala, by na takich samych zasadach korzystał z niego zarówno Orlen jak i zwykły Kowalski – na przykład wtedy, kiedy jego kontrahent nie płaci faktur. Prawo stawia tu tylko jeden warunek: arbitraż trzeba wcześniej z drugą stroną uzgodnić i zapisać go w umowie. Zapis arbitrażowy ma najczęściej postać dodatkowego paragrafu w umowie podpisywanej pomiędzy firmami na początku współpracy. Można go wprowadzać do wszystkich rodzajów umów B2 B. Najczęściej występuje w umowach pożyczki, kredytu, subskrypcji, o dzieło czy zlecenia. Popularny jest także w umowach między firmami w sektorach bu-

dowlanych, informatycznych czy logistycznych. Umowy z zapisami arbitrażowymi podpisują zarówno duże jak i małe firmy.

Prawo przewiduje, że klauzule arbitrażowe muszą być precyzyjne. Powinny wskazywać konkretny, istniejący sąd arbitrażowy oraz konkretny stosunek prawny, poddany pod jego osąd. Firmy nie mogą zatem umówić się ar-

bitraż dla wszystkich sporów jakie mogą między nimi wyniknąć w przyszłości. Jeżeli chodzi o formę, strony mogą, ale nie muszą sporządzać zapisy arbitrażowe na piśmie. Wystarczy nawet mail lub SMS. Ważne jest, by swoje ustalenia firmy w wystarczający sposób utrwaliły. I wreszcie, zapisy muszą być równe. Firmy budowlane czy kurierskie nie mogą więc ulegać pokusie, by stawiać się w pozycji lepszej niż ich klienci. Na przykład zastrzegać dla siebie pozwy do arbitrażu online, a klientom pozostawiać tylko sądy powszechne. Klauzule arbitrażowe są z reguły proste. Zazwyczaj to jedno zdanie mówiące, że spory z umowy rozpozna dany sąd arbitrażowy. Ostatnio jednak

– wzorem dużych umów pomiędzy firmami z różnych krajów – coraz częściej spotyka się formy bardziej rozbudowane.

Niektóre firmy zastrzegają na przykład, że powód może złożyć pozew w sądzie arbitrażowym albo w sądzie powszechnym, a kiedy już dokona wyboru, będzie on dla pozwanego wiążący. Inne chcą kierować do arbitrażu tylko sprawy określonego rodzaju – np. o kary umowne. Jeszcze inne zostawiają sobie możliwość składania pozwów w EPU a z arbitrażu korzystają dopiero w razie nieotrzymania nakazu zapłaty. Coraz częściej spotyka się też zastrzeżenia dotyczące samych arbitrów. Strony wskazują z imienia i nazwi-

ska konkretnych arbitrów albo ich konkretne specjalności czy kwalifikacje. Warto dodać, że arbitraż online prowadzony jest błyskawicznie. Wprowadzanie więc takich modyfikacji nie ma większego wpływu na czas oczekiwania na wyrok.

Skutki umów z zapisami arbitrażowymi są dość daleko idące. Sądy państwowe nie mogą już bowiem przyjmować spraw, jakie z nich wynikają. Sprawy takie muszą trafić do arbitrażu i są prowadzone bez względu na to, czy pozwani decydują się brać w nich udział czy nie. Lepiej więc arbitrażu nie lekceważyć. Zwłaszcza, że wyroki wydawane przez arbitrów, opatrzone klauzulami wykonalności, są przez prawo traktowane tak samo, jak wyroki sądów państwowych. Podlegają więc egzekucji komorniczej.

Sprawa to, że arbitraż staje się niezwykle atrakcyjny nie tylko dla takich firm jak Orlen, ale także dla działających na krajowym podwórku banków, firm z branży finansowej, kurierskiej, budowlanej czy IT. Aktualny, średni czas trwania sprawy w sądzie państwowym to 7,2 miesiąca. W jednej instancji. Nic dziwnego, że biznes poszukuje rozsądnej alternatywy. A sądy arbitrażowe online, dysponując nowoczesną technologią, obiecują bardzo szybkie wyroki. Mowa tu nawet o 3 tygodniach od złożenia pozwu.



## Konsumenci w kryzysie nakładają nowe wymagania na przedsiębiorców

**1/3 konsumentów w naszym kraju przyznaje, że często zdarza im się nie płacić rachunków na czas, bo nie mają pieniędzy<sup>1</sup>. I coraz mniej osób uważa, że to problem. Z bycia nierzetelnymi płatnikami konsumentów rozgrzesza kolejny kryzys finansowy, w którym się znaleźli i nieuczciwe praktyki firm zwane ‘greed-flacją’. Przedsiębiorcy również znaleźli się w impasie, bo niepłacący klienci są problemem już dla 8 na 10 biznesów w naszym kraju. Na szczęście jest rozwiązanie, które pozwala z niego wyjść – wsparcie oferowane przez firmy windykacyjne.**



Krzysztof **Krauze**

prezes zarządu, Intrum w Polsce

Jak wynika z raportu Intrum, "European Consumer Payment Raport 2023", 34 proc. konsumentów w Polsce deklaruje, że w ciągu ostatnich 12. miesięcy nie zapłacili na czas przynajmniej jednego rachunku. 32 proc. przyznaje, że często zdarza im się pominąć płatność. Nie płacimy nie dlatego, że nie chcemy,

ale dlatego, że nie mamy pieniędzy, do czego przyznaje się 38 proc. ankietowanych.

### Opóźnione płatności – wspólny problem konsumentów i przedsiębiorców?

Kryzys finansowy wywołany inflacją i wysokim poziomem stóp procentowych, który dotknął konsumentów, spowodował nową falę opóźnionych płatności, których doświadczają przedsiębiorcy. Klienci niepłacący na czas to problem spotykający 79 proc. firm w Polsce. Wydaje się więc, że w takiej sytuacji przedsiębiorcy muszą jeszcze skuteczniej zadbać o płynność finansową swoich biznesów, czyli w praktyce powinni sprawniej i wcześniej (!) egzekwować uiszczenie zaległych płatności od swoich klientów, nie zgadzać się na długie terminy zapłaty, itp. Konsumenci jednak sygnalizują, że

takie stanowcze podejście im się nie podoba i oczekują empatycznego podejścia od firm. 48 proc. konsumentów pytanych przez Intrum twierdzi, że są bardziej skłonni do wydawania pieniędzy w firmach, które oferują elastyczne warunki płatności, czyli np. zgadzają się na wydłużenie terminu zapłaty faktury. 73 proc. uważa nawet, że przedsiębiorcy powinni oferować konsumentom elastyczne metody płatności w czasach spowolnienia gospodarczego, bo jest to ich obowiązek.

Przedsiębiorcy mogą postarać się o to, by płatności trafiały do nich szybciej, ale muszą podjąć decyzję, jak będą traktować swoich klientów w trudnych czasach. Czy przyjmą niedyskusyjne i „surowe” stanowisko w sprawie nieterminowych płatności zgodnie z „własnym sumieniem”, czy też będą działać z wyrozumiałością i kupią

się na budowaniu opartych na zaufaniu relacji z klientami, które przyniosą korzyści wszystkim? Odpowiedź na to pytanie wydaje się prosta – w realizacji jednak nie zawsze tak jest, ale przedsiębiorcy nie muszą działać w pojedynkę.

W tym przypadku z pomocą przychodzi rzetelna firma windykacyjna. To najlepszy partner firmy, która chce odzyskać pieniądze za sprzedane towary i usługi. Bierze on na siebie kontakt z niepłacącymi klientami i dzięki etycznemu i empatycznemu podejściu (w windykacji to podstawa!) dochodzi do źródła problemu – dlaczego dany konsument nie zapłacił na czas. A to już więcej niż połowa sukcesu firmy-wierzyciela.

1. Dane pochodzą z raportów Intrum: European Consumer Payment Report 2023 (list. 2023) i European Payment Report 2023 (maj 2023).

Material partnera



# Technologia nie zastąpi windykacji terenowej

**Proces windykacji przechodzi znaczące zmiany z powodu nowych technologii, które umożliwiają coraz większą automatyzację w komunikacji z dłużnikami. Wraz z postępem technologicznym pojawia się pytanie, czy windykatorzy terenowi są jeszcze potrzebni? Analizując te zmiany, konieczne jest zastanowienie się nad ich rolą i kluczowymi kompetencjami, niezbędnymi w tym zawodzie.**



Andrzej Mańkowski

członek zarządu i dyrektor generalny,  
AVS Polska

## Nowe technologie a windykacja

Usługi windykacji należności, czy też windykacji przedmiotów, np. tych finansowanych w ramach umów leasingowych lub kredytowych, mogą być realizowane za pośrednictwem różnych czynności. Typowym postępowaniem w tym zakresie jest komunikacja z osobami zobowiązanymi w formie pism i korespondencji elektronicznej (e-mail i sms). Coraz więcej firm stosuje w tym zakresie również voice-boty i komunikację opartą o czat czy inne nowoczesne rozwiązania. Większość tych czynności jest już obecnie wykonywana w sposób automatyczny, bez udziału ludzi, których zwykliśmy nazywać windykatorami. Nowoczesne systemy mogą generować automatycznie setki czy tysiące pism, e-maili i wiadomości sms do dłużników w dowolnie krótkim czasie. Biorąc pod uwagę szybki rozwój takich usług jak ChatGPT i ogólnie rozumianej sztucznej inteligencji, można się spodziewać, że niebawem samo prowadzenie rozmowy telefonicznej z osobą zobowiązaną zostanie powierzona „wirtualnym windykatorom”. Sama idea nie jest zła: taki wirtualny windykator nie będzie miał „gorszego dnia”, a sam system będzie uniemożliwiał mu zachowania nieakceptowalne.

## Czy w takim razie prawdziwi windykatorzy będą jeszcze potrzebni w przyszłości?

Jeszcze niedawno pisma, e-maile i smsy do dłużników były wysyłane przez ludzi. Teraz robią to przygotowane w tym celu systemy komputerowe. Obecnie większość rozmów telefonicznych jest na-

dal prowadzona przez konsultantów, ale systemy komputerowe, wykorzystujące modele takie jak ChatGPT, mają potencjał do przejęcia tych zadań. Jednak całkowite zrezygnowanie z ludzi w procesie dochodzenia należności, zwłaszcza z prawdziwych windykatorów, wciąż może być trudne. W szczególności dotyczy to windykatorów terenowych.

Windykator to w uproszczeniu osoba zajmująca się odzyskiwaniem długów od osób lub podmiotów zadłużonych na zlecenie wierzyciela. Windykator terenowy, inaczej mówiąc, to osoba, która zajmuje się nawiązywaniem bezpośredniego kontaktu z dłużnikiem w miejscu jego pobytu, po braku reakcji na próby komunikacji drogą pisemną lub telefoniczną. Ten brak reakcji może wynikać z posiadania nieaktualnych danych kontaktowych dłużnika, ale i z celowego unikania kontaktu z wierzycielem. Windykator terenowy jest zatem angażowany wtedy, gdy wierzyciel nie może nawiązać kontaktu z dłużnikiem w inny sposób niż z wykorzystaniem wizyty terenowej lub gdy istnieje potrzeba odebrania od niego finansowanego przedmiotu np. samochodu czy maszyny.

Czy takie czynności można zvirtualizować? Pomimo że rozwój technologii jest coraz szybszy, nie wydaje się możliwym nawet w dłuższej perspektywie zastosowanie do tego celu np. humanoidów. Proces windykacji, o którym mówimy, wciąż jest tak skomplikowany i wielopłaszczyznowy, że jego realizacja przez humanoidy to wciąż jeszcze tylko temat dla filmów science-fiction.

## Jakie cechy powinien posiadać windykator terenowy?

To bardzo złożone zagadnienie. Musimy na nie patrzeć z wielu perspektyw, zarówno z poziomu cech osobowościowych, wiedzy, a także infrastruktury, jaką ma on do dyspozycji. Windykator terenowy powinien wyróżniać się cechami psychicznymi, takimi jak stabilność emocjonalna, asertywność, opanowanie. Duże znaczenie ma



również umiejętne stawianie granic i dbałość o bezpieczeństwo, zwłaszcza w sytuacjach wybuchu agresji słownej, które przytrafiają się często. Dłużnik, który prowadzi rozmowę z windykatozem terenowym, nie może tej rozmowy przerwać tak, jak ma to miejsce w przypadku rozmów telefonicznych, by potem rozładować swoje emocje. Zatem windykator musi być w stanie kontrolować i zarządzać tymi emocjami – zarówno swoimi, jak i u dłużnika.

Windykator terenowy powinien mieć bardzo szeroką wiedzę merytoryczną. W rozmowie z dłużnikiem musi stale używać rzetelnych, zgodnych z prawem argumentów, a to wszystko w sytuacji stresowej i w nieznanym otoczeniu. Warto też pamiętać, że często praca windykatora terenowego jest zbliżona z pracą detektywa. Jeśli pracuje on dla przedsiębiorcy posiadającego stosowny wpis do rejestru usług regulowanych w zakresie usług detektywistycznych i ma uprawnienia w postaci licencji detektywistycznej, to może zbierać istotne dane o dłużniku poza ogólnie dostępnymi źródłami i skuteczniej zdobywać informacje potrzebne m.in. do odzyskania przedmiotu leasingu. Kolejnym elementem jest infrastruktura i wsparcie, z której windykator terenowy może skorzystać w trakcie pracy. Ważna jest tu szczególnie możliwość bliskiej i nieograniczonej współpracy z prawnikami w celu konsultowania nawet drobnych kwestii, aby uchronić się przed błędami. Z tego powodu profesjonalne firmy, które realizują usługi windykacji terenowej, często prowadzą

bardzo bliską współpracę z kancelariami prawnymi. Najlepiej, gdy takie kancelarie są również wyspecjalizowane w danym obszarze, czyli windykacji lub obsłudze roszczeń.

W tym zawodzie niezwykle ważne jest doświadczenie – nie tylko czysto zawodowe, które jest oczywistym wymogiem, ale również to życiowe. Umiejętność zrozumienia sytuacji emocjonalnej dłużnika, rozpoznawania jego stanu psychicznego, są ważnym elementem tej pracy.

## Jak wybrać firmę do windykacji terenowej?

Zasady są bardzo zbliżone do wymienionych wcześniej. Należy brać pod uwagę staż pracy i doświadczenie na rynku, wielkość organizacji i specjalizację, przynależność do organizacji samorządu zawodowego, posiadane uprawnienia, np. uprawnienia do realizacji czynności detektywistycznych. Na rynku istnieje sporo firm, które deklarując świadczenie usług windykacji terenowej, potrafią bardzo się od siebie różnić. Są firmy, które zatrudniają po kilku lub kilkunastu windykatorów terenowych, a także takie, które ich zatrudniają kilkadziesiąt. O tyle, o ile w windykacji telefonicznej najważniejszy jest system windykacyjny wspierający pracę Call Center, o tyle w windykacji terenowej najważniejsza jest gęsta sieć pracowników. Największym elementem kosztowym jest bowiem logistyka pracowników w terenie. Duża ilość zaangażowanych pracowników terenowych w firmie daje możliwości przypisania ich do pracy w stosunkowo małych obszarach, co przekłada się na minimalizację kosztów podróży i czasu dojazdu. Innymi słowy, im większą liczbą pracowników terenowych firma dysponuje, tym mniejszy będzie koszt realizacji pojedynczej sprawy, przy założeniu takiego samego zaangażowania. Profesjonalne firmy, które zatrudniają kilkadziesiąt pracowników terenowych na umowy o pracę,

wyposażają ich w służbowe samochody i inne środki potrzebne w pracy, szkolą i dbają o niską rotację personelu, gwarantują najczęściej najwyższą jakość wykonywanej pracy. Znaną są też na rynku firmy, które współpracują w zakresie windykacji terenowej z tzw. wolnymi strzelcami, czyli windykatorami, którzy pracują jednocześnie dla wielu firm w oparciu o indywidualnie prowadzoną działalność gospodarczą. Jest to tanie i elastyczne rozwiązanie, w którym w długim terminie dochodzi najczęściej do selekcji spraw i tendencji do zajmowania się tymi, które są najłatwiejsze lub najbardziej dochodowe. Wierzyciele jednak oczekują zajmowania się każdą sprawą w równie intensywny sposób.

Większość firm windykacyjnych nie posiada uprawnień detektywistycznych i nie zatrudnia detektywów – nie ma takiego wymogu. Jednak w przypadku braku kontaktu z dłużnikiem, tylko detektyw może legalnie prowadzić czynności polegające na pozyskiwaniu dodatkowych danych dłużnika, innych niż ogólnodostępne, w postaci m.in. wywiadu środowiskowego lub obserwacji. Dlatego istotne jest, aby przedsiębiorcy i pracownicy zajmujący się windykacją zdawali sobie sprawę z tych ograniczeń. Decyzja o współpracy z windykatorami posiadającymi lub nieposiadającymi uprawnień detektywistycznych w procesie dochodzenia należności powinna uwzględniać te uwarunkowania prawne.

Ważnym elementem przy wyborze firmy windykacyjnej jest również kompleksowość oferowanych usług. Liderzy rynkowi i najbardziej uznane na rynku podmioty tworzą oferty obejmujące swoim zakresem całość procesu windykacji, od momentu powstania drobnej zaległości, po postępowania sądowe i egzekucyjne. Tego typu rozwiązania są najbardziej atrakcyjne w sensie procesowym, gdyż podmiot taki zachowuje pełną kontrolę nad procesem windykacji oraz buduje wiedzę o windykowanych podmiotach. Niektóre firmy rozszerzają



**Ważnym elementem przy wyborze firmy windykacyjnej jest kompleksowość oferowanych usług.**

# Sytuacja gospodarcza w Polsce a zarządzanie należnościami

**Bieżący rok to wysoka inflacja, rosnące stopy procentowe i zacieśnianie polityki fiskalnej oraz słowo „drogo” odmieniane przez wszystkie przypadki, w każdym segmencie rynku. W 2023 r. wzrosła liczba upadłości konsumenckich i w tym roku może osiągnąć rekordową liczbę około 20 tys. upadłości. Dodatkowo raporty z biur informacji kredytowych wyraźnie wskazują, że zadłużenie Polaków rośnie.**



Hubert **Czapiński**

prawnik, ekspert w dziedzinie windykacji międzynarodowej, właściciel firmy windykacyjnej Debtus/TCM Poland, Przewodniczący Rady Polskiego Związku Zarządzania Wierzytelności, Partner w Kancelarii Radców Prawnych Brillaw, wieloletni Prezes Zarządu TCM Group International ehf

Jako że nasza firma specjalizuje się w obsłudze roszczeń B2B, możemy również stwierdzić, że aktualnie widzimy wzrost zatorów płatniczych wśród przedsiębiorstw. Trudna sytuacja gospodarcza, wysoka inflacja, wysokie koszty utrzymania, wzrost płacy minimalnej oraz niespodziewane zdarzenia powodują, że poszczególne branże są szczególnie narażone na problemy z wypłacalnością lub zatorami płatniczymi. Na przykład krajowa branża tekstylna (producenci odzieży), która ze względu na zmiany klimatyczne nie może zbyć kolekcji jesienno-zimowej i jest na skraju upadku, branża transportowa borykająca się z aktualną konkurencją przewoźników z Ukrainy, przegrzana branża deweloperska, która wykorzystuje popyt na kredyt z proc. oraz lokowanie środków w nieruchomości

jako zabezpieczenie przed inflacją przy jednoczesnym chwilowym spadku liczby wydawanych pozwoleń na budowę i problemach z pracownikami, oraz rosnącymi kosztami i małymi bankami ziemi, etc. Wprowadzie dane makroekonomiczne wskazują, że następuje odbicie we wzroście PKB i jesteśmy w tym względzie liderem w UE, aczkolwiek trudne do przewidzenia warunki pogodowe a co za tym idzie zapotrzebowanie na drogą energię, której to cena zaraz zostanie uwolniona i bez osłon pewnie wzrośnie o ok. 30 proc., długofalowe skutki konfliktu za naszymi wschodnimi granicami, w tym eksport towarów rolnych z Ukrainy i wpływ na nasz rynek rolny, brak jasności co do faktycznego deficytu państwa, niespójna polityka NBP, koniec rządowych tarcz ochronnych dla konsumentów czy zaciąganie gigantycznych zobowiązań na zakup (jakże niezbędnego) uzbrojenia, ale przy istotnym pominięciu re-inwestycji w krajową gospodarkę; to wszystko powoduje, że z niecierpliwością oczekujemy audytu otwarcia nowego rządu, który, mamy nadzieję, wyjaśni sytuację, przede wszystkim budżetową oraz makroekonomiczną naszego państwa. Z nadzieją patrzymy na rok 2024, oczekujemy, że będzie bardziej stabilny i przewidywalny. Jeśli sytuacja międzynarodowa nie ulegnie drastycznemu pogorszeniu a dodatkowo środki z KPO zostaną finalnie odblokowane i umiejętnie zainwestowane tj. wspomagając

wzrost inwestycji przedsiębiorstw, który obecnie wynosi rekordowo niskie 16,7 proc., i to w branży zwiększające naszą konkurencyjność a wzrosty wynagrodzeń oraz programów socjalnych (jak 800+) pobudzą popyt wewnętrzny, to w 2024 r. może okazać się, że wzrost PKB będzie bardziej niż zadowalający. A stabilny wzrost, to poprawa sytuacji materialnej zarówno przedsiębiorstw, jak i konsumentów co zawsze wpływa korzystnie na spłatę zobowiązań oraz sytuację branży windykacyjnej i ogólnie całej gospodarki.

## Wpływ regulacji i przepisów prawnych branży windykacyjnej na rynek

Nowe regulacje branżowe nie zostały uchwalone, a po ostatnich wyborach można spodziewać się rewizji dotychczasowej polityki w tym zakresie, w tym prób nad-regulacji oraz centralnego nadzoru nad częścią zawodów, włączając w to windykację. Trudno przewidzieć dokładnie, czy i jakie zmiany nastąpią, być może będzie oczekiwanie na autoregulację branży, czemu autor nieskromnie kibicuje, np. przez wdrożenie na rynku krajowym kodeksu dobrych praktyk/reguł postępowania opracowywanych przez federację FENCA. Taka autoregulacja branży, wsparta przez nadzór pojedynczego ministerstwa, na przykład w postaci utrzymywania oficjalnej listy podmiotów, które wykonują usługi windykacyjne, np. poprzez wymóg zgłoszenia do rejestru, wydaje się krokiem w dobrą stronę oraz nie spowoduje zamknięcia i wypadnięcia z rynku 90 proc. firm, które aktualnie na nim funkcjonują, w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw. Jako PZZW oczekujemy, że przy ewentualnym pomysle zmian kierunkowych, jeśli takie intencje się pojawią, nowy rząd przeprowadzi faktyczne konsultacje z tym segmentem rynku finansowego, oraz

uwzględni racjonalne argumenty naszej branży. Chcielibyśmy pracować w środowisku gospodarczym oraz regulacyjnym takim, w jakim pracują nasi koledzy z innych państw Unii Europejskiej, którzy przecież mogą działać na terenie RP na zasadzie swobody działalności gospodarczej lub w oparciu o paszport/licencję wydaną w innym państwie UE. Jeśli na przykład w Belgii istnieje konieczność zgłoszenia działalności do odpowiedniego ministerstwa, które wpisuje firmę na listę podmiotów prowadzących działalność i odbywa się to w formie elektronicznej, to dlaczego nie skorzystać z takiego dobrego wzoru. Pomijam tu regulację NPL w sprawie podmiotów obsługujących kredyty i nabywców takich kredytów, która to regulacja musi być zaimplementowana w każdym państwie członkowskim UE. Natomiast w tym zakresie głos środowiska jest również dość jednoznaczny i wnioskuje o zaimplementowanie dyrektywy bez wprowadzania nadmiernych obciążeń i zbędnych regulacji. Sama dyrektywa NPL zawiera przecież jasne wytyczne, wyznaczając wspólne, unijne ramy i wymogi dla sprzedaży oraz obsługi wierzytelności bankowych obejmujących niespłacone kredyty konsumenckie.

## Sztuczna inteligencja w windykacji – jak zmienia ona sektor

Jako branża jesteśmy wręcz bombardowani ofertami firm IT, które oferują wdrożenie sztucznej inteligencji do branży windykacyjnej. To fakt, że sztuczna inteligencja zastąpi wiele zawodów niewymagających specjalistycznej wiedzy oraz dodatkowych kwalifikacji, natomiast mam pewien dyskomfort w stwierdzeniu, że sztuczna inteligencja zastąpi budowanie relacje pomiędzy klientem-konsumentem a firmami windykacyjnymi. Wydaje się, że konsument nie chce bez-

pośredniego kontaktu w momencie informowania o zadłużeniu, co jest dość jasne z punktu widzenia psychologii i budowy naszej strefy komfortu, i tu chyba jest najlepsze miejsce na zautomatyzowany proces dostarczania informacji konsumentowi, wsparty przez sztuczną inteligencję oraz dopasowany do konkretnej sytuacji w zarządzaniu procesem – natomiast ten sam konsument automatycznie oczekuje, że w przypadku kontaktu zwrótnego będzie obsłużony przez wykwalifikowanego, kompetentnego i uprzejmego pracownika, który z empatią podejdzie do problemu zobowiązania. Z tego punktu widzenia; i to pomimo AI, która już teraz, aktualnie potrafi odróżnić ludzkie emocje na bazie tonu głosu i dopasowywać do nich scenariusze rozmowy oraz proces windykacji; wydaje się, że długoterminowo przewagę konkurencyjną osiągną te firmy, które zachowają niezbędny zasób ludzki wspierany przez sztuczną inteligencję, raczej niż te przedsiębiorstwa, które będą w pełni zautomatyzowane, redukując wprowadzie koszty obsługi, ale uniemożliwiając zbudowanie relacji z konsumentem (chyba że warunki rynkowe będą powodować, że cała konkurencja rynkowa będzie wyłącznie korzystać z różnorakich botów, voice-botów oraz innych elementów wspieranych przez sztuczną inteligencję). Jestem bardzo ciekawy kierunku rozwoju sztucznej inteligencji oraz regulacji, które sztuczną inteligencję muszą wcześniej czy później ucywilizować. Nie unikniemy implementacji sztucznej inteligencji w proces windykacyjny (to już się dzieje), natomiast umiejętny, właściwy dobór czynników, które będą wpływać na proces windykacyjny, jest kluczowy nie tylko dla efektywności kosztowej przedsiębiorstwa, ale również dla postrzegania branży windykacyjnej, branży, która działa w sposób etyczny, zawsze zgodny z kodeksem etycznym oraz zbiorem najlepszych praktyk windykacyjnych.

Wszystkie poruszane dziś tematy mogą zostać spięte klamrą dotyczącą naszej moralności płatniczej i ogólnie moralności oraz poczucia odpowiedzialności w biznesie, gospodarce, państwie wraz z implikacjami wynikających z faktu, że ta moralność i odpowiedzialność za własne czyny jest u nas niska. Zachowania przede wszystkim elit, tak biznesowych, jak i politycznych wpływają realnie na postawy konsumentów i przedsiębiorstw, na ich wymagania, żądania, relacje biznesowe stosunek do zasad i prawa oraz zaufanie. Stąd poważnie potraktujmy zasadę wzajemności: „traktuj innych tak, jak ty byś chciał być traktowany” – szczególnie w biznesie i relacjach ze słabszymi.





# Analiza danych kluczowym elementem strategii biznesowej

**Rozwój technologiczny, znaczące przyspieszenie tempa życia, wymiana informacji sprawiły, że we współczesnym biznesie musimy brać pod uwagę nie tylko wiedzę, doświadczenie i kompetencje, ale również ogromną ilość danych.**



Michał Sitkowski

Head of Project Management and Analytics, CRIF Polska

Każdy użytkownik, proces, organizacja czy instytucja zostawiają ślad cyfrowy. Wszelkie transakcje sprzedażowe, interakcje z klientem, logowania, monitorowanie ruchu czy samo wyszukiwanie haseł w wyszukiwarce to niewyobrażalne ilości informacji. Odpowiednio uporządkowane i przeanalizowane, stają się przymierzeńcem przedsiębiorstw. Big Data to rosnący trend, który odsuwa na bok działania i decyzje oparte na intuicji i przewidywaniach. Twarde liczby wyznaczają kierunki zmian i rozwoju, a nawet całe strategie biznesowe. Istnieją firmy, w których wszystkie procesy decyzyjne oparte są o dane, a nawet podporządkowują danym wizję rozwoju organizacji.

## Kluczowe korzyści

W analityce danych dla biznesu wyróżniam kilka kluczowych ko-

rzyści. Przede wszystkim, wykorzystanie analizy danych w procesie decyzyjnym. Na najbardziej zaawansowanym poziomie jest to wspomniane już podejmowanie nadrzędnych i perspektywicznych ustaleń dotyczących organizacji. Wprowadzenie narzędzi takich jak Business Intelligence czy systemy eksploracji danych, pozwala na dokładne zrozumienie własnego otoczenia biznesowego, szybkie identyfikowanie trendów czy prognozowanie zmian rynkowych. Dzięki temu proces decyzyjny staje się efektywniejszy. Kolejną niezwykle istotną korzyścią wynikającą z bazowania w biznesie na danych jest optymalizacja procesów operacyjnych. Korzystanie z analizy informacji umożliwia identyfikację obszarów, w których procesy te wymagają ulepszenia. Interpretacja danych dotyczących poszczególnych procesów biznesowych, logistyki, produkcji czy zarządzania zasobami ludzkimi precyzyjnie wskazuje pola do zmiany, za czym stoi ich nieustanne ulepszanie. Optymalizacja jest procesem ciągłym. Regularna analiza danych, elastyczne procesy i automatyzacja pozwalają na stałe dostosowywanie i poprawę działań. Wykorzystanie Big Data i analizy danych w optymalizacji działań operacyjnych to potężne

narzędzia, które mogą przynieść znaczące korzyści w postaci zwiększonej efektywności, zmniejszenia kosztów, lepszego zarządzania ryzykiem czy chociażby zwiększonej satysfakcji klientów.

Innym aspektem, który uważam, że warto wskazać, jest personalizacja relacji z klientem. Bez odbiorcy końcowego żaden biznes nie ma racji bytu, więc satysfakcja i lojalność klientów powinny być dla przedsiębiorstw priorytetem. Analiza informacji pozyskanych np. z systemu CRM do zbierania i przetwarzania danych pozwala na indywidualne traktowanie każdego użytkownika produktu czy usługi. Dane historyczne dotyczące preferencji i wcześniejszych wyborów klientów są automatycznie oceniane i brane pod uwagę w kolejnych procesach ofertowych, inteligentnych odpowiedziach i samej ofercie sprzedażowej. Szczegółowa wiedza o odbiorcy przekłada się na lepsze relacje z nim i większą sprzedaż. Oczywiście kluczowe jest również bezpieczeństwo danych. Firmy,

instytucje i organizacje zobligowane są do tego, by dbać o odpowiednie środki prewencyjne, aby zapobiegać potencjalnym wyciekom danych, nieuprawnionemu wykorzystaniu danych, i w efekcie utracie zaufania ze strony klientów. Konieczne jest przestrzeganie polityki prywatności, szyfrowanie danych, zabezpieczenia sieciowe, uwierzytelnianie i autoryzacja, bezpieczne przechowywanie, uzyskanie certyfikatów, takich jak ISO 27 001, które są międzynarodowymi standardami zarządzania bezpieczeństwem informacji, czy wreszcie szkolenia pracowników i kontrola dostępu do informacji, na co zwracamy szczególną uwagę w CRIF. Błędy w zarządzaniu danymi czy ich wyciek wiążą się z utratą zaufania, – pamiętajmy, że dane to najważniejsza waluta w biznesie XXI wieku, więc nie można dopuścić do sytuacji, kiedy uciekają z naszego portfela.

## Zyskać konkurencyjną przewagę

Z moich obserwacji wynika, że przedsiębiorstwa, które umiejętnie wykorzystują analizę danych, zyskują konkurencyjną przewagę. Rozumienie rynku, szybkie reagowanie na zmiany, dostosowywanie strategii do aktualnych trendów i odpowiadanie na potrzeby klientów to kluczowe elementy sukcesu. Oparta na wynikach analizy twardej danych elastyczność i gotowość do konfrontacji z dynamicznym otoczeniem biznesowym daje najlepsze rezultaty. Bo musimy pamiętać, że za przetwarzaniem danych i wdrażaniem działań na ich



**Błędy w zarządzaniu danymi czy ich wyciek wiąże się z utratą zaufania, – pamiętajmy, że dane to najważniejsza waluta w biznesie XXI wieku, więc nie można dopuścić do sytuacji, kiedy uciekają z naszego portfela.**

podstawie stoją ludzie.

Warto zauważyć obecne duże zapotrzebowanie na specjalistów ds. analizy baz danych i ich niewielką liczbę w stosunku do potrzeb. Co więcej, nie chodzi już tylko o wysoko wykwalifikowanych ekspertów. Mówi się nawet o trendzie wymagania umiejętności analizy danych od każdego pracownika. Z badań Data Literacy Project wynika, że wśród zatrudnionych młodych osób w przedziale wiekowym od 16. do 24. roku życia, zaledwie 24 proc. z nich potrafi korzystać z danych. Technologia rozwija się szybciej niż budowanie systemów kategoryzujących dane, które każdego dnia produkujemy. Za jej rozwojem nie nadąza także edukacja pracowników. Wydaje się, że właśnie to jest głównym powodem, dla którego jeszcze nie wszystkie firmy wykorzystują dane, żeby zyskać przewagę konkurencyjną – łatwiej dostępny i lepiej dostosowany do końcowego klienta produkt.

Mówiąc wprost – analiza danych jest dziś kluczowym elementem strategii biznesowej. Obecnie instytucje w ten obszar stają się niezbędne dla długotrwałego sukcesu na rynku. Przedsiębiorstwa, które potrafią efektywnie korzystać z danych, zyskują przewagę konkurencyjną, lepiej rozumieją swoich klientów i są bardziej odporne na zmiany rynkowe. Co więcej, potrafią te zmiany przewidzieć i odpowiednio wcześniej na nie reagować, o krok przed konkurencją. Istotne jest jednak dogłębne zrozumienie, jak najlepiej zbierać, analizować i wykorzystywać dostępne informacje. Bez tego jest to zbiór danych bez żadnego znaczenia.

To, co ma ogromne znaczenie dla niejednego biznesu, to szczególnie rozwój kompetencji analitycznych, zapewnienie dostępu do unikatowych i wartościowych danych lub odnalezienie partnera, który doskonale zrozumie potrzeby i odpowie na nie dostępem do aktualnych danych, ich analizą i interpretacją. Dzisiaj dane stanowią o bogactwie i sukcesie rynkowym firmy. Bagatelizowanie ich roli, niewłączenie analizy jako priorytetu strategii biznesowej może być bolesne i kosztowne w skutkach.



**Przedsiębiorstwa, które umiejętnie wykorzystują analizę danych, zyskują konkurencyjną przewagę.**