

Bogusław Półtorak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI NIEREGULARNYMI JAKO NOWOCZESNA USŁUGA FINANSOWA

1. Wstęp

Nowoczesne usługi finansowe coraz częściej świadczone są przez podmioty niebankowe. Proces specjalizacji we współczesnych finansach powoduje rozbitcie łańcucha wartości usług finansowych świadczonych przez tradycyjnych pośredników finansowych pomiędzy różne podmioty. Rozwój firm windykacyjnych w Polsce jest w pierwszym rzędzie związany z rosnącym zapotrzebowaniem na usługi zarządzania wierzytelnościami nieregularnymi, a nawet straconymi.

Za podstawowe tendencje w branży firm windykacyjnych należy uznać wzrost znaczenia windykacji kompleksowej z pełnym odkupem wierzytelności wymagalnych¹. Zarządzanie należnościami jest coraz bardziej doceniane przez przedsiębiorstwa i instytucje finansowe, głównie ze względu na możliwość szybkiej poprawy rentowności działalności bieżącej, z drugiej strony np. dla banków duże znaczenie mają aspekty regulacyjne związane z zarządzaniem chociażby współczynnikiem wypłacalności i z procesem zaliczania w koszty uzyskania przychodu rezerw celowych. W związku z powyższym outsourcing usług kompleksowego zarządzania należnościami trudnymi wymaga coraz większej specjalizacji i znajomości specyfiki portfela wierzytelności.

Celem opracowania wobec tych uwag jest ukazanie kierunków przemian polskiego rynku usług finansowanych w stronę kompleksowego zarządzania należnościami, ze szczególnym uwzględnieniem roli firm windykacyjnych. Przyczyny i uwarunkowania rozwoju firm windykacyjnych będą niniejszym poddane szczegółowej analizie.

¹ W ujęciu prawnym można mówić o przelewie wierzytelności (cesja) (zob. [Heropolitańska, Kawaler, Koziół 2000, s. 47]).

2. Potrzeba zarządzania należnościami w zmiennym otoczeniu gospodarczym

Przesłanek rozwoju usług kompleksowego zarządzania należnościami można się doszukiwać w poszukiwaniu coraz większej efektywności w działalności gospodarczej oraz, co wydaje się równie istotne, jako sposób na zarządzanie i kontrolowanie ryzyka finansowego związanego z podstawowymi aktywami finansowymi. W niektórych branżach, np. w sektorze bankowym lub branży telekomunikacyjnej, umiejętne zarządzanie należnościami wprost decyduje o zyskach lub stratach ponoszonych z działalności podstawowej.

Za podstawowe rodzaje ryzyka finansowego można uznać przede wszystkim [Jajuga 2003, s. 289]:

- ryzyko rynkowe²,
- ryzyko reinwestycji i refinansowania,
- ryzyko kredytowe,
- ryzyko operacyjne,
- ryzyko płynności finansowej oraz płynności papierów wartościowych,
- ryzyko prawne, kontraktowe.

Wzajemne korelacje między poszczególnymi kategoriami ryzyka nie pozwalają na precyzyjne wyodrębnienie poszczególnych czynników mogących mieć wpływ na ewentualny poziom strat związanych z pojawieniem się zjawisk niekorzystnych dla określonej działalności gospodarczej. Podstawowe kategorie ryzyka finansowego będą zależeć przede wszystkim od relacji z kontrahentami [Holliwel 2001, s. 27], od jakości należności, ich koncentracji oraz perspektywy czasowej współpracy. Ryzyko kontrahenta będzie się sprowadzać więc przede wszystkim do zagrożenia poziomem wyników finansowych i wartości przedsiębiorstwa przez ryzyko płynności finansowej w krótkiej perspektywie oraz ryzyko kredytowe i wypłacalności w ujęciu długoterminowym.

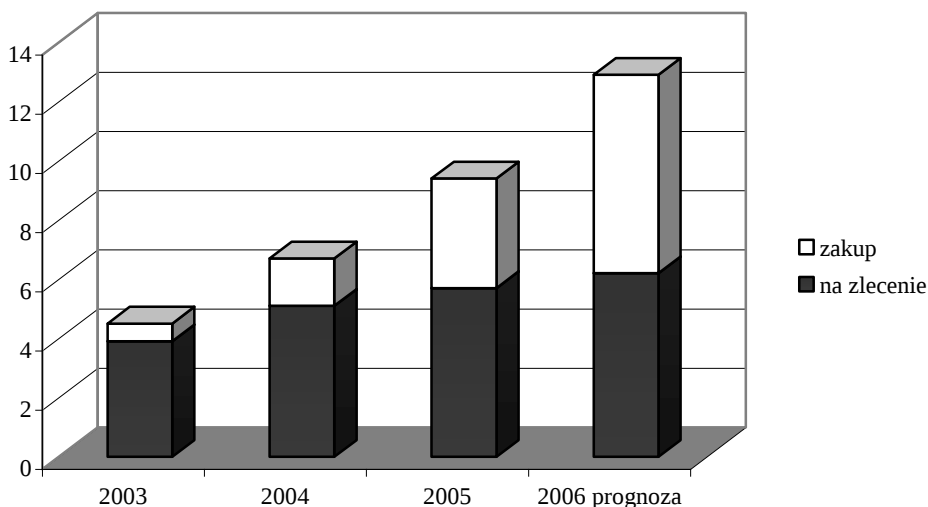
Kontrola i sterowanie ryzykiem finansowym poprzez określenie wielkości możliwej straty wartości rynkowej z wykorzystaniem chociażby metody *Value at Risks* [Kendall 2000, s. 86] niesie ze sobą dodatkowe ryzyko błędu metody oraz stwarza dodatkowe koszty ewentualnych pomyłek. Samodzielne zarządzanie ryzykiem finansowym w wysoce zmiennym środowisku gospodarczym wymaga posiadania odpowiednich informacji, zaplecza organizacyjnego oraz doświadczenia w zarządzaniu dużymi portfelami należności. Takie warunki posiadają firmy z sektora windykacyjnego. Głównym celem ich działania jest specjalizacja w zarządzaniu należnościami trudnymi i regularnymi, w którym wykorzystują efekty skali pochodzące

² Z punktu widzenia firmy lub banku dotyczy ono zmiany wartości posiadanych aktywów lub majątku, szczególnie w zakresie posiadanych należności w efekcie zmiany kursu waluty lub stóp procentowych.

ze znajomości zjawisk i uwarunkowań obrotu wierzytelnościami oraz odpowiedni potencjał techniczny i organizacyjny.

3. Rozwój rynku i wzrost roli firm windykacyjnych

Rozwój firm windykacyjnych związany jest przede wszystkim z coraz większym problemem złych długów w polskiej gospodarce. Spirala zadłużenia związana z wykorzystaniem przymusowego kredytu kupieckiego (głównie w handlu i branży budowlanej), należnościami konsumenckimi lub dużym portfelem kredytów straconych w bankach zrodziło zapotrzebowanie na specjalistyczne podmioty, które stosując metody windykacji pozasądowej i sądowej, upłynniałyby przepływy finansowe oraz utrzymanie reżimów płatności. W miarę rozwoju rynku coraz większe znaczenie zyskują usługi wtórnego obrotu należnościami. Wartość portfela wierzytelności odkupionego od pierwotnych wierzycieli sięgnęła w 2005 r. 3,7 mld zł, gdy windykacja na zlecenie wyniosła 5,7 mld zł (rys. 1). O ile zapotrzebowanie na tę drugą formę usługi windykacyjnej wydaje się stabilne, to odkup wierzytelności zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. W 2006 r. według prognoz rynkowych może on osiągnąć wartość 6,7 mld zł [Mayer 2006(b)]. Wymaga to od firm windykacyjnych coraz większego wyposażenia kapitałowego i będzie preferować duże podmioty o określonej specjalizacji rynkowej (np. wierzytelności masowe, należności banków).



Rys. 1. Wartość należności przyjętych do windykacji w latach 2003-2005 (mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mayer 2006(b)].

Na rynku usług windykacyjnych występuje silna polaryzacja podmiotowa. W 2005 r. funkcjonowało ponad 200 firm windykacyjnych lub kancelarii prawnych zajmujących się odzyskiwaniem należności³. W branży widoczne są jednak silne procesy konsolidacyjne, będące efektem nasilania się konkurencji. Na rynku funkcjonuje ok. 10 największych podmiotów, które mogą uczestniczyć w konsolidacji branży i dominują na rynku odkupu wierzytelności (tab. 1).

Tabela 1. Największe firmy w branży windykacyjnej w 2004 r. (mln zł)

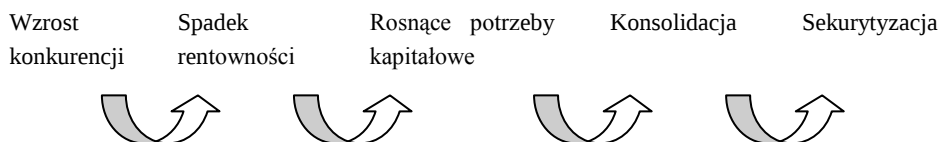
Nazwa	Wartość spraw przyjętych do windykacji	Przychód brutto	Dynamika (%)
KRUK	1300,0	38,0	11,1
Intrum Justitia	1100,0	47,5	-21,2
Euler Hermes Zarządzanie Ryzykiem	743,2	45,5	31,5
KCW Ultimo	650,0	12,1	101,7
iCentrum	313,0	b.d.	b.d.
P.R.E.S.C.O.	280,9	23,4	-2,9
Europejska Grupa Finansowa	268,2	26,3	66,5
EGB Investments	267,7	b.d.	b.d.
Coface Intercredit Poland	143,0	b.d.	b.d.
Cash Flow	27,9	16,5	31,0
Ogółem	5093,9	209,3	11,6

Źródło: opracowanie własne za [Kokociński 2005].

Największy udział pod względem wartości mają zlecenia windykacji wierzytelności masowych. Wśród zleceń konsumenckich dominują zlecenia od banków, które wynoszą ok. 1/3 wartości całego portfela windykowanych wierzytelności masowych, po ok. 1/5 przypada na operatorów telefonicznych i pośredników finansowych [*Rynek wierzytelności...* 2005, s. 5]. Możliwość odkupu wierzytelności od instytucji finansowych coraz częściej oferowana jest z kapitałowym udziałem funduszy sekurytyzacyjnych. Sekurytyzacja, szczególnie wierzytelności straconych, jest korzystna przede wszystkim dla banków z punktu widzenia polityki rezerw celowych. Specjalizacja usługodawców na rynku windykacyjnym jest coraz bardziej widoczna i w związku z nią rynek można podzielić na rynek wierzytelności masowych (P2B) oraz biznesowych (B2B). Kierunki przemian oferty rynkowej firm windykacyjnych związane są przede wszystkim ze zjawiskami narastania konkurencji w branży oraz rosnącymi oczekiwaniami klientów, którzy oczekują coraz większej

³ Dla porównania w Stanach Zjednoczonych działa ok. 6,5 tys. podmiotów zajmujących się windykacją na zlecenie, blisko 300 realizuje transakcje odkupu wierzytelności, które stanowią blisko 90% wszystkich transakcji.

skuteczności działań windykacyjnych oraz oferowania pełnego odkupu wierzytelności (rys. 2).



Rys. 2. Kierunek przemian warunków funkcjonowania firm windykacyjnych w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakres kompleksowej usługi zarządzania należnościami

Zakres kompleksowej i nowoczesnej usługi zarządzania należnościami, oprócz windykacji pozasądowej i sądowej, obejmuje również implementację oraz nadzór systemów zarządzania należnościami, wprowadzanie systemów monitorujących i zarządzających należnościami oraz usługi obrotu wierzytelnościami i informacyjno-doradcze. Usługi tego rodzaju wymagają dużych nakładów stałych, co powoduje, że mogą być przedmiotem outsourcingu realizującego efekty skali [*Innowacyjne usługi banku...* 2006, s. 29].

Do usług zarządzania wierzytelnościami należy zaliczyć przede wszystkim⁴:

- windykację pozasądową – ma ona na celu odzyskanie kwoty wymagalnej poprzez częste kontakty z dłużnikami za pośrednictwem *call center*, korespondencji lub poprzez przedstawicieli;
- windykację bezpośrednią – odbywa się poprzez wizyty u dłużników niereagujących na monity zdalne. W jej skład wchodzi: ocena scoringowa dłużnika lub kontrahenta, wywiad gospodarczy (pozyskanie informacji o majątku lub stanie finansowym), usługa odbioru gotówki lub odzyskanie przedmiotów zabezpieczających spłatę długu;
- windykację sądową – sprowadza się do przygotowania pełnej procedury prawnej wymaganej do odzyskania długu na drodze przymusowej. Egzekucja drogą sądową może być prowadzona w formie pełnego zastępstwa prawnego. Firma windykacyjna zapewnia również wsparcie procesu egzekucji komorniczej;
- zakupy wierzytelności – odkup wierzytelności pozwala wierzycielowi na natychmiastowe wyeliminowanie należności trudnych z bilansu. Wykup wierzytelności odbywa się zwykle bez regresu i wymaga pełnego zaangażowania kapitałowego firmy windykacyjnej. Wyceny wierzytelności dokonuje się przy tym na podstawie danych o dłużnikach i dotychczasowej historii portfela. Obrót wierzytelnościami

⁴ Opracowanie własne na podstawie ofert firm windykacyjnych.

może się również odbywać poprzez animowanie transakcji z podmiotami trzecimi, np. w formie giełdy wierzytelności;

- sekurytyzację wierzytelności z wykorzystaniem funduszu sekurytyzacyjnego – forma wykupu wykorzystująca proces sekurytyzacji aktywów, gdzie podmiotem, na rzecz którego następuje przelew wierzytelności jest fundusz sekurytyzacyjny standaryzowany lub niestandaryzowany, ewentualnie kapitałowa spółka celowa [Półtorak 2005, s. 176-184];

- monitoring wierzytelności i weryfikację dłużników – w ramach tej grupy usług firmy windykacyjne zajmują się kompleksowym badaniem należności i działaniami prewencyjnymi mającymi nie dopuścić do pojawienia się wierzytelności trudnych. Monitoring ma na celu uporządkowanie zasad spływu należności i mobilizowanie dłużników do spłaty. Działalność taka uzupełniana jest o analizy rynkowe, sektorowe i pozyskiwanie informacji o dłużnikach również za pośrednictwem działalności detektywistycznej⁵.

5. Zasady i cele windykacji

Sprawne funkcjonowanie firm windykacyjnych uzależnione jest od zachowywania pewnych reguł w zakresie określonych celów efektywnościowych, rynkowych i regulacyjnych. Pojawiające się liczne wątpliwości natury prawnej, związane np. z przelewem wierzytelności i ochroną danych osobowych, znalazły już częściowo rozwiązanie w postaci odpowiedniego orzecznictwa sądowego w konkretnych sprawach. Firmy wiodące w branży coraz bardziej zainteresowane są jednak stworzeniem jednolitych standardów odniesienia dla zasad funkcjonowania windykacji zarówno w wymiarze ekonomicznym, finansowym, prawnym, podatkowym, jak i etycznym [Orkisz 2005].

W sferze sugestywnej można więc sformułować następujące postulaty i zasady:

1. Postępowanie windykacyjne powinno być wszczynane jak najwcześniej – klienci często próbują samodzielnie windykować, gdy jednak im się to nie udaje, wówczas przekazują sprawę firmie, ale zwykle jest już za późno.

2. Nie opłaca się poddawać windykacji wierzytelności już wcześniej windykowanych, szanse na ich odzyskanie znacznie maleją.

3. Sposoby odzyskiwania długu powinny być dostosowane do charakterystyki dłużników.

4. Ważne jest ustalenie przyczyn powstawania wierzytelności trudnych, czyli pozyskanie właściwych informacji.

5. Przyjęcie zasady nieuchronności spłaty długu, gdzie pozycja wierzyciela będzie odpowiednio wzmacniana przez instytucje prawne.

⁵ Działalność detektywistyczna w Polsce wymaga uzyskania licencji.

Prowadzenie działań windykacyjnych poprzez zlecenie tego rodzaju usługi podmiotom zewnętrznym pozwala na odniesienie bezpośrednich korzyści. Z punktu widzenia wierzyciela te korzyści mogą przyjąć postać:

- poprawy wyników finansowych, szczególnie poprzez uwolnienie środków finansowych (zwykle jednak pewnej części długu pierwotnego);
- utrzymania pozytywnych relacji z klientami, gdyż windykacja nie jest wiązana z wierzycielem w sposób bezpośredni, co może mieć znaczenie dla instytucji opierających swoje funkcjonowanie na wizerunku pozytywnym (jak np. podmioty bankowe czy instytucje kredytowe);
- dyscyplinowania dłużników i kontrahentów, co daje efekty prewencyjne w postaci spadku wolumenu należności trudnych;
- efektów bilansowych i podatkowych poprzez wyeliminowanie trudnych należności i poprawę wskaźników finansowych;
- efektów podatkowych – w bankach oznacza to możliwość rozwiązania rezerw celowych na potrzeby rachunkowości kosztów uzyskania przychodów pod warunkiem jednak przelewu wierzytelności do funduszu sekurytyzacyjnego;
- obniżenia kosztów procesu windykacji – niższe koszty wynikają z tego, że prowizja zależy zwykle od poziomu odzyskanych wierzytelności (*no collection = no fee*), następuje również optymalizacja kosztów operacyjnych procesu windykacji, np. nie ma konieczności budowania kosztownych struktur organizacyjnych czy zakupu technologii.

Tak więc do podstawowych uwarunkowań zastosowania windykacji należy zaliczyć nowe regulacje w zakresie obrotu wierzytelnościami, które umożliwiają cesję wierzytelności przy zachowaniu zasad ochrony danych osobowych. Windykacja, powodując standaryzację wierzytelności, pozwala na poprawę jakości aktywów finansowych na poziomie całej gospodarki, a firmy windykacyjne ze swoimi doświadczeniem są podmiotami stymulującymi płynność finansową w gospodarce, co w efekcie zmniejsza „podatek” złych długów. Czynnikiem przyspieszającym wykorzystanie windykacji i zarządzania należnościami jest wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych (np. CRM, *call center*) i instytucjonalnych (obrot wierzytelnościami, sekurytyzacja).

6. Rynkowe i ekonomiczne czynniki rozwoju rynku

Dokonując próby oszacowania wielkości rynku, można zauważyć, że windykacja zewnętrzna obejmuje w pierwszej kolejności kredyty i należności bankowe trudne z grupy należności masowych. Kredyty konsumpcyjne stanowią obecnie 6% PKB, a kredyty mieszkaniowe ok. 5% PKB. Do 2009 r. wartość portfela kredytowego może wynieść ponad 600 mld zł (kredyty konsumenckie i mieszkaniowe) [Więclaw 2006]. Zakładając, że należności zagrożone według danych Narodowego Banku Polskiego w bankach to 12,7% portfela [*Sytuacja finansowa banków...* 2006], rynek można szaco-

wać przynajmniej na 70 mld zł. Ze względu na wzrost portfela może też następować coraz większa koncentracja ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego, co może skłaniać do zarządzania portfelem regularnym z pomocą firm windykacyjnych.

Jak można zauważyć, w segmencie należności biznesowych w Polsce istnieją branże szczególnie narażone na wzrost udziału w należnościach tzw. złych długów. W branży budowlanej czy też w handlu wymuszony kredyt kupiecki stał się wręcz regularnym źródłem finansowania działalności. Wiele złych długów pojawia się również na styku sektora publicznego w służbie zdrowia. Państwo sankcjonuje w ten sposób istnienie zatorów płatniczych. Coraz większy nacisk na obniżanie kosztów działalności gospodarczej i kosztów społecznych złych długów wskazuje jednak na konieczność wzmocnienia prawa wierzycieli i usprawnienia aparatu prawnego. Egzekucja długu trwa w Polsce średnio 1000 dni, a wierzytelności stanowią blisko jedną czwartą PKB⁶.

Wzrost liczby transakcji gospodarczych wymagających monitoringu i kontroli kontrahentów (oferta B2B) stwarza coraz większe możliwości, jeśli chodzi o świadczenie usług windykacyjnych. W przyszłości w proces konsolidacji mogą być włączone również firmy faktoringowe, co pozwoliłoby na tworzenie grup podmiotów świadczących kompleksowe usługi zarządzania należnościami.

7. Podsumowanie

W przyszłości można się spodziewać wzrostu znaczenia pełnego odkupu wierzytelności i tworzenia wtórnego rynku obrotu wierzytelnościami w procesie sekurytyzacji. Dalsze wzmacnianie się firm windykacyjnych w sensie kapitałowym będzie sprzyjać większej specjalizacji i samodzielności w relacjach z klientami, w tym przede wszystkim z bankami i innymi usługodawcami. W drugim etapie realny jest rozwój usług monitorowania należności, co powoduje wzrost znaczenia nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem płynności. Tego rodzaju usługi mogą świadczyć największe firmy, posiadające odpowiednie zaplecze technologiczne (w tym informatyczne), kadrowe i organizacyjne.

Literatura

- Heropolitańska I., Kawaler P., Kozioł A., *Skup i sprzedaż wierzytelności przez banki*, Twigger, Warszawa 2000.
Holliwell J., *Ryzyko finansowe*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.
Innowacyjne usługi banku, red. D. Korenik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁶ Według strony internetowej www.bankier.pl z dnia 28.03.2006.

- Jajuga K., *Wartość i ryzyko przedsiębiorstwa a informacje finansowe – niektóre współczesne problemy*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami*, t. I, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000.
- Kokociński W., *Efektywni fachowcy od długu*, „Rzeczpospolita” 24.03.2005.
- Meyer B., *Banki skorzystają na sekurytyzacji*, „Parkiet” 13.03.2006(a).
- Mayer B., *Rynek wierzytelności świetnie się rozwija*, „Parkiet” 13.03.2006(b).
- Orkisz P., *Bez standardów ani rusz*, „Gazeta Prawna” 22.09.2005.
- Półtorak B., *Sekurytyzacja kredytu hipotecznego*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- Rynek wierzytelności w Polsce*, red. B. Wyżnikiewicz, IBnGR, Warszawa 2005.
- Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń-wrzesień 2005 r.*, NBP, Warszawa 2006.
- Więclaw E., *Nadszedł kredytowy boom*, „Rzeczpospolita” 03.02.2006.

RECEIVABLES MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE FINANCING SERVICE

Summary

This paper discusses outsourcing in receivables management. In this process an important role as servicers play debt collection firms. The aim of their activities is to limit risk of financial liquidity, credit risks management and improve profitability ratios of their clients. In order to achieve that they use scope of operations: receivables monitoring, out-of-court collection, personal collection, court collection and enforcement collection, debt purchasing, detective services, management of non-standard cases and B2B receivables. Collection services are usually provided at no upfront cost to cooperation firms and the fee is based on results. Due to the innovative receivables management, safety of economic activities can rise in the whole national economy. In Polish market the bigger share have consumer receivables. In the future we can expect that B2B receivables services will be developed.