

Danuta Mierzwa, Dominika Mierzwa

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

e-mails: d.mierzwa@wso.wroc.pl; dominika.mierzwa.@wso.wroc.pl

Marta Płaskonos

ZARZĄDZANIE WIERZYTELNOŚCIAMI W POLSCE W LATACH 2012-2015 – CASE STUDY

MANAGEMENT OF RECEIVABLES IN POLAND IN THE YEARS 2012-2015 – CASE STUDY

DOI: 10.15611/pn.2017.488.12

JEL Classification: D01, D02, G01, G11, G15

Streszczenie: Głównym celem badań było przedstawienie zmian zachodzących na rynku windykacyjnym i obrotu wierzytelnościami w Polsce oraz wybranych krajach w latach 2012-2015. Na tle tych zmian oceniono działalność analizowanej firmy windykacyjnej i jej wyniki finansowe. Na wstępie przedstawiono strukturę polskiego rynku obrotu wierzytelnościami wg nominalnej wartości nabytych spraw w mln PLN i głównych graczy na tym rynku. Dokonano analizy rynku windykacji wg wartości portfeli konsumenckich i hipotecznych. Następnie oceniono przedsiębiorstwa firmy i jej efekty ekonomiczne, stosując analizę wskaźnikową (wskaźniki rentowności i zadłużenia) oraz dynamikę wartości przychodów, marży pośredniej i zysku netto. W podsumowaniu przedstawiono perspektywy rozwoju tego rynku.

Słowa kluczowe: rynek windykacyjny, portfel konsumencki, wierzytelności, fundusz sekuryzacyjny.

Summary: The main objective of the research was to present the changes taking place in the debt collection and debt trading market in Poland and the selected countries in the years 2012-2015. Against the background of these changes, the activities of the selected debt collection company and its financial results were evaluated. Firstly, the structure of the Polish debt trading market, by nominal value of acquisitions in PLN million, as well its main players were presented. The analysis of the debt collection market based on the value of consumer and mortgage portfolios was carried out. Then, the company's business ventures and its economic effects were assessed by use of an indicator analysis (the profitability and debt ratios) and the dynamics of revenue, indirect margin and net profit. The summary outlines the prospects for the development of this market.

Keywords: debt collection market, consumer portfolio, receivables, securitization fund.

1. Wstęp

Rynek windykacyjny w Polsce jest jeszcze mało zbadany, mimo że funkcjonuje już ponad 20 lat i działa na nim tak wiele podmiotów. Skuteczność odzyskiwania należności jest jednym z podstawowych czynników warunkujących utrzymanie płynności finansowej przez wierzycieli [Kreczmańska-Gigol 2013].

Windykacja należności jest ostatnim etapem zarządzania wierzytelnościami. Wierzyciel może prowadzić cały proces windykacji samodzielnie (windykacja wewnętrzna), zlecać cały proces do poprowadzenia podmiotom zewnętrznym (windykacja zewnętrzna) lub też posiłkować się podmiotami zewnętrznymi tylko w części procesu, zlecając im wybrane działania (windykacja mieszana) [Wodyńska 2007].

Liczba wierzytelności zarządzanych przez firmy w ciągu pięciu ostatnich lat wzrosła 30-krotnie. Nominalna wartość wierzytelności na początku 2015 roku wynosiła 58 mld zł. Rynek ten powinien się rozwijać, bo *outsourcing* windykacyjny cieszy się coraz większą popularnością. W Polsce zleca się odzyskanie ok. 30% długów na zewnątrz, tymczasem w krajach skandynawskich sięga to 80% [http://biznes.newseria.pl/news/polski_rynek_windykacyjny.pl.1043800754].

Grupy kapitałowe zarządzające należnościami mają nie lada wyzwanie, jakim jest skuteczne ściąganie długów od osób zobowiązanych do uregulowania zaciągniętych należności. Ponadto na rynku tym istnieje wiele firm windykacyjnych konkurujących ze sobą (ok. 300 w roku 2015). Niektóre grupy kapitałowe zastosowały podejście innowacyjne w zarządzaniu wierzytelnościami, zapewniające im dużą skuteczność obsługiwanych spraw, utrzymywały przy tym wysoki poziom satysfakcji klientów oraz wierzycieli. Forma kontaktu i wykorzystywana argumentacja były ściśle dostosowane do każdej sprawy. Przełożyło się to na indywidualne podejście do obsługiwanych wierzytelności.

Rynek windykacji podlega ciągłej konsolidacji, a więc się zmienia. To między innymi skłoniło Autorki do zainteresowania się tym wycinkiem rzeczywistości gospodarczej. Głównym celem badań było ukazanie rynku windykacyjnego i obrotu wierzytelnościami w Polsce oraz w wybranych krajach w latach 2012-2015. Na tle tych zmian oceniono, w jaki sposób odpowiednie zarządzanie wierzytelnościami przekłada się na wyniki finansowe wybranej do badań grupy kapitałowej zajmującej się windykacją należności. Analizowana grupa jest liderem na rynku windykacyjnym.

Do zrealizowania badań wykorzystano sprawozdania zarządu, sprawozdania finansowe firmy, dokumenty dostępne w Internecie oraz publikacje naukowe. Do osiągnięcia zamierzonego celu wykorzystano następujące metody badawcze: badania dokumentów, analizę danych (wtórnych), syntezy oraz analizę wskaźnikową i porównań. Dane zaprezentowano w formie tabelarycznej i graficznej.

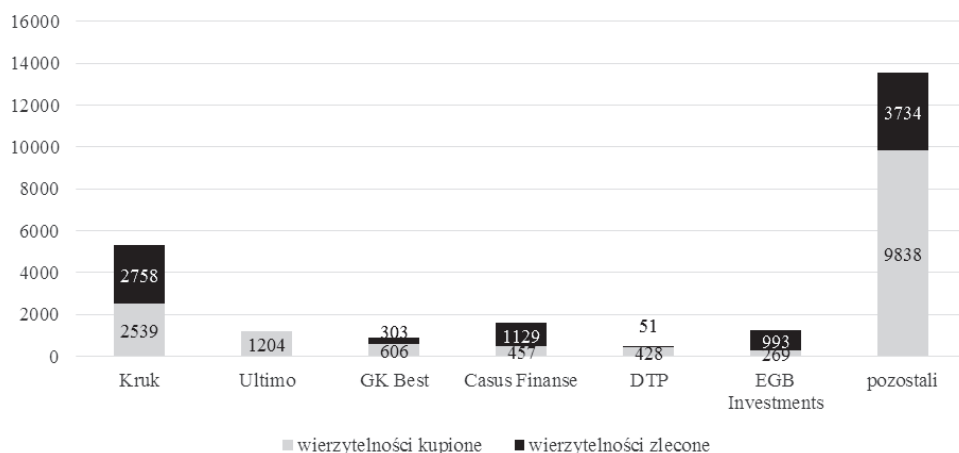
2. Analiza rynku windykacyjnego w Polsce i wybranych krajach

Przez analogię do definicji rynku finansowego – rynek windykacyjny można zdefiniować jako zespół instytucji i mechanizmów, za pomocą których są realizowane transakcje kupna i sprzedaży przeterminowanych wierzytelności lub też oferowane usługi ściągania należności. Decyzje podmiotów na tym rynku kształtują popyt i podaż na usługi windykacyjne oraz ich cenę.

Uczestników rynku windykacyjnego w Polsce można podzielić na trzy podstawowe grupy: podmioty zajmujące się windykowaniem należności (wierzyciele pierwotni, wierzyciele wtórni, podmioty prowadzące windykację na zlecenie); dłużnicy, którzy nie płacą terminowo swoich zobowiązań, oraz instytucje pomocnicze, z których pomocy korzystają podmioty prowadzące działania windykacyjne [Kreczmańska-Gigol 2013].

Cechą charakterystyczną rynku windykacyjnego w Polsce jest jego zróżnicowanie. Z jednej strony działa na nim niewiele podmiotów, z drugiej zaś duże przedsiębiorstwa zdolne do jednoczesnej obsługi kilkuset tysięcy spraw. Część z nich to duże spółki, dysponujące odpowiednim zapleczem techniczno-finansowym, dla których windykacja jest głównym przedmiotem działalności [Świeca 2010].

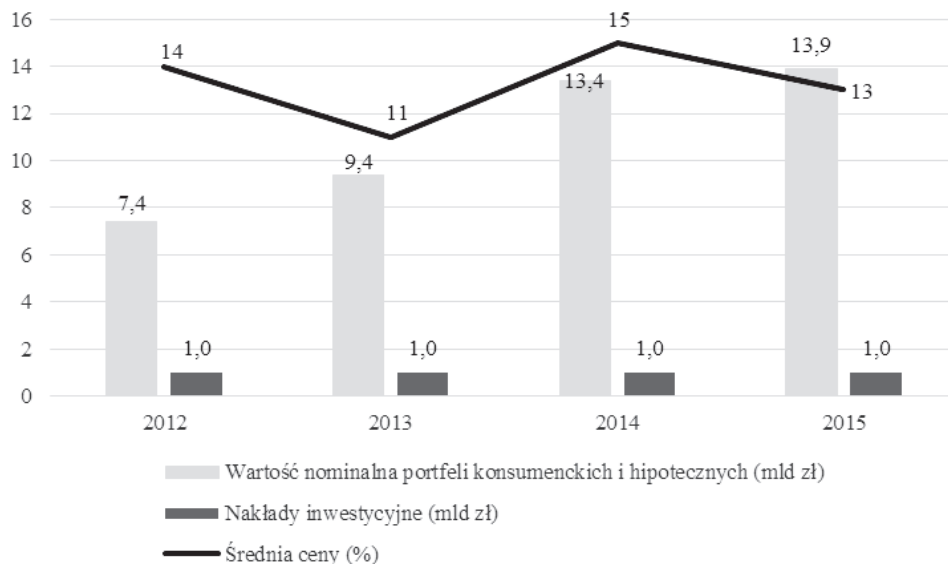
Analizowana grupa ma pozycję lidera na polskim rynku windykacyjnym (rys. 1). Udziały na rynku zakupów wierzytelności i na rynku inkasa w 2014 roku osiągnęły 20% i ciągle wzrastały. Ponadto firma działa również w innych krajach, takich jak Słowacja, Czechy, Rumunia, Włochy i Hiszpania oraz Niemcy.



Rys. 1. Struktura polskiego rynku wierzytelności w 2014 roku wg wartości nominalnej spraw (w mln zł)

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2014].

Wartość nominalna portfeli konsumenckich i hipotecznych na rynku polskim z każdym kolejnym rokiem osiągała coraz to wyższy wynik (rys. 2).



Objaśnienia: portfele konsumenckie = niezabezpieczone wierzytelności osób fizycznych + wierzytelności MŚP; średnia ceny jako procent wartości nominalnej.

Rys. 2. Wartość portfeli konsumenckich i hipotecznych w Polsce w latach 2012-2015 (w mld zł)

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

Na rys. 2 wyraźnie widać wzrost wartości nominalnej portfeli konsumenckich i hipotecznych w Polsce do 13,9 mld zł. Największy wpływ na wzrost wartości nominalnej miały portfele konsumenckie przy prawie tych samych nakładach inwestycyjnych. Średnia cena obniżyła się w 2015 r. do 13%. Przyczyną był mniejszy udział portfeli hipotecznych.

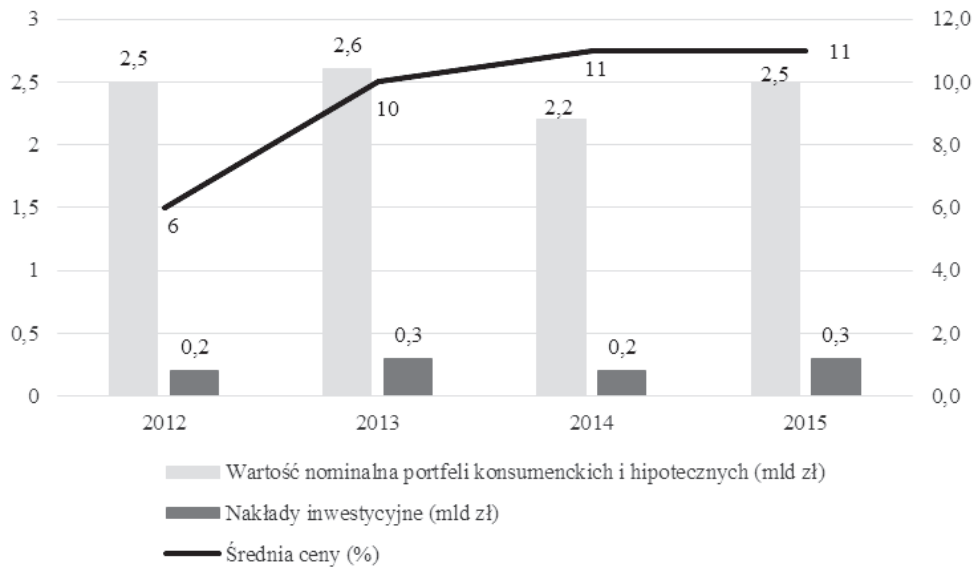
Wynika z tego, że w ciągu 4 lat wartość nominalna portfeli wzrosła aż o 88% przy stałej wielkości nakładów inwestycyjnych wynoszących 1 mld zł.

Rumunia

Rysunek 3 pokazuje, że sytuacja na rynku portfeli konsumenckich i hipotecznych w Rumuni miała się nieco inaczej niż na rynku polskim.

Wartość nominalna na rynku rumuńskim w 2015 roku wzrosła do 2,5 mld zł przy nakładach inwestycyjnych osiągających 300 mln zł. W tym przypadku największy wpływ na wartość nominalną miały portfele konsumenckie stanowiące 62% łącznej wartości.

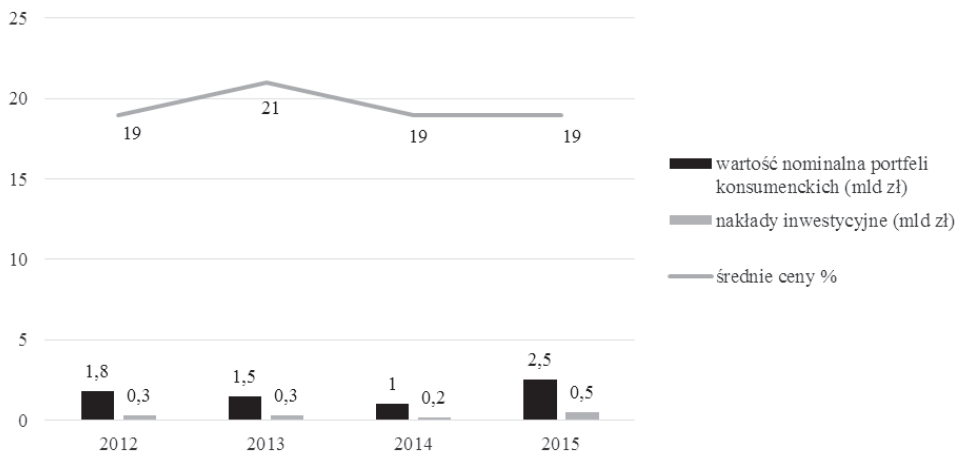
Średnia cena w tym okresie wzrosła prawie dwukrotnie.



Rys. 3. Wartość portfeli konsumenckich i hipotecznych w Rumuni w latach 2012-2015

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

Czechy i Słowacja



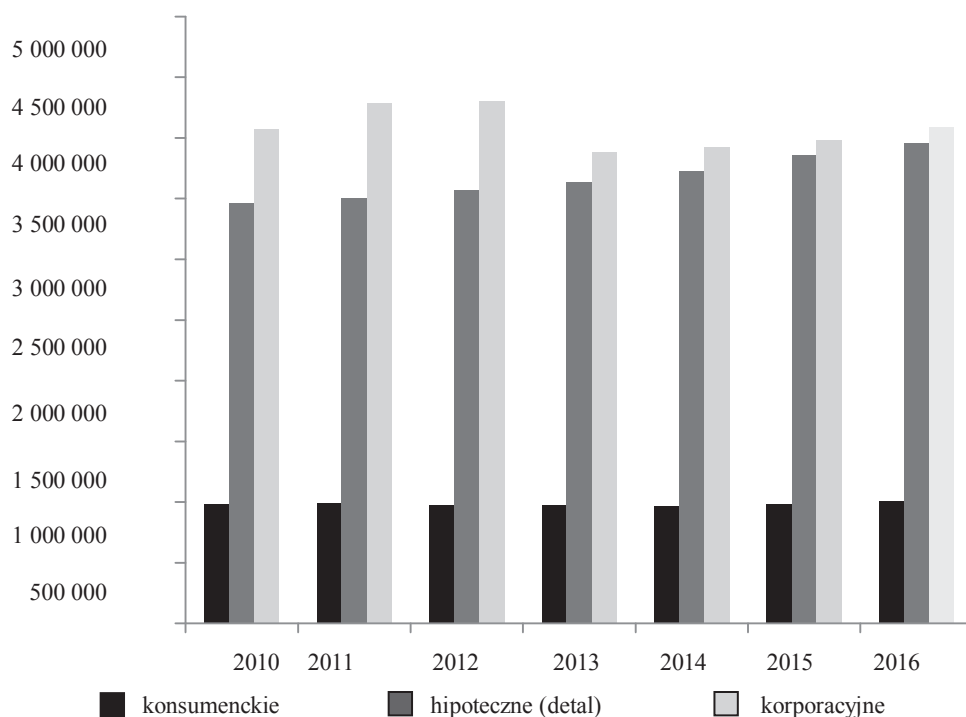
Rys. 4. Wartość portfeli konsumenckich i hipotecznych w Czechach i Słowacji w latach 2012-2015

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

Na rynku czeskim oraz słowackim (rys. 4) wartość nominalna portfeli konsumenc-
kich i hipotecznych na przełomie lat 2012-2014 wyraźnie spadła: z 1,8 mld zł
(2012) aż do 1 mld zł (2014), co stanowiło ok. 80%. Niemniej jednak w 2015 roku
wartość nominalna portfeli wzrosła aż o 150%, osiągając wartość na poziomie
1,7 mld zł. W tym przypadku nakłady inwestycyjne przez 2 lata utrzymywały się na
tym samym poziomie 300 mln zł, średnia cena oscylowała zaś wokół 19%.

Niemcy

Jak się okazało, niemiecki rynek wierzytelności był 4-krotnie większy od rynku
polskiego w zakresie wartości udzielonych kredytów (rys. 5).



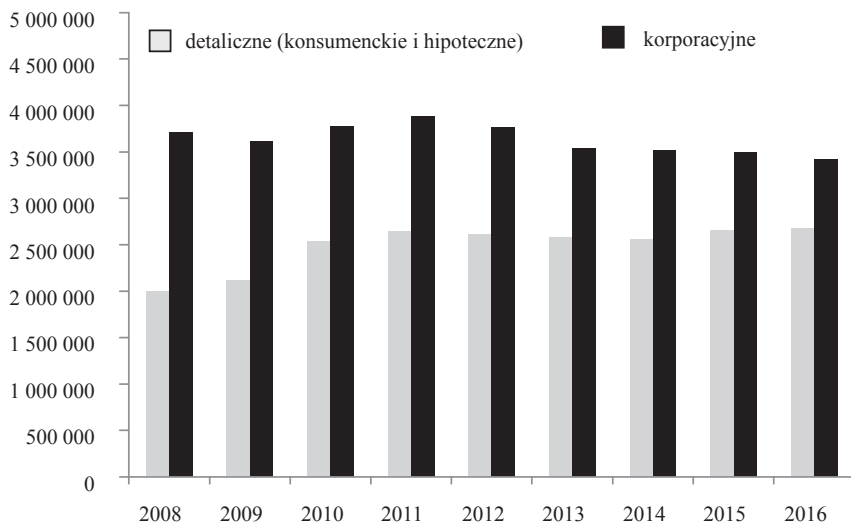
Rys. 5. Poziom kredytów bankowych (w mln zł)

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2015].

W Niemczech, w ich rozwiniętej i naprawdę niezmienną gospodarce, wartości
kredytów konsumencjskich oraz hipotecznych i korporacyjnych były na stałych po-
ziomach aż od 6 lat – według stanu na koniec 2015 roku osiągnęły łącznie 3,9 bln zł
[Sprawozdanie Zarządu ... 2015].

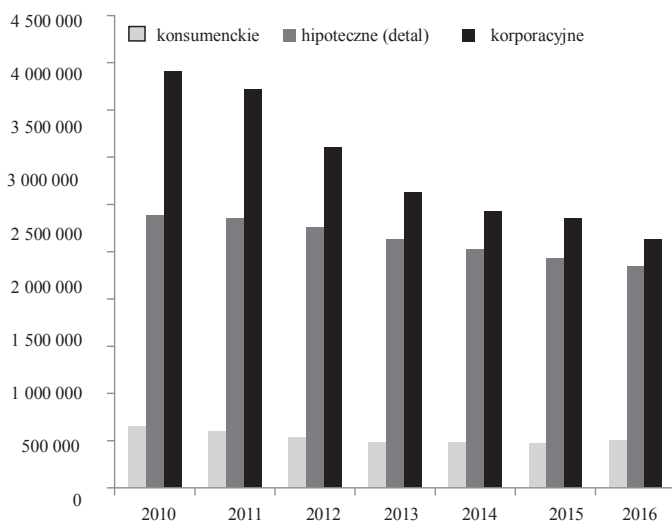
Włochy i Hiszpania

Wartość wierzycelności detalicznych zarówno we Włoszech, jak i w Hiszpanii okazała się pięciokrotnie wyższa od tych w Polsce (rys. 6 i 7) i charakteryzuje się podobną dynamiką.



Rys. 6. Włochy. Poziom kredytów bankowych (w mln zł)

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2015].



Rys. 7. Hiszpania. Poziom kredytów bankowych (w mln)

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2015].

Wartość wierzytelności bankowych na rynku włoskim wynosiła łącznie około 850 mld zł (przy czym sama wartość wierzytelności detalicznych wyniosła 240 mld zł). Ponadto sektor bankowy w Hiszpanii przeszedł szeroki proces restrukturyzacji, który objawił się dużym spadkiem liczby banków.

3. Analiza wyników finansowych badanej firmy

Najważniejszym źródłem przychodów dla analizowanej grupy były nabyte te portfele, które utrzymuje się dzięki odzyskiwaniu wierzytelności na zlecenie. W tabeli 1 pokazano wartość nakładów przeznaczonych na zakup pakietów. Spłaty w kolejnych latach 2012-2014 wzrastały, natomiast obniżyły się prawie dwukrotnie w 2015 roku.

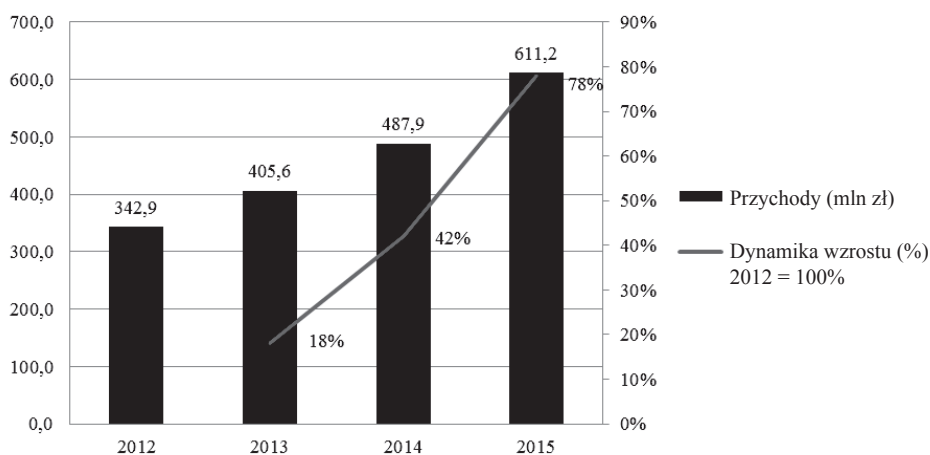
Tabela 1. Średnia ważona – krzywa spłat w latach 2012-2015

Rok	2012	2013	2014	2015	Razem
Spłaty w kolejnych latach jako % nakładów	22%	26%	30%	16%	94%

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2015, s. 29].

Wartość przychodów i marży pośredniej

Na rysunku 8 przedstawiono, jak zmieniała się dynamika wzrostu wartości przychodów.

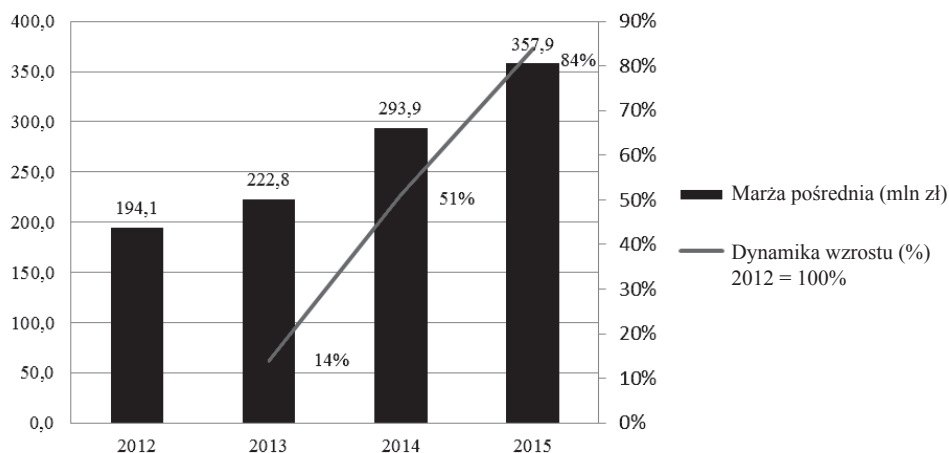


Rys. 8. Dynamika wzrostu wartości przychodów

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu. ... 2012-2015].

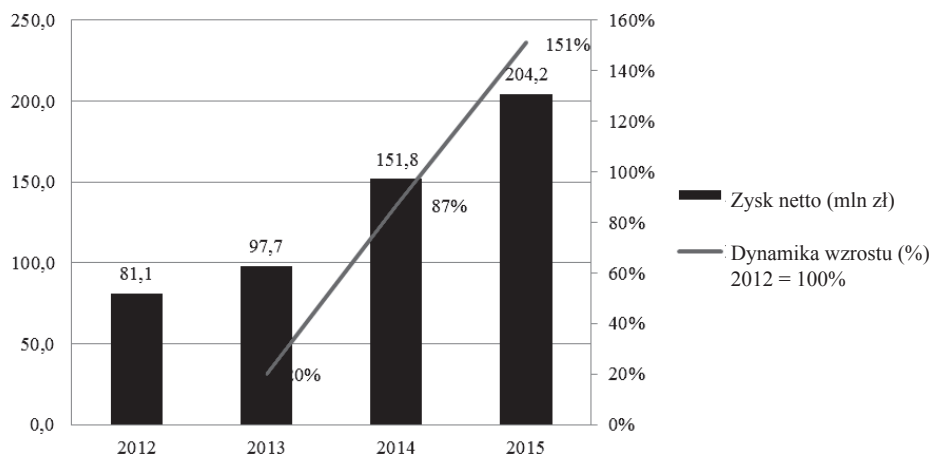
Rok 2015 przyniósł grupie przychody o łącznej wartości ponad 611 mln zł, a więc wyższe o 78% względem roku 2012. Podobnie jak w latach poprzednich, najistotniejsze działania skupiały się na obszarze windykacji zakupionych portfeli wierzytelności. Skutkiem tego przychody z obsługi portfeli nabytych wynosiły 564 mln zł, te zaś z pakietów zleconych 30 mln zł.

Podobnie jak w przypadku przychodów dynamika wzrostu wartości marży pośredniej również się zmieniała (rys. 9).



Rys. 9. Dynamika wzrostu wartości marży pośredniej

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].



Rys. 10. Dynamika wzrostu wartości zysku netto

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

Marża pośrednia w 2015 roku wynosiła łącznie 358 mln zł, co wskazuje na to, że w porównaniu do 2012 roku wzrosła o 84%. Marża pośrednia dotycząca obszaru nabytych pakietów wzrosła, natomiast w obszarze usług na zlecenie zmalała. Przyczyną takiego stanu była duża konkurencja na wszystkich rynkach.

Na rysunku 10 przedstawiono również zmiany w dynamice wzrostu wartości zysku netto.

W roku 2015 zysk netto wzrósł o 151% w stosunku do roku 2012 i wyniósł 204,3 mln zł.

Działalność analizowanej grupy obejmuje poza Polską: Czechy, Słowację Niemcy, Włochy, Rumunię. Osiągnane wyniki w tych krajach przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Wyniki poszczególnych obszarów geograficznych w latach 2012-2015 (w mln zł)

Lata	2012	2013	2014	2015
Przychody	342,9	405,6	487,9	611,2
Polska	240,0	223,4	284,3	332,2
Rumunia	85,1	180,0	182,6	258,1
Pozostałe rynki zagraniczne	17,7	2,1	20,8	20,8

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

W ciągu czterech lat zarówno na rynku polskim, rumuńskim, jak i pozostałych rynkach zagranicznych zanotowano znaczny wzrost przychodów począwszy od 2012 roku. Na polskim rynku wierzytelności w ciągu czterech lat wzrosły o 38%, w przypadku Rumunii wzrosły aż o 203%. Największą różnicę można jednak dostrzec na pozostałych rynkach zagranicznych.

„Analiza wskaźnikowa jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych i uważana za najważniejszą z metod analizy finansowej przedsiębiorstwa” [Olzacka, Pałczyńska-Gościniak 2003]. Dlatego jest ona przedstawiona w sprawozdaniach analizowanej grupy za każdy rok. Za jej pomocą można zbadać różne segmenty działalności grupy.

Głównymi wskaźnikami, które zostały przedstawione, są wskaźniki rentowności i zadłużenia [Nowak 2008] (tab. 3 i 4).

Tabela 3. Wskaźnik rentowności w latach 2012-2015

Wskaźniki rentowności	2012	2013	2014	2015
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA)	42	40	45	43
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego (EBIT)	40	38	43	41
Rentowność brutto	25	24	31	34
Rentowność netto	24	24	31	33
Rentowność aktywów (ROA)	8	8	10	11
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	26	24	26	26

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

Tabela 4. Wskaźnik zadłużenia w latach 2012-2015 (w %)

Wskaźniki zadłużenia	2012	2013	2014	2015
Wskaźniki ogólnego zadłużenia	67	64	61	57
Wskaźniki zadłużenia kapitałów własnych	206	108	159	134
Wskaźniki zadłużenia krótkoterminowego	25	20	14	19
Wskaźniki zadłużenia długoterminowego	42	44	48	39
Wskaźniki płynności bieżącej	3,9	4,8	7,1	5,3
Wskaźniki płynności szybkiej	3,9	4,8	7	5,3

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu ... 2012-2015].

Wskaźniki rentowności wzrastały z roku na rok. Niższa dynamika zysku netto względem dynamiki wskaźnika rentowności zysku operacyjnego wynikała przede wszystkim z kosztów finansowych, jakie grupa musiała ponieść. Wysoki poziom osiągnęła również rentowność aktywów (ROA) (por. tab. 4).

W roku 2015 udało się poprawić wskaźnik rentowności netto oraz brutto. Zarówno wskaźnik EBITDA (rentowność na poziomie zysku operacyjnego zwiększonego o amortyzację), jak i wskaźnik EBIT (rentowność na poziomie zysku operacyjnego) spadły o 2% w stosunku do 2014 roku. Było to związane z dużą dynamiką liczby spraw, które przekazywane były do postępowania sądowego i komorniczego. W tym roku grupie udało się także poprawić ROA, ROE zaś (rentowność kapitałów własnych) się ustabilizowała.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia zmalał, co wynikało głównie z dynamicznego wzrostu kapitałów własnych (por. tab. 4).

„Wskaźniki płynności były zdeterminowane specyfiką aktywów z tytułu nabytych pakietów wierzytelności, które prezentowane były jako krótkoterminowe aktywa” [Sprawozdanie Zarządu ... 2012].

Ocena przyszłej sytuacji finansowej przedstawia się w korzystnym świetle. Grupa stara się minimalizować ryzyko zagrożeń, jakie mogą wystąpić w „zarządzaniu zasobami finansowymi, prowadząc procesy zarządzania wierzytelnościami w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki” [Sprawozdanie Zarządu ... 2012]. Spółka w celu wyeliminowania przewidzianych zagrożeń wspomaga się zewnętrznymi finansowaniem, ale także kontroluje i prowadzi działania, których zadaniem jest spełnienie warunków umów kredytowych oraz pozostałych zadłużeń finansowych [Sprawozdanie Zarządu ... 2012]. Firma prawidłowo zarządza i racjonalnie dysponuje zasobami finansowymi. Ponadto potrafi kontrolować swoje zobowiązania, a także należycie je obsługiwać.

Od zawsze firmy szukały skutecznego sposobu na pokonanie konkurencji i zdobycie pozycji lidera. Badana firma odniosła sukces. W głównej mierze zależy to od dobrych i unikatowych pomysłów powiązanych ze strategiami. Strategia, którą firma zastosowała, to inwestycje w portfele wierzytelności, zarządzanie portfelami na zlecenie, ugoda z dłużnikami i stosowanie kampanii reklamowych skierowanych do osób i zadłużonych firm oraz wychodzenie na rynki zagraniczne.

4. Zakończenie

Od przystąpienia Polski do UE nastąpił rozwój rynku windykacji i obrotu wierzytelnościami. Obserwować można wzrost zainteresowania ze strony firm usytuowanych za granicą. Dokonały się liczne fuzje i przejęcia, co przyczyniło się do zakupów portfeli o bardzo dużej wartości. W przypadku wierzytelności sprzedawanych przez banki komercyjne nabywcą zwykle jest fundusz sekurytyzacyjny. Ze względów podatkowych sprzedaż przez banki portfeli złych długów do innych podmiotów, np. wprost do firmy windykacyjnej, jest mniej atrakcyjna.

Z uwagi na brak ograniczeń kapitałowych, jakie występują przy inwestowaniu w portfele wierzytelności, ten segment rynku charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem konkurencji, co wywiera silną presję na marże osiągane przez firmy windykacyjne z tego rodzaju działalności. Potwierdziły to wyniki badań dotyczące analizowanego podmiotu, który jest liderem na polskim rynku windykacji należności.

Zapotrzebowanie na usługi windykacyjne będzie rosło, lecz korzystanie z tych usług będzie uwarunkowane zmianami w postrzeganiu przedsiębiorstw windykacyjnych na rynku oraz wzrostem świadomości usług windykacyjnych przez wierzycieli.

Literatura

http://biznes.newseria.pl/news/polski_rynek_windykacyjny.pl.1043800754 (23.03.2017).

Kreczmańska-Gigol K., 2013, *Perspektywy rynku windykacyjnego w Polsce – wyniki badań*, Kolegia SGH (skrypt internetowy), s. 293.

Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., 2003, *Jak oceniać firmę. Metodyka badań przykłady liczbowe*, ODDK, Toruń, s. 55.

Nowak E., 2008, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa.

Sprawozdania Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej KRUK SA 2012-2015.

Świeca J., 2010, *Windykacja. Aspekty cywilnoprawne i karnoprawne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Wodyńska A., 2007, *Modele windykacji należności i konsekwencje ich stosowania*, Współczesna Ekonomia, nr 1, s. 121-136.