



System sprzyja dłużnikom?

O zarządzaniu wierzytelnościami, znaczeniu branży dla funkcjonowania sektora finansowego i gospodarki, a także o zachodzących w niej zmianach i czekających wyzwaniach mówi prezes zarządu Gieldy Praw Majątkowych „Vindexus” S.A. Jan Kuchno

Co dzisiaj oznacza pojęcie „zarządzanie wierzytelnościami”?

Zarządzanie wierzytelnościami to cały proces, którego celem jest zabezpieczenie interesów firmy. W naszej branży – windykacyjnej – oznacza obsługę pozyskanego portfela wierzytelności od chwili przygotowania oferty aż do wykreślenia danych z ewidencji w księgach rachunkowych.

Czy jest ono tak rozumiane od zawsze, czyli od połowy lat 90. ubiegłego wieku, kiedy to powstał rynek windykacji, czy stopniowo ewoluje?

Świat, w którym żyjemy, podlega ewolucji, której tempo w ostatnim czasie jest ogromne. Ten proces dotyczy również nas. Sektor finansowy, którego jesteśmy częścią, podlega zmianom, płynnym lub w wyjątkowych sytuacjach skokowym, w odpowiedzi na problemy otaczającej go rzeczywistości. Płynne zmiany to efekty przyjmowania dyrektyw unijnych bądź reakcji na polityczne akty prawne procedowane przez Sejm lub właściwe ministerstwa. Gwałtowne zmiany były zaś wymuszane rozpadem poprzedniego systemu politycznego i naszym związkiem z Unią Europejską. Kamieniami milowymi z punktu widzenia branży w tym przypadku było podpisanie Układu europejskiego 16 grudnia 1991 r. oraz wejście Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. Od tego czasu to instytucje europejskie (np. Europejski Bank Centralny wchodzący w skład Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego) wyznaczają linię działania krajowych systemów finansowych. Banki i inne instytucje finansowe podporządkowują się tym zaleceniom, również w zakresie kooperacji z naszą branżą. Ta współpraca jest coraz bardziej płynna i niezależna od jednostkowych krajowych pomysłów administracyjnych. Wracając do pytania: przynajmniej, że początki były trudne. Można powiedzieć, że siermiężne. Banki bardzo nieufnie na początku podchodziły do branży windykacyjnej. Brakowało kanałów współpracy. To wszystko zmieniły ustawy regulujące rynek finansowy, określające miejsce i rolę funduszy



FIRMY
WINDYKACYJNE
SĄ ELEMENTEM SYSTEMU
FINANSOWEGO.
ODGRYWAJĄ ROLĘ
SŁUŻEBNO-USŁUGOWĄ
NIE TYLKO W STOSUNKU
DO SEKTORA
FINANSOWEGO,
LECZ TAKŻE
JAKO WSPARCIE
DLA WSZYSTKICH
PRZEDSIĘBIORSTW

sekurtyzacyjnych zamkniętych oraz rolę serwisera tych funduszy. Teraz uzyskanie zgody na oba te elementy (wydaje ją KNF) jest bardzo skomplikowane i wymaga wykazania profesjonalizmu i rzetelności. Nawet posiadanie zasobów finansowych (co zawsze było warunkiem *sine qua non* prowadzenia tego typu działalności) nie jest obecnie gwarantem uzyskania zgody. Dziś nawet trudno porównywać oba te okresy, które dzieli ćwierćwiecze. Jedynym łącznikiem są tu tylko ludzie, którzy w tym systemie jeszcze funkcjonują na różnych jego poziomach. Dodam tylko, że wszystko uległo zmianie i gdyby analizować poszczególne zarządzenia i ustawy, które miały wpływ na naszą pracę, to wyszłaby z tego obszerna książka.

Czy istnieje różnica między zarządzaniem wierzytelnościami a windykacją? Wiele osób używa zamiennie tych pojęć. Jeśli tak, to na czym ta różnica polega?

Windykacja polega na odzyskiwaniu środków finansowych od konkretnego podmiotu lub osoby przez przeprowadzenie szeregu działań właściwych dla danej sprawy lub rodzaju spraw. Zarządzanie wierzytelnościami to cały proces skupiający się na kompleksowym zabezpieczeniu interesów firmy. Zarządzanie obejmuje więc też windykację i odzyskiwanie należności, włącznie z monitorowaniem rynku. Zarządzanie

wierzytelnościami może się rozpocząć, zanim zostanie przeprowadzona transakcja. Obejmuje cały proces od analizy pakietu aż do chwili usunięcia wierzytelności z zapisów księgowych. W przypadku naszego podmiotu rozpoczyna się ono właśnie od momentu analizy pojedynczej wierzytelności bądź pakietu. Aby zobrazować proces zarządzania wierzytelnościami w przypadku podmiotu gospodarczego, należy wymienić następujące etapy:

- szczegółowa analiza potencjalnego klienta,
- monitoring płatności,
- windykacja polubowna, gdy zobowiązanie nie zostało na czas uregulowane,
- windykacja sądowa (prawna) w przypadku fiaska rozwiązań polubownych.

Zakończenie następuje w chwili wykreślenia wierzytelności z systemu. Opinii publicznej trudno zrozumieć te niuanse. Dużo zamieszania wprowadzają tu twórcy prawa, nie do końca tłumaczący obywatelom treść i sposób funkcjonowania ustaw. Dużo złego jest też w systemie funkcjonowania oświaty, która nie przygotowuje młodzieży do życia w państwie, zwłaszcza jeśli chodzi o znajomość zagadnień prawnych.

Jakie podmioty tworzą tę branżę? Kto jest uczestnikiem tej części rynku związanej z wierzytelnościami?

Podmioty tworzące branżę są bardzo zróżnicowane. Z czego wynika podział? Myślę, że z posiadanych środków finansowych i merytorycznego poziomu załogi oraz infrastruktury służącej do obsługi wierzytelności. Dziś na dużą skalę działania mogą sobie pozwolić tylko firmy znane na rynku, minimalizujące koszty i ryzyko swojej działalności. Model operacyjny polega między innymi na pozyskiwaniu środków finansowych, najczęściej w formie emisji obligacji, służących prowadzeniu biznesu. Po branży przemysłowej jesteśmy drugą branżą uzależnioną od pozyskanych w formie kredytu (bądź obligacji) środków finansowych. Różni nas od niej



FIRMY
WINDYKACYJNE
PRZECHODZĄ
TRANSFORMACJĘ
INFORMATYCZNĄ
I DYSPONUJĄ
CORAZ WIĘKSZĄ
INFRASTRUKTURĄ
TECHNICZNĄ
ORAZ WIEDZĄ
I MOŻLIWOŚCIAMI,
JAKIE ONA STWARZA

własnych wieloosobowych komórek do obsługi swojej działalności, ograniczając tym sposobem koszty. To wpływa na czytelność działania i postrzegania każdego uczestnika rynku, a dodatkowo pozwala firmom koncentrować się na tym, na czym znają się najlepiej – na produkcji i sprzedaży. To oznacza przychody i zyski, czyli w dalszej kolejności zasilenie kasy państwa podatkami.

Czyli korzystają nie tylko wierzyciele, lecz także Skarb Państwa?

Działalność gospodarcza sama w sobie jest ryzykowna i natknięcie się na nieuczciwych kontrahentów jest wpisane w jej model funkcjonowania. Na pocieszenie pozostaje wtedy kilka rozwiązań. Obsługa wierzytelności przez profesjonalną firmę, a przy tym często możliwość skorzystania z ulgi podatkowej – to jeden z wariantów rozwiązania problemu. To też sposób na pozyskanie środków finansowych (w przypadku sprzedaży wierzytelności), które zasila firmę z jednej strony, ale też pozwolą pozbyć się kosztownego problemu z drugiej, ponieważ obsługa niespłaconych wierzytelności też jest droga. Jak to jest ze Skarbem Państwa? On zawsze jest górą. Firmy windykacyjne to najlepsi pracodawcy (zatrudniają pracowników i ponoszą koszty z tym związane) oraz rzetelni płatnicy podatku dochodowego, odgrywają też z punktu widzenia państwa rolę kontrolera systemu, weryfikując faktury sprzedaży. Uwalniając środki

finansowe dla wierzycieli i eliminując zatory płatnicze, przyczyniają się też pośrednio do zasilania państwowej kasy.

Czy korzystanie z usług firm windykacyjnych jest dobrym rozwiązaniem dla wszystkich mających problem z dłużnikami, czy np. tylko dla dużych podmiotów o sporym kapitale?

Prowadzenie działalności gospodarczej, zarówno przez spółki kapitałowe, jak i jednoosobowe firmy, jest obarczone ryzykiem. Zasadą funkcjonowania na rynku jest sprzedaż, ale niezbędna jest też obsługa finansowo-prawna działalności. I tu zbliżamy się do problemu istniejącego i dotyczącego nie tylko podmiotów małych, lecz także bardzo dużych, tj. umiejętności korzystania ze wsparcia w tym obszarze. Wsparcie jest uzależnione od potrzeb i kosztów, jakie na ten cel podmiot zarezerwował w planie finansowym. Moja ocena efektywności i profesjonalizmu działania jest jednoznacznie pozytywna. Firmy windykacyjne posiadają potencjał i możliwość, aby takiego wsparcia udzielić, a sposób i styl ich działania (w większości) cechuje profesjonalizm. Podsumowując, skorzystanie z usługi zewnętrznej jest zdecydowanie tańsze niż tworzenie własnej struktury do obsługi tej części działalności. Oczywiście w przypadku większych firm temat może być rozważany i procedowany dwutorowo: albo korzystamy z usługi, albo tworzymy, pomimo znacznych kosztów początkowych, własną komórkę. Małe podmioty takiego wyboru nie mają, muszą zdać się na outsourcing. Pozostają wtedy wybory innego rodzaju, np. możliwie najmniejszy koszt obsługi przez profesjonalistę, ale to już inny temat.

Dlaczego więc działania kolejnych rządów zdają się utrudniać pracę takim podmiotom, jak GPM „Vindexus” S.A., skoro de facto czerpią korzyści z ich pracy?

Omawiając to pytanie, dotykamy bardzo delikatnego politycznie tematu, jakim jest pojęcie sprawiedliwości społecznej. Kiedyś, w epoce socjalizmu, posługując



foto: Materiały prasowe

się tym sloganem, dokonano zniszczenia istniejących struktur gospodarki. Wydawałoby się, że są to zamierzone teorie i czasy, a tu nagle, po ponad 20 latach transformacji, mamy w pewnym sensie powrót do tego hasła. Wywołany temat jest szeroki, ale przyczyna łatwa do zdiagnozowania – to populizm w działaniach polityków i chęć sprawowania władzy, które wydają się nie znać granic. W jaki sposób się to odbywa? Wszyscy związani z finansami są świadomi, że część udzielanych kredytów i pożyczek nigdy nie zostanie spłacona. Pomijając przypadki losowe, którymi na swój koszt powinno zająć się państwo bądź organizacje pożytku publicznego, zawsze znajdzie się jakiś odsetek obywateli i podmiotów, który nie będzie regulował zobowiązań. Szacuję, że jest to do kilku

procent wszystkich transakcji, co – gdy przeliczymy na głosy wyborcze – stanowi bardzo duże wsparcie przy urnie, którego nie sposób nie doceniać. Takie myślenie zamyka temat sprawiedliwości społecznej. Pozostaje tylko pytanie: Jak traktować ludzi, którzy regulują swoje zobowiązania, a jest ich większość? Wnioskując logicznie, są to frajerzy, przecież spłata w tym rozumowaniu nie jest konieczna. Dodam tylko, że same koszty, które obciążają wierzyciela przy wnoszeniu pozwu, stanowią do 10 proc. wartości wierzytelności: koszty sądowe, koszty zastępstwa procesowego etc., z których znaczną część pochłania aparat państwowy. Patrząc z boku, dobrze widać nieracjonalność tego wszystkiego. Dla jasności dodam, że ten sposób rozumowania był już testowany na świecie

i się nie sprawdził. Obecnie obowiązują bardziej restrykcyjny sposób postępowania w stosunku do dłużników. My stanowimy jeden z nielicznych wyjątków. Ciekawe tylko jak długo... Zasada funkcjonowania przepisów korzystnych tylko dla jednej części społeczeństwa, bądź grupy interesów, mówi, że to szybko się kończy z przechylem na drugą stronę.

A jak jest w przypadku dłużników? Czy dobrze zrozumiałem, że oni też korzystają? Przecież muszą płacić...

Zobowiązania trzeba spłacać i to jest podstawa funkcjonowania państwa prawa. Uważam, że dłużnikowi opłaca się jednak współpraca z firmą windykacyjną, między innymi dlatego, że sposób działania takich podmiotów zakłada windykację polubowną, która może

redukować zobowiązanie i rozkładać je na raty. Oczywiście, współdziałanie dłużnika z tego typu wierzycielem niesie obopólne korzyści. Windykator kształtuje na rynku swój wizerunek przez przemyślaną współpracę z dłużnikiem. Jest to więc realna pomoc kierowana do osób zadłużonych, jednak duży ciężar zawsze spoczywa na nich samych: w miarę swoich możliwości muszą się zdyscyplinować i wykazać chęć spłaty zobowiązań. Nie możemy zastępować państwa, bo nie taka jest nasza rola i zadanie. Poruszamy się w obszarze działania, jaki dla nas przeznaczyły ustawodawca i rynek. I staramy się z tego wywiązywać w sposób bardzo profesjonalny.

Spójrzmy na zagadnienie z perspektywy międzynarodowej. Jak na tle innych państw plasuje się nasza rodzima branża windykacyjna? Gdzie jesteśmy i z kogo czerpiemy wzorce? W którym kierunku podążamy?

W innych krajach działa to w różny, często odmienny sposób (to oczywiście temat bardzo szeroki), ale samo zagadnienie windykacji funkcjonuje podobnie. Rzecz jasna, każde państwo ma swoją specyfikę i jest na różnym etapie postrzegania tego zagadnienia. W obecnej chwili nasz system jest dla dłużnika najbardziej przyjazny w Europie.

Wracając na nasze podwórko – branża windykacyjna działa w mocno regulowanym i nadzorowanym otoczeniu, mamy KNF i GIF. Czy wspomniane instytucje są pomocne dla branży, czy wręcz przeciwnie?

Specyfika funkcjonowania rynku finansowego opiera się między innymi na działaniach kontrolnych i regulujących realizowanych przez KNF i GIF. Współpraca z tymi instytucjami (głównie z KNF, w mniejszym zakresie z GIF) układa się nam płynnie. Niezależnie od tego nasze środowisko zgłasza pewne uwagi do roli regulatora, tj. zakresu jego funkcjonowania na rynku finansowym i jego obowiązków. Przy czym z obecnych zadań nadzorczych w stosunku do naszego sektora (w zakresie prawa) oraz ochrony wierzycieli i rynku

KNF wywiązuje się bez zastrzeżeń. Niestety, w innych kwestiach nie jest już tak dobrze. Zauważamy rosnące obowiązki dotyczące sprawozdawczości oraz dodatkowe zadania, które są coraz bardziej odczuwalne. Uważam, że ten temat powinien być poddany analizie. Regulator, tak jak cały rynek, powinien pozyskiwać dane przede wszystkim z naszych cyklicznych sprawozdań, a w mniejszym stopniu obciążać nas dodatkową pracą. Obecnie wygląda to różnie.

Może potrzeba w tym obszarze silniejszego lobbingu i zabiegania o własne interesy? Czegoś na wzór Związku Banków Polskich dla banków, mamy przecież Polski Związek Zarządzania Wierzytelnościami...

Na pewno jest potrzeba działań lobbingowych prowadzonych cyklicznie według przyjętego planu. Związek Banków Polskich może być dla nas czytelnym wzorem, jak przedstawiać nasze problemy i monitorować sposób ich rozwiązywania. Obecna platforma nie do końca spełnia swoje zadanie, ale jest to temat na inną rozmowę.

Czy zgadza się pan ze stwierdzeniem, że zarządzanie wierzytelnościami to przyszłość? Podobno coraz więcej osób i firm decyduje się już na dodatkowe usługi z oferty firm windykacyjnych, np. działania prewencyjne: weryfikacje kontrahenta, monitoring płatności itp. Firmy windykacyjne przechodzą transformację informatyczną i dysponują coraz większą infrastrukturą techniczną oraz wiedzą i możliwościami, jakie ona stwarza. Poszerzają pole działania i stają się podmiotami usługowymi w coraz szerszym obszarze. Świadczą chociażby usługi doradcze w zakresie oceny kontrahentów oraz ryzyka transakcji. Scoring, bo tak to się fachowo nazywa, to przyszłość i rynek bardzo tego potrzebuje. Do tego dochodzi aktualizacja danych o kontrahentach i tym podobne usługi. Pozostaje sobie odpowiedzieć na pytanie, czy to powinno być w jednym worku z usługami prawnymi. Pozostawiam to do weryfikacji i oceny rynkowi.

“

DŁUŻNIKOWI
OPŁACA SIĘ
WSPÓŁPRACA Z FIRMA
WINDYKACYJNA
MIĘDZY INNYMI
DLATEGO, ŻE SPOSÓB
DZIAŁANIA TAKICH
PODMIOTÓW ZAKŁADA
WINDYKACJĘ
POLUBOWNĄ, KTÓRA
MOŻE REDUKOWAĆ
ZOBOWIĄZANIE
I ROZKŁADAĆ JE
NA RATY

Czy branżę czeka konsolidacja, przetrwają najwięksi, w tym ci z zagranicznym kapitałem, czy jednak znajdzie się miejsce także dla mniejszych graczy?

Ten temat krąży w kuluarach od dawna. Za każdym razem, gdy wypływa na powierzchnię, okazuje się problematyczny z uwagi na podnoszone następujące kwestie: Kto będzie to przeprowadzał i jak będzie wyglądał sposób wyceny akcji? Pomimo tego, że pojawiają się tu różne pomysły, osobiście uważam, że w najbliższym czasie raczej nic się nie zmieni. Nie widzę obecnie determinacji rynku w tym kierunku. A nawet jeśli pojawi się zagraniczny podmiot z pomysłem i ze środkami na przeprowadzenie konsolidacji, to proces ten nie będzie prosty. Poza tym rynek oczekuje nie łączenia, ale konkurencji. Ta z kolei wymusza nowe kierunki rozwoju, wprzegając w to świat techniki, który teraz jest na topie, na etapie silnej ekspansji. Podsumowując, branża jeszcze nie dojrzała do konsolidacji, natomiast jest przygotowana na zmiany jakościowe i w tym zakresie trzeba się uczyć.

Jak wygląda usługa windykacji w państwa firmie? Na co mogą liczyć firmy lub osoby, które zdecydują się na współpracę z GPM „Vindexus” S.A. w tym zakresie?



Wszystkie informacje na ten temat, a na pewno większość, można znaleźć w naszych sprawozdaniach finansowych. Mogę tylko podkreślić, że staramy się działać bardzo profesjonalnie, uwzględniając interesy zarówno własnej firmy, jak i naszych partnerów oraz dłużników. Zdajemy sobie sprawę, że jest to układ zależny i aby był stabilny, musi być korzystny dla wszystkich stron. Każdy, kto pojawia się w Vindexusie, znajduje bardzo profesjonalną, przyjazną obsługę, która nie tylko uwzględni nasz interes, lecz także stara się pomóc w rozwiązaniu problemu. Rynek wtedy funkcjonuje prawidłowo, gdy dobrze działają wszystkie jego elementy.

Jakie wyzwania stoją przed zarządzaną przez pana spółką?

Jesteśmy na rynku i chcemy zajmować pozycję, która umożliwi nam

normalną działalność teraz i w przyszłości. Obecnie znajdujemy się na końcowym etapie reorganizacji. Zmiany w prawie oraz wzrost znaczenia IT wymuszają rozwiązania, o jakich nie myśleliśmy jeszcze kilka lat temu. Temat rozwoju jest o tyle istotny, że przedsiębiorstwo, które tego nie robi, cofa się. Chciałbym, aby udało się nam zrealizować założenia, które określiliśmy w strategii rozwoju. Ponieważ ten temat nie uzyskał jeszcze ostatecznego kształtu, to nie chcę wdawać się w szczegóły. Mogę tylko dodać, że w ciągu kilku lat (mam nadzieję) firma będzie przynajmniej dwa razy większa niż obecnie. Czy są szanse na zrealizowanie tych planów? Myślę, że są, potrzeba tylko determinacji załogi, której poziom merytoryczny jest wysoki (i ciągle wzrasta), oraz sprzyjających warunków zewnętrznych.

Czego życzyć na zakończenie naszej rozmowy?

Wszyscy życzymy sobie zdrowia i zakończenia czasu pandemii. Trzeba uczciwie przyznać, że z nami i naszą branżą koronawirus obszedł się nie najgorzej. Przetrwaliśmy i sądzę, że nie zmarnowaliśmy tego czasu. Gwałtowne wstrząsy na rynku (a takim bez wątpienia okazała się pandemia COVID-19) odsłaniają wąskie gardła w funkcjonowaniu firmy. Ten okres nam też pokazał, co powinniśmy jeszcze udoskonalić, np. w infrastrukturze IT. Musimy to uwzględnić w procesie reorganizacji, na szczęście w jej końcowym etapie. Przed nami wyzwania związane z nową perspektywą finansową UE i chęcią pozyskania w jej ramach środków na realizację naszych ambitnych planów. ■

rozmawiał Stefan Przygocki