

*Małgorzata Wejer-Kudelko*

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

*Tomasz Ogrodnik*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Faktoring jako skuteczne narzędzie zarządzania należnościami – studium przypadku

### Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istotnych zalet wprowadzenia usługi faktoringowej na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa. Problem zatorów płatniczych jest dziś częstym powodem upadłości przedsiębiorstw. Antidotum na tego rodzaju kłopoty finansowe może być między innymi faktoring, który definiowany jest jako narzędzie wspierające zarządzanie należnościami. Aktualnie popularność tej usługi wzrasta zarówno w kraju, jak i na świecie, o czym świadczy rosnąca wartość faktoringu oraz liczba faktorów w kraju i na świecie. Przedsiębiorcy coraz chętniej decydują się na wdrożenie faktoringu pomimo występujących kosztów. W niniejszym opracowaniu autorzy opisują faktoring jako skuteczne narzędzie zarządzania należnościami, co oznacza absolutną terminowość wpłat za sprzedane towary bądź usługi. Dzięki faktoringowi podmiot gospodarczy jest stale wypłacalny i nie ma problemów z regulowaniem swych zobowiązań, tym samym może skoncentrować się na swojej podstawowej działalności. Przykładem przedsiębiorstwa, które zdecydowało się na skorzystanie z usługi faktoringowej, jest zaprezentowana spółka XYZ z polskiego rynku mediów. Na podstawie opisu sytuacji przed wprowadzeniem oraz po wprowadzeniu faktoringu autorzy dokonali oceny przydatności tej usługi w aspekcie zarządzania należnościami. Jako metodę badawczą przyjęto studia literaturowe oraz studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** faktoring, zarządzanie należnościami, finansowanie działalności, płynność finansowa  
**Kod klasyfikacji JEL:** G32

## 1. Wprowadzenie

O prosperity przedsiębiorstwa decyduje wysoka sprzedaż, ugruntowana pozycja rynkowa, ale przede wszystkim płynność finansowa. Często solą w oku przedsiębiorcy są nieodzyskane w terminie należności, które uniemożliwiają regulowanie własnych zobowiązań. Taka sytuacja prowadzi do zatorów płatniczych, które w przyszłości mogą doprowadzić nawet do bankructwa. Według *Europejskiego Raportu Płatności 2017 w Polsce* średni okres płatności wynikający z umów w sektorze B2B wynosi 25 dni, ale realnie przedsiębiorcy otrzymują płatność po 32 dniach. Głównymi konsekwencjami opóźnionych płatności są dodatkowe koszty z tytułu odsetek dla państwa, utrata dochodów, brak płynności, zagrożenie istnienia bądź ograniczenia rozwoju firmy, zwolnienia pracowników i niezatrudnianie nowych. Sytuacja wygląda dużo gorzej w segmencie MSP, gdzie aż 81% podmiotów zmaga się z zatorami płatniczymi, a co szósta firma co miesiąc walczy o przeżycie. Przedsiębiorstwa te mają zbyt słabą pozycję rynkową, by dyktować warunki swoim odbiorcom. Z kolei ustawodawca, proponując jakiegokolwiek rozwiązania systemowe, nie rozwiązuje w sposób kompleksowy problemu zatorów płatniczych. W praktyce gospodarczej istnieje szeroka oferta narzędzi finansowych, które w pewnym stopniu pomagają w zarządzaniu należnościami. Przykładem takiego narzędzia jest faktoring, który cieszy się coraz większym uznaniem wśród polskich przedsiębiorców.

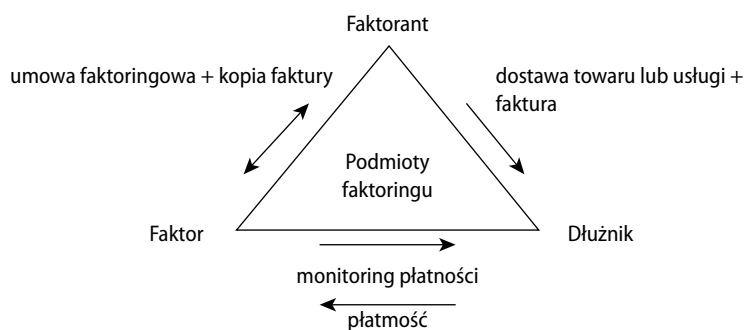
Celem artykułu jest opis konsekwencji wprowadzenia faktoringu na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa. Omówiony przypadek pokazuje istotne zalety faktoringu w kwestii zarządzania należnościami, czego dowodem mogą być m.in. zaprezentowane wyniki finansowe tegoż przedsiębiorstwa. Autorzy charakteryzują faktoring jako skuteczne narzędzie zarządzania należnościami, o czym świadczy terminowość wpłat. W pierwszej części artykułu autorzy opisują i wyjaśniają istotę faktoringu. Druga część dotyczy rozwoju usług faktoringowych w Polsce i na świecie. W części trzeciej autorzy charakteryzują przedsiębiorstwo, które zostało objęte badaniem. Część czwarta zawiera analizę porównawczą wyników finansowych badanego przedsiębiorstwa przed i po wprowadzeniu usługi faktoringowej.

## 2. Istota faktoringu

Faktoring stanowi jedną z form, obok kredytu bankowego, zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie. Podstawą faktoringu jest przeniesienie wierzytelności wynikających z transakcji kupna-sprzedaży na faktora, który z kolei ściąga należności od dłużnika, tym samym finansuje wierzyciela i przejmuje ryzyko braku spłaty. W Polsce najczęściej przyjmuje się, że faktoring to usługa nabycia przez faktora bezspornej i krótkoterminowej należności od faktoranta przed terminem jej wymagalności, pomniejszonej o opłatę za tę usługę na rzecz faktora bez przejścia ryzyka nieotrzymania zapłaty lub z przejściem takiego ryzyka.

Kreczmańska-Gigol<sup>1</sup> zwraca szczególną uwagę, że usługa faktoringowa nie sprowadza się wyłącznie do przelewu należności. Faktoring ma charakter wielofunkcyjny i obejmuje, oprócz finansowania przedsiębiorcy, również przejmowanie ryzyka niewypłacalności dłużnika, prowadzenie rozliczeń należności, inkaso należności i windykację. Usługa faktoringowa wymaga obecności trzech podmiotów: faktoranta, faktora i dłużnika<sup>2</sup>. Faktorem jest dostawca produktów, towarów lub usług. Faktor definiowany jest jako nabywca wierzytelności, najczęściej jest to wyspecjalizowany podmiot finansowy oferujący usługi faktoringowe. Trzeci podmiot – dłużnik, czyli odbiorca towaru lub usługi zobowiązany z tytułu ich nabycia do uiszczenia faktorantowi świadczenia pieniężnego. Występujące współzależności pomiędzy podmiotami faktoringu zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Podmioty uczestniczące w usłudze faktoringowej



Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że pomimo wyróżnionych trzech podmiotów, umowa jest zawierana wyłącznie między dwoma stronami, tj. faktorem i faktorantem. Do umowy dochodzi w momencie, gdy faktorant decyduje się na sprzedaż wierzytelności faktorowi przed upływem terminu płatności, a faktor godzi się ją kupić za określoną opłatą.

Główną zaletą faktoringu jest możliwość aktywnego zarządzania należnościami. W konsekwencji następuje poprawa płynności finansowej, zmniejsza się ryzyko występowania zatorów płatniczych, co przyspiesza rotację środków pieniężnych, poprzez konwersję zamrożonego kapitału w gotówkę. Usługi faktoringowe oznaczają wiele korzyści i zalet, zwłaszcza dla faktoranta, do których zaliczyć można<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> K. Kreczmańska-Gigol, *Faktoring jako jeden z instrumentów zarządzania należnościami i zobowiązaniami handlowymi a struktura kapitału*, Difin, Warszawa 2013, s. 17.

<sup>2</sup> R. Patterson, M. Wejer-Kudelko, *Keeping the Cash Flowing – the Principles and Practice of Modern Trade Credit Management in Poland's Market Economy*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 351.

<sup>3</sup> J. Rubik, *Rola faktoringu w zarządzaniu płynnością finansową jednostki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 668, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 41, s. 476; A. Bagieńska, *Faktoring jako niezbędny instrument finansowy nowoczesnej gospodarki*, w: *Problemy gospodarowania w dobie globalizacji*, red. M. Kunasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 9; A. Dulian, *Faktoring jako*

- poprawę dyscypliny płatniczej kontrahentów,
  - zmniejszenie liczby wierzytelności przeterminowanych,
  - szybszy wpływ środków pieniężnych za zrealizowaną sprzedaż,
  - ochronę przed niewypłacalnością dłużnika,
  - obniżenie kosztów związanych z oferowaniem odbiorcom kredytu kupieckiego,
  - obniżenie kosztów stałych poprzez powierzenie obsługi zarządzania wierzytelnościami faktorowi,
  - obniżenie kosztów z tytułu windykacji należności i strat na należnościach poprzez dokonanie przez firmę faktoringową weryfikacji portfela odbiorców,
  - minimum formalności w porównaniu z kredytem bankowym,
  - zwiększenie sprzedaży bez konieczności angażowania dodatkowych środków finansowych,
  - zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku dostawców przez przedstawienie atrakcyjniejszej oferty, m.in. dłuższych terminów płatności,
  - uzyskanie dodatkowego finansowania bez konieczności zaciągania kredytów,
  - zmniejszenie udziału kapitału własnego firmy w finansowaniu należności.
- Factoring to również pewne mankamenty, do których zalicza się m.in.<sup>4</sup>:
- koszty usługi faktoringowej,
  - zmiana sposobu rozliczania z kontrahentami,
  - osłabienie relacji między dostawcą a odbiorcą (pojawia się trzeci podmiot – faktor),
  - sposób obsługiwanie kontrahentów może mieć wpływ na reputację faktora, a co za tym idzie na poziom przyszłych przychodów ze sprzedaży,
  - przeszkolenie osób zajmujących się obsługą faktoringu,
  - faktoring staje się mało opłacalny przy pojedynczych transakcjach.

Według J. Grzywacza<sup>5</sup> funkcje faktoringu można podzielić na trzy główne kategorie: administracyjną, finansowania i przejęcia ryzyka niewypłacalności dłużnika. W ramach funkcji administracyjnej należy wyszczególnić: badanie wiarygodności dłużnika, prowadzenie rozliczeń z dłużnikami i faktorem oraz monitoring rozliczeń. Do funkcji finansowania zalicza się przekazanie przez faktora faktorantowi gotówki w zamian za przejmowanie długu oraz dodatkowe kredytowanie faktoranta. Ostatnia funkcja faktoringu polega na pełnym lub częściowym przejęciu ryzyka niewypłacalności dłużnika w zależności od zdefiniowanej w umowie formy faktoringu.

---

*instrument zarządzania należnościami i kapitałem obrotowym*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 1, s. 79; Popeanga V., Popescu M., *Financing Working Capital*, „Annals of the University of Petrosani, Economics” 2002, 2, s. 156–157.

<sup>4</sup> D. Nowak, W. Przybylski, *Factoring jako narzędzie wspomagające zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 1, (85), s. 145–146; M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 196.

<sup>5</sup> J. Grzywacz, *Factoring a płynność finansowa przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne” 2014, t. XIX, s. 29.

Na rynku dostępne są następujące rodzaje faktoringu<sup>6</sup>: właściwy (pełny lub bez regresu), niewłaściwy (niepełny lub z regresem) oraz mieszany. Faktoring właściwy charakteryzuje się przejściem ryzyka niewypłacalności dłużnika przez faktora bez możliwości odzyskania przelanych już faktorantowi środków pieniężnych. Oznacza to, że w momencie zaakceptowania przez faktora faktur, faktor nie ma on możliwości ubiegać się o zwrot przelanych wierzytelności z tytułu niewypłacalności dłużnika. Ten rodzaj faktoringu szczególnie polecany jest przedsiębiorcom, którzy dynamicznie rozwijają swoją działalność gospodarczą. Z kolei faktoring niewłaściwy cechuje się tym, że ryzyko niewypłacalności dłużnika przejmuje faktorant, który jest zobowiązany do zwrotu otrzymanej wcześniej płatności, a tym samym będzie zmuszony sam przeprowadzić proces windykacji należności. Faktoringiem niewłaściwym zainteresowani są przede wszystkim przedsiębiorcy dobrze znający swoich odbiorców oraz tacy, którzy mogą sobie pozwolić na przejście części ryzyka. Ostatni rodzaj faktoringu, mieszany zawiera w sobie elementy faktoringu właściwego i niewłaściwego, co oznacza, że faktor może przenieść ryzyko niewypłacalności na faktoranta jedynie do określonej w umowie kwoty.

W praktyce gospodarczej wyróżnia się również faktoring jawny i tajny. W faktoringu jawnym dłużnik zostaje poinformowany o zawartej umowie między faktorem a faktorantem, jednocześnie otrzymując numer rachunku bankowego faktora, na który ma dokonywać przelewów za zakupione towary bądź usługi. Z kolei w faktoringu tajnym dłużnik nie otrzymuje informacji o zawartej umowie między faktorem a faktorantem, a tym samym dokonuje wpłat na rachunek bankowy dostawcy, czyli faktoranta. Natomiast faktorant jest zobowiązany niezwłocznie po otrzymaniu płatności przez dłużnika, przelać kwotę na konto faktora. Ta forma faktoringu jest zarezerwowana dla faktoringu niepełnego i najczęściej dotyczy dłużników, których cechuje dobra kondycja finansowa.

### 3. Rozwój usług faktoringowych w Polsce i na świecie

Na świecie pierwsze usługi faktoringowe pojawiły się w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej w wiekach XVIII i XIX, skąd później dotarły między innymi do Europy<sup>7</sup>. Według danych Polskiego Związku Faktorów faktoring cieszy się największą popularnością właśnie na Starym Kontynencie, gdzie ponad 67% wierzytelności powierzonych jest instytucjom faktoringowym<sup>8</sup>. Najmniejszy odsetek zawieranych umów faktoringowych odnotowano na Bliskim Wschodzie. Wartość faktoringu na świecie w latach 2015 i 2016 zaprezentowano w tabeli 1.

<sup>6</sup> I. Benea, F. Duma, *Financing with Receivables: Factoring, Securitization and Collateral*, „Finance – Challenges of the Future” 2013, vol. 1, iss. 15, s. 83; D. Czerwińska-Kayzer, A. Bieniasz, *Faktoring jako źródło finansowania działalności bieżącej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, s. 87–88.

<sup>7</sup> K. Kreczmańska-Gigol, *Faktoring...*, op.cit., s. 15.

<sup>8</sup> <http://faktoring.pl/faktoring-na-swiecie/>, dostęp 13.02.2018.

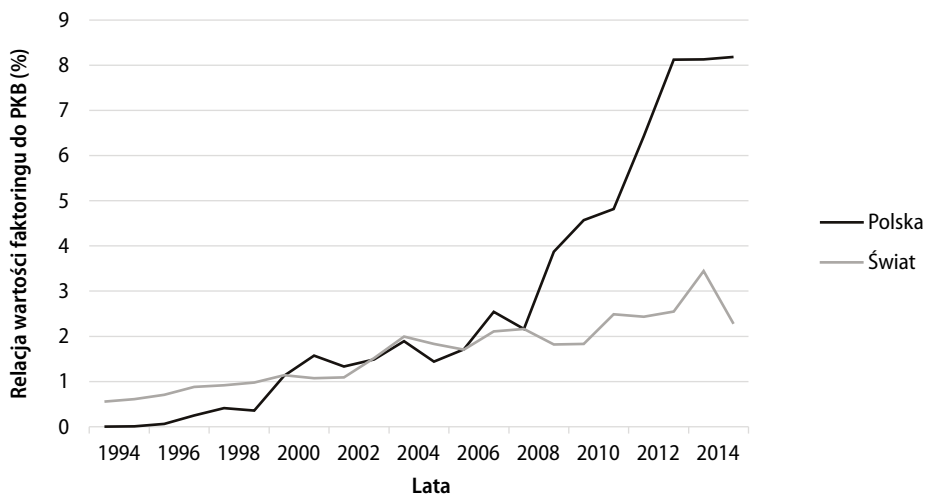
Tabela 1. Udział faktoringu na świecie

Kontynent	Wartość faktoringu w 2015 r. (w mld euro)	Wartość faktoringu w 2016 r. (w mld euro)	Udział (w %)
Afryka	18 721	20 393	0,86
Azja i Pacyfik	596 633	555 550	23,38
Europa	1 557 052	1 592 974	67,05
Bliski Wschód	8 028	7 583	0,32
Ameryka Południowa	100 530	95 072	4
Ameryka Północna	86 826	104 396	4,39
<b>Razem</b>	<b>2 367 790</b>	<b>2 375 967</b>	

Źródło: Polski Związek Faktorów, *Faktoring na świecie*, <http://faktoring.pl/faktoring-na-swiecie/>

W krajach europejskich najczęściej umowy faktoringowe zawierane są w Wielkiej Brytanii (377 mld euro), Francji (248 mld euro), Niemczech (209 mld euro), we Włoszech (190 mld euro) i Hiszpanii (115 mld euro). W Polsce rynek usług faktoringowych zaczął rozwijać się od 1990 r., a pierwszą instytucją oferującą ten rodzaj narzędzia zarządzania należnościami był Bank Gospodarstwa Krajowego<sup>9</sup>. W Polsce dla rynku usług faktoringowych niezwykle istotnym momentem okazał się rok 2008. Wyrażna zmiana została przedstawiona na rysunku 2, gdzie zobrazowano wartość faktoringu do PKB na świecie i w Polsce.

Rysunek 2. Relacja wartości faktoringu do wartości PKB na świecie i w Polsce



Źródło: World Bank, *Total factoring value to GDP (%)*, <http://datamarket.com/data/set/47dx/total-factoring-volume-to-gdp#!ds=47dx!73c9=1q,b&display=line>

<sup>9</sup> M. Czyż, *Faktoring jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, w: *Finanse publiczne i rozwój przedsiębiorczości w regionach*, red. B. Filipiak, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 38, s. 71.

Na podstawie danych zawartych na rysunku 2 należy stwierdzić, że momentem przełomowym okazał się 2008 r., który był odpowiedzią na restrykcyjne warunki kredytowe oferowane przez banki. Od tego momentu rola faktoringu w Polsce wyraźnie wzrosła, a dla przedsiębiorców okazała się alternatywą dla oferowanych usług bankowych.

Obecnie zainteresowanie faktoringiem cieszy się coraz większą popularnością, a świadczy o tym zarówno wartość wierzycelności objętych faktoringiem, liczba faktorantów, jak i liczba podmiotów prowadzących działalność faktoringową. W tabeli 2 przedstawiono rosnącą wartość wierzycelności objętych usługą faktoringową w latach 2015 i 2016 wśród banków i przedsiębiorstw niebankowych.

**Tabela 2. Wartość wierzycelności wykupionych w ciągu roku w latach 2015 i 2016**

Wyszczególnienie	Ogółem		Faktoringowe przedsiębiorstwa niebankowe		Działalność faktoringowa w bankach	
	w mln zł					
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Faktoring krajowy, w tym:	145 348	168 711	86 178	107 224	59 171	61 488
z regresem	59 212	65 706	34 608	41 937	24 603	23 768
bez regresu	79 007	89 350	47 479	56 556	31 528	32 793

Źródło: GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2016 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-faktoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2016-roku,2,12.html>

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że w Polsce większą wartość osiągają umowy faktoringowe bez regresu, a ich wartość w 2016 r. wzrosła w porównaniu z rokiem 2015. Co więcej, większą popularnością wśród faktorantów cieszą się wyspecjalizowane jednostki faktoringowe w porównaniu z bankami. O popularności faktoringu krajowego w Polsce świadczy również rosnąca liczba przedsiębiorstw korzystających z tej usługi, ujęta w tabeli 3.

**Tabela 3. Liczba faktorantów korzystających w ciągu roku z faktoringu w latach 2015 i 2016**

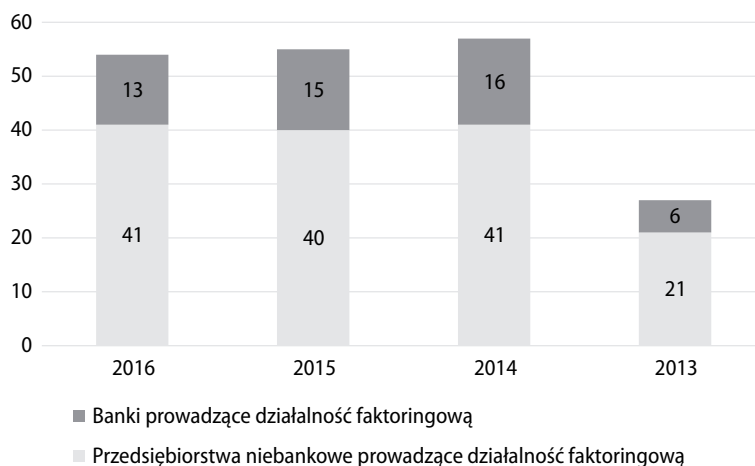
Wyszczególnienie	Ogółem		Faktoringowe przedsiębiorstwa niebankowe		Działalność faktoringowa w bankach	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Faktoring krajowy, w tym:	11 383	13 762	7 473	9 190	3 910	4 572
z regresem	7 487	7 125	5 022	4 656	2 465	2 469
bez regresu	2 284	2 639	1 043	1 321	1 241	1 318

Źródło: jak pod tab. 2.

Z powyższych danych wynika, że liczba przedsiębiorstw korzystających z usług faktoringowych wzrosła z 11 383 do 13 762. Ponadto, przedsiębiorcy bardziej ufają faktoringowi z regresem, co może oznaczać, że faktoringiem obejmują wyłącznie przedsiębiorstwa o dobrej

dyscyplinie płatniczej, co z kolei powoduje, że ryzyko niewypłacalności praktycznie nie istnieje. Również liczba podmiotów prowadzących działalność faktoringową rośnie, co zostało przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Liczba podmiotów prowadzących działalność faktoringową w latach 2013–2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2016, 2015, 2014, 2013*, GUS Departament Studiów Makroekonomicznych i Finansów, Warszawa 2017, 2016, 2015, 2014.

Według powyższych danych zdecydowana większość podmiotów oferujących usługi faktoringowe w Polsce to przedsiębiorstwa niebankowe, które stanowią ok. 60% ogółu firm faktoringowych. Pozostała część to banki, które oprócz swojej podstawowej działalności oferują usługę faktoringową.

## 4. Specyfika działalności przedsiębiorstwa XYZ SA

Przedsiębiorstwo XYZ SA działa na rynku mediów i telewizji internetowej od 1992 r. wyłącznie na terenie Polski. Jest rozpoznawalną marką, a jej obroty obecnie sięgają ponad 1,5 mld zł rocznie. Jego głównymi dostawcami są renomowane przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne, produkujące filmy, programy rozrywkowe, programy sportowe i publicystykę. Dostawcy krajowi zaopatrują przedsiębiorstwo XYZ SA w programy rozrywkowe, publicystyczne oraz sportowe. Od dostawców zagranicznych przedsiębiorstwo nabywa głównie filmy oraz wydarzenia sportowe. Przedsiębiorstwo produkuje również własne programy, takie jak: audycje informacyjne oraz publicystyczne. Od jakości, a przede wszystkim od tego, czy dany film, program lub audycja trafią w gusta odbiorców, zależy oglądalność, co w konsekwencji przekłada się na ilość reklamodawców i wpływy pieniężne z reklam emitowanych podczas tych programów. W ciągu 25 lat przedsiębiorstwo wyrobiło sobie dobrą markę na rynku, jest rozpoznawalne i ma ofertę bardzo ciekawą dla widza.



Przedsiębiorstwo XYZ przykłada szczególną uwagę do wyników badania oglądalności, które świadczą o atrakcyjności wyemitowanego programu. Ma to decydujący wpływ przy ustalaniu oferty cenowej za emitowane reklamy. Główna grupa docelowa na polskim rynku mediów to osoby z przedziału 16–49 lat. Należy podkreślić, iż obecnie ważną grupę odbiorców stanowią pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatekowie, którzy w wyniku polityczno-gospodarczych przemian w Polsce na przełomie lat 80. i 90. są coraz atrakcyjniejszą grupą dla reklamodawców. Przedsiębiorstwo XYZ przygotowuje schemat programu telewizyjnego, tzw. ramówki, w taki sposób, aby dotrzeć do jak największej grupy odbiorców, a tym samym osiągnąć jak najwyższe wskaźniki oglądalności. Trudność polega na sezonowości ramówek, która dotyczy dwóch okresów: wiosny i jesieni. W zależności od poziomu oglądalności część ramówek jest kontynuowana przez następne sezony bądź jest usuwana z emisji. Warto zaznaczyć, iż filmy stanowią zaledwie niewielką część emisji, natomiast publicystyka i informacja to 100% produkcji własnej. Jeśli chodzi o pozostałe dwa okresy, zima i lato, ze względu na niską oglądalność emitowane są wyłącznie powtórki, a z nowości programy typu *talk show*, kabarety i teleturnieje.

Tak wysoki stopień sezonowości ma bezpośredni wpływ na zróżnicowanie wielkości osiągniętych przychodów. Sezony charakteryzujące się wysoką oglądalnością to miesiące wiosenne i jesienne, natomiast sezon niskiej oglądalności to okres letni i zimowy. Wydawać by się mogło, że szczególnie zima powinna być okresem bardzo dochodowym dla branży medialnej, ponieważ charakteryzuje się krótkim dniem, zmniejszoną aktywnością odbiorców i większą chęcią przebywania w domu. Nic bardziej mylnego. Po szczycie reklamowym, który następuje po 26 grudnia, oglądalność po 1 stycznia znacząco spada. Przez kolejne dwa miesiące aż do marca przedsiębiorstwo XYZ nie osiąga już dochodowego poziomu oglądalności. Jedynie wielkie wydarzenia sportowe typu mistrzostwa świata lub Europy albo olimpiady zimowe potrafią obudzić odbiorcę z letargu. Jednak tego typu imprezy są bardzo kosztowne dla emitentów i z reguły pokazywane przez nadawców publicznych (warunek w kontrakcie np. 100 godzin tygodniowo w kanałach obejmujących cały kraj).

Przedsiębiorstwo, aby cokolwiek wyemitować, musi stworzyć produkcję we własnym zakresie lub zakupić ją od firmy zewnętrznej. W przypadku produkcji krajowej, w momencie emisji 60% kosztów jest już uregulowana. Natomiast w przypadku kontraktów zagranicznych większość wyemitowanych produkcji jest opłacona w 100% już przed emisją. Produkcja zagraniczna pozyskiwana jest od renomowanych światowych producentów, z którymi przedsiębiorstwo XYZ współpracuje od wielu lat.

Zakup produkcji krajowej lub zagranicznej o wysokiej oglądalności to klucz do osiągnięcia założonych wyników finansowych. Oczywiście dotyczy to również produkcji własnej. Dlatego też przedsiębiorstwo stale inwestuje w specjalistów od zakupów programów i produkcji.

Przedsiębiorstwo większość swoich przychodów otrzymuje od reklamodawców (domy mediowe). Do największych odbiorców przedsiębiorstwa XYZ zaliczają się: Starcom, Media.com, Dom Mediowy Mec, ZenithOptimedia, Mindshare, Havas, OMD, Vizeum i Carat.

Głównym problemem odbiorców przedsiębiorstwa XYZ jest nieterminowe regulowanie płatności. Faktury z 30-dniowym terminem płatności realizowane są zwykle od 30 do 90 dni po terminie. Dostawcy swoje opóźnienia w płatnościach zwykle tłumaczą nieotrzymaniem płatności od swoich odbiorców. Niemniej jednak zaletą tej sytuacji jest to, że przedsiębiorstwo XYZ zawsze otrzymuje zaległe płatności, choć ze wspomnianym opóźnieniem. Konsekwencją tego jest brak środków bieżących na opłacenie zarówno produkcji, jak i kontraktów wieloletnich.

## 5. Wprowadzenie faktoringu w XYZ SA

Decyzję o wprowadzeniu faktoringu zarząd podjął w IV kwartale 2015 r. ze względu na ciągle wydłużające się terminy płatności. Przedsiębiorstwo stało przed dylematem: czy będzie godzić się na długie terminy płatności, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia zapotrzebowania na kapitał obrotowy, czy skorzysta z faktoringu, co przyspieszy spływ gotówki, a dodatkowo zabezpieczy należności. Wykorzystanie pierwszego lub drugiego wariantu wiąże się z poniesieniem przez przedsiębiorstwo pewnych kosztów, chociaż drugi wariant oprócz kosztu zabezpiecza spływ należności. Decyzja dotycząca wyboru faktoringu nie była jednoznaczna. Usługa ta nie była w owym czasie popularna, a dodatkowo miała opinię drogiej i skomplikowanej. Przy wyborze istotne jest rozróżnienie dwóch usług: kredytu obrotowego wynikającego z wariantu pierwszego oraz faktoringu wynikającego z wariantu drugiego. Celem kredytu obrotowego jest zwiększenie kapitału obrotowego, czego konsekwencją jest wzrost przychodów, bez zabezpieczenia należności krótkoterminowych. Z kolei faktoring jest narzędziem, który pomaga w zarządzaniu należnościami, zabezpiecza spłatę tych należności i ułatwia zarządzanie płynnością finansową. Ostatecznie przedsiębiorstwo XYZ zdecydowało się na wybór drugiego wariantu i skorzystało z usługi faktoringu.

Przed wprowadzeniem usługi faktoringu przedsiębiorstwo miało problemy z otrzymywaniem płatności w terminie. Domy mediowe regulowały swoje zobowiązania, ale znacznie po terminie wymagalności. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo XYZ ze względu na wieloletnią współpracę oraz pozytywne relacje biznesowe nie obciążało domów mediowych odsetkami ustawowymi w obawie przed zerwaniem współpracy i przejściem do konkurencji. Stan należności przedsiębiorstwa XYZ przed wprowadzeniem usługi faktoringowej ujęto w tabeli 4.

Z tabeli 4 wynika, że w 2015 r. tylko od 48 do 54% należności było regulowanych terminowo. Reszta płatności wpływała w okresie od 30 do 180 dni po terminie zapadalności faktury. W wartościach były to kwoty od 164,75 do 212,48 mln zł. Jedna czwarta zaległych płatności wpływała na konto do 30 dni od wymaganego terminu płatności, ok. 10% należności wpływało w okresie od 31–61 dni, 7–8% należności wpływało od 61 do 81 dni. W przypadku ramówek wiosennej i jesiennej (kwartał I i III), a więc w okresie najwyższych wpływów, wskaźnik należności płatnych w terminie był niższy niż w ramówkach letniej i zimowej (kwartał II

i IV). Wynikało to z faktu, że dodatkowi klienci płacili znacznie gorzej niż stali, którzy byli związani z przedsiębiorstwem od wielu lat.

Tabela 4. Stan należności przedsiębiorstwa XYZ przed wprowadzeniem faktoringu w 2015 r.

Kwartaly	Należności w tys zł	W dniach								Należności przettermiowane w tys. zł	Należności płacone w terminie w tys. zł	Należności przettermiowane w %	Należności płacone w terminie w %
		1–30	w %	31–61	w %	61–181	w %	181–360	w %				
I	300 000	70 200	23,40	29 800	9,93	21 400	7,13	13 850	4,62	135 250	164 750	45,08	54,92
II	410 000	110 450	26,94	45 300	11,05	32 350	7,89	24 700	6,02	212 800	197 200	51,90	48,10
III	320 000	73 400	22,94	32 800	10,25	22 400	7,00	17 800	5,56	146 400	173 600	45,75	54,25
IV	460 000	127 300	27,67	53 340	11,60	38 580	8,39	28 300	6,15	247 520	212 480	53,81	46,19
Suma	1 490 000									741 972			

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa XYZ SA.

Do 2015 r. proces windykacji przeprowadzany był wewnątrz przedsiębiorstwa XYZ. Za ściąganie należności były odpowiedzialne osoby z działu księgowości i sprzedaży. Docełowo było to 4 pracowników, których windykacja nie była głównym obowiązkiem, stąd też ich skuteczność była niewielka. Najczęściej zajmowały się one windykacją polubowną, która polegała na monitorowaniu płatności, wykonywaniu telefonów upominających oraz wysyłaniu wezwań ponagląjących do zapłaty. Windykacją przymusową, czyli sądowo-egzekucyjną, zajmował się już radca prawny ze spółki. Jak widać zatem, windykacją w przedsiębiorstwie zajmowało się minimum 5 osób, dla których nie było to jednak zajęcie główne i których skuteczność była niewielka.

Przedsiębiorstwo po wyborze w 2016 r. firmy faktoringowej (ING Commercial Finance S.A.) oraz po analizie różnego rodzaju faktoringu zdecydowało się na faktoring pełny (bez regresu). Ten rodzaj faktoringu polega na wykupie przez faktora wierzytelności handlowych oraz przejęciu ryzyka związanego z niewypłacalnością dłużnika. Do faktora należy egzekwowanie należności od dłużnika, tym samym jest odpowiedzialny za wypłacalność kontrahentów. W tym przypadku instytucja faktoringowa w swoim interesie dokonuje oceny wypłacalności dłużnika.

Przedsiębiorstwo zdecydowało się na ten rodzaj faktoringu, gdyż zna swoich kontrahentów. Są to z reguły duże, ustabilizowane firmy o wysokim poziomie zdolności kredytowej. Od kontrahentów, z którymi przedsiębiorstwo dopiero rozpoczyna współpracę, wymagane jest zabezpieczenie na pierwsze 2 lata. Kolejnym argumentem przemawiającym za tą formą faktoringu były koszty finansowania. W przypadku tak dobrych kontrahentów koszty faktoringu bez regresu były nieznacznie wyższe od kosztów faktoringu z regresem. Dodatkowo

przedsiębiorstwo nie musiało angażować swoich ludzi do obsługi procesu windykacyjnego. To zostało po stronie banku.

Przedsiębiorstwo od 2016 r. posiada w ING Commercial Finance S.A. linię faktoringową na kwotę 150 mln zł. Linia ta jest wykorzystywana w 80–100%. Zabezpieczeniem limitu jest weksel *in blanco* i pełnomocnictwo do rachunku bieżącego. Należności przedsiębiorstwa są ubezpieczone i faktor przejmuje obowiązki przedsiębiorstwa wynikające z polisy. Maksymalny termin nabytych wierzytelności został ustalony pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem na 120 dni, z możliwością przedłużenia spłaty o dodatkowe 30 dni. Odsetki od wykupionych wierzytelności wynoszą WIBOR 1M, (stawka na dzień 1 czerwca 2016 r. wyniosła 1,6%<sup>10</sup>), powiększone o marżę 1,3%; razem nominalny koszt wyniósł 2,9%. Dodatkowymi kosztami w faktoringu są: prowizja od przyznania limitu 0,15%, prowizja za przejęcie ryzyka odpowiedzialności odbiorcy 0,15%, prowizja od nabytej wierzytelności, która związana jest z terminem wykupu i wynosi 0,2% w wypadku terminu do 60 dni, 0,3% do 120 dni. Powyżej 120 dni prowizja od nabytej wierzytelności wzrasta do 0,45%. Zaliczka na wykup wierzytelności wynosi 100%.

Gotówka na rachunek przedsiębiorstwa wpływa w ciągu zaledwie kilku godzin od momentu przekazania faktur do procedury faktoringu. Przedsiębiorstwo ma do dyspozycji środki, które wcześniej otrzymywało najwcześniej po 30 dniach. Co więcej, nie wymaga przekazywania tych czynności innym pracownikom zatrudnionym w przedsiębiorstwie; te usługi są zagwarantowane przez faktora. Przedsiębiorstwo otrzymuje wcześniej gotówkę, czyli zwiększa ilość kapitału obrotowego. Kapitał ten służy między innymi: do regulowania bieżących płatności i generowania odsetek z tytułu zgromadzonych środków na rachunku bankowym. Na dzień 1 czerwca 2016 r. stopa WIBOR 1M wyniosła 1,4%<sup>11</sup>, w bankach komercyjnych, średnio 1,32%. Zatem całkowity koszt z tytułu wdrożenia usługi faktoringu, po uwzględnieniu kosztów osobowych, szybszego wpływu gotówki oraz lokowania środków pieniężnych wyniósł ok. 1,4%. W wyniku wprowadzenia faktoringu przedsiębiorstwo znacznie poprawiło wskaźniki finansowe, również te, które w szczególności leżą w zainteresowaniu rynków kapitałowych i mają wpływ na cenę pieniądza przy użyciu finansowania zewnętrznego.

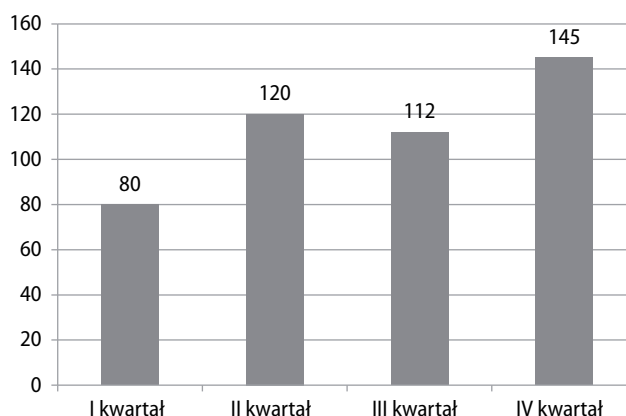
Wdrożenie usługi faktoringu, oprócz wyżej wymienionych zalet, wprowadziło wiele udogodnień w przedsiębiorstwie. Po pierwsze, przedsiębiorstwo uzyskało możliwość otrzymywania dodatkowych informacji o kontrahencie ze strony firmy faktoringowej, o pojawiających się trudnościach finansowych. Przedsiębiorstwo XYZ w znacznym sposób poprawiło planowanie finansowe w wyniku ograniczenia stałych opóźnień w płatnościach. Faktoring umożliwił podpisanie kontraktów z odbiorcami, którzy żądali nieakceptowanych terminów płatności i z którymi współpraca była niemożliwa. Umowa faktoringowa jest tak skonstruowana, że jeżeli przedsiębiorstwo ma nadwyżki finansowe w danym momencie, nie daje faktur do inkasa, obniża w ten sposób swoje koszty.

<sup>10</sup> <https://www.money.pl/pieniadze/depozyty/zlotowearch/>

<sup>11</sup> Ibidem.

Przedsiębiorstwo w pierwszym roku funkcjonowania umowy faktoringu aktywnie korzystało z tego instrumentu. W każdym kwartale, gdy uwzględni się sezonowość, wartość należności poddawanych faktoringowi wykazała tendencję wzrostową. Spowodowało to przyspieszenie wpływu gotówki na konto i pozwoliło na bardziej efektywne zarządzanie tymi środkami. Wartość wierzytelności poddanych faktoringowi została przedstawiona na rysunku 4.

Rysunek 4. Wartość wierzytelności poddanych faktoringowi w 2016 r. (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa XYZ SA.

W ramach usługi faktoringu przedsiębiorstwo oddało portfel wierzytelności wyłącznie tych kontrahentów, którzy nie regulowali swoich zobowiązań terminowo. Pozostali kontrahenci nie zostali objęci tą usługą. Nie było większych sprzeciwów ze strony odbiorców faktur, kiedy przedsiębiorstwo poinformowało ich, że wierzytelności zostały podane procesowi faktoringu. Wartość należności po wprowadzeniu faktoringu w przedsiębiorstwie XYZ została ujęta w tabeli 5.

Po wprowadzeniu usługi faktoringu przedsiębiorstwo znacznie poprawiło ściągalność należności. Wartość przeterminowanych należności za I kwartał 2015 r. w stosunku do I kwartału 2016 r. zmniejszyła się o 67,5 mln zł. W kolejnych kwartałach było to odpowiednio: II kwartał 95,7 mln zł, III kwartał 66,6 mln zł, IV kwartał 100,8 mln zł. W ujęciu procentowym terminowość regulowania należności zwiększyła się z 72,33–76,6% do 85–91%, w przedziale do 30 dni. W kolejnych przedziałach ściągalność należności poprawiała się nawet o ponad 50%, II przedział 31–61 dni. W wyniku szybszego wpływu gotówki, przedsiębiorstwo nie musiało korzystać z kredytu obrotowego i miało więcej środków na prowadzenie własnej działalności. Znacznie poprawiło to wskaźniki płynności oraz usprawniło zarządzanie gotówką.

Warto w tym przypadku również wspomnieć o problemach administracyjnych związanych z wprowadzeniem faktoringu. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa nie było ich za wiele. Faktoring nie okazał się usługą, która wymagała szczególnych umiejętności pracowników działu finansowego. System księgowy przedsiębiorstwa był na tyle sprawny

i wydolny, że pozwalał na eksport danych z faktury poddawanej procedurze oraz miał możliwość importu tych danych do programu faktoringowego. Prace dostosowawcze były po stronie działu IT przedsiębiorstwa i działu IT firmy faktoringowej. Dodatkowo system księgowy przedsiębiorstwa wspierany był w usłudze faktoringu poprzez system bankowości internetowej firmy faktoringowej. Pracownicy przedsiębiorstwa zostali przeszkoleni w zakresie obsługi faktoringowej.

Tabela 5. Stan należności po wprowadzeniu faktoringu w 2016 r.

Kwartaly	W tys. zł	W dniach								Należności przeterminowane	Należności płacone w terminie	Należności przeterminowane	Należności płacone w terminie
		1-30	w %	31-60	w %	61-180	w %	181-360	w %	w tys. zł	w tys. zł	w %	w %
I	310 000	30 400	9,81	13 200	4,26	14 500	4,68	9 650	3,11	67 750	242 250	21,85	78,15
II	418 000	60 780	14,54	24 000	5,74	18 760	4,49	13 560	3,24	117 100	300 900	28,01	71,99
III	333 000	35 460	10,65	18 520	5,56	14 630	4,39	11 230	3,37	79 840	253 160	23,98	76,02
IV	479 000	75 230	15,71	31 250	6,52	22 350	4,67	17 850	3,73	146 680	332 320	30,62	69,38
Suma	1 540 000									411 371			

Źródło: jak pod tab. 4.

## 6. Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie należnościami jest istotną cechą nowoczesnego przedsiębiorstwa. Ma decydujący wpływ na płynność finansową, a co za tym idzie na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Faktoring jest instrumentem, który wspiera zarządzanie należnościami, a tym samym przeciwdziała powstawaniu zatorów płatniczych. Warto również podkreślić, że faktoring nie wpływa negatywnie na relacje między dostawcą a odbiorcą. O jego zaletach świadczą dane zawarte w artykule, które pokazują bardzo szybki rozwój tego instrumentu zarówno w Polsce, jak i za granicą. Opisany przypadek przedsiębiorstwa XYZ jest dowodem na skuteczność zastosowania faktoringu w praktyce gospodarczej, ponieważ gwarantuje terminowość wpłat odbiorców. Z jednej strony poprawie uległa ściągalność należności, co bezpośrednio przełożyło się na płynność finansową, z drugiej strony pracownicy działu księgowości i sprzedaży nie byli już zaangażowani w proces windykacji. Istotny jest również fakt, że faktoring nie wpłynął na pogorszenie relacji z kontrahentami.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Bagieńska A., *Faktoring jako niezbędny instrument finansowy nowoczesnej gospodarki*, w: *Problemy gospodarowania w dobie globalizacji*, red. M. Kunasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
2. Benea I., Duma F., *Financing with Receivables: Factoring, Securitization and Collateral*, „Finance – Challenges of the Future” 2013, vol. 1, iss. 15.
3. Czerwińska-Kayzer D., Bieniasz A., *Faktoring jako źródło finansowania działalności bieżącej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 66.
4. Czyż M., *Faktoring jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, w: *Finanse publiczne i rozwój przedsiębiorczości w regionach*, red. B. Filipiak, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 38.
5. Dulian A., *Faktoring jako instrument zarządzania należnościami i kapitałem obrotowym*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 1.
6. Grzywacz J., *Faktoring a płynność finansowa przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne” 2014, t. XIX.
7. Kreczmańska-Gigol K., *Faktoring jako jeden z instrumentów zarządzania należnościami i zobowiązaniami handlowymi a struktura kapitału*, Difin, Warszawa 2013.
8. Nowak D., Przybylski W., *Faktoring jako narzędzie wspomagające zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 1(85).
9. Patterson R., Wejer-Kudelko M., *Keeping the Cash Flowing – the Principles and Practice of Modern Trade Credit Management in Poland’s Market Economy*, CeDeWu, Warszawa 2018.
10. Popeanga V., Popescu M., *Financing Working Capital*, „Annals of the University of Petrosani, Economics” 2002, 2.
11. Rubik J., *Rola faktoringu w zarządzaniu płynnością finansową jednostki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” Nr 668, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 41.
12. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

### Źródła internetowe

1. *Europejski Raport Płatności 2017 w Polsce*, <https://www.intrum.com/globalassets/countries/poland/newsletter/epr-polska-2017.pdf>
2. <http://datamarket.com/data/set/47dx/total-factoring-volume-to-gdp#!ds=47dx!73c9=1q.b&display=line>
3. <http://faktoring.pl/faktoring-na-swiecie/>
4. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-faktoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2014-r-,2,10.html>

5. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2015-roku,2,11.html>
6. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2016-roku,2,12.html>
7. <https://www.money.pl/pieniadze/depozyty/zlotowearch/>

---

## Factoring as an Effective Accounts Receivable Management Tool – case study

---

### Summary

This paper presents important advantages of using factoring in a business practice. Payment backlogs often lead to bankruptcies. Factoring, understood as a tool that supports accounts receivable management, is a remedy to such financial problems. Nowadays, the factoring service has been gaining in popularity domestically and abroad, which is evidenced by its increasing value and the number of factors (third parties) in the country and abroad. Entrepreneurs are more and more willing to avail themselves of factoring, despite the costs involved. In the paper, the authors present factoring as an effective accounts receivable management tool, which ensures absolutely timely payments for goods or services they sold. Factoring ensures solvency to businesses and frees them from problems involved in paying their liabilities, helping them to focus on the core business. The XYZ company from the Polish media market is an example of a business using factoring services. Based on the description of its performance before and after factoring has been put in place, the authors assessed the usefulness of the service for accounts receivable management. Research methods include literature and case studies.

**Keywords:** factoring, managing accounts receivable, business financing, liquidity

---