2025

Rok XV

FAKTORING

Almanach Polskiego Związku Faktorów

Ważne tematy rocznika

- Analiza rynku faktoringu w Polsce w roku 2024
- Przegląd sytuacji faktoringu w Europie w roku 2024
- Wpływ nowoczesnych technologii IT na branżę faktoringową
- Rola sztucznej inteligencji w usługach faktoringowych („wejście smoka")
- Charakterystyka osób pracujących w faktoringu – zmiany pokoleniowe i ich znaczenie
- Konsekwencje prawne związane z korektami faktur VAT
- ESG w branży faktoringowej – przyszłość zrównoważonego rozwoju
- Wybrane fragmenty prac dyplomowych i magisterskich nagrodzonych w konkursie o „Złote Pióro PZF"

POLSKI ZWIĄZEK FAKTORÓW

FAKTORING

POLSKI
ZWIĄZEK
FAKTORÓW

2025

Rok XV

FAKTORING

Almanach Polskiego Związku Faktorów

Pod redakcją
Tomasza Biernata

Opracowanie naukowe części konkursowej
prof. dr hab. Dorota Korenik

Polski Związek Faktorów
Warszawa 2025

Projekt okładki i stron tytułowych
Amadeusz Targoński
(Illustration © Copyright by Eti Swinford / Dreamstime.com)

Opracowanie redakcyjne
Konrad Babiarz
Piotr Sanetra

Redakcja techniczna, opracowanie komputerowe
Paweł Niczyporuk

Opracowanie komputerowe wkładki kolorowej
Robert Kryński / Studio DTP Academicon

© Copyright by Polski Związek Faktorów, Warszawa 2025

ISSN 2083-8778

Polski Związek Faktorów
ul. Marszałkowska 126/134
00-008 Warszawa
www.faktoring.pl

Norbertinum
Wydawnictwo – Drukarnia – Księgarnia
spółka z o.o.
ul. Długa 5, 20-346 Lublin
tel. +48 81 744 11 58, fax +48 81 744 11 48
norbertinum@norbertinum.pl www.norbertinum.pl

Spis treści

Przedmowa (*Tomasz Biernat*) 7

Część I
Faktoring w praktyce

DARIUSZ STEĆ
Rynek faktoringu w Polsce w 2024 roku 15

EU FEDERATION
Rynek faktoringu zwalnia w 2024 roku. Po raz pierwszy po pandemii 25

PIOTR GĄSIOROWSKI
Faktoring nowoczesny 29

KAROL LESZCZYŃSKI
Nowoczesny faktoring na drodze do cyfryzacji – od technologii
po doświadczenia użytkownika 41

JAKUB NORMAN
Od papieru do Internetu. Ewolucja faktoringu w Polsce i na świecie
w erze embedded finance, e-commerce oraz AI 47

WOJCIECH DĄBROWSKI
Spotkanie sztucznej inteligencji z faktoringiem –
jak AI zmieni Twoją pracę 59

DANIEL HUSZÁR
Od GUI do AI – zmiana narracji w finansowaniu należności 77

ŁUKASZ ZAWADA
Integracja z rejestrami publicznymi przez BIK –
nowy wymiar bezpieczeństwa i efektywności dla firm faktoringowych 83

PAWEŁ MUSIAŁOWSKI
Skuteczne zespoły wielopokoleniowe 87

BARBARA DZIDA
Faktoring w erze młodych przedsiębiorców. Jak pokolenia milenialsów
i Gen Z zmieniają branżę finansową 101

NATALIA IWAN
Polityka ESG – czy czeka nas odwrót od zrównoważonego rozwoju?
Perspektywa globalna i lokalna. Konsekwencje dla MŚP w Polsce 111

BARTOSZ NADRA
Prawne problemy korygowania faktury VAT objętej cesją wierzytelności ... 119

Część II
Faktoring w teorii

Wstęp (*prof. dr hab. Dorota Korenik*) 135

TOMASZ WAWRYŁO
Specyfika windykacji należności w przedsiębiorstwie faktoringowym 137

MICHAŁ WYSOCKI
Świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce 177

O Autorach 223

Przedmowa

Przed Państwem „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów" (rok 2025), już XV tom cyklicznego wydawnictwa Polskiego Związku Faktorów. Tematy omawiane w Almanachu, w jego części praktycznej, odnoszą do spraw i sytuacji wynikających z bieżącej działalności branży faktoringowej w Polsce i w Europie. Wydawnictwo zawiera opracowania praktyków, specjalistów zatrudnionych w tym sektorze usług finansowych oraz w firmach z nim kooperujących. Problemy analizowane w tej części Almanachu odnoszą się do rzeczywistych zdarzeń i tworzą fotografię aktualnego otoczenia, w jakim działa branża. Omawiane zagadnienia pozwalają skonfrontować doświadczenia czytelnika z wiedzą i praktyką autorów artykułów, dzięki czemu wydawnictwo jest użyteczne dla pracowników firm faktoringowych, naukowców oraz studentów wyższych uczelni o profilu ekonomicznym.

W teoretycznej części wydawnictwa prezentujemy fragmenty prac nagrodzonych w konkursie o „Złote Pióro PZF". Wyboru materiałów i ich redakcji naukowej dokonała prof. dr hab. Dorota Korenik z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Pierwsze rozdziały praktycznej części tegorocznego Almanachu są poświęcone analizie rynku faktoringu w Polsce i w Europie w 2024 roku. Czytelnik znajdzie tu kluczowe dane dotyczące wartości nabytych wierzytelności, liczby klientów, liczby faktur oraz udziału Polski w europejskim rynku faktoringowym.

Dariusz Steć charakteryzuje strukturę klientów (przede wszystkim MŚP oraz rosnący udział mikrofirm) i podkreśla korzyści płynące z faktoringu, zwłaszcza w trudnych czasach gospodarczych. Dane statystyczne wykorzystane w tych artykułach pochodzą z badań własnych Związku, Głównego Urzędu Statystycznego oraz EU Federation for Factoring Industry.

Artykuł trzeci – *Faktoring nowoczesny* – prezentuje faktoring jako elastyczną, innowacyjną i zaawansowaną formę finansowania przedsiębiorstw, która wykracza poza tradycyjne schematy bankowości czy ubezpieczeń. Piotr Gąsiorowski porównuje faktoring do *tradingu*, podkreślając kluczowe

znaczenie płynności finansowej zarówno na rynku, jak i w portfelu klientów. Omawia mechanizmy zarządzania płynnością i ryzykiem, sposoby selekcji klientów oraz praktyki monitorowania i windykacji wierzytelności. Zwraca uwagę na wyzwania związane z wyjściem z ryzykownych transakcji oraz znaczenie dokumentacji i jakości wierzytelności jako nowoczesnego, twardego zabezpieczenia finansowego. Oprócz opisów i analiz różnych form usług faktoringu Gąsiorowski stawia pytania o praktyczne wykorzystanie dostępnych narzędzi do mierzenia płynności i o sposoby efektywnego zarządzania portfelem faktoringowym.

W tekście czwartym – *Nowoczesny faktoring na drodze do cyfryzacji – od technologii po doświadczenia użytkownika* – Karol Leszczyński omawia procesy cyfryzacji branży faktoringowej. Podkreśla konieczność dostosowania się do rosnących wymagań klientów, poprawy efektywności operacyjnej oraz zwiększenia elastyczności technologicznej. Wymienia trzy filary skutecznego wdrożenia systemu IT dla faktoringu. Pierwszy to kluczowy dla sukcesu systemów faktoringowych zaawansowany UX (doświadczenie użytkownika). Drugi to elastyczna architektura technologiczna – przykładem jest System Comarch Faktoring, bardzo elastyczny, niezawodny i szybki, wykorzystujący modularną architekturę mikroserwisów, opartą na REST API, co umożliwia szybką integrację z zewnętrznymi systemami. Trzecim filarem jest przemyślana strategia migracji danych. Model Comarchu stosuje dwie główne strategie migracji: Big Bang oraz Friends and Family, które pozwalają na bezpieczne i efektywne przejście na nowy system. Przykłady wdrożeń pokazują, jak nowoczesne podejście do UX i technologii może poprawić konkurencyjność, satysfakcję klientów i efektywność operacyjną.

Jakub Norman w artykule zatytułowanym *Od papieru do Internetu. Ewolucja faktoringu w Polsce i na świecie w erze embedded finance, e-commerce i AI* prowadzi nas przez historię faktoringu i opowiada o dynamicznych przemianach, jakie zaszły w świecie finansów na przestrzeni ostatnich dekad. Znajdują się tu nie tylko fakty, dane i liczby, które obrazują skalę tego zjawiska, ale przede wszystkim wyjaśnienie, jak technologie cyfrowe, wstąpienie Polski do Unii Europejskiej i globalizacja usług wpłynęły na dostępność i charakter nowoczesnych narzędzi finansowych. Lektura tego tekstu pozwala m.in. zobaczyć, jak faktoring z niszowego produktu stał się kluczową infrastrukturą gospodarki – zarówno globalnej, jak i polskiej, poznać konkretne liczby i trendy ilustrujące skalę oraz tempo zmian, a także dowiedzieć się, z jakimi trudnościami mierzyły się kiedyś firmy i jak radykalnie skróciły się procedury finansowania dzięki digitalizacji. Norman pozwala

nam lepiej zrozumieć mechanizmy rządzące współczesną gospodarką i rolę technologii w jej rozwoju.

Wojciech Dąbrowski w artykule *Spotkanie sztucznej inteligencji z faktoringiem – jak AI zmieni Twoją pracę* dokonuje przeglądu nowoczesnych rozwiązań AI, które mogą zrewolucjonizować branżę faktoringową. Jest to zarazem ciekawy, praktyczny przewodnik po możliwościach, jakie daje integracja sztucznej inteligencji z codzienną pracą. Tekst przedstawia dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji (AI) i jej rosnący wpływ na codzienne życie. Opisuje przełomowe wydarzenia w historii AI, od testu Turinga i konferencji w Dartmouth w 1956 roku, przez takie osiągnięcia, jak: Eliza, Deep Blue, Watson czy AlphaGo, aż po szybki wzrost popularności narzędzi takich jak ChatGPT od 2022 roku. Wyjaśnia także, czym według unijnego AI Act jest system sztucznej inteligencji – to maszyna zdolna do autonomicznego działania, adaptacji i generowania wyników na podstawie danych wejściowych, które mogą wpływać na otoczenie fizyczne lub wirtualne.

W artykule siódmym – *Od GUI do AI – zmiana narracji w finansowaniu należności* – przeczytamy o ewolucji technologii w branży finansowania należności: od zmian graficznych interfejsów użytkownika po implementację sztucznej inteligencji. Autor podkreśla, że posiadanie danych to nie to samo, co ich zrozumienie. Przewiduje, że duże modele językowe (LLM) mogą stać się nowym rodzajem interfejsu, który umożliwi przeszukiwanie zasobów danych poprzez mowę, a nie kliknięcia. Przykłady z innych branż, takich jak muzyka, pokazują, jak nowe narzędzia mogą zmienić sposób dostępu do informacji, nie naprawiając samych plików, ale zmieniając ścieżkę dostępu do nich.

W tekście ósmym, zatytułowanym *Integracja z rejestrami publicznymi przez BIK – nowy wymiar bezpieczeństwa i efektywności dla firm faktoringowych*, Łukasz Zawada omawia zalety rozwiązań opracowanych w BIK. Dzięki integracji BIK z rejestrami publicznymi (KRS, CEIDG, REGON) firmy faktoringowe otrzymują możliwość kompleksowej i wielopoziomowej weryfikacji kontrahentów, co zwiększa bezpieczeństwo i wiarygodność transakcji. Automatyzacja pozyskiwania danych przez BIK skraca czas podejmowania decyzji o finansowaniu (*time to money*), a to przekłada się na lepszą obsługę klienta i przewagę konkurencyjną. Autor podkreśla istotną korzyść w postaci lepszej oceny ryzyka dzięki dostępowi do danych o szerokim zakresie, co przekłada się na wyższą jakość portfela klientów i ograniczenie strat finansowych.

Najistotniejsze kwestie poruszane w kolejnym artykule – *Skuteczne zespoły wielopokoleniowe* – dotyczą przede wszystkim znaczenia różnic międzypokoleniowych, przyczyn ich intensyfikacji oraz potrzeby wyjścia poza stereotypowe postrzeganie pokoleń. Autor zwraca uwagę na to, że generacje kształtują się pod wpływem realiów, w których dorastają, a współczesne tempo zmian społecznych sprawia, że różnice te są dziś szczególnie wyraźne. Podkreśla również niebezpieczeństwo szufladkowania i stygmatyzowania poszczególnych pokoleń, wskazując na wagę socjologicznego i psychologicznego podejścia, które lepiej oddaje złożoność omawianych zjawisk.

Barbara Dziada, autorka dziesiątego artykułu, zatytułowanego *Faktoring w erze młodych przedsiębiorców. Jak pokolenia milenialsów i Gen Z zmieniają branżę finansową*, analizując polski rynek faktoringu i transformacji cyfrowej z 2024 roku oraz najnowsze raporty i badania branżowe (Ernst & Young, Delloite), przedstawia zmiany zachodzące na rynku finansowym i w branży faktoringowej w związku z pojawieniem się nowych pokoleń młodych przedsiębiorców, głównie Generacji Z i milenialsów. Opisuje ich cyfrowe nawyki, oczekiwania wobec usług finansowych oraz wpływ na strategie firm faktoringowych w Polsce. Szczególną rolę może odegrać Gen Z jako pierwsza grupa w pełni cyfrowych przedsiębiorców, którzy oczekują szybkich, transparentnych i nowoczesnych rozwiązań finansowych, a także wykazują większy pragmatyzm i ostrożność w kwestiach finansowych niż poprzednie pokolenia. Autorka artykułu prowadzi nas przez tę tematykę, pokazując dane z raportów na tle codziennych obserwacji i doświadczeń zdobytych podczas wieloletniej pracy w jednej z czołowych firm faktoringowych.

W artykule *Polityka ESG – czy czeka nas odwrót od zrównoważonego rozwoju? Perspektywa globalna i lokalna. Konsekwencje dla MŚP w Polsce* – Natalia Iwan identyfikuje niezwykle istotną rolę USA i prezydentury Donalda Trumpa dla przyszłości ESG. Pisze, że zmiany zachodzące w Stanach Zjednoczonych mogą znacząco osłabić rozwój polityki ESG w skali globalnej. Krytyczne podejście prezydenta Trumpa do ESG jest, według autorki, przeszkodą dla wolności gospodarczej. Dowodzi tego fakt wycofania USA z porozumienia paryskiego, a w dalszej przyszłości możliwa jest rezygnacja dużych amerykańskich funduszy inwestycyjnych z polityki ESG. Taka sytuacja stanowi zagrożenie efektem domina i w innych krajach. Globalne konsekwencje tych zmian w ocenie autorki ograniczą presje regulacyjne oraz zmiany podejścia inwestorów i instytucji finansowych do praktyk ESG.

Aspekty prawne funkcjonowania branży były zawsze dla faktorów niezwykle interesujące, stąd treści zawarte w artykule zatytułowanym *Prawne*

problemy korygowania faktury VAT objętej cesją wierzytelności. Bartosz Nadra omawia problematykę korygowania faktur VAT objętych cesją wierzytelności w ramach umów faktoringowych. Przedstawia wyzwania prawne i operacyjne związane z tym zagadnieniem, zwłaszcza brak jednoznacznych przepisów prawnych oraz rozbieżności interpretacyjne dotyczące zakresu uprawnień i obowiązków stron: faktoranta (cedenta), faktora (cesjonariusza) oraz dłużnika faktoringowego. Autor wyjaśnia, że korekta faktury możliwa jest tylko na podstawie określonych zdarzeń prawnych oraz że po dokonaniu cesji część kompetencji przechodzi na cesjonariusza. Wskazuje na znaczenie umów cywilnoprawnych, zawiadomienia o cesji oraz orzecznictwa sądowego, prezentując dwie główne zasady wynikające z wyroków: po pierwsze, cesja nie może pogorszyć sytuacji prawnej dłużnika, a po drugie, po zawiadomieniu o cesji nie można dokonywać zmian w wierzytelności bez zgody cesjonariusza (faktora). Tekst ilustruje te kwestie wyrokami sądów, podkreślając rolę zarówno przepisów Kodeksu cywilnego, jak i praktyki orzeczniczej.

Druga część „Faktoringu" 2025 zawiera wybór materiałów z prac obronionych w roku akademickim 2023/2024; redakcją naukową opatrzyła te teksty prof. dr hab. Dorota Korenik z wrocławskiego Uniwersytetu Ekonomicznego. Prezentowane wyciągi z prac zawierają informacje o działalności faktoringowej w kontekście badań uniwersyteckich, mają bardziej teoretyczny, akademicki charakter. PZF z radością odnotowuje niesłabnące zainteresowanie studentów studiów wyższych zagadnieniami prawnymi oraz funkcjonowaniem usług faktoringowych.

W 2024 roku w konkursie o „Złote Pióro PZF" główne nagrody przyznano: Michałowi Wysockiemu za pracę magisterską zatytułowaną „Świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce", przygotowaną pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Kreczmańskiej-Gigol, prof. SGH, i Tomaszowi Wawryle za pracę dyplomową pt. „Specyfika windykacji należności w przedsiębiorstwie faktoringowym", przygotowaną pod kierunkiem dr Doroty Podedwornej-Tarnowskiej. Obydwaj laureaci są absolwentami Szkoły Głównej Handlowej.

Życzę przyjemnej lektury.

Tomasz Biernat
Redaktor prowadzący

Część I

Faktoring w praktyce

DARIUSZ STEĆ

Rynek faktoringu w Polsce w 2024 roku

Po słabym dla faktoringu 2023 roku rok 2024 przyniósł istotne ożywienie w branży, a wartość nabytych wierzytelności przez podmioty zrzeszone w Polskim Związku Faktorów, skupiającym 24 firmy faktoringowe i banki, osiągnęła 471 mld złotych i była o 4,7% większa niż w roku 2023. Z faktoringu skorzystało w tym okresie ponad 27 tys. klientów, skupionych zostało blisko 29 mln faktur. W efekcie Polska jest 8. największym rynkiem faktoringowym w Europie.

Podstawowym profitem dla przedsiębiorcy korzystającego z faktoringu jest możliwość szybkiej zamiany zamrożonych w należnościach środków na gotówkę, i to nie tylko w czasach prosperity, ale także w okresie kryzysu. Posiadanie płynności finansowej staje się fundamentalnym elementem bezpieczeństwa prowadzonego biznesu, w szczególności w trudnych czasach.

Najczęściej z faktoringu korzystają firmy z sektora handlu i przemysłu, ale także transportu, budownictwa i usług. Są to przede wszystkim firmy z zakresu MŚP. Warto jednak podkreślić, że w ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwija się oferta dla mikrofirm i należy przewidywać, że już niedługo właśnie mikrofirmy stanowić będą największą rzeszę faktoringowych klientów.

Firmy zrzeszone w Polskim Związku Faktorów to 90% całego rynku faktoringowego w Polsce.

Obraz rynku na podstawie danych GUS

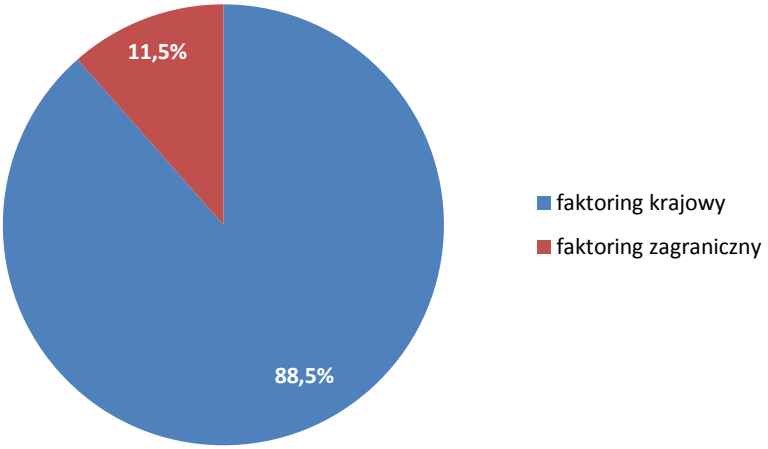
Jak każdego roku Główny Urząd Statystyczny przygotował raport z działalności faktoringowej przedsiębiorstw finansowych w Polsce[1]. Poniżej najważniejsze informacje z tego raportu.

W roku 2024 przedsiębiorstwa finansowe prowadzące działalność faktoringową sfinansowały 29,2 mln faktur o wartości 523,4 mld zł, co stanowi 14,4% polskiego PKB i było to o 4,8% więcej niż w roku poprzednim. Z usług faktoringowych skorzystało 31,3 tys. klientów.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2024 roku usługi faktoringowe świadczyło 45 podmiotów, wśród nich było 37 przedsiębiorstw niebankowych oraz 8 banków komercyjnych. Niebankowe przedsiębiorstwa faktoringowe zatrudniały na koniec 2024 roku 1530 osób.

Obroty faktoringu krajowego stanowiły w 2024 roku 88,5% łącznej wartości zrealizowanych usług, a faktoringu zagranicznego – pozostałe 11,5%. Wierzytelności nabyte w 2024 roku w ramach usług faktoringu krajowego wzrosły o 3,6%, a w faktoringu zagranicznym – o 14,8%.

Rys. 1. Struktura usług faktoringu krajowego i zagranicznego (%).

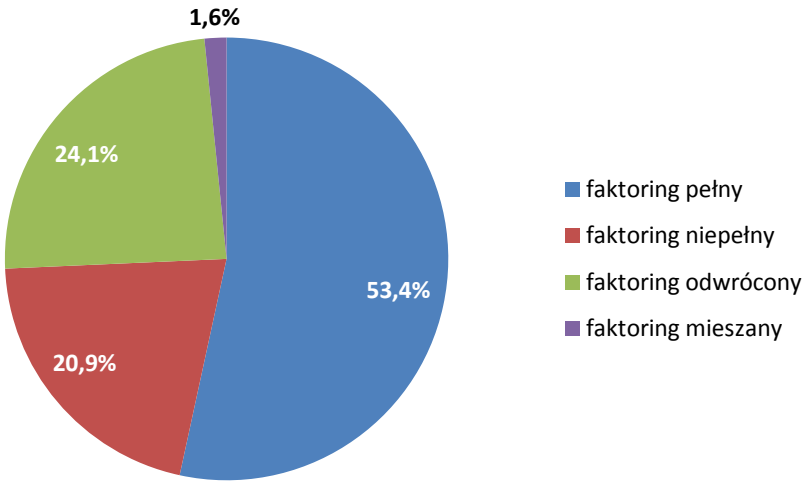


Źródło: GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2024 roku*.

[1] GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2024 roku*, [on-line:] https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiebiorstwa-finansowe/dzialalnosc-faktoringowa-przedsiebiorstw-finansowych-w-2024--r-,2,20.html [dostęp: 3.07.2025].

Struktura usług faktoringowych w 2024 roku w obrocie krajowym przedstawiała się następująco: 53,4% w ramach faktoringu pełnego i 20,9% w ramach niepełnego. Dalsze 24,1% stanowił faktoring odwrócony, a pozostałe 1,6% – faktoring mieszany.

Rys. 2. Struktura usług faktoringowych w obrocie krajowym według formy usługi.



Źródło: GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2024 roku*.

W grupie faktorów niebankowych wartość nabytych wierzytelności zwiększyła się o 4,8%, z tego faktoring krajowy to 87,6%, a zagraniczny – 12,4%.

Wartość wierzytelności nabytych przez banki komercyjne prowadzące działalność faktoringową zwiększyła się o 4,8%, z czego 93% stanowiły usługi faktoringu krajowego, a pozostałe 7% przypadało na faktoring zagraniczny.

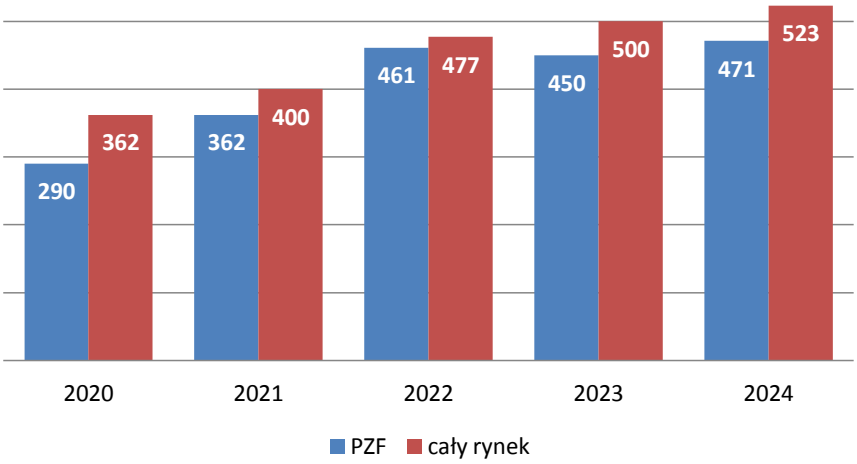
Wartość środków finansowych zaangażowanych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność faktoringową wzrosła na koniec 2024 roku o 0,7% i wyniosła 63,3 mld zł.

Niebankowi faktorzy zaangażowali środki o wartości 49,6 mld zł, podczas gdy banki – 13,7 mld zł.

Analiza rynku na podstawie danych Polskiego Związku Faktorów

Faktorzy należący do Polskiego Związku Faktorów nabyli w 2024 roku wierzytelności o wartości 471 mld zł, tj. o 4,7% więcej niż w roku poprzednim, a poziom udzielonego finansowania na koniec roku wzrósł o 7,8% i wyniósł 53,4 mld zł.

Rys. 3. Obroty faktoringu w Polsce w latach 2020–2024 (mld zł).



Źródło: GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2024 roku*; PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

Niniejsza analiza rynku faktoringowego w Polsce oparta jest na danych Polskiego Związku Faktorów, pochodzących od 23 firm członkowskich; dane te zawierają skategoryzowane informacje sprawozdawcze i są usystematyzowane według zdefiniowanych kryteriów odpowiadających międzynarodowym standardom branżowym.

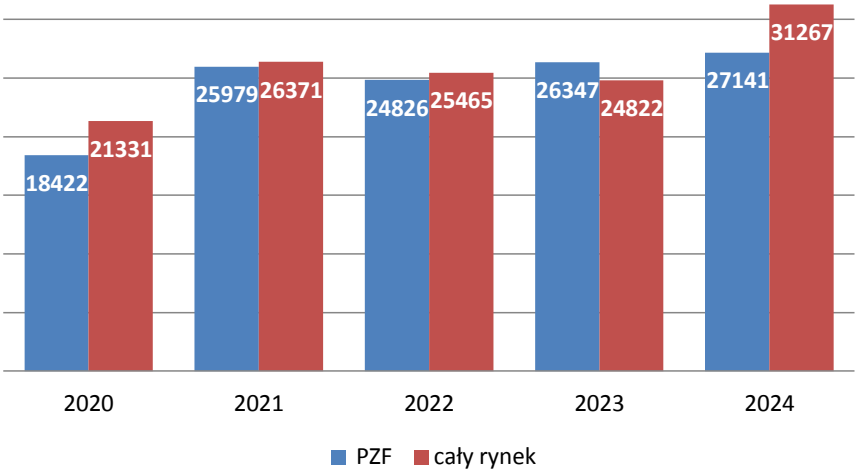
PZF jest silną reprezentacją branży. W roku 2024 podmioty zrzeszone w Związku zrealizowały 90% łącznych obrotów faktoringowych w Polsce.

Do związku należy 24 członków, z czego 19 to wyspecjalizowane spółki faktoringowe, a 5 to banki komercyjne.

W 2024 roku liczba klientów korzystających z faktoringu wzrosła do 27,1 tys. (wzrost o 3%).

Zmiany w okresie 2020–2024 przedstawia rys. 4.

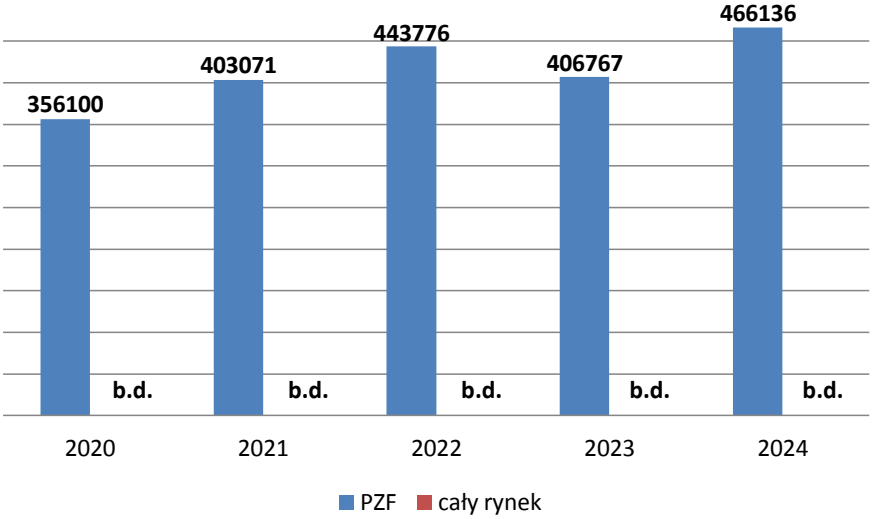
Rys. 4. Liczba klientów korzystających z faktoringu w latach 2020–2024.



Źródło: GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2024 roku*; PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

Liczba kontrahentów obsługiwanych w ramach umów faktoringowych wzrosła do 466,1 tys. (wzrost o 14,6%). Rys. 5 pokazuje zmiany ilościowe tylko na bazie danych PZF. GUS nie dysponuje takimi informacjami.

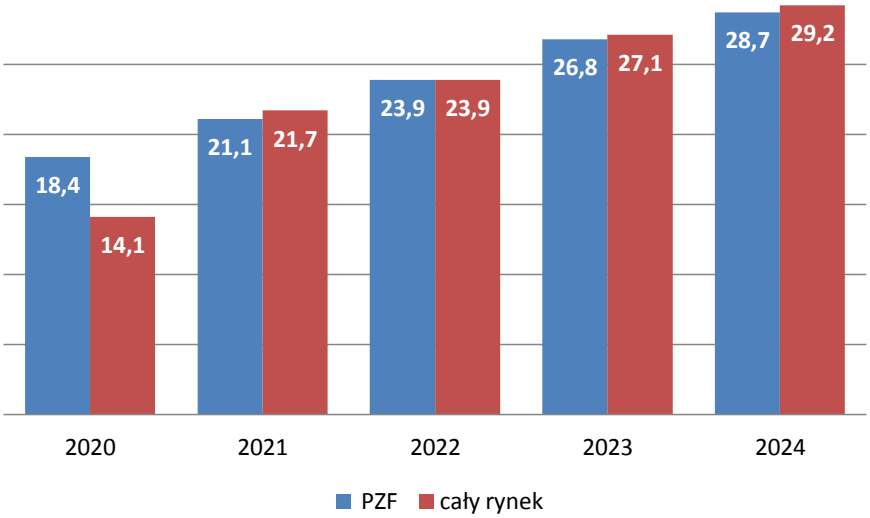
Rys. 5. Liczba kontrahentów w umowach faktoringowych w latach 2020–2024.



Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

W 2024 roku faktorzy nabyli 28,7 mln faktur (wzrost o 7,3%) – rys. 6.

Rys. 6. Liczba nabytych faktur w latach 2020–2024 (mln szt.).



Źródło: GUS, *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2024 roku*; PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

W poniższej tabeli 1 została zaprezentowana wielkość obrotów zrealizowanych przez członków PZF w roku 2024 w porównaniu do roku poprzedniego.

Tabela 1. Faktoring w Polsce w 2024 roku. Wartość obrotów (mln zł).

	NAZWA	OBROTY 2024	OBROTY 2023	ZMIANA
1	BNP Paribas Faktoring	88.883	83.700	6%
2	Pekao Faktoring	79.434	85.633	–7%
3	ING Commercial Finance	63.567	65.978	–4%
4	Santander Factoring	47.256	44.778	6%
5	PKO Faktoring	46.195	31.021	49%
6	mFaktoring	36.574	35.075	4%
7	Bank Millennium	26.111	25.934	1%

	NAZWA	OBROTY 2024	OBROTY 2023	ZMIANA
8	Coface Poland Factoring	24.631	24.272	1%
9	Citi Handlowy	16.485	12.460	32%
10	KUKE Finance	7.135	5.764	24%
11	Eurofactor Polska	7.132	7.513	–5%
12	HSBC	5.235	5.299	–1%
13	BOŚ Bank	4.637	4.825	–4%
14	Bibby Financial Services	3.705	3.671	1%
15	IFIS Finance	2.988	3.432	–13%
16	Faktoria	2.337	2.668	–12%
17	Alior Bank	2.223	2.460	–10%
18	PragmaGO	2.030	1.656	23%
19	eFaktor	1.552	962	61%
20	BFF Polska	1.052	846	22%
21	SGB Faktoring	701	573	22%
22	FaktorOne	661	636	4%
23	BPS Leasing i Faktoring	503	815	–38%

Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

Największą popularnością wśród przedsiębiorców cieszyły się produkty w ramach faktoringu krajowego. Tabela 2 przedstawia wartość obrotów w rozbiciu na poszczególne rodzaje produktów.

Tabela 2. Obroty w latach 2024–2023
według poszczególnych produktów (mln zł).

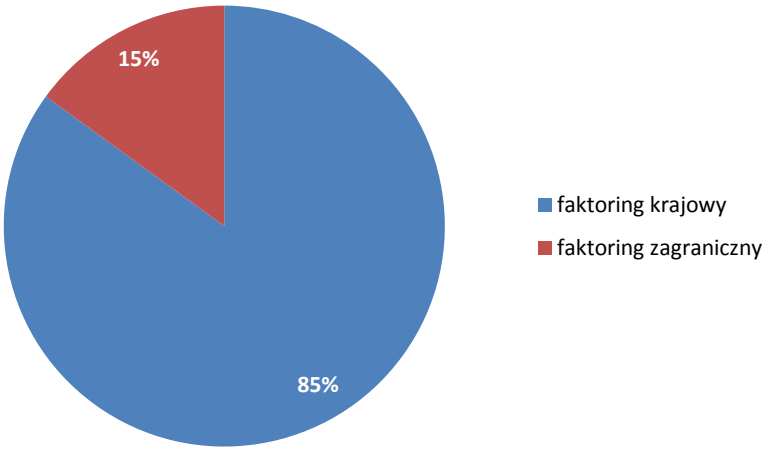
PRODUKT	2024	2023	zmiana
Faktoring krajowy pełny	182.294	172.875	5%
Faktoring krajowy niepełny	98.546	100.510	–2%
Faktoring eksportowy pełny	48.567	47.035	3%
Faktoring eksportowy niepełny	21.180	23.751	–11%

PRODUKT	2024	2023	zmiana
Faktoring importowy	276	702	–61%
Faktoring odwrócony	120.164	105.098	14%

Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

Wartość obrotów w faktoringu krajowym w roku 2024 wyniosła 401.004 mln zł i było to o 6% więcej niż w roku poprzednim. Natomiast w faktoringu międzynarodowym obroty wyniosły 70.023 mln zł, tj. o 2% mniej niż w 2023 roku. Rys. 7 przedstawia udział tych produktów w całości obrotów w roku 2024.

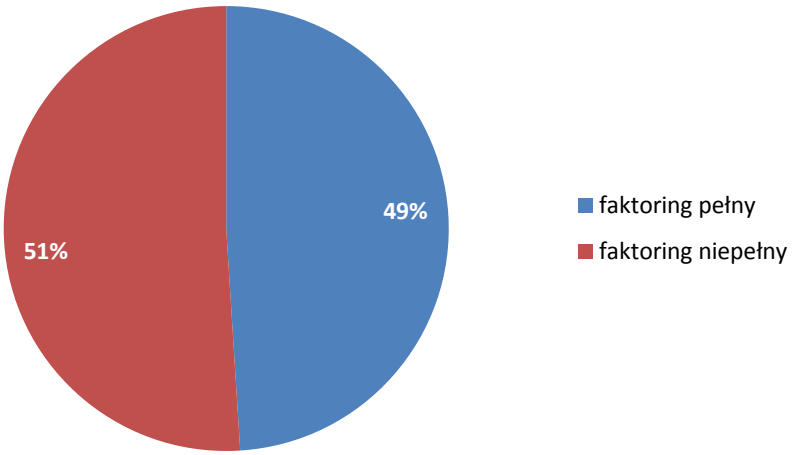
Rys. 7. Udział faktoringu krajowego i zagranicznego w obrotach ogółem.



Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

W ostatnich latach można było zaobserwować dynamiczny wzrost faktoringu pełnego. Przedsiębiorcy dostrzegli jego wyjątkową zaletę, gdyż oprócz finansowania produkt ten obejmuje ryzyko niewypłacalności kontrahentów, z którymi współpracują. W roku 2023 ten trend został zahamowany, ale już w roku 2024 obroty powróciły na ścieżkę wzrostu i wyniosły 231.137 mln zł, tj. o 5% więcej niż w roku poprzednim. W faktoringu niepełnym obroty wyniosły 239.890 mln zł i było to więcej o 4,5% niż w roku 2023 (rys. 8).

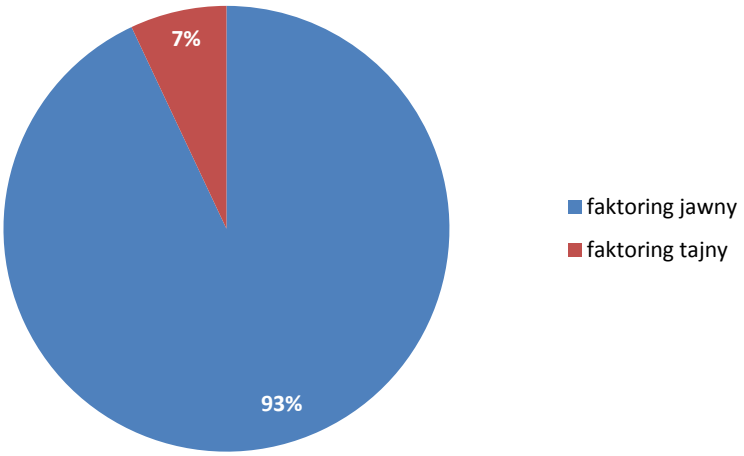
Rys. 8. Udział faktoringu pełnego i niepełnego w obrotach ogółem.



Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

Porównanie obrotów faktoringu jawnego i tajnego (rys. 9) wskazuje na dominację faktoringu jawnego, którego obroty w roku 2024 wyniosły 436.677 mln zł i były wyższe o 6% w porównaniu z rokiem 2023. Faktoring tajny wygenerował obroty w wysokości 34.350 mln zł i było to mniej o 7% niż w roku poprzednim.

Rys. 9. Udział faktoringu jawnego i tajnego w obrotach ogółem.



Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

Z faktoringu korzystają przedsiębiorstwa ze wszystkich branż. Stale rośnie świadomość usługi wśród przedsiębiorców, dla wielu z nich faktoring jest usługą pierwszego wyboru. W 2024 roku z usług faktoringu najczęściej korzystali przedsiębiorcy z branży spożywczej, chemicznej i metalowej. Tabela 3 ilustruje wykorzystanie faktoringu przez przedsiębiorstwa w układzie branżowym.

Tabela 3. Obroty faktoringu w Polsce w 2024 roku według branż (mln zł).

	BRANŻA	OBRÓT 2024	UDZIAŁ%
1	Pozostałe	81.371	17,68%
2	Spożywcza	80.414	17,47%
3	Chemiczna	43.039	9,35%
4	Metalowa	31.535	6,85%
5	Detal	29.763	6,47%
6	Energetyczna	22.208	4,82%
7	Elektroniczna	21.902	4,76%
8	Farmaceutyczna	18.719	4,07%
9	Pojazdy	18.033	3,92%
10	Transport	16.484	3,58%
11	Górnictwo	15.041	3,27%
12	Budowlana	14.847	3,23%
13	Maszynowa	12.754	2,77%
14	Motoryzacyjna	12.022	2,61%
15	Usługi	9.805	2,13%
16	Agro	9.683	2,10%
17	Papiernicza i opakowania	7.655	1,66%
18	Tekstylna	6.613	1,44%
19	AGD	5.370	1,17%
20	Meblarska	3.045	0,66%

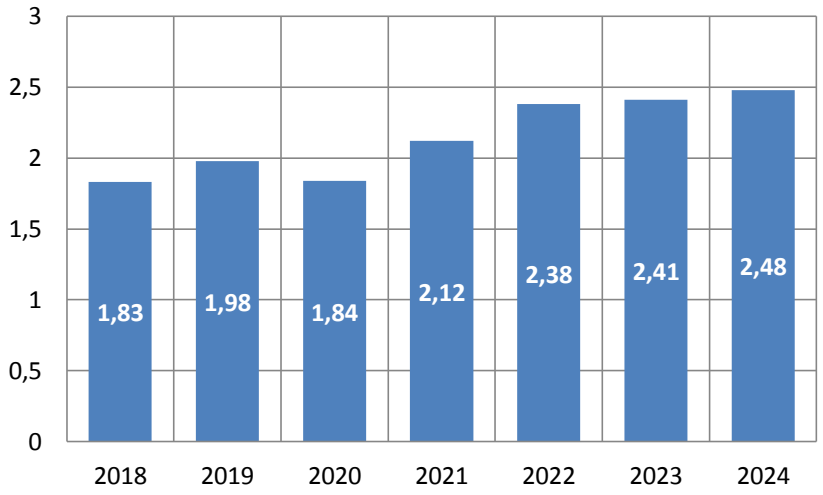
Źródło: PZF, [on-line:] http://faktoring.pl.

EU FEDERATION

Rynek faktoringu zwalnia w 2024 roku. Po raz pierwszy po pandemii

Po raz pierwszy statystyki roczne wykazują, że dynamika wzrostu rynku faktoringowego w Europie zrównała się z tempem wzrostu PKB Unii Europejskiej, zamiast – jak miało to miejsce dotychczas – była wyższa. Tradycyjnie faktoring wykazywał wyższą dynamikę niż PKB, co wynikało z pozytywnej korelacji tej usługi z aktywnością gospodarczą oraz zapotrzebowaniem przedsiębiorstw na kapitał obrotowy. Obserwowaną w 2024 roku zbieżność należy jednak wiązać z utrzymującą się niepewnością otoczenia, zaostrzeniem warunków finansowania i ostrożną polityką wydatkową sektora MŚP, który historycznie był motorem wzrostu wolumenów faktoringowych.

Rys. 1. Obroty faktoringu w Europie w latach 2018–2024 (€ Bn).



W roku 2024 przeciętna wartość środków udzielanych na jednego klienta wzrosła o niemal 4% w porównaniu do roku poprzedniego i osiągnęła

poziom 1,05 mln euro. Było to wynikiem równoczesnego wzrostu wartości zaliczek o 4% oraz stopniowego spadku liczby klientów (–0,6%). Ponadto średnie obroty na klienta wzrosły o 2%, osiągając 8,2 mln euro, co wynikało zarówno ze wzrostu obrotów faktoringowych w ujęciu rok do roku, jak i z mniejszej liczby obsługiwanych firm.

Szacuje się, że liczba aktywnych klientów faktoringowych w Europie w 2024 roku wyniosła blisko 302 tys., co oznacza spadek o 1% względem roku poprzedniego. Za tę zmianę odpowiadają przede wszystkim dwa kraje: Francja i Wielka Brytania, gdzie odnotowano 5-procentowy spadek liczby klientów. Niewielkie zmniejszenie wystąpiło także w Austrii, podczas gdy pozostałe państwa zarejestrowały wzrost liczby finansowanych przedsiębiorstw.

Podsumowując: Mimo przejściowego spowolnienia dynamiki wzrostu odnotowanego w 2024 roku, faktoring pozostaje stabilnym i niezwykle istotnym instrumentem finansowania działalności europejskich MŚP. Jego elastyczność, umożliwiająca dopasowanie do specyfiki operacyjnej i sezonowych potrzeb przedsiębiorstw, sprawia, że jest narzędziem doskonale wspierającym bieżące zarządzanie płynnością. Wraz z odbudową zaufania i ożywieniem gospodarczym można oczekiwać powrotu faktoringu na ścieżkę wzrostu. Głęboka integracja z realną gospodarką oraz indywidualne podejście do potrzeb klientów zapewniają tej usłudze przewagę na rynku, który coraz silniej poszukuje stabilnych, dopasowanych do potrzeb rozwiązań finansowych i długofalowego partnerstwa. Faktoring to nie tylko narzędzie finansowe – to kompleksowe rozwiązanie sprzyjające trwałemu rozwojowi biznesu.

W komentarzu do komunikatu prasowego przewodniczący EUF, Fausto Galmarini, stwierdził: „Analizując dane zauważamy, że również w 2024 roku europejski rynek faktoringowy utrzymał pozycję najbardziej rozwiniętego na świecie, obejmując dwie trzecie globalnych wolumenów, mimo że mierzymy się z pierwszym od czasu pandemii spowolnieniem wzrostu. Wpłynęło na to wiele czynników, m.in.:

- niższa dynamika wzrostu PKB UE,
- trudności w niektórych branżach produkcyjnych,
- konsekwencje eskalacji konfliktów między Rosją a Ukrainą oraz na Bliskim Wschodzie,
- spadek popytu konsumpcyjnego związany z inflacją, a także
- rosnąca presja regulacyjna oraz wymogi w zakresie zgodności.

Z drugiej strony można jednak wskazać dwa kluczowe wskaźniki, które napawają optymizmem:

- penetrację PKB powyżej 11,2%, oraz
- wzrost wartości udzielonych zaliczek przekraczający 4%.

Powyższe obserwacje i opinie potwierdzają rosnące znaczenie faktoringu w realnej gospodarce.

Jesteśmy przekonani, że zgodnie z prognozowanym odbiciem PKB w krajach UE oraz rosnącym zapotrzebowaniem przedsiębiorstw na finansowanie trend ten ulegnie poprawie w 2025 roku".

Tabela 1. Obroty faktoringowe w Europie w 2024 roku (według krajów).

31 grudnia 2024	Uwagi	Obroty razem €m	Zmiana % r/r	Wskaźnik penetracji PKB	% udziału w rynku europejskim
Francja		431.381	1,10%	14,80%	17,40%
Niemcy		398.771	3,70%	9,30%	16,10%
Włochy		298.538	1,00%	13,60%	12,00%
Hiszpania		266.652	–1,40%	16,70%	10,70%
Niderlandy		157.039	–6,80%	13,80%	6,30%
Belgia		138.610	2,10%	22,50%	5,60%
Polska	1	110.233	4,70%	13,10%	4,40%
Portugalia		45.694	3,40%	18,90%	1,80%
Austria		36.244	–0,60%	7,50%	1,50%
Irlandia	3	28.617	0,00%	5,40%	1,20%
Finlandia	3	28.000	0,00%	10,10%	1,10%
Grecja		27.074	9,70%	13,40%	1,10%
Szwecja	3	21.473	0,00%	3,80%	0,90%
Dania	1	19.472	–0,60%	4,90%	0,80%
Węgry	1, 2	15.838	14,60%	7,70%	0,60%
Czechy	1	11.785	2,90%	3,90%	0,50%
Rumunia	1, 2	9.356	8,00%	2,60%	0,40%
Bułgaria	1, 2	7.300	6,00%	7,00%	0,30%
Litwa	2	5.200	2,00%	6,70%	0,20%
Cypr	2	4.999	4,70%	15,00%	0,20%
Estonia	3	3.900	0,00%	9,90%	0,20%

31 grudnia 2024	Uwagi	Obroty razem €m	Zmiana % r/r	Wskaźnik penetracji PKB	% udziału w rynku europejskim
Słowacja	3	3.086	5,90%	2,40%	0,10%
Słowenia	2	2.700	8,00%	4,00%	0,10%
Chorwacja		1.537	9,70%	1,80%	0,10%
Łotwa	2	1.004	25,20%	2,50%	0,00%
Malta	3	696	0,00%	3,10%	0,00%
Luksemburg	3	339	0,00%	0,40%	0,00%
Kraje UE razem	**1, 2, 3**	**2.075.537**	**1,10%**	**11,60%**	**83,60%**
Kraje reprezentowane w EUFed razem	**1**	**1.943.030**	**1,00%**	**12,70%**	**78,20%**
Wielka Brytania	1	377.978	–0,70%	12,20%	15,20%
Norwegia	1	26.965	7,60%	6,00%	1,10%
Szwajcaria	2	2.707	356,50%	0,30%	0,10%
Europa razem	**1, 2, 3**	**2.483.188**	**1,00%**	**11,20%**	**100,00%**
Członkowie EUFED i partnerskie	1	2.347.973	0,80%	12,40%	94,60%

1 – Wskaźnik został skorygowany, aby uniknąć zniekształceń wynikających z wahań kursów walut.
2 – Szacunki na podstawie dostępnych informacji.
3 – Szacunkowe obroty – obroty z poprzednich lat zrealizowane.

Źródło: EUF, FCI, Eurostat, ONS. Wartości PKB w bieżących cenach rynkowych.

PIOTR GĄSIOROWSKI

Faktoring nowoczesny

Faktoring to najdoskonalsza forma finansowania przedsiębiorstw. Z jednej strony opiera się na uniwersalnych zasadach wspólnych całemu systemowi finansowemu – obowiązujących zarówno w bankowości, ubezpieczeniach, jak i na rynkach kapitałowych. Z drugiej – mimo swojej klasycznej konstrukcji – jest narzędziem niezwykle nowoczesnym, elastycznym i w pełni osadzonym w realiach współczesnego rynku. Łączy w sobie to, co trwałe, z tym, co zmienne. Odnajduje się zarówno w uporządkowanej relacji B2B, jak i w zwinnej rzeczywistości startupów, marketplace'ów oraz cyfrowych kanałów sprzedaży.

Faktoring to nie tylko narzędzie finansowe – to także system zarządzania płynnością, informacją, ryzykiem i kapitałem. System, który przypomina... trading.

1. Płynność i wolumen

Płynność to dostępność na rynku danego waloru – akcji, obligacji, waluty, kryptowaluty, surowca czy wierzytelności – w takim zakresie, który umożliwia realne i rozsądne wejście w transakcję. Na przykład na rynku akcji spółek o małej kapitalizacji, gdzie płynność jest niska, nawet niewielkie zlecenie może znacząco wpłynąć na cenę, co utrudnia zarówno kupno, jak i sprzedaż po opłacalnych stawkach. Bez płynności nie ma rynku: ani inwestowania, ani spekulacji.

Płynność na rynku faktoringowym to swobodny dostęp do klientów, którzy potrzebują finansowania, a jednocześnie spełniają kryteria instytucji finansowych. To zdolność pozyskiwania firm ze sprawdzonym modelem biznesowym i potencjałem wzrostu oraz umiejętność zwinnego wycofywania się z relacji, które stają się zbyt ryzykowne. Płynność w tym rozumieniu to przedmiot analizy na poziomie menadżerskim i właścicielskim (strategia, plany, budżety). Dobry model faktoringowy to aktywne zarządzanie port-

felem: selekcja, rotacja, wychodzenie z obszarów podwyższonego ryzyka. Płynność daje bezpieczeństwo, ale też elastyczność i komfort decyzji.

Czy tak rozumiana płynność jest zjawiskiem stałym, sezonowym, czy może jedynie złudzeniem? Faktor, który chce wyjść z danej transakcji – np. gdy klient przestał spełniać jego oczekiwania jakościowe (rating, wskaźniki) albo popadł w problemy (zaleganie dostawcom, w ZUS czy US, egzekucje komornicze) – może mieć trudność z zakończeniem umowy bez poniesienia strat. Faktoring, choć w teorii elastyczny, potrafi uzależnić. Z jednej strony to atut: dobrze skonstruowana relacja oznacza współpracę na lata. Z drugiej – przeciążony portfel, brak ruchu, rosnące ryzyko. Redukcja zaangażowania bywa nie tyle rozwiązaniem, co początkiem problemów zarówno dla klienta, jak i dla faktora. Często jedynym wyjściem staje się przekazanie klienta innemu faktorowi. Wtedy faktor przejmujący powinien mieć pełną wiedzę i świadomość, z jaką transakcją ma do czynienia – i duża w tym rola faktora dotychczasowego. Klient problematyczny co do zasady powinien trafić od faktora zachowawczego do takiego, który ma bardziej dynamiczny model zarządzania portfelem, jest bliżej klienta i jego odbiorców, ma dobrze skrojony monitoring oraz skuteczną windykację.

Czym innym jest płynność wewnątrz transakcji faktoringowej, czyli sól faktoringu – portfel klienta (wierzytelności). Bez wierzytelności nie ma faktoringu, tzn. nie ma finansowania.

Wierzytelności są płynne, nie należy tego jednak mylić z ulotnością. Dobrze udokumentowane roszczenie wobec wypłacalnego podmiotu ma namacalną i realną wartość. Wierzytelności mogą być zarówno wartościowym przedmiotem sprzedaży (przelewu), jak i realnym, twardym zabezpieczeniem. Celowo używam określenia „twardym", ponieważ uważam wierzytelności za bardziej stabilne i przewidywalne niż klasyczne zabezpieczenia rzeczowe, takie jak hipoteka, zastaw czy zastaw rejestrowy, zwłaszcza pod względem określenia wartości i czasu zaspokojenia. Jeżeli wierzytelność jest dobrej jakości, egzekucja działa błyskawicznie. Nie ma nic bardziej nieubłagalnego niż wymagalność wierzytelności – termin płatności faktury, która znajduje się w rękach faktora profesjonalnie zajmującego się zarządzaniem wierzytelnościami.

Faktor za pomocą dostępnych narzędzi ma dziś łatwy wgląd w płynność rozumianą jako ogół wierzytelności danego klienta. Już na etapie sprzedaży pozwala to na świadome wejście w relację, a w trakcie obsługi – na dostosowanie finansowania i kontrolowanie bezpieczeństwa. Płynność wyznacza kierunki i kolejność działań również przy wyjściu z transakcji. Faktorzy

dysponują dziś narzędziami, które umożliwiają niemal w czasie rzeczywistym ocenę poziomu tego wskaźnika. Pytanie brzmi: czy rzeczywiście to robią, jak regularnie i w jaki sposób wykorzystują te informacje do zarządzania portfelem?

Płynność ma nie tylko walory sprzedażowe i przychodowe, to także kwestia bezpieczeństwa transakcji. Gdy płynność jest zakłócona, ograniczona lub niejednorodna – jak w przypadku transakcji 1:1, *single invoice* czy sezonowych – faktor traci pole manewru, komfort działania i swobodę wyjścia z transakcji. Z założenia faktoring nie jest kontraktem na całe życie, ale czy na pewno? Swoboda wyjścia z transakcji to dziś często nie prawo faktora, lecz rzadki luksus.

Z płynnością nieodłącznie związany jest wolumen – w faktoringu możliwy do zmierzenia znacznie precyzyjniej niż na rynku Forex. To dane obiektywne i sprawdzalne: wielkość obrotów, liczba transakcji, nominały faktur. Bez wolumenu nie ma realnej płynności.

Istnieją strategie tradingowe oparte wyłącznie na wolumenie: analiza, wejście w pozycję, prowadzenie oraz wyjście. W faktoringu wolumen daje podobne sygnały, choć pozostaje jednym z wielu wskaźników. Pomaga podjąć decyzję o wejściu w transakcję, o możliwości zwiększenia albo konieczności redukcji zaangażowania.

W tradingu, gdy widzimy duży wolumen na wykresie, nie zawsze jest to sygnał do wejścia, bywa to też tzw. *false signal*. Podobnie gdy klient zgłasza do finansowania fakturę o wartości większej niż dotychczas albo nieadekwatnej do skali swojego biznesu – to powód do zastanowienia, może nawet czerwone światło, a nie pretekst do bezrefleksyjnego zaksięgowania prowizji.

2. Płynność i puls

Faktoring ma wbudowany w swoją strukturę mechanizm dostosowawczy: gdy rośnie płynność i wolumen, rośnie również ekspozycja faktora. Gdy sytuacja się pogarsza – zaangażowanie faktora spada. W faktoringu klasycznym działa to w sposób naturalny: jeżeli nie ma faktur, np. wskutek problemów u klienta, faktor nie zwiększa zaangażowania, a faktury już wykupione po prostu się spłacają.

Faktoring odwrotny (zobowiązaniowy) wymaga znacznie większej czujności. W odróżnieniu od faktoringu klasycznego zobowiązania klienta finansowane w tym modelu nie maleją w sposób naturalny w razie prob-

lemów – przeciwnie, zwykle rosną. Często zdarza się, że klient trafia do faktora właśnie po faktoring odwrotny – i to nie z powodu chwilowego zastoju w płynności, lecz poważniejszych trudności, których nie da się rozwiązać bez głębszej restrukturyzacji firmy. W takim przypadku faktoring zobowiązaniowy staje się dla klienta sposobem na przesunięcie ciężaru zobowiązań z dostawców na faktora, a dla faktora może oznaczać realne ryzyko.

Dlatego w faktoringu odwrotnym kluczowe staje się bieżące monitorowanie nie tylko wykorzystania limitu, ale przede wszystkim portfela wierzytelności klienta – nawet jeśli nie są one formalnie finansowane (w faktoringu klasycznym). To właśnie portfel wierzytelności jest rzeczywistym obrazem biznesu oraz kondycji operacyjnej faktoranta. Faktor, mając do niego wgląd niemal na bieżąco i niejako mierząc puls, może lepiej zrozumieć aktualną sytuację klienta oraz odpowiednio wcześnie zareagować. Celem nie jest gwałtowna redukcja finansowania, ale dostosowanie jego poziomu do realnego zapotrzebowania – w relacji do faktycznej skali sprzedaży. Takie podejście pozwala zmniejszyć ekspozycję w sposób zrównoważony, bez naruszania funkcjonowania biznesu klienta, co jest szczególnie istotne w sytuacjach, gdyby nadeszły znacznie poważniejsze problemy.

Czy zatem płynność to tylko wierzytelności przeniesione na faktora? A może również wierzytelności niescedowane? Albo te przeniesione na inne instytucje (w tym w formie zabezpieczenia)? A co z wierzytelnościami z zakazem cesji? W moim przekonaniu wszystkie one mają wartość dla faktora.

Przejdźmy do procesu decyzyjnego na przykładzie dwóch klientów wnioskujących o faktoring odwrotny. Pierwszy z nich ma rozproszony portfel należności o wysokiej płynności, ale wszystkie jego należności zostały już scedowane na inne instytucje. Biznes tego klienta dynamicznie rośnie. Drugi klient ma prawidłowe wskaźniki finansowe, ale jest bardzo silnie zakredytowany, a jego obroty spadają. Obydwa podmioty mają zachwianą płynność i można je sfinansować w faktoringu odwrotnym. Obydwa wymagają także bieżącego monitorowania zarówno płynności, jak i wolumenu. Gdybym miał wybierać – sfinansowałbym tego pierwszego.

3. Interwał i timing

Interwał w tradingu to kluczowy element strategii. Oznacza przedział czasowy, w którym analizuje się ruchy cenowe aktywów: od wykresów tygodniowych (W1), przez dzienne (D1), godzinowe (H1), aż po minutowe (M1).

Strategie oparte na interwale tygodniowym (W1) noszą miano zachowawczych i są bliższe inwestowaniu. Bazują na długofalowej analizie fundamentalnej (czynniki ekonomiczne), technicznej (czytanie wykresów) lub ich połączeniu. Im krótszy interwał, tym bardziej dynamiczna oraz precyzyjna musi być strategia – wymaga ściśle określonych warunków wchodzenia i wychodzenia z pozycji oraz żelaznych zasad zarządzania kapitałem. Krótkie interwały nie wybaczają błędów.

Na gruncie faktoringu instytucja również musi zadać sobie pytanie: czy jej strategia przypomina model tradycyjny i zachowawczy – odpowiednik dużego interwału (W1) – czyli obsługuje klientów z wysokim ratingiem, zdolnością kredytową i ugruntowaną pozycją na rynku? A może działa bardziej dynamicznie, finansując ryzykownych klientów i pojedyncze faktury, co odpowiada interwałowi minutowemu?

Faktor, wybierając model dynamiczny, musi zaakceptować jego konsekwencje: błyskawiczny proces decyzyjny i uruchomienie transakcji (wejście w pozycję), aktywny monitoring (prowadzenie pozycji – analiza płynności i wolumenu), a w razie potrzeby – szybkie wyjście (windykacja, pozew, wniosek o zabezpieczenie). Taki model wymaga też odpowiednio wyższej marży – odpowiedniej do nakładu pracy, kosztów oraz podejmowanego ryzyka – zgodnie z podstawową zasadą tradingu: adekwatności ryzyka do zysku (*risk to reward*).

Jeśli faktor zakłada 24-godzinny okres na podjęcie decyzji i wypłatę środków, to również w ciągu 24 godzin od wystąpienia zdefiniowanego zagrożenia musi mieć gotową diagnozę, decyzję i działanie (w tradingu: *stop loss*): zatrzymanie finansowania, wezwanie do zapłaty, postawienie transakcji w stan wymagalności, pozew, ustalenie majątku, wniosek o zabezpieczenie. W modelu dynamicznym kluczowy więc jest czas, a margines błędu jest minimalny. Takie podejście wymaga nie tylko precyzyjnego monitoringu, ale również sprawnej windykacji i zespołu doświadczonych prawników – specjalistów w obszarach wierzytelności, zabezpieczeń, restrukturyzacji i egzekucji.

Najbardziej agresywna strategia – zarówno w tradingu, jak i faktoringu – opiera się na zasadzie: „wejdź tam, gdzie inni mają stop lossy". W praktyce oznacza to wejście w relację, z której inni wychodzą. W tradingu takie strategie bywają skuteczne, ale to wyższa szkoła jazdy – bez miejsca na brawurę, za to z bardzo precyzyjnym planem i skuteczną egzekucją, gdzie kluczem jest timing.

W faktoringu analogiczna strategia polega na przejęciu trudnej relacji od innego faktora – zwykle działającego w modelu tradycyjnym – przez faktora działającego w oparciu na analizie behawioralnej. Najlepiej, gdy taki transfer odbywa się przy obopólnej zgodzie i pełnej wymianie informacji. Nie każdy transfer, np. od faktora bankowego do pozabankowego, kończy się sukcesem, czyli kontynuacją transakcji z korzyścią dla klienta i z zachowaniem buforu bezpieczeństwa dla instytucji przejmującej.

4. Oscylatory i intuicja

W świecie faktoringu – podobnie jak w inwestycjach i tradingu – coraz więcej decyzji wspieranych jest przez zaawansowane algorytmy oraz agregatory danych. Badania pokazują, że faktorzy postrzegają szeroki dostęp do informacji o kliencie i jego odbiorcach jako kluczową wartość[1]. Im więcej danych, tym większe prawdopodobieństwo trafnych decyzji, o ile danym towarzyszy selekcja, właściwa hierarchizacja oraz zrozumienie kontekstu.

W odniesieniu do dostępu do danych warto podkreślić rosnącą rolę współpracy instytucjonalnej. Jednym z najważniejszych kroków w kierunku nowoczesnego i odpornego ekosystemu faktoringowego było zezwolenie na wymianę danych między instytucjami finansowymi na mocy nowelizacji art. 106d Prawa bankowego. Faktorzy zyskali możliwość dzielenia się informacjami, które wcześniej były zamknięte w instytucjonalnych silosach. To szansa na zbudowanie wspólnego systemu wczesnego ostrzegania przed ryzykiem. Platformy oparte na wymianie danych wygenerują efekt sieciowy (*network effect*) – im więcej uczestników, tym większa wartość i bezpieczeństwo dla wszystkich.

Nadmiar danych może być jednak wyzwaniem. W tradingu przykładem tego jest próba wejścia w pozycję na podstawie wskazań wielu oscylatorów jednocześnie. Teoretycznie jest to scenariusz wymarzony, ale w praktyce występuje niezwykle rzadko – sygnały wejścia nie pojawiają się wcale z powodu braku idealnych układów. Automatyzacja procesu (np. przez boty tradingowe) nie rozwiązuje problemu, ponieważ sygnały pojawiają się w punktach sprzecznych z intuicją opartą na analizie *price action* (wy-

[1] Badanie nadużyć w sektorze faktoringowym 2025 – raport CRIF – zob. [on-line:] https://www.crif.pl/aktualnosci-i-wydarzenia/aktualnosci/badanie-antyfraudowe-faktoring-raport-2025/.

łącznie na obserwacji świec). Nadmiar narzędzi analitycznych może zatem skutkować paraliżem decyzyjnym. Rynek jest układem dynamicznym, z wieloma graczami o nieprzewidywalnych zachowaniach. Traderzy radzą sobie z tym, opierając swoje działania na analizie statystycznej i twardych zasadach ochrony kapitału.

Podobne dylematy występują w faktoringu. Mimo dostępu do zaawansowanych algorytmów scoringowych faktor nadal musi podejmować decyzje obarczone niepewnością i oparte na interpretacji. Automatyzacja oraz AI z pewnością przejmują wiele procesów operacyjnych, ale przypadki graniczne – najtrudniejsze, o największym potencjale ryzyka – wciąż wymagają obecności człowieka. Intuicja i czucie zawsze pozostaną nieodzownym elementem bezpiecznego zarządzania portfelem.

5. Faktoring behawioralny

Tradycyjnie w faktoringu punktem wyjścia jest ocena zdolności kredytowej klienta, niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dużym klientem bankowym, czy mikroprzedsiębiorstwem. I na tym etapie można poprzestać – to wystarczy, by bezpiecznie budować portfel. Przykładowo, faktorzy bankowi mogą udzielać faktoringu wyłącznie w oparciu o analizę zdolności kredytowej, wykonaną uprzednio dla potrzeb przyznania kredytu.

Faktorzy często uzupełniają analizę kredytową o ocenę czysto faktoringową, czyli przyglądają się portfelowi odbiorców klienta. Można jednak pójść o krok dalej, w kierunku podejścia behawioralnego – ku analizie relacji klienta z jego odbiorcami, zarówno formalnych, jak i operacyjnych. W tym ujęciu faktor bada, jak często klient wystawia faktury dla tych samych odbiorców, jaka jest rotacja faktur, czy występują kompensaty, reklamacje, nieregularności w płatnościach. Obserwuje ciągłość współpracy. Kluczowe staje się zrozumienie, jak klient zarządza swoim portfelem: czy działa strategicznie, czy impulsywnie; czy buduje relacje z odbiorcami, czy skupia się wyłącznie na rachunku wyników. Analiza behawioralna pozwala wcześniej wyłapać niespójności i symptomy ryzyka, zanim te pojawią się w danych finansowych.

Zaawansowany faktoring behawioralny to obserwacja także samych odbiorców: ich zwyczajów płatniczych i kondycji operacyjnej, a nawet próba nawiązania z nimi bezpośredniej relacji. Tym samym punkt ciężkości analizy przesuwa się z klienta na odbiorcę, który w praktyce odgrywa klu-

czową rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa faktora. Kolejnym elementem tej strategii może być przejście od biernej weryfikacji faktur do aktywnego potwierdzania faktur i sald u kontrahentów.

Analiza faktoringowa zatem – również w wersji behawioralnej – ma szansę stanowić uzupełnienie klasycznej oceny kredytowej. Może też być zupełnie odrębną metodą, która prowadzi do decyzji o finansowaniu nawet tam, gdzie ratingi mówią „nie". Wtedy rozmowa o płynności, wolumenie i interwale, czyli tradingowym podejściu do decyzji, staje się nie tylko zasadna, ale wręcz niezbędna.

Takie podejście pozwala finansować klientów spoza spektrum klasycznej analizy, pod warunkiem, że dysponują zdrowym i powtarzalnym portfelem. Wówczas faktor musi mieć zdolność podejmowania decyzji w czasie rzeczywistym, bazując na realnych danych o przepływach, poddawanych bieżącej analizie. To jest faktoring w jego czystej postaci.

6. Hazard

Trading i faktoring, podobnie jak gry hazardowe, mają wbudowane, obarczone ryzykiem mechanizmy decyzyjne. Różnią się one stopniem losowości, zasobem dostępnych danych, przewidywalnością wyniku, statystycznym oczekiwaniem, czasem decyzyjnym oraz mechanizmem budowania przewagi.

Nie wszystkie ryzyka da się zmierzyć wskaźnikami, zaszyć w modelach scoringowych i zapisać w politykach. Niektóre czają się w decyzjach klientów, którzy – zamiast traktować faktora jak partnera finansowego – toczą z nim grę. Grę, w której reguły są elastyczne, a stawką jest zaufanie i pieniądze. Wtedy z pomocą faktorowi przychodzi teoria gier.

Relacja między klientem a faktorem to nic innego jak gra z niepełną informacją. Klient zna prawdziwy stan swojego portfela, wie, które faktury są „czyste", a które mogą być obarczone reklamacją, opóźnieniem albo oczekiwaną odmową płatności. Faktor widzi jedynie zachowanie klienta: to, jakie faktury ceduje, w jakich kwotach, z jaką rotacją – i na tej podstawie podejmuje decyzję o finansowaniu.

Z perspektywy teorii gier klient może przyjąć jedną z trzech ról. Może być racjonalnym optymalizatorem, który potrzebuje płynności i dba o jakość portfela oraz przejrzystość współpracy z faktorem. Może być graczem strategicznym, testującym granice tolerancji faktora i wykorzystującym

asymetrię informacji. Ale może być też hazardzistą – kimś, kto wie, że sytuacja jest zła, ale mimo to gra *va banque*, ryzykując cudzym kapitałem, nie swoim.

Zachowania hazardzisty można zidentyfikować, analizując sposób podejmowania przez klienta decyzji. Omyłkowe zgłoszenie do wykupu tej samej faktury, pomyłka w numerze, zawyżenie kwoty na fakturze, kompensaty i reklamacje pojawiające się tuż przed terminem płatności – to pierwsze niepokojące sygnały albo już wystarczające powody do utraty zaufania, ograniczenia ekspozycji, a nawet wyjścia z relacji.

Co więcej, niektórzy klienci budują reputację *fair playera* tylko po to, by w kryzysowym momencie ją spieniężyć. Przez miesiące czy lata zachowują się wzorowo, a gdy przychodzi trudniejszy moment, nagle maksymalizują swoje finansowanie, wykorzystując skumulowany kredyt zaufania. To klasyczny motyw gry powtarzalnej, z reputacją jako narzędziem dźwigni.

Faktor powinien analizować logikę decyzji klienta: czy są spójne, transparentne i przewidywalne, czy są kolejnymi próbami przesuwania granicy. Faktor musi być aktywny w takiej relacji. Jeśli na reakcję faktora klient zaczyna eskalować żądania, domagać się więcej, to znak, że traktuje tę relację jak grę hazardową, a jego celem jest przetrwanie – nawet kosztem faktora.

Właśnie dlatego, obok modeli ryzyka i algorytmów scoringowych, potrzebna jest intuicja gracza: zdolność wyczuwania blefu, przewidywania strategii, dostrzegania drugiego dna. Teoria gier to nie tylko domena matematyki – to również sztuka odczytywania intencji.

Każdy faktor bierze udział w tej grze – zarówno ten działający w modelu zachowawczym, jak i ten najbardziej dynamiczny. Grę z faktorem będzie prowadził zarówno sprzedający pojedyncze faktury klient mikro, który walczy o przetrwanie, jak i klient bankowy – spółka giełdowa. Świadomość, że ta gra się toczy, to początek. Kolejny krok to dostosowanie reguł gry do możliwości faktora – jego struktury decyzyjnej, know-how, zasobów ludzkich i codzienności operacyjnej. Faktor, w odróżnieniu od hazardzisty i tradera, ma moc sprawczą, ponieważ ustala reguły gry, której jest uczestnikiem, wykorzystując swoje przewagi i mitygując słabości. Możliwości jest wiele – może chociażby zaakcentować w swoim podejściu elementy analizy behawioralnej, takie jak weryfikacja faktur lub potwierdzanie sald z odbiorcą.

Faktor, który ułożył grę według własnych reguł, może poddać swój system stress-testom. Przykładowo – zasymulować reakcję organizacji na sytuację, w której bardzo dobry klient (spółka giełdowa) „myli się" w wartości faktury zgłoszonej do finansowania o rząd wielkości. Innym przykła-

dem mógłby być dobry klient, który przedstawia do finansowania fakturę względem zaufanego odbiorcy (ryzyko braku zapłaty jest niemal zerowe), ale „powiązanego biznesowo". W pierwszym przypadku faktor ma przekonanie, że to nie była pomyłka, a w drugim – że faktura powstała wyłącznie pod finansowanie i nie odzwierciedla rzeczywistego zdarzenia gospodarczego. Jaką decyzję podejmuje faktor? Akceptuje wyjaśnienia klienta (błąd ludzki, krótkotrwała potrzeba płynnościowa), daje klientowi szansę i potem baczniej mu się przygląda? Oddaje klienta na rynek? Czy może zgłasza zdarzenie na platformie antyfraudowej?

Trading czy faktoring bez przestrzegania ustanowionych przez siebie zasad to hazard. Tak po prostu.

7. Balans

Balans to stan, w którym wszystko ma swoje miejsce i czas. To dynamiczna równowaga, harmonia między stabilnością a zmiennością, nie sztywna symetria. Nie ma bardziej elastycznej usługi finansowej niż faktoring – w jego ramach można robić niemal wszystko, oczywiście w granicach swobody umów, z poszanowaniem przepisów bezwzględnie obowiązujących i podstawowych zasad gospodarczych. Balans musi być zachowany zarówno w modelu zachowawczym, jak i behawioralnym. Oba podejścia można stosować bezpiecznie i z sukcesami, ale też w każdym – bez zachowania zasady równowagi – można notować wzloty i upadki.

Faktor grający na interwale tygodniowym, na rynkach o dużej płynności i wysokich wolumenach powinien podchodzić ostrożnie do klientów małych, z limitami kilkusettysięcznymi, czyli do gry na świecach piętnastominutowych. Jeżeli ma proces decyzyjny przystosowany do spółek giełdowych i reaguje na sprawozdania kwartalne, a jego windykacja na przeterminowanie faktury powyżej 90 dni, to powinien konsekwentnie trzymać się tego modelu. Klient z limitem kilkusettysięcznym nie będzie klientem łatwiejszym, mniej ryzykownym, prostszym w ocenie i obsłudze. Tutaj ryzyko będzie ograniczone tylko w tym sensie, że strata mniej waży w jego portfelu. Z mojego doświadczenia wynika, iż transakcje na *single invoice* z klientami pozyskanymi z Instagrama mogą być merytorycznie (pod kątem formalnym, prawnym) i obsługowo trudniejsze niż transakcje kilkumilionowe.

Istnieją dwa zasadnicze mierniki pozwalające ocenić, czy faktor utrzymuje właściwy balans i harmonię działania.

Pierwszy z nich – obiektywny i twardy – to jakość portfela. Jeżeli faktor może wykazać się właściwą strukturą wiekowania należności, realizacją kluczowych wskaźników zgodnych z założeniami planu, budżetu oraz oczekiwaniami właścicieli, a jednocześnie utrzymuje pod kontrolą poziom odpisów – mamy do czynienia z sytuacją modelową.

Drugi miernik – subiektywny i bardziej miękki, lecz równie istotny – to poziom zrozumienia oraz wewnętrznej równowagi w zespołach. Balans występuje wtedy, gdy działy sprzedaży są świadome, jakiego typu klienci są w ich zakresie działania oraz jakie decyzje mieszczą się w granicach dopuszczalnego ryzyka, także z perspektywy systemu prowizyjnego. Zespoły operacyjne mają świadomość właściwych proporcji w ich funkcjonowaniu pomiędzy koncentracją na generowaniu przychodu a dbałością o bezpieczeństwo transakcyjne. Znają dostępne narzędzia, potrafią prowadzić dialog z klientem w sposób odpowiadający strategii firmy i zdają sobie sprawę z granic dopuszczalnego ryzyka. Z kolei działy ryzyka posiadają klarowną wiedzę, które elementy należą do analizy czysto finansowej, a które do tej uwzględniającej kontekst biznesowy. A jeśli decyzja o finansowaniu jest podjęta mimo wcześniejszej negatywnej rekomendacji działu ryzyka, to musi być odpowiednio uzasadniona i zrozumiała. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy spółka faktoringowa dąży do dynamicznego wzrostu portfela (presja na sprzedaż) – wtedy balans oraz wewnętrzny komfort w zespole ryzyka nie są jedynie aspiracyjnym stanem docelowym, lecz stają się absolutną koniecznością i warunkiem codziennego funkcjonowania.

8. Nowoczesny faktoring

W ryzyku istnieją prawdy obiektywne i zasady uniwersalne. Ryzyko występuje w każdym biznesie, ale jest konsekwencją, a nie punktem wyjścia – najbezpieczniejsze transakcje to te, które zakończyły się negatywną decyzją w procesie oceny ryzyka. Analiza biznesowa zaczynająca się od ryzyka to droga donikąd. Jeśli rozmowę z potencjalnym klientem o transakcji chcemy zacząć od zabezpieczeń, lepiej w ogóle jej nie rozpoczynać. Pierwszym krokiem jest znalezienie szansy biznesowej, świadomość przewag i miejsca na rynku.

Ryzyko chronologicznie jest na końcu, ale dla mnie zawsze było i będzie najważniejsze. To w ryzyku tkwią fundamenty i charakter organizacji. Spółka bez sprzedażowego know-how nie będzie liderem rynku ani pod

względem dynamiki wzrostów, ani wielkości portfela, ale może egzystować. Bez know-how w obszarze ryzyka jest skazana nie tyle na pożarcie, ile na potknięcie się o własne nogi.

To analiza ryzyka ostatecznie decyduje o wejściu w każdą transakcję. W zależności od przyjętego modelu faktoringowego wagi ryzyka można przesuwać – jednym nadawać priorytet, inne świadomie pomijać, uwzględniając know-how w danym segmencie klienta, operatywność oraz realną zdolność do bezpiecznego wejścia i adekwatnie sprawnego wyjścia z transakcji. Do tego potrzebna jest świadomość własnych przewag i słabości zarówno na poziomie decyzyjnym, jak i wykonawczym. Wtedy organizacja osiąga wewnętrzną spójność i balans. I tak długo, jak w tym stanie pozostaje, może stabilnie – zachowawczo albo dynamicznie – budować portfel oraz rozwijać firmę.

Faktoring nie musi nadążać za duchem czasu – faktoring w czystej postaci ten czas wyprzedza, gdyż jest zawsze przed wszystkimi innymi produktami finansowymi. To biznes wyznacza kierunki i trendy, odpowiadając na potrzeby współczesnego świata, a faktor, będący najbliżej klienta, rozumie ten biznes najlepiej – jest tam, gdzie w danym momencie biznes go najbardziej potrzebuje. Czyż nie jest to kwintesencja nowoczesności?

KAROL LESZCZYŃSKI

Nowoczesny faktoring na drodze do cyfryzacji – od technologii po doświadczenia użytkownika

Branża faktoringowa stanęła przed koniecznością cyfryzacji. Ta już dawno przestała być wyborem, w efekcie wielu czynników, takich jak rosnące wymagania klientów, nacisk na efektywność operacyjną, postępująca regulacja rynku oraz potrzeba elastyczności technologicznej.

Faktoring wchodzi w nową erę. Oprogramowanie wspierające instytucje faktoringowe musi dziś spełniać nie tylko wysokie standardy techniczne, ale również oferować doskonałe doświadczenie użytkownika i zapewniać bezpieczne przejście z dotychczasowych systemów.

W Comarch doskonale wiemy, że skuteczne wdrożenie systemu IT dla faktoringu wymaga jednoczesnego zadbania o trzy filary: zaawansowany, zwinny UX, dojrzałą i elastyczną architekturę technologiczną oraz przemyślaną strategię migracji danych. Poniżej dzielimy się naszym podejściem, które sprawdziło się w projektach realizowanych przez nas w Polsce i za granicą.

1. UX jako proces – użytkownik w centrum cyfryzacji

User Experience, czyli tzw. doświadczenie użytkownika, to nie tylko wygląd aplikacji, ale też sposób, w jaki użytkownik korzysta z systemu, jak szybko realizuje zadania, jak dobrze rozumie funkcje i jak bardzo ufa rozwiązaniu. W systemach faktoringowych UX staje się coraz istotniejszy – zarówno dla wewnętrznych zespołów operacyjnych, jak i klientów końcowych.

Projektowanie UX jest procesem iteracyjnym i zespołowym. Każde wdrożenie w Comarch rozpoczynamy od warsztatów i wywiadów z interesariuszami, co pozwala nam zidentyfikować cele biznesowe, potrzeby

użytkowników i bolączki związane z obecnymi systemami. W projekty zaangażowani są: product owner, product manager, UX designerzy, analitycy, programiści i (co jest kluczowe) sami klienci. Pracujemy w modelu agile, dzieląc projekt na sprinty, w których na bieżąco testujemy i weryfikujemy rozwiązania.

Z pomocą przychodzi nam Comarch Design System – zestaw ponad 40 gotowych komponentów interfejsu, zbudowanych w oparciu o bibliotekę React. Dzięki niemu skracamy czas projektowania i zachowujemy spójność wizualną i funkcjonalną całego systemu. Komponenty są stale rozwijane w oparciu o feedback z projektów i wyniki badań użytkowników.

Stosujemy szeroki wachlarz metod badawczych, takich jak testy zadaniowe, testy A/B, ankiety i wywiady pogłębione. Przykład? W jednym z wdrożeń bankowych po zaledwie dwóch tygodniach testów użytkownicy ocenili nowy portal faktoringowy jako „intuicyjny i przejrzysty", a poziom zadowolenia wzrósł o 35% względem poprzedniego systemu.

Nie chodzi tu wyłącznie o satysfakcję – lepszy UX przekłada się bezpośrednio na krótszy onboarding i mniej błędów, a co za tym idzie na szybszą obsługę i mniejsze obciążenie infolinii. Jeden z klientów po testach nowej funkcjonalności stwierdził wprost: „Zacząłem rozumieć faktoring!". To pokazuje, jak UX może stać się przewagą konkurencyjną w sektorze finansowym.

2. Nowoczesna architektura systemu faktoringowego

Za dobrym UX musi stać solidna technologia. System Comarch Faktoring został zaprojektowany z myślą o maksymalnej elastyczności, niezawodności i szybkości wdrożenia. Nasze podejście zakłada wykorzystanie modularnej architektury mikroserwisów, opartej na REST API, która umożliwia szybką integrację z zewnętrznymi systemami (np. ERP, CRM, systemy bankowe, platformy płatnicze) i swobodne rozszerzanie funkcjonalności.

Rozwiązanie dostępne jest w modelach on-premises i chmurowym – coraz więcej klientów wybiera właśnie chmurę ze względu na skalowalność, elastyczność kosztów oraz możliwość szybszego wdrażania aktualizacji. Nasze środowiska produkcyjne oparte są na Kubernetesie i Dockerze, co zapewnia automatyzację i niezawodność działania.

Czas wdrożenia systemu jest zależny od jego zakresu, ale mieści się zazwyczaj w przedziale 3–9 miesięcy. Dla projektów pilotażowych lub średniego zakresu możliwe jest wdrożenie już w ciągu 3–4 miesięcy, co pozwala na szybkie osiągnięcie korzyści biznesowych.

Nieodzownym elementem projektu jest również wprowadzanie i edukacja użytkowników. Dostarczamy dokumentację, samouczki, nagrania, a także organizujemy warsztaty z użytkownikami, by skrócić czas ich adaptacji i zwiększyć efektywność korzystania z nowego systemu. Rozwijamy też funkcje oparte na AI – jak m.in. ocenę kontrahentów, automatyzację windykacji czy analizę danych pod kątem wykrywania anomalii.

3. Migracja danych – kluczowy etap cyfrowej transformacji

Podstawą sukcesu przy wdrożeniu jest dobrze przeprowadzona migracja danych. W przypadku systemów faktoringowych mówimy często o migracji dziesiątek tysięcy dokumentów, relacji klientów, danych księgowych i historii transakcji. To złożony proces, który wymaga nie tylko narzędzi ETL, ale również wiedzy dziedzinowej i doskonałej współpracy z zespołem klienta.

Comarch stosuje dwie główne strategie migracji:

- **Big Bang (migracja całości w jednym etapie)** – szybka, jednorazowa migracja danych i całkowite przejście na nowy system w ustalonym dniu. To podejście sprawdza się tam, gdzie organizacja jest gotowa na

intensywny proces transformacji i dysponuje zasobami do równoczesnego uruchomienia nowego systemu.

- **Friends and Family (Przyjaciele i Rodzina)** – stopniowa migracja, najpierw dla wybranej grupy użytkowników lub klientów. Umożliwia zbieranie feedbacku, łagodniejsze przejście i minimalizację różnego rodzaju ryzyka związanego z integracją.

Z doświadczenia wiemy, że około 60% klientów wybiera podejście migracji fazowej, szczególnie w projektach, w których przestarzałe systemy legacy są mocno zintegrowane z innymi narzędziami lub gdy zależy nam na minimalnym wpływie na codzienną działalność.

W projektach migracyjnych stosujemy szczegółowe plany migracji, fazowanie danych, walidacje przedprodukcyjne, testy obciążeniowe i wielopoziomowe zatwierdzenia danych. Wszystko po to, by uniknąć utraty danych, błędów księgowych i zakłóceń w obsłudze klientów.

Faktoring przechodzi dynamiczną cyfrową transformację – od klasycznych systemów obsługi dokumentów do kompleksowych platform wspierających wszystkie etapy życia faktury, automatyzację decyzji kredytowej, windykację i analitykę portfela.

Łącząc zaawansowaną technologię, podejście UX-driven i sprawdzone metody migracji, Comarch wspiera instytucje finansowe w przejściu przez

ten proces w sposób bezpieczny, szybki i efektywny. Nasze doświadczenie pokazuje, że cyfryzacja nie musi być bolesnym procesem, lecz szansą na poprawę konkurencyjności, satysfakcji klientów i efektywności operacyjnej.

Zachęcamy instytucje uczestniczące w Kongresie PZF do zadania sobie kilku pytań: Czy nasz system faktoringowy wspiera nasz rozwój? Czy użytkownicy go rozumieją i lubią? Czy jesteśmy gotowi na kolejną fazę transformacji?

Wierzymy, że odpowiednio zaprojektowana technologia nie tylko wspiera biznes, ale także buduje zaufanie, lojalność i przewagę na rynku finansowym.

JAKUB NORMAN

Od papieru do Internetu. Ewolucja faktoringu w Polsce i na świecie w erze embedded finance, e-commerce oraz AI

Jeszcze dwie dekady temu faktoring w Polsce przypominał nieco maszynę do pisania: był skuteczny, ale toporny. Wymagał czasu, papieru i cierpliwości. Działał, ale tylko dla wtajemniczonych. Głównie dla dużych firm z rozbudowaną księgowością i wyrozumiałymi kontrahentami. Tymczasem wokół zmieniał się świat.

Anatomia giganta: liczby, które zmieniają perspektywę

Ten niewidzialny gigant finansów osiąga dziś rozmiary, które mogą zadziwić niejednego. Globalny rynek faktoringu osiągnął wartość 4.185 mld USD w 2023 roku i przewiduje się, że wzrośnie do 8.189 mld USD do 2030 roku, przy rocznej stopie wzrostu, w ramach różnych źródeł, na poziomie od 7 do 10%[1]. W Polsce te liczby są równie spektakularne. W 2024 roku wartość faktoringu przekroczyła 470 mld PLN – z rosnącym udziałem sektora MŚP.

Przytoczone dane to nie tylko statystyki – to dowód na fundamentalną zmianę. Faktoring już dawno przestał być niszowym produktem finansowym, a staje się infrastrukturą współczesnej gospodarki. Rzeczywistość ewoluuje, a wraz z nią dostępne rozwiązania. Co istotne, to nie tylko kwestia samego produktu. Jak pisał Yuval Noah Harari, największe rewolucje

[1] [On-line:] https://www.precisionbusinessinsights.com/market-reports/factoring-market; [on-line:] https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/factoring-services-market.

w historii ludzkości nie były spowodowane przez wynalazki, ale przez zmianę sposobu, w jaki ludzie współpracowali i organizowali się.

Pierwsza fala: digitalizacja tego, co było

Wyobraź sobie Kowalskiego, właściciela średniej firmy budowlanej w Polsce roku 2005. Właśnie skończył remont biurowca, wystawił fakturę na 200 tysięcy złotych i... czeka. Czeka 30, 60, czasem 90 dni na zapłatę. Faktoring istnieje. Może z niego skorzystać. Ale procedura od złożenia dokumentów do wypłaty finansowania trwa tygodniami. Stosy papierów, analitycy z lupami, decyzje zapadające w komitetach. W końcu potwierdzenie wierzytelności, zlecenie przelewu, wypłata zaliczki. Niby warto. Ale kto z nas nie pamięta faktur, które – z uwagi na procedury – finansowano dosłownie na kilka dni przed terminem płatności? Nie zawsze tak było. Ale czasem brakowało parafki na 15 stronie papierowej umowy, żeby czas oczekiwania wydłużył się o kolejne dni. Tymczasem świat przyspieszał. Faktoring także musiał się zmienić.

W 2004 roku Polska wstąpiła do Unii Europejskiej – eksport towarów i usług do Europy stał się łatwiejszy. Na świecie rozwijał się Internet i usługi cyfrowe w ramach ery tzw. Web 2.0, co zapoczątkowało eksplozję platform on-line. To wtedy pojawił się YouTube czy Salesforce. Mobilny i innowacyjny na tamte czasy mBank miał wówczas niemal 1 mln klientów, a w samym tylko 2004 roku liczba prowadzonych przez niego rachunków wzrosła o 40%[2]. Wiadomo było już wtedy, że to, jak konsumujemy usługi, w tym także finansowe, zmieni się na zawsze.

A co z faktoringiem? Pierwsza fala transformacji, która dotarła do Polski około 2008 roku, to była digitalizacja – przeniesienie istniejących procesów do komputera. Zamiast papierowej faktury – PDF. Zamiast teczki czy segregatora w szafie (choć, umówmy się, te istnieją do dziś) – folder na dysku. Zamiast pieczątki – podpis elektroniczny. Czas skrócił się z tygodni do dni, ale logika pozostała ta sama: człowiek sprawdza, człowiek decyduje, człowiek akceptuje.

Było już zauważalnie lepiej. Lepiej dla klienta – bo szybciej. Lepiej dla pracowników – bo wygodniej. Mimo to cały proces wciąż wymagał czasu. Technologia zniosła wiele barier, ale nie zniosła najważniejszej – sposobu, w jaki myślimy o usługach finansowych. A to właśnie myślenie decyduje o tym, czy zmiana jest tylko kosmetyką, czy prawdziwą rewolucją.

Druga fala: dane jako nowa ropa naftowa

Prawdziwa rewolucja rozpoczęła się, gdy ktoś zadał fundamentalne pytanie: dlaczego musimy czekać na dokumenty, skoro dane już istnieją i są na wyciągnięcie ręki?

Po 2010 roku popularność zdobywał *open banking*, rozwijały się interfejsy API umożliwiające coraz sprawniejsze integracje pomiędzy systemami, także pomiędzy klientami a instytucjami finansowymi.

Około 2015 roku firmy faktoringowe odkryły, że nie potrzebują już papierowych potwierdzeń. Transakcje, faktury, płatności – wszystko to zostawiało cyfrowe ślady w systemach bankowych, platformach sprzedażowych, programach księgowych czy systemach kurierskich. Wtedy właśnie bardziej postępowe firmy faktoringowe zaczęły zmieniać się w przedsiębiorstwa danych. Z finansowych transformowały w firmy technologiczne, sprawnie adaptując się do zmian rynkowych.

A jeśli któreś ze spółek nie zauważyły tej zmiany, to niektórzy kwestionujący *status quo* przedstawiciele branży zaczęli organizować nowe firmy. Myślące inaczej, bardziej nastawione na technologię i zwinne metodyki, które dziś analizują miliony transakcji, mapują sieci powiązań między firmami, przewidują trendy płatności w całych branżach. I wykorzystują te dane w modelach oceny zarówno klientów, jak i kontrahentów. Tak, z przytupem, dzięki nowemu sposobowi myślenia i odwadze do zejścia z utartych ścieżek, na scenę polskiego faktoringu zaczęły wkraczać pierwsze fintechy. Był wtedy rok 2017.

Pokolenie Z: cyfrowo natywni jako katalizator zmiany

Właśnie w tym czasie dorastało pokolenie, które fundamentalnie zmieniło sposób myślenia o usługach finansowych. Pokolenie Z, urodzone po 1997 roku, to pierwsi prawdziwi *digital natives*. Nie musieli przechodzić przez transformację cyfrową – urodzili się w świecie, gdzie wszystko działa na żądanie.

Badania m.in. EY pokazują, że 73% przedstawicieli pokolenia Z oczekuje rozwiązania swoich problemów finansowych w czasie rzeczywistym.

[2] [On-line:] https://pl.media.mbank.pl/47474-mbank-w-2004-roku.

Nie rozumieją oni, dlaczego transfer ma trwać dzień, a decyzja kredytowa tydzień. Dla nich normą jest Uber (samochód w 3 minuty), Netflix (film dostępny natychmiast), Spotify (każda piosenka na świecie za dotknięciem ekranu).

To m.in. presja pokolenia Z przyspieszyła transformację nie tylko faktoringu, ale całej branży finansowej. Młodzi przedsiębiorcy, którzy zakładali swoje firmy około 2018 roku, po prostu nie akceptowali 30-dniowych terminów na decyzje kredytowe. Jeśli faktoring nie był tak szybki jak zamówienie pizzy, szukali alternatyw.

W Polsce branża z ciekawością i mieszanką różnych emocji śledziła wówczas poczynania takich prekursorów jak SMEO, Faktoria, eFaktor czy ewoluująca z modelu tradycyjnego w cyfrowy PragmaGO. Faktorzy ci działali szybciej i elastyczniej. Stawiali na automatyzację procesów decyzyjnych oraz cyfryzację finansowania. Pokazali konkurencji, ale przede wszystkim klientom, że faktoring można uzyskać szybciej, wygodniej i z mniejszą ilością formalności. Choć niektórzy tradycyjni gracze patrzyli na to ze sceptycyzmem. „To się nie przyjmie", mówili. „Klienci biznesowi to nie konsumenci, tu liczy się stabilność, a nie szybkość". Mamy tymczasem rok 2025 i każda z tych firm nie tylko nadal istnieje, ale rozwija się na poziomie zarówno przychodów, jak i innowacji produktowych.

Trzecia fala: embedded finance – gdy faktoring staje się niewidzialny

Wyobraź sobie, że kupujesz coś przez platformę e-commerce. Kończysz transakcję, a instytucja finansowa dokonuje w Twoim imieniu zapłaty w czasie, jaki normalnie zajęłoby Ci wprowadzenie adresu firmy do formularza. Nie czekasz, nie wypełniasz wniosków, nie rozmawiasz z analitykami. Po prostu kupujesz, klikasz i... czekasz na dostawę. Sprzedajesz i otrzymujesz pieniądze. Tak właśnie działa embedded finance – produkt finansowy wbudowany w platformy, niewidzialny dla użytkownika.

Wartość rynku embedded finance w Europie wzrosła z 10 mld USD w 2020 roku do 45 mld USD w 2024 roku[3]. Według danych McKinsey po

[3] [On-line:]https://www.globenewswire.com/news-release/2024/05/28/2888735/28124/en/Europe-Embedded-Finance-Business-Report-2024-Market-to-Grow-by-32-1-to--Reach-42-24-Billion-This-Year-Before-Reaching-126-99-Billion-by-2029.html.

2023 roku EF stanowiło równowartość 3% całkowitych obrotów banków europejskich[4]. Prognozy wskazują, że do 2030 roku może przekroczyć 100 mld EUR[5]. To nie są abstrakcyjne liczby – to dowód na to, że finansowanie wbudowane staje się częścią codziennych procesów biznesowych, tak jak GPS stał się elementem nawigacji.

E-commerce zaś, zwłaszcza ten B2B, osiągnął wartość ponad 700 mld PLN po 2022 roku. W tym samym czasie handel elektroniczny B2C wart był 150 mld PLN. To właśnie e-commerce stał się pierwszym istotnym beneficjentem embedded finance.

W polskiej przestrzeni pojawiły się płatności odroczone dla osób fizycznych (tzw. BNPL – Buy Now Pay Later) oferowane przez fintechy takie jak PayPo czy Twisto. W tym czasie w Europie dynamicznie poszerzała swoją działalność Klarna – innowacja, która w zaskakującym tempie zaczęła zyskiwać popularność i zmieniać sposób, w jaki konsumenci robią zakupy w Internecie. Ale co najważniejsze udowodniła, że można docierać do klienta przed innymi. Kontekstowo – tam, gdzie akurat finansowanie może być mu potrzebne. Efekt? PayPo w 2025 roku posiada 1,2 mln aktywnych klientów, po 2022 roku obsłużyło 8 mln transakcji o wartości 2 mld PLN, gdzie jeszcze 2 lata wcześniej było to 3,5 mln o wartości 0,5 mld PLN[6]. Klarna natomiast osiągnęła 100 mln użytkowników na całym świecie. Trudno przejść obojętnie obok takich wartości.

W Europie Zachodniej coraz częściej spotykamy przykłady takiego rozwiązania także w kontekście faktoringu. Firmy takie jak Billie w Niemczech czy Two.inc w Skandynawii pokazują, że również faktoring może działać w tle, niewidocznie, ale skutecznie. Oba te podmioty dostarczają ocenę kontrahentów i finansowanie dostępne z poziomu platform e-commerce klienta. Działają w czasie rzeczywistym i bez jakichkolwiek dokumentów. Kluczowe pytanie brzmi: czy jesteśmy gotowi uznać, że finansowanie musi być równie szybkie jak wysyłka paczki czy kliknięcie „kup teraz"?

Nie zabrakło takich przykładów na rodzimym rynku. Faktoria czy PragmaGO poprzez integracje własnych procesów z różnego rodzaju platformami on-line pokazały, że można robić faktoring w Polsce inaczej. Że de-

---

[4] [On-line:] https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/embedded-finance-how-banks-and-customer-platforms-are-converging.

[5] [On-line:] https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/embedded-finance-how-banks-and-customer-platforms-are-converging?utm_source.

[6] [On-line:] https://paypo.pl/public/download/paypo_zobacz_jak_rozwija_sie_lider_platnosci_odroczonych_w_polsce.pdf.

cyzje o przyznaniu limitu mogą zapadać naprawdę szybko i nie potrzeba do tego stosu dokumentów. W zasadzie nie potrzeba dokumentów w ogóle. Nie trzeba nawet *de facto* spotykać się z klientami, a jednak da się trzymać koszty ryzyka na wodzy.

I nie chodzi tu o wolumeny czy skalę. Chodzi o zmianę sposobu myślenia o usłudze faktoringu.

Rewolucja mobilna: kiedy telefon staje się biurem

Kolejnym po embedded finance obszarem wartym uwagi jest mobile, czy bardziej precyzyjnie, m-commerce. Dane z 2024 roku pokazują, że 68% polskiego społeczeństwa korzysta z aplikacji mobilnych. Wśród nich przedsiębiorcy. To nie jest trend – to nowa rzeczywistość. Młodzi przedsiębiorcy z pokolenia Z często prowadzą całe firmy przez smartfon, a 64% organizacji uznaje poziom swojej digitalizacji za wysoki[7].

Obserwujemy to także w segmencie mikroprzedsiębiorstw: freelancerzy, twórcy treści, małe studia kreatywne. Ich faktury, księgowość, komunikacja z klientami – wszystko dzieje się w aplikacjach. Gdy potrzebują finansowania, oczekują, że będzie ono dostępne tam, gdzie prowadzą biznes, czyli w telefonie.

Banki – a szczególnie te w nowej odsłonie, jak Revolut – zdają się to rozumieć, i dlatego widzimy coraz to nowsze wersje aplikacji mobilnych, coraz częściej kierowanych do coraz młodszych użytkowników. Otwieranie konta na selfie, pożyczka w 15 minut bez wstawania z kanapy, załatwienie sprawy przez chat zamiast wizyty w oddziale. Czy wyobrażamy sobie dziś, że mogłoby być inaczej?

Weźmy pod uwagę, że 84% polskich firm deklaruje digitalizację jako priorytet. Tego nie można już pominąć, budując strategię produktową w firmach faktoringowych[8]. Bo w erze mobilności pytanie nie brzmi, czy klient będzie chciał obsługiwać firmę z telefonu – lecz co zrobisz, gdy odkryje, że może to zrobić szybciej z pomocą kogoś innego.

---

[7] [On-line:] https://www.comarch.com/erp/erp-news/digitization-in-polish-how-are--companies-changing/.

[8] Ibidem.

Czwarta fala: sztuczna inteligencja przeciwko intuicji

Dane za 2024 rok pokazują, że już ponad 50% dużych, kompleksowo zdigitalizowanych przedstawicieli sektora finansowego korzysta z AI[9]. Algorytmy uczenia maszynowego potrafią analizować tysiące zmiennych w czasie rzeczywistym: od historii płatności, przez wzorce zakupowe, aż po sentyment użytkowników wobec firmy, chociażby w oparciu o media społecznościowe (a w Polsce Brand24 robi to ostatnie naprawdę dobrze[10]).

Tradycyjne modele scoringowe opierały się na przeszłości. AI przewiduje przyszłość. Może wykryć problemy z płatnościami na *x* dni przed ich wystąpieniem, analizując subtelne zmiany w zachowaniach transakcyjnych. To zmiana porównywalna z przejściem od mapy papierowej do GPS-u – sztuczna inteligencja nie tylko pokazuje, gdzie jesteś, ale dokąd zmierzasz i jak dotrzeć tam najlepiej.

O AI w finansach można by jednak napisać osobny artykuł.

Rewolucja umysłów: dlaczego kultura zjada strategię na śniadanie

Ale transformacja cyfrowa to nie tylko triumfy technologii. To przede wszystkim opowieść o ludziach i ich reakcjach na zmianę.

Peter Drucker miał powiedzieć, że „kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie". To zdanie, choć często cytowane, wciąż zbyt rzadko znajduje odbicie w praktyce transformacji cyfrowej firm faktoringowych.

Bo można zadać sobie pytanie, dlaczego w jednych organizacjach zmiany dzieją się szybko, decyzje zapadają na jednym spotkaniu, projekty zamykają się w dni czy tygodnie, natomiast w innych firmach projekty ciągną się miesiącami albo latami, spotkania w jednej i tej samej sprawie mnożą się w nieskończoność, a zmiany w systemach czy procesach wydają się być nieosiągalne. Czy to kwestia struktury organizacji? – być może. Zasobów? – owszem. Kompetencji? – na pewno też. Jest jednak coś, co wyróżnia te firmy, które potrafią „uciekać do przodu". To właśnie odpowiednio

---

[9] [On-line:] https://www.cbi.eu/market-information/outsourcing-itobpo/artificial-intelligence-ai-and-machine-learning-ml/market-potential.

[10] Zob. [on-line:] Brand24.pl.

zbudowana kultura organizacyjna. To fakt, że zespoły i ludzie są gotowi, by adaptować się do zmian.

Po pierwsze, zespoły powinny być zwinne – jak w przypadku Amazon, który nawet jako globalna firma promuje podejście *two pizza team* (zespoły nie większe niż takie, które mogą najeść się dwiema pizzami). Po drugie, muszą mieć odwagę do podejmowania decyzji, ponieważ mają prawo popełniać błędy. Jest na to zgoda, bo umowa zakłada, że z pomyłek będą wyciągane wnioski. Nie po to, by karać, ale po to, by uczyć się na przyszłość. Bo błędy będą się zdarzać. Bo nigdy nie będzie postępu bez ich popełniania. *Deal with it*.

Pamiętam rozmowę z 2018 roku z dyrektorem faktoringu jednego z polskich banków. Jego zespół wdrożył wówczas system pozwalający na automatyczne zatwierdzanie wniosków faktoringowych w ciągu 15 minut. Ale analitycy nadal sprawdzali każdy wniosek ręcznie, „na wszelki wypadek".

To nie była złośliwość czy opór. To była ludzka natura. Przez dziesięciolecia analitycy budowali swoją tożsamość zawodową na dokładnej analizie dokumentów, rozpoznawaniu wzorców, „wyczuciu" ryzyka. Nagle maszyna robiła to szybciej i często dokładniej. System był gotowy, ludzie nie.

Ale do tego potrzebna jest praca i zaangażowanie. Konsekwentne budowanie tożsamości poprzez poznawanie się nawzajem w zakresie mocnych i słabych stron. Po to, aby jeden mógł wspierać drugiego tam, gdzie jedne kompetencje się kończą, a zaczynają drugie. Otwartość i uważność. Zrozumienie, że jak w bolidzie F1 – każda część ma znaczenie. Bolid nie pojedzie bez jednego koła. Wie o tym kierowca, mechanicy czy management. Jeden organizm. I firmy faktoringowe to też jeden organizm. Złożony z wielu różnorodnych komórek, które muszą ze sobą współpracować. A żeby współpracować, trzeba rozmawiać. Transparentnie, szczerze, odważnie, konstruktywnie i w zaufaniu, że wszystkim zależy na dobru drużyny.

Brzmi abstrakcyjnie? Jeśli tak, to znaczy, że w Twojej organizacji potencjalnie jest jakiś problem.

Paradoks zaufania: gdy algorytm wie lepiej niż człowiek

Niemniej, nawet gdy firmy przeszły transformację, pojawił się nowy problem: paradoks zaufania. W badaniach przeprowadzonych przez PwC w 2022 roku 67% polskich przedsiębiorców deklarowało, że woli, aby o ich wniosku

finansowym decydował człowiek, nie maszyna. Nawet jeśli maszyna była szybsza i częściej mówiła „tak".

Firmy faktoringowe musiały nauczyć się budować zaufanie do swoich algorytmów. Nie przez tłumaczenie, jak działają (bo tego nikt nie rozumiał), ale przez transparentność, przewidywalność i konsekwencję. Klient chciał wiedzieć, czego może się spodziewać, nawet jeśli nie pojmował, jak to działa. Dlatego tak ważna była (i na moment pisania tego tekstu nadal jest) symbioza człowieka oraz technologii. Klient mógł widzieć, że procesy działają szybko. Ale ufał im bardziej, kiedy firmował je człowiek. Człowiek, który wytłumaczył, jak działa produkt. Po co firma faktoringowa prosi o takie czy inne dane? Dlaczego tak, a nie inaczej ma wyglądać struktura transakcji? Po co jest zawiadomienie o cesji i jak wyjaśnić kontrahentom przeniesienie należności?

Ale wszystkie procesy znacznie przyspieszyły. Decyzja w dni, a nawet godziny, nie w tygodnie. Umowa prosta, dostępna on-line. System przejrzysty i zrozumiały.

No bo skoro z jednej strony mieliśmy Netflix dostępny na życzenie, Allegro, na którym zakupy robiły się same, aplikacje bankowe, dzięki którym wizyty w oddziałach stały się niemal zbędne, a Blik pozwalał na transfer środków z rachunku na rachunek w czasie rzeczywistym, to dlaczego faktoring miałby nadal działać „na papierze"? Przecież tamte rozwiązania również wydawały się nie do zmiany, a nawet samo ich istnienie było trudne do wyobrażenia. A jednak.

Ekosystem vs. produkt: nowa definicja faktoringu

Jak może wyglądać faktoring jutra? To już nie produkt – to ekosystem. Współczesna firma faktoringowa to nie tylko podmiot, który kupuje należności. To hub technologiczny, który łączy banki, platformy e-commerce, systemy księgowe, KSeF, ubezpieczycieli.

Według różnych analiz, do 2028 roku 50% nowych wdrożeń faktoringu będzie zintegrowanych z systemami ERP, CRM lub platformami e-commerce. To pokazuje, że firmy faktoringowe konkurują już nie ceną czy szybkością, ale kompletnością ekosystemu.

Wyobraź sobie przedsiębiorcę, który sprzedaje przez platformę e-commerce. Jego system księgowy automatycznie generuje fakturę, platforma

sprawdza wiarygodność kontrahenta, a system faktoringowy błyskawicznie podejmuje decyzję o finansowaniu. Wszystko dzieje się w tle, bez ingerencji użytkownika.

To już nie *science fiction*.

Scenariusze przyszłości: między utopią a rzeczywistością

Przyszłość rzadko jest jednoznaczna. Widzę trzy prawdopodobne scenariusze rozwoju polskiego faktoringu.

Scenariusz pierwszy: cyfrowa utopia. Embedded finance staje się standardem, AI automatyzuje większość decyzji, faktoring działa jak płatność kartą – niewidzialnie i natychmiastowo.

Scenariusz drugi: koegzystencja światów. Tradycyjne i cyfrowe modele współistnieją, obsługując różne segmenty rynku. Regulacje spowalniają innowacje, ale ich nie zatrzymują.

Scenariusz trzeci: kryzys zaufania. Głośne błędy AI, cyberataki czy nadregulacja hamują rozwój. Klienci wracają do tradycyjnych form weryfikacji.

Niezależnie od scenariusza jedno jest pewne: firmy, które już dziś inwestują w transformację cyfrową, będą lepiej przygotowane na każdy z nich.

Praktyczne implikacje: co to oznacza dla Twojej firmy?

Jeśli prowadzisz firmę faktoringową, powinieneś zadać sobie kilka kluczowych pytań.

Po pierwsze: Czy Twoi pracownicy pierwszej linii nie boją się eksperymentować, czy mają przestrzeń do testowania nowych rozwiązań?

Po drugie: Czy Twoje systemy komunikują się między sobą, czy może każdy działa w izolacji?

Po trzecie: Czy podejmujesz decyzje w godzinach, czy w dniach?

Po czwarte: Czy oferujesz swoim klientom dostęp mobilny do usług?

Po piąte: Czy analizujesz dane w czasie rzeczywistym, czy bazujesz na raportach historycznych?

Jeśli odpowiedziałeś „nie" na większość pytań, nie jesteś skazany na porażkę. Ale potrzebujesz strategii transformacji – i to szybko.

Roadmap zmian: trzy ścieżki transformacji

Biorąc pod uwagę trendy, ale też realia rynkowe czy organizacyjne, można przyjąć z grubsza trzy scenariusze realizacji strategii transformacji w firmach faktoringowych.

Ścieżka pierwsza: ewolucyjna – dla tradycyjnych graczy z ugruntowaną pozycją. Stopniowa digitalizacja, partnerstwa z fintechami, inwestycje w integrację. Ramy czasowe: 3–5 lat.

Ścieżka druga: rewolucyjna – dla nowych graczy i odważnych prekursorów. Budowa od zera, *aggressive pricing*, skupienie na zaniedbanych segmentach, własnej technologii i AI. Ramy czasowe: 1–2 lata.

Ścieżka trzecia: partnerska – dla średnich firm bez zasobów na pełną transformację. Współpraca z dostawcami technologii, *white-label solutions*, specjalizacja w niszach. Ramy czasowe: 2–3 lata.

Wszystkie te ścieżki mają sens, ale każda wymaga różnych inwestycji i kompetencji.

Przyszłość, która już trwa

Kowalski z początku tej opowieści nadal prowadzi swoją firmę budowlaną. Ale dziś, gdy kończy remont, pieniądze za fakturę ma na koncie następnego dnia. Nie wie, jak to się dzieje. I nie musi wiedzieć.

Faktoring nie zniknie, ale przestanie być widoczny. Stanie się tak naturalny jak płatność kartą czy korzystanie z GPS-u. Pytanie nie brzmi: „czy?", ale: „jak szybko?" i „z kim?" przeprowadzisz transformację.

Dla polskich firm faktoringowych oznacza to historyczną szansę. Znajdujemy się w kraju, dla którego prognozuje się dynamiczny rozwój branży, z silną bazą MŚP i rosnącą kulturą cyfrową. Ewolucja już trwa. Teraz czas zdecydować, czy będziemy jej architektami, czy obserwatorami.

A Ty? Na jakim etapie tej ścieżki transformacji jesteś?

To, co mogliście tu przeczytać, to nie spekulacja o przyszłości, ale konsekwencja działań podjętych wczoraj. Warto uświadomić sobie, że największą barierą transformacji bywa nie kod, lecz kultura organizacyjna. Dalej, że

technologia nie zastąpi człowieka, ale zmieni sposób, w jaki ludzie będą podejmować decyzje. I właśnie dlatego przyszłość faktoringu zależy nie tylko od algorytmów, ale od odwagi do zmiany sposobu myślenia.

WOJCIECH DĄBROWSKI

Spotkanie sztucznej inteligencji z faktoringiem – jak AI zmieni Twoją pracę

Wstęp

Żyjemy w czasach rewolucji technologicznej, a tempo zmian z roku na rok wzrasta. Technologie, które jeszcze dekadę temu były uważane za futurystyczne ciekawostki, dziś stają się integralną częścią codziennego życia, zarówno prywatnego, jak i zawodowego.

W listopadzie 2022 roku świat obiegła wiadomość o udostępnieniu przez OpenAI nowego narzędzia – ChatGPT. Sztuczna inteligencja, dotąd znana głównie ze specjalistycznych raportów i debat, nagle stała się dostępna na wyciągnięcie ręki. ChatGPT przekroczył próg 1 miliona użytkowników w zaledwie 5 dni, a po 60 dniach korzystało z niego już ponad 100 milionów osób[1]. To pokazuje, jak błyskawicznie i bezprecedensowo rozpowszechnia się AI.

ChatGPT to jednak tylko wierzchołek góry lodowej. Obszar sztucznej inteligencji jest znacznie szerszy, a jego zastosowania są coraz bardziej zaawansowane oraz wszechstronne. AI wspiera dziś nawigację, rekomenduje treści w social mediach, odpowiada na pytania w wyszukiwarkach, generuje teksty, obrazy, filmy czy muzykę i jest obecna w wielu innych obszarach. Wspomaga też analizę danych, wykrywanie oszustw finansowych, ocenę ryzyka kredytowego oraz automatyzację operacji.

Mało kto jednak zdaje sobie sprawę, że historia sztucznej inteligencji sięga ponad 70 lat. Już w 1950 roku Alan Turing zadał pytanie, które do dziś pobudza wyobraźnię: „Czy maszyny mogą myśleć?". Opracowany przez

[1] [On-line:] https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing--user-base-analyst-note-2023-02-01/; [on-line:] https://www.theverge.com/openai/639960/chatgpt-added-one-million-users-in-the-last-hour.

niego test Turinga miał sprawdzić, czy komputer jest w stanie prowadzić rozmowę w taki sposób, aby rozmówca uwierzył, że rozmawia z człowiekiem.

Symboliczny początek AI datuje się na rok 1956, kiedy to podczas konferencji w Dartmouth padło po raz pierwszy określenie „*Artificial Intelligence*". Od tego czasu nastąpiły przełomowe momenty: 1966 rok – Eliza, pierwszy program konwersacyjny; 1997 rok – Deep Blue, komputer, który pokonał mistrza szachowego Garriego Kasparowa; 2011 rok – Watson, system IBM zwyciężający w teleturnieju; czy AlphaGo – pokonujący mistrza świata w grze Go w 2016 roku.

Prawdziwa eksplozja AI zaczęła się jednak dopiero pod koniec 2022 roku, wraz z pojawieniem się zaawansowanych modeli językowych. Od tego momentu sztuczna inteligencja zyskała nie tylko rozgłos, ale i realną siłę transformacyjną.

Czym właściwie jest AI?

Pojęcie systemu sztucznej inteligencji zdefiniowane jest w Rozporządzeniu o sztucznej inteligencji (AI Act), gdzie „«system AI» oznacza system maszynowy, który został zaprojektowany do działania z różnym poziomem autonomii po jego wdrożeniu oraz który może wykazywać zdolność adaptacji po jego wdrożeniu, a także który – na potrzeby wyraźnych lub dorozumianych celów – wnioskuje, jak generować na podstawie otrzymanych danych wejściowych wyniki, takie jak predykcje, treści, zalecenia lub decyzje, które mogą wpływać na środowisko fizyczne lub wirtualne"[2].

System maszynowy oznacza, że AI działa z wykorzystaniem maszyn, komputerów. Różny poziom autonomii wskazuje, iż system może działać w pełni samodzielnie lub z udziałem człowieka. Zdolność adaptacji to jedna z najciekawszych funkcjonalności, czyli możliwość uczenia się i zmian swojego zachowania w oparciu o nowe dane i okoliczności.

[2] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji), Dz.U. UE. L. z 2024 r. poz. 1689.

Zdolność wnioskowania natomiast to uzyskiwanie – na podstawie danych – wyników w postaci treści, predykcji, zaleceń czy decyzji.

Co ma wspólnego AI z grami wideo?

Aby model AI działał, należy go nauczyć, czyli wytrenować. Proces ten polega na równoległym przetwarzaniu ogromnych ilości danych i wykonywaniu milionów operacji matematycznych. Trenowanie modeli AI, zwłaszcza głębokie uczenie (*deep learning*), jest wymagające z puntu widzenia mocy obliczeniowej.

Tradycyjne procesory (CPU – Central Processing Unit) są przystosowane do sekwencyjnego – szeregowego – wykonywania operacji, dobrze sobie radzą przy rozwiązaniu pojedynczych skomplikowanych problemów, natomiast mogą stać się wąskim gardłem w przypadku konieczności równoległego przetwarzania dużej liczby zadań. Tutaj prym wiodą procesory / karty graficzne (GPU – Graphics Processing Unit) pierwotnie projektowane z myślą o obróbce grafiki komputerowej. Zdolność do równoległego wykonywania wielu operacji okazała się kluczowa dla potrzeb AI. W praktyce trenowanie modeli głębokiego uczenia na GPU może być wielokrotnie szybsze w porównaniu do wykorzystania CPU.

Rozwój kart graficznych, napędzany przez branżę gier komputerowych, stworzył „przypadkową" bazę sprzętową, która okazała się fundamentalna dla postępu w dziedzinie sztucznej inteligencji. Tak więc przemysł gier wideo pobudził rozwój technologii GPU, a ta umożliwiła rewolucję AI – rezultat połączenia potencjału mocy obliczeniowej, jaką oferują układy GPU, z dostępem do dużych zbiorów danych (*big data*).

Dane są wszędzie

Oprócz mocy obliczeniowej, która przyczyniła się do rozkwitu sztucznej inteligencji, nie może być mowy o AI bez danych, którymi ta technologia jest napędzana.

Coraz więcej firm uświadamia sobie, że obok pracowników dane są jednym z najcenniejszych zasobów w organizacji, a decyzje bazujące na nich są znacznie lepszej jakości. Co istotne, dane to nie tylko domena obszaru IT, ale wspólne dobro jednostek, w których są gromadzone.

Organizacja, która jest napędzana danymi, świadomie nimi zarządza, traktując je jako cenne aktywa, a nie jako coś, co powstaje przy okazji realizacji procesów w firmie. Taki podmiot zakłada podejmowanie decyzji w oparciu o zaawansowaną analizę i wnioski z niej wynikające, a nie o subiektywną opinię decydenta.

Żeby dane mogły być dobrze wykorzystane, trzeba je zbierać w odpowiedniej formie oraz właściwie zaplanowanej strukturze. Szacuje się, że aż 80% danych jest gromadzonych w sposób nieuporządkowany – nie mają one konkretnej formy, nie są posegregowane ani łatwo dostępne. Takie dane są trudniejsze do przetwarzania i wymagają więcej wysiłku. Dlatego firma, która chce skutecznie korzystać z danych, powinna dążyć do tego, by były one ustrukturyzowane, czyli zapisane w konkretnym formacie, posegregowane i przechowywane według ustalonych zasad. To znacznie ułatwi dalszą pracę z nimi.

Kluczowa jest także jakość danych, czyli m.in. ich aktualność, kompletność, brak duplikatów, jak również spójność pomiędzy systemami oraz łatwy i szybki dostęp do danych.

O ile do celów zwykłej działalności dane przechowywane są w tradycyjnych bazach, to w kontekście AI możemy mówić o wektorowej bazie danych czy wektoryzacji danych.

Wektorowa baza danych to typ bazy, który przechowuje dane w formie wektorów – liczb w postaci wielowymiarowej. Pozwala to na wyszukiwanie po znaczeniu (szybkie wyszukanie podobnych wektorów), a nie tylko słowach kluczowych czy dokładnych wartościach, czyli „rozumienie" danych w sposób zbliżony do tego, jak pojmuje je człowiek.

Przy projektach dotyczących klasycznej AI to właśnie praca z danymi: ich wydobycie, uporządkowanie, organizowanie dostępu, czyszczenie, etykietowanie czy przygotowanie stanowi szacunkowo około 80% czasu realizacji projektu.

Firmy faktoringowe dysponują danymi, które są gromadzone już od momentu rozpoczęcia rozmów i ofertowania klienta, przez nawiązanie współpracy, aż po dalszą obsługę. Informacje o płatnościach, skali opóźnień oraz szeroka historia rozliczeń to tylko niektóre z elementów, które mogą okazać się przydatne.

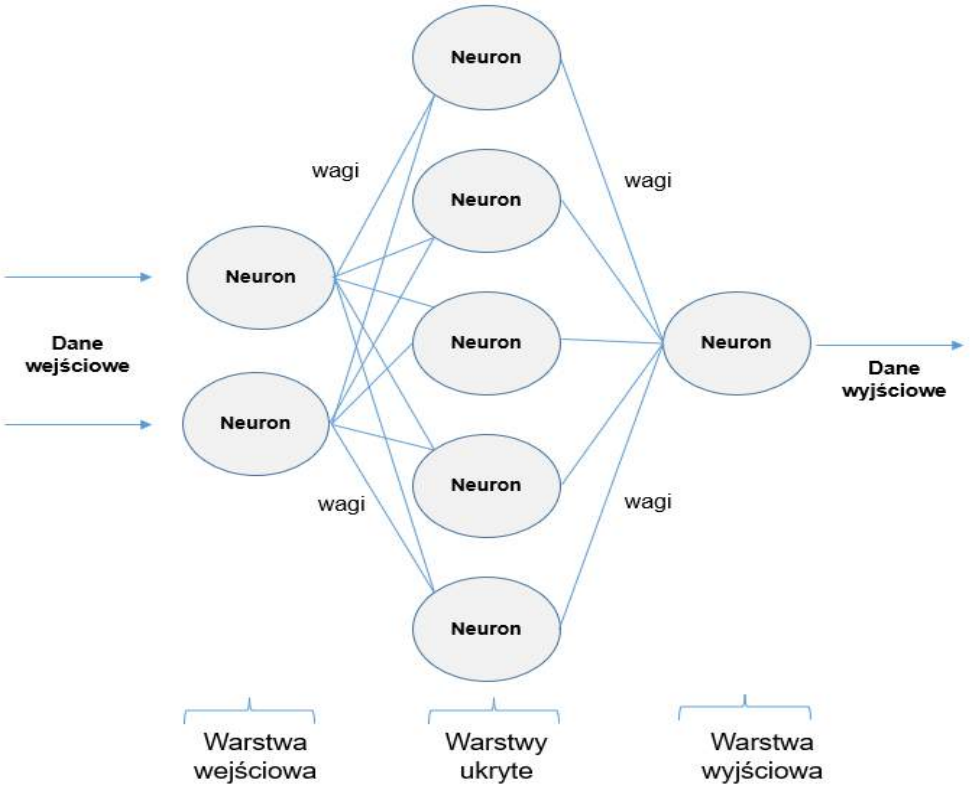
Mając odpowiednie zasoby sprzętowe – moc obliczeniową i dane – możemy przejść do budowy i trenowania modelu sztucznej inteligencji.

Sieci neuronowe i uczenie maszynowe

Sposób działania ludzkiego mózgu od zawsze fascynował badaczy. Ludzie zadawali sobie pytanie, w jaki sposób się uczymy i jak działa ludzki mózg.

Mózg człowieka składa się w przybliżeniu z 86 miliardów neuronów, pomiędzy którymi występuje około 10^{14} połączeń. Sieci neuronowe wykorzystywane w rozwiązaniach AI powstały na bazie inspiracji tymi strukturami. Sieć neuronowa to model złożony ze sztucznych neuronów, wzorowany na mechanizmach działania mózgu.

Rys. 1. Uproszczony model sieci neuronowej.



Typowa sieć neuronowa posiada 3 rodzaje warstw:

- warstwa wejściowa – odbiór informacji, np. liczby, tekst, obraz, dźwięki i inne dane, które są przekazywane do kolejnych warstw;

- warstwy ukryte – w nich zachodzi przetwarzanie danych, neurony wykonują tutaj obliczenia, analizując informacje z poprzedniej warstwy, w tej części w procesie uczenia modyfikowane są parametry sieci;
- warstwa wyjściowa – generuje ostateczny wynik: decyzję, klasyfikację, prognozę etc.

Neuron, jako część sieci, otrzymuje dane z neuronów w poprzedniej warstwie, każde połączenie między neuronami ma przypisaną wagę, która określa ważność sygnału wejściowego. Neuron sumuje wszystkie otrzymane sygnały, a zsumowana wartość jest przetwarzana przez funkcję aktywacji, decydującą, czy sygnał jest wystarczająco silny, aby neuron aktywował się i przekazał informacje do następnej warstwy.

Kluczowym procesem, pozwalającym sieci uczyć się, jest tzw. propagacja wsteczna, czyli porównanie wyniku wygenerowanego przez sieć z prawidłowym oczekiwanym wynikiem, a następnie – na podstawie różnicy błędu – dostosowanie wag połączeń między neuronami.

Sieci neuronowe są ściśle powiązane z uczeniem maszynowym jako jedno z jego kluczowych narzędzi – metod realizacji. Uczenie maszynowe pozwala komputerom uczyć się na podstawie danych i doskonalić działanie bez potrzeby programowania.

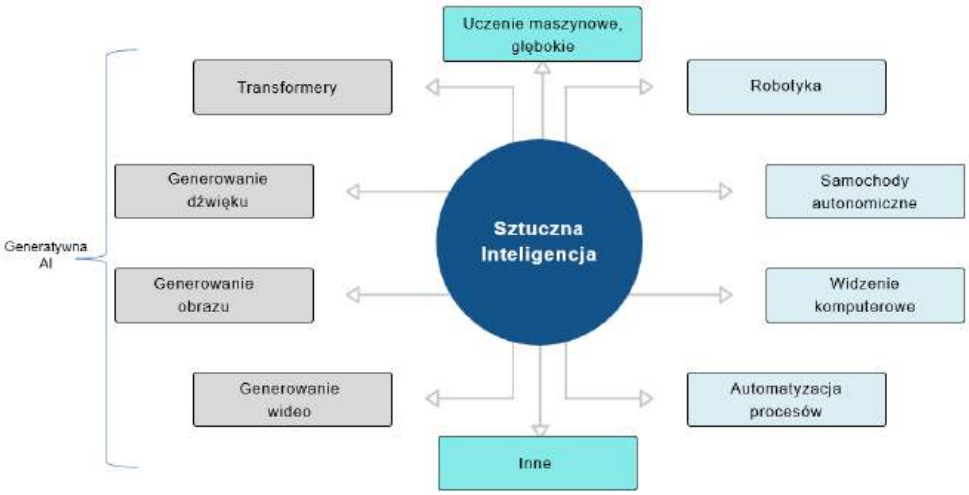
Różnica między uczeniem maszynowym a programowaniem jest dość istotna. W przypadku programowania zestaw reguł i zbiór danych, przy pomocy kodu napisanego przez programistę, przekształcany jest w odpowiedzi. Natomiast wynikiem działania uczenia maszynowego, opartego na danych i odpowiedziach, są reguły.

Sieci neuronowe są podstawą działania mechanizmów AI, a trenowanie sieci pozwala jej uczyć się na podstawie dostarczonych danych. Przy trenowaniu modelu istotne jest wyodrębnienie danych treningowych, walidacyjnych i testowych. Dane treningowe, czyli dane, na których model się uczy (dopasowuje swoje wewnętrzne parametry – wagi w sieci neuronowej), powinny stanowić około 70–80% zbioru danych. Dane walidacyjne (10–15% zbioru danych) nie biorą udziału w uczeniu, lecz są wykorzystywane do dobierania hiperparametrów, np. liczby warstw, tempa uczenia. Dzięki nim można skontrolować, czy model się nie „przeuczył". Natomiast dane testowe (10–15% zbioru danych) użytkowane są po trenowaniu modelu, żeby sprawdzić, jak dobrze model został wytrenowany i jaka jest jego efektywność.

AI to nie tylko ChatGPT

AI spotykamy w wielu obszarach naszego życia, czasami nie zdając sobie z tego sprawy. Poniżej umieszczono wybrane obszary, w których może być wykorzystywana sztuczna inteligencja.

Rys. 2. Wybrane obszary zastosowania AI.



Przykłady zastosowań:
- generowanie obrazu – tworzenie grafik;
- generowanie dźwięku – komponowanie muzyki;
- transformery (GPT) – generowanie tekstu (pisanie artykułów, scenariuszy, tekstów);
- generowanie wideo – tworzenie animacji lub krótkich filmów;
- robotyka – autonomiczne roboty wspierające produkcję lub opiekę;
- samochody autonomiczne – pojazdy samodzielnie poruszające się dzięki AI;
- widzenie komputerowe – rozpoznawanie obiektów i osób na obrazach;
- automatyzacja procesów – przyspieszenie i optymalizacja działań w firmach;
- uczenie maszynowe (ML) – tworzenie systemów zdolnych do uczenia się na podstawie danych bez potrzeby programowania (analiza danych, odnajdowanie wzorców, podejmowanie decyzji lub prognoz),

  - uczenie głębokie – wyspecjalizowana gałąź ML, oparta na sieciach neuronowych, których architektura jest inspirowana budową ludzkiego mózgu;
- inne, m.in.:
  - systemy analityczne i predykcyjne – zaawansowane narzędzia służące do analizy danych w celu zrozumienia przeszłych zdarzeń oraz przewidywania przyszłych trendów i zachowań. (Analizując duże zbiory danych oraz szukając odpowiedzi na pytanie: „co się wydarzyło i dlaczego?", AI wykrywa wzorce, korelacje oraz anomalie, a na podstawie danych historycznych i wykrytych schematów tworzy modele prognostyczne [przynosi odpowiedź na pytanie: „co się wydarzy?"]. Sztuczna inteligencja znajduje szerokie zastosowanie w biznesie poprzez możliwości prognozy sprzedaży, przewidywania rezygnacji klientów [churn], optymalizacji cen czy kampanii marketingowych. To właśnie systemy analityczne i predykcyjne są wykorzystywane w instytucjach finansowych do wykrywania potencjalnych fraudów oraz pozwalają organizacjom działać i podejmować decyzje w oparciu o dane.),
  - programowanie (to też generatywna AI) – pisanie kodu programistycznego,
  - Internet rzeczy (IOT),
  - medycyna i diagnostyka,
  - rzeczywistość wirtualna (VR) lub rzeczywistość poszerzona (AR) – rozpoznawanie obiektów i przestrzeni, personalizacja doświadczeń, interakcje z użytkownikiem.

Transformery – GPT – co decyduje o ich skuteczności?

LLM (Large Language Model), czyli duży model językowy, to model AI, którego celem jest przetwarzanie, interpretowanie i generowanie tekstu w języku naturalnym. Wykorzystuje sieci neuronowe oraz techniki głębokiego uczenia.

LLM-y są trenowane na ogromnych zbiorach danych pochodzących z książek, stron internetowych, forów dyskusyjnych, postów w social mediach i innych źródeł. Pozwala to im rozpoznawać wzorce, zależności oraz kontekst, jak również relacje między ogromem słów, dzięki czemu potrafią

odpowiadać na pytania, tworzyć treści, prowadzić rozmowy. Modele te nie myślą, tylko generują kolejne słowo, które wystąpi z największym prawdopodobieństwem – najbardziej pasujący do kontekstu wariant odpowiedzi. Biorą pod uwagę początek zdania i przewidują jego dalszą część. Gdy zadajemy im pytanie, można zaobserwować, że przy generowaniu odpowiedzi „doklejane" są kolejne wyrazy do słów je poprzedzających.

O ile duży model językowy to mocne narzędzie wytrenowane na gigantycznych zbiorach danych o liczbie parametrów liczonej w miliardach lub bilionach, mały model językowy (SLM) jest wytrenowany na mniejszej ich liczbie oraz posiada mniejszą liczbę parametrów. Duży model ma szeroki zasób wiedzy z różnych dziedzin, podczas gdy mały model ma bardziej ograniczony zasób wiedzy.

LLM-y sprawdzą się, gdy potrzeba tworzyć złożone teksty, rozwiązywać skomplikowane problemy czy wykazać się kreatywnością i zrozumieniem kontekstu. Wymagają one za to dużej mocy obliczeniowej, stąd konsumują więcej energii i są mniej ekonomiczne. SLM ma natomiast mniejsze – choć w wielu sytuacjach wystarczające – możliwości niż LLM. Może być hostowany i uruchamiany w lokalnej infrastrukturze, generuje mniejsze koszty, lecz ma ograniczoną pamięć kontekstu i tworzy niższą jakość odpowiedzi. Często wystarcza do prostych zadań typu chatbot czy asystent.

Wybór modelu zależy od zadania, jakie ma do wykonania, ograniczeń sprzętowych i związanych z przesyłaniem danych do chmury, szybkości odpowiedzi oraz potrzeby pracy off-line.

GPT (Generative Pre-trained Transformer) to rozwiązanie wykorzystujące AI, które generuje tekst przypominający ten tworzony przez człowieka. Terminy GPT i LLM są czasem używane zamiennie, jednak nie oznaczają tego samego. GPT jest specyficznym typem – podkategorią LLM. Duże modele językowe to szeroka klasa modeli AI zdolnych do przetwarzania języka naturalnego, podczas gdy GPT to nazwa jednej z najbardziej zaawansowanych rodzin modeli LLM.

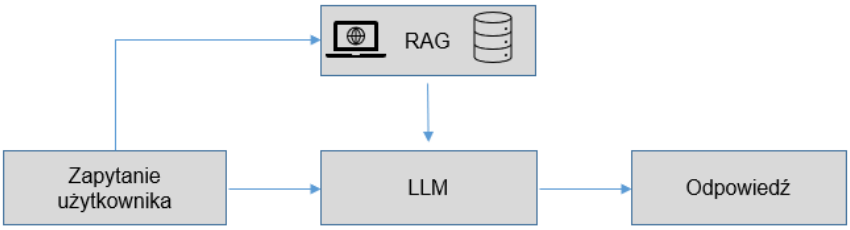
Generatywne modele językowe działają podobnie do modeli autouzupełniania, które pomagają we wprowadzaniu tekstu, przewidując następne słowo w sekwencji wyrazów. Modele określają prawdopodobieństwo wystąpienia kolejnego słowa.

Parametry modelu to sztuczne połączenia neuronowe – wagi wewnątrz sieci neuronowej, które są optymalizowane podczas treningu i mają wpływ na sprawność modelu do przetwarzania i tworzenia tekstu.

GPT-3 posiada około 175 miliardów parametrów, podczas gdy szacowana liczba parametrów w modelu GPT-4 wynosi około 1,8 biliona ($1{,}8 \times 10^{12}$). Ta liczba zer robi różnicę i tłumaczy, dlaczego to tak dobrze działa.

Jedną z przypadłości modeli językowych są halucynacje, czyli wymyślanie nieprawdziwych odpowiedzi. Modele są stworzone tak, aby dostarczać użytkownikowi odpowiedź, a gdy jej nie znają, po prostu ją wymyślają. Są jednak sposoby na ograniczenie halucynacji. Jedną z nich jest wykorzystanie RAG (Retrieval-Augmented Generation), czyli podpięcie źródła wiedzy, z którego sztuczna inteligencja korzysta (np. baza danych, dokumenty, artykuły, FAQ). Przed wygenerowaniem odpowiedzi na zadane pytanie model z podpiętym RAG sprawdza treści w bazie wiedzy, co znacząco ogranicza ryzyko halucynacji.

Rys. 3. Działanie mechanizmu RAG.



Model AI wytrenowany na ogromnych zbiorach danych potrafi bardzo dobrze imitować wypowiedzi człowieka. Jakość udzielanych przez chat odpowiedzi tak bardzo przypomina te ludzkie, że czasem wyrażane są opinie, iż chat/AI myśli czy też ma osobowość, co nie jest prawdą. Generowanie odpowiedzi to kwestia prawdopodobieństwa wystąpienia kolejnego słowa, a nie myślenie modelu. Przypisywanie obiektom – w tym wypadku chatowi – cech ludzkich znane jest jako zjawisko antropomorfizacji, które może prowadzić do przeceniania możliwości AI oraz mylenia sztucznej inteligencji z człowiekiem. Dlatego istotne jest rozumienie jej słabości i rozważne korzystanie z tej technologii.

Ciemniejsza strona AI

AI to potężna technologia, która zmienia zasady gry we współczesnym świecie, ale posiada swoje ograniczenia.

Należą do nich m.in.:
- halucynacje – czyli przypadki, kiedy chat generuje fikcyjne, błędne lub nieprawdziwe informacje, model pewnie odpowiada na każde pytanie, ale generuje nieprawdę;
- wyjaśnialność – zbiór metod pozwalających na zrozumienie generowanych wyników, aby uniknąć wrażenia „czarnej skrzynki", która udziela odpowiedzi w sposób nieprzejrzysty lub trudny do wyjaśnienia;
- stronniczość (*bias*) – błędy wynikające z doboru próby danych treningowych czy wyciąganie wniosków z niekompletnych danych, co może prowadzić do niewłaściwych lub dyskryminujących wyników;
- koszty treningu modeli AI;
- zależność od jakości danych – systemy AI są tak dobre, jak dane wykorzystane do szkolenia;
- dostępność danych treningowych;
- energochłonność oraz wpływ na środowisko;
- kwestie prawne i etyczne.

Korzystając z tej technologii, warto dobrze rozumieć i mieć świadomość powyższych ograniczeń, co nie przekreśla możliwości, jakie otwiera przed nami sztuczna inteligencja.

Prawo i etyka

Budując i eksploatując system AI, należy zwrócić uwagę na jego zgodność z obowiązującymi przepisami. Możliwości sztucznej inteligencji są ogromne, ale to, że coś jest technicznie możliwe i wykonalne, nie zawsze oznacza, iż jest zgodne z prawem.

Na etapie tworzenia modelu warto uwzględnić następujące regulacje i obszary:
- Rozporządzenie o sztucznej inteligencji (AI Act),
- kwestię praw autorskich,
- kwestię danych – pod względem prywatności oraz treningu,
- zgodność z RODO,
- prawo do korzystania z modelu – licencja, SaaS,
- inne, np. prawo cywilne, prawo pracy.

Istotny wpływ na wdrażanie systemów sztucznej inteligencji ma Rozporządzenie o sztucznej inteligencji, które weszło w życie w sierpniu 2024

roku, lecz obligatoryjne stosowanie jego przepisów zostało podzielone na etapy w kolejnych latach.

AI Act powstał, aby zapewnić bezpieczne i etyczne wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz chronić prawa obywateli Unii Europejskiej. Rozporządzenie ma sprawić, że systemy AI będą przejrzyste, niedyskryminujące oraz działające z korzyścią dla ludzi. AI Act wprowadza także surowe kary za nieprzestrzeganie regulacji, które z niego wynikają.

Rozporządzenie dokonuje ponadto podziału systemów AI na następujące typy ryzyka[2]:

Tabela 1.

Typ ryzyka	Opis	Wybrane przykłady
Niedopuszczalne ryzyko	Systemy AI stanowiące zagrożenie dla bezpieczeństwa, praw podstawowych lub wartości UE; są zakazane.	Manipulowanie zachowaniami osób, social scoring, rozpoznawanie emocji w miejscach pracy i instytucjach edukacyjnych.
Wysokie ryzyko	Systemy AI, które mogą negatywnie wpływać na zdrowie, bezpieczeństwo lub prawa podstawowe; dozwolone, lecz podlegają wysokim wymogom.	Systemy decydujące o dostępie do usług finansowych, AI w procesach wymiaru sprawiedliwości czy w edukacji (ocena egzaminów).
Ograniczone ryzyko	Systemy AI, które nie stanowią dużego zagrożenia, ale podlegają obowiązkom transparentności, np. konieczności powiadomienia użytkownika, że ma do czynienia ze sztuczną inteligencją.	Chatboty, generowanie treści.
Minimalne ryzyko	Systemy AI o minimalnym ryzyku dla praw i bezpieczeństwa; brak dodatkowych wymagań poza ogólnymi zasadami etyki.	Filtry antyspamowe, AI w grach wideo, proste narzędzia do automatycznej korekty językowej.

Oprócz powyższych typów ryzyka istnieją jeszcze modele ogólnego przeznaczenia, czyli takie o szerokim zastosowaniu, na które nałożone są pewne wymogi dokumentacyjne i prawne.

Generalnie im wyższe ryzyko systemu AI, tym bardziej restrykcyjne są wymogi dotyczące dokumentacji, oceny, jakości danych, jak również nadzoru człowieka.

Projektując system AI, oprócz zagadnień prawnych należy uwzględniać także kwestie etyczne. Do ewaluacji tego ostatniego obszaru pomocna może być lista oceny godnej zaufania AI (ALTAI – Assessment List for Trustworthy Artificial Intelligence), która została opracowana przez grupę ekspertów Komisji Europejskiej.

Zgodnie z wytycznymi ALTAI etyka godnej zaufania AI powinna brać pod uwagę[3]:

- ludzką sprawczość i nadzór,
- solidność techniczną oraz bezpieczeństwo,
- prywatność i zarządzanie danymi,
- przejrzystość,
- różnorodność, niedyskryminację oraz sprawiedliwość,
- dobro społeczne i środowiskowe,
- odpowiedzialność.

Oceny pod kątem etycznym projektowanego systemu AI można dokonać, bazując na wytycznych ALTAI. Jest to jednak kwestia opcjonalna, gdyż taka weryfikacja nie jest obowiązkowa.

Chmura czy on-premise?

Wdrażając system AI, stajemy przed pytaniem, czy lepiej wdrażać system na własnej infrastrukturze, czy w chmurze. Rozwiązanie tego problemu zależy m.in. od wymagań funkcjonalnych, wrażliwości danych czy skali obciążeń i budżetu projektu.

Jeżeli chcemy mieć lokalny model, który będzie funkcjonował w naszym wewnętrznym środowisku, trzeba mieć świadomość, że aby działał sprawnie, należy zapewnić właściwą moc obliczeniową, a GPU to przeważnie spory wydatek.

Wybierając architekturę chmurową, zyskujemy dostęp do bogatej rodziny modeli, nie ma więc potrzeby zakupu mocy obliczeniowej. Konieczna jest jednak analiza i podjęcie decyzji dotyczącej przechowywania danych – zwłaszcza pod względem ich prywatności oraz udostępniania w chmurze.

W przypadku modeli hostowanych lokalnie mamy pełną kontrolę nad danymi, co zapewnia bezpieczeństwo i prywatność. System może pracować bez dostępu do sieci, gwarantuje przewidywalność oraz stałość kosztów, a także niski czas odpowiedzi. Aby model działał dobrze lokalnie, potrzebna jest moc obliczeniowa. Potencjalna rozbudowa i skalowalność wymagają rozbudowy sprzętowej, a czas wdrożenia jest dłuższy.

W przypadku modelu chmurowego nie ponosi się kosztów sprzętowych, płaci się przeważnie za korzystanie z modelu – wydatki rosną wraz ze skalą

[3] [On-line:] https://digital-strategy.ec.europa.eu/pl/node/806.

użycia, a wdrożenie może nastąpić szybko. Natomiast dane są przesyłane do zewnętrznego dostawcy.

Często wybieranym rozwiązaniem jest też model hybrydowy, czyli połączenie lokalnej infrastruktury i chmury. Poufne lub wrażliwe dane pozostają na serwerach firmowych, a zadania wymagające mocy obliczeniowej wykonywane są w chmurze.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w faktoringu

Sztuczna inteligencja zmienia zasady gry w sektorze finansowym, oferując nowe narzędzia zwiększające efektywność pracy, automatyzację procesów oraz precyzyjne podejmowanie decyzji. W faktoringu, gdzie szybkość i trafność decyzji mają kluczowe znaczenie, AI znajduje coraz szersze zastosowanie.

Poniżej wybrane obszary, w których może być wykorzystywana technologia AI.

1. Procesowanie języka naturalnego (NLP – Natural Language Processing)

AI świetnie radzi sobie z przetwarzaniem języka naturalnego, rozumiejąc kontekst. Dla biznesu faktoringowego oznacza to możliwość:

- inteligentnego przeszukiwania dokumentów (np. umów handlowych) pod kątem weryfikacji określonych zapisów, np. zakazów cesji, klauzul wypowiedzenia, kar umownych,
- automatycznej klasyfikacji i analizy zapisów umownych,
- identyfikacji brakujących klauzul,
- obsługi dokumentów w wielu językach.

Narzędzia NLP przyśpieszają ocenę dokumentów, zmniejszając ryzyko błędów i odciążając pracowników.

2. Procesowanie dokumentów (IDP – Intelligent Document Processing)

Inteligentne przetwarzanie dokumentów pozwala zautomatyzować ekstrakcję danych z wybranych dokumentów (np. wyciągi, faktury, dokumenty potwierdzające wydanie towaru), ich walidację oraz kategoryzację.

AI może być wsparciem przy:
- rozpoznawaniu danych z faktur (kwota, termin, kontrahent) oraz ekstrakcji wybranych danych,
- klasyfikowaniu dokumentów według typu i treści,
- weryfikacji zgodności danych między systemami,
- identyfikacji brakujących lub niezgodnych danych.

Dzięki temu skraca się czas weryfikacji dokumentów oraz wzrasta jakość danych.

3. Generatywna AI

Generatywna AI może ułatwiać działania operacyjne i komunikacyjne poprzez:
- tworzenie propozycji odpowiedzi na zapytania klientów,
- personalizację korespondencji,
- generowanie wpisów blogowych, grafik, newsletterów,
- wsparcie zespołów sprzedażowych (oferty, prezentacje, analizy),
- asystowanie w komunikacji wewnętrznej.

4. Badania i raporty

AI jest dużym wsparciem przy generowaniu analiz, przeglądów oraz raportów, wyszukiwaniu benchmarków czy ocenie trendów rynkowych, jak również wykonywaniu przeglądu branż i monitoringu konkurencji.

5. Uczenie maszynowe z wykorzystaniem sieci neuronowych

Na bazie historycznych danych o klientach, transakcjach czy spłatach AI może być pomocą w:
- predykcji zachowań danych grup klientów,
- segmentacji klientów według ryzyka i potencjału,
- przewidywaniu opóźnień w płatnościach, generowaniu sygnałów wczesnego ostrzegania,
- optymalizacji limitów,
- wsparciu w decyzjach o przyznaniu finansowania.

Modele predykcyjne, odpowiednio trenowane, wpływają na poprawienie jakości portfela.

6. Wykrywanie fraudów

Sztuczna inteligencja to także wsparcie w analizie danych oraz w poszukiwaniu anomalii i schematów oszustw poprzez:
- analizę zmiany w zachowaniach płatniczych,
- identyfikację nieprawidłowości oraz nietypowych transakcji.

7. Boty

Boty tekstowe i głosowe wspierające:
- kontakt z klientem (status wniosku, przypomnienia),
- onboarding klienta,
- obsługę najczęściej zadawanych pytań zarówno przez klientów, jak i pracowników,
- automatyzację procesów zgłoszeniowych klientów.

Zaawansowane boty mogą korzystać z danych klienta i prowadzić spersonalizowaną konwersację, skracając czas obsługi oraz poprawiając jakość doświadczeń klienta.

8. Usprawnienie pracy z obszernymi dokumentami

AI służy pomocą w tym zakresie poprzez możliwość:
- podłączenia wielu źródeł danych w różnych formach, np. jako dokumenty, strony www czy wideo, oraz przeszukiwanie tych źródeł według wybranego kryterium,
- zadawania pytań dotyczących wybranych elementów analizowanych tekstów,
- ekstrakcji najważniejszych informacji oraz wygenerowania podsumowania w formie pisemnej lub głosowej.

9. Agenci AI

Agenci AI to systemy, które wykorzystują sztuczną inteligencję do wykonywania zadań w imieniu użytkowników. Potrafią być autonomiczne oraz posiadać pewien poziom decyzyjności. Mogą korzystać z przepływu pracy i przekazywać wypełnione przez siebie zadanie do kolejnego agenta w celu podjęcia kolejnej czynności. Działają, łącząc narzędzia LLM z przepływem procesów.

Potencjalne wykorzystanie sieci agentów może polegać np. na wsparciu w procesie akwizycji:

- Agent 1 – zbiera ze zdefiniowanych źródeł informacje o kliencie, analizuje je i przekazuje w ustrukturyzowanej formie do Doradcy Klienta,
- Agent 2 – strukturyzuje notatkę po spotkaniu z klientem oraz przygotowuje draft propozycji współpracy,
- Agent 3 – zbiera z zewnętrznych i wewnętrznych źródeł danych informacje potrzebne do przeprocesowania wniosku faktoringowego oraz go wstępnie wypełnia.

Powyższe obszary to tylko wybrane przykłady zastosowań wyżej opisanej technologii w firmie faktoringowej; możliwości, jakie daje AI, są dużo szersze. Wdrożenie sztucznej inteligencji w tej branży przynosi mierzalne korzyści: skrócenie czasu procesów, poprawę jakości danych, lepsze zarządzanie ryzykiem i wzrost satysfakcji klienta. Kluczem jest dopasowanie narzędzi do potrzeb organizacji, zapewnienie zgodności z przepisami oraz stałe monitorowanie efektywności działań.

Zanim firma zdecyduje się na zastosowanie danego narzędzia, powinna jasno określić, jaki problem biznesowy chce rozwiązać. Warto najpierw zastanowić się, czy sztuczna inteligencja rzeczywiście jest najlepszym wyborem – nie zawsze to właśnie ona będzie potrzebna, by skutecznie poradzić sobie z wyzwaniem biznesowym.

Wskazane jest, aby wdrożenie AI poprzedzić analizą biznesową kosztów i korzyści, biorąc pod uwagę zarówno stronę kosztową – obejmującą m.in. licencje oprogramowania, koszty realizacji (w przypadku zewnętrznego dostawcy), integrację z istniejącymi systemami oraz szkolenia dla użytkowników – jak i stronę przychodową, czyli szacowane korzyści, np. redukcję kosztów operacyjnych, przyśpieszanie procesów, poprawę jakości podejmowanych decyzji. Warto zaczynać od projektów o mniejszej skali, wykonywać *Proof of Concept* czy pilotaże.

Faktoring przyszłości będzie oparty nie tylko na finansowaniu, lecz również na inteligentnym zarządzaniu informacją, a tu AI staje się partnerem nie do przecenienia.

Skoro to tak łatwo dostępne i efektywne narzędzie, dlaczego nie jest powszechnie wykorzystywane? Parafrazując prawo Marteca – w odniesieniu do różnicy w tempie zmian technologicznych i zdolności organizacji do podążania za nimi – technologia zmienia się wykładniczo (szybko), podczas

gdy firmy reagują logarytmicznie (wolno). Zmiany w organizacjach nie nadążają za błyskawicznym rozwojem narzędzi technologicznych.

AI w wielu obszarach przewyższa już możliwości człowieka. Może stanowić uzupełnienie i wzmocnienie jego działań, a rozważne korzystanie z tej technologii prowadzi do wzrostu wydajności oraz jakości pracy, dlatego warto się z nią zaprzyjaźnić.

Żadne narzędzie nie zastąpi jednak myślenia i zdrowego rozsądku, stąd tak ważne jest zrozumienie zarówno możliwości, jak i ograniczeń AI oraz stosowanie podejścia *human in the loop*, gdzie człowiek zawsze jest obecny, a w połączeniu z technologią wzmacnia swoją produktywność, szybkość oraz sprawność działania.

Jaki będzie kolejny etap rozwoju AI? Niektórzy sądzą, że w perspektywie kilku do kilkudziesięciu lat będzie nim ogólna sztuczna inteligencja AGI (Artificial General Intelligence), czyli technologia, która dorównuje ludziom czy nawet ich przewyższa – modele zdolne do uogólniania wiedzy, samodzielnej nauki pod niewielkim nadzorem, rozumienia i posługiwania się zdrowym rozsądkiem, abstrakcyjnego oraz kreatywnego myślenia. Sceptycy tej teorii twierdzą, że daleko nam do tego momentu.

Niezależnie od tego, jaki będzie kolejny etap rozwoju, dzisiejsze narzędzia i możliwości AI pozwalają już w znaczący sposób usprawnić nasze życie. AI to technologia, która w połączeniu z możliwościami człowieka otwiera nowe horyzonty.

DANIEL HUSZÁR

Od GUI do AI – zmiana narracji w finansowaniu należności

Branża finansowania należności nigdy nie skarżyła się na niedobór danych, tyle tylko że posiadanie danych to niezupełnie to samo, co ich zrozumienie. Dokumenty, procedury i wskaźniki wykorzystywane w ocenie ryzyka mogą być zapisane w odmiennych systemach, mogą też być używane w pracy różnych zespołów. Wraz z zaostrzaniem przepisów i rosnącym zapotrzebowaniem na audyty coraz ważniejsze jest nie samo gromadzenie i przetwarzanie danych, lecz nadawanie im sensu.

Ostatnia fala modernizacji dokonała się w kilku warstwach. Jedną z najbardziej wyraźnych był moment wprowadzenia graficznych interfejsów użytkownika (GUI). Podkreślmy to, że w faktoringu nie chodziło wyłącznie o ulepszanie wewnętrznych narzędzi. Tym, co naprawdę napędzało adopcję interfejsów graficznych, były potrzeby klientów. Portale internetowe musiały wyglądać nowocześnie, być dostępne na urządzeniach mobilnych oraz sprostać oczekiwaniom użytkowników aplikacji bankowych. Firmy faktoringowe dostosowały się do tych wymagań i klienci otrzymali wygodniejszy dostęp do tych narzędzi, w tym również na swoich urządzeniach mobilnych.

Rozwiązania GUI i API (interfejs programowania aplikacji) wniosły nową elastyczność. Ułatwiały podłączanie do zewnętrznych narzędzi oraz automatyzację systemów rdzeniowych – bez konieczności ich zastępowania. Jednak mimo iż API pomagały przenosić dane między systemami, to nie usprawniały interpretacji informacji. GUI mogły wyświetlać dane, API je pobierały, ale ani jedne, ani drugie nie były w stanie dokonać całościowego przeglądu rzeczywistej sytuacji konkretnego klienta.

I właśnie w tym obszarze może pojawić się coś nowego. Nieliczni z naszej branży o tym mówią, a ja, obserwując rozwój w tej dziedzinie, zapytam: co by było, gdyby duże modele językowe (LLM) stały się nowym rodzajem interfejsu? Nie zastąpiłyby one systemów, ale mogłyby przeszukiwać ich zasoby poprzez mowę, a nie kliknięcia. Zamiast przekopywać się przez pulpity

nawigacyjne i wyciągać raporty, wystarczyłoby zadać pytanie i zobaczyć na ekranie napisaną prostymi słowami odpowiedź.

Sytuacja przypomina trochę ewolucję interfejsów muzycznych. Wiele lat temu miałem chaotyczną kolekcję plików MP3. Pliki były rozrzucone po różnych folderach, a wiele z nich miało błędne oznaczenia. Program Winamp pomógł mi odsłuchać te utwory, ale nie pozbył się nieporządku. Kolejna aplikacja, iTunes, poprawiła sytuację, ale tylko wtedy, kiedy sam robiłem tagi. Wreszcie pojawił się Spotify i struktura przestała mieć znaczenie. Ostatnio wymieniony serwis strumieniowy nauczył się tego, co mi się podoba, wyłapał wzorce i grał mi taką muzykę, jaką chciałem słuchać. Niczego nie musiałem organizować. Nowe narzędzie nie naprawiało plików, po prostu zmieniało ścieżkę dostępu do nich.

Podobna zmiana mogłaby być wdrożona w operacjach finansowania należności. Do naszej dyspozycji pozostają już:

- faktury,
- dane o płatnościach,
- pliki onboardingowe,
- dzienniki zgodności,
- e-maile od i do klientów.

Te informacje już są, ale rozproszone. Są w CRM i w systemach głównych. Są na dyskach współdzielonych i w e-mailowych skrzynkach odbiorczych. GUI pomaga znaleźć konkretne wpisy, a interfejsy API ułatwiają wymianę elementów między systemami. Jeśli jednak chcesz zrozumieć historię klienta, prześledzić transakcje lub przejrzeć wzorce zachowań, musisz ręcznie poskładać wszystko w całość. Właśnie tu mogłyby wejść modele LLM, nie jako systemy do zapewniania zgodności (*compliance engines*) lub zautomatyzowane operacje, ale jako narzędzia eksploracyjne służące interpretacji danych.

Można zadać pytanie o to, które pliki onboardingowe zawierają brakujące lub nieaktualne dokumenty oraz czy istnieją wzorce, w jaki sposób różne zespoły – bazując na wewnętrznej komunikacji i korespondencji – radzą sobie z tymi brakami. Nie chodzi tu tylko o identyfikację pominiętych pól wyboru na liście kontrolnej, ale także o wychwycenie wielokrotnie opóźnianych kroków oraz zdefiniowanie problemu – czy jest to kwestia procedury, czy może źródło znajduje się po stronie klienta. Żeby znaleźć odpowiedź na te pytania, trzeba wyeksportować dane z wielu systemów, ręcznie porównać je i usystematyzować. Przy odpowiedniej konfiguracji LLM może wykonać tę ciężką pracę. Ujawni połączenia, podsumuje modele i przyśpieszy działania zespołów.

Powiem wprost: narzędzia, o których mówimy, nie są powszechnie wykorzystywane przez branżę, a w niektórych obszarach być może nigdy nie znajdą zastosowania. Weźmy na przykład unijną inicjatywę ViDA (VAT w erze cyfrowej). Wymaga ona ustrukturyzowanego fakturowania elektronicznego i raportowania w czasie rzeczywistym. Są to ścisłe formaty i rygorystyczne zasady. System taki jak LLM, gdzie dopuszcza się hipotetyczne scenariusze („co by było, gdyby..."), nie jest najlepszym rozwiązaniem przy składaniu zeznań podatkowych. W tym przypadku potrzebne są systemy weryfikujące, a nie takie, które pozwalają działać *ad hoc*.

LLM, wykorzystany w obszarach związanych z *compliance*, może być niezwykle pomocny. W sytuacjach takich jak przygotowanie do audytu, szkolenie personelu czy przegląd zdarzeń wyjątkowych umiejętność syntezy i wyjaśnienia ma większe znaczenie niż zaznaczenie pola wyboru. Masz dostęp do systemu nie po to, by podjąć decyzję, lecz po to, by system pomógł coś zrozumieć.

Kolejne rozwiązania prawne zwielokrotniają możliwości. Wprowadzony w życie w 2024 roku pakiet AMLA wzmacnia unijne przepisy dotyczące przeciwdziałania praniu pieniędzy. Zgodnie z nimi na zespoły ds. zgodności spada znacznie więcej zadań – już nie tylko gromadzenie dokumentów. Teraz trzeba pokazać, w jaki sposób oceniano ryzyko, jak zareagowano na sygnały ostrzegawcze i jakie były uzasadnienia podejmowanych decyzji. To wymaga myślenia narracyjnego.

W podobny sposób CRR III zmienia zasady kalkulacji ryzyka kredytowego. Faktorzy będą musieli wyjaśnić, na jakiej podstawie ustalono stawki zaliczek, na ile i jak radzą sobie w sytuacjach wyjątkowych oraz przedstawić metodologię stosowaną w polityce kredytowej. Podkreślmy: tu nie chodzi tylko o dane. Mówimy o zbieraniu i przekazywaniu racjonalnych uzasadnień.

LLM-y mogą w obydwu przypadkach działać jako narzędzia wsparcia. Wprawdzie to nie one podejmą finalne decyzje, pomogą jednak zespołom w przygotowywaniu raportów, ułatwią porównywanie przeszłych precedensów oraz sygnalizowanie nieścisłości. Dobrze wykorzystane zaoszczędzą czas, ujawnią to, co ważne, a profesjonaliści będą mogli dzięki nim skupić się na osądzie i kontekście.

Przyjrzyjmy się bliżej codziennym sytuacjom w pracy. Menedżer ds. relacji chce zrozumieć nie tylko powody znaczącego wzrostu liczby faktur, ale także dowiedzieć się, czy te wzrosty korelują z powiększającymi się ryzykami. Pewne informacje są ustrukturyzowane w systemach śledzących wolumeny lub kody branżowe, jednak nie wszystkie. Notatki dotyczące ryzyka

mogą znajdować się w wewnętrznych e-mailach, listach kontrolnych lub zeskanowanych plikach PDF z procesów KYC.

Tradycyjny panel może pobrać niekwestionowane dane liczbowe, nie podsumuje jednak wzorców w komunikacji z klientem, ani też nie wykryje niespójności w dokumentacji w kontekście różnych systemów prawnych. Przy odpowiednim ustawieniu LLM może zniwelować tę lukę, formułując pierwszą warstwę interpretacji poprzez połączenie ustrukturyzowanych danych i rozproszonego kontekstu. Nie udziela ostatecznej odpowiedzi, ale otwiera rozmowę; jest czymś, co pomaga menedżerowi ds. relacji zadawać uzupełniające pytania szybciej i lepiej.

Menedżer ds. zgodności może wysłać do klientów wymagających szczególnej uwagi robocze wersje ponaglających e-maili. LLM też jest w stanie przygotować wstępną wersję, co oszczędza zespołowi wiele godzin pracy. W tym samym czasie analityk ryzyka może poprosić o wskazanie klientów wykazujących nietypowe zachowania płatnicze, takie jak częste wcześniejsze spłaty, po których następują nagłe opóźnienia lub brak zapłaty. LLM mógłby ponadto wygenerować listę zawierającą notatki z wymiany informacji z klientem w miejsce niestandardowego raportu SQL lub pulpitu BI.

Podkreślmy: tu nie chodzi o automatyzację w klasycznym sensie, lecz o uzyskiwanie potrzebnych informacji oraz o zmniejszenie ryzyka wystąpienia tarć między ludźmi. Budowa innych systemów nie jest konieczna, rzecz w tym, by po prostu lepiej wykorzystać te, które już są. Oczywiście to nie stanie się od razu. Dane trzeba uporządkować oraz w przemyślany sposób zintegrować. Rodzi to również istotne obawy o ich bezpieczeństwo, a także dokładność modelu. To nie są błahe sprawy, kierunek ten jest jednak wart badań.

Faktoring to biznes oparty na osądzie. Polegamy na zachowaniu klienta, historycznych niuansach i eksperckiej intuicji. To nie zniknie. Ale co byłoby, gdybyśmy mogli spędzać mniej czasu na poszukiwaniu informacji, a więcej na myśleniu o ich znaczeniu? Być może nowe platformy nie są potrzebne, lecz po prostu potrzebujemy lepszego wglądu w to, co już jest.

Objaśnienia skrótów

AI – Artificial Intelligence / sztuczna inteligencja

AMLA – The Authority for Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism (EU agency) / Urząd ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy i Finansowaniu Terroryzmu (agencja UE)

API – Application Programming Interface / interfejs programowania aplikacji
BI – Business Intelligence / inteligencja biznesowa
CRM – Customer Relationship Management / zarządzanie relacjami z klientem
CRR III – Capital Requirements Regulation III (EU banking reform package for Basel III implementation) / Rozporządzenie w sprawie wymogów kapitałowych III (pakiet reform bankowych UE dla wdrożenia Bazylea III)
GUI – Graphical User Interface / graficzny interfejs użytkownika
KYC – Know Your Customer (procedure for verifying the identity of clients in financial institutions) / poznaj swojego klienta (procedura weryfikacji tożsamości klientów w instytucjach finansowych)
LLM – Large Language Model / duży model językowy
SQL – Structured Query Language (domain-specific language) / uporządkowany język zapytań (język dziedzinowy)
ViDA – VAT in Digital Age / VAT w erze cyfrowej

ŁUKASZ ZAWADA

Integracja z rejestrami publicznymi przez BIK – nowy wymiar bezpieczeństwa i efektywności dla firm faktoringowych

W dynamicznie rozwijającym się sektorze finansowym, a w szczególności w branży faktoringowej, dostęp do rzetelnych i aktualnych informacji o przedsiębiorcach ma fundamentalne znaczenie. Biuro Informacji Kredytowej (BIK), wychodząc naprzeciw tym potrzebom, wprowadza innowacyjne rozwiązania oparte na integracji z rejestrami publicznymi. To szansa dla firm faktoringowych na zwiększenie efektywności operacyjnej, minimalizację ryzyka i podniesienie jakości obsługi klienta.

Weryfikacja na wielu poziomach – kompleksowy profil klienta

Rozwiązania integracyjne BIK z takimi rejestrami jak KRS, CEIDG czy REGON otwierają firmom faktoringowym możliwość weryfikacji prawnej potencjalnych kontrahentów biznesowych. Dostęp do danych rejestrowych, informacji o reprezentacji i adresach pozwala na potwierdzenie tożsamości podmiotu oraz jego uprawnień do zaciągania zobowiązań. Wartością dodaną jest wsparcie BIK w weryfikacji reputacji danego podmiotu. Wsparcie to polega na dostarczaniu informacji o ewentualnych ostrzeżeniach (UOKiK, KNF), powiązaniach osobowych i kapitałowych, a także o upadłościach konsumenckich oraz przedsiębiorstw.

Tak szeroki zakres danych wzbogaci informacje już pozyskiwane za pośrednictwem BIK, a dodatkowo znacząco ułatwi ocenę wiarygodności kontrahenta i ograniczy ryzyko współpracy z podmiotami o negatywnej historii.

Szybka i sprawna obsługa – korzyści operacyjne

Wykorzystanie danych z rejestrów publicznych za pośrednictwem BIK przekłada się na zwiększenie szybkości procesu *time to money*. Automatyzacja pozyskiwania i weryfikacji informacji skraca bowiem czas potrzebny na podjęcie decyzji o udzieleniu finansowania, co jest kluczowe w konkurencyjnym otoczeniu. Bezpieczna decyzja podjęta w krótkim czasie gwarantuje satysfakcję klienta, który obecnie oczekuje szybkiej obsługi oraz sprawnego przebiegu całej procedury. Taka optymalizacja czasu i indywidualnego podejścia do klienta jest możliwa dzięki narzędziom dającym wgląd w pełen obraz przedsiębiorcy poprzez integrację systemu firmy faktoringowej z różnorodnymi rejestrami publicznymi za pośrednictwem BIK.

Bezpieczeństwo i zaufanie – fundament relacji biznesowych

BIK dba o zgodność procesów przetwarzania danych z obowiązującymi przepisami prawa, zapewniając firmom faktoringowym bezpieczeństwo prawne. Dzięki temu firmy mogą skupić się na swojej podstawowej działalności i mieć pewność, że wszelkie procedury weryfikacyjne są zgodne z regulacjami.

Integracja z rejestrami publicznymi przekłada się na poprawę jakości portfela klientów. Dokładniejsza ocena ryzyka pozwala na udzielanie finansowania podmiotom o większej wiarygodności, co minimalizuje straty finansowe i konieczność tworzenia rezerw.

Dodatkową wartością jest aspekt marketingowy – większa skuteczność kampanii reklamowych, kierowanych do starannie wyselekcjonowanej grupy potencjalnych, wiarygodnych finansowo klientów.

Innowacyjne rozwiązania dla przyszłości

BIK nieustannie rozwija swoją ofertę i wprowadza innowacyjne rozwiązania, które odpowiadają na zmieniające się potrzeby rynku. Już dziś Platforma Integracji Danych BIK pozwala na elastyczne łączenie danych z różnorodnych źródeł, tworząc kompleksowe usługi dla klientów. System ma

również ogromny potencjał do dalszej integracji z rejestrami oraz innymi bazami danych, co umożliwi jeszcze szerszy dostęp do informacji o przedsiębiorcach.

BIK się sprawdza

Integracja z rejestrami publicznymi o przedsiębiorcach za pośrednictwem BIK wprowadza biznes firm faktoringowych na jeszcze wyższy poziom. To inwestycja, która przynosi wymierne korzyści w postaci zwiększenia efektywności, minimalizacji ryzyka, poprawy jakości obsługi klienta oraz wzmocnienia pozycji na rynku. BIK jako zaufany partner dostarcza narzędzi, które pozwalają firmom faktoringowym na ich dalszy bezpieczny i dynamiczny rozwój.

* * *

Osoby zainteresowane uzyskaniem dodatkowych informacji na temat Platformy Integracji Danych BIK zapraszam do kontaktu na adres: pomoc@bik.pl

PAWEŁ MUSIAŁOWSKI

Skuteczne zespoły wielopokoleniowe

Wstęp

Różnice międzypokoleniowe to temat, który towarzyszy nam właściwie od zawsze. Cyklicznie wracają bowiem stwierdzenia typu: „ci młodzi są inni, jacyś dziwni". W istocie – różnimy się między sobą od zawsze. Generacyjnie, osobowościowo, mamy różne doświadczenia.

Dlaczego w takim razie temat różnic międzypokoleniowych stał się tak głośny i popularny w ostatnich kilku, kilkunastu latach?

Generacje różnią się między sobą tak bardzo, jak różniły się czasy, w których się tworzyły. To właśnie ten czynnik jest najważniejszy – realia, w których dorastaliśmy, w których kształtowały się nasze osobowości, w których byliśmy wychowywani – determinują to, czym dziś charakteryzują się dane pokolenia. A biorąc pod uwagę fakt, że dziś świat zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, dochodzimy do wniosku, że i różnice między pokoleniami są wyraźniejsze niż kiedykolwiek.

W tym artykule skupimy się na czterech generacjach, które są dziś aktywne na rynku pracy:

- Baby Boomers,
- pokolenie X,
- pokolenie Y, zwane też milenialsami,
- pokolenie Z, tzw. Gen Z.

Nie ograniczymy się jednak do przypisania im cech czy wyznawanych wartości. Takie podejście – oparte na szufladkowaniu czy wręcz stygmatyzowaniu – jest płytkie, często krzywdzące, a przede wszystkim niebezpieczne. W końcu omawiany obszar to pogranicze socjologii i psychologii, a więc nauk nie tak precyzyjnych jak np. matematyka. Będziemy opisywać różne zjawiska, trendy i tendencje. Pamiętajmy jednak, że przykładowo, nawet jeśli badania pokazują, że 88% pokolenia Z uważa, że rolą systemu edu-

kacji jest przygotowanie ich do pracy, zarabiania godziwych pieniędzy czy robienia kariery zawodowej, to nadal mamy 12%, które uważa inaczej (np. że edukacja ma budować ciekawość świata i zachęcać do dalszego, własnego już jego eksplorowania).

Uważam jednak, że przypisanie cech, zachowań, potrzeb i wartości do poszczególnych generacji (a doskonale robi to dziś choćby ChatGPT) to dopiero połowa drogi do skutecznej współpracy czy komunikacji międzypokoleniowej. I to „mniejsza połowa".

Moje ponad 10-letnie doświadczenie w tematyce zarządzania zespołami międzypokoleniowymi pokazuje, że kluczowe dla skutecznej współpracy międzygeneracyjnej jest pójście krok dalej, głębiej. Należy zrozumieć, d l a c z e g o poszczególne pokolenia zachowują się tak, jak się zachowują. Z czego wynikają te zachowania, jakie są ich źródła, przyczyny i konsekwencje. Zacznijmy od następującego przykładu.

Pokolenie Z

Gdy pytam podczas moich wystąpień, warsztatów czy też spotkań z menedżerami, co sądzą o generacji Z, jacy oni są i jak się z nimi współpracuje, jednym z najczęstszych określeń, jakie słyszę w odpowiedzi, jest: „niecierpliwi". Chcą wszystkiego tu i teraz, nie potrafią czekać. I to prawda – jest to częste zachowanie wśród przedstawicieli pokolenia Z. Znane są mi przypadki, gdy już w połowie rozmowy rekrutacyjnej pytają: „Jak mi idzie?", a po trzech tygodniach pracy w nowej firmie zaczynają podpytywać, kiedy będą mogli zostać kierownikiem. To w naturalny sposób budzi oburzenie starszych pokoleń i kreuje opinie, które ciągną się za Zetkami już od lat. Ale – czy zastanawialiście się kiedyś, d l a c z e g o Zetki są takie niecierpliwe?

Zanim odpowiemy na to pytanie, przeprowadźmy pewien eksperyment myślowy. Zgaduję, że zdarza ci się korzystać z wyszukiwarki Google. Mało tego, pewnie robisz to wiele razy dziennie. Wyobraźmy sobie, że od dziś Google wprowadza jedną małą, choć istotną zmianę: za każdym razem, gdy chcesz czegoś wyszukać, musisz poczekać 5 sekund. Tylko tyle i aż tyle. 5 sekund czekania, a potem wszystko działa jak do tej pory. Ale za każdym razem, przy każdym wyszukiwaniu musisz poczekać 5 sekund, a dopiero po tym czasie wyszukiwarka zaczyna pracę.

Jak byś się czuł? Pozwól, że zgadnę: zirytowany? sfrustrowany? zniecierpliwiony? Poczułbyś, że marnujesz czas?

Jeśli jesteś przedstawicielem pokolenia Baby Boomers, X lub Y, lub innymi słowy, twój rok urodzenia zaczyna się od cyfry „1", to zapewne doskonale pamiętasz, jak kiedyś oglądaliśmy seriale w telewizji. Co tydzień o stałej porze emitowany był jeden, kolejny odcinek. Nie dało się tego przyspieszyć. Nie było możliwości obejrzenia naraz całego sezonu. A jeśli przegapiłeś najnowszy epizod? Cóż – mogłeś zapytać znajomych, co się wydarzyło. Ewentualnie poczekać na powtórkową emisję – kilka dni albo miesięcy. I czekaliśmy, bo innej opcji nie było.

Jak wyjeżdżałem na kolonie, dostawałem do plecaka aparat, w którym była klisza na 24 zdjęcia. 24 ujęcia na 14 dni, więc trzeba było dobrze selekcjonować momenty i miejsca. Po powrocie do domu kliszę zawoziliśmy do punktu wywoływania zdjęć. I dopiero po tygodniu od powrotu mogłem dowiedzieć się, czy zdjęcia wyszły, czy nie i co właściwie na nich jest.

Pamiętam sytuację, w której jako dzieciak dowiedziałem się, że na rynku pojawiła się nowa gra komputerowa – ta z kategorii „wymarzonych". Pobiegłem do taty z informacją i maślanymi oczami, że może kupilibyśmy taką grę. Tata odpowiedział wtedy: „Super, że mówisz – Święty Mikołaj przyniesie ci ją pod choinkę". A to był lipiec! I na wymarzoną grę czy zabawkę czasami czekaliśmy po kilka miesięcy!

Czytając ulubione czasopismo motoryzacyjne, pomyślałem, że zadam pytanie panu redaktorowi. Napisałem więc list do redakcji. I jedyne, co mogłem zrobić dalej, to mieć nadzieję, że kiedyś, w którymś kolejnym numerze, znajdę odpowiedź. Zwykle nie nadchodziła nigdy. Ale czekałem.

Widzisz, do czego zmierzam? Pozwól, że przytoczę ostatni przykład. Kiedy w czasach naszej (czytaj BB, X oraz Y) młodości chcieliśmy się czegoś dowiedzieć, znaleźć odpowiedź na jakieś nurtujące nas pytanie, to mieliśmy dwie opcje: albo znaleźć kogoś na tyle oczytanego lub wykształconego – eksperta w tej dziedzinie – i go zapytać, albo iść do biblioteki (domowej lub publicznej), poszukać odpowiedniej książki czy encyklopedii i liczyć na to, że znajdziemy tam odpowiedź.

Czy te przykładowe, opisane wyżej sytuacje wydają ci się znajome? Z dużą dozą prawdopodobieństwa możemy założyć, że tak. Widzisz, jak wiele codziennych, często prozaicznych sytuacji uczyło starsze pokolenia cierpliwości? I teraz my, którzy czekaliśmy na zdjęcia, prezenty, kolejne odcinki serialu czy odpowiedzi na pytania dniami, a czasem tygodniami – na wizję 5 sekund z Google reagujemy frustracją czy zniecierpliwieniem. Jesteśmy od dziecka nauczeni cierpliwości, a mimo to nie chcemy czekać.

A jak to wygląda z punktu widzenia pokolenia Z? Postawmy się na moment w ich sytuacji. Zdjęcia robi smartfon lub cyfrówka, więc efekty widać od razu, w czasie rzeczywistym, a ujęć mogę zrobić tyle, ile mi się podoba. Gdy znajdę jakiś fajny serial, włączam serwis streamingowy i w jeden lub dwa wieczory mogę obejrzeć cały sezon. Jak trafię na pytanie, na które nie znam odpowiedzi, wystarczy kilka ruchów kciukiem i wszystko staje się jasne. A wymarzony prezent czy zabawka? Jutro będzie do odbioru w paczkomacie.

To gdzie Zetki miały się nauczyć cierpliwości? I jak możemy, widząc opisane wyżej różnice, zakładać, że będą cierpliwi? Że potrafią i chcą czekać? Generacja Z chce efektów tu i teraz. Informacji zwrotnej tu i teraz. I patrząc na to, w jakich czasach dorastali i jaka rzeczywistość ich kształtowała, ciężko się temu dziwić.

Powyższy fragment jest przykładem i ilustracją tego, w jaki sposób podchodzę do tematu różnic międzypokoleniowych. Jak widzisz, stwierdzenie „Zetki są niecierpliwe" to dopiero początek. Uważam, że dopiero dogłębne zrozumienie przyczyn, znalezienie odpowiedzi na pytanie „dlaczego oni się tak zachowują?" pozwala pojąć i zaakceptować, gdzie się różnimy i jak sobie z tym radzić. Bo współpraca międzypokoleniowa nie zaczyna się od „oni są tacy, a my tacy", tylko od pytania: dlaczego oni są tacy? – i co z tego wynika.

Pokolenie Y – między transformacją a tożsamością

Zanim przejdziemy do definicji i dat, zabiorę cię na krótką wycieczkę w czasie. Jest rok 1998. Właśnie zainstalowałem Internet – ten, który działał tylko po odłączeniu telefonu stacjonarnego i wydawał z siebie dźwięk przypominający konającego dinozaura. Siedzę przy komputerze z systemem Windows 95, a obok mnie leży encyklopedia multimedialna na trzech płytach CD-ROM. Z jednej strony – świat analogowy, z drugiej – pierwsze kliknięcia cyfrowej przyszłości. I właśnie w takim rozkroku dorastało pokolenie Y. W świecie, który się kończył – i świecie, który dopiero się zaczynał.

Mówi się o nich: milenialsi. Zazwyczaj przyjmuje się, że są to osoby urodzone między 1980 a 1998 rokiem (choć granice bywają umowne, przyjmijmy więc tutaj ramy z polskich realiów). To dzieci transformacji ustrojowej, ale też cyfrowej rewolucji. Z jednej strony pamiętają, jak wyglądał świat bez smartfonów, z drugiej – jako pierwsi nauczyli się ich używać intuicyjnie.

To pokolenie, które zaczynało edukację z zeszytem i długopisem, a kończyło z laptopem i prezentacją multimedialną. Dla którego pierwszy mail był wydarzeniem porównywalnym z listem z Hogwartu. To mobilni pionierzy, którzy na sobie doświadczali kolejnych etapów technologicznej rewolucji, zakochali się w komunikacji zdalnej i asynchronicznej, do dziś zresztą czując się w tych kanałach bardziej komfortowo niż w komunikacji twarzą w twarz.

Co ich wyróżnia? Przede wszystkim potrzeba sensu. Pokolenie Y nie chce „po prostu pracować" – chce, żeby to miało znaczenie. W ich słowniku pojawiły się na nowo takie pojęcia, jak: „misja", „wartości", „work-life balance", „świadomość społeczna". W przeciwieństwie do pokolenia X, które pracowało, by mieć stabilność, milenialsi chcą, by praca była częścią ich tożsamości, nie tylko źródłem dochodu.

Są przyzwyczajeni do ciągłej zmiany – bo żyli w jej środku. Przechodzili z kaset na płyty CD, z CD na MP3, z MP3 na streaming. Z listów na SMS-y, potem na Messengera i Instagrama. Potrafią się szybko uczyć, błyskawicznie dostosowywać, ale też szybko się nudzą i frustrują, jeśli nie widzą progresu.

To również pokolenie wychowane w kulturze feedbacku. W szkole słyszeli: „każdy jest wyjątkowy", „liczy się twoja opinia", „współpracuj, nie rywalizuj". Dlatego dziś potrzebują informacji zwrotnej częściej niż raz na kwartał – najlepiej w czasie rzeczywistym. Nie zrozum mnie źle – nie chodzi o to, że trzeba ich ciągle chwalić. Chodzi o rozmowę. O dialog. O traktowanie ich po partnersku. I zapewnienie poczucia rozwoju.

Często mówi się o nich, że są roszczeniowi. Ale spójrzmy inaczej – może po prostu nauczyli się mówić o swoich potrzebach? Może nie boją się pytać „dlaczego" i „po co", bo wierzą, że mogą coś zmienić?

Pokolenie Y to łącznik – między światem, który znał maszynę do pisania, a tym, który mówi do ChatGPT. I może właśnie dlatego są tacy nieoczywiści. Szukają siebie w świecie, który ciągle się przedefiniowuje. A jeśli chcemy ich zrozumieć, musimy spojrzeć nie tylko na ich zachowania, ale przede wszystkim na świat, w którym te zachowania się kształtowały.

Pokolenie X – między lojalnością a niezależnością

Nie mają własnych flag, nie krzyczą o sobie w mediach, nie wymyślili hasztagów opisujących ich styl życia. Ale to właśnie oni przez lata dźwigali

na plecach rzeczywistość, którą inni dziś komentują z dystansu. Pokolenie X – dzieci PRL-u, młodzi dorośli transformacji, dziś często menedżerowie średniego i wyższego szczebla, doświadczeni specjaliści, strażnicy „normalności", cokolwiek miałoby to znaczyć.

Przyjęło się, że pokolenie X to osoby urodzone mniej więcej między 1965 a 1980 rokiem. Czasem mówi się o nich jako o „cichym pokoleniu" – nie dlatego, że nie mają nic do powiedzenia, ale dlatego, że przez lata nikt ich o to nie pytał. Wychowani w czasach, w których dzieci „mają być grzeczne", a nie „autentyczne", nauczyli się, że najważniejsze są: obowiązek, odpowiedzialność i przetrwanie. Dziś ten sam etos przekładają na pracę: „najpierw robota, potem rozmowy".

To właśnie oni budowali w Polsce kapitalizm. Dosłownie. Zakładali pierwsze mikrofirmy, pisali pierwsze biznesplany, uczciwie (albo mniej uczciwie) uczyli się, jak działa wolny rynek. Jednego dnia oglądali w telewizji przemówienie Balcerowicza, drugiego – stali w kolejce po koncesję na handel czymkolwiek, co miało sens. Wprowadzali na rynek komputerowe kasy fiskalne, kiedy większość ludzi nie wiedziała jeszcze, czym jest e-mail.

I właśnie dlatego pokolenie X podchodzi do zmian z chłodną głową. W przeciwieństwie do pokolenia Y, które zmienia pracę, fryzurę i system zarządzania, zanim poprzedni się rozgrzeje – X najpierw przemyśli, potem zaplanuje, a dopiero potem – wdroży. Zmiana musi mieć sens, ma być opłacalna, konkretna i przemyślana. Nie dlatego, że się boją – tylko dlatego, że widzieli, co się dzieje, gdy wprowadza się zmiany, „bo są modne".

To też pokolenie „autorytetów z definicji". Nauczyciel, ksiądz, dyrektor, prezes – to osoby, które należy szanować z założenia, bez względu na to, czy ich lubimy, czy nie. Zostało im to wpojone – w domu, w szkole, w społeczeństwie. Oczywiście dziś już nie są bezkrytyczni, ale ten wzorzec szacunku „bo tak" nadal gdzieś w nich siedzi. Milenialsi już tego nie mają – autorytet trzeba im udowodnić. X-om wystarczy go nie zdeptać.

Technologia? Wbrew stereotypom – nie są technologicznymi dinozaurami. Wręcz przeciwnie. Korzystają z aplikacji, płacą telefonem, znają Google Drive, ogarniają Zooma, a niektórzy nawet TikToka (choć czasem z dystansem). Różnica polega na tym, że technologia nie jest dla nich fundamentem tożsamości. Jest użytecznym narzędziem, a nie przedłużeniem ręki. Są w stanie funkcjonować off-line, nie wpadając w panikę. A to w dzisiejszych czasach nie lada umiejętność.

Co ciekawe, pokolenie X nie potrzebuje tylu „lajków", żeby wiedzieć, ile są warci. Oczywiście lubią, gdy ktoś ich pochwali, doceni, uzna. Ale kluczo-

we jest to, co sami o sobie myślą. Przez lata budowali swój autorytet, swoją markę, swoją tożsamość – i mają z nią kontakt. Nie potrzebują codziennie potwierdzenia z zewnątrz. Opinie innych traktują raczej jako sugestię do przemyślenia niż wyrok. A to coś, co młodszym pokoleniom – zanurzonym po szyję w social mediach i porównywaniu się – przychodzi znacznie trudniej.

Pokolenie X to ludzie, którzy urodzili się w analogowym świecie, dorastali w chaotycznym, półcyfrowym, a dziś pracują w rzeczywistości, która wymaga bycia on-line 24/7. Nie wszystko im się w tym świecie podoba. Ale wiedzą jedno: adaptacja to nie moda, tylko warunek przetrwania. I właśnie dlatego, chociaż czasem wyglądają na zmęczonych – wciąż są jednymi z najważniejszych filarów współczesnych organizacji. I jeśli ktoś wie, jak się nie poddać, to właśnie oni.

Baby Boomers – pokolenie odpowiedzialności, które nie klika w „lubię to”

Zanim zaczniemy rozmawiać o Baby Boomersach, zatrzymajmy się na chwilę i zadajmy sobie pytanie: co oznacza być „dorosłym”? Dla wielu przedstawicieli tego pokolenia odpowiedź jest prosta – to znaczy: być odpowiedzialnym. Za rodzinę. Za firmę. Za dom, rachunki, wnuki, działkę i jeszcze za sąsiadkę z naprzeciwka, bo „jej mąż zmarł, a ktoś musi jej pomóc z tym piecem”. Baby Boomersi nie lubią robić wokół siebie hałasu. Wolą robić robotę. Często w cieniu, ale solidnie.

Baby Boomers to osoby urodzone między 1946 a 1964 rokiem – choć w polskich realiach ten zakres czasowy przesuwa się nieco później, bo związany jest raczej z okresem powojennym i pierwszymi dekadami PRL-u. Wychowani w czasach niedoboru, kartkowego chleba, radia z zielonym okiem i wycieczek klasowych do zakładów pracy. W domu często z ojcem-milczkiem i matką, która wszystko „ogarniała”, nawet jeśli miała w tym ogarnianiu odcięte skrzydła. Szkoła? Dyscyplina, mundurek, podkreślanie linijką, brak miejsca na „mam inne zdanie”. Ale właśnie w takich warunkach kształtowała się ich siła.

Boomersi to pokolenie głęboko zakorzenione w wartościach: uczciwość, szacunek, punktualność, obowiązek. Kiedy mówili „będę o 8.00”, to byli o 7.55. Nie potrzebowali przypomnienia w aplikacji. Dla nich „słowo” znaczyło dokładnie tyle, co dziś regulamin na 10 stron z załącznikiem. Jeśli

kogoś lubili – to dlatego, że był porządnym człowiekiem. A jeśli kogoś nie lubili – to i tak potrafili z nim współpracować, bo „w pracy nie chodzi o to, żeby się lubić".

Ich system wartości jest tradycyjny, klarowny, osadzony w prostych, ale silnych zasadach. Szef ma zawsze rację. Dobro firmy jest moim dobrem. Sukces organizacji to także mój sukces – nie tylko zawodowy, ale i osobisty. Tak byli uczeni, tak widzieli świat. I bardzo często – tak właśnie go nadal widzą.

W pracy szanują tych, którzy mają doświadczenie i długi staż. Dla nich nie liczy się wyłącznie wynik z ostatniego kwartału – liczy się całe zawodowe CV, historia, dorobek, a nie tylko „nowy pomysł z ostatniego webinaru". Tego samego oczekują od innych: szacunku dla starszych, dla tych, którzy „przeszli już swoje". Dla nich nie ma nic bardziej rażącego niż młody pracownik, który „wie lepiej", mimo że dopiero zaczął.

Cenią stabilizację. Dobrze czują się w zadaniach powtarzalnych, rutynowych, przewidywalnych. W tym, co wymaga wytrwałości, konsekwencji i cierpliwości. Jak zaczynają – to kończą. Nie rzucają się z kwiatka na kwiatek. Nie potrzebują miliona bodźców – wolą dobrze robić to, co znają, niż ciągle szukać nowości.

Rozwój? Tak – ale „do środka", nie „na zewnątrz", w głąb zamiast wszerz. Chcą być coraz lepsi w tym, co robią, w swoim zakresie obowiązków, w swojej działce, ale niekoniecznie uczyć się nowych rzeczy czy narzędzi. Nie mają potrzeby łapać pięciu srok za ogon. Nowe technologie? Oczywiście, korzystają. Ale nie po to, by się nimi chwalić – tylko żeby działało. Dla nich technologia to nie styl życia, ale praktyczne narzędzie. A jeśli można coś załatwić szybciej przez telefon niż przez aplikację – to po co komplikować?

Ważna jest dla nich opinia innych. Zjawisko to pięknie (choć w bardzo przejaskrawiony sposób) pokazała w komedii *Kogel-mogel* Solska, która „oczywiście, że miała łazienkę! Może i nieczynną, ale ludzie nie mogli powiedzieć, że nie ma". Ich tożsamość nie opiera się jednak na lajkach, zasięgach, followersach, a na sygnałach płynących z najbliższego otoczenia. Znają swoją wartość. I nie muszą jej codziennie potwierdzać.

Baby Boomersi są dziś często mentorami, doradcami, przewodnikami. Nie zawsze to widać, bo nie robią z tego szumu. Ale jeśli ktoś z młodszego pokolenia zdecyduje się ich posłuchać – może się dowiedzieć, jak budować coś, co ma sens. Jak być lojalnym, ale nie naiwnym. Jak mieć dystans, ale nie zobojętnieć. I jak iść do przodu – nawet jeśli świat pędzi szybciej, niż byśmy tego chcieli.

Pokolenie Z – dzieci świata natychmiastowego

Jeśli poprzednie pokolenia toczyły z rzeczywistością nieustanny dialog, to pokolenie Z – urodzone po 1995 roku – przyszło na świat już w jej wersji on-line. Nie znają świata bez Internetu. Bez dotykowego ekranu. Bez natychmiastowej odpowiedzi. To pierwsze pokolenie, które nie tylko żyje w cyfrowym świecie – ono jest cyfrowe. Dla nich „off-line" to raczej usterka niż stan naturalny.

Zetki dorastały w świecie, który się nie zatrzymywał. Aktualizacja goniła aktualizację. Aplikacje zmieniały wygląd częściej niż zeszyty w czasach PRL-u. Informacja była zawsze pod ręką. Klikasz – masz. Piszesz – ktoś odpisuje. Post – reakcje są od razu. Ta codzienność ukształtowała ich podejście do pracy, nauki, rozwoju. Jeśli coś trwa zbyt długo i nie przynosi efektu, zostaje odłożone. Zamiast tego szukają krótszej, skuteczniejszej drogi. Są praktyczni, pragmatyczni, świetnie optymalizują i kalkulują. To pokolenie efektywności.

Często mówi się o nich, że nie wiedzą, dokąd zmierzają. To nieprawda. Badania Deloitte z 2024 roku pokazały, że aż 80% z nich ma jasno określony kierunek rozwoju – po prostu nie zawsze chcą się nim dzielić. Nie mają potrzeby ogłaszania swoich celów w social mediach. Wiedzą, czego chcą – i chcą, by miało to związek z ich przyszłością zawodową. W przeciwieństwie do pokolenia Y, które szukało rozwoju holistycznego, różnorodnego, Zetki preferują rozwój osadzony w karierze. Jeśli coś jest tylko ciekawe, ale nieprzydatne – nie podejmą tematu.

To pokolenie wychowane przez planszówki, tutoriale i algorytmy. Gry nauczyły ich, że każda sytuacja zaczyna się od jasnych zasad. Jeśli nie znają reguł – nie ruszają z miejsca. Dlatego w pracy oczekują konkretnych, klarownych komunikatów. Sytuacje typu: „to się wie, to jest oczywiste" są dla nich źródłem frustracji i dezorientacji. Gdy nie dostają jasnej instrukcji, często... po prostu czekają. Nie dlatego, że są bierni – tylko dlatego, że nikt im nie powiedział, że mają zrobić kolejny krok.

To klasyczny przykład niezrozumienia intencji. Menedżer zleca zadanie, Zetka je wykonuje – sprawnie, dokładnie, w terminie. A potem siada i czeka. Czeka na kolejne polecenie. Dla niego gra się skończyła – misja zrealizowana, punkt zdobyty. Tymczasem przełożony oczekuje, że pracownik sam się zgłosi po nowe zadanie, że „przecież to oczywiste". Tyle że... nie jest. Nie

zostało powiedziane. A to, co nie zostało wypowiedziane, dla pokolenia Z – nie istnieje. To nie jest brak zaangażowania. To brak komunikatu.

Planszówki nauczyły ich jeszcze dwóch ważnych rzeczy: kiedy odpuścić i kiedy się znudzić. Jeśli grają zgodnie z zasadami, stosują się do reguł, wykonują polecenia, a mimo to nie wygrywają – uznają, że coś jest nie tak z samą grą. Że została źle zaprojektowana. I po prostu odkładają ją na półkę. Tak samo potrafią spojrzeć na firmę. Jeśli słuchają przełożonego, wykonują zadania, spełniają oczekiwania, a mimo to nie mają wpływu, nie odnoszą sukcesów, nie dostają informacji zwrotnej – to nie będą szukać winy w sobie. Po prostu uznają, że organizacja jest „źle zaprojektowana". I zaczną szukać nowej gry.

Ale rezygnują także w innej sytuacji – gdy wszystko robią poprawnie, ale gra przestaje być ciekawa. Po przejściu kilku etapów, poznaniu mechaniki i schematów, gdy zaczynają czuć, że nic nowego już się nie wydarzy, pojawia się znużenie. To bardzo ważny moment – bo często zbiega się on z końcem onboardingu. Przełożony z satysfakcją ogłasza: „Świetnie, wdrożenie zakończone. Teraz już możesz normalnie pracować". A w głowie Zetki pojawia się myśl: „Czyli to już wszystko? Nie będzie już nowych misji?". Właśnie wtedy, gdy z punktu widzenia firmy zaczyna się „właściwa" współpraca, Zetka mentalnie ją kończy. I zaczyna szukać kolejnej.

Zetki są wyjątkowo głodne informacji zwrotnej. Ale nie tej raz na kwartał, rozpisanej na półtorej godziny. One chcą zwięzłego, konkretnego komentarza – tu super, tu popraw, a to zrób inaczej. Krótko, na temat, od razu. Tak, jak działa cały świat, w którym funkcjonują. Social media przyzwyczaiły ich, że każda akcja generuje reakcję – i to w ciągu kilku minut, nie tygodni. Brak feedbacku nie oznacza dla nich „jest dobrze". Oznacza: coś poszło nie tak. Cisza to sygnał ostrzegawczy. W końcu gdy wrzucają post na Instagrama i nikt nie reaguje, nie myślą „nikt nie miał czasu", tylko: słaby content. I ten sam mechanizm przenoszą do świata pracy.

To pokolenie wyjątkowo tolerancyjne i otwarte. Swobodnie przeskakuje między językami, krajami, kanałami komunikacji. Dla nich różnorodność nie jest modnym hasłem – jest środowiskiem życia. Nie mają potrzeby budować tożsamości wokół miejsca, etykiety czy stanowiska. Cenią wolność i elastyczność – ale pod warunkiem, że nie oznacza ona chaosu.

Nie oznacza to, że chcą mieć wszystko po swojemu. Przeciwnie – są w stanie działać w ramach, ale tylko wtedy, gdy te ramy są jasne, sensowne i aktualne. Oczekują partnerskiej relacji – nie dlatego, że nie szanują starszych, tylko dlatego, że nie przyjmują autorytetu „z automatu". Szefem nie

jest dla nich ten, kto ma tytuł, ale ten, kto umie prowadzić zespół. I kto daje im konkret, nie ogólnik.

Zetki nie potrzebują „inspiracji na poniedziałek". Potrzebują działań, które są spójne z ich kierunkiem, wartościami i celami. Wbrew mitom, wielu z nich bardzo dobrze wie, czego chce – po prostu niekoniecznie musi to komunikować światu. I nie musi się tym dzielić w formie posta na LinkedIn. Wiedzą, dokąd idą. Ale jeśli droga przestaje mieć sens – skręcają. Nie z lenistwa. Z pragmatyzmu.

To pokolenie, które potrafi działać szybko, sprawnie i skutecznie – ale potrzebuje jasno określonych zasad, przestrzeni do zadawania pytań, poczucia wpływu i kontaktu z drugim człowiekiem. Jeśli damy im to wszystko, potrafią błyskawicznie wejść w nowe środowisko, nauczyć się, przystosować – i zrobić coś naprawdę wartościowego. Ale jeśli potraktujemy ich jak dzieci, którym trzeba „pokazać życie" – po prostu odejdą. Nie z braku szacunku. Z braku sensu.

Zarządzanie zespołem międzypokoleniowym

Gdyby zarządzanie międzypokoleniowe dało się sprowadzić do zestawu narzędzi, wszystko byłoby prostsze. Baby Boomers? – Daj im stabilność. Pokolenie X? – Traktuj serio. Igreki? – Zapytaj o wartości. Zetki? – Daj szybki feedback. Koniec. Gotowe. Tyle, że to nie działa. A jeśli działa – to tylko na papierze. Rzeczywistość jest dużo bardziej złożona.

Bo zarządzanie pokoleniowe nie polega na dopasowywaniu się do różnic. Polega na zrozumieniu, dlaczego one w ogóle istnieją. Skąd się wzięły. Z czego wynikają. I jak można je pogodzić – nie na poziomie kompromisu, tylko realnej synergii.

Zarządzanie pokoleniami jest więc bliżej alchemii niż logistyki. To nie układanie harmonogramów i grafików z podziałem na młodszych i starszych. To codzienna próba połączenia czterech różnych języków, doświadczeń i spojrzeń na świat w jedną, spójną narrację zespołu. Nie po to, żeby było „równo" – tylko po to, żeby było skutecznie. Chcąc skutecznie zarządzać zespołem wielopokoleniowym, warto wiedzieć, co w tych pokoleniach drzemie i jak ten potencjał wyciągnąć na światło dzienne.

I jeśli chcesz być kimś więcej niż zarządcą zasobów ludzkich – musisz wiedzieć, co w tych pokoleniach drzemie. I jak to wyciągnąć na światło dzienne.

Co wnoszą do zespołu i jak z tego skorzystać?

Baby Boomers – filar odpowiedzialności i systemu wartości

Przedstawiciele tej generacji nie szukają poklasku, nie domagają się atencji. Kiedy jednak trzeba wziąć odpowiedzialność, są pierwsi. Jest dla nich oczywiste, że rozpoczęte zadania się kończy, a problemy rozwiązuje. Są konsekwentni, punktualni, solidni. Potrafią przetrwać kryzysy, nie panikując. Często to właśnie oni są tym „cichym kręgosłupem" zespołu – niezbyt głośni, ale niezastąpieni.

W celu wykorzystania ich potencjału warto zaprosić ich do zadań, w których liczy się doświadczenie, powtarzalność, stabilność. Nie każ im improwizować, wymyślać „kreatywnych formatów" – daj im przestrzeń, gdzie jakość liczy się bardziej niż szybkość. Wysłuchaj ich. Nie muszą mieć racji, ale często ich pytania czy sugestie okazują się wzbogacające i wspierające chłodną analizę. Od czasu do czasu daj im kogoś młodszego do wdrożenia – i pozwól poczuć, że są potrzebni.

Pokolenie X – strażnicy zdrowego rozsądku i niezależności

Z jednej strony świetnie ogarniają procesy, z drugiej – potrafią zadbać o to, żeby zespół trzymał się założeń i koncentrował na celach. Są samodzielni i zadaniowi, myślą projektowo, zwykle długofalowo. W sytuacjach kryzysowych, kiedy młodsze pokolenia się wahają, oni po prostu idą do przodu. Uwielbiają budować wzorce, procesy i procedury. Stworzyć coś, z czego inni będą mogli korzystać przez kolejne lata.

Jak skutecznie korzystać z tych zasobów? Daj im wpływ. Pozwól samodzielnie decydować o tym, jak coś zrobić, a będą działać skutecznie i odpowiedzialnie. Wciągnij ich w projektowanie, optymalizowanie, ulepszanie. Nie zmuszaj do nadmiernej emocjonalności ani coachingowego języka – nie muszą mieć misji, wystarczy im sens. I przestrzeń do wykorzystania swojego doświadczenia i eksperckiej wiedzy.

Pokolenie Y – motor zaangażowania, kultury feedbacku i autentyczności

Chcą robić rzeczy, które coś znaczą – dla ludzi, dla firmy, dla planety. Wnoszą energię, entuzjazm i potrzebę sensu, która potrafi ożywić nawet najbardziej proceduralny projekt. Rewelacyjnie odnajdują się w świecie cyfrowym, dzięki czemu są nieocenionym wsparciem podczas procesów wdrażania nowych systemów czy technologii. Dbają o ducha zespołu, o atmosferę, w której chce się przychodzić do pracy.

Chcąc wykorzystać ich potencjał, daj im poczucie swobody i deleguj odpowiedzialność. Nie sprowadzaj ich do wykonawców zadań. Pokaż, że ich praca ma znaczenie – że wpływa na innych, że ktoś ją docenił, że coś zmienia. Proś o opinię – i dawaj opinię, najlepiej szczerą, natychmiastową, partnerską. To ich rozpędzi i zmotywuje jeszcze bardziej.

Pokolenie Z – katalizator tempa, innowacji i bezlitosnej prostoty

Pozytywne podważanie – zadają pytanie „dlaczego", zanim przejdą do „jak". Są szybcy i błyskotliwi, praktyczni i bardzo pragmatyczni. Nie mają sentymentu do „tak się zawsze robiło". Potrafią uprościć proces, wnieść świeży punkt widzenia, poddać pod wątpliwość to, co do tej pory uznawaliśmy za dogmat. Szukają rozwiązań, które działają – nie tych, które ładnie brzmią. Jeśli zadanie można wykonać sprawniej, a projekt zakończyć wcześniej – oni znajdą drogę. Rolą lidera jest wtedy stworzyć przestrzeń, która akceptuje, wspiera i uwalnia potencjał.

Chcąc efektywnie pracować z Gen Z, warto dać im konkretną ramę – a w jej środku pełną autonomię. Bądź dostępny, reaguj szybko. Nie każ im czekać miesiącami na feedback – pięć minut co tydzień znaczy więcej niż raport kwartalny. I najważniejsze: pozwól im uczyć się na błędach innych, a nie tylko ich własnych. Prawdziwy lider w tym przypadku występuje w roli mentora, buduje fundamenty, a potem zbiera plony.

Zakończenie

Zespoły zróżnicowane pokoleniowo bywają wyzwaniem dla menedżerów – ale są też znacznie bardziej efektywne. Liczne badania pokazują, że to

właśnie różnorodność doświadczeń, spojrzeń i stylów pracy staje się źródłem innowacyjności, odporności i siły organizacji. Pod warunkiem, że jest dobrze zarządzana. A to oznacza jedno: nie da się skutecznie prowadzić zespołu wielopokoleniowego „jednym sposobem". Uniwersalne podejścia nie działają, a gotowe schematy okazują się zbyt płytkie, by pomieścić rzeczywistość. Tu nie wystarczy znać różnice – trzeba nauczyć się je rozumieć. A potem budować wokół nich świadomą praktykę zarządzania: opartą na zaufaniu, elastyczności i umiejętności szycia rozwiązań na miarę.

Prawdziwa skuteczność lidera nie polega dziś na tym, że zna odpowiedź na każde pytanie. Polega na tym, że potrafi rozpoznać, czego potrzebują konkretni ludzie w konkretnym momencie – i stworzyć im takie warunki, w których mogą działać w pełni swojego potencjału. Dla zespołu, dla lidera i dla całej organizacji.

BARBARA DZIDA

Faktoring w erze młodych przedsiębiorców. Jak pokolenia milenialsów i Gen Z zmieniają branżę finansową

Wprowadzenie. Rewolucja pokoleniowa w biznesie

Współczesny rynek finansowy stoi u progu głębokiej transformacji. Siłą napędową tej zmiany są młodzi przedsiębiorcy z pokoleń milenialsów i Gen Z, którzy wnoszą do biznesu nie tylko świeże podejście, ale także radykalnie inne oczekiwania wobec usług finansowych. Według najnowszego raportu Square, 84% młodych przedsiębiorców z Gen Z planuje pozostać właścicielami firm przez kolejne pięć lat, co sygnalizuje trwałą zmianę w krajobrazie polskiej przedsiębiorczości.

Branża faktoringowa, tradycyjnie kojarzona z konserwatywnym podejściem do finansowania biznesu, musi dostosować się do nowej rzeczywistości. W pierwszym kwartale 2024 roku polski rynek faktoringowy osiągnął obrót 111,9 mld PLN, ale aby utrzymać wzrost, firmy faktoringowe potrzebują świeżej strategii, dedykowanej młodym przedsiębiorcom.

Kim są młodzi przedsiębiorcy? Portret pokoleń cyfrowych

Pokolenie Z: pierwsi prawdziwi cyfrowi tubylcy

Generacja Z, urodzona po 1997 roku, stanowi pierwszą grupę ludzi, która nie pamięta świata bez Internetu. Według badań Statista z 2022 roku, główną siłą pokolenia Z w Polsce jest zdolność do nauki i zdobywania nowych umiejętności, a także praca w zespole.

Cyfrowa natywność tej generacji przejawia się w sposób, który fundamentalnie różni się od poprzednich pokoleń. Reprezentanci Gen Z spędzają ponad 9 godzin dziennie on-line, głównie na platformach społecznościowych, co oznacza, że ich całe doświadczenie życiowe jest przeplatane interakcjami cyfrowymi. Preferują komunikację cyfrową nad tradycyjną, oczekując natychmiastowych odpowiedzi i interakcji. Ta natychmiastowość stała się dla nich standardem we wszystkich aspektach życia, włączając w to relacje biznesowe i usługi finansowe.

Paradoksalnie, mimo swojej cyfrowej otwartości, Gen Z wykazuje większy pragmatyzm finansowy niż wcześniejsze generacje. Doświadczając kryzysu finansowego z 2008 roku poprzez pryzmat swoich rodziców, nauczyli się ostrożności finansowej. Chętniej oszczędzają i poszukują stabilnych rozwiązań finansowych, ale jednocześnie oczekują, że te rozwiązania będą dostępne w formie cyfrowej i będą oferować maksymalną transparentność.

Kluczową cechą Gen Z jest ich podejście do optymalizacji procesów. Nie podważają oni *status quo* bez powodu – ich celem jest optymalizacja i unowocześnienie wszystkiego, z czym się stykają. Szukają „dróg na skróty" i efektywnych rozwiązań, które przynoszą realne korzyści. W kontekście biznesowym oznacza to, że będą oni naturalnie ciążyć ku usługom finansowym, które nie tylko rozwiązują ich problemy, ale robią to w sposób elegancki, szybki i intuicyjny.

Milenialsi: pokolenie równowagi

Milenialsi, urodzeni między 1981 a 1996 rokiem, stanowią pomost między światem analogowym a cyfrowym. Deloitte Global Survey 2024, który objął badaniem prawie 23 000 respondentów z 44 krajów, śledząc ich doświadczenia i oczekiwania w pracy, dostarcza fascynującego wglądu w ich motywacje przedsiębiorcze.

Dla milenialsów motywacją do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej są dwie główne przesłanki: 45% z nich robi to, aby zwiększyć dochody, podczas gdy 39% dąży do niezależności. Co szczególnie interesujące, młodsi milenialsi, ci do 24. roku życia, w 80% przypadków łączą te dwie motywacje, co sugeruje, że dla tej podgrupy niezależność finansowa i zawodowa są nierozłącznie ze sobą związane. To ma głębokie implikacje dla dostawców usług finansowych – milenialsi nie szukają tylko produktów, ale partnerów, którzy pomogą im osiągnąć zarówno stabilność finansową, jak i autonomię zawodową.

Work-life balance stanowi dla 86% milenialsów kluczowy element ich podejścia do pracy i biznesu, co radykalnie odróżnia ich od starszych pokoleń, które stawiały pracę na pierwszym miejscu. To oznacza, że usługi finansowe muszą być zaprojektowane tak, aby nie wymagały nadmiernego zaangażowania czasowego od użytkownika. Automatyzacja, intuicyjność i możliwość zarządzania finansami „w tle" stają się kluczowe.

Jednocześnie milenialsi są gotowi płacić więcej za jakość – 83% z nich wybierze droższą opcję, jeśli będzie ona oferować wyższą jakość produktów i usług. Cenią sobie również dobre relacje z partnerami biznesowymi, co wskazuje 87% respondentów. Dla branży faktoringowej oznacza to konieczność inwestowania nie tylko w technologię, ale także w jakość obsługi klienta i budowanie długotrwałych relacji partnerskich.

Przedsiębiorczy potencjał młodych pokoleń

Dane dotyczące aspiracji przedsiębiorczych młodych pokoleń są imponujące. Niektóre badania wskazują, że połowa przedstawicieli Gen Z chce zostać założycielami firm, co stanowi bezprecedensową skalę aspiracji przedsiębiorczych w polskiej historii. Ta statystyka ma ogromne znaczenie dla branży finansowej – oznacza ona, że w najbliższych latach na rynek wejdzie fala nowych przedsiębiorców, którzy będą potrzebować wsparcia finansowego.

Najnowszy raport Mastercard z lutego 2025 roku ujawnia jednak pewne niuanse tej przedsiębiorczej fali. Okazuje się, że 31% młodych przedsiębiorców obawia się ryzyka porażki, co oznacza potrzebę nie tylko produktów finansowych, ale także edukacji finansowej i wsparcia na wczesnych etapach rozwoju biznesu. To tworzy niszę dla firm faktoringowych, które mogą pozycjonować się nie tylko jako dostawcy kapitału obrotowego, ale również jako partnerzy edukacyjni i mentorzy w zakresie zarządzania płynnością finansową.

Cyfrowa transformacja oczekiwań finansowych

Natychmiastowość jako nowy standard obsługi

Młode pokolenia, wychowane w erze social mediów i komunikatorów internetowych, rozwinęły oczekiwania dotyczące szybkości reakcji, które rady-

kalnie przewyższają tradycyjne standardy branży finansowej. Brak szybkiej informacji zwrotnej nie jest dla nich tylko niedogodnością – interpretują go jako sygnał problemów technicznych, organizacyjnych lub nawet braku profesjonalizmu. W praktyce oznacza to, że firma faktoringowa, która nie odpowiada na zapytanie w ciągu kilku godzin, może zostać automatycznie wyeliminowana z procesu decyzyjnego.

Smartfon stał się dla młodych przedsiębiorców centrum zarządzania zarówno życiem osobistym, jak i zawodowym. Wszystkie procesy finansowe muszą być nie tylko dostępne na urządzeniach mobilnych, ale także zaprojektowane z myślą o mobilności jako podstawowym kanale dostępu. Proces finalizacji jakiejkolwiek transakcji finansowej nie powinien przekraczać trzech kroków – każdy dodatkowy krok drastycznie zwiększa prawdopodobieństwo porzucenia procesu. Dla branży faktoringowej oznacza to konieczność całkowitego przeprojektowania interfejsów użytkownika i procesów onboardingu.

Personalizacja jako oczekiwanie, nie luksus

Ogólne „specjalne oferty dla wszystkich" nie tylko nie działają na młode pokolenia, ale mogą wręcz szkodzić wizerunkowi firmy. Młodzi przedsiębiorcy natychmiast weryfikują autentyczność promocji i potrafią szybko rozpoznać masowe kampanie marketingowe. Oczekują oni rozwiązań dostosowanych do ich specyficznych potrzeb biznesowych, co wymaga od firm faktoringowych inwestycji w systemy CRM i *business intelligence* pozwalające na segmentację klientów i personalizację ofert.

Storytelling zastąpił tradycyjną sprzedaż w komunikacji z młodymi przedsiębiorcami. Bardziej przekonują ich mikroinfluencerzy z 5–20 tysiącami obserwujących niż celebryci, ponieważ są postrzegani jako „tacy jak ja" i bardziej wiarygodni. Cenią humor i autentyczność w komunikacji biznesowej, co oznacza, że firmy faktoringowe muszą rozwinąć bardziej ludzkie, mniej korporacyjne podejście do komunikacji marketingowej. *Case studies* rzeczywistych klientów, testimoniale wideo i transparentne prezentacje zarówno korzyści, jak i ograniczeń produktów stają się kluczowe.

Wartości jako filtr decyzyjny

Dla młodych przedsiębiorców zgodność wartości firmy z ich własnymi przekonaniami nie jest opcjonalnym atutem, ale podstawowym kryterium

wyboru partnera biznesowego. Jeśli firma nie zgadza się z ich wartościami lub nie wykazuje społecznej odpowiedzialności, młodzi przedsiębiorcy są gotowi odejść do konkurencji, nawet jeśli oznacza to poniesienie dodatkowych kosztów.

Kluczowe znaczenie mają kwestie ekologiczne, *zero waste* i społeczna odpowiedzialność biznesu. Firmy faktoringowe muszą więc nie tylko oferować konkurencyjne produkty, ale także komunikować swoje zaangażowanie w kwestie społeczne i środowiskowe. Może to obejmować programy wspierania zrównoważonego rozwoju małych firm, inwestycje w technologie ograniczające zużycie papieru czy partnerstwa z organizacjami non-profit.

Wyzwania transformacyjne dla branży faktoringowej

Stan rynku i dynamika zmian

Segment krajowy stanowi 72,89% udziału w przychodach polskiego rynku faktoringowego w 2024 roku, co pokazuje dominację lokalnych transakcji i oznacza, że transformacja musi przede wszystkim uwzględniać specyfikę polskiego rynku i oczekiwania lokalnych przedsiębiorców. W 2024 roku działalność faktoringową prowadziło 45 podmiotów w Polsce, głównie przedsiębiorstwa niefinansowe i osoby fizyczne, co sugeruje stosunkowo niską koncentrację rynku i możliwości dla nowych graczy skupiających się na młodych przedsiębiorcach.

Rynek transformacji cyfrowej w Polsce szacowany jest na 74,58 mld USD w 2024 roku i ma osiągnąć 129,67 mld USD do 2029 roku, rosnąc w tempie 11,71% rocznie. Ta dynamika cyfryzacji nie jest opcjonalna dla branży faktoringowej – firmy, które nie nadążą za tempem transformacji cyfrowej, ryzykują marginalizację na rynku.

Imperatyw cyfryzacji procesów *end-to-end*

Tradycyjne procesy faktoringu stanowią nie tylko niewygodę, ale rzeczywistą barierę wejścia dla młodych przedsiębiorców. Generacja, która zarządza swoimi finansami osobistymi poprzez aplikacje mobilne i oczekuje natychmiastowych transferów, nie zaakceptuje wielotygodniowych procesów weryfikacji dokumentów i manualnego przetwarzania wniosków.

Konieczne jest wdrożenie intuicyjnych platform mobilnych, które nie tylko umożliwiają składanie wniosków, ale także oferują kompletny ekosystem zarządzania faktoringiem. Automatyczny monitoring płatności powinien oferować nie tylko powiadomienia o statusie płatności, ale także predykcyjną analitykę pomagającą przedsiębiorcom planować *cash flow*.

Rewolucja w standardach szybkości obsługi – jak to widzą młodzi przedsiębiorcy

Młodzi przedsiębiorcy przyzwyczajeni do natychmiastowych transakcji w systemach płatności elektronicznych oczekują podobnych standardów od faktoringu. Decyzja w sprawie wniosku powinna zapadać w czasie rzeczywistym, idealnie w ciągu 15 minut od złożenia kompletnych dokumentów. Wymaga to inwestycji w systemy sztucznej inteligencji do automatycznej oceny ryzyka i algorytmy uczenia maszynowego, które będą się doskonalić z każdą nową transakcją.

Wypłata środków powinna następować w ciągu 1–2 godzin od akceptacji wniosku, co wymaga integracji z systemami płatności natychmiastowych i optymalizacji procesów *back-office*. Proaktywna komunikacja na każdym etapie procesu staje się kluczowa – młodzi przedsiębiorcy chcą wiedzieć nie tylko o tym, że ich wniosek został zaakceptowany, ale także o tym, na jakim etapie procesu się obecnie znajduje.

Chatboty i systemy AI-assisted customer service, dostępne 24/7, nie są już luksusem, ale koniecznością. Młodzi przedsiębiorcy często pracują w nietypowych godzinach i oczekują, że będą mogli uzyskać pomoc wtedy, gdy jej potrzebują, a nie tylko w standardowych godzinach pracy biurowej.

Transparentność jako fundament zaufania

Skomplikowane tabele opłat, ukryte prowizje i niezrozumiałe warunki umów nie tylko odstraszają analitycznych młodych przedsiębiorców, ale mogą także szkodzić wizerunkowi całej branży. Młode pokolenia, wychowane w erze Internetu, są ekspertami w szybkim wyszukiwaniu i porównywaniu informacji. Jeśli nie znajdą jasnych informacji o kosztach na stronie internetowej firmy, będą automatycznie podejrzewać ukryte opłaty.

Konieczne jest stworzenie kalkulatorów kosztów on-line z rzeczywistymi przykładami, które pozwolą potencjalnym klientom dokładnie oszacować koszt faktoringu dla ich konkretnej sytuacji biznesowej. Jasne przedstawie-

nie zarówno korzyści, jak i ograniczeń produktu buduje zaufanie i pozwala na świadome podejmowanie decyzji przez młodych przedsiębiorców.

Porównania z alternatywnymi formami finansowania powinny być integralną częścią komunikacji produktowej. Młodzi przedsiębiorcy chcą rozumieć, dlaczego faktoring jest lepszym wyborem niż kredyt obrotowy, linia kredytowa czy finansowanie crowdfundingowe. Edukacyjne materiały wideo wyjaśniające w przystępny sposób mechanizmy faktoringu mogą znacząco skrócić cykl sprzedaży i zwiększyć satysfakcję klientów.

Personalizacja jako *competitive advantage*

Młodzi przedsiębiorcy oczekują rozwiązań dopasowanych do ich specyficznych potrzeb biznesowych, co wykracza daleko poza standardowe pakiety produktowe. Elastyczne limity dostosowane do sezonowości biznesu są szczególnie ważne dla firm e-commerce, które mogą potrzebować znacznie wyższych limitów w okresach przedświątecznych.

Branżowe pakiety faktoringu powinny uwzględniać specyfikę różnych sektorów gospodarki. Faktoring dla firm e-commerce powinien integrować się z platformami sprzedażowymi, takimi jak Allegro, Amazon czy własne sklepy internetowe. Pakiety dla usług profesjonalnych powinny uwzględniać specyfikę fakturowania projektowego i możliwość finansowania *work-in-progress*. Faktoring dla handlu powinien oferować rozwiązania dostosowane do cykli dostaw i zarządzania zapasami.

Mentoring finansowy i doradztwo w zakresie *cash flow* mogą stanowić znaczącą wartość dodaną, szczególnie dla młodych przedsiębiorców, którzy często nie mają doświadczenia w zarządzaniu płynnością finansową. Może to obejmować regularne analizy *cash flow*, rekomendacje dotyczące terminów płatności czy wskazówki dotyczące zarządzania należnościami.

Integracje z narzędziami *business intelligence*, takimi jak: Power BI, Tableau czy Google Analytics, mogą pomóc młodym przedsiębiorcom lepiej zrozumieć swoje przepływy finansowe i podejmować bardziej świadome decyzje biznesowe.

Dedykowane rozwiązania dla mikroprzedsiębiorstw

Ze względu na dominację mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce, które stanowią 97,2% wszystkich firm, firmy faktoringowe muszą opracować zupełnie nowe podejście do tego segmentu. Tradycyjne produkty fak-

toringowe często są zbyt skomplikowane i za drogie dla firm z małymi obrotami.

Dedykowane produkty dla małych obrotów mogą obejmować faktoring dla pojedynczych faktur, mikrofaktoring z bardzo niskimi progami wejścia czy pakiety *prepaid*, które pozwalają małym firmom korzystać z faktoringu okazjonalnie. Elastyczne warunki współpracy powinny uwzględniać nieregularność przychodów charakterystyczną dla młodych firm i możliwość skalowania w górę w miarę rozwoju biznesu.

Edukacja finansowa na podstawowym poziomie staje się kluczowa, ponieważ wielu młodych przedsiębiorców nie ma formalnego wykształcenia w zakresie finansów czy doświadczenia w zarządzaniu firmą. Programy partnerskie z akceleratorami startupów, inkubatorami biznesu i uniwersytetami mogą zapewnić dostęp do młodych przedsiębiorców na wczesnym etapie ich rozwoju.

Przyszłość branży faktoringowej w Polsce

Młodzi przedsiębiorcy z pokoleń milenialsów i Generacji Z nie reprezentują jedynie przejściowego trendu demograficznego, lecz fundamentalną zmianę w sposobie prowadzenia biznesu w Polsce. Według raportu Ernst & Young z 2024 roku, sztuczna inteligencja ma potencjał wygenerować równowartość pracy 4,9 miliona osób w Polsce, co przełoży się na roczną wartość rzędu 90 miliardów dolarów. Tę transformację technologiczną napędzą właśnie młode pokolenia, które w naturalny sposób adaptują nowe technologie i integrują je z procesami biznesowymi.

Branża faktoringowa stoi dziś przed historyczną szansą. Firmy, które zrozumieją cyfrową tożsamość młodych przedsiębiorców i dostosują swoje produkty oraz procesy do ich oczekiwań, nie tylko przetrwają nadchodzące zmiany, ale mogą stać się liderami nowej ery finansowania biznesu. Ta transformacja wymaga jednak autentycznego zaangażowania, a nie jedynie powierzchownych modyfikacji.

Kluczem do sukcesu jest traktowanie transformacji cyfrowej nie jako kosztu operacyjnego, lecz jako strategicznej inwestycji w przyszłość. Młodzi przedsiębiorcy oczekują partnerów, a nie jedynie dostawców usług – firm, które rozumieją ich język, podzielają ich wartości i wspierają ich ambicje. Sukces w tym segmencie rynku wymaga całościowego podejścia, które łączy innowacyjność technologiczną z projektowaniem skoncentrowanym na użytkowniku oraz rzeczywistym zaangażowaniem w sukces klienta.

Firmy, które podejmą zdecydowane działania już dziś, będą miały realny wpływ na kształt jutrzejszego rynku faktoringu. Te, które będą zwlekać z decyzjami lub próbować wdrażać zmiany stopniowo, mogą zostać trwale w tyle. Młodzi przedsiębiorcy nie zamierzają czekać, aż tradycyjne firmy dostosują się do ich oczekiwań – znajdą alternatywne rozwiązania lub stworzą własne.

Transformacja branży faktoringowej w kierunku obsługi młodych przedsiębiorców to nie tylko kwestia przetrwania, ale przede wszystkim szansa na redefinicję całego sektora. Firmy, które skutecznie przeprowadzą tę zmianę, mogą stać się liderami nie tylko na rynku krajowym, ale również w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie podobne trendy demograficzne i technologiczne zyskują na znaczeniu.

Ostatecznie sukces w pozyskiwaniu młodych przedsiębiorców będzie wymagał nie tylko inwestycji w nowe technologie, lecz także głębokiej zmiany w kulturze organizacyjnej. Firmy muszą nauczyć się myśleć jak ich młodzi klienci, działać z ich szybkością i komunikować się w sposób zrozumiały oraz spójny z ich światem. To niełatwe wyzwanie dla organizacji o długiej historii i tradycyjnych strukturach, ale te, które je podejmą, zostaną nagrodzone lojalnością klientów i zrównoważonym rozwojem w najbardziej dynamicznym segmencie polskiej gospodarki.

*Artykuł został opracowany na podstawie najnowszych raportów i badań branżowych, w tym **Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024, Square Gen Z Entrepreneur Report,** Mastercard Generation Entrepreneur Study 2025, Ernst & Young AI Impact Study 2024, **oraz analiz polskiego rynku faktoringu i transformacji cyfrowej z 2024 roku.***

NATALIA IWAN

Polityka ESG – czy czeka nas odwrót od zrównoważonego rozwoju? Perspektywa globalna i lokalna. Konsekwencje dla MŚP w Polsce

Wstęp

Zrównoważony rozwój oraz polityka ESG (Environmental, Social, Governance) w ostatniej dekadzie zyskały kluczowe znaczenie, stając się jednym z głównych filarów strategii firm na całym świecie. Rosnące oczekiwania społeczne, postępujące zmiany klimatyczne oraz presja regulacyjna skłoniły zarówno korporacje, jak i MŚP do wdrażania odpowiedzialnych praktyk środowiskowych, społecznych i zarządczych.

Obecnie jednak zmiany polityczne – zwłaszcza w USA – mogą osłabić globalne tempo tej transformacji. Powrót Donalda Trumpa na amerykańską scenę polityczną i jego krytyczne podejście do ESG rzucają cień na dotychczasowe zobowiązania międzynarodowe. W artykule analizujemy potencjalne skutki odwrotu od ESG na świecie i ich wpływ na małe i średnie firmy w Polsce.

Trump a polityka #ESG – powrót do przeszłości?

Donald Trump w czasie swojej prezydentury (2017–2021) konsekwentnie kwestionował naukowe podstawy zmian klimatycznych, wycofał USA z porozumienia paryskiego oraz wspierał sektor paliw kopalnych. Postrzegał ESG jako ideologiczne narzędzie, które ogranicza swobodę gospodarczą. Jego reelekcja w 2024 roku oznacza radykalną zmianę w podejściu Stanów Zjednoczonych do kwestii zrównoważonego rozwoju.

W praktyce obserwujemy naciski na wycofanie się dużych amerykańskich funduszy inwestycyjnych z polityk ESG, wzrost znaczenia terminów takich jak „de-ESG" (czyli rezygnacja z uwzględniania ESG w decyzjach biznesowych) oraz kampanie legislacyjne stanów republikańskich ograniczające inwestowanie zgodne z ESG. Jeśli USA, będące jednym z liderów światowej gospodarki, zaczną masowo wycofywać się z ESG, efekt domina może być trudny do uniknięcia.

Globalne skutki osłabienia polityki ESG

Globalna gospodarka cechuje się silną współzależnością. Trendy polityczne i gospodarcze wywierają istotny wpływ na rynki finansowe, regulacje oraz strategie korporacyjne w innych krajach. Możliwe konsekwencje obejmują:

- **ograniczenie presji regulacyjnej** – międzynarodowe instytucje, takie jak OECD, mogą osłabić swoje działania w zakresie ESG, bez wsparcia USA;
- **zmiana podejścia inwestorów** – duże fundusze inwestycyjne (np. BlackRock, Vanguard), które wcześniej promowały ESG, mogą ograniczyć te praktyki, szczególnie jeśli napotkają opór prawny w USA; zmieni to zasady gry również dla europejskich inwestorów;
- **polaryzacja strategii korporacyjnych** – firmy mogą zacząć unikać jednoznacznych deklaracji ESG, szczególnie te działające globalnie, aby nie zrażać udziałowców o odmiennych poglądach politycznych.

Polska a ESG – czy mamy lokalne podejście do polityki zrównoważonego rozwoju?

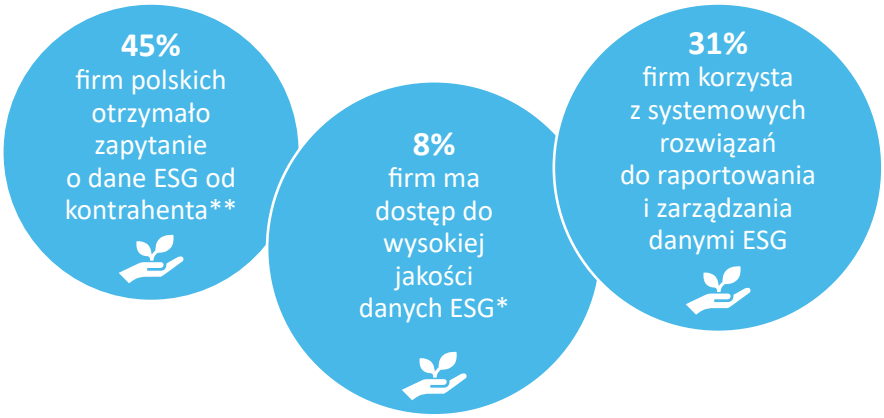
W Polsce podejście do ESG rozwija się dynamicznie, choć z pewnym opóźnieniem względem Zachodu. Obowiązki raportowania ESG (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) zaczynają obejmować coraz więcej podmiotów, również MŚP działających w łańcuchu dostaw dużych korporacji. Do tej pory UE była głównym motorem rozwoju ESG w Polsce, a USA pełniły raczej funkcję inspiracyjną niż regulacyjną.

Jednakże jeśli globalne korporacje przestaną wymagać od swoich dostawców stosowania standardów ESG, firmy w Polsce mogą ograniczyć lub całkowicie porzucić te działania. Dotyczy to w szczególności:

- eksportujących MŚP, które są częścią międzynarodowych łańcuchów wartości,
- firm korzystających z finansowania ESG, które może zostać ograniczone,
- przedsiębiorstw liczących na wzmocnienie marki przez „zielony marketing".

Jednak jak pokazują poniższe dane za rok 2024 – firmy w Polsce nadal będą musiały dostarczać dane ESG swoim partnerom.

DANE ESG - NADCHODZĄCA FALA ZAPYTAŃ O DANE ESG



Źródło:
* Raport: The Gap in Sustainable Value Creation 2024.
** Ogólnopolski raport ESG: Szanse i ryzyka 2024.

MŚP w Polsce – między obowiązkiem a korzyścią

Wielu właścicieli MŚP postrzega ESG jako dodatkowy koszt i obciążenie administracyjne. Brakuje im dedykowanych zasobów, wiedzy i wsparcia. Mimo to dotąd presja ze strony partnerów biznesowych, dostęp do funduszy UE oraz rosnąca świadomość społeczna wymuszały podjęcie przynajmniej podstawowych praktyk ESG.

Potencjalny odwrót od ESG w skali globalnej może mieć dla MŚP dwojakie konsekwencje:

Negatywy:
- utrata konkurencyjności na rynku UE – Polska jako część jednolitego rynku musi respektować unijne standardy ESG; MŚP ignorujące te wymogi mogą zostać wykluczone z łańcuchów dostaw;
- trudniejszy dostęp do finansowania – banki i instytucje finansowe coraz częściej warunkują dostęp do kredytów oceną ESG; de-ESG w USA może osłabić ten trend globalnie, ale w UE nadal pozostanie silny;
- brak gotowości na nadchodzące regulacje – od 2026 roku coraz więcej MŚP będzie zobowiązanych do raportowania ESG – firmy ignorujące te przygotowania będą zmuszone nadrabiać stracony czas pod presją.

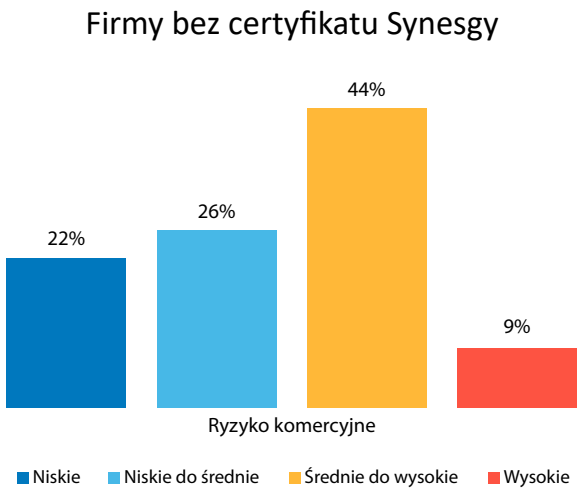
Potencjalne pozytywy:
- niższe koszty wdrażania ESG – mniejsza presja międzynarodowa może oznaczać więcej swobody dla firm, które nie są jeszcze gotowe na transformację;
- redefinicja ESG jako dobrowolnego standardu – firmy mogą same decydować, czy i kiedy wprowadzać polityki ESG, zamiast działać pod przymusem.

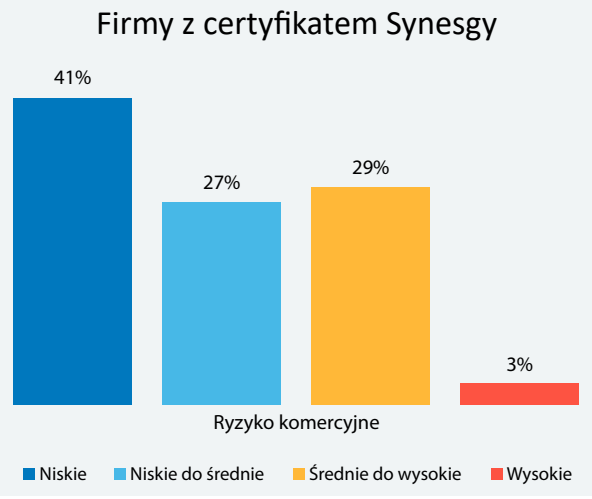
ESG w praktyce – dane z platformy Synesgy.pl

Analizując dane z platformy Synesgy.pl, która umożliwia certyfikację własną oraz monitorowanie łańcucha wartości, a w szczególności wyniki własnej certyfikacji ESG firm, można zobaczyć następujące trendy w działaniach firm w obszarze zrównoważonego rozwoju:

1. Lepsze zarządzanie ryzykiem

Firmy, które uzyskały certyfikat ESG na Synesgy.pl, wykazują:
- 50% redukcję ryzyka komercyjnego w porównaniu ze średnią w branży,
- 30% niższe ryzyko bankructwa, dzięki większej przejrzystości i odpowiedzialności.





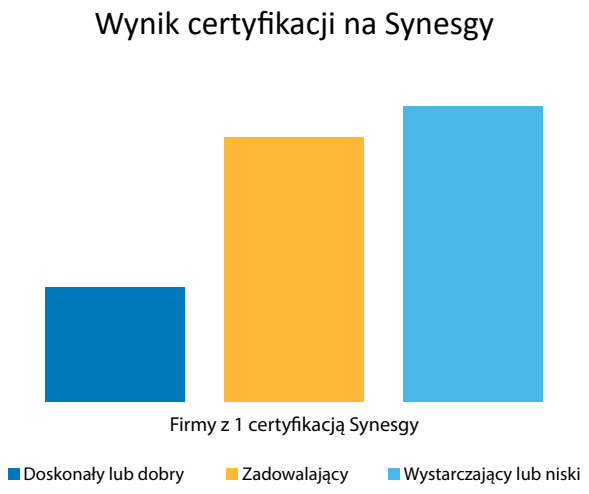
Firmy posiadające certyfikat ESG na Synesgy mają **mniejsze o 50% ryzyko komercyjne** w porównaniu do firm bez takiego certyfikatu.

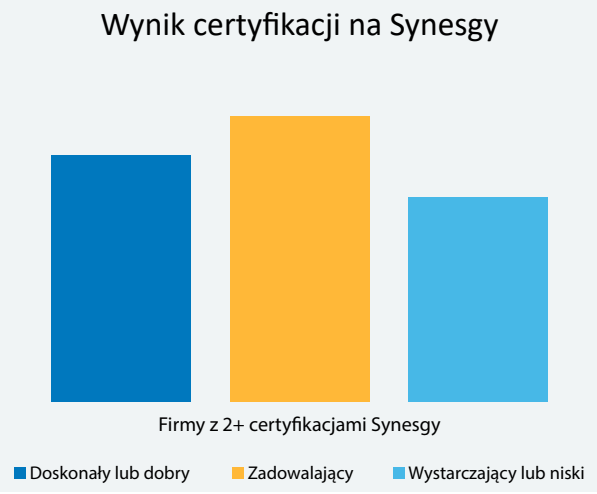
Źródło: Synesgy @ Styczeń 2025.

2. Przyciąganie inwestycji i partnerstw – wzmocnienie przewagi konkurencyjnej

Inwestorzy i partnerzy biznesowi coraz częściej zwracają uwagę na wskaźniki ESG przy ocenie stabilności i długoterminowego potencjału firm. Lepsze wyniki ESG oznaczają zatem większą atrakcyjność rynkową.

Firmy z wysokim wynikiem certyfikacji ESG mają większy dostęp do umów i lepsze relacje z partnerami biznesowymi oraz większą lojalność klientów i partnerów.





Firmy z 2+ certyfikacjami na Synesgy mają średnio o **14% wyższy score ESG**. Między rokiem 2023 a 2024, 52% firm korzystających z Synesgy poprawiło swój wynik ESG. Działania w obszarze zrównoważonego rozwoju przynoszą realne efekty w dłuższym okresie.

Źródło: Synesgy @ Styczeń 2025.

Zrównoważonego rozwoju nie można traktować jako jednorazowej inicjatywy, ale raczej jako długoterminowe zobowiązanie. Zauważamy, że firmy, które ukończyły certyfikację Synesgy dwa lub więcej razy, mają lepszy wynik w porównaniu do tych, które ukończyły ocenę tylko raz. Zrównoważony wysiłek również się opłaca, ponieważ w 2024 roku 52% firm zdołało poprawić wynik ESG osiągnięty w 2023 roku.

Sprawdź poziom zrównoważonego rozwoju Twojej firmy na synesgy.pl

Co powinni zrobić polscy przedsiębiorcy?

Wobec niepewnej przyszłości globalnej polityki ESG polskie MŚP powinny działać strategicznie:

- Zachować elastyczność. – Nawet jeśli trend globalnie osłabnie, UE pozostaje silnym promotorem ESG. Działanie w zgodzie z ESG może stać się przewagą konkurencyjną na rynku europejskim.
- Inwestować w wiedzę. – Znajomość standardów raportowania, taksonomii UE i praktyk zrównoważonego zarządzania będzie kluczowa.
- Korzystać ze wsparcia. – Istnieją krajowe i unijne programy wspierające zieloną transformację. Warto z nich korzystać niezależnie od tego, co dzieje się w USA.
- Dostosować strategie do rynków. – Zróżnicowanie klientów (USA vs. UE) może oznaczać potrzebę prowadzenia różnych polityk ESG w zależności od rynku docelowego.
- Postawić na sprawdzone rozwiązania. – Narzędzia takie jak **Synesgy.pl** pomagają nie tylko spełnić wymogi, ale też budować przewagę konkurencyjną. Współpraca z zaufanym partnerem, jakim jest CRIF, stawia na przyszłość ESG w biznesie. Synesgy.pl to klucz do budowania dynamicznie rozwijającej się firmy, aktywnie odpowiadającej na zmieniające się potrzeby rynku i partnerów biznesowych. Przejrzystość, lepsze

zarządzanie ryzykiem i większy dostęp do kapitału to korzyści, które przekładają się na realny wzrost każdego przedsiębiorstwa. W erze, w której ESG jest fundamentem strategii biznesowej, Synesgy.pl pomaga firmom osiągnąć sukces na rynkach kierujących się zasadami odpowiedzialności i etyki.

Podsumowanie

Polityka anty-ESG – oparta na sceptycyzmie, sprzeciwie wobec regulacji i faworyzowaniu paliw kopalnych – może zahamować globalne tempo transformacji ku zrównoważonej gospodarce. Dla Polski i jej sektora MŚP oznacza to zarówno ryzyka, jak i nowe możliwości. Kluczowe będą:

- zachowanie zdolności adaptacyjnych,
- inwestycje w kompetencje ESG,
- przygotowanie na różne scenariusze geopolityczne.

Nawet jeśli ESG zostanie osłabione w USA, w Unii Europejskiej pozostaje obowiązującym standardem – a Polska, będąc częścią wspólnego rynku, musi iść w tym kierunku.

BARTOSZ NADRA

Prawne problemy korygowania faktury VAT objętej cesją wierzytelności

1. Wstęp

Korygowanie faktur VAT objętych cesją wierzytelności to problem prawno-operacyjny znany faktoringowi niemalże od początku jego istnienia w Polsce. Problematyka ta nie doczekała się regulacji prawnej, co dodatkowo potęguje niepewność i znaki zapytania po stronie wszystkich trzech uczestników transakcji faktoringowej: faktora (cesjonariusza), faktoranta (cedenta) oraz dłużnika faktoringowego. Zrozumienie podmiotowej struktury transakcji oraz wzajemnych praw i obowiązków przelewu wierzytelności jest pierwszym etapem poznania mnogości problemów występujących w tej trójstronnej relacji. Zwłaszcza że status cedenta i cesjonariusza pozostaje niezmienny, ale status wierzyciela jest ruchomy (pierwotnie jest nim cedent, a od momentu cesji – cesjonariusz), dodatkowo status dłużnika również jest niezmienny, podobnie jak status wystawcy faktury. Już sam ten wstęp obrazuje potencjalną przestrzeń problemów prawnych, jakie mogą wystąpić w ramach tej relacji. Oczywiście – co wymaga podkreślenia – co do zasady cesja faktoringowa nie jest żadnym problemem dla relacji cedent (faktorant)–dłużnik. Ewentualne problemy typowe dla transakcji handlowych (takie jak braki ilościowe i jakościowe, opóźnienia w dostawach etc.) są rozstrzygane z uwzględnieniem zapisów umowy handlowej oraz umowy faktoringowej, które czasami przewidują tryb uproszczony (np. dla braków ilościowych do około 10%), a czasami bardziej skomplikowany (np. dla korekt na pełną wartość faktury). Niniejszy artykuł nie ma zatem na celu tworzenia wizji problematyki relacji trójstronnej w ogóle, a jednie skupi się na aspektach problematycznych prawnie, których oczywiście skala przy wolumenie obrotu faktoringowym jest śladowa, jednakże w konkretnych strukturach danego klienta czy ułożenia portfela faktoringowego potrafi być dotkliwa i odczuwalna.

2. Zarys problemu

Korygowanie faktur VAT objętych cesją jest oczywiście pochodną uprzednich zdarzeń – jako prawnik niestety muszę użyć tego sformułowania – „o charakterze materialno-prawnym". Korekta faktury to jedynie „kropka nad i" tego, co działo się wcześniej. Ten mocno prawniczy zwrot oznacza, że wystawca faktury nie może „ot tak" sobie skorygować faktury VAT (zwłaszcza do zera) bez uprzedniej uzasadnionej materialnej podstawy. Po pierwsze – źródłem takiego działania musi być uprzednie zdarzenie prawne (np. odstąpienie od umowy niweczące wierzytelność udokumentowaną fakturą, uzasadnione zgłoszenie braku ilościowego dostawy udokumentowanej fakturą VAT sprzedaży towaru, uwzględnienie roszczenia z tytułu rękojmi sprzedaży, wyrok sądu itp.). Po drugie – cedent podlega ograniczeniom wynikającym z cesji – traci bowiem status wierzyciela na rzecz cesjonariusza – najczęściej z chwilą wykonania przelewu (cesji). O ile cedent (faktorant) mentalnie pozostaje często „przywiązany" do swojej wierzytelności (wszakże pozostaje stroną umowy handlowej oraz niezmiennie wystawcą faktury), o tyle traci szereg uprawnień wierzycielskich i nie może swobodnie dysponować zbytą wierzytelnością, ponieważ część kompetencji w tymże zakresie przeszła z chwilą cesji na cesjonariusza (np. faktora). Najbardziej problematycznymi prawnie aspektami pozostają zatem: ten właśnie zakres kompetencji, rozkład praw i obowiązków pomiędzy cedentem a cesjonariuszem, określenie adresata oświadczeń wpływających na wysokość wierzytelności (zatem również faktury VAT), zakres autonomii cedenta i cesjonariusza w obszarze wpływania na wysokość wierzytelności, czy też wymóg zgody cesjonariusza dla skorygowania faktury. W niniejszym artykule pomijam kwestię kompensat (potrąceń) – wynika to zarówno z wąskiego zakresu opracowania, ale także odrębnej regulacji prawnej dla tego materialnego źródła korygowania wierzytelności.

3. Stan prawny (prawo, wyroki, umowa faktoringowa, zawiadomienie o cesji)

Zrozumienia tematyki nie ułatwia wyjątkowo ubogi stan prawny adresujący powyżej wymienione kwestie. Przepisy Kodeksu cywilnego (dalej: k.c.) ograniczają się bowiem tutaj do art. 509 § 2 k.c. („Wraz z wierzytelnością przechodzą na nabywcę wszelkie związane z nią prawa, w szczególno-

ści roszczenie o zaległe odsetki"), art. 512 k.c., a zwłaszcza jego drugiego zdania („Dopóki zbywca nie zawiadomił dłużnika o przelewie, spełnienie świadczenia do rąk poprzedniego wierzyciela ma skutek względem nabywcy, chyba że w chwili spełnienia świadczenia dłużnik wiedział o przelewie. Przepis ten stosuje się odpowiednio do innych czynności prawnych dokonanych między dłużnikiem a poprzednim wierzycielem") oraz art. 513 § 1 k.c. („Dłużnikowi przysługują przeciwko nabywcy wierzytelności wszelkie zarzuty, które miał przeciwko zbywcy w chwili powzięcia wiadomości o przelewie").

Jak widać powyżej, żaden z przytoczonych przepisów nie odwołuje się literalnie ani do korekty wierzytelności/faktury, zatem nie adresuje nawet omawianych aspektów wprost. To z kolei powoduje, że większego znaczenia nabiera rola orzecznictwa sądowego, które nie mając mocy wiążącej – kształtuje jednak te aspekty prawne w sposób istotny dla obrotu faktoringowego. Wreszcie – nie można zapomnieć o tym, iż w konkretnej relacji stan prawny współkształtują zapisy cywilnoprawne obowiązujące w tej relacji trójstronnej. W szczególności – kluczowym źródłem zobowiązań będzie zawiadomienie o cesji wierzytelności. Ten dokument może bowiem zawierać odmienne ustalenia stron w zakresie ingerencji w wierzytelność, przyznając np. cedentowi szeroką autonomię w zakresie procesu reklamacyjnego (wyjściowo był to standard rynkowy – głównie u faktorów bankowych) albo też ograniczając ją, czy nawet pozbawiając jej w sprawach kluczowych, innych niż wątki ilościowo-jakościowe.

Czytając zatem ciekawe wyroki sądów w sprawach korekt faktur VAT podlegających cesji faktoringowej, nie można zapominać, że często zapadły na kanwie konkretnej treści zawiadomienia o cesji. Przykładem takiego wyroku jest uzyskany przeze mnie wyrok Sądu Okręgowego (dalej: SO) w Poznaniu z dnia 31.07.2024 r., IX GC 322/24 (w chwili pisania artykułu nieprawomocny, w momencie publikacji może się to zmienić). W tej sprawie Sąd pochylił się nad konkretnym zawiadomieniem o cesji stosowanym przez faktora w obrocie, uznając, że jednoznacznie i w zakresie mieszczącym się w ramach swobody umów rozstrzyga uprawnienia dłużnika faktoringowego i faktora względem siebie, także w ramach rękojmi, procesu reklamacyjnego oraz ograniczeń związanych z wpływem na losy wierzytelności nabytych przez faktora. W szczególności Sąd uznał, że proces reklamacyjny przeprowadzony przez cedenta z dłużnikiem za plecami cesjonariusza (faktora) pomimo wymogu transparentności wobec faktora oraz wymogu zgody na korekty (w brzmieniu zawiadomienia o cesji) jest bezskuteczny wo-

bec cesjonariusza jako aktualnego wierzyciela – a konkretnie bezskuteczne będzie skorygowanie faktury VAT objętej cesją faktoringową w wykonaniu takiego procesu i to bez znaczenia, że nabywana wierzytelność była niefinansowana. Obok zawiadomienia o cesji, źródła praw i obowiązków należy doszukiwać się także w umowie faktoringowej. Jednakże nie dla dłużnika. Trzeba bowiem pamiętać, iż tworzy ona zobowiązania w relacji cedent (faktorant)–cesjonariusz (faktor), zatem nie wpływające bezpośrednio na prawa i obowiązki dłużnika faktoringowego, nie będącego stroną tej umowy. Taką rolę w relacji z dłużnikiem tworzy wspomniane powyżej zawiadomienie o cesji. Niektóre sądy często w procesach o wierzytelność nie oczekują i nie wymagają nawet przedłożenia umowy faktoringowej. Większość jednak oczekuje tego, aczkolwiek głównie celem zbadania ważności samej cesji wierzytelności – najczęściej dopiero w odpowiedzi na zarzut dłużnika (zarzut nieważności cesji jest chyba najczęściej podnoszonym zarzutem przez pozywanego dłużnika faktoringowego). Przykładowo, w przytoczonym powyżej wyroku SO w Poznaniu uznano, że faktor nie był zobowiązany do przedstawienia pozwanemu dłużnikowi umowy faktoringowej wraz z cesją globalną wierzytelności istniejących i przyszłych, co wynika z treści art. 509 § 1 k.c.

4. Zasady wynikające z orzecznictwa sądowego

W mojej ocenie, kolejnym źródłem inspiracji dla orzecznictwa sądów dotyczącego omawianej tematyki są dwie zasady prawne wynikające... również z orzeczeń sądowych.

Pierwsza zasada to „cesja nie może pogarszać sytuacji (prawnej) dłużnika". W tym miejscu co uważniejsi czytelnicy zarzucą mi – ale jak to, przecież w poprzednim punkcie przytoczono przepis art. 513 § 1 k.c. („Dłużnikowi przysługują przeciwko nabywcy wierzytelności wszelkie zarzuty, które miał przeciwko zbywcy w chwili powzięcia wiadomości o przelewie"), więc zasada wynika wprost z k.c. I słusznie, część sądów bowiem zasadę buduje na kanwie tego przepisu, a odnosi się on jedynie wyłącznie literalnie do „zarzutów" (w sądowym rozumieniu zarzutów chodzi o trzy ich rodzaje: te, które przysługiwały dłużnikowi w stosunku do cedenta, zarzuty osobiste dłużnika oraz zarzuty dotyczące samej umowy cesji, niebędące zarzutami ani osobistymi, ani służącymi w stosunku do cedenta). Natomiast orzecznictwo w tej zasadzie potrafi iść dalej, zahaczając o ogólną sytuację praw-

ną dłużnika. Sformułowanie przytoczone na wstępie pojawia się w różnym kontekście w wyrokach sądów. Oczywiście jest to przede wszystkim naczelny argument obronny pozywanych dłużników – swoista klauzula generalna, takie remedium na pozycję prawną. Sądy stosują tę zasadę ostrożniej. Najczęściej w kontekście właśnie art. 513 § 1 k.c. i utrzymania uprawnień dłużnika z tytułu rękojmi. Czasem jednak można odnieść wrażenie, że ma to być coś na zasadzie „odwróconego art. 5 k.c.", gdzie zasada ta ma pomagać sytuacji prawnej dłużnika i łagodzić potencjalne dolegliwości cesji. Oczywiście reguła ta (abstrahując od tego, że nie ma pełnego umocowania w przepisach) w mojej ocenie nie może wpłynąć na wzajemne umowne zobowiązania w relacji cesjonariusz–dłużnik przyjęte w dwustronnym (podpisanym) zawiadomieniu o cesji. Wówczas bowiem ingerowałaby w cywilnoprawną autonomiczną relację, a to wymagałoby już bezpośredniej podstawy prawnej, i to o charakterze bezwzględnie wiążącym (*ius cogens*). Powyższa zasada pojawia się w wielu wyrokach, również na poziomie Sądu Najwyższego (dalej: SN), np. wyrok SN z dnia 17.03.2017 r., III CSK 129/16, czy wyrok SN z dnia 29.12.2020 r., I CSK 22/19. Cesjonariusz-faktor uzyskuje zatem wierzytelność obciążoną wszelkimi zarzutami przysługującymi dłużnikowi wobec cedenta-faktoranta (por. wyrok SN z dnia 22.02.2017 r., IV CSK 271/16).

Druga zasada jest już bardziej przyjazna dla cesjonariusza (faktora). Ale nie ma jednoznacznej nazwy. Ja roboczo określiłbym ją jako: „po zawiadomieniu (o cesji) nic o wierzytelności bez cesjonariusza". I tutaj znowu mamy *mix* w zakresie źródła zasady. Co uważniejsi czytelnicy ponownie zwrócą uwagę na wcześniej przywołany art. 512 k.c. („Dopóki zbywca nie zawiadomił dłużnika o przelewie, spełnienie świadczenia do rąk poprzedniego wierzyciela ma skutek względem nabywcy, chyba że w chwili spełnienia świadczenia dłużnik wiedział o przelewie. Przepis ten stosuje się odpowiednio do innych czynności prawnych dokonanych między dłużnikiem a poprzednim wierzycielem"). Kluczowe dla zasady jest drugie zdanie przepisu. Oznacza bowiem, że po zawiadomieniu o cesji niedopuszczalne (bezskuteczne wobec cesjonariusza) są wszelkie czynności prawne między dłużnikiem a cedentem (faktorantem) wpływające na przelaną wierzytelność. W wyroku z dnia 22.02.2017 r., IV CSK 271/16, SN potwierdził, że „po zawiadomieniu dłużnika o cesji wykluczyć należy wszelkie, mające wpływ na przelaną wierzytelność czynności prawne między dłużnikiem a cedentem, dokonane bez zgody cesjonariusza. Regulacja ta ma chronić cesjonariusza przed skutkami dokonanej bez jego zgody ingerencji w umowę, z której wynika prze-

lana wierzytelność (por. wyroki SN z dnia 6 listopada 2003 r., II CK 16/02, OSNC 2004, Nr 12, poz. 202, z dnia 15 kwietnia 2005 r., I CSK 669/04, nie publ., z dnia 29 marca 2006 r., IV CSK 96/05, OSNC 2007, Nr 1, poz. 16, z dnia 14 września 2006 r., III CSK 150/06, nie publ., z dnia 7 lutego 2007 r., III CSK 243/06, nie publ.)".

Obie zasady pojawiają się w wielu wyrokach sądowych, częściowo jednocześnie. Czasem można trafić nawet na wyroki balansujące na styku obu zasad. Przykładowo: w wyroku z dnia 21.02.2013 r., V ACa 724/12, Sąd Apelacyjny (dalej: SA) w Katowicach uznał, że dłużnik, który wyraził zgodę na cesję, traci uprawnienia do „powoływania się na znane mu wówczas okoliczności, o których nie powiadomił cesjonariusza" – w sytuacji, gdy wiedząc o niedoręczeniu towaru, poświadczył faktorowi, jakoby było inaczej, aby pomóc cedentowi uzyskać sfinansowanie wierzytelności.

5. Konkretne problemy ingerencji w wierzytelności

a) Zakres zastosowania art. 512 zd. 2 k.c.

Jestem pewien, że na obecnym etapie artykułu część czytelników nie mająca dużej styczności z prawem ma jeszcze większy mętlik w głowie. Jaka bowiem jest relacja obu przytoczonych zasad? Która jest silniejsza? Czym są „inne czynności prawne"? Czy to tylko umowy, czy również jednostronne oświadczenia? A co z czynnościami faktycznymi? Te właśnie i inne problemy rozstrzygają orzeczenia sądów w konkretnych sprawach.

Przy analizie czynności prawnych intuicyjnie przychodzi na myśl np. **rozwiązanie umowy za porozumieniem stron**. Chodzi oczywiście o umowę handlową pomiędzy cedentem (faktorantem) a dłużnikiem, z której wynika nabywana wierzytelność. I tak też uznał SN: „Przez inną czynność prawną w myśl art. 512 zd. 2 k.c. rozumie się także jakiekolwiek porozumienie dłużnika z cedentem zmieniające lub rozwiązujące umowę, z której wynika przelana wierzytelność, zawarte bez zgody cesjonariusza" (wyrok SN z dnia 3.10.2007 r., IV CSK 160/07; podobnie wyrok SN z dnia 6.11.2003 r., II CK 16/02). W późniejszym wyroku, z dnia 22.02.2017 r., IV CSK 271/16, wskazano, że „w orzecznictwie Sądu Najwyższego ugruntowany jest pogląd, iż rozwiązanie umowy sprzedaży po dokonaniu przelewu na faktora wierzytelności o zapłatę ceny nie ma skutków wobec faktora (por. wyroki

SN z dnia 15.04.2005 r., I CK 669/04, z dnia 14.09.2006 r., III CSK 149/06, z 21.09.2007 r., V CSK 144/07, z 4.01.2012 r., III CSK 139/11). Jeżeli doszło do umownego rozwiązania umów sprzedaży po nabyciu wierzytelności o zapłatę ceny, wynikających z tych umów, to fakt ten nie może zmieniać sytuacji prawnej faktora jako wierzyciela. Dzieje się tak niezależnie od tego, jak ukształtowane zostały w sensie czasowym skutki prawne rozwiązania umowy (*ex tunc* lub *ex nunc*)" (wyrok SN z dnia 15.04.2005 r., I CK 669/04). Co najważniejsze, powyższy wyrok wprost wskazuje, iż bez znaczenia pozostaje forma rozwiązania umowy, którą może być zarówno odstąpienie od niej (*ex tunc*), jak i rozwiązanie na mocy porozumienia (*ex nunc*). Powyższe orzeczenie jest istotne – pokazuje bowiem, że art. 512 k.c. obejmuje także jednostronne oświadczenia, czyli np. **oświadczenie o odstąpieniu od umowy**. Nadal jest to bowiem czynność prawna. Powyższe orzeczenia mają dość szerokie zastosowanie, dotyczą jednak szczególnie ingerencji w wierzytelność nabytą w ramach porozumień, reklamacji, uprawnień prawnokształtujących (np. odstąpienie od umowy). Proza życia oraz kreatywność nie znają granic, zatem przypadków podpadających pod art. 512 k.c. może być znacznie więcej. Orzecznictwo do tego katalogu zastosowania art. 512 zd. 2 k.c. dodaje nam wydłużenie terminu zapłaty wynagrodzenia (jako pochodną wydłużenia terminu wykonania robót) (wyrok SN z dnia 21.11.2008 r., V CSK 191/08), rozłożenie świadczenia dłużnika na raty (wyrok SA w Krakowie z 30.12.2016 r., I ACa 1126/16), zwolnienie z długu (wyrok SN z dnia 6.11.2003 r., III CK 16/02), aneks do umowy (wyrok SN z 21.11.2008 r., V CSK 191/08), odnowienie (*datio in solutum*).

Aby zakończyć wątek interpretacji art. 512 zd. 2 k.c. (chociaż o tym mógłbym pisać jeszcze długo), przytoczmy wyrok SN z dnia 22.02.2017 r., IV CSK 271/16, w którym SN potwierdził, że „po zawiadomieniu dłużnika o cesji wykluczyć należy **wszelkie**, mające wpływ na przelaną wierzytelność, czynności prawne między dłużnikiem a cedentem, dokonane bez zgody cesjonariusza. Regulacja ta ma chronić cesjonariusza przed skutkami dokonanej bez jego zgody ingerencji w umowę, z której wynika przelana wierzytelność". Osobiście stoję na stanowisku, iż art. 512 zd. 2 k.c. odnosi się nie tylko do umów zwartych między cedentem a dłużnikiem, ale także do czynności prawnych jednostronnych dokonanych „między nimi"; obejmuje także inne czynności (na które składają się nie oświadczenia woli, lecz oświadczenia wiedzy) mogące wpływać na byt wierzytelności i jej kształt (*vide* art. 65'1 k.c.).

b) Spór o rękojmię i jakość

Spór o korektę faktury jest często pochodną reklamacji ilościowej/jakościowej sprzedanego towaru lub usługi. O ile korekty ilościowe w rozsądnych granicach (np. kilka % wartości zamówienia) są zjawiskiem w handlu normalnym oraz bezpiecznym dla faktora (zabezpieczeniem jest wszakże zatrzymana niefinansowana część wierzytelności oraz rozproszony portfel odbiorców), to prawdziwy problem pojawia się przy zwrotach całych zamówień. Sprawy komplikują niejasne umowy handlowe między cedentem (faktorantem) a dłużnikiem, a często ich brak albo umowa ustna, braki w dokumentacji oraz „pozaumowne" zasady reklamacji panujące między nimi, w tym często długoletnia historia współpracy, często przekraczająca relację biznesową. To powoduje, że często cedent (faktorant) czuje się niezmiennie „gospodarzem" procesu reklamacji oraz tym samym wierzytelności. Faktorzy (najczęściej bankowi) często tolerują taką sytuację, a z racji wolumenu i stopnia rozproszenia portfela pozostawiają pełnię kompetencji reklamacyjnych po stronie faktoranta, ograniczając go jedynie zapisami obejmującymi sytuacje niestandardowe. Jednakże prawdziwym problemem są korekty przy mniejszych portfelach, a zwłaszcza transakcjach 1:1, 1:2, 1:3, gdzie jedna korekta może wygenerować ryzyko dla całego portfela.

Wiemy już z art. 512 zd. 2 k.c., że cedent (faktorant) i dłużnik nie mają pełnej swobody „załatwiania" reklamacji za plecami faktora. Ci zapominają jednak często, że ograniczenia mogą wynikać nie tylko z ww. przepisu i umowy handlowej, ale także przepisów regulujących daną transakcję (np. sprzedaż, dostawa, roboty budowlane, usługa). Najczęściej występują problemy związane z wadami towaru przy sprzedaży. W odniesieniu do tego zagadnienia pozwolę sobie zacytować wyrok SA w Łodzi z dnia 2.12.2019 r., I AGa 275/19: „Odnosząc się do ugruntowanego stanowiska doktryny, w stosunku do umowy sprzedaży zawartej pomiędzy przedsiębiorcami, art. 563 k.c. uzależnia możliwość realizacji uprawnień z tytułu rękojmi od dokonania przez kupującego tzw. aktów staranności. Są nimi: obowiązek zbadania przez kupującego rzeczy w czasie i w sposób zwyczajowo przyjęty oraz obowiązek niezwłocznego zawiadomienia sprzedawcy o wadzie. Zaniechanie tych obowiązków prowadzi do utraty przez kupującego uprawnień z tytułu rękojmi i tym samym wyłączenia odpowiedzialności z tego tytułu. [...] Ustawodawca nie określił, w jakim czasie kupujący przedsiębiorca powinien zbadać rzecz. W konsekwencji dopiero ocena konkretnego przypadku pozwoli na ustalenie, czy kupujący zbadał rzecz w czasie i w sposób przyjęty

przy rzeczach tego rodzaju. To na nim spoczywa obowiązek wykazania, że zbadał rzecz w czasie i w sposób przyjęty przy rzeczach tego rodzaju. Należy zgodzić się z wyrażonym w piśmiennictwie poglądem, że zawiadomienie sprzedawcy o wadzie fizycznej rzeczy w obrocie profesjonalnym nie powinno nastąpić później niż w ciągu 14 dni od dnia zbadania rzeczy bądź dnia stwierdzenia wady, która ujawniła się później".

Nie zawsze faktorant te wymogi spełni, i to z różnych powodów. W razie zmowy pomiędzy faktorantem a dłużnikiem (sytuacja występująca głównie przy mało rozproszonym portfelu odbiorców) pokusa stworzenia dokumentacji reklamacyjnej *post factum* na polecenie cedenta jest niewątpliwie duża. I sądy często bronią dłużników w tego typu sprawach, sięgając (w mojej subiektywnej ocenie – zbyt często) po przesłuchania stron i świadków. Sądy coraz częściej jednak widzą i rozumieją problem potencjalnie fraudowego charakteru takich działań, czy też pozorności dokumentacji występującej w procesie reklamacyjnym. Zwłaszcza gdy wcześniej – do finansowania wierzytelności – przedłożono zaakceptowane standardowe dokumenty transakcyjne (faktura, WZ bez zastrzeżeń, protokoły odbioru). W takiej sprawie orzekał SO w Poznaniu w cytowanym już wcześniej wyroku: „W ocenie Sądu zakwestionowanie należytego wykonania zobowiązania przez wierzyciela pierwotnego i stwierdzenia wad towarów, mimo własnoręcznego podpisu na fakturach i dokumentach WZ, złożenia oświadczenia o potwierdzeniu odbioru towaru i prawidłowości wystawionych dokumentów, a także powołanie się na złożone reklamacje i faktury korygujące oraz poinformowanie o nich powoda dopiero po otrzymaniu wezwania do zapłaty, tworzy, jak słusznie zwrócił uwagę powód, uzasadnione podejrzenie pozorności dokonanych czynności. Wątpliwości Sądu w tej kwestii budzi również fakt, że pozwana nie wykazała (nawet nie wskazała daty), czy zachowała termin wynikający z art. 563 § 2 k.c.".

c) Do kogo kierować oświadczenie?

Nieoczywista pozostaje kwestia adresata roszczeń i oświadczeń wpływających na wysokość przelanej wierzytelności. Pytanie: do kogo dłużnik powinien skierować oświadczenie o odstąpieniu? Typowo prawnicza odpowiedź brzmi: „to zależy". Konkretnie od tego, czy zawiadomienie o cesji przewiduje tutaj wprost jakieś ustalenia. Jeśli nie – wówczas nawet sądy mają wątpliwości, czy oświadczenie winno być kierowane wyłącznie do cedenta (wyrok SN z dnia 10.09.2015 r., II CSK 661/14), co jest argumentowane jego

wiedzą o transakcji oraz tym, że jest wystawcą faktury, więc technicznie może ją skorygować, czy też do cesjonariusza (wyrok SO w Łodzi z dnia 27.01.2016 r., XIII Ga 756/15). Wychodzi się w niektórych kręgach prawnych z założenia, że związek uprawnienia np. do dostąpienia od umowy z powodu wady rzeczy jest tak silnie powiązany z całym stosunkiem prawnym, z którego wynika przelana wierzytelność, że uzasadnia przyznanie faktorowi (cesjonariuszowi) oraz cedentowi statusu „współuprawnionych". Kierując się wykładnią art. 512 k.c. oraz omawianymi w tekście zasadami z orzecznictwa – konsensualnie przyjmuje się, że oświadczenie winno być skierowane albo zarówno do cedenta i cesjonariusza, albo do cedenta i do wiadomości cesjonariusza. Powyższe zwiększa szansę skuteczności oświadczenia oraz ogranicza ewentualne podejrzenia działania za plecami cesjonariusza.

d) Anulowanie zamówienia / cesja warunkowa

Oprócz orzeczeń wskazanych powyżej pojawiają się również niepokojące (dla cesjonariusza) wyroki dotyczące korygowania wierzytelności, bronione z perspektywy uznawania cesji (udokumentowanej fakturami VAT) za warunkową, względnie stosowania prawa do odstąpienia od zamówienia, czy też nawet egzotyczne konstrukcje sprzedaży na próbę albo sprzedaży ofertowej. Takie orzeczenia to m.in. wyrok SA w Katowicach z dnia 15.02.2019 r., V AGa 280/18 (faktura jako oferta / warunkowa umowa sprzedaży), wyrok SO w Łodzi z dnia 15.02.2019 r., X GC 50/18 (umowne prawo zwrotu rozciągnięte na 6 miesięcy / sprzedaż na próbę), wyrok SA w Katowicach z dnia 13.04.2018 r., I ACa 1059/17 (anulowanie zamówienia). Pamiętać trzeba, że tego typu kwestie winny w szczególności podlegać ocenie z perspektywy treści umowy handlowej będącej źródłem wierzytelności oraz badaniu, czy treść ta była znana oraz czy nie została zmieniona za plecami cesjonariusza bez jego wiedzy. Rola tego typu transakcji w obrocie jest niewielka, chociaż prawo do zwrotów / sprzedaży akcyjnej pojawia się często w umowach handlowych dyskontów, nierzadko będących dłużnikami cesji faktoringowej. Problem niewątpliwie zasługuje na odrębne opracowanie, którego z chęcią kiedyś się podejmę.

e) Pozostałe problemy orzecznictwa

Oprócz zasygnalizowanych problemów pojawiają się również inne. Najczęściej spór dotyczy interpretacji tego, (i) czy faktor nabył wierzytelność

obciążoną wadą i zarzutami, (ii) czy i kiedy wada wierzytelności wyszła na jaw, (iii) czy dłużnik dochował trybu reklamacji, (iv) czy konkretne ustalenia pomiędzy cedentem a dłużnikiem dokonano skutecznie wobec cesjonariusza.

f) Znaczenie odpowiedzialności cedenta

Oczywiście cedent (faktorant) ponosi wobec cesjonariusza (faktora) odpowiedzialność zarówno za to, że wierzytelność istnieje i mu przysługuje (art. 516 k.c.), ogólną odpowiedzialność odszkodowawczą (art. 471 k.c.) i umowną o zwrot zaliczki wynikającą zawsze z umowy faktoringowej. Znaczenie faktyczne w obrocie tej odpowiedzialności jest znowu różne dla różnych portfeli faktoringowych. W transakcjach rozproszonych odpowiedzialność umowna najczęściej dość szybko skompensuje wypłaconą zaliczkę. W przypadku transakcji na małym portfelu odbiorców/dłużników (np. 1, 2, 3) może okazać się jednak niewystarczająca, zwłaszcza gdy zdarzenie skorygowania faktury jest elementem większej całości, szczególnie zaplanowanej przez cedenta na wszystkich odbiorcach (sytuacje fraudowe).

6. Znaczenie percepcji – aspekty pozaprawne

Zupełnie inaczej w oczach sądu wypadnie sytuacja, w której czołowa sieć handlowa w Polsce skoryguje fakturę z powodu dostarczenia towaru na złamanej palecie albo rozmrożonego towaru (jako jeden z 20 odbiorców faktoringowych danego faktoranta), a inaczej, gdy zostanie skorygowana faktura na faktoringu 1:2 na 70% wartości limitu faktoringowego albo jednocześnie na wszystkich odbiorcach portfela. W sprawach (jeszcze) orzekają sędziowie będący ludźmi – jeśli przedstawimy im naszą wizję, to wątki te również zostaną dostrzeżone. Czasem chce tego sam sąd, prowadząc dowody osobowe (zeznanie świadków, przesłuchanie stron), aby pogląd na sprawę sobie wyrobić. Mimo że nadal przeważa powoływanie się przez sąd na zasadę „cesja nie może pogarszać sytuacji dłużnika", to zdarzają się wyroki dostrzegające problem na zasadzie lustrzanego odbicia.

Przykładowo: cytowany wcześniej wyrok SA w Katowicach z dnia 21.02.2013 r., V ACa 724/12 (chroniący cesjonariusza przed działaniami dłużnika wspomagającymi cedenta w uzyskaniu finansowania wierzytelności mimo wiedzy o braku wydania towaru) czy też przywoływany wielokrot-

nie nieprawomocny wyrok SO w Poznaniu, który poszedł dalej: „W ramach zbioru wzorców zachowań określanych jako zasady współżycia społecznego zaliczyć należy również zasady *fair-play* w relacjach gospodarczych pomiędzy przedsiębiorcami oraz pomiędzy przedsiębiorcami a podmiotami, które nie są przedsiębiorcami. Te wspólne zasady, niezdeterminowane statusem prawnym, to współpraca oparta na wzajemnym poszanowaniu, realizowaniu przyjętych wspólnie (nawet ustnie) ustaleń i niezaskakiwanie partnera decyzjami, które bez uzasadnienia naruszają przyjęty tok wspólnych działań (*vide* wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie – XXII Wydział Własności Intelektualnej z dnia 15 marca 2023 r., XXII GW 259/22, Legalis numer 2984715). W ocenie Sądu, to pozwana naruszyła powyższe zasady, bowiem nie poinformowała powoda o złożeniu reklamacji i wystawieniu przez cedenta faktur korygujących. Pozwana nie poinformowała powoda o zwróceniu towaru dostawcy/cedentowi/faktorantowi. Nie wywiązała się z obowiązków, o których została poinformowana w zawiadomieniu o cesji należności".

7. Aspekty prawnokarne

Oczywiście omawiana w opracowaniu tematyka może również sięgnąć aspektów prawa karnego. Przestępstwem może być zarówno wystawienie pustej faktury celem jej sfinansowania u faktora, ale też skorygowanie takiej faktury w oparciu o nieistniejące zdarzenia rzekomego zwrotu towaru czy anulowania zamówienia. Pamiętamy bowiem ze szkoleń i opracowań branżowych o słynnych fraudach „na korektę", „na rękojmię", „na anulowanie zamówienia".

8. Przyszłość – KSeF, AI

Czy omawianą problematykę wyjaśni albo usprawni Krajowy System e-Faktur (KSeF)? Niestety na to się nie zanosi. Po pierwsze – jak wcześniej wspominałem, korekta faktury to jedynie ostatni etap (w zasadzie formalno-podatkowy) zdarzenia związanego z ingerencją w wierzytelność (pochodna wcześniejszych zdarzeń prawnych). Po drugie – według mojej wiedzy, KSeF (przynajmniej w początkowym etapie) nie zapewni obrony cesjonariuszowi przed korektą jego faktury. W najlepszym wypadku pomoże wcześniej

uzyskać wiedzę o takim zdarzeniu, jeśli faktor oznaczony w fakturze jako cesjonariusz zostanie o tym fakcie zawiadomiony. Znając jednak przypadki działania za plecami faktora i dowiadywania się przez niego o korektach czasem nawet miesiące po ich wystawieniu – byłaby to już znaczna poprawa. Możliwe, że na dalszych etapach funkcjonowania tego systemu pojawi się kwestia nadawania uprawnień w zakresie ograniczania / uzależniania korekt od akceptacji innego podmiotu do korygowania faktur, które zostały scedowane na inny podmiot. Rozwój KSeF-u, wraz z innymi narzędziami (np. JPK) i postępem cyfryzacji oraz ograniczeniem obrotu gotówkowego, tworzy jednak optymistyczną tendencję przyszłości w zakresie ochrony cesjonariusza. Zwłaszcza że w międzyczasie nie próżnują dostawcy rozwiązań bazujących na sztucznej inteligencji (AI), modelach scoringowych czy *machine learning*, które to rozwiązania już pomagają wyłapać do selekcji transakcje z anomaliami.

9. Zakończenie

Końcowo przywołam jeszcze raz jedyny nieprawomocny, aczkolwiek najczęściej cytowany w tym opracowaniu wyrok SO w Poznaniu z dnia 31.07.2024 r.: „Postępowanie reklamacyjne zakupionych przez pozwaną produktów odbyło się bez wiedzy i zgody powoda, pomimo obowiązku zawiadomienia wierzyciela/faktora/cesjonariusza o tym postępowaniu. Wobec powyższego należy stwierdzić, że reklamacje wniesione przez pozwaną, jak i dokonane korekty faktur przez dostawcę są bezskuteczne wobec powoda. [...] Z powyższego wynika, że [dłużnik] nie miał prawa wystawić faktur korygujących bez zgody powoda, a pozwana nie miała prawa takiej korekty zaakceptować". Oby więcej Sądów odważyło się rozstrzygać omawiane kwestie w sposób równie bezpośredni, klarowny i stanowczy.

Część II

Faktoring w teorii

Wstęp

Prezentowany Państwu zespół tekstów ma charakter badawczo-poznawczy. Składają się na niego dwa opracowania przygotowane w oparciu o nagrodzone prace w Konkursie „Złoto Pióro PZF" w 2024 roku: dyplomową, autorstwa Tomasza Wawryło, przygotowaną pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Kreczmańskiej-Gigol, prof. SGH, oraz magisterską, autorstwa Michała Wysockiego, przygotowaną pod kierunkiem dr Doroty Podedwornej-Tarnowskiej.

Tomasz Wawryło w swojej pracy skupia się na specyfice windykacji należności w przedsiębiorstwie faktoringowym. W polu zainteresowania jest ryzyko faktora i w razie jego zmaterializowania się również konsekwencje dla możliwości oraz skuteczności dochodzenia roszczeń. Swoista wyjątkowość pochodzenia należności faktora, określona przez źródło lub sposób, w jaki faktor wszedł we władanie należnością, ma znaczenie dla pozycji faktora jako wierzyciela „wtórnego". Ma to również implikacje dla procesu zarządzania windykacją w przedsiębiorstwie faktoringowym. Autor słusznie podkreśla, że za windykację w przedsiębiorstwie faktoringowym wprawdzie odpowiadają dedykowani specjaliści, to jednak „czujność powinny przejawiać także obszary odpowiedzialne za kontakt i relacje z klientami, zespoły sporządzające dokumentację czy oceniające ryzyko. Pełna współpraca wszystkich obszarów zdecydowanie ograniczy poziom niespłaconych należności, występowanie oszustw czy konfliktów na linii faktor–faktorant–dłużnik faktoringowy". Całość rozważania Tomasz Wawryło zwieńcza myślą, że czynnikiem istotnym dla obszarów, w jakich występuje ryzyko faktora, ma m.in. świadomość faktoringowa klientów przedsiębiorstwa faktoringowego.

W sposób bardziej szczegółowy uwagę na świadomości faktoringowej przedsiębiorstw w Polsce skupił Michał Wysocki. Zagadnienie to w realiach polskich jest szczególnie ważne, na co środowisko naukowe zwróci-

ło już wcześniej uwagę, co w sposób pogłębiony znalazło odzwierciedlenie w książce Doroty Korenik pt. *Od faktoringu przeszłości do faktoringu przyszłości* (wyd. UEW we Wrocławiu, Wrocław 2022). Natomiast Michał Wysocki starał się empirycznie sprawdzić poziom i zakres świadomości w grupie młodych osób prowadzących działalność gospodarczą. Wskazał na przyczyny, przez które faktoring, zwłaszcza w badanych młodych przedsiębiorstwach, nie jest stosowany w sposób efektywny. Warto zwrócić też uwagę na określony przez Autora cel poboczny pracy, jakim była analiza konkretnego, rzeczywistego przypadku, która potwierdziła występowanie pozytywnego wpływu faktoringu na sytuację finansową użytkownika usługi faktoringowej. Autor dodatkowo przedstawił rekomendacje w kierunku zwiększenia świadomości i zastosowania tej formy finansowania w polskim biznesie.

Dla zapewnienia możliwości pełniejszego wglądu w zawartość poszczególnych prac przygotowano części pt. *Informacje o pracy* obejmujące tytuł oryginalnej pracy, spis treści, wstęp i pełny zakres bibliografii.

Wyrażamy nadzieję, że w ten sposób skutecznie wspierana jest promocja badań nad usługą faktoringu prowadzonych w instytucjach akademickich w Polsce oraz popularyzowana wiedza o faktoringu w środowiskach akademickich i biznesowych.

Niewątpliwie treści zawarte w tym zespole tekstów mogą również okazać się wartościowe dla młodych adeptów branży faktoringowej, ale też dawać inspirację do pogłębionych badań naukowych.

Zapraszam do lektury.

prof. dr hab. Dorota Korenik

TOMASZ WAWRYŁO*

Specyfika windykacji należności w przedsiębiorstwie faktoringowym

1. Pojęcie faktoringu i windykacji należności

1.1. Pojęcie i rodzaje faktoringu

Faktoring to zwykle przeniesienie wierzytelności przez faktoranta (przedsiębiorstwo produkcyjne, handlowe lub usługowe) na faktora (instytucję finansową), w zamian za wypłatę środków za tę wierzytelność, w postaci najczęściej zaliczki faktoringowej. Wierzytelność to inaczej prawo do otrzymania zapłaty w przyszłości. Może ono być przedmiotem obrotu, tak jak inne składniki majątku przedsiębiorstwa.

Faktor (nabywca wierzytelności) przejmuje na siebie również obowiązki związane z wierzytelnością i wykonuje wszystkie działania, które podejmuje się zazwyczaj w celu uzyskania zapłaty. Wśród tych obowiązków są takie oczywiste działania, jak: księgowanie, uzgadnianie sald z kontrahentem (dłużnikiem faktoringowym), czynności upominawcze w przypadku braku zapłaty w określonym terminie płatności, czasami również windykacja. Często usługa faktoringu wiąże się – jak to potocznie ujmujemy – z przejęciem ryzyka niewypłacalności kontrahentów faktoranta. W takich przypadkach mówimy o faktoringu pełnym lub – bardziej obrazowo – o faktoringu bez regresu. W przypadku, gdy ryzyko braku spłaty wierzytelności pozostaje na faktorancie, mamy do czynienia z faktoringiem niepełnym lub – inaczej – faktoringiem z regresem[1].

---

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studium Podyplomowe Windykacja Należności.

[1] M. Szumski, *Faktoring – definicja, uwarunkowania prawne*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok I (2011), s. 55–58.

Termin „faktoring" pochodzi od „*factoring*", czyli z języka angielskiego. Jednak etymologicznych źródeł należy dopatrywać się w języku łacińskim – słowo „*facere*" znaczy 'robić' lub 'czynić'. W związku z kontrowersjami wokół genezy i historycznego rozwoju faktoringu wymienia się dwie daty. Pierwsza z nich to XIV wiek, druga – to lata 30. XX wieku. Odpowiednikami instytucji faktora w XIV wieku byli agent i komisant, którzy brali udział w wymianie handlowej. Ich działalność, polegająca na przyjmowaniu towarów od wytwórców, przypominała dzisiejszy komis. Wraz z rozwojem handlu instytucje faktoringowe rezygnowały z tradycyjnego pośrednictwa i przekształcały się w organizacje finansujące dostawców[2]. Współcześnie na polskim rynku finansowym instytucjami wyspecjalizowanymi w świadczeniu usług faktoringowych stały się głównie banki lub organizacje wyodrębnione do tego celu w ramach jednej grupy finansowej.

Z punktu widzenia przepisów prawa, umowa faktoringu jest umową nienazwaną, ponieważ nie została ujęta w żadnym z kodeksów. Ma to swoje zarówno zalety, jak i wady. Zaletą jest swoboda, z jaką strony umowy faktoringu mogą ją dopasowywać do swoich potrzeb lub możliwości. Gorzej, gdy na tle realizacji umowy dojdzie do sporu. W takich przypadkach strony są skazane na indywidualną interpretację umowy dokonaną przez sąd[3].

Umowy faktoringowe z oczywistych względów sporządzane są przez faktorów, co bardzo często rodzi wątpliwości, czy pojawiające się zapisy nie wprowadzają dysproporcji w prawach stron. Idealnym przykładem takiego zapisu jest możliwość odmowy finansowania (wykupu wierzytelności) przez faktora bez podania przyczyny. Należy wziąć jednak pod rozwagę fakt, że każdy faktor (jak każde przedsiębiorstwo) jest nastawiony na zysk, więc każde wstrzymanie wykupów znajduje swoje uzasadnienie w sytuacjach zagrażających spłacie należności, czy to fakturowych[4], regresowych[5] albo roszczeń z tytułu transakcji oszukańczych[6].

Co ciekawe, zdarza się również, że tym, kto wprowadza nierównowagę w relacje pomiędzy faktorem i faktorantem, jest dłużnik faktoringowy.

---

[2] J. Grzywacz, *Faktoring*, wyd. 2, Warszawa: Difin, 2005, s. 32.

[3] Ibidem.

[4] Należności fakturowe to wierzytelności faktora, których istnienie jest udokumentowane fakturami, przelane na niego w drodze cesji przez faktoranta.

[5] Należności regresowe to wierzytelności faktora względem faktoranta wynikające z zawartych umów faktoringu niepełnego lub z tytułu odpowiedzialności faktoranta za istnienie wierzytelności.

[6] Transakcje oszukańcze, czyli fikcyjne transakcje albo transakcje o zawyżonej wartości.

Z taką sytuacją możemy mieć do czynienia wtedy, gdy dłużnik posiada znaczącą pozycję na rynku (np. koncern o zasięgu międzynarodowym, sieć handlowa, odbiorca wyspecjalizowanego produktu itp.). Taki dłużnik może zawrzeć w umowach ramowych z dostawcami zapis o zakazie cesji i dopuszczać faktoring w ewentualnym aneksie, ale jedynie u wybranego faktora[7]. Ponadto wydłużona ścieżka proceduralna u podmiotów o rozbudowanej strukturze organizacyjnej może rodzić trudności w uzyskiwaniu niezbędnych dokumentów, w których zawarta jest zgoda na cesję należności.

Odnosząc się do prawnej istoty faktoringu, należy podkreślić, że w niemal żadnym systemie prawnym umowa faktoringu nie została wyraźnie nazwana. Pomimo że faktoring jest umową nienazwaną (wśród umów prawa cywilnego nie ma takiej, która dokładniej odpowiadałaby cechom umowy faktoringu), dopuszczalność zawierania tego typu umów nie budzi wątpliwości. Wynika to bowiem z ogólnej zasady swobody zawierania umów.

W przypadku prowadzenia działalności faktoringowej na terytorium Polski, podobnie jak w większości państw Europy kontynentalnej, odpowiednie zastosowanie mają przede wszystkim przepisy Kodeksu cywilnego, w części dotyczącej cesji wierzytelności. Umowa faktoringu łączy w sobie cechy cesji wierzytelności (sprzedaży), umowy zlecenia i dyskonta. Niestety, przepisy Kodeksu cywilnego niedostatecznie rozstrzygają wszystkie kwestie związane z działalnością instytucji faktoringowych, co wynika z różnic pomiędzy faktoringiem a typową cesją wierzytelności[8].

Faktoring zawiera pewne elementy charakterystyczne dla umowy pożyczki. Podaje się bowiem, że w wyniku zawarcia umowy faktoringu faktor udziela faktorantowi pożyczki pieniężnej. Faktorant natomiast zobowiązuje się do przelania swej wierzytelności na faktora w celu zabezpieczenia jego roszczenia z tytułu udzielonej pożyczki. Jednakże, zgodnie z Kodeksem cywilnym (art. 720), przedmiotem pożyczki w prawie polskim nie jest wierzytelność. Przedsiębiorcy nie zależy również wyłącznie na tym, aby otrzymać pożyczkę. Dysponuje on przecież określonym prawem majątkowym z tytułu wierzytelności. Koncepcja utożsamiania pożyczki z umową faktoringu nie uwzględnia zatem rzeczywistej woli stron i celu społeczno-gospodarczego tej umowy. Czyli utożsamianie faktoringu z pożyczką nie jest prawidłowe, ponieważ pieniądze otrzymywane od faktora są zapłatą za wierzytelność.

---

[7] M. Szumski, op. cit.

[8] J. Grzywacz, op. cit., s. 36–37.

1.2. Funkcja windykacji należności faktoringowych

Windykacja to dochodzenie do uzyskania lub odzyskania pewnych wartości materialnych za pomocą wszelakich środków mieszczących się w granicach prawa[9]. W przypadku należności faktoringowych windykacja polega na podjęciu działań zmierzających do spłaty zobowiązania przez faktoranta bądź dłużnika faktoringowego. To, wobec kogo faktor może skierować działania windykacyjne, zależy przede wszystkim od rodzaju faktoringu oraz sposobu przelewu wierzytelności na faktora. Z uwagi na źródło dochodzenia należności wyróżniamy trzy podstawowe typy faktoringu.

Faktoring niepełny (z regresem) – czyli usługa finansowa stanowiąca połączenie finansowania ze wsparciem w zakresie administracji należności i monitorowania płatności. W jej zakresie faktor wykupuje wierzytelności, ale nie przejmuje ryzyka wypłacalności odbiorcy[10]. W tym wypadku to faktorant jest odpowiedzialny za wypłacalność kontrahentów.

Najbardziej charakterystycznym wyróżnikiem faktoringu niepełnego pozostają zapisy upoważniające faktora do żądania zwrotu niespłaconych w ten sposób środków bezpośrednio od faktoranta. Następuje to przy tym nie w formie „zwrotnej" cesji wierzytelności przeterminowanej po ustalonej wcześniej między stronami cenie (wszak i „pierwotna" cesja od faktoranta do faktora nie opierała się na sprzedaży), ale w oparciu o bezpośredni zapis umowny, w ramach którego faktorant zobowiązuje się oddać faktorowi kwotę uzyskanego od niego świadczenia, a właściwie zobowiązuje się do wykonania świadczenia zamiast dłużnika na wezwanie faktora (czyli inaczej niż w umowie pożyczki). W takim wypadku faktorowi przysługują *in solidum*, odrębne co do źródła, roszczenia wobec dłużnika przewłaszczonej wierzytelności (o jej spełnienie) oraz wobec faktoranta (o spełnienie świadczenia zamiast dłużnika, jeśli ten nie wywiąże się ze zobowiązania). Najczęściej dopiero zaspokojenie przez faktoranta żądań faktora odnośnie zapłaty otwiera drogę do wejścia faktoranta w prawa zaspokojonego wierzyciela[11].

---

[9] [On-line:] https://direct.money.pl/artykuly/porady/na-czym-polega-windykacja,160,-0,1756576 [dostęp: 30.08.2023].

[10] [On-line:] https://faktoring.bnpparibas.pl/oferta/faktoring-niepelny [dostęp: 30.08.2023].

[11] R. Fluder, M. Anisimowicz, *Faktoring a postępowanie restrukturyzacyjne – studium problemu*, „Doradca Restrukturyzacyjny" 2017, nr 2 (8), s. 62.

Faktoring pełny (bez regresu) – przejęcie przez faktora ryzyka wypłacalności kontrahentów objętych umową faktoringu. Jest to możliwe dzięki ubezpieczeniu należności przez samego faktora bądź wykorzystaniu istniejącej polisy ubezpieczenia należności zawartej przez przedsiębiorcę z ubezpieczycielem. W obu przypadkach klient instytucji faktoringowej, podpisując umowę faktoringu pełnego, pozbywa się ryzyka braku zapłaty przez odbiorców za dostarczony towar lub wykonaną usługę[12]. W tym przypadku (przeciwnie do faktoringu niepełnego) źródłem spłaty z tytułu wypłaconej zaliczki faktoringowej jest jedynie dłużnik bądź ubezpieczyciel należności handlowej.

Faktoring dłużny (odwrotny) – w tym modelu finansowania faktor dokonuje zapłaty za zobowiązania handlowe klienta wobec jego dostawców. Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do takich korzyści, jak możliwość negocjacji lepszych warunków współpracy i rabatów za płatności w terminie lub przed terminem wymagalności faktury. Jednak ryzyko faktora z tytułu wypłaconej zaliczki jest w całości oparte na zdolności faktoranta do regulowania zobowiązań.

2. Zarządzanie należnościami faktora – zagadnienia podstawowe

2.1. Monitoring należności

Monitoring należności w przedsiębiorstwie faktoringowym powinien opierać się na działaniach odpowiedniego zespołu monitoringu wobec pojawiających się w trakcie obowiązywania umowy faktoringowej negatywnych zdarzeń lub sygnałów ostrzegawczych dotyczących klienta, dłużnika lub konkretnej wierzytelności scedowanej na faktora. Jednocześnie bardzo ważna jest ścisła i bieżąca współpraca zespołu monitoringu z pozostałymi jednostkami (działy: sprzedaży, obsługi posprzedażowej, rozliczeń, ryzyka itp.) w zakresie obiegu informacji. Monitoring wierzytelności scedowanych na faktora najczęściej składa się z poszczególnych czynności, nierzadko wykonywanych równolegle, które w swojej istocie za podstawowy cel mają doprowadzić do spłaty należności przez dłużnika.

[12] [On-line:] https://kuke-finance.pl/o-faktoringu/faktoring-pelny-i-niepelny/ [dostęp: 30.08.2023].

Wyróżnia się różne sposoby monitoringu należności, które zostały opisane poniżej. Pierwszy z nich to wezwanie do zapłaty wysłane pocztą tradycyjną. Z punktu widzenia wyłącznie monitoringowego nie ma przeciwskazań, aby faktor przyjął w swojej organizacji zasadę wysyłania pism upominających listem zwykłym. Jest to forma tania i eliminuje element celowego nieodebrania przez dłużnika pisma po otrzymaniu tzw. awizo. Jednak już w przypadku wezwania, które w przyszłości ma służyć za dowód w sądzie o podejmowaniu próby polubownego rozwiązania sporu przez wierzyciela, wskazane jest wysłanie przedsądowego wezwania do zapłaty listem poleconym za potwierdzeniem odbioru.

Wezwanie do zapłaty wierzytelności scedowanych na faktora powinno zawierać jedynie krótkie, hasłowe informacje. Nadmierna ilość treści sprawi, że będzie ono nieczytelne dla dłużnika i swoim rozmiarem zbyt przytłaczające. Do najważniejszych elementów, jakie powinny znaleźć się w takim piśmie, należą: data i miejsce wystawienia, dokładne dane dłużnika oraz wierzyciela, podstawa wystąpienia długu – tj. numer faktury, waluta, termin płatności, kwota do zapłaty, numer konta do spłaty oraz konsekwencje zignorowania wezwania.

W przykładzie 1 przedstawiono typowe wezwanie do zapłaty.

Jedną z podstawowych metod monitoringu należności jest kontakt telefoniczny z dłużnikiem. Zespół odpowiednich ludzi do tego dedykowanych powinien być wcześniej przeszkolony z zakresu technik negocjacyjnych. W negocjacjach telefonicznych z dłużnikami należy pamiętać o podstawowych zasadach:

a) Nie rozmawia się o zaległych rachunkach z kimś, kto nie jest odpowiedzialny za ich spłatę[13]. W przypadku kontaktów z dłużnikiem faktoringowym zawsze istotne jest, aby dotrzeć do osoby, która decyduje o płatnościach w organizacji dłużnika, np.: księgowa, dyrektor finansowy, prezes, właściciel firmy.
b) Należy wystrzegać się sytuacji, w której faktor może zostać oskarżony o naruszenie prawa, dlatego nigdy nie straszy się dłużnika użyciem siły fizycznej oraz nie używa się niegrzecznych ani obraźliwych słów. Mądre powiedzenie brzmi: „Łagodna perswazja jest potężniejsza od

[13] M. Bekas, *Windykacja. Praktyczny poradnik dla wierzycieli*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2021, s. 124.

Przykład 1. Wezwanie do zapłaty – wzór.

miasto, dnia ..... r.

Dane kontaktowe:
Nazwa faktora (dalej: „Faktor")
Kod pocztowy i miasto

Nazwa dłużnika
Ulica dłużnika
Kod pocztowy i poczta dłużnika

TYTUŁ PISMA
(np. monit, wezwanie do zapłaty, ponaglenie do spłaty,
przedsądowe wezwanie do zapłaty)

Faktor wzywa do zapłaty kwoty ..... (kwota i waluta) w terminie ..... dni od daty otrzymania niniejszego pisma, na rachunek bankowy nr .....

Lista wymagalnych wierzytelności:

Numer faktury	Waluta faktury	Termin płatności faktury	Pozostała do zapłaty kwota faktury

Wierzytelności przysługujące ..... *(nazwa faktoranta)* wobec Państwa, stwierdzone powyższymi dokumentami księgowymi, zostały przelane na Faktora na podstawie umowy faktoringowej z ..... *(nazwa faktoranta)*

Jedynie zapłata na wskazany powyżej rachunek może zostać uznana za skuteczne wykonanie zobowiązań określonych powyżej.

W przypadku braku spłaty powyższych należności Faktora, sprawa zostanie skierowana do sądu.

KLAUZULA (OSTRZEŻENIE) O ZAMIARZE WPISU
DO BIUR INFORMACJI GOSPODARCZYCH

Z poważaniem
Dane kontaktowe windykatora

Źródło: Opracowanie własne.

brutalnej siły". Wysuwając żądania, trzeba być stanowczym, ale grzecznym[14].

c) Należy znać przepisy prawne, które dotyczą ściągania długów, żeby dłużnik nie zarzucił wierzycielowi niekompetencji. Negocjator straci wtedy autorytet[15]. Szczególnie ważne jest, aby windykator znał przepisy Kodeksu cywilnego z zakresu przelewu wierzytelności oraz skuteczności korekt czy kompensat.

d) Należy uważnie słuchać i notować oraz używać jasnego języka, zrozumiałego dla rozmówcy[16]. Ma to szczególne znaczenie w kontaktach z przedsiębiorcami, którzy stali się dłużnikami faktoringowymi, jednak nie mają dostatecznej wiedzy o faktoringu i zasadach związanych z efektem przelewu wierzytelności na faktora.

Wezwanie do zapłaty wysłane za pośrednictwem poczty elektronicznej jest prostą i szybką formą poinformowania dłużnika o braku płatności. To, jaką treść będzie zawierać monit wysyłany za pośrednictwem poczty elektronicznej, w dużej mierze zależy od relacji łączącej wierzyciela z dłużnikiem[17]. Jednak w przypadku faktoringu każdy komunikat wysłany do dłużnika powinien być oficjalny i należy wystrzegać się wiadomości o osobistej treści.

Komunikaty SMS-owe to krótkie wiadomości przesyłane przez wierzyciela na numer telefonu komórkowego dłużnika. Wiadomości SMS mogą zawierać zarówno monit ponaglający, jak i wezwanie do zapłaty ze wskazaniem sankcji. Muszą być krótkie, konkretne i dostarczone w jednej wiadomości[18].

Faktor może nabywać od faktoranta wierzytelności zarówno istniejące, jak i przyszłe. Audyt faktur to nic innego jak weryfikacja dokumentu księgowego, jakim jest faktura VAT, pod kątem jej prawdziwości, zgodności ze stanem faktycznym, jakie dokumentuje. To również weryfikacja dokumentów związanych ze zdarzeniem gospodarczym. W przypadku instytucji faktoringowych, które obsługują wierzytelności masowe, nie jest możliwe, aby każda faktura była okazana faktorowi przed dokonaniem na niego przelewu wierzytelności, który następuje po wprowadzeniu do systemu faktoringo-

[14] Ibidem.
[15] Ibidem.
[16] Ibidem.
[17] Ibidem, s. 161.
[18] Ibidem, s. 162.

wego przez faktoranta odpowiednich danych znajdujących się na fakturze: numer faktury, data wystawienia, kwota brutto, termin płatności, nazwa i NIP dłużnika. W związku tym faktorzy powinni stosować w swoich procedurach metody audytowe polegające na kontakcie z dłużnikiem i otrzymywaniu bezpośrednio od dłużnika potwierdzeń danych związanych z wierzytelnością. Zaleca się także, aby dłużnik (bądź ostatecznie klient) przekazał do faktora dokumenty dostawy, wykonania usługi bądź potwierdzające powstanie wierzytelności. Jednocześnie należy zadbać (poprzez odpowiednie zapisy umowne), aby faktorant, każdorazowo przedkładając do faktora wierzytelność, oświadczał o braku wad prawnych dotyczących wierzytelności lub występowaniu na niej obciążeń, np.:

- wierzytelność nie ma związku z działalnością zabronioną prawem,
- jest bezsporna,
- nie jest już przedmiotem przelewu na inny podmiot,
- przelew na faktora nie podlega jakimkolwiek ograniczeniom (np. zakaz cesji w umowie handlowej pomiędzy faktorantem a dłużnikiem),
- nie jest zajęta w postępowaniu egzekucyjnym, zabezpieczającym, obciążona należnościami publicznoprawnymi czy przedmiotem układu z kontrahentem,
- nie jest przedmiotem potrąceń czy kompensat z wierzytelnościami dłużnika wobec faktoranta, powstanie wierzytelności związane jest z prawidłowo wykonaną usługą lub dostarczonym towarem, a kontrahent nie wnosił żadnych zastrzeżeń.

Aby bieżący monitoring wierzytelności był skuteczny, niezwykle istotne jest prowadzenie odpowiedniej bazy danych kontaktowych do dłużników czy klientów. W takim przypadku ważne jest bieżące aktualizowanie tych danych z zasobów internetowych czy informacji od samego klienta. Aby zminimalizować ryzyko oszustw faktoringowych, faktor przede wszystkim w ramach własnych działań powinien je weryfikować ze stanem faktycznym poprzez sprawdzanie ogólnodostępnych baz danych (KRS, CEiDG) czy chociażby w bezpośrednim kontakcie z dłużnikiem. Nierzadko może się także okazać, że skorzystanie z profesjonalnych usług detektywistycznych w zakresie ustalenia danych kontaktowych będzie znacznie szybsze i tańsze niż w późniejszym czasie kierowanie sprawy na drogę sądową.

Monitoring wierzytelności jako windykacja miękka, czyli polubowna, powinien także polegać na weryfikacji korekt, kompensat czy występowaniu wzajemnych zakupów pomiędzy klientem a jego kontrahentami (tzw. potrącenia). Faktor może przyjąć odpowiedni procent akceptowanego po-

ziomu potrąceń, co istotnie wpływa na możliwości późniejszego dochodzenia zapłaty wierzytelności przelanych na faktora. Jest to bezpośrednio związane z poziomem wypłacanych zaliczek za wierzytelności. Ryzyko faktora w przypadku pomniejszenia wartości wierzytelności zostało zobrazowane przykładami 2 i 3.

Przypomnienie o przelewie wierzytelności to dokument, wysyłany pocztą tradycyjną lub kanałami elektronicznymi, w którym faktor przypomina dłużnikowi o przelewie wierzytelności na faktora, powstałych w związku z realizacją dostaw lub usług przez klienta faktoringowego. Poprzez prewencyjną wysyłkę takiego pisma faktor ogranicza ryzyko nieuprawnionej zmiany rachunku cesyjnego przez klienta lub może uzyskać informacje od samego kontrahenta o nieprawidłowościach, np. braku posiadania jakichkolwiek relacji handlowych z klientem, mniejszych kwotach poszczególnych wierzytelności. Wzór przypomnienia o przelewie wierzytelności przedstawia przykład 4.

Przykład 2. Transakcja rodząca ryzyko faktora w przypadku obniżenia wartości wierzytelności korektą.

Na faktora zostały przelane wierzytelności kontrahenta w kwocie 1.000.000 zł, 10 faktur VAT każda po 100.000 zł za poszczególne partie towaru, każda dostarczona oddzielnym transportem. Za wszystkie wierzytelności faktor wypłacił klientowi 900.000 zł w ramach zaliczki faktoringowej. Wierzytelności dotyczyły dostawy towarów szybko psujących się. Niestety okazało się, że 3 z 10 transportów były wadliwe, i kontrahent nie zaakceptował dostarczonego towaru. Klient wystawił korektę na kwotę 300.000 zł. W związku z tym faktor otrzymał od kontrahenta kwotę 700.000 zł i skompensował to z zaliczką wypłaconą klientowi. Pozostała kwota wypłaconej zaliczki w wysokości 200.000 zł powinna być zwrócona przez klienta. Tymczasem względem klienta otwarte zostaje postępowania upadłościowe i odzyskanie środków okazuje się niemożliwe z uwagi nie niewielki majątek, z którego faktor mógłby zaspokoić swoje roszczenia. Na tym przykładzie widzimy, jak niepewny i jakim ryzykiem obarczony jest przelew wierzytelności.

Przykład 3. Transakcja rodząca ryzyko faktora w przypadku odwołania zgody na cesję przez kontrahenta.

Pomiędzy klientem i kontrahentem zawarta jest umowa handlowa, w której istnieją zapisy umożliwiające zwrot towaru przez kontrahenta oraz zakazujące cesji (zapisy dotyczące zwrotów i zakazy cesji często są stosowane przez duże sieci handlowe). Kontrahent wyjątkowo zgodził się na przelanie wierzytelności na faktora. Klient dostarczył do kontrahenta towar o wartości 400.000 zł, a faktor, zgodnie z umową faktoringową, wypłacił klientowi zaliczki w kwocie 350.000 zł, spodziewając się zapłaty od kontrahenta po upływie 60 dni od wystawienia faktury. Około 30. dnia od dostawy towaru kontrahent odwołał zgodę na cesję, jednak klient wciąż wykonywał dostawy towaru do niego. W dniu płatności faktury kontrahent płaci do faktora należności z wcześniej scedowanych wierzytelności w kwocie 250.000 zł, tłumaczy jednocześnie, że zapłata 150.000 zł nie nastąpi z powodu zwrotu towaru, zgodnie z umową handlową pomiędzy nim a klientem. Oczywiście, wezwanie do zwrotu pozostałej kwoty zaliczki przez klienta jest jego obowiązkiem, jednak z punktu widzenia windykacyjnego jest tutaj duże ryzyko uszczuplenia zabezpieczenia spłaty faktora poprzez odpowiedni poziom wierzytelności, które mogłyby stanowić źródło potrącenia na pokrycie wypłaconych zaliczek.

Przykład 4. Przypomnienie o przelewie wierzytelności.

miasto, dnia …… r.

Dane kontaktowe:
Nazwa faktora (dalej: „Faktor")
Kod pocztowy i miasto

Nazwa dłużnika
Ulica dłużnika
Kod pocztowy i poczta dłużnika

PRZYPOMNIENIE
O PRZELEWIE WIERZYTELNOŚCI

Faktor przypomina, iż w związku z podpisaniem z Państwa dostawcą ***(nazwa faktoranta)*** Umowy Faktoringowej, wierzytelności wynikające ze wszystkich wystawionych Państwu faktur zostały przelane na ***(nazwa faktora)***.

O dokonaniu przelewu wierzytelności z faktur zostali Państwo poinformowani w odrębnym piśmie lub stosowną klauzulą umieszczoną na fakturach. Przypominamy, że wszelkie płatności za obecne oraz przyszłe faktury, wystawione przez ***(nazwa faktoranta)***, powinny być dokonywane na rachunek cesyjny Faktora ***(nr rachunku cesyjnego)***.

Jedynie zapłata na wskazany powyżej rachunek może być uznana za skuteczne wywiązanie się Państwa ze zobowiązań.

Równocześnie przypominamy, że tylko Faktor może odwołać cesję wierzytelności w drodze pisemnego oświadczenia.

Z poważaniem

Dane kontaktowe windykatora

2.2. Oszustwa faktoringowe

Rozwój technologii sprawia, iż usługa faktoringu dostosowuje się do wymagań klientów i staje się całkowicie zdalna. Dalszy wzrost rynku wymaga od faktorów pewnych kompromisów. W celu sfinansowania wierzytelności klient często zobowiązany jest do przesłania tylko niezbędnych dokumentów, których treść może być manipulowana przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi technologicznych. W konsekwencji zwiększa się ryzyko, iż oszustwo nie zostanie wykryte we właściwym czasie[19].

Ryzyko nadużyć jest niemal od zawsze nierozerwalnie związane z sektorem finansowym. Instytucje takie, jak: banki, instytucje leasingowe, pożyczkowe, ubezpieczeniowe oraz faktoringowe są szczególnie atrakcyjne dla tzw. oszustów ze względu na specyfikę tych instytucji, tj. dostępność aktywów finansowych oraz zbiorów danych wrażliwych o znacznych rozmiarach, które mogą posłużyć jako nielegalne źródło wzbogacenia danej jednostki. Wraz z ewolucją rynków, rozwojem technologii oraz szerszym wykorzystaniem Internetu w realizacji różnego typu transakcji wzrasta ryzyko oszustw finansowych, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Fakt ten skłania instytucje finansowe do ciągłych poszukiwań nowych, skuteczniejszych rozwiązań oraz ulepszania już istniejących mechanizmów mających na celu zwalczanie ryzyka nadużyć[20].

Poza ryzykiem typowym dla branży finansowej oraz występującym w każdej działalności gospodarczej instytucje faktoringowe są narażone na ryzyko związane ze specyfiką oferowanego przez nie produktu. Ryzyko specyficzne faktora koncentruje się w trzech podstawowych obszarach. Pierwszy z nich dotyczy faktoranta, drugi – dłużnika faktoringowego (odbiorcy), a trzeci – wierzytelności nabywanych w toku transakcji faktoringowej[21]. Wyróżnia się również ryzyko faktora związane z jego zobowiązaniami wynikającymi z umowy, odpowiedzialnością oraz uczciwością, a także doskonałością operacyjną[22].

---

[19] K. Popławska, *Zarządzanie ryzykiem nadużyć zewnętrznych w transakcjach*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok XII (2022), s. 118.

[20] Ibidem, s. 124.

[21] K. Kreczmańska-Gigol, *Opłacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*, Warszawa: Difin, 2007, s. 85.

[22] T. Mazurkiewicz, *Ryzyka w faktoringu – doświadczenie faktorów*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok VI (2016), s. 98.

Oszustwo finansowe (ang. *fraud*) jest całkowicie świadomym działaniem, mającym na celu uzyskanie korzyści w sposób nieuczciwy i niezgodny z prawem. O oszustwie świadczy fałszywe przedstawianie faktów i ich modyfikowanie oraz brak jawności działania. Główny cel sprawcy to chęć pozyskania znacznych środków finansowych w łatwy i szybki sposób. Należy rozróżnić pojęcie przestępstwa gospodarczego od oszustwa finansowego, gdyż nie są one tożsame. Przestępstwo jest określone w prawie karnym, natomiast oszustwo staje się przestępstwem, gdy tak będzie wynikało z kodeksu.

Najbardziej trafną definicję oszustwa faktoringowego w polskim prawie znaleźć można w art. 286 Kodeksu karnego: „kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8”[23].

2.2.1. Oszustwa transgraniczne

Oszustwo dystrybucyjne, czyli tzw. European Distribution Fraud, polega na podszywaniu się przestępców pod istniejące, legalne i szeroko rozpoznawalne przedsiębiorstwa w celu wyłudzenia towaru. Osoba lub osoby działające w celu wyłudzenia towaru składają duże zamówienie u faktoranta, posługując się np.: podobnymi adresami mailowymi lub faktycznymi danymi kontaktowymi istniejącej, powszechnie znanej firmy o wysokiej reputacji i sprawdzonej wiarygodności finansowej. Nieświadomy faktorant wysyła towar pod adres wskazany przez zamawiającego, który finalnie trafia w ręce oszustów.

W ramach zarządzania należnościami faktorzy powinni prowadzić działania prewencyjne polegające na uświadamianiu swoich klientów nt. występowania tego typu przestępstw. Ma to szczególne znaczenie w przypadku relacji z klientem w ramach faktoringu pełnego ubezpieczonego. Zgodnie z warunkami ubezpieczenia, w opisanej sytuacji nie dochodzi do wypadku ubezpieczeniowego, a więc oznacza to odmowę wypłaty *del credere* oraz konieczność zwrotu faktorowi wypłaconej zaliczki. W zależności od skali

[23] Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 1997 r. Nr 88, poz. 553, z późn. zm.), art. 286 § 1.

zdarzenia może również dojść do istotnego pogorszenia się standingu finansowego faktoranta (ze względu na problemy płynnościowe).

Poszerzanie świadomości klientów w pierwszej kolejności powinno rozpocząć się od wyjaśnienia mechanizmów działania oszustów:

a) posługują się nazwą znanych sieci handlowych;
b) działają na masową skalę, wysyłając zapytania do setek firm jednocześnie;
c) osoby podające się za reprezentantów nabywcy nawiązują bardzo szybko kontakt, skracają dystans, bardzo szybko odpowiadają na korespondencję mailową;
d) przedstawiają wszystkie wymagane dokumenty, tj.: dokumenty rejestrowe, pełnomocnictwa, podpisy pod zamówieniem zgodne z reprezentacją spółki, referencje;
e) osoba zamawiająca występuje w dokumentach rejestrowych zwykle jako Członek Zarządu lub prokurent.

Kolejnym krokiem będzie wskazanie faktorantowi, jakie mechanizmy w swojej organizacji może zastosować, aby uchronić się przed oszustwem dystrybucyjnym, tj.:

- prowadzić szkolenia dla pracowników, aby uświadamiać, jak działają oszuści, jakie stosują metody i jaka jest tego skala;
- sprawdzać pisownię i styl prowadzonej korespondencji biznesowej;
- ustanowić specjalne procedury Anty-Fraud, sprawdzające nowych nabywców dla wszystkich zamówień zagranicznych (im większa firma zgłasza się do faktoranta sama, tym bardziej jest to podejrzane);
- należy pamiętać, że w większości krajów UE nie stosuje się pieczątek w obrocie gospodarczym; dokumenty oszustów zazwyczaj posiadają pieczęcie;
- w praktyce rzadko duże sieci handlowe same zgłaszają się z propozycją doraźnej współpracy;
- oszustom nie przeszkadzają polskie etykiety, nie pytają o atesty, zgody oraz zezwolenia; zależy im na szybkiej dostawie, nie negocjują ceny, nie przywiązują wagi do konkretnego asortymentu, podpisują umowy handlowe bez prowadzenia długich negocjacji;
- adresy mailowe, telefony kontaktowe, nazwiska osób należy sprawdzać poprzez strony internetowe z wyszukiwarki, a nie z dokumentów czy maili podanych przez zamawiającego;
- jeżeli występują wątpliwości, czy osoba, która kontaktuje się z faktorantem, na pewno reprezentuje firmę lub instytucję, na którą się po-

wołuje, należy skontaktować się z tym podmiotem poprzez ogólnodostępne dane kontaktowe i upewnić się, że dana osoba pracuje dla danego podmiotu;
- istotnym elementem jest próba osobistego poznania swojego potencjalnego partnera biznesowego; jeżeli znajomość jest zawierana za pośrednictwem mailowej korespondencji, należy spróbować umówić się na spotkanie, a jeśli jest to niemożliwe, zaproponować wideokonferencję; im bardziej faktorant rozbuduje dany kontakt, tym większa szansa, że ewentualny oszust w którymś momencie popełni błąd;
- należy uważać na zmiany adresu dostawy, a wskazany adres dodatkowo sprawdzić poprzez Google Street View.

2.2.2. Fałszywe faktury

Fałszywe faktury to nic innego jak dokumenty księgowe, które nie są poparte zdarzeniem gospodarczym. Innymi słowy, fałszywa faktura jest wystawiona przez faktoranta, jednak nie dokumentuje ona sprzedaży towarów czy wykonania usługi. Następnie taka faktura jest przedstawiana faktorowi do wykupu, a faktorant otrzymuje za nią zaliczkę. Jeśli weźmiemy pod uwagę jeden z najważniejszych elementów faktoringu, tj. cesję wierzytelności, to w przypadku fałszywej faktury nie możemy mówić, że w ogóle do cesji na faktora doszło z uwagi na faktyczny brak istnienia wierzytelności.

Istnieje kilka przyczyn, dla których faktorant może przedstawić fałszywe faktury do wykupu. Jednym z podstawowych powodów są przejściowe problemy finansowe i konieczność poprawy płynności w finansach faktoranta. W takiej sytuacji faktorant wychodzi z założenia, że uzyska dzięki temu dodatkowe środki, które pozwolą mu na ustabilizowanie sytuacji, a następnie dokona spłaty przed terminem wymagalności. Oczywiste jest także, że takie działanie powinno być w jakiś sposób uzasadnione przez faktoranta. Do najczęstszych wyjaśnień tego typu sytuacji możemy zaliczyć: błąd księgowości w wystawianiu faktur, awaria systemu księgowego, korekta faktur / zwrot towaru przez dłużnika (co w rzeczywistości nie ma miejsca), działania handlowców zawyżających faktyczną sprzedaż, błąd dłużnika polegający na płatności bezpośrednio do faktoranta.

Mając na uwadze powyższe, windykacja takich wierzytelności od dłużnika faktoringowego jest niemożliwa. Tylko dochodzenie należności regresowych daje szansę na zaspokojenie roszczeń faktora, co pokazuje, lub skłania do refleksji, że jeśli mówimy o przelewie wierzytelności jako zabezpiecze-

niu faktora, to w takich okolicznościach konieczne jest przeanalizowanie całej listy dłużników faktoringowych i ocena, czy nadwyżki wierzytelności są wystarczające, aby zaspokoić roszczenia faktora i uniknąć tym samym kosztownych i długotrwałych procesów sądowych.

2.2.3. Przekierowanie płatności przez faktoranta

Przekierowanie płatności, lub ujmując inaczej, zmiana przez faktoranta rachunku do spłaty przelanej na faktora wierzytelności, to kolejny przykład oszustwa faktoringowego, które jest relatywnie łatwe do wykrycia przy prawidłowo funkcjonującym monitoringu. Jednak wbrew pozorom nie ogranicza to możliwości faktora do dochodzenia należności od dłużnika, który zapłacił należność na inny rachunek niż rachunek cesyjny.

Jak stwierdził Sąd Apelacyjny w Warszawie, dłużnik nie ma obowiązku, wyłącznie na podstawie zawiadomienia pochodzącego od cesjonariusza, spełnić na jego rzecz świadczenia. Powinien zbadać, kto występuje w charakterze nabywcy, a w razie wątpliwości (np. niedostatecznego wykazania przeniesienia wierzytelności albo sporu pomiędzy kilkoma potencjalnymi cesjonariuszami) zasadne byłoby – dla uniknięcia niebezpieczeństwa zarzutu spełnienia świadczenia do rąk osoby nieuprawnionej do jego przyjęcia – złożyć przedmiot świadczenia do depozytu sądowego. Tymi samymi wytycznymi należałoby się kierować w przypadku, gdy dłużnik poweźmie informację o cesji z innego źródła (np. od kontrahentów – wierzycieli – potencjalnego nabywcy wierzytelności). Jeżeli jednak dłużnik, mimo uzyskania informacji dostatecznie potwierdzających skuteczność cesji, świadczy na rzecz cedenta, nie zwolni się ze zobowiązania i naraża na odpowiedzialność odszkodowawczą na podstawie art. 471 k.c.[24]

2.2.4. Zmowa

Jest to typ oszustwa, który jest szczególnie trudny do wykrycia ze względu na fakt, iż współdziałanie podmiotów uniemożliwia skuteczną weryfikację wierzytelności u dłużnika. Informacje przekazywane przez faktoranta będą za każdym razem potwierdzane. Takim przypadkom często towarzy-

[24] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie – I Wydział Cywilny z dnia 18 czerwca 2019 r., I ACa 570/18.

szy oszustwo na nieistniejące wierzytelności (bądź upozorowany obrót) lub celowe doprowadzenie do upadłości[25].

Zmowa może mieć także charakter przestępczy polegający na praniu pieniędzy. Taką działalnością zazwyczaj zajmują się zorganizowane grupy przestępcze, które zakładają w większości przypadków legalne firmy, które z kolei prowadzą fikcyjną działalność sprowadzającą się do fikcyjnego fakturowania sprzedaży, która nigdy nie miała miejsca, zaciągania fikcyjnych zobowiązań stwarzających formalną podstawę do egzekwowania należności. Niemniej jednak poniższe okoliczności mogą wskazywać, iż grupa przestępcza dokonuje prania pieniędzy tą metodą:

- przeniesienie przez faktoranta na faktora dużej liczby wierzytelności względem tego samego dłużnika (może to wskazywać na fikcyjne fakturowanie, gdyż trudno sobie wyobrazić, aby faktorant sprzedawał swoje faktury dłużnikowi, który nie regulował należności za wcześniej wystawiane faktury),
- zaspokojenie faktora przez dłużnika w krótkim terminie po zawarciu umowy faktoringu,
- częste transakcje na rachunkach bankowych opisane tytułem „zapłata za usługi finansowe", „opłata za konsulting",
- duża liczba zawieranych umów faktoringu przy dobrej kondycji finansowej faktoranta[26].

2.3. Sytuacja faktora w przypadku korekt i kompensat

Korekty stanowią ryzyko w zakresie dochodzenia roszczeń i tym samym mogą ograniczać możliwości faktora do dochodzenia roszczeń z tytułu przelanej wierzytelności. W takim wypadku należy zastosować regułę żądania zwrotu wypłaconej zaliczki przez faktoranta. Istotny w sytuacji występowania korekt jest fakt, na ile taki dokument odpowiada zasadom obrotu gospodarczego i na ile jest zgodny z zasadami współżycia społecznego.

W sprawie prowadzonej przed Sądem Apelacyjnym w Katowicach, I Wydział Cywilny, ustalono stan faktyczny, w którym pozwany (dłużnik faktoringowy) nie dokonał zapłaty z uwagi na korektę faktury do „zera". Pomimo tego powód (faktor) żądał zapłaty należności. Dłużnik tłumaczył się tym, że

---

[25] K. Popławska, op. cit., s. 135.

[26] D. Chodziński, *Pranie pieniędzy jako jedna z form działania zorganizowanych grup przestępczych*, Legionowo: Centrum Szkolenia Policji, 2012, s. 18.

brak zapłaty wynika z braku odebrania towaru, samej korekty, a tym samym nie doszło do umowy kupna-sprzedaży. Sąd Apelacyjny stwierdził, że doszło do natychmiastowego rozwiązania umowy sprzedaży towaru za zgodą stron tej umowy i ten skutek powinien wykluczyć przesłanie faktury stronie powodowej. Zwrócić należy uwagę, że zgodnie z umową faktoringu, która łączyła faktora z faktorantem, a której treści dłużnik faktoringowy nie znał, przedstawienie faktury miało być równoznaczne ze złożeniem przez faktoranta oświadczenia, że faktura została wystawiona zgodnie z umową zawartą z odbiorcą, a towary w niej wymienione zostały przez odbiorcę odebrane bez zastrzeżeń, faktorant, w zakresie wierzytelności objętej umową faktoringu, nie będzie dokonywał z odbiorcą czynności mających na celu m.in. korektę, a także że wierzytelności wymienione w fakturze istnieją i będą wymagalne w datach wynikających z terminów płatności w niej wskazanych.

Dłużnik, co należy podkreślić, nie znał treści umowy faktoringu, został tylko zawiadomiony o cesji i wyraził zgodę na regulowanie należności przysługujących pierwotnie faktorantowi z każdej z umów z nim zawartych na rachunek faktora. Skoro zatem dłużnik nie odebrał towaru wymienionego w fakturze i dokumencie wz, otrzymał zapewnienie anulowania tych dokumentów poprzez korektę, a następnie otrzymał fakturę korygującą i dokument pz z tej samej daty, a dodatkowo jeszcze zapewnienie prezesa faktoranta, że z faktoringiem jest wszystko w porządku, miał uzasadnione podstawy do odmowy zapłaty za nieodebrany towar i subiektywnego przekonania, że w istocie nie doszło do zawarcia umowy sprzedaży i powstania wierzytelności, która w świetle teraz dopiero znanych mu postanowień umowy faktoringu miała powstać i przejść na faktora.

Skoro zatem dłużnik pozostawał w przekonaniu, że wierzytelność nie powstała, również skutki cesji wierzytelności wymienione w art. 512 i art. 513 § 1 Kodeksu cywilnego nie powinny go obciążać. Dłużnik był bowiem zawiadomiony o „globalnej cesji wierzytelności", ale nie spełnił świadczenia w ogóle z przyczyn wyżej wskazanych, a zatem nie jest to sytuacja opisana w art. 512 k.c., ani też nie podniósł przeciwko faktorowi zarzutu, który miałby przeciwko faktorantowi (art. 513 § 1 k.c.), bo faktorant wiedział, że towaru nie odebrał, i przez swoich przedstawicieli zapewnił go, że z faktoringiem jest wszystko w porządku. Co należy rozumieć w ten sposób, że faktor nie będzie rościł do niego żadnych z tego tytułu pretensji.

Niezależnie od tego, w świetle ustalonych w tej sprawie i przytoczonych okoliczności faktycznych, żądanie przez faktora zapłaty dochodzonej kwoty od dłużnika należy ocenić przez pryzmat zgodności z zasadami współży-

cia społecznego i dojść do wniosku, że żądanie zapłaty za towar, którego dłużnik nie otrzymał, w sytuacji istnienia innego rodzaju roszczenia, w tym zakresie faktora przeciwko faktorantowi, stanowi nadużycie prawa w rozumieniu art. 5 k.c.

Drugą kwestią są kompensaty. Od momentu cesji (przelewu) wierzytelności, wraz z samą wierzytelnością na nowego wierzyciela (cesjonariusza/faktora) przechodzą wszelkie prawa i obowiązki. Wydawać by się zatem mogło, iż od tego momentu wierzytelność objęta przelewem nie może stanowić potrącenia w relacji dłużnik–cedent (dawny wierzyciel) ze skutkiem wobec cesjonariusza (faktora), tj. nowego wierzyciela. Jednakże Kodeks cywilny przewiduje szczegółową regulację w tym zakresie. Ma ona istotny wpływ na dokumenty stosowane przez instytucje faktoringowe oraz na samo ryzyko faktoringowe. Regulacja wynika z zasady niepogarszania sytuacji dłużnika przez cesję. Zgodnie z art. 513 § 2 Kodeksu cywilnego, dłużnik może z przelanej wierzytelności potrącić wierzytelność, która mu przysługuje względem zbywcy, chociażby stała się wymagalna dopiero po otrzymaniu przez dłużnika zawiadomienia o przelewie. Nie dotyczy to jednak wypadku, gdy wierzytelność przysługująca względem zbywcy stała się wymagalna później niż wierzytelność będąca przedmiotem przelewu. Dłużnik nie może potrącić z wierzytelności przelanej wierzytelności względem cedenta nabytej po powzięciu informacji (np. z zawiadomienia o cesji – tzw. ZOC) o dokonaniu cesji. Wynika to z orzeczeń Sądu Najwyższego, które są aprobowane w praktyce z racji tzw. bezpieczeństwa obrotu. Dłużnik i cedent mogliby bardzo łatwo „kreować" wątpliwe wierzytelności celem ich potrącenia z wierzytelności cesjonariusza. Byłoby to szczególnie ryzykowne zjawisko dla firm instytucji faktoringowych.

Z powyższego wynika, że aby faktor mógł się uchronić przed ryzykiem potrącenia czy korekty, ważne są odpowiednie oświadczenia, które składa faktorant już na etapie zawierania umowy faktoringowej, dzięki którym faktorowi będą przysługiwać roszczenia odszkodowawcze wobec faktoranta wynikające albo ze złożonych oświadczeń, albo z reguł odpowiedzialności kontraktowej (art. 471 i nast. Kodeksu cywilnego). W takim przypadku faktorant powinien złożyć oświadczenie, że według jego najlepszej wiedzy jego kontrahentowi nie przysługują wymagalne ani niewymagalne wierzytelności, które mogą być przedmiotem potrącenia, a przedstawienie faktury będzie równoznaczne ze złożeniem przez faktoranta oświadczenia, że wierzytelności w niej wymienione przysługują za sprzedane przez faktoranta

towary lub wykonane usługi, które zostały odebrane przez kontrahentów bez żadnych zastrzeżeń.

2.4. Sytuacja Faktora-Nowego wierzyciela a biura informacji gospodarczej

W Polsce istnieje kilka instytucji, które gromadzą dane na temat wiarygodności płatniczej zarówno przedsiębiorstw, jak i konsumentów. Działalność biur informacji gospodarczej oraz zasady ujawniania, przechowywania, aktualizacji i usuwania informacji gospodarczej zostały uregulowane w Ustawie o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych z dnia 9 kwietnia 2010 r. (Dz.U. 2023.0.528). Na potrzeby tego opracowania główna uwaga zostanie skupiona na przedsiębiorstwach z racji tego, że usługa faktoringowa dotyczy tylko przedsiębiorstw i póki co nie został na polskim rynku opracowany produkt faktoringowy, który obejmowałby także konsumentów.

Faktor może dokonywać wpisów niespłaconych wierzytelności względem faktoranta oraz dłużnika faktoringowego. W przypadku przedsiębiorstwa wpis może nastąpić, gdy:

- zobowiązanie powstało w związku z określonym stosunkiem prawnym, w szczególności z tytułu umowy związanej z wykonywaniem działalności gospodarczej;
- łączne zadłużenie wobec danego wierzyciela wynosi min. 500 zł;
- zwłoka z zapłatą to min. 30 dni;
- minął miesiąc od wysłania do zadłużonego kontrahenta listu poleconego z wezwaniem do zapłaty, wraz z ostrzeżeniem o zamiarze wpisania do biura informacji gospodarczej.

Istotnym wymogiem ustawowym jest także poinformowanie zobowiązanego, przed dokonaniem wpisu, o możliwości złożenia przez niego sprzeciwu wobec przekazania danych do biura, a już po przekazaniu danych do informacji gospodarczej sprzeciw może być złożony bezpośrednio do właściwego biura informacji gospodarczej.

Narzędzie polegające na wpisaniu do biura informacji gospodarczej nierzetelnego płatnika względem faktora może stanowić istotny element windykacji zarówno miękkiej, jak i twardej. Należy jednak mieć na uwadze działania faktorantów i dłużników faktoringowych, które mogą być oszukańcze i doprowadzić do nieskuteczności takiego wpisu oraz konieczności jego usunięcia. Takie sytuacje mogą mieć miejsce w przypadkach zmowy,

skutecznej korekty czy kompensaty. Mowa tu jednak o nie tyle korektach czy kompensatach zgodnych z zasadami obrotu gospodarczego, ale o tego typu działaniach mających na celu wprowadzenie w błąd faktora co do samego istnienia wierzytelności.

Dlatego ważnym elementem przed wprowadzeniem takiego procesu jest wnikliwa weryfikacja istnienia wierzytelności. O ile w przypadku wierzyciela pierwotnego (handlarz, producent) samo powstanie czy istnienie wierzytelności co do zasady nie powinno budzić wątpliwości, o tyle w przypadku faktorów weryfikacja jej istnienia wymaga dodatkowych sprawdzeń. Ma to na celu uniknięcie przez faktora odpowiedzialności karnej określonej w art. 47 i art. 48 ust. 1 Ustawy o BIG – w przypadku nieusunięcia wpisu wobec spłaty długu, braku aktualizacji zadłużenia lub przekazania informacji pomimo nieistnienia zadłużenia faktor naraża się na grzywnę w wysokości do 30.000 złotych.

Nietrudno zatem można sobie wyobrazić sytuację, w której faktorant twierdzi, że wierzytelność istnieje, a dłużnik składa lakoniczne oświadczenia mówiące o tym, że ta sama wierzytelność jest bezzasadna. Należy mieć na uwadze, że informacje o fakturach pochodzą od klienta i nigdy nie można mieć pewności, że faktorant nie wprowadza faktora w błąd. Szczególnie należy być ostrożnym, gdy dłużnik faktoringowy kwestionuje informacje przekazywane przez faktoranta. Niestety ewentualne mijanie się z prawdą przez faktoranta nie zwalnia faktora automatycznie z odpowiedzialności. Faktor ryzykuje odpowiedzialnością karną zgodnie z informacjami opisanymi w akapicie wyżej.

3. Windykacja przymusowa należności faktoringowych

3.1. Sposoby dochodzenia roszczeń na drodze sądowej

Windykacja przymusowa, która ma na celu odzyskanie przeterminowanych należności od dłużnika, który nie chce wywiązać się z obowiązków wobec wierzyciela dobrowolnie, odbywa się z udziałem organów władzy państwowej i przymusu państwowego[27]. Tym różni się od windykacji polubownej. Działania na obu etapach windykacji muszą być zgodne z prawem i normami życia społecznego, ale na etapie windykacji przymusowej organa władzy

państwowej i przymusu państwowego są zaangażowane w egzekwowanie praw własności wierzyciela od dłużnika[28].

Wierzytelności dochodzi się na zasadach ogólnych, które zostały określone w Kodeksie postępowania cywilnego[29]. J. Bożek zwraca uwagę na to, że sprawność dochodzenia należności na tym etapie zależy w dużej mierze od samego wierzyciela, ponieważ decydują o niej: należyte zredagowanie pozwu, wybór właściwego sądu oraz prawidłowe wskazanie stron pozwu[30]. Windykacja przymusowa jest procesem złożonym, który można podzielić na trzy mniejsze, podstawowe etapy: windykację sądową, postępowanie klauzulowe oraz egzekucję komorniczą. Na każdy z tych głównych etapów składa się wiele następujących po sobie działań, które można nazwać etapami szczegółowymi. Zostały one przedstawione w tabeli 1. Niekiedy pewne etapy mogą zostać pominięte i jest to związane ze specyfiką danej sprawy i wybranym trybem dochodzenia należności. Na przykład: jeśli dłużnik poddał się dobrowolnie egzekucji w formie aktu notarialnego, to wierzyciel na etapie windykacji przymusowej może pominąć etap 1, czyli etap windykacji sądowej, i może przejść bezpośrednio do etapu 2, czyli postępowania klauzulowego[31].

Niezależnie od tego, czy faktor dochodzi należności od faktoranta, czy od dłużnika faktoringowego, wskazane jest, aby zawsze starać się pozyskać dokumenty, które pozwolą na wydanie nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym – o ile faktor nie posiada aktu notarialnego będącego dobrowolnym poddaniem się egzekucji w trybie art. 777 Kodeksu cywilnego. Ten tryb pozwala przede wszystkim znacznie obniżyć koszty postępowania sądowego (koszt opłaty sądowej stanowi 1/4 z 5% wartości przedmiotu sporu), a niejednokrotnie samo uzyskanie tytułu wykonawczego odbywa się znacznie krócej niż w innych trybach (np. postępowanie zwykłe czy upominawcze).

W przypadku dochodzenia roszczeń faktoringowych sposobem na uzyskanie nakazu zapłaty jest posiadanie przez faktora następujących dokumentów:

---

[27] W. Podel, *Windykacja dla wierzycieli, firm windykacyjnych i kancelarii prawnych*, Warszawa: Difin, 2014, s. 398.

[28] Ibidem.

[29] Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. Nr 43, poz. 296 ze zm.).

[30] J. Bożek, *Jak egzekwować należności w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, 1994, s. 11.

[31] Ibidem, s. 45.

a) zaakceptowany przez dłużnika rachunek, np. podpisana przez płatnika faktura VAT,
b) weksel,
c) wezwanie faktoranta/dłużnika do zapłaty i pisemne oświadczenie o uznaniu długu; odpowiednio sformułowane uznanie długu, w którym dłużnik potwierdza fakt istnienia należności jako bezspornej, stanowi podstawę do wydania nakazu zapłaty.

Tabela 1. Etapy windykacji przymusowej.

Lp.	Etap windykacji przymusowej	Opis etapu	Podział etapu	Cel etapu
1	Etap 1 – windykacja sądowa	Od momentu wszczęcia windykacji przymusowej do momentu uzyskania tytułu egzekucyjnego.	Wszczęcie postępowania sądowego.	Uzyskanie tytułu egzekucyjnego.
			Uzyskanie tytułu egzekucyjnego.	
2	Etap 2 – postępowanie klauzulowe	Od momentu wystąpienia do sądu o nadanie klauzuli wykonalności tytułowi egzekucyjnemu do momentu uzyskania tytułu wykonawczego.	Wszczęcie postępowania zabezpieczającego na podstawie tytułu egzekucyjnego wydanego w trybie nakazowym.	Uzyskanie tytułu wykonawczego.
			Opatrzenie tytułu egzekucyjnego wydanego przez sąd klauzulą wykonalności.	
			Opatrzenie aktu notarialnego, w którym dłużnik poddał się dobrowolnie egzekucji, klauzułą wykonalności.	
3	Etap 3 – egzekucja komornicza	Od momentu wszczęcia egzekucji do momentu zakończenia postępowania egzekucyjnego.	Wszczęcie egzekucji komorniczej.	Odzyskanie należności przez wierzyciela na podstawie tytułu wykonawczego.
			Prowadzenie egzekucji.	
			Zakończenie egzekucji komorniczej.	

Źródło: K. Kreczmańska-Gigol, *Windykacja polubowna i przymusowa. Proces, rynek, wycena wierzytelności*, Warszawa: Difin, 2015, s. 39.

Dodatkowo, istotnym argumentem przemawiającym za uzyskaniem nakazu zapłaty w postępowaniu nakazowym jest to, że nakaz zapłaty z chwilą wydania stanowi tytuł zabezpieczenia, wykonalny bez nadawania mu klauzuli wykonalności[32].

Wśród metod dokonywania zabezpieczeń można wyróżnić:
- zajęcie ruchomości, wynagrodzenia za pracę, wierzytelności z rachunku bankowego albo innej wierzytelności lub innego prawa majątkowego;
- obciążenie nieruchomości obowiązanego hipoteką przymusową;
- ustanowienie zakazu zbywania lub obciążania nieruchomości, która nie ma urządzonej księgi wieczystej lub której księga wieczysta zaginęła lub uległa zniszczeniu;
- obciążenie statku albo statku w budowie hipoteką morską;
- ustanowienie zakazu zbywania spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu;
- ustanowienie zarządu przymusowego nad przedsiębiorstwem lub gospodarstwem rolnym obowiązanego albo zakładem wchodzącym w skład przedsiębiorstwa lub jego częścią albo częścią gospodarstwa rolnego obowiązanego[33].

Po wydaniu nakazu zapłaty wierzyciel może wszcząć postępowanie zabezpieczające, wskazując sposób dokonania zabezpieczenia roszczeń (z wymienionych powyżej). Zabieg taki usprawnia podejmowanie czynności egzekucyjnych przez komornika, a jednocześnie stanowi zabezpieczenie wierzyciela na wypadek utrudniania przez dłużnika egzekucji roszczeń. Wszczęcie postępowania zabezpieczającego musi być zainicjowane wnioskiem wierzyciela, przy czym można złożyć taki wniosek nawet przed uprawomocnieniem się nakazu zapłaty. Zabezpieczenia kwot zasądzonych nakazem zapłaty w postępowaniu nakazowym dokonuje komornik sądowy. Organ ten ściąga dług i składa do depozytu sądowego kwotę ujętą w nakazie. Komornik jest zobowiązany do ustalenia opłaty od wniosku o zabezpieczenie roszczeń (jej wysokość uzależniona jest od wysokości zabezpieczenia)[34].

3.1.1. Restrukturyzacja faktoranta, cesja wierzytelności, Prawo restrukturyzacyjne

We wszystkich czterystu pięćdziesięciu sześciu artykułach ustawy z dnia 15 maja 2015 roku Prawo restrukturyzacyjne ani razu nie pojawiają się sło-

[32] Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. 2021.0.1805), art. 492.

[33] [On-line:] https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-postepowanie-nakazowe-a-zabezpieczenie-roszczen [dostęp: 15.07.2023].

[34] Ibidem.

wa takie, jak: „faktoring", „umowa faktoringowa", „faktor" czy „faktorant". Pominięcie przez ustawodawcę w Prawie restrukturyzacyjnym przytoczonych sformułowań nie wynikało bowiem wcale z zaniechania czy też braku punktów styku regulacji insolwencyjnej z problematyką faktoringu, ale wiązało się wyłącznie z tym prostym faktem, że omawiany rodzaj kontraktu nie został dotychczas ustawodawczo implementowany do polskiego porządku prawnego. Faktoring (podobnie jak choćby bliski mu forfaiting) pozostaje w dalszym ciągu umową nienazwaną, niewyodrębnioną nie tylko w Kodeksie cywilnym, ale również w jakiejkolwiek ustawie szczególnej. Jego nazwowe wyróżnienie, dziś już całkowicie oczywiste i podparte nawet wieloma wyrokami sądów powszechnych oraz Sądu Najwyższego, swoje jurydyczne oparcie znajduje w zasadzie swobody umów, wyrażonej w art. 353 Kodeksu cywilnego[35].

Najistotniejsza interakcja pomiędzy umową faktoringu a prawem restrukturyzacyjnym odnosi się do wpływu, jaki na funkcjonowanie mechanizmu kontraktowego faktoringu odwrotnego i niepełnego wywiera otwarcie przyspieszonego i zwykłego postępowania układowego oraz sanacji. Podstawą dla jej wyszczególnienia pozostają wzajemne zależności wytworzone w oparciu o art. art. 246, 249, 252 i 253 p.r. w związku z przepisami art. art. 273 i 295, a także 297 tegoż prawa. Modyfikacja sytuacji prawnej podmiotów objętych umową faktoringu pozostaje szczególnie widoczna w przypadku wejścia wierzytelności faktora do układu z mocy samego prawa, tj. zawsze wówczas, gdy jego roszczenia nie są zabezpieczone rzeczowo na majątku dłużnika. Jak już wskazano, przy faktoringu niepełnym przelew wierzytelności faktoringowych nie ma charakteru „ostatecznego", a następuje jedynie w celu zabezpieczenia świadczenia głównego faktora wobec faktoranta, którym jest zwrot udzielonego kredytowania[36], zmierzającego do przedterminowego pozyskania przez faktoranta środków finansowych zamrożonych w kredycie kupieckim udzielonym jego kontrahentom. Zabezpieczeniowy charakter przelewu (wynikający najczęściej literalnie z samej umowy faktoringu) nakazuje na gruncie prawa restrukturyzacyjnego stosowanie do niego odpowiednio przepisów o zastawie, ale tych jedynie, które usytuowane są w ustawie Prawo restrukturyzacyjne.

---

[35] R. Fluder, M. Anisimowicz, op. cit., s. 60.

[36] Rozumianego potocznie jako uprawnienia do żądania zwrotu od faktoranta wypłaconych zaliczek w przypadku nieuregulowania świadczenia przez dłużnika przelanej wierzytelności.

W pozostałym zakresie zastosowanie znajdują regulacje odnoszące się do sposobu zabezpieczenia rzeczywiście przyjętego przez strony w konkretnej umowie. Stwarza to poważne problemy w zakresie przewłaszczenia na zabezpieczenie wierzytelności faktoringowych. Umowa ta – podobnie jak sam faktoring – jest nienazwana. Regulacje umowne tylko niekiedy będą pozwalały na dokładną rekonstrukcję treści takiego stosunku, co w sytuacjach stykowych będzie rodziło poważne komplikacje prawne. Sygnalizowane problemy pojawiają się już w sytuacji najprostszej, kiedy to dłużnik faktorowanej wierzytelności objętej niepełnym faktoringiem cichym spełnia, już po otwarciu postępowania, swoje zobowiązanie bezpośrednio do rąk restrukturyzowanego faktoranta. Nie będąc uprzednio zawiadomionym o przelewie, pozostaje on chroniony normą art. 515 Kodeksu cywilnego, prowadzącą do skutecznego wygaśnięcia obciążającej go wierzytelności.

Jak jednak w takiej sytuacji należy określić relacje pomiędzy faktorantem a faktorem? Nie budzi przecież wątpliwości, że na dzień otwarcia postępowania faktor posiadał do faktoranta roszczenie o zwrot udzielonego mu finansowania (które w zależności od konkretnego brzmienia umowy można – jak się zdaje – w pewnych sytuacjach uznać za warunkowe w rozumieniu art. 80 p.r.). Jednak finansowanie to było zapłatą za przelane na faktora wierzytelności, a nie udzieloną pożyczką. Roszczenia te pozostawały „zabezpieczone przewłaszczeniem wierzytelności faktorowanej", która co do zasady przekraczać będzie wartość udzielonego finansowania. Jednak dłużnik przestaje być dłużnikiem, a w wyniku spełnienia świadczenia do rąk faktoranta przelana wierzytelność wygasła. Otwarte pozostaje zatem pytanie, czy w miejsce wierzytelności stanowiącej pierwotny przedmiot przewłaszczenia wchodzą uzyskane w jej wykonaniu środki pieniężne, czy też uprawnienie to wygasa w całości, a w zamian faktor uzyskuje roszczenie z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia[37]. W praktyce jednak faktorant nie był już wierzycielem. Świadczenie, które otrzymał, powinno zostać wyłączone z masy upadłościowej, jeśli wierzytelność była przedmiotem faktoringu pełnego. Jednak jeśli doszło do cesji tajnej bez przejmowania przez faktora ryzyka wypłacalności dłużnika, to faktor nie miał prawa upominać się o płatność u dłużnika z powodu umowy tajnej, a jednocześnie swoje roszczenie wobec faktoranta powinien zgłosić do masy upadłości faktoranta.

W pierwszej sytuacji wierzytelność główna faktora (tj. roszczenie o zwrot udzielonego finansowania) powstaje niewątpliwie przed otwarciem postę-

[37] R. Fluder, M. Anisimowicz, op. cit., s. 67.

powania sanacyjnego i jako taka może wziąć udział w postępowaniu restrukturyzacyjnym jako roszczenie faktora zgłoszone wobec masy faktoranta[38].

Jeśli przyjmiemy wersję drugą, to musimy sobie odpowiedzieć na pytanie, czy nowe roszczenie powstałe w majątku faktora pokrywa się (stanowiąc jedynie dodatkową podstawę prawną jego dochodzenia) z wcześniej istniejącą wierzytelnością co do zwrotu udzielonego finansowania, czy też są to dwie całkiem odrębne wierzytelności, z których jedna powinna być zaspokojona, jako wynikająca ze zdarzeń powstałych po dacie otwarcia postępowania, podczas gdy druga w całości wejdzie do układu jako niezabezpieczona[39].

Dodatkowe komplikacje stawia przed nadzorcą lub zarządcą najbardziej powszechnie spotykana sytuacja, gdzie faktor pozostaje spółką powiązaną z bankiem kredytującym działalność faktoranta i prowadzącym dla niego rozrachunki w ramach umowy rachunku bankowego. Po pierwsze dlatego, że – o ile wierzytelność faktora pozostaje niezabezpieczona rzeczowo – to pełnomocnika obowiązywać będzie dokładnie to samo ograniczenie w spełnianiu świadczeń wynikających z wierzytelności objętych układem z mocy tego samego prawa, które dotyka samego dłużnika i nadzorcę lub zarządcę. Jeśli zaś przyjmiemy, że przewłaszczenie wygasa w chwili spełnienia świadczenia przez niepoinformowanego o przelewie dłużnika handlowego, to faktor w zasadzie tracić będzie uprawnienie do korzystania z udzielonego mu pełnomocnictwa. W przeciwnym razie dopuści się złamania zakazu ustawowego zaspokojenia wierzytelności. Po drugie – co jednak odnosi się już jedynie do sanacji – w dacie wydania postanowienia o otwarciu postępowania z mocy prawa dochodzi do wygaśnięcia wszystkich pełnomocnictw udzielonych przez sanowanego, w tym także do dysponowania rachunkami bankowymi. Skutek ten następuje w dniu wydania postanowienia przez sąd restrukturyzacyjny i ma charakter bezwzględny[40].

Istotną kwestią, którą należy poruszyć, jest także wpływ postępowań restrukturyzacyjnych na objęcie wierzytelności faktora układem oraz na ważność cesji wierzytelności przyszłych.

Postępowanie o zatwierdzenie układu nie wprowadza zmian w stosunkach prawnych pomiędzy faktorem a faktorantem. Otwarcie pozostałych

---

[38] Ibidem.
[39] Ibidem.
[40] Ibidem, s. 67–68.

postępowań restrukturyzacyjnych również nie ma, co do zasady, wpływu na dalszą realizację umowy faktoringu – jej kontynuowanie zależy od stron i przyjętych postanowień. Otwarcie przyspieszonego postępowania układowego, postępowania układowego oraz postępowania sanacyjnego wiąże się z pewnymi modyfikacjami w przypadku zabezpieczenia wierzytelności faktora cesją wierzytelności przyszłych. Umowa przelewu wierzytelności przyszłych będzie nieważna w zakresie dotyczącym wierzytelności powstałych po otwarciu postępowania. Wynika to z treści art. 249 w zw. z art. 246 ust. 1 p.r. (warunkiem skutecznego przelewu wierzytelności jest jej istnienie). Przelana wierzytelność powstaje najpierw w majątku zbywcy i dopiero następnie przechodzi na nabywcę – odmienny pogląd naruszałby zakaz obciążania majątku dłużnika (art. 246 ust. 1 p.r.).

We wskazanych postępowaniach modyfikacji ulegają również zasady dokonywania potrąceń wierzytelności przez faktora (art. 253 p.r.). Potrącenie wierzytelności wzajemnych, które powstały przed dniem otwarcia postępowania, jest możliwe jedynie w odniesieniu do wierzytelności, które również istniały przed tym dniem. Brak jest natomiast ograniczeń, jeśli chodzi o potrącanie wierzytelności powstałych po dniu otwarcia postępowania. W kontekście postępowania sanacyjnego rozważenia wymaga również kwestia dopuszczalności ewentualnego odstąpienia od umowy faktoringu niewłaściwego w trybie art. 298 ust. 1 p.r. Wydaje się, że przepis ten znajdzie zastosowanie zarówno do umowy faktoringu niewłaściwego (umowy ramowej, która jest umową wzajemną i ekwiwalentną), jak i do umów szczegółowych (również spełniających wymóg ekwiwalentności)[41].

3.1.2. Egzekucja komornicza a zajęcia wierzytelności

Egzekucja komornicza prowadzona przez faktora względem faktoranta czy dłużnika faktoringowego odbywa się zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami i niczym się nie różni od egzekucji wszczętej przez każdego innego wierzyciela względem swoich dłużników. W tej części została zwrócona jedynie uwaga na możliwe skutki w przypadku zajęć egzekucyjnych z wniosku innych wierzycieli w stosunku do dłużników faktoringowych i samych faktorantów, gdyż bez wątpienia wszczęte egzekucje powinny być

[41] [On-line:] https://orestrukturyzacji.pl/2019/05/17/umowa-faktoringu-a-postepowanie-restrukturyzacyjne/ [dostęp: 17.07.2023].

jasnym sygnałem dla faktora o podwyższonym ryzyku w funkcjonowaniu umowy faktoringowej.

Jednym z najważniejszych kryteriów, które instytucja faktoringowa weryfikuje przed udzieleniem finansowania w postaci faktoringu jawnego, jest kondycja finansowa płatnika faktoringowego, czyli tej strony transakcji, która będzie dokonywała zapłaty za zakupione produkty lub usługi. Działania komornika wobec przedsiębiorstwa wnioskującego o faktoring nie ograniczają praw związanych z zaciąganiem zobowiązań oraz zbywaniem i nabywaniem praw majątkowych, w tym np. dokonywania cesji wierzytelności na instytucję faktoringową na podstawie podpisanej umowy faktoringowej. Takie przeniesienie praw jest skuteczne, a komornik nie może prowadzić egzekucji wobec przelanych wierzytelności. Po dokonaniu cesji przysługują one instytucji faktoringowej (faktorowi) pod warunkiem, że nie zajął ich wcześniej organ egzekucyjny. Zajęcie komornicze danej wierzytelności jest skuteczne, jeśli zostało dokonane przed przelewem tej wierzytelności na instytucję faktoringową. Inaczej mówiąc, jeśli data przelewu wierzytelności jest późniejsza niż data ich zajęcia przez organ egzekucyjny, to nie wywołuje skutków prawnych w postaci przeniesienia praw do wierzytelności na instytucję faktoringową. Decydujące są:

- data przelewu wierzytelności (cesji) – jeżeli skutek przelewu następuje wraz z podpisaniem umowy cesji (czyli jest to cesja bezwarunkowa), a do jej zawarcia nie była potrzebna zgoda dłużnika lub też taka zgoda była już udzielona wcześniej;
- data wyrażenia przez płatnika faktoringowego zgody na przelew wierzytelności (cesję) – jeżeli do zawarcia umowy cesji była potrzebna zgoda płatnika i została ona udzielona po dokonaniu przelewu wierzytelności (przy założeniu, że skutek cesji następuje w momencie zawarcia umowy cesji).

O ile z powyższego wynika, że moment zajęcia wierzytelności przez komornika ma istotne znaczenie w przypadku faktoringu należnościowego (pełny, niepełny), o tyle w przypadku faktoringu dłużnego (odwrotnego) sytuacja faktora jest nieco odmienna. Należności, które faktor wypłaca w ramach finansowania dostawców swojego klienta, nie mogą podlegać zajęciu, gdyż konstrukcja umowy faktoringu dłużnego oparta jest na przepisach subrogacji ustawowej, o której mowa w art. 518 § 1 pkt 3 Kodeksu cywilnego. Konstrukcja ta nie zakłada, że faktor działa jako pełnomocnik faktoranta. Faktor dokonuje zapłaty we własnym imieniu w celu wstąpienia w prawa zaspokojonego wierzyciela i z mocy prawa staje się wierzycielem

faktoranta, który spłaca mu dług na bardziej korzystnych warunkach niż otrzymane od pierwotnego wierzyciela. Na podstawie umowy faktoringowej zawartej z faktorantem osoba ta wskazuje, które wierzytelności z faktur wystawionych przez faktoranta faktor mógłby nabyć poprzez ich spłatę w celu wstąpienia przez faktora w prawa zaspokojonego wierzyciela, za jego zgodą. Podkreślić należy, że samo zawarcie umowy faktoringowej nie powinno oznaczać, że faktor zobowiązany jest do spłaty wierzycieli faktoranta. Jeżeli faktor akceptuje wniosek faktoranta o spłatę wierzyciela, dokonuje płatności na rachunek wierzyciela faktoranta. Akceptacja odbywa się właśnie poprzez dokonanie zapłaty na rachunek wierzyciela.

Z powyższego wynika, że każdorazowa płatność na rachunek faktoranta nie jest wynikiem zobowiązania wobec niego, lecz jest skutkiem każdorazowej decyzji faktora, czy nabyć wierzytelność faktoranta z mocy prawa, na podstawie art. 518 § 1 pkt 3 Kodeksu cywilnego i zgody faktoranta. Nie jest możliwa sytuacja, w której faktorant mógłby się domagać zapłaty od faktora z tym skutkiem, że faktor zobowiązany byłby spełnić świadczenie na jego rzecz. Nie istnieje zatem i nie może powstać w związku z opisanym powyżej stanem faktycznym i prawnym wierzytelność w rozumieniu art. 895 i nast. Kodeksu cywilnego, która podlegałaby zajęciu.

Świadczenie faktora wobec faktoranta nie ma charakteru okresowego (periodycznego), lecz jest świadczeniem jednorazowym dokonanym w celu nabycia konkretnej wierzytelności. Zajęcie wierzytelności (art. 896 § 1 k.p.c.) jest zajęciem określonego prawa wchodzącego w skład majątku egzekwowanego dłużnika. Zgodnie z poglądem wyrażonym przez Sąd Najwyższy w wyroku z 19 sierpnia 1971 r. (I CR 308/71, OSNC Nr 5/1972, poz. 85), przy egzekucji z wierzytelności uregulowanej w art. art. 895–912 k.p.c. zajęcie wierzytelności obejmuje tylko wierzytelność istniejącą i przysługującą dłużnikowi na podstawie określonego stosunku prawnego (z wyjątkiem wierzytelności periodycznych, które nie występują w przypadku faktoringu odwrotnego) w chwili doręczenia zajęcia, i to wobec konkretnego dłużnika – wskazanego w zajęciu.

3.1.3. Upadłość faktoranta

Art. art. 10 i 11 Prawa upadłościowego stanowią, że upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny, czyli w sytuacji, gdy nie wykonuje on wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Za niewypłacalne uważa się także osoby prawne albo jednostki organizacyjne nieposiadające

osobowości prawnej, gdy ich zobowiązania przekroczą wartość ich majątku, nawet wówczas, gdy na bieżąco wykonują te zobowiązania. Wszczęcie postępowania następuje na wniosek dłużnika lub każdego z jego wierzycieli, a także podmiotów określonych w ustawie (art. 20 p.u.). Zgodnie z art. 61 p.u., z dniem ogłoszenia upadłości majątek upadłego staje się masą upadłości, która służy zaspokojeniu wierzycieli upadłego.

W przypadku likwidacji majątku upadły traci prawo zarządu oraz możliwość korzystania i rozporządzania mieniem wchodzącym do masy upadłości, a jako zastępca pośredni powoływany jest syndyk. W odniesieniu do umowy faktoringowej zasadnicze znaczenie ma art. 98 p.u., zgodnie z którym, jeżeli w dniu ogłoszenia upadłości zobowiązania z umowy wzajemnej nie zostały wykonane w całości lub w części, syndyk może wykonać zobowiązanie upadłego i zażądać od drugiej strony spełnienia świadczenia wzajemnego lub odstąpić od umowy.

Kwalifikacja umowy faktoringowej jako szczególnego rodzaju sprzedaży wierzytelności nie pozwala na zastosowanie art. art. 102 i 105 p.u., które prowadzą do wygaśnięcia umowy zlecenia oraz umowy pożyczki (o ile przedmiot pożyczki nie został jeszcze wydany) w sytuacji ogłoszenia upadłości strony takiej umowy, ponieważ – jak wyjaśniono – faktoring nie może być postrzegany ani jako umowa o świadczenie usług (o której pośrednio jest mowa w art. 102 p.u.), ani jako umowa pożyczki.

Pewne wątpliwości mogą się nasunąć, gdy przedmiotem umowy faktoringowej o podwójnym skutku, której stroną jest upadły przedsiębiorca, są wierzytelności przyszłe. Przyjmując koncepcję pośredniego nabycia wierzytelności przyszłych, zgodnie z którą dokonanie czynności rozporządzającej wywoła skutek z chwilą powstania wierzytelności, zastosowanie znajdą przepisy art. 75 ust. 1 w zw. z art. 62 p.u., które stanowią, że upadły traci prawo zarządu oraz możliwość korzystania i rozporządzania swoim mieniem, także w odniesieniu do mienia nabytego w toku postępowania upadłościowego, które wchodzi do masy upadłości. Wynika z tego, że przedsiębiorca, który utracił prawo do rozporządzania mieniem, nie może dokonać skutecznego przelewu wierzytelności. Kontynuacja wykonania takiej umowy będzie zatem zależała od woli syndyka i uzyskania zezwolenia rady wierzycieli lub sędziego komisarza. Konsekwentnie należy zaznaczyć, że wierzytelności powstałe i zbyte przed ogłoszeniem upadłości nie wchodzą w skład masy upadłości i będą przysługiwać faktorowi, zgodnie z przepisem art. 62 p.u.

W związku z tym, że wierzytelności powstałe po ogłoszeniu upadłości nie mogą być skutecznie przelane na faktora po ogłoszeniu upadłości, w przypadku zmaterializowania się ryzyka związanego z korektami w związku z błędnie zrealizowaną usługą lub dostawą towaru przez upadłego, regres do klienta w upadłości jest możliwy jedynie przez zgłoszenie wierzytelności do masy upadłości. Nie ma możliwości potrącenia wymagalnej zaliczki z przyszłymi należnościami, które powstałyby po ogłoszeniu upadłości faktoranta.

3.2. Windykacja wewnętrzna a zewnętrzna należności faktoringowych

Zarządzanie wierzytelnościami jest procesem biznesowym, który rozpoczyna się z chwilą nawiązania kontaktu między przedsiębiorstwem a jego kontrahentem. Sytuacja, która początkowo ma charakter relacji sprzedawca–kupujący, zmienia się następnie w układ wierzyciel–dłużnik. Układ ten jest dokumentowany zawartą umową lub złożonym zamówieniem, a następnie wystawioną na tej podstawie fakturą. Formalnie są to dokumenty wystarczające do potwierdzenia zawartej i przeprowadzonej transakcji, z praktycznego punktu widzenia istotne jest gromadzenie dodatkowo przez wierzyciela aktualnych informacji o kontrahencie, które umożliwią podjęcie działań w przypadku zaistnienia opóźnień w regulowaniu zobowiązań. Przydatne są więc wszelkie dane na temat aktualnych adresów, numerów telefonów, maili i pozostałych form kontaktu z dłużnikiem. Ich posiadanie pozwoli zaoszczędzić czas i koszty w sytuacji, gdy termin płatności minął, a kontrahent przestał odbierać korespondencję pod dotychczasowym adresem lub wyłączył telefon[42].

Mając powyższe na uwadze, sytuacja faktora wydaje się prosta w przypadku prowadzenia windykacji wobec faktoranta. To faktor dokonuje oceny sytuacji finansowej faktoranta (potocznie określa się to ocenianiem zdolności regresowej faktoranta), zbiera o nim informacje, dane, dokumenty itp. Trudności mogą pojawić się w przypadku kierowania windykacji względem dłużnika faktoringowego, gdyż bardzo istotne znaczenie mają wcześniejsze relacje biznesowe pomiędzy faktorantem a dłużnikiem faktoringowym. O ile dłużnik faktoringowy mógłby bardzo chętnie udzie-

[42] *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Warszawa: Difin, 2011, s. 174.

lać informacji i prowadzić rozmowy z faktorantem, jako jego pierwotnym partnerem biznesowym, o tyle wejście w relację z faktorem na poziom wierzyciel–dłużnik może być niezwykle trudne z uwagi na chociażby niechęć dłużnika faktoringowego do wierzyciela wtórnego, jakim staje się faktor. W związku z tym należy przeanalizować wady i zalety stosowania windykacji wewnętrznej, zewnętrznej oraz mieszanej z uwagi na to, kto jest dłużnikiem faktora, tj. sam faktorant czy może kontrahent faktoranta.

Tabela 2. Wady i zalety windykacji wewnętrznej faktora względem faktoranta-dłużnika oraz względem dłużnika faktoringowego (kontrahenta faktoranta).

Zalety	Wady
– Utrzymanie dobrych relacji z faktorantem dzięki uwzględnieniu jego potrzeb bez dodatkowych pośredników/windykatorów zewnętrznych. – Działania windykacyjne odbywają się pod pełną kontrolą faktora. – Pełny dostęp faktora do stanu prowadzonej windykacji. – Dział windykacji prowadzi działania pod stałym nadzorem faktora. – Dzięki stałemu monitoringowi zachowań finansowo-prawnych faktoranta możliwa jest szybka reakcja na zachodzące negatywne zmiany.	– Koszty stałe dotyczące utrzymania specjalistów, odpowiednie wynagrodzenia czy koszty szkoleń. – Duża pracochłonność. – Brak wyspecjalizowanych narzędzi stosowanych przez firmy windykacyjne.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Wady i zalety windykacji zewnętrznej faktora względem faktoranta-dłużnika oraz względem dłużnika faktoringowego (kontrahenta faktoranta).

Zalety	Wady
– Faktor nie ponosi kosztów stałych związanych z utrzymaniem działu windykacji. – Zewnętrzne spojrzenie i profesjonalne wsparcie w sporze z faktorantem. – Możliwe skrócenie działań windykacyjnych, o ile działania te są skierowane w odpowiednim czasie.	– Wysokie ryzyko utraty klienta-faktoranta z uwagi na często szablonowe działania windykacyjne, nieobejmujące specyfiki branży czy działalności faktoranta. – Możliwe pogorszenie relacji pomiędzy faktorantem i jego kontrahentem na skutek działań windykacyjnych zewnętrznych podmiotów, w efekcie czego istnieje ryzyko utraty klienta-faktoranta przez faktora. – Ograniczony wpływ na podejmowane czynności windykacyjne. – Ograniczona kontrola nad procesem windykacji. – Ponoszenie kosztów na rzecz podmiotów zewnętrznych prowadzących windykację w postaci prowizji za odzysk, wynagrodzenie stałe (często płatne już na etapie zgłoszenia sprawy), strata na sprzedaży wierzytelności.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Wady i zalety windykacji mieszanej faktora względem faktoranta-dłużnika oraz względem dłużnika faktoringowego (kontrahenta faktoranta).

Zalety	Wady
– Utrzymanie dobrych relacji z faktorantem i dłużnikiem faktoringowym dzięki uwzględnieniu ich wzajemnych potrzeb bez dodatkowych pośredników/windykatorów zewnętrznych. – Zewnętrzne spojrzenie i profesjonalne wsparcie w sporze z faktorantem. – Możliwe skrócenie działań windykacyjnych o ile działania te są skierowane w odpowiednim czasie. – Działania windykacyjne odbywają się pod pełną kontrolą faktora. – Pełny dostęp faktora do stanu prowadzonej windykacji. – Dział windykacji prowadzi działania pod stałym nadzorem faktora. – Dzięki stałemu monitoringowi zachowań finansowo-prawnych faktoranta, możliwa jest szybka reakcja na zachodzące negatywne zmiany. – Windykacja wewnętrzna może korzystać z pomocy zewnętrznych specjalistów w poszczególnych działaniach oraz z know-how podmiotów zewnętrznych.	– Koszty stałe dotyczące utrzymania specjalistów, odpowiednie wynagrodzenia czy koszty szkoleń. – Duża pracochłonność. – Brak wyspecjalizowanych narzędzi stosowanych przez firmy windykacyjne. – Wysokie ryzyko utraty klienta-faktoranta z uwagi na często szablonowe działania windykacyjne, nieobejmujące specyfiki branży czy działalności faktoranta. – Ponoszenie kosztów na rzecz podmiotów zewnętrznych prowadzących windykację w postaci prowizji za odzysk, wynagrodzenie stałe (często płatne już na etapie zgłoszenia sprawy), strata na sprzedaży wierzytelności.

Źródło: Opracowanie własne.

4. Zakończenie

Aby umowa faktoringowa mogła przebiegać prawidłowo, niezbędna jest prawidłowa obsługa przez faktoranta i dłużnika faktoringowego. Mowa tu przede wszystkim o uzgodnieniowym z faktorem sposobie wystawiania faktur handlowych (z odpowiednią klauzulą dotyczącą przelewu wierzytelności na faktora) oraz terminowych płatnościach na rachunek cesyjny (faktoringowy) przez dłużnika faktoringowego. Nie należy też zapominać o określeniu zasad wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a faktorem: dostarczaniu przez faktoranta dokumentów finansowych oraz wiekowania należności faktoranta, aby faktor z większą uwagą mógł określić dyscyplinę płatniczą kontrahentów. Właściwa ocena działalności operacyjnej przedsiębiorcy przez faktora jest niezwykle istotna z punktu widzenia późniejszej windykacji.

W działalności faktoringowej równie ważne, co monitoring, są także pozostałe procesy. To, czy windykacja będzie skuteczna, zależy przede wszyst-

kim od rzetelności i zgodności z powszechnie obowiązującymi przepisami dokumentów towarzyszących każdej transakcji faktoringowej, od umowy zaczynając, przez dokumenty zabezpieczeń aż do prawidłowego odzwierciedlenia warunków umownych w systemie faktoringowym.

Aby przedsiębiorstwo faktoringowe mogło funkcjonować w sposób niezachwiany i zyskowny, służby windykacyjne powinny być wyposażone we wszelkie niezbędne narzędzia. Mowa tu nie tylko o narzędziach materialnych, ale także o uprawnieniach do inspekcji terenowej u faktorantów, prewencyjnym informowaniu klientów o zagrożeniach z tytułu fraudów transgranicznych, weryfikacji i audytowaniu prawidłowości wystawiania faktur. Niezbędna w dzisiejszych realiach gospodarczych jest także współpraca z wywiadowniami oraz biurami informacji gospodarczej.

Służby windykacyjne każdego faktora powinny śledzić zmieniające się bardzo dynamicznie przepisy prawa związane z odzyskiwaniem należności. Szczególnie ważne jest tutaj śledzenie zmian w prawie restrukturyzacyjnym, które funkcjonuje dopiero od 2016 roku; znaczenie faktora oraz przepisów o przelewie wierzytelności w tych postępowaniach niedostatecznie się ugruntowało w świadomości przedsiębiorców, którzy decydują się na tego typu formę ratowania swoich biznesów przed bankructwem.

Wyniki badań prowadzonych w Polsce przez instytucje naukowo-badawcze pokazują, że tylko niewielki odsetek przedsiębiorców korzysta z faktoringu. Być może wynika to z niewiedzy przedsiębiorców, a być może z ich jeszcze ograniczonego zaufania do faktorów, które może być znacznie niższe niż do np. banków. Od transformacji gospodarczej, czyli mniej więcej od czasu, kiedy faktoring faktycznie funkcjonuje w Polsce, nie odnotowano upadłości faktoranta. Świadczy to nie tylko o dobrej kondycji finansowej samych instytucji faktoringowych, ale też o ich bardzo sprawnych procesach windykacyjnych prowadzonych przez doświadczonych ekspertów.

5. Informacje o pracy

Tytuł pracy

Specyfika windykacji należności w przedsiębiorstwie faktoringowym

Spis treści

Wprowadzenie

1. Pojęcie faktoringu i windykacji należności
1.1. Definicja faktoringu i rodzaje faktoringu
1.2. Definicja windykacji należności faktoringowych

2. Zarządzanie należnościami faktora
2.1. Monitoring należności
2.2. Oszustwa faktoringowe
2.2.1. Oszustwa transgraniczne
2.2.2. Fałszywe faktury
2.2.3. Przekierowanie płatności przez faktoranta
2.2.4. Zmowa
2.3. Sytuacja faktora w przypadku korekt i kompensat
2.4. Sytuacja Faktora-Nowego wierzyciela a biura informacji gospodarczej

3. Windykacja przymusowa należności faktoringowych
3.1. Sposoby dochodzenia roszczeń na drodze sądowej
3.1.1. Restrukturyzacja faktoranta, cesja wierzytelności, Prawo restrukturyzacyjne
3.1.2. Egzekucja komornicza a zajęcia wierzytelności
3.1.3. Upadłość faktoranta
3.2. Windykacja wewnętrzna a zewnętrzna należności faktoringowych

Zakończenie
Bibliografia

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest pokazanie specyfiki windykacji należności w przedsiębiorstwie faktoringowym. Choć windykacja kojarzy się przede wszystkim z uzyskaniem zapłaty, to jednak wskazano także szereg rodzajów ryzyka, które mogą mieć konsekwencje dla możliwości dochodzenia roszczeń. Chociaż w znaczeniu generalnym windykacja należności faktoringowych nie różni się znacząco od dochodzenia należności w przedsiębiorstwie niefinansowym, banku czy innej instytucji finansowej, to jednak z uwagi na wyjątkowość pochodzenia należności faktora, a w zasadzie na źródło lub sposób, w jaki faktor wszedł we

władanie należnością, należy z uwagą przyjrzeć się pozycji faktora jako wierzyciela „wtórnego".

Na wstępie skupiono się na definicji faktoringu oraz określeniu podstawowych ram funkcjonowania faktoringu we współczesnej gospodarce. Choć odmian lub nazw określających rodzaje faktoringu, które funkcjonują na rynku, prawdopodobnie są dziesiątki, to jednak wszystkie rodzaje faktoringu w zasadzie opierają się na trzech typach, których definicje są wprowadzeniem do tego opracowania.

Istotną część opracowania stanowią podstawowe sposoby zarządzania należnościami faktoringowymi oraz wskazanie, na jakie elementy zachowania klientów oraz dłużników faktoringowych wszystkie osoby uczestniczące w procesie faktorowania powinny zwracać uwagę. Należy w tym miejscu podkreślić, że za windykację w przedsiębiorstwie faktoringowym nie tylko odpowiadają osoby specjalnie do tego dedykowane. Szczególną czujność powinny przejawiać także obszary odpowiedzialne za kontakt i relacje z klientami, zespoły sporządzające dokumentację czy oceniające ryzyko. Pełna współpraca wszystkich obszarów zdecydowanie ograniczy poziom niespłaconych należności, występowanie oszustw czy konfliktów na linii faktor–faktorant–dłużnik faktoringowy.

Dużo miejsca poświęcono wskazaniu pozycji faktora na etapie prowadzenia windykacji przymusowej, tj. na etapie windykacyjnym, który już nie może się odbywać bez uczestnictwa organów państwowych. Autor w tej części zwracał uwagę nie tyle na sposób dochodzenia roszczeń, ile na pozycję faktora i na należności regresowe czy wynikające ze scedowanych wierzytelności po wszczęciu postępowania restrukturyzacyjnego, upadłościowego czy egzekucji komorniczej. Natomiast na koniec autor podjął dyskusję nad modelem windykacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Bibliografia

Literatura

Baron T., *Charakter prawny umowy faktoringowej*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok V (2015).

Bekas M., *Windykacja. Praktyczny poradnik dla wierzycieli*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2021.

Bożek J., *Jak egzekwować należności w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, 1994.

Chodziński D., *Pranie pieniędzy jako jedna z form działania zorganizowanych grup przestępczych*, Legionowo: Centrum Szkolenia Policji, 2012.

Fluder R., Anisimowicz M., *Faktoring a postępowanie restrukturyzacyjne – studium problemu*, „Doradca Restrukturyzacyjny" 2017, nr 2 (8).

Grzywacz J., *Faktoring*, wyd. 2, Warszawa: Difin, 2005.

Kreczmańska-Gigol K., *Opłacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*, Warszawa: Difin, 2007.

Kreczmańska-Gigol K., *Windykacja polubowna i przymusowa. Proces, rynek, wycena wierzytelności*, Warszawa: Difin, 2015.

Mazurkiewicz T., *Ryzyka w faktoringu – doświadczenie faktorów*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok VI (2016).

Podel W., *Windykacja dla wierzycieli, firm windykacyjnych i kancelarii prawnych*, Warszawa: Difin, 2014.

Popławska K., *Zarządzanie ryzykiem nadużyć zewnętrznych w transakcjach*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok XII (2022).

Szumski M., *Faktoring – definicja, uwarunkowania prawne*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok I (2011).

Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne, red. K. Kreczmańska-Gigol, Warszawa: Difin, 2011.

Netografia

https://biznesujbezpiecznie.pl/zjawisko-european-distribution-fraud-jak-nie-dac-sie-oszukac/ [dostęp: 30.06.2023]

https://direct.money.pl/artykuly/porady/na-czym-polega-windykacja,160,0,1756576 [dostęp: 19.07.2023]

https://faktoring.bnpparibas.pl/oferta/faktoring-niepelny [dostęp: 19.07.2023]

https://jaskowiak-nadra.pl/faktoring/potracenie-pomiedzy-dluznikiem-a-faktorem-cesjonariuszem/ [dostęp: 25.06.2023]

https://indos.pl/blog/faktoring-a-zajecie-naleznosci/ [dostęp: 17.07.2023]

https://kuke-finance.pl/o-faktoringu/faktoring-pelny-i-niepelny/ [dostęp: 19.07.2023]

https://mfiles.pl/pl/index.php/Oszustwo_finansowe [dostęp: 13.07.2023]

https://orestrukturyzacji.pl/2019/05/17/umowa-faktoringu-a-postepowanie-restrukturyzacyjne/ [dostęp: 17.07.2023]

https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-postepowanie-nakazowe-a-zabezpieczenie-roszczen [dostęp: 15.07.2023]

MICHAŁ WYSOCKI*

Świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce

1. Dostępność usługi faktoringowej w Polsce

1.1. Ogólne warunki dostępności usługi

Na przestrzeni ostatnich kilku lat niewątpliwie obserwujemy dynamiczny rozwój branży faktoringowej w Polsce. Porównując dane z 2022 roku do danych z roku 2021, można zauważyć, że firmy faktoringowe w naszym kraju odnotowały wzrost nie tylko obrotów, ale także wartości finansowanych faktur. Nie bez znaczenia pozostaje tu fakt, że wzrost ten nastąpił w okresie niełatwym dla ogółu przedsiębiorców: pandemia, pogorszenie sytuacji geopolitycznej w naszym regionie i wojna za wschodnią granicą wpłynęły bowiem negatywnie na kondycję ekonomiczno-finansową wielu przedsiębiorstw, jednocześnie stawiając przed nimi zupełnie nowe wyzwania.

Na takich jak powyżej przytoczone utrudnieniach w działalności przedsiębiorców niewątpliwie zyskują banki, przedsiębiorstwa okołobankowe oraz instytucje zajmujące się faktoringiem – i nic dziwnego, bo dane rynkowe są nieubłagane i wskazują, że większości opóźnień w płatnościach za faktury doświadczają firmy z sektora MŚP. Dlatego też, szczególnie dla tego rodzaju przedsiębiorców, w tak niepewnych uwarunkowaniach makroekonomicznych to właśnie faktoring staje się jednym z najbardziej pożądanych modeli finansowania.

Usługa faktoringu jest dostępna przede wszystkim dla firm dostarczających produkty, towary lub świadczących usługi, które sprzedają z odroczonym terminem płatności. W przeciwieństwie do innych form finansowania faktorzy nie postulują wysokich standardów odnośnie kondycji

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studium Magisterskie Zarządzanie finansami przedsiębiorstw.

i statusu przedsiębiorstwa oraz nie wymagają przedstawienia „twardych" zabezpieczeń. Zazwyczaj udzielają finansowania w oparciu o analizę wyciągów przedsiębiorstwa bądź plików JPK_VAT, wspartych przedłożonymi, wystawionymi przez przedsiębiorców fakturami. Podstawowym dokumentem stosowanym przez faktorów, zabezpieczającym umowę faktoringu, jest podpisany wraz z deklaracją weksel *in blanco*, który ułatwia proces odzyskiwania długu na drodze sądowej w sytuacji, gdy pojawiają się problemy ze spłatami dłużnika. Takie minimum wskazuje większość faktorów na polskim rynku w przypadku limitów do określonej kwoty. Przy zapotrzebowaniu na wysokie kwoty faktor może dodatkowo wymagać dostarczenia dokumentów finansowych, a więc bilansu, rachunku zysków i strat za ostatnie dwa zamknięte okresy obrachunkowe, jak również zaświadczeń o niezaleganiu z płatnościami w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych oraz w Urzędzie Skarbowym.

Na podstawie dziesięciu wybranych instytucji faktoringowych (tab. 1) przedstawiono porównanie warunków dostępności tej usługi, z uwzględnieniem m.in. minimalnego okresu prowadzenia działalności, dostępnego limitu finansowania czy akceptowalnych terminów płatności.

Tabela 1. Wybrane warunki dostępności dziesięciu instytucji faktoringowych.

Instytucja finansowa	Minimalny okres prowadzenia działalności	Dostępny limit finansowania w PLN	Akceptowalne terminy płatności	Produkty	Grupa docelowa
Faktoria	6 miesięcy	min. 100.000, max. 10.000.000	do 120 dni	krajowy/eksportowy (pełny oraz niepełny), odwrotny, cichy, in-house faktoring, Spingo	MŚP
PragmaGO	od 1. dnia działalności	min. 50.000, max. 15.000.000	do 90 dni	krajowy/eksportowy (pełny oraz niepełny), odwrotny, pojedyncze faktury, Embedded Finance, finansowanie podatków	mikroprzedsiębiorstwa, MŚP
SMEO	od 1. dnia działalności	min. 15.000, max. 2.000.000	do 90 dni	wierzytelnościowy, pojedyncze faktury	mikroprzedsiębiorstwa, MŚP
BOŚ faktoring	12 miesięcy	nd.	nd.	krajowy i zagraniczny z regresem, z polisą, odwrotny	małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (korporacje)

Instytucja finansowa	Minimalny okres prowadzenia działalności	Dostępny limit finansowania w PLN	Akceptowalne terminy płatności	Produkty	Grupa docelowa
Pekao Faktoring	12 miesięcy	nd.	do 90 dni	krajowy i zagraniczny (pełny oraz niepełny), odwrotny, importowy, indywidualne programy finansowania	małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (korporacje)
eFaktor	od 1. dnia działalności	max. 15.000.000	nd.	faktoring pełny oraz niepełny dla jednostek krajowych i zagranicznych, odwrotny, pojedyncze faktur	MŚP
BNP Paribas Faktoring	18 miesięcy	nd.	nd.	pełny oraz niepełny dla jednostek krajowych i zagranicznych, odwrotny, cichy, Pan Europen, Multi-local, Data faktoring	małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (korporacje)
Alior Bank Faktoring	min. 10 miesięcy (rok obrachunkowy)	min. 50.000, max. 5.000.000	do 90 dni	faktoring pełny oraz niepełny dla jednostek krajowych i zagranicznych, odwrotny, samorządowy	małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (korporacje)
Santander Faktoring	12 miesięcy	nd.	do 90 dni	faktoring pełny oraz niepełny dla jednostek krajowych i zagranicznych, odwrotny, indywidualne programy finansowania dostawców	małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (korporacje)
mFaktoring	nd.	nd.	do 120 dni	pełny oraz niepełny dla jednostek krajowych i zagranicznych, odwrotny	nd.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych na firmowych witrynach internetowych faktorów.

Za warunek podstawowy uzyskania finansowania należy uznać przede wszystkim minimalny dopuszczalny okres prowadzenia działalności. Większość instytucji finansowych wymaga bowiem od firm, aby te działały na rynku co najmniej rok; można znaleźć i takie, w których przedsiębiorca otrzyma finansowanie dopiero po 1,5 roku działalności. Mając jednak na względzie coraz większą konkurencję na rynku faktorów, a więc coraz większą liczbę firm, które w swojej ofercie mają finansowanie za pomocą faktoringu, szczególnie niewysokich limitów, właściwie każdy przedsiębiorca ma szansę skorzystać z takiego produktu, nie posiadając przy tym ugruntowanej pozycji na rynku.

Z racji swojego statusu banki oferujące faktoring poddawane są ścisłym przepisom i regulacjom przez organy nadzoru finansowego, które mogą domagać się stosowania przez nie określonych standardów oraz utrzymywania ryzyka kredytowego na rygorystycznie określonym poziomie. W takim przypadku wymagania co do okresu prowadzenia działalności są największe z dostępnych na rynku usług faktoringowych i w większości przypadków wynoszą od roku w górę. Instytucje okołobankowe, w szczególności prywatne firmy wyspecjalizowane w oferowaniu faktoringu, walcząc na konkurencyjnym rynku, ze względu na swoją mniejszą reputację starają się redukować próg ryzyka i to właśnie w takich instytucjach klienci zainteresowani usługą, prowadząc działalność krócej niż 12 miesięcy, powinni szukać oferty dla siebie.

Minimalny okres prowadzenia działalności nie jest jednak jedynym kryterium dostępności, z jakim może spotkać się przedsiębiorca, chcąc skorzystać z faktoringu. Faktor rozpatrujący wniosek potencjalnego klienta analizuje również wielkość obrotów generowanych przez przedsiębiorstwo. Wnioskowany przez potencjalnego klienta limit finansowania naturalnie musi zatem znajdować odzwierciedlenie w obrotach, które kreuje ze swoimi kontrahentami, tak aby zapewnić firmie udostępniającej kapitał na jego utylizację. Na rodzimym rynku dostępne limity finansowania zaczynają się od 15.000 PLN i często, szczególnie w przypadku instytucji bankowych, nie posiadają maksymalnego pułapu. Oznacza to, że zarówno polskie firmy z małymi przychodami rzędu 50.000 PLN, a nawet 15.000 PLN miesięcznie, jak i największe korporacje zarządzające przychodami miesięcznymi rzędu kilkunastu milionów, są w stanie zapewnić sobie odpowiednie finansowanie faktoringiem.

Gdy mowa o dostępności faktoringu w Polsce, nie sposób nie wspomnieć o terminach płatności akceptowalnych przez faktorów. Odnosząc się do tabeli 1, możemy zauważyć, że większość instytucji finansowych, bez względu na sektor, w którym się znajdują, akceptuje standardowo wierzytelności z terminami płatności do 90 dni. W rzeczywistości, w przypadku faktoringu akceptowalne terminy płatności sięgają aż 180 dni. Warto więc zwrócić uwagę, że firmy faktoringowe mogą mieć różne polityki dotyczące akceptowanych terminów płatności i pomimo tego, że terminy 90-dniowe są jednymi z najczęściej spotykanych w praktyce, nie są jedynym możliwym wariantem. Nakreślone standardy nie oznaczają bowiem, że faktorzy wskazani w tym aspekcie dostępności nie są elastyczni. Pomimo tego decyzje

o finansowaniu wierzytelności wykraczające poza standard będą każdorazowo rozważane indywidualnie.

Należy pamiętać, że im dłuższy termin płatności, tym większe ryzyko niewypłacalności dłużnika. Biorąc pod uwagę opóźnienia w spłatach ze strony kontrahentów, które w węższej perspektywie będą z pozoru wydawać się nieznaczące, tj. np. opóźnienia 10-dniowe, w szerszej perspektywie, w przypadku wierzytelności z terminem płatności 90 dni, będą oznaczać zamrożenie kapitału instytucji finansującej na okres 100 dni. W dostępnych źródłach trudno znaleźć wzmianki odnoszące się do dolnego ograniczenia, zaś dla faktora najważniejszą kwestią jest, aby wierzytelność pozostawała niewymagalna w momencie zgłoszenia do finansowania.

Podsumowując powyższy aspekt dostępności, biorąc pod uwagę, że w transakcjach handlowych, co do zasady, najczęściej spotyka się terminy oscylujące w granicach od 30 do 90 dni, należy stwierdzić, że faktorzy w Polsce odpowiednio dostosowali swoje wymagania do potrzeb rynkowych.

Z portfela oferowanych usług, na przykładzie dostępności produktowej faktorów z tabeli 1, wynika, że polscy przedsiębiorcy mają do wyboru pełny wachlarz produktów finansowania działalności faktoringiem. W każdej instytucji finansowej podstawę oferty stanowi faktoring krajowy oraz zagraniczny w wariancie z ubezpieczeniem lub bez, a dodatkowo większa część instytucji udostępniających kapitał umożliwia także skorzystanie z faktoringu zakupowego (odwrotnego) bądź cichego (tajnego). Alternatywne formy finansowania faktoringiem są elementem wyróżniającym poszczególne firmy, które starają się wyjść przed szereg. W rezultacie, dzięki temu, przedsiębiorcy mają możliwość skorzystania z takich rozwiązań, jak: Data faktoring, in-house faktoring, finansowanie pojedynczych faktur, faktoring Pan Europen czy spersonalizowane narzędzia oferujące odroczenia płatności dla branży e-commerce pod nazwami własnymi.

Żadne spośród faktorów w tabeli 1, w swoich ofertach dostępnych w mediach internetowych, nie wskazało wyłączenia z możliwości finansowania szczegółowo zaklasyfikowanych działalności. Jednakże, bez wątpienia, na rynku krajowym znajdziemy instytucje faktoringowe, które specjalizują się w finansowaniu konkretnych branż z racji posiadanego know-how bądź ukierunkowanych działań marketingowych. Wykluczenia branżowe w faktoringu, jeśli występują, są wynikiem analizy ryzyka dokonywanej przez faktorów i mogą się od siebie różnić, w zależności od indywidualnych polityk, strategii czy aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się gospodarka krajo-

wa. Mimo tego wciąż nie powoduje to problemu z dostępnością do finansowania, ponieważ stale rosnąca konkurencja na rynku faktorów prowadzi do sytuacji, w której ograniczenia faktorów o mniejszej tolerancji na ryzyko i stabilnej pozycji na rynku tworzą szanse dla faktorów o większym apetycie na ryzyko, realizującym strategię dynamicznego wzrostu.

Gdy mowa o dostępności faktoringu w Polsce, na koniec warto podsumować docelowe sektory przedsiębiorstw wybierane przez faktorów, które stanowią podstawę tworzenia strategii opartej na dostosowaniu wyżej opisanych kryteriów. Główną grupą docelową instytucji faktoringowych w Polsce bez wątpienia jest sektor MŚP. Z danych raportu o stanie sektorów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2023 roku Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że stanowi on 99,8%[1]. Nic więc dziwnego, że oferty faktorów głównie kierowane są właśnie do tego sektora, ponieważ to w nim najczęściej występuje potrzeba szybkiego dostępu do środków pieniężnych, jednocześnie przy ograniczonej zdolności kredytowej. Na przykładzie wyselekcjonowanych faktorów i przewidzianych przez nich, zawartych w tabeli 1, warunków dostępności można postawić wniosek, że najliczniejsza grupa przedsiębiorstw w Polsce jest kompleksowo zaopiekowana już od pierwszego dnia prowadzenia działalności, a luka w tym zakresie, jakiej możemy się dopatrywać, występuje w przypadku dużych przedsiębiorstw. Oferty do tej grupy przedsiębiorców kierują głównie banki, stosujące rygorystyczne podejście do analizy zdolności kredytowej. W efekcie może to prowadzić do sytuacji, w której duże przedsiębiorstwo, w momencie pogorszonej sytuacji finansowej, potencjalnie może zostać pozbawione możliwości skorzystania z faktoringu z uwagi na brak na rynku szerszej oferty kierowanej do tej grupy ze strony „pozabankowych" faktorów.

1.2. Wpływ zakazów cesji wierzytelności na rozwój branży faktoringowej

W polskim prawie cesja została zdefiniowana w art. 509 Kodeksu cywilnego i zgodnie z jego § 1 wierzyciel może bez zgody dłużnika przenieść wierzytelność na osobę trzecią (przelew), chyba że sprzeciwiałoby się to ustawie, zastrzeżeniu umownemu albo właściwości zobowiązania. Jednocześnie, wraz

[1] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2023)*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2023, s. 6.

z wierzytelnością, przechodzą na nabywcę wszelkie związane z nią prawa, w szczególności roszczenie o zaległe odsetki (§ 2)[2].

Cesja wierzytelności to zatem nic innego jak przeniesienie prawa do roszczeń z tytułu określonej wierzytelności z wierzyciela na inną osobę lub podmiot. Preferowaną formą umowy cywilnoprawnej cesji jest forma pisemna, która jest obowiązkowa szczególnie w przypadku, gdy wierzytelność stwierdzono na piśmie. Polskie przepisy nie określają szczegółowego wzoru umowy cesji. Powszechnie przyjmuje się, że powinna ona zawierać dokładny opis wierzytelności, a także stosunku prawnego, z którego wynika. Do najważniejszych elementów umowy cesji zaliczamy także: miejsce i datę zawarcia umowy, nazwę usług i produktów, które zostały ujęte na fakturze, wartość brutto z faktury, dane stron zawierających umowę – cedenta i cesjonariusza, wskazanie momentu (daty) przeniesienia prawa do wierzytelności, termin płatności za fakturę, opcjonalnie – wskazanie strony, która jest odpowiedzialna za poinformowanie dłużnika o dokonaniu cesji długu oraz pisemny podpis cedenta i cesjonariusza. Ponadto wskazuje się, aby do umowy zostały dołączone dokumenty, z których wynika istnienie danej wierzytelności, np. umowy współpracy z kontrahentem (dłużnikiem), oraz dokumenty potwierdzające odbiór towaru lub usługi, w tym protokoły zdawczo-odbiorcze i listy transportowe. Jednocześnie cesja długu w faktoringu nie wiąże się z analizą zdolności kredytowej przedsiębiorcy ani koniecznością zabezpieczania umowy i zawierana jest na czas nieokreślony.

Polskie przepisy nie przewidują wymogu uzyskania zgody dłużnika na cesję wierzytelności, chyba że sprzeciwiałoby się to ustawie, zastrzeżeniu umownemu albo właściwości zobowiązania. W przypadku gdy ww. nie występują – nie nakładają na żadną ze stron (cedenta, cesjonariusza) obowiązku poinformowania dłużnika o zawarciu umowy o przeniesienie praw. Wówczas mówimy o cesji cichej (tajnej), która – z uwagi na stosunkowo wysokie koszty – jest dość rzadko stosowana. Dłużnik, który nie zostanie poinformowany o cesji, nie będzie znał danych nowego wierzyciela, co z kolei uniemożliwia mu spłacenie zobowiązania na rzecz właściwego podmiotu. Pomimo tego należność za fakturę może przelać na rachunek bankowy firmy, która była jej wystawcą. Dlatego też w Polsce znacznie częściej spotyka się jawną formę cesji wierzytelności (otwartą), która zakłada zawiadomienie dłużnika o przekazaniu prawa do roszczeń. Dzięki temu ma on dostęp do danych firmy faktoringowej, na rzecz której powinien przekazać środki

[2] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2023 r., poz. 1933 t.j.).

za nieopłaconą fakturę, a faktor czuje się bezpieczniej, potwierdzając, na jaki numer rachunku mają trafić pieniądze[3].

Zakaz cesji wierzytelności niewątpliwie jest zgodny z prawem i taki zapis w umowie między dwoma podmiotami jest konsekwencją zasady swobody umów – wówczas wierzytelności nie można przekazać innej firmie, np. faktoringowej. W większości przypadków cesja jest zgodna z prawem, a zatem możliwa i dopuszczalna. Umowne zapisy o zakazie cesji czy braku możliwości przenoszenia wierzytelności na osobę trzecią mogą pojawiać się w umowach handlowych, kontraktach, a także zleceniach. Jednakże nie wykluczają one automatycznie możliwości zawarcia umowy faktoringowej. Dlatego też wymagane jest uzyskanie od kontrahenta zgody na przeniesienie wierzytelności na osobę trzecią, tj. wyrażenie zgody na faktoring, i w konsekwencji – zapłata za scedowane faktury do faktora, zamiast do ich wystawcy[4].

W umowie ze swoim klientem dłużnik może zastrzec, że nie wyraża zgody na cesję wierzytelności. Taki zapis często narzucany jest kontrahentom przez dużych przedsiębiorców. Wówczas cesja długu przeprowadzona pomimo takiego zapisu będzie nieważna. Potwierdził to w swoim wyroku Sąd Najwyższy, stwierdzając, że „skoro można w umowie wyłączyć możliwość przelewu wierzytelności, to tym bardziej dopuszczalne jest umowne ograniczenie cesji, np. przez wskazanie konkretnego podmiotu, na rzecz którego przelew może być dokonany. W takim przypadku cesja na rzecz innej osoby czy firmy nie będzie skuteczna”[5].

Co więcej, polskie orzecznictwo dopuszcza dokonanie cesji wierzytelności przyszłych, a więc zobowiązań nieistniejących jeszcze w chwili zawarcia umowy o przekazanie praw do roszczeń. Wierzytelność przyszła może dotyczyć zawartych pomiędzy kontrahentami umów, które zaczną obowiązywać, z zastrzeżeniem terminu lub przy spełnieniu określonych warunków, np. uzyskania finansowania czy zgody określonych instytucji na inwestycję. W transakcjach faktoringowych firmy oraz kontrahenci stosują zakaz cesji, aby nie stracić kontroli nad relacją ze swoim klientem, i w ten sposób wykorzystują swoją przewagę w myśl zasady: większy może więcej. Być może to także wyraz strachu przed konsekwencjami, jakie mogą wyniknąć z nie-

---

[3] K. Górniak, *Skuteczność umownych ograniczeń przelewu wierzytelności*, Warszawa: Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, 2021, s. 45–46.

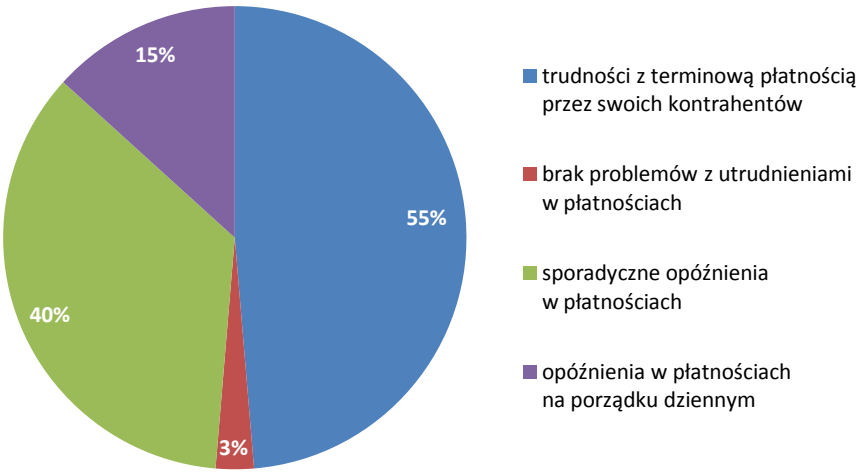
[4] Ibidem, s. 46.

[5] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 stycznia 2017 r., IV CSK 116/16, [on-line:] http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/iv%20csk%20116–16–1.pdf [dostęp: 14.04.2024].

terminowej zapłaty za fakturę, bądź przejaw swobody możliwości zarządzania swoim terminem płatności i wydłużania go przy wykorzystaniu kredytu kupieckiego.

Ogólnopolskie badanie, przedstawione na rys. 1, przeprowadzone przez IMAS International na zlecenie Kaczmarski Group w grudniu 2023 roku na grupie 620 firm z sektora MŚP, wskazuje, że zatory płatnicze i opóźnienia w terminowym regulowaniu faktur są problemem dotykającym znaczną część firm z sektora MŚP.

Rys. 1. Zatory płatnicze w sektorze MŚP w 2023 roku.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ogólnopolskiego badania „2024 rok z perspektywy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw", IMAS International, 2023, [on-line:] https://kaczmarskigroup.pl/aktualnosci/polowa–firm–dostaje–swoje–pieniadze–z–opoznieniem–choc–moglyby–je–miec–natychmiast [dostęp: 14.04.2024].

Aż 55% przedsiębiorstw doświadcza trudności z terminową płatnością przez swoich kontrahentów. Jedynie 3% firm deklaruje brak problemów z opóźnieniami w płatnościach. Dla 15%, takie sytuacje stanowią codzienność, a dla kolejnych 40% występują sporadycznie. Pomimo tego, że konsekwencje zatorów płatniczych są dotkliwe dla większości firm, to niewiele z nich planuje rezygnować z odroczonych terminów płatności na fakturach. Zapytane o plany na 2024 rok, aż 42% firm z sektora MŚP nie zamierza wprowadzać zmian w terminach płatności faktur.

Wprowadzenie do umowy zakazu cesji blokuje klientowi dostęp do finansowania, a tym samym skazuje go niejako na problemy z płynnością finansową. Wpływa też negatywnie na konkurencyjność klienta, który nie ma możliwości oferowania długich terminów płatności przy jednoczesnym zakazie cesji blokującym skorzystanie z faktoringu. Wiele przedsiębiorców uważa cesję wierzytelności za niekorzystną, przez co jej zakaz często stanowi element negocjacyjny umowy. Ponadto kontrahenci często sami deklarują wcześniejszą zapłatę pod warunkiem, że w umowie znajdzie się zapis mówiący o zakazie cesji. Takie zachowania wpływają niekorzystnie na przedsiębiorstwa, ponieważ uniemożliwiają korzystanie z zewnętrznego finansowania. Stosowanie zakazów cesji przez duże przedsiębiorstwa stało się na tyle standardowe w kontraktach, że dochodzi też do sytuacji, w której przedsiębiorcy dowiadują się o zakazie cesji w ich kontrakcie dopiero w momencie pojawienia się potrzeby sfinansowania bądź windykacji wierzytelności[6]. Takie sytuacje wynikają z przeoczenia zapisu na etapie negocjacji warunków lub braku u przedsiębiorców świadomości jego działania.

Od pewnego czasu Polski Związek Faktorów postuluje do polskiego ustawodawcy o zniesienie ograniczeń do swobodnego zarządzania wierzytelnościami, mając na celu głównie nowelizację Kodeksu cywilnego w tym zakresie, co pozwoliłoby wierzycielom na korzystanie z prawa do cesji wierzytelności. W rezultacie 8 grudnia 2022 roku weszła w życie nowelizacja Ustawy o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych. Między innymi postanowienia umowne, które wyłączają lub uwarunkowują możliwość przeniesienia wierzytelności należących do mikro-, małych lub średnich przedsiębiorstw (MŚP), tracą swoją ważność w stosunku do dużych firm, zgodnie z ustalonymi zasadami. Aby skorzystać z tego przepisu, konieczne jest nieuregulowanie takiej należności w wyznaczonym terminie.

Nowelizacja ta nie rozwiązuje jednak w zupełności problemów związanych z cesją wierzytelności. Przedsiębiorca ma możliwość przeniesienia wierzytelności w stosunku do dużej firmy, jeśli ta nie zapłaci w terminie płatności – a zatem, gdy powstaje dług. Takie wierzytelności jak najbardziej nadają się do przekazania firmie windykacyjnej, jednak wciąż nie pozwoli to na skorzystanie z finansowania przez przedsiębiorstwo, ponieważ fakto-

[6] *Uwolnić faktury od zakazu cesji*, „Puls Biznesu", [on-line:] www.pb.pl/uwolnic–faktury–od–zakazu–cesji–959192 [dostęp: 14.04.2024].

rzy akceptują wierzytelności niewymagalne, których termin płatności nie upłynął[7].

Zawarcie w umowie zakazu cesji stanowi zabezpieczenie tylko dla jednej ze stron. Z takiego rozwiązania najczęściej i najchętniej korzystają więc duzi przedsiębiorcy, mający przewagę nad mniejszymi. W rzeczywistości firmy z sektora MŚP nie mają żadnych możliwości negocjacyjnych, aby móc umówić się z innym kontrahentem. Z kolei dla przedsiębiorców, którzy zapis o zakazie cesji wierzytelności umieszczają w umowie, stanowi to swego rodzaju zabezpieczenie, nawet w sytuacji chwilowego braku spłaty środków. Jednocześnie oznacza to dla nich nie tylko możliwość dyktowania warunków, ale przede wszystkim mniejszą ilość formalności, z uwagi na brak potrzeby zmiany konta płatności czy sposobu księgowania.

Zakaz cesji, często umieszczany w draftach umów, które dostawcy z sektora MŚP otrzymują od dużych kontrahentów, stał się kartą przetargową w rękach dużych przedsiębiorstw. Firma podpisująca umowę zawierającą zapis dotyczący zakazu cesji traci bowiem możliwość przekazywania faktur do faktoringu, a tym samym pozbawia się drogi do finansowania w sytuacji sprzedaży z długim terminem płatności. Trzeba mieć na uwadze, że firmy faktoringowe mogą włączać się w negocjacje z silniejszymi kontrahentami i operować odpowiednimi argumentami przemawiającymi za usunięciem zakazu cesji. Podjęte odpowiednio wcześnie rozmowy z kontrahentem mogą finalnie doprowadzić do usunięcia zakazu cesji z umowy.

Polski potencjał rozwojowy wciąż jest ograniczany barierami w rozwoju instrumentów finansowych, takich jak opierający się na cesji wierzytelności faktoring. Instytucja ta jest niezwykle ważna w sytuacji rozwoju kontaktów handlowych poza obszarem Unii Europejskiej, gdzie polskie firmy potrzebują wsparcia finansowego, aby móc zabezpieczyć swoje interesy. Obecnie, przy tak dobrej koniunkturze gospodarczej, nie jest wskazane „hamowanie" w postaci zakazu cesji wierzytelności, zwłaszcza że polskie firmy mają relatywnie małe zasoby własne, a także dość utrudniony dostęp do finansowania mało elastycznym kredytem bankowym. To z kolei grozi (na poziomie krajowym) spadkiem produkcji i konsumpcji, przede wszystkim w sektorze B2B, który w dużej mierze także odpowiada za poziom inwestycji wewnętrznych. Z kolei na poziomie międzynarodowym ogranicza konkurencyjność naszych firm wobec rywalizujących podmiotów zewnętrznych,

[7] Ustawa z dnia 8 marca 2013 r. o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych (Dz.U. z 2023 r., poz. 1790).

które na szeroką skalę korzystają z tej formy „ubezpieczania" transakcji. Zdaje się zatem, że cesja wierzytelności raczej sprzyja swobodzie obrotu gospodarczego, stanowiąc doskonałe uzupełnienie zestawu regulacji chroniących krajowe podmioty gospodarcze oraz stwarzających im warunki do innowacyjnego rozwoju.

Na tym polu polscy przedsiębiorcy zmuszeni są zmierzyć się z barierą, jaką stwarza im polskie prawo, a więc stosowaniem w umowach przez zamawiających zakazu cesji wierzytelności.

2. Faktoring jako sposób finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstwa

2.1. Koszt pozyskania i wykorzystania faktoringu

Świadomość na temat kosztów źródeł finansowania stanowi kluczowy element w procesie oceny efektywności, a w dalszej kolejności także wyboru odpowiedniej formy finansowania bądź doboru kilku z nich, tak aby uzbroić przedsiębiorstwo w narzędzia do prawidłowego funkcjonowania. Dokonując analizy kosztów, należy zidentyfikować opłaty związane z poszczególnymi etapami, takimi jak: nabywanie, utrzymywanie oraz zbywanie wybranego instrumentu finansowego.

Z racji specyfiki umowy faktoringowej (nienazwanej) koszty faktoringu mogą się różnić w zależności od klienta i dostawcy usług faktoringowych. Na przestrzeni lat wyklarowały się jednak pewne standardy, którymi posługują się faktorzy, w taki sposób, aby klienci mieli możliwość porównania ofert dostępnych na rynku.

Powszechnie wiadomo, że faktorzy pobierają opłaty przy okazji sprzedaży każdego oferowanego przez siebie produktu, najczęściej w postaci prowizji, np. za przyznanie limitu lub udzielenie finansowania. Wyżej wspomniana opłata w cennikach firm faktoringowych najczęściej przyjmuje nazwę prowizji przygotowawczej bądź powitalnej i stanowi procent wartości przyznanego limitu, a pobierana jest w momencie uruchomienia finansowania oraz w każdą rocznicę podpisania umowy lub za jej odnowienia, w zależności od tego, czy faktor oferuje umowę na okres 12 miesięcy, czy też na czas nieokreślony. Opłata ta może wynosić od 0,1% limitu dla klientów korporacyjnych w przypadku oferty faktorów bankowych, nawet do 4% przy przedsiębior-

stwach z segmentu MŚP szukających rozwiązania w instytucjach prywatnych specjalizujących się w faktoringu.

Drugim nieodłącznym elementem kosztów finansowania działalności faktoringiem jest prowizja operacyjna, zwana zamiennie prowizją faktoringową, wyrażona w wartości procentowej od faktury brutto zgłoszonej do finansowania i pobierana przez faktora z góry od wypłacanej zaliczki na poczet finansowania. Sposób naliczania opłat z tego tytułu jest uzależniony od instytucji faktoringowych, które oferują progi procentowe zależne od terminu płatności dla 30-dniowych, 60-dniowych bądź 90-dniowych faktur.

Innym, znacznie atrakcyjniejszym rozwiązaniem, w dodatku coraz liczniej oferowanym przez faktorów, jest naliczanie prowizji w stawkach dziennych za realny okres korzystania z usługi. Oznacza to, że jeżeli faktura z terminem płatności 30 dni zostanie sfinansowana w 6. dniu od dnia jej wystawienia, to wówczas koszt zostanie naliczony za okres pozostałych do terminu płatności 24 dni. Niezależnie od sposobu naliczania, wartość tej prowizji wynosi często od 0,5% do 3% wartości faktury.

Obecnie na rynku sporadycznie występują jeszcze oferty, w których faktorzy proponują rozwiązania abonamentowe, gdzie klient płaci stałą kwotę miesięczną zamiast procentu od wartości finansowanych faktur. W każdym przypadku taka forma prowizji faktoringowej może być jednak droższa od klasycznego naliczania, z uwagi na trudności w określeniu jej opłacalności dla obu strony umowy.

Trzecim elementem kosztu faktoringu są odsetki składające się ze stopy WIBOR, LIBOR bądź EURIBOR, kształtujące się w zależności od waluty finansowania, dodatkowo, w niektórych przypadkach, powiększone o punkty procentowe rozumiane jako marża faktora. Praktyka ta jest jednak coraz rzadziej stosowana, a całość marży pożyczkodawcy kapitału przenoszona jest do wyżej wspomnianej prowizji operacyjnej, dzięki czemu koszty dla klienta stają się bardziej przejrzyste. Metoda naliczania odsetek interpretowana jest przez usługodawcę w różny sposób – mogą one różnić się momentem pobierania: z dołu, za każdy rzeczywisty dzień finansowania, lub z góry, za konkretny okres. Powszechnie liczone są procentowo od wartości wypłacanej zaliczki, w wyjątkowych przypadkach znajdziemy jednak na rynku faktorów pobierających je od całości wartości faktury.

W przypadku wyboru faktoringu pełnego przedsiębiorca będzie mieć również do czynienia z prowizją za przejęcie ryzyka niewypłacalności kontrahenta. Koszt tej usługi wyrażany jest w punktach procentowych od wartości wierzytelności, a następnie doliczany do wyżej omawianych składo-

wych kosztu faktoringu. Powszechnie wynosi on od 0,1% do 1% wartości wierzytelności.

Dodatkowo faktor może obciążyć przedsiębiorcę kosztami wynikającymi z opóźnienia lub przeterminowania spłaty przez kontrahenta, a także opłatami wynikającymi z prowadzenia windykacji, a więc: odsetkami za opóźnienie w spłacie należności wynikających z umowy, monitami do odbiorcy w różnych formach, czy też opłatami za przygotowanie wezwań sądowych do zapłaty skierowanych do odbiorcy.

Kolejnym elementem możliwym do wystąpienia w umowach faktoringowych jest prowizja za brak wykorzystania przyznanego limitu. Polega ona na ustaleniu minimalnego procentowego wykorzystania limitu w okresie rozliczenia, jaki zostanie zastosowany: miesięczny, kwartalny lub inny, zgodny z polityką faktora, konieczny do kontroli przez klienta. W razie przekroczenia limitu doliczony zostanie kolejny koszt, określony indywidualnie z klientem na etapie negocjacji warunków.

Oprócz wyżej wspomnianych kosztów dostawca finansowania może ponadto naliczać różnego rodzaju opłaty administracyjne, np. za: dostęp do systemu, przygotowanie aneksu do umowy, przyśpieszony przelew ze środkami finansującymi bądź dostarczenie spersonifikowanego raportu. Na koniec należy także zwrócić uwagę na opłaty związane ze zbywaniem faktoringu, które mogą znaleźć się w cenniku faktora. Może do nich należeć przykładowo opłata za rozwiązanie umowy przed jej upływem czy też opłata likwidacyjna liczona od dnia wypowiedzenia do dnia spłaty zaległości na rzecz faktora.

Łączne koszty, jakie będzie zmuszony ponieść przedsiębiorca, finalnie zależą od rodzaju produktu, jaki wybierze. Przede wszystkim będą uzależnione od wartości wierzytelności, długości okresu, jaki przypada od daty wypłaty środków do otrzymania zapłaty przez faktora, czy wreszcie – kondycji finansowej firmy.

Przykładową kalkulację dla przedsiębiorcy zainteresowanego usługą faktoringu z regresem (bez przejęcia ryzyka) przeprowadzono na podstawie konkretnej oferty jednej z instytucji faktoringowych, która anonimowo zgodziła się na jej udostępnienie. Koszty usługi składają się z prowizji przygotowawczej, pobieranej od wartości nadanego limitu, wynoszącej 2%, prowizji operacyjnej za wykup faktury w wysokości 0,03%, naliczanej dziennie od dnia wypłaty środków do terminu płatności (naliczana z góry), oraz odsetek dyskontowych WIBOR 1M bez dodatkowej marży, również liczonych z góry, jednakże od wartości wypłaconej zaliczki. Przedsiębiorca

wskazał zapotrzebowanie na limit 1.000.000 PLN i na podstawie kontraktów ze swoimi dostawcami miał wystawiać 4 faktury miesięcznie w wysokości 200.000 PLN, każda z 30-dniowym terminem płatności. Oznacza to, że klient w roku planuje wystawić 48 faktur o łącznej wartości 9.600.000 PLN. Kalkulację kosztów faktoringu przedstawiono w tabeli 2, przy założeniu WIBOR 1M = 5,83%[8], utrzymującego się na stałym poziomie przez cały okres trwania umowy, oraz przy terminowej spłacie wierzytelności przez kontrahentów w terminie płatności (brak odsetek za opóźnienie).

Tabela 2. Kalkulacja rocznych kosztów faktoringu na podstawie oferty anonimowej instytucji faktoringowej.

Komentarz	Obliczenia	Wynik
Koszty dla pojedynczej faktury		
Prowizja przygotowawcza	1.000.000 PLN × 2%	20.000 PLN
Prowizja operacyjna od 1 faktury	0,03% × 30 dni = 0,9% 0,9% × 200.000 PLN	1.800 PLN
Odsetki (WIBOR 1M)	(5,83%/365) × 30 dni = 0,48% 0,48% × 90% × 200.000 PLN	864 PLN
Koszt sfinansowania pojedynczej faktury	1.800 PLN + 864 PLN	2.664 PLN
% wartości faktury	2.664 PLN / 200.000 PLN	1,33%
Koszty roczne finansowania		
Kwota wypłaconej zaliczki w roku (z tytułu 48 faktur)	48 × 200.000 PLN × 90%	8.640.000 PLN
Prowizja od wartości 48 faktur	48 × 200.000 PLN × 0,9%	86.400 PLN
Odsetki (WIBOR 1M) od 48 faktur	0,48% × 8.640.000 PLN	41.472 PLN
Łączne opłaty roczne bez prowizji przygotowawczej	86.400 PLN + 41.472 PLN	127.872 PLN
Łączny koszt opłat rocznych z prowizją przygotowawczą	127.872 PLN + 20.000 PLN	147.872 PLN
% wartości faktur sfinansowanych	2.664,00 PLN / 200.000 PLN	1,33%
Łączne koszty % w skali roku		
Łączne koszty z tytułu sprzedaży 48 faktur	127.872 PLN / (8.640.000 – 127.872) PLN	1,5%

[8] Serwis finansowo-biznesowy bankier.pl, [on-line:] www.bankier.pl/mieszkaniowe/stopy–procentowe/wibor [dostęp: 4.04.2024].

Komentarz	Obliczenia	Wynik
Rzeczywiste koszty w skali roku bez prowizji przygotowawczej	$[\left(1+\left(\frac{1{,}50}{100}\right)\right)^{12}-1]$	19,56%
Rzeczywiste koszty w skali roku z uwzględnieniem prowizji przygotowawczej	(19,56 + 2) / (100 – 2)	22%

Źródło: Opracowanie własne.

Z obliczeń wynika, że roczny koszt sfinansowania 48 faktur o łącznej wartości 9.600.000 PLN, przy podanych wyżej założeniach, wyniesie około 147.872 PLN. Kalkulacja ta przedstawia obliczenia zaledwie w stosunku do podstawowych elementów kosztów faktoringu, jakimi są: prowizja przygotowawcza, prowizja operacyjna (faktoringowa) oraz odsetki. Jak zauważa D. Podedworna-Tarnowska: „Zaprezentowanie uniwersalnej formuły podanej w formie matematycznej, która umożliwiłaby wskazanie opłacalności faktoringu na tle innych form bieżącego refinansowania wierzytelności, nie jest w praktyce proste”[9]. Rzeczywistą wartość kosztów faktoringu należy dodatkowo powiększyć o koszty przedstawione przedsiębiorstwu indywidualnie, które uwzględniają opłaty administracyjne oraz ewentualne odsetki za opóźnienia w płatnościach odbiorców – trudne do przewidzenia jeszcze na etapie analizy oferty. Na koszt faktoringu wpłynie również postawa przedsiębiorcy i jego decyzje gospodarcze związane z przyśpieszonym otrzymaniem środków finansowych. Jeśli skorzysta z nich do przedwczesnego opłacenia swoich dostawców, może tym samym wynegocjować upusty. W takiej sytuacji, aby uzyskać jego realny wynik, uzyskany procent powinien odjąć od kosztów faktoringu.

Nie ulega zatem wątpliwości, że zagwarantowanie sobie bezpieczeństwa, a przy tym wygodnego źródła finansowania czy wsparcia w procesie zarządzania należnościami, co oferuje faktoring, może okazać się dość kosztowne. Z drugiej strony, nie sposób obiektywnie wycenić, jaką wartość dla przedsiębiorców posiada minimalizacja ryzyka związanego z niewypłacalnością kontrahentów oraz jak skutecznie wykorzystają środki w celu zminimalizowania swoich kosztów. Ostatecznie w każdym z wypadków decy-

[9] D. Podedworna-Tarnowska, *Faktoring w Polsce – szanse i zagrożenia rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2007, s. 126.

zja o tym, czy skorzystać z faktoringu, indywidualnie należy do każdego z przedsiębiorców.

2.2. Wpływ faktoringu na wskaźniki finansowe firmy. *Case study*

Spółka XYZ jest nowoczesną, dynamicznie rozwijającą się firmą, działającą w wielu różnych gałęziach przemysłu. Oferuje profesjonalne świadczenie usług w zakresie kompleksowej obróbki metali oraz wycinania elementów w różnych materiałach przy pomocy numerycznych wycinarek laserowych i wodnych. Spółka obecna jest na rynku od 2010 roku, a zasięg jej działania obejmuje całą Polskę.

Spółka jest w kraju wiodącą w swojej kategorii i cieszy się zaufaniem licznych klientów. Spółka XYZ świadczy usługi m.in. w zakresie laserowego cięcia metali, rur i profili, cięcia wodą metali oraz pozostałych materiałów, gięcia blach na prasach krawędziowych CNC czy spawania konstrukcyjnego metodą MIG i TIG. Specjalizuje się w wykonywaniu kompleksowych usług związanych z obróbką mechaniczną detali metalowych. Oferuje gięcie blach na prasach krawędziowych, spawanie, zgrzewanie, szlifowanie, wiercenie i gwintowanie, a wszystkie realizacje wykonują wykwalifikowani pracownicy posiadający wieloletnie doświadczenie w tego typu realizacjach. Spółka dostarcza elementy doskonałej jakości, które są zapakowane i gotowe do montażu, zgodnie z założeniem klienta.

Dostawcy krajowi zaopatrują spółkę XYZ głównie w materiały, tj. metale, aluminium czy stal, niezbędne do obróbki. Od dostawców zagranicznych spółka nabywa głównie specjalistyczne sprzęty, przede wszystkim maszyny od wiodących producentów. Od jakości i rodzaju sprzętów używanych w spółce zależy bowiem ilość odbiorców chcących skorzystać z jej usług, co w konsekwencji przekłada się na wpływy pieniężne z realizacji zleceń w wyniku zawartych umów. W ciągu prawie 25 lat spółka wypracowała sobie pewną pozycję na rynku i stała się rozpoznawalna.

Spółka XYZ przykłada szczególną wagę do zakupowanych materiałów, które wykorzystuje na co dzień w produkcji, a które bezpośrednio przekładają się na jakość finalnie powstałych części czy elementów. Ma to istotne znaczenie przy ustalaniu oferty cenowej za oferowane usługi. Ceny metali, np. aluminium, stali, mosiądzu, miedzi, tytanu i cynku, są kluczowym czynnikiem kosztów firmy. Wahania cen bezpośrednio wpływają na ich marże zysku, szczególnie jeśli zależy im, aby podwyżek cen nie przerzucać

na oferty kierowane do swoich klientów, ponieważ są świadomi, że muszą utrzymać konkurencyjne ceny względem rywalizującego rynku.

Z informacji pozyskanych od anonimowego faktora wynika, że spółka podjęła decyzję o nawiązaniu współpracy w zakresie faktoringu sprzedażowego w grudniu 2019 roku i korzystała z finansowania przez cały rok 2020 oraz 2021. W ramach usługi faktoringu spółka przekazała do zrealizowania portfel wierzytelności tylko tych kontrahentów, którzy nie dotrzymywali terminów płatności, lub tych, którym zależało na ich wydłużeniu. Pozostali kontrahenci nie korzystali z tej usługi. Spółka skorzystała z limitu miesięcznego w wysokości 300.000 PLN.

Wybrane elementy bilansu i rachunku zysków i strat spółki XYZ za lata obrotowe 2019–2021 przedstawiono w tabelach 3 i 4.

Tabela 3. Wybrane elementy bilansu za rok obrotowy 2019, 2020 oraz 2021 spółki XYZ (w PLN).

Okres do	**31.12.2019**	**31.12.2020**	**31.12.2021**
Nazwa firmy	XYZ	XYZ	XYZ
Aktywa razem	1.409.985,10	2.573.332,15	2.909.784,43
A. Aktywa trwałe	531.341,04	760.982,35	872.341,14
A.II. Rzeczowe aktywa trwałe	511.843,67	744.072,61	752.531,51
A.II.1. Środki trwałe	426.621,41	663.550,35	667.309,25
A.II.1.C. Urządzenia techniczne i maszyny	388.306,37	634.058,56	617.163,32
A.II.1.D. Środki transportu	33.837,04	25.909,39	47.384,57
A.II.1.E. Inne środki trwałe	4.478,00	3.582,40	2.761,36
A.II.2. Środki trwałe w budowie	85.222,26	80.522,26	85.222,26
A.V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	2.442,00	0,00	0,00
B. Aktywa obrotowe	878.644,06	1.812.349,80	2.037.443,29
B.I. Zapasy	280.405,92	411.704,53	379.028,66
B.I.1. Materiały	135.374,24	358.577,53	286.042,93
B.I.3. Produkty gotowe	53.127,00	53.127,00	92.985,73
B.I.5. Zaliczki na dostawy i usługi	91.904,68	0,00	0,00
B.II. Należności krótkoterminowe	568.019,79	1.067.214,44	1.161.283,79
B.II.1. Należności od jednostek powiązanych	155,36	0,00	0,00
B.II.3. Należności od pozostałych jednostek	567.864,43	1.067.214,44	1.161.283,79
B.II.3.A. Z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	535.209,07	919.092,95	826.272,63

Okres do	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
B.II.3.A.1. – do 12 miesięcy	535.209,07	919.092,95	826.272,63
B.II.3.C. Inne	26.174,81	148.121,49	335.011,16
B.III. Inwestycje krótkoterminowe	10.303,28	321.411,64	450.385,24
B.III.1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	10.303,28	321.411,64	450.385,24
B.IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	19.915,07	12.019,19	46.745,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki XYZ.

Tabela 4. Rachunek zysków i strat za rok obrotowy 2019, 2020 oraz 2021 spółki XYZ (w PLN).

Okres do	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Nazwa firmy	XYZ	XYZ	XYZ
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	3.451.688,99	7.522.698,21	8.006.973,25
A.I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	3.451.688,99	7.522.698,21	8.006.973,25
B. Koszty działalności operacyjnej	3.469.364,31	6.242.728,50	8.232.478,20
B.I. Amortyzacja	52.927,04	156.933,07	147.901,48
B.II. Zużycie materiałów i energii	1.341.364,38	2.778.069,64	3.566.120,36
B.III. Usługi obce	762.077,26	2.042.443,77	2.852.428,83
B.IV. Podatki i opłaty	290,00	11.114,02	3.257,86
B.IV.1. – podatek akcyzowy	0,00	0,00	0,00
B.V. Wynagrodzenia	1.110.410,95	922.296,05	1.117.020,75
B.VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	193.915,12	179.124,87	195.708,96
B.VI.1. – emerytalne	0,00	129.715,29	167.899,76
B.VII. Pozostałe koszty rodzajowe	8.379,56	152.747,08	350.039,96
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)	–17.675,32	1.279.969,71	–225.504,95
D. Pozostałe przychody operacyjne	55.342,12	63.905,76	576.120,55
D.I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	43.495,94	16.568,32	241.814,08
D.II. Dotacje	11.221,67	0,00	0,00
D.IV. Inne przychody operacyjne	624,51	47.337,44	334.306,47
E. Pozostałe koszty operacyjne	–4.629,17	33.507,56	46.632,70
E.I. Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	–5.550,28	0,00	0,00
E.III. Inne koszty operacyjne	921,11	33.507,56	46.632,70

Okres do	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)	42.295,97	1.310.367,91	303.982,90
G. Przychody finansowe	0,11	325,83	1.226,67
G.II. Odsetki	0,00	0,43	21,52
G.V. Inne	0,11	325,40	1.205,15
H. Koszty finansowe	623,45	49.565,11	11.879,73
H.I. Odsetki	0,00	45.160,24	10.975,81
H.IV. Inne	623,45	4.404,87	903,92
I. Zysk (strata) brutto (F + G – H)	41.672,63	1.261.128,63	293.329,84
J. Podatek dochodowy	0,00	229.171,00	23.595,00
L. Zysk (strata) netto (I – J – K)	41.672,63	1.031.957,63	269.734,84

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki XYZ.

W tabeli 5 dokonano obliczeń wybranych wskaźników finansowych spółki XYZ pozwalających na ocenę jej kondycji finansowej w okresie 2019–2022.

Tabela 5. Wyliczone wybrane wskaźniki finansowe spółki XYZ.

Wskaźniki	Wzór	2019	2020	2021
Płynność finansowa				
Płynność bieżąca	aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe	1,02	1,82	1,92
Płynność szybka	(aktywa obrotowe – zapasy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe) / zobowiązania krótkoterminowe	0,67	1,40	1,52
Płynność gotówkowa	inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania krótkoterminowe	0,01	0,32	0,42
Sprawność działania				
Rotacja należności w dniach	należności krótkoterminowe / przychody netto ze sprzedaży × 365	60	52	53
Rotacja zapasów w dniach	zapasy / przychody netto ze sprzedaży × 365	30	20	13
Rotacja zobowiązań w dniach	zobowiązania krótkoterminowe / przychody netto ze sprzedaży × 365	91	48	48
Cykl konwersji gotówki	rotacja zapasów + rotacja należności – rotacja zobowiązań	–2	23	17

Wskaźniki	Wzór	2019	2020	2021
Zadłużenie i obsługa długu				
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	zobowiązania i rezerwy na zobowiązania / aktywa razem	0,62	0,39	0,37
Rentowność				
ROS	zysk (strata) netto / Przychody netto ze sprzedaży	1,21%	13,72%	3,37%
ROA	zysk (strata) netto / aktywa razem	2,96%	40,10%	9,27%
ROE	zysk (strata) netto / kapitał własny	7,75%	65,74%	14,66%

Źródło: Opracowanie własne.

Płynność bieżąca przedsiębiorstwa była liczona wzorem: aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe i mierzy ona zdolność firmy do spłacania zobowiązań krótkoterminowych przy użyciu aktywów bieżących. Wskaźnik ten w 2019 roku wyniósł 1,02, co wskazuje na znaczne ryzyko utraty zdolności firmy do regulowania bieżących zobowiązań, a które stwierdza się, gdy wskaźnik ten spadnie poniżej 1. Na przełomie roku, w którym przedsiębiorstwo rozpoczęło korzystanie z faktoringu, wskaźnik urósł prawie dwukrotnie, zbliżając się do optymalnej wartości wskaźnika świadczącego o dobrej płynności finansowej i utrzymał go w następnym roku. Fakt, że faktoring miał na niego znaczący wpływ, potwierdza okoliczność, iż między 2019 a 2020 rokiem zobowiązania finansowe utrzymały się na podobnym poziomie, zaś największy wzrost przedsiębiorstwo zanotowało w aktywach obrotowych, a dokładniej – należnościach krótkoterminowych, które powiększyły się prawie dwukrotnie z poziomu 568.019,79 zł w 2019 roku do 1.067.214,44 zł w 2020 roku. Oznacza to, że prawdopodobnie właśnie dzięki usłudze faktoringu przedsiębiorstwo posiadało zdolność zwiększenia sprzedaży z tytułu dostaw i usług z odroczonym terminem płatności, dzięki otrzymanej od faktora zaliczce tuż po wystawieniu faktur swoim kontrahentom.

Ponadto dla potwierdzenia tej okoliczności warto jeszcze przyjrzeć się wskaźnikowi płynności szybkiej, który mierzy zdolność firmy do spłacania zobowiązań krótkoterminowych przy użyciu najbardziej płynnych aktywów, z pominięciem zapasów. Wskaźnik ten wzrósł z 0,67 w 2019 roku do 1,4 w 2020 roku, a następnie 1,52 w 2021 roku, zbliżając się do wskaźnika płynności bieżącej. Średnia różnica między tymi wskaźnikami świadczy o tym, że poziom utrzymania zapasów wpływa na utrzymanie płynności finansowej spółki. Analiza płynności została dodatkowo uzupełniona

o wskaźnik płynności gotówkowej, tak aby zbadać możliwość spłaty bieżących zobowiązań za pomocą gotówki i jej ekwiwalentów.

W 2019 roku przedsiębiorstwo nie posiadało praktycznie w ogóle wyżej wspomnianej gotówki, co oznaczało, że wskaźnik płynności gotówkowej zbliżony był do 0, a interpretacja takiej wartości świadczy o znaczących trudnościach spółki do realizacji swoich zobowiązań krótkoterminowych. Znaczny przypływ gotówki w 2020 roku, która prawdopodobnie wpłynęła z tytułu sprzedaży wierzytelności do instytucji faktoringowej, przyczynił się z kolei do wzrostu wskaźnika do wartości 0,32, nieznacząco przekraczającego wartość optymalną. Z kolei w 2021 roku odnotowała przyrost do wartości 0,42, co prawdopodobnie świadczy o tym, że przedsiębiorstwo po „złapaniu oddechu" i poprawie płynności finansowej na przełomie lat 2019–2020 postanowiło zgromadzić środki pod przyszłe inwestycje.

Rotacja należności w dniach pokazuje, ile dni średnio zajmuje kontrahentom spłacenie należności. W branży produkcji konstrukcji metalowych i ich części dużą grupę odbiorców stanowią firmy z sektora budownictwa i przemysłu, gdzie standardową praktyką jest stosowanie faktur z odroczonym terminem płatności o 30/60 dni, co potwierdza „Kwartalnik branżowy" banku PKO BP z 2020 roku, w którym średnia wskaźnika rotacji należności w dniach wynosiła w 4Q 2020 roku 55 dni[10]. Analizując zatem wyliczenia z tabeli 3, można dostrzec, że w okresie 2019–2021 przedsiębiorstwo XYZ poprawiło zdolność do zarządzania należnościami ze średniej 61 dni w 2019 roku do 52 dni w 2020 roku, co w mniejszym stopniu pogorszyło się w 2021 roku, wzrastając do 53 dni. Warto przyjrzeć się także dynamicznemu spadkowi rotacji zobowiązań. W 2019 roku wskaźnik ten był stosunkowo wysoki (~91 dni), ale od 2020 roku znacznie spadł. W 2020 i 2021 roku wyniósł tylko około 48 dni, co sugeruje znaczną poprawę płynności i zdolności do regulowania zobowiązań wobec dostawców. W latach 2020–2021 spółka XYZ spłacała swoje zobowiązania zgodnie ze średnią w jej sektorze, który wynosił w 4Q 2020 roku 47 dni.

W badanym przedziale czasowym przedsiębiorstwo również znacząco poprawiło swoją efektywność w zarządzaniu zapasami, tj. w pierwszym analizowanym okresie o 10 dni (z 30 dni w 2019 roku do 20 dni w 2020 roku), kolejno zaś o 7 dni – do 13 dni w 2021 roku. Trzeba zauważyć, że

[10] Kwartalnik branżowy 4Q20 1q22 (217), DAE PKO BP, [on-line:] https://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/branzowe-raporty-przekrojowe/kwartalnik-branzowy-1q22/ [dostęp: 12.04.2024].

wyniki te znacznie wyprzedzają konkurencję spółki, gdzie średnia wyniosła 60 dni[11]. Cykl konwersji gotówki w przypadku analizowanej spółki jest specyficzny, ponieważ na przełomie lat 2019/2020 wzrasta z wartości ujemnej wynoszącej –2 dni w 2019 roku do 23 dni w 2020 roku. Na pierwszy rzut oka mogłoby to świadczyć negatywnie o przedsiębiorstwie, jednak z uwagi na to, że wzrost spowodowany jest znacznym spadkiem wskaźnika rotacji zobowiązań, przy jednoczesnej poprawie wskaźnika rotacji należności i zapasów, wynik ten jest pozytywną przesłanką. Zwłaszcza że poprzez poprawę rotacji zapasów w kolejnym roku 2021 spada on do 17 dni. W tym przypadku wynik 2019 roku oznacza, że spółka XYZ nadmiernie angażowała zobowiązania bieżące w finansowanie działalności.

Wskaźniki rentowności w przedsiębiorstwie XYZ przedstawiają, że spółka, mimo okresu pełnego wyzwań dla branży, jest rentowna i osiągnęła ponadprzeciętne wyniki w stosunku do firm z jej sektora w 2020 roku. Na wyróżnienie zasługuje najważniejszy z nich – wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE), który w omawianym okresie wzrósł dynamicznie z 7,75% w 2019 roku do 65,74% w 2020 roku. W roku 2021 spadł do 14,66% nieco poniżej w stosunku do przedsiębiorstw ze swojego sektora, który średnio w 4Q 2021 roku wynosił 19,7%. Relacja zysku do wartości kapitałów własnych pokazuje, ile zysku generuje jedna złotówka zainwestowana w daną spółkę. W tym wypadku wzrost ROE w 2020 roku oceniamy pozytywnie, przy czym ciężko ocenić jego zachowanie w 2021 roku i należałoby w tym celu zweryfikować następne okresy. Sytuację rentowności klaruje nam z kolei wynik wskaźnika ROA, który liczy zdolność do generowania zysku z zaangażowanych aktywów (kapitału całkowitego). Wartości te rzeczywiście są znacznie niższe z uwagi na włączenie zadłużenia, jednakże na przełomie lat 2019 i 2020 wskaźnik ROA nadal przedstawia aktywny wzrost, a następnie wprost proporcjonalny spadek do wskaźnika ROE. Przyglądając się dokumentom finansowym spółki XYZ, należy ocenić, że znaczny wpływ na omawiane spadki rentowności miał wzrost zużycia materiałów i energii w 2021 roku w porównaniu z rokiem 2020.

Podsumowując: przedsiębiorstwo XYZ w roku, w którym rozpoczęło korzystanie z faktoringu, wykazało dynamiczną tendencję wzrostową na poziomie wielu wskaźników. Można bowiem zaobserwować nie tylko znaczną poprawę efektywności działania czy rentowności, ale przede wszystkim płynności finansowej. Pogorszenie w roku 2021 należałoby badać na pod-

[11] Ibidem.

stawie kolejnych okresów oraz szerszej analizy spółki, a także przy uwzględnieniu decyzji podejmowanych przez osoby zarządzające. Nie jest to jednak, w ocenie wpływu faktoringu na spółkę, element fundamentalny, mając na względzie, że wartości po spadkach nie odbiegały znacząco od średniej w sektorze branżowym. Taki opis sytuacji pozwala stwierdzić, że zastosowanie faktoringu w przedsiębiorstwie pod koniec 2019 roku przyczyniło się do jego sprawnego, płynnego funkcjonowania i pozytywnych wyników osiągniętych w 2020 roku.

3. Świadomość faktoringu w Polsce – badanie empiryczne

3.1. Metodyka badań świadomości przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce

Badanie świadomości polskich przedsiębiorców na temat faktoringu opiera się na odpowiednim zidentyfikowaniu oraz analizie kultury płatniczej przedsiębiorców. Od tego zależy bowiem, czy istnieje wśród nich potrzeba korzystania z instytucji finansowej, jaką jest faktoring.

Badanie określające determinanty i tendencje wpływające na świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce zostało przeprowadzone w formie ankiety w programie Microsoft Forms. Zostało ono udostępnione za pośrednictwem mediów społecznościowych, a ponadto skierowane do różnych grup przedsiębiorców (mikro, makro, średnich i dużych), w celu uzyskania jak najszerszego zakresu danych. Badanie zrealizowane w takiej formie w krótkim czasie pozwoliło na pozyskanie satysfakcjonującej ilości wyników, bez nakładów finansowych. Ponadto ankieta była w pełni dobrowolna i anonimowa, co z pewnością skłaniało osoby ankietowane do udzielania jak najszczerszych odpowiedzi.

W badaniu uczestniczyli przedsiębiorcy, którzy korzystają / nie korzystają, a w każdym razie mogliby korzystać z finansowania swojej firmy za pomocą faktoringu. W celu otrzymania jak najbardziej precyzyjnych wyników badaniem zostali objęci przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na terenie Polski. Ankieta składała się z pytań zawierających odpowiedzi zamknięte, w niektórych przypadkach rozszerzone o możliwość dodania odpowiedzi własnej.

Celem ankiety było zbadanie świadomości przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce. W oparciu o wyniki otrzymane na podstawie badania można określić poziom wiedzy przedsiębiorców w Polsce na temat tej instytucji finansowej, zidentyfikować, czy polscy przedsiębiorcy chętnie i licznie z niej korzystają / są skłonni z niej skorzystać, a także poznać najważniejsze czynniki warunkujące takie decyzje.

Badanie zostało podzielone na 5 kluczowych sekcji:

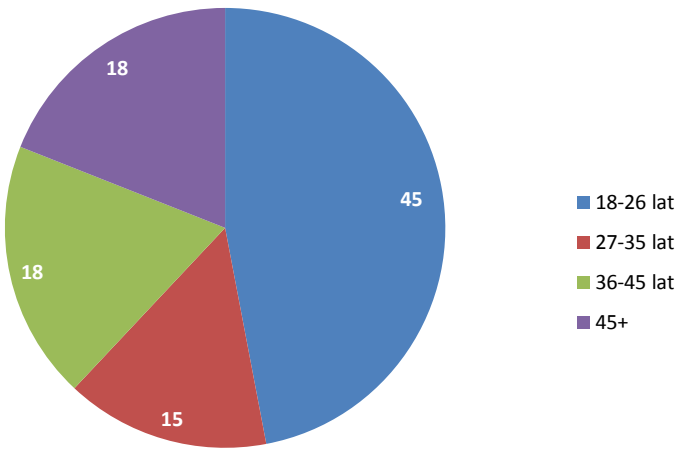
- Dane personalne. – Pierwsza z sekcji składała się z 5 pytań i miała na celu poznanie danych osobowych ankietowanych przedsiębiorców. Część ta dostarczała następujących informacji: wiek respondenta, forma prowadzonej działalności, obecność na rynku, a więc czas prowadzonej działalności gospodarczej, wielkość oraz rodzaj prowadzonego przedsiębiorstwa.
- Faktoring w świadomości przedsiębiorców. – Druga sekcja dostarczała informacji na temat istnienia faktoringu w świadomości respondentów. Znalazły się w niej zatem informacje o formie finansowania, jaką przedsiębiorcy wspierają swoją działalność, jak oceniają swój poziom wiedzy na temat faktoringu, a ponadto skąd powzięli wiedzę na jego temat.
- Kultura płatnicza. – Kolejna sekcja pytań odnosiła się do kultury płatniczej przedsiębiorców w Polsce. To dlatego znalazły się tu pytania o wystawianie kontrahentom faktur z odroczonym terminem płatności i o problemy z terminową zapłatą przez kontrahentów. To pozwoliło z kolei na poznanie praktyk płatniczych polskich przedsiębiorców i zidentyfikowanie, czy w tym obszarze pomocny może się okazać faktoring.
- Przedsiębiorcy korzystający z faktoringu. – Czwarta sekcja skupiała się na instytucji finansowej, jaką jest faktoring, w codziennym funkcjonowaniu i na jej obecności w świadomości przedsiębiorców. Stąd też znalazły się w niej pytania o korzystanie z usług faktoringu, związane z nim doświadczenia, jego wpływ na poprawę płynności biznesu. Dostarczyła ona informacji o realnym wpływie tej instytucji na poprawę kultury płatniczej i relacji z kontrahentami. Odpowiedzi na te pytania dostarczyły również wiedzy na temat tego, co okazuje się dla przedsiębiorców kluczowe przy wyborze oferty faktoringowej.
- Przedsiębiorcy niekorzystający z faktoringu. – Ostatnia sekcja pytań dostarczyła wiedzy, jaki procent przedsiębiorców w Polsce nie korzysta z faktoringu i czy wiedzą oni o istnieniu takiej formy finansowania

działalności. Była też źródłem informacji na temat czynników, jakie wpłynęły na decyzję o niekorzystaniu z faktoringu, a także czy przedsiębiorcy byliby skłonni ponieść dodatkowe koszty w ramach wcześniejszego otrzymania gotówki.

3.2. Prezentacja wyników

Celem analizy było zbadanie świadomości przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce. Dane były zbierane przez okres 15 dni, to jest od 15 do 30 kwietnia 2024 roku. Próba badawcza badania określona została jako n = 96 osób.

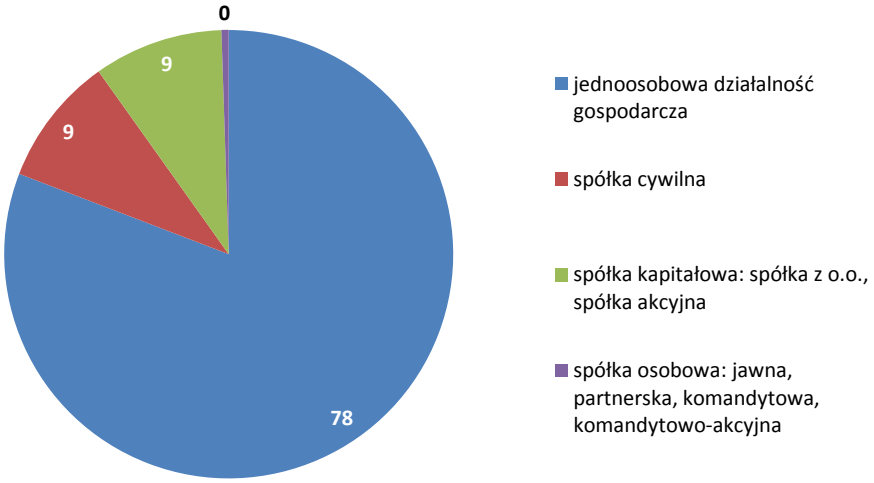
Rys. 2. Wiek respondentów.



(Rys. 2) Największą grupę stanowiły osoby w wieku 18–26 lat (47%). Kolejną liczną grupą okazały się osoby w przedziałach wiekowych 36–45 (19%) oraz 45+ (19%). Najmniej liczną grupę stanowiły zaś osoby w wieku 27–35 lat (15%).

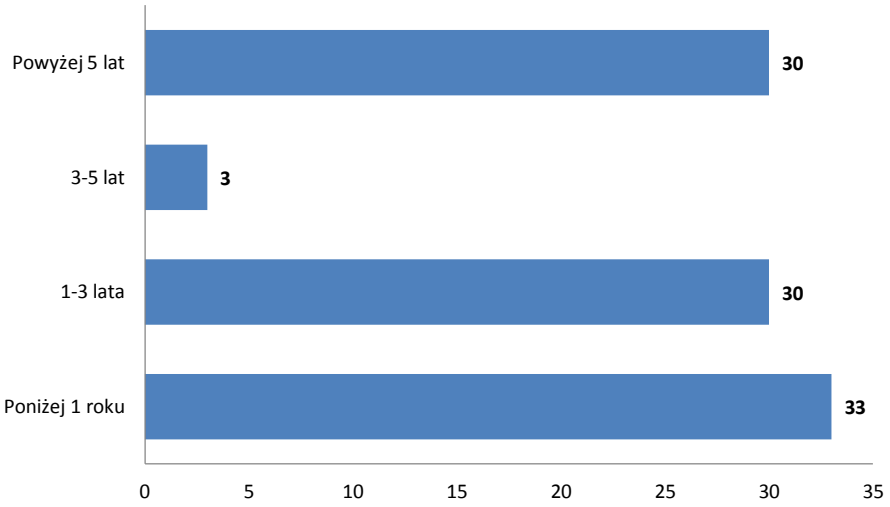
(Rys. 3) Wśród badanych – 78 osób (81%) prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą. Spółkę cywilną oraz spółkę kapitałową, tj. spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkę akcyjną, prowadzi po 9 badanych (9,5%). Można zatem stwierdzić, że najpopularniejszą formą prowadzenia działalności w Polsce jest jednoosobowa działalność gospodarcza.

Rys. 3. Forma prowadzonej działalności.

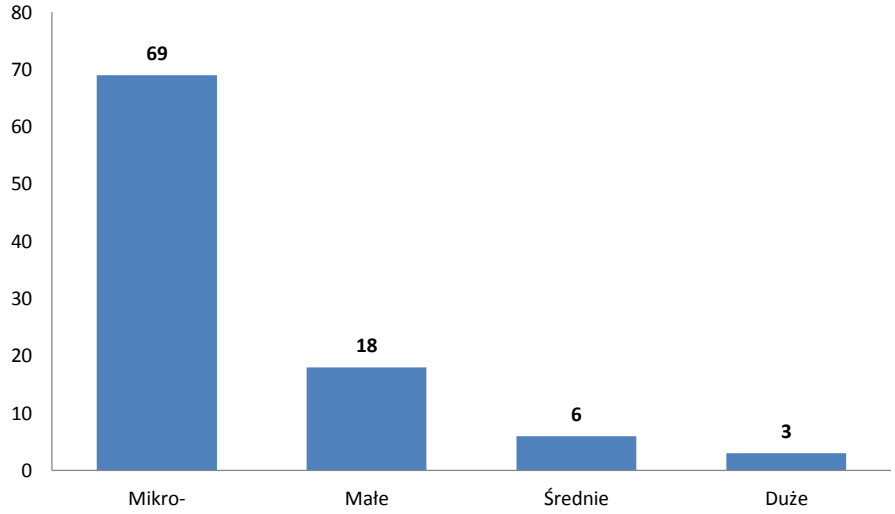


(Rys. 4) Ponad 1/3 respondentów prowadzi swoją firmę poniżej 1 roku (35%), 30 ankietowanych zadeklarowało, że prowadzi swoją działalność odpowiednio od 1 roku do 3 lat oraz powyżej 5 lat (31%). Tylko trzy osoby (3%) zadeklarowały, że swoją działalność prowadzą 3–5 lat. Pozwala to stwierdzić, że największy odsetek badanych przedsiębiorstw to firmy młode, ze stażem do 3 lat.

Rys. 4. Długość czasu prowadzenia działalności.

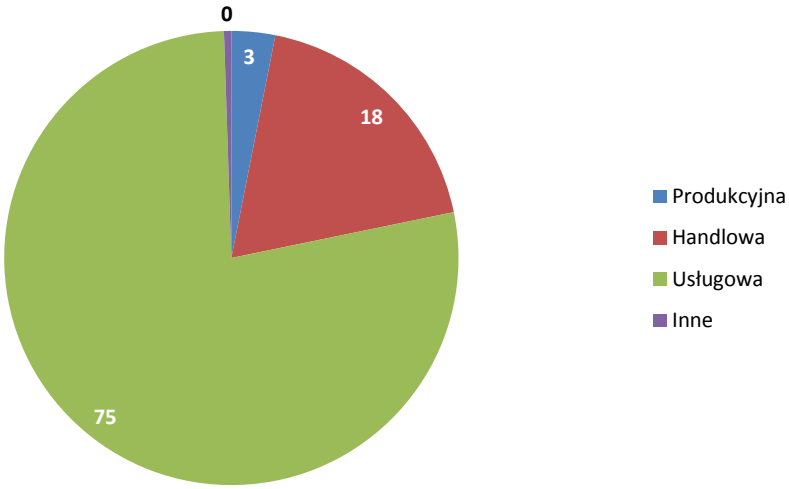


Rys. 5. Wielkość przedsiębiorstwa.



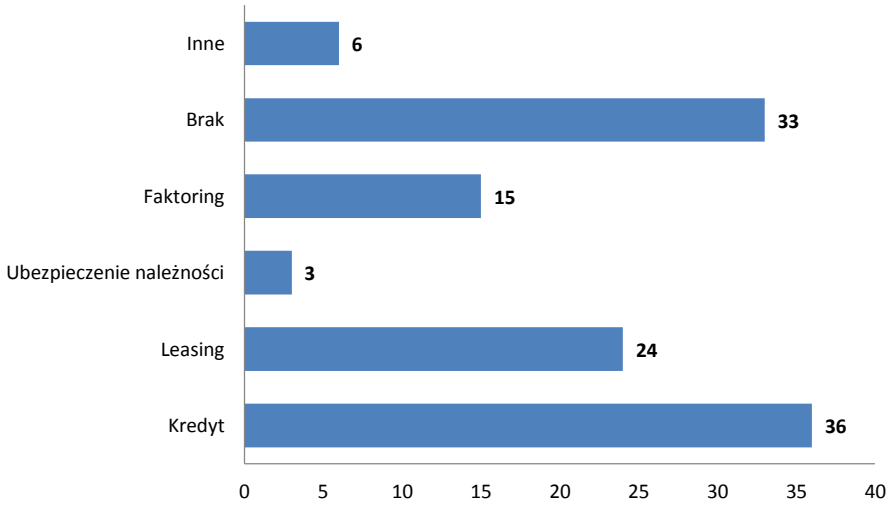
(Rys. 5) Przy pytaniu odnoszącym się do wielkości prowadzonego przedsiębiorstwa 72% osób wskazało, że prowadzą działalność w formie mikroprzedsiębiorstwa. Wśród ankietowanych 19% zadeklarowało prowadzenie małego przedsiębiorstwa, a 6% – średniego. Tylko 3% respondentów okazało się zarządzać dużym przedsiębiorstwem.

Rys. 6. Rodzaj prowadzonej działalności.



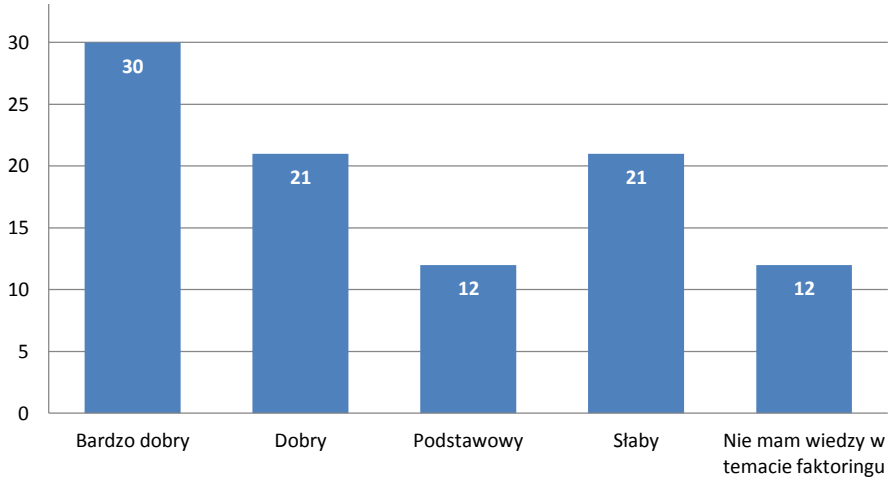
(Rys. 6) Według danych otrzymanych z badania znaczna większość osób ankietowanych prowadzi działalność usługową. Taką odpowiedź zaznaczyło 78% ankietowanych. 19% osób prowadzi działalność handlową, a 3% zadeklarowało, że prowadzi działalność produkcyjną. Nikt nie wskazał innego rodzaju prowadzonej działalności.

Rys. 7. Wykorzystywane zewnętrzne formy finansowania działalności.



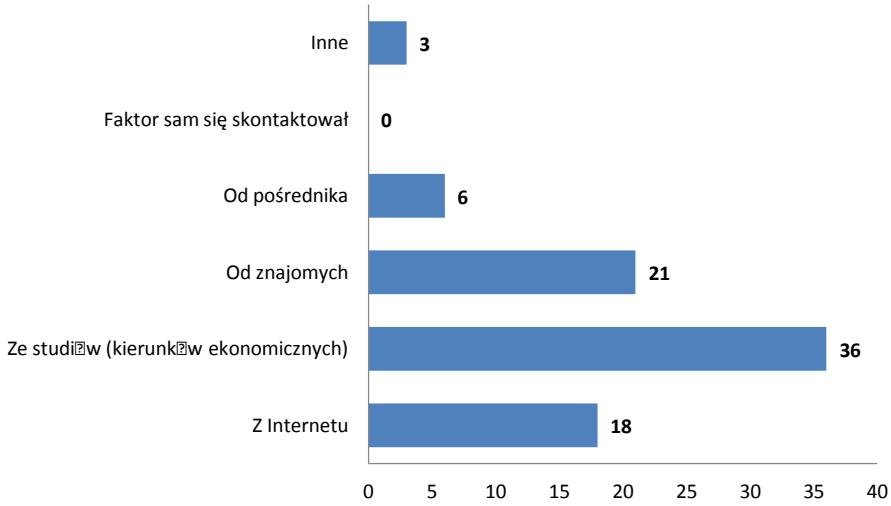
(Rys. 7) Przedstawiając narzędzia finansowania swoich działalności, respondenci posiadali możliwość wielokrotnego wyboru. Najwięcej spośród badanych korzysta z kredytu jako formy finansowania swojej działalności. Taka odpowiedź została zaznaczona aż przez 37,5% osób. Drugą co do wielkości grupę (34,4% ankietowanych) stanowiły osoby, które w ogóle nie korzystają z zewnętrznego finansowania swojej działalności. 25% z nich jako formę finansowania wskazało leasing. Faktoring jako formę finansowania zadeklarowało zaś 15,6% badanych. 6,3% respondentów odpowiedziało, że korzystają z innych form finansowania, wśród których znalazły się dotacje unijne, a z ubezpieczenia należności korzysta 3,1% ankietowanych. Kredyt wciąż pozostaje zatem najpopularniejszą i najchętniej wybieraną przez przedsiębiorców formą finansowania działalności.

Rys. 8. Poziom wiedzy o faktoringu.



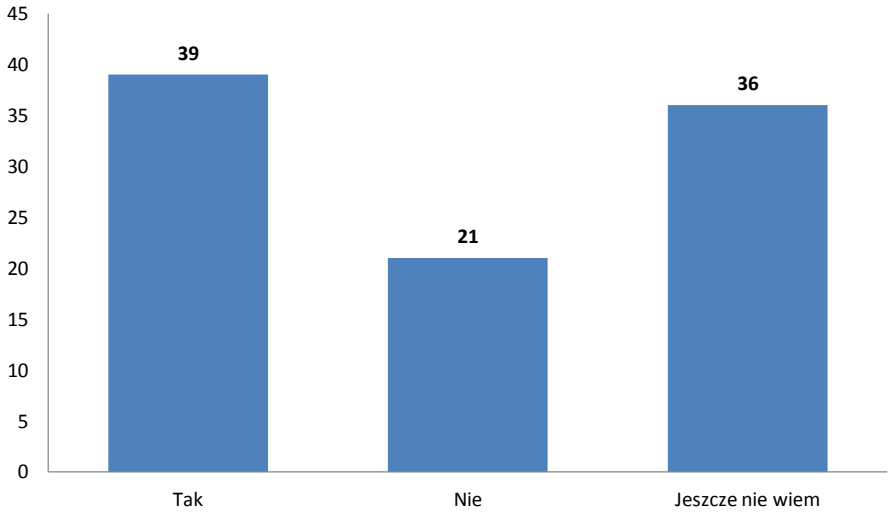
(Rys. 8) Najwięcej z badanych, bo aż 31%, poziom wiedzy na temat faktoringu ocenia jako bardzo dobry. 22% ankietowanych określiło go jako dobry i słaby. Z kolei po 12,5% osób zadeklarowało, że posiadają podstawową wiedzę na temat faktoringu, a także że nie posiadają jej wcale. Faktoring jest więc znany większości przedsiębiorców: 87,5% badanych miało styczność (w mniejszym bądź większym stopniu) z pojęciem faktoringu.

Rys. 9. Źródło pozyskania wiedzy na temat faktoringu.



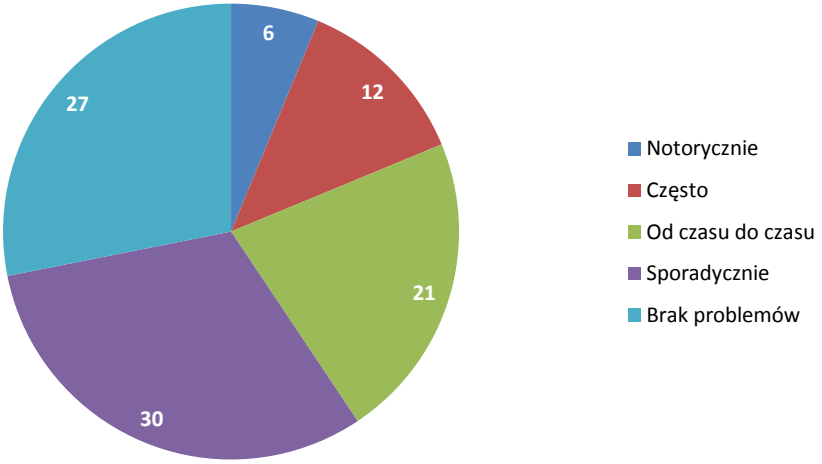
(Rys. 9) Spośród ankietowanych biorących udział w badaniu wykluczono osoby nieposiadające wiedzy na temat faktoringu. 43% osób o faktoringu dowiedziało się na studiach (kierunkach ekonomicznych), 25% – od znajomych, 21% – z Internetu, a 7% – od pośrednika. Tylko 4% z nich wskazało, że o faktoringu dowiedziało się z innych źródeł – w tej grupie odpowiedzi wskazywały na wiedzę posiadaną z faktu zatrudnienia w przeszłości w branży finansowej. Nikt z kolei nie zadeklarował, że skontaktował się z nim sam faktor. Zdaje się więc, że faktoring wciąż jest instytucją, która wymaga większego nakładu promocyjnego wśród przedsiębiorców, chociażby poprzez media, kampanie promocyjne, szkolenia czy bezpośrednie nawiązywanie relacji przez instytucje faktoringowe z potencjalnymi klientami.

Rys. 10. Wystawianie, bądź zamiar wystawiania faktur z odroczonym terminem płatności przez przedsiębiorców w przyszłości.



(Rys. 10) Aż 41% ankietowanych wystawia lub planuje w przyszłości wystawiać swoim kontrahentom faktury z odroczonym terminem płatności, a 37% jeszcze tego nie wie. Z kolei wśród badanych 22% jasno zadeklarowało, że nie zamierza w przyszłości wystawiać takich faktur. Kredyt kupiecki jest zatem w dalszym ciągu popularną praktyką stosowaną przez przedsiębiorców w Polsce.

Rys. 11. Częstotliwość występowania opóźnień w płatnościach od kontrahentów.

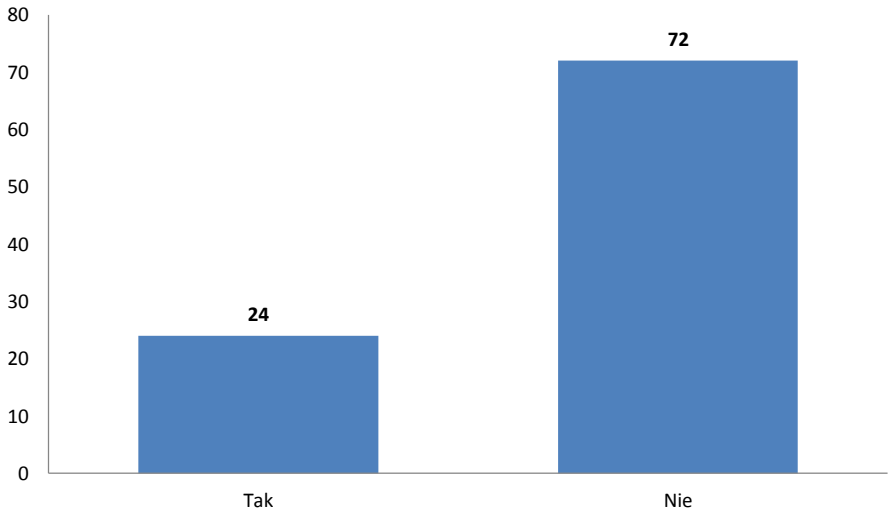


(Rys. 11) Sporadyczne problemy z terminową zapłatą deklaruje 31% ankietowanych. 28% wskazało, że nie ma problemów z terminowymi płatnościami. Problemy z płatnościami na czas ze strony kontrahentów od czasu do czasu zadeklarowało 22% badanych, podczas gdy 13% wskazało, że zdarza się to często, a 6% – że ma to miejsce notorycznie. Wynik ten wskazuje, że nadal w Polsce utrzymuje się tendencja do nieterminowego regulowania zobowiązań.

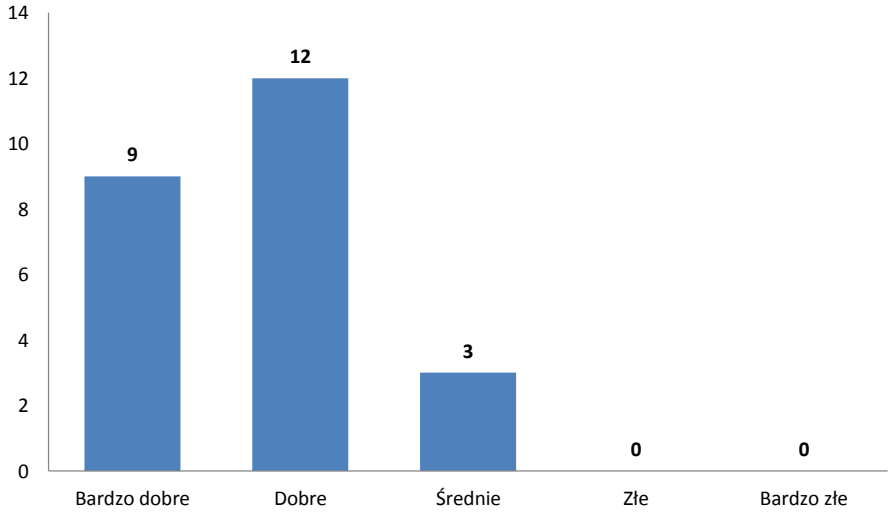
Większość przedsiębiorców wciąż napotyka bowiem na trudności związane z płatnościami na czas ze strony kontrahentów.

(Rys. 12) 75% ankietowanych wskazało, że nie korzystało z faktoringu. Tylko 25% spośród badanych korzystało z tej formy finansowania. Wśród badanych przedsiębiorców faktoring nie jest szeroko stosowany. Może to świadczyć o braku świadomości na temat korzyści płynących z tej usługi, o niewystarczającej wiedzy czy też o innych preferencjach i potrzebach finansowych przedsiębiorstw.

Rys. 12. Liczba ankietowanych, którzy wskazali, że korzystają lub w przeszłości korzystali z faktoringu



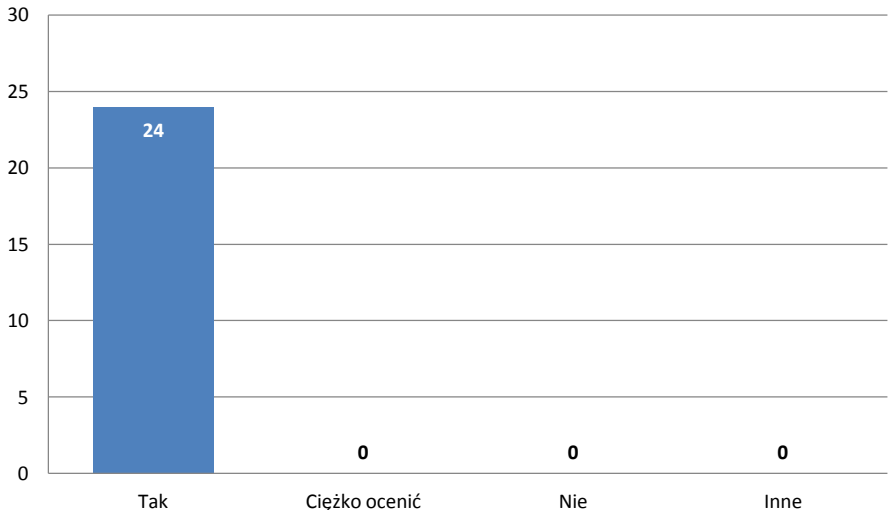
Rys. 13. Doświadczenie ankietowanych, którzy korzystali z faktoringu.



(Rys. 13) 24 przedsiębiorców, którzy uprzednio zadeklarowali korzystanie z faktoringu, określiło poziom związanych z nim doświadczeń. I tak, dobrze oceniło je 50% badanych, a 37% respondentów – bardzo dobrze. 13% wskazało, że ocenia je średnio. Nikt z ankietowanych nie ocenił swoich

doświadczeń związanych z faktoringiem negatywnie, a więc źle lub bardzo źle. Faktoring jest dobrze oceniany przez większość przedsiębiorców, którzy z niego korzystali, co sugeruje, że jest to skuteczna i korzystna forma finansowania dla wielu firm. Z kolei brak negatywnych ocen wskazuje na wysoką jakość usług faktoringowych i powszechne zadowolenie użytkowników.

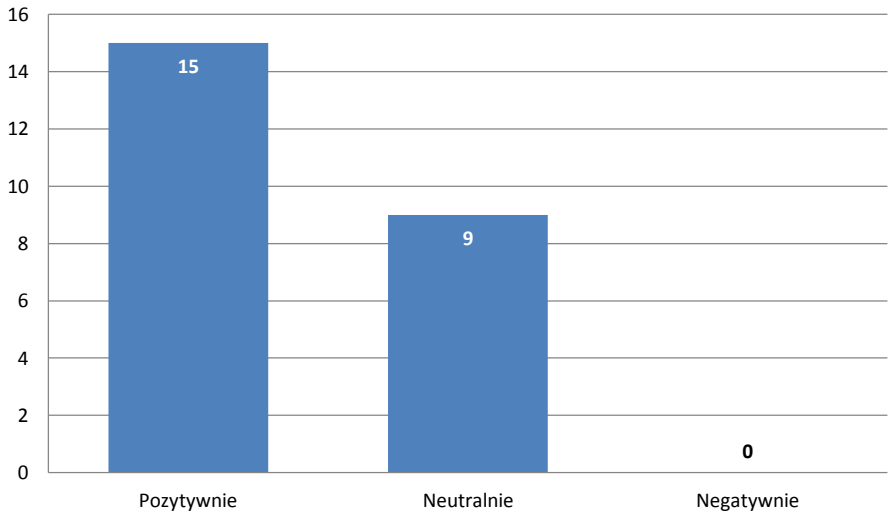
Rys. 14. Ocena poprawy płynności finansowej przedsiębiorców, którzy korzystali z faktoringu.



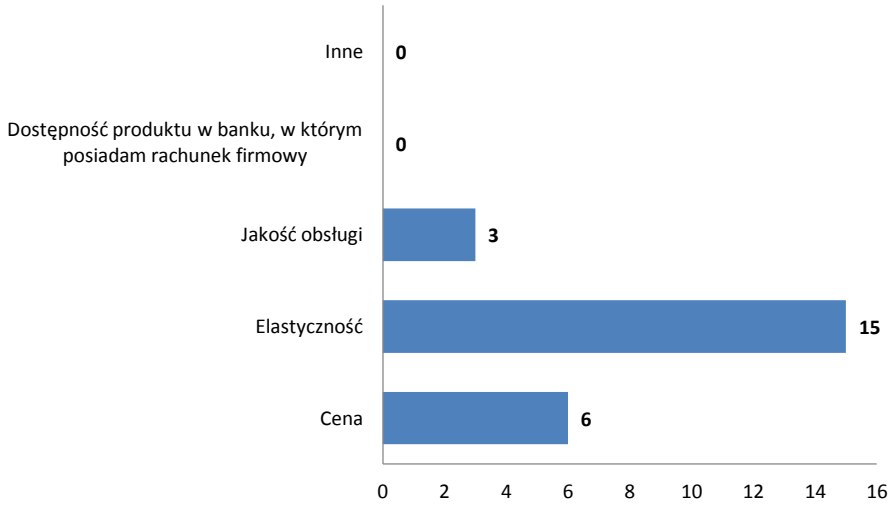
(Rys. 14) Wszyscy respondenci, którzy korzystali lub korzystają obecnie z faktoringu, uważają, że poprawił on ich płynność finansową. Za takim wyborem, wśród ankietowanych, opowiedziało się 100% mających doświadczenie z faktoringiem. Nie ulega zatem wątpliwości, że faktoring jest narzędziem poprawiającym płynność finansową.

(Rys. 15) 63% ankietowanych wskazało, że kontrahenci pozytywnie zareagowali na przeniesienie wierzytelności na faktora, natomiast 37% ocenia ich reakcję jako neutralną. Nikt z ankietowanych nie zadeklarował, aby kontrahenci reagowali negatywnie na informację o korzystaniu przez przedsiębiorcę z faktoringu. Brak negatywnych reakcji sugeruje, że faktoring jest akceptowalnym i neutralnym rozwiązaniem w oczach kontrahentów.

Rys. 15. Ocena reakcji kontrahentów na informacje o skorzystaniu z faktoringu przez przedsiębiorców.



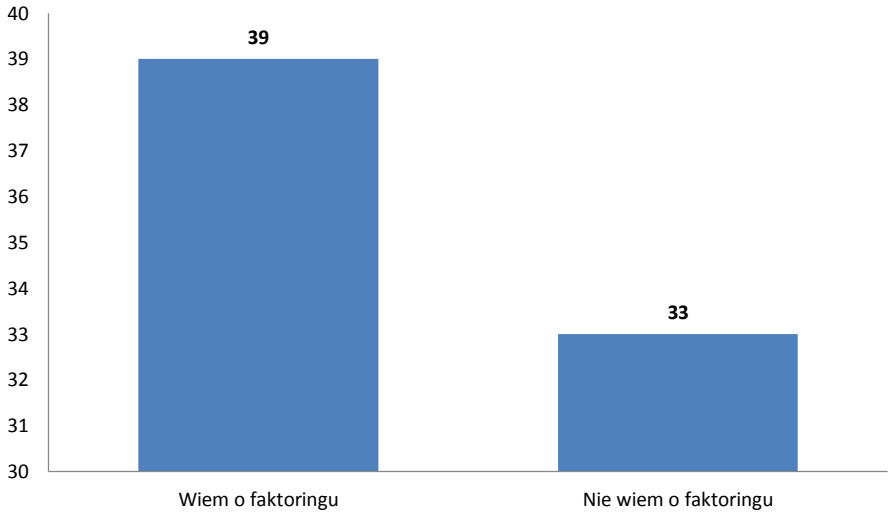
Rys. 16. Decydujące czynniki w wyborze oferty faktoringowej.



(Rys. 16) Wśród ankietowanych, najpopularniejszym czynnikiem decydującym o wyborze oferty faktoringowej okazała się elastyczność, wskazana przez 62,5% ankietowanych. Drugim w kolejności – cena, wskazana przez 25% respondentów. Pozostałe 12,5% badanych zwróciło zaś szczególną

uwagę na jakość usługi. Dla przedsiębiorców najistotniejsze jest więc dostosowanie usługi do modelu i strategii ich działalności. Cena, choć równie ważna, jest mniej istotna niż elastyczność, co może wskazywać, że przedsiębiorcy są skłonni zapłacić więcej za usługę, która lepiej odpowiada ich wymaganiom.

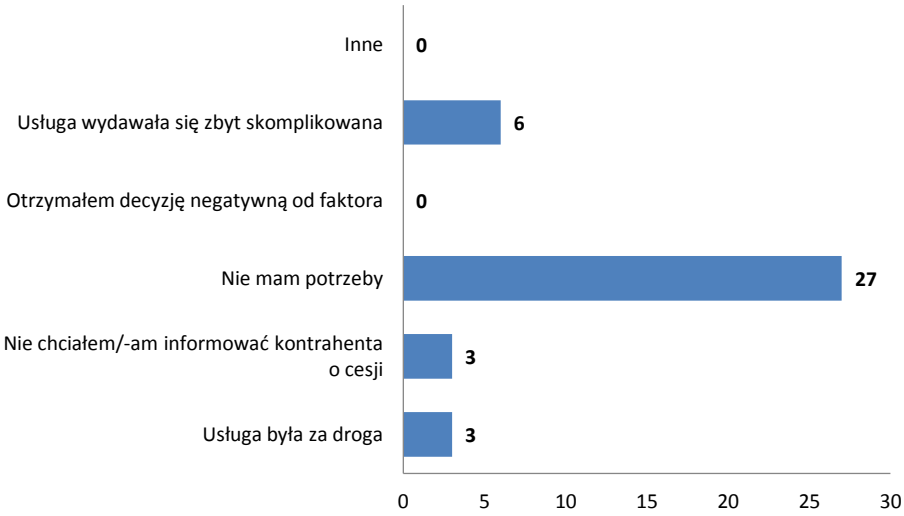
Rys. 17. Świadomość faktoringu wśród osób niekorzystających z tej formy finansowania przedsiębiorstwa.



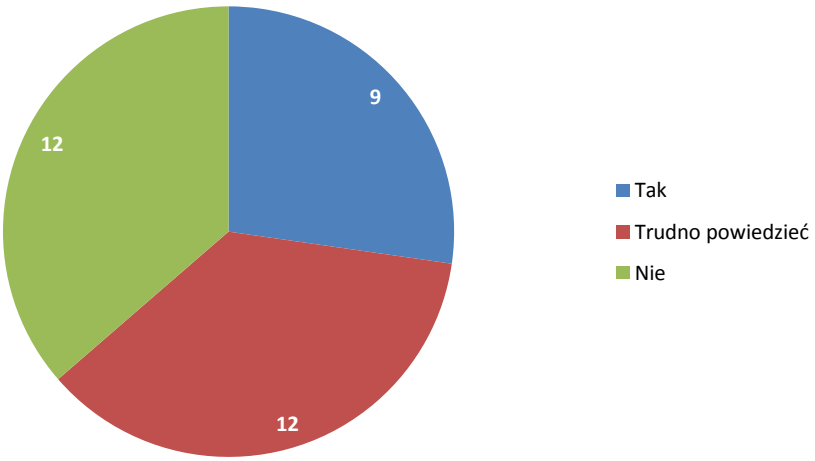
(Rys. 17) Aż 54% ankietowanych słyszało kiedykolwiek o instytucji faktoringu, pozostałe 46% badanych wskazało, że nie słyszeli o takiej formie finansowania.

(Rys. 18) Wśród 39 badanych, którzy słyszeli o instytucji faktoringu, 69% zadeklarowało, że nie ma potrzeby, aby z niej korzystać. 15% wskazało z kolei, że ta usługa wydawała im się zbyt skomplikowana, zaś po 8% – że nie skorzystały z faktoringu, ponieważ nie chciały informować kontrahenta o cesji lub usługa ta była dla nich za droga. Co istotne, nikt z respondentów nie zaznaczył, że ubiegając się o finansowanie, otrzymał od faktora odmowę. Pomimo wiedzy o istnieniu faktoringu większość respondentów nie widzi potrzeby korzystania z tej usługi, co może wynikać z braku zrozumienia korzyści lub z percepcji faktoringu jako instytucji zbyt skomplikowanej. Brak odmowy może zaś być pozytywnym sygnałem dla przedsiębiorców potencjalnie zainteresowanych usługą faktoringu, świadczącym o jej dostępności i elastyczności.

Rys. 18. Przyczyna nieskorzystania z faktoringu przez przedsiębiorców.



Rys. 19. Gotowość do zapłaty za wcześniejsze otrzymanie gotówki z tytułu faktury z odroczonym terminem płatności.



(Rys. 19) Po 36,5% ankietowanych spośród grupy przedsiębiorców, którzy nie słyszeli wcześniej o faktoringu, odpowiedziało, że trudno im powiedzieć, czy byliby w stanie wyrazić gotowość do zapłaty procentu od faktury w zamian za wcześniejsze otrzymanie gotówki, a także że takiej gotowości nie wyrażają. Z kolei 27% badanych na to pytanie odpowiedziało twierdzą-

co. Istnieje więc zróżnicowane podejście do faktoringu wśród tych, którzy nie słyszeli wcześniej o tej formie finansowania. Sugeruje to, że lepsze zrozumienie i wyjaśnienie korzyści płynących z faktoringu może zwiększyć jego akceptację wśród przedsiębiorców.

3.3. Wnioski z przeprowadzonych badań

Dokonując analizy wyników dostarczonych przez pytania z sekcji pierwszej (pytania 1–5), można zauważyć, że największą grupę przedsiębiorców poddanych badaniu stanowią osoby młode, w przedziale wiekowym 18–26 oraz 36–45 lat. Najpopularniejszym rodzajem działalności jest jednoosobowa działalność gospodarcza, a tylko część z respondentów prowadzi ją w formie spółki cywilnej oraz spółek kapitałowych: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółki akcyjnej. Większość przedsiębiorców aktywnych na rynku to firmy mikro i małe, z krótki stażem – bo nawet poniżej 1 roku oraz w granicach do 3 lat.

Przeważającą w Polsce działalnością jest działalność usługowa, nierzadko także popularna jest działalność handlowa. Tak przeprowadzona analiza w sekcji pierwszej pozwala na stworzenie profilu przeciętnego polskiego przedsiębiorcy: stosunkowo młodego, z niewielkim stażem, prowadzącego niewielkie przedsiębiorstwo oferujące usługi bądź o profilu handlowym.

Dane dostarczone przez sekcję drugą (pytania 6–8) wskazują, że kredyt wciąż jest najpopularniejszą formą finansowania działalności. Takiej odpowiedzi udzieliło bowiem aż 36 osób. Równie chętnie przedsiębiorcy korzystają także z leasingu, na co wskazały 24 osoby. Z faktoringu, jako formy finansowania, korzysta zaś jedynie 15 osób. To pokazuje, że mimo większych wymagań, jakie należy spełnić, ubiegając się o kredyt, i nadmiernego formalizmu instytucje bankowe wciąż cieszą się powodzeniem i zaufaniem wśród przedsiębiorców. Ponad jedna trzecia przedsiębiorstw nie korzysta z żadnej zewnętrznej formy finansowania, co w tym przypadku nie budzi wątpliwości, biorąc pod uwagę etap prowadzonej działalności wskazany przez dużą część ankietowanych. Wielu z nich prowadzi działalność gospodarczą jako jednoosobowe przedsięwzięcie, stosunkowo krótko, co sprawia, że nie ma konieczności sięgania po dodatkowe źródła finansowania poza kapitałem własnym lub nie spełniają one jeszcze warunków brzegowych umożliwiających skorzystanie z dostępnych na rynku instrumentów finansowych.

Pytanie 7 pozwoliło na ocenę świadomości przedsiębiorców na temat faktoringu. Płynące z niego dane pozwalają stwierdzić, że stosunkowo wie-

lu spośród badanych przedsiębiorców posiada wiedzę na temat faktoringu. Jedynie 12 badanych wskazało brak wiedzy na temat omawianej formy finansowania. Największa grupą okazali się przedsiębiorcy, którzy swoją wiedzę oceniają bardzo dobrze, na co wskazało aż 30 osób, zaś 21 badanych odpowiedziało, że swój poziom wiedzy określa jako dobry i słaby.

Poprzez pytanie 8 zbadane zostały źródła informacji, z jakich przedsiębiorcy czerpali wiedzę na temat instytucji faktoringu. Okazało się, że najwięcej, bo 36 osób, wiedzę na temat faktoringu powzięło jeszcze na studiach (kierunkach ekonomicznych). Drugim w kolejności najpopularniejszym źródłem informacji okazali się znajomi, na co wskazało 21 osób. Odpowiedzi te pokazują, że wiedza na temat instytucji faktoringu nie jest powszechnie dostępna i tajniki tej instytucji najlepiej zgłębić, wybierając ekonomiczną ścieżkę edukacji, bądź po prostu obracając się w towarzystwie znajomych, którzy z faktoringiem mieli już do czynienia: czy to w trakcie nauki, czy w pracy zawodowej. Mały odsetek ankietowanych wskazujących pozyskanie wiedzy na temat faktoringu z Internetu lub bezpośrednio od faktorów może świadczyć o nieefektywnych działaniach marketingowych faktorów, które pozwolą zachęcić potencjalnych klientów do zapoznania się z ich produktem. Wybór instrumentu finansowego dla przedsiębiorcy stanowi bardzo ważną decyzję mającą wpływ na rozwój jego przedsiębiorstwa, dlatego w interesie faktorów powinno być zapewnienie bezpieczeństwa usługi oraz łatwego dostępu do informacji. Niewielka część wskazała również pozyskanie wiedzy od pośredników, którzy w przypadku wielu form finansowania stanowią dla przedsiębiorstw finansowych główne źródła pozyskania potencjalnych klientów. Nieznaczna liczba w niniejszej sytuacji pozwala wysunąć wnioski, iż faktorzy w nieodpowiedni sposób dobierają, edukują oraz finalnie wynagradzają swoich pośredników, którzy z natury w swoim portfolio posiadają wiele instrumentów finansowych i często oferują klientom te, które w efekcie końcowym przyniosą im największy zysk.

Sekcja trzecia (pytania 9–11) dostarczyła informacji na temat kultury płatniczej przedsiębiorców w Polsce. Na podstawie danych wynikających z ww. pytań można wywnioskować, że przedsiębiorcy już teraz oraz w przyszłości coraz chętniej będą wystawiać swoim kontrahentom faktury z odroczonym terminem płatności (taką odpowiedź zadeklarowało bowiem aż 39 osób). Duża część przedsiębiorców nie podjęła jeszcze decyzji o udzieleniu dostępu swoim kontrahentom do kredytu kupieckiego, co może być bezpośrednio powiązane z obawą o nieterminowe płatności. Stąd w kolejnym pytaniu aż 72% ankietowanych przyznało, że doświadczyło w przeszłości

problemów z opóźnieniami w spłacie należności. Pytanie 11 miało zaś na celu zorientowanie się, czy badani przedsiębiorcy korzystają bądź korzystali kiedykolwiek z usług faktoringu. Okazało się, że aż 75% ankietowanych wskazało, że nie korzystało z tej formy finansowania. Na podstawie udzielonych na te pytania odpowiedzi można więc wywnioskować, że mimo iż większość przedsiębiorców nie korzysta z faktoringu, większość z badanych spotkała się z opóźnieniami w płatnościach, co świadczy, iż realnie istnieje zapotrzebowanie na tego typu instytucję finansową w celu zabezpieczenia płynności finansowanej.

Sekcja czwarta (pytania 12–15) pozwoliła na identyfikację zachowań i praktyk przedsiębiorców korzystających z faktoringu. Pytania te wykazały, że przedsiębiorcy korzystający z faktoringu dobrze i bardzo dobrze oceniają związane z nim doświadczenia. Co istotne, w każdym przypadku przedsiębiorcy wykazywali realny, pozytywny wpływ faktoringu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co potwierdziły 24 osoby (100% badanych korzystających z tej instytucji. Pytanie 14 pokazało zaś, że w większości przypadków – na co wskazało 15 ankietowanych – faktoring wywoływał pozytywne, a w niektórych przypadkach neutralne reakcje u kontrahentów. W żadnym wypadku nie było mowy o negatywnej reakcji. Z kolei z pytania 15 można wywnioskować, że decydując się na skorzystanie z instytucji finansowej, jaką jest faktoring, przedsiębiorcy kierują się przede wszystkim elastycznością oferty, jak i ceną. Niewątpliwie okazuje się zatem, że faktoring ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, przede wszystkim poprzez poprawę ich płynności. Co więcej, nie wpływa w żadnym stopniu negatywnie na relacje z kontrahentami. Polscy przedsiębiorcy, wybierając ofertę faktoringową, wciąż kierują się przede wszystkim jej elastycznością. Wciąż równie ważna jest dla nich także cena usługi.

Odpowiedzi respondentów w sekcji piątej (pytania 16–18) dostarczyły z kolei informacji pochodzących od przedsiębiorców, którzy nie korzystają z faktoringu. Pytanie 16 pokazało, że mimo iż nie korzystali oni z tej instytucji finansowej, to jest ona znana co drugiemu ankietowanemu przedsiębiorcy. Zdecydowana większość przedsiębiorców wciąż jednak jest przekonana, że nie ma potrzeby korzystania z faktoringu, co potwierdza 27 badanych. 6 z nich uważa z kolei, że usługa ta jest zbyt skomplikowana. Na tym etapie badania można potwierdzić, iż przedsiębiorcy, mimo wskazywania na posiadanie wiedzy na temat faktoringu, nie dostrzegają korzyści płynących z usługi. Wysoki procent przedsiębiorców, którzy doświadczyli problemów z terminowymi zapłatami od swoich kontrahentów, wskazując jednocześ-

nie na brak potrzeb wsparcia w tym obszarze, zaprzeczają o swojej świadomości bądź nie są do końca świadomi, jak ważne dla ich przedsiębiorstwa jest utrzymywanie płynności finansowej. Pytanie 18 służyło zaś zidentyfikowaniu przyszłych potrzeb przedsiębiorców, którzy nie słyszeli wcześniej o formie finansowania, jaką jest faktoring, i ocenie ich gotowości do ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych, w zamian za wcześniejsze otrzymanie gotówki. Tutaj zdaje się, że zdania są podzielone, bowiem po 12 ankietowanych spośród grupy przedsiębiorców, którzy nie słyszeli wcześniej o faktoringu, odpowiedziało, że trudno im jednoznacznie powiedzieć, a także, że nie byliby w stanie wyrazić gotowości do zapłaty procentu od faktury w zamian za wcześniejsze otrzymanie gotówki. Takie odpowiedzi pozwalają na wysunięcie wniosku, iż polscy przedsiębiorcy wciąż nie dysponują wystarczającą wiedzą na temat instytucji faktoringu, zaś brak wiedzy powoduje u nich lęk i obawy przed podpisaniem umowy faktoringowej.

3.4. Ograniczenia występujące w przeprowadzonych badaniach

Wykonane badanie zostało przeprowadzone z jednym odznaczającym się ograniczeniem. Należy bowiem zwrócić uwagę na wiek ankietowanych, wśród których 47% stanowiły osoby w przedziale wiekowym 18–26 lat. Na jakość badań miały wpływ również zastosowane różne strategie dystrybucji ankiety. Skorzystano z platformy LinkedIn, a także grup na portalach internetowych dedykowanych przedsiębiorcom. Dodatkowo osobiście zwrócono się do znanych przedsiębiorców z otoczenia autora pracy, zarówno bezpośrednio, jak i za pomocą wiadomości e-mail. Ten czynnik zaburza z kolei standaryzację otrzymanych danych.

Jednocześnie trzeba wziąć pod uwagę okoliczność, że ankieta była całkowicie anonimowa, przez co nie występowała blokada w udzielaniu odpowiedzi po jednokrotnym jej wypełnieniu w oparciu o adres mailowy. Z tego względu występuje tutaj także możliwość sfałszowania danych, jak i wielokrotnego uzupełnienia ankiety przez jedną osobę. Ankieta została skierowana do przedsiębiorców, którzy prowadzą swoją działalność na terenie Polski. Zważywszy, że badanie zostało przeprowadzone przy metodzie CAWI (Computer-Assisted Web Interview), nie istnieje możliwość sprawdzenia autentyczności danych deklarowanych przez respondentów.

4. Informacje o pracy

Tytuł pracy

Świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce

Spis treści

Wstęp

1. Charakterystyka faktoringu
1.1. Geneza i istota faktoringu
1.2. Faktoring w świetle prawa
1.3. Wady i zalety faktoringu
1.4. Aktywność faktoringu na polskim rynku

2. Faktoring jako źródło finansowania przedsiębiorstw
2.1. Dostępność faktoringu w Polsce
2.2. Wpływ zakazów cesji wierzytelności na rozwój branży faktoringowej
2.3. Koszty faktoringu w Polsce
2.4. Oddziaływanie faktoringu na wskaźniki finansowe na przykładzie Spółki XYZ

3. Świadomość faktoringu w Polsce
3.1 Metodyka badań świadomości przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce
3.2. Prezentacja wyników
3.3. Wnioski z przeprowadzonych badań
3.4. Ograniczenia występujące w przeprowadzonych badaniach

Zakończenie
Bibliografia
Spis tabel
Spis rysunków
Streszczenie

Wstęp

Podstawowym celem rynku usług faktoringowych jest finansowanie działalności przedsiębiorstw. Faktoring rozwiązuje bowiem problemy, które na co dzień pojawiają się podczas prowadzenia firmy. Nic więc dziwnego, że wciąż rośnie w siłę i zyskuje na popularności, mimo że nie od zawsze funkcjonował w takiej formie, jaką znamy obecnie.

Celem pracy jest zbadanie świadomości przedsiębiorców na temat faktoringu oraz jego wpływu na poprawę kondycji finansowej firmy. W oparciu o badanie empiryczne przeprowadzone w grupie przedsiębiorców zidentyfikowano przyczyny, przez które faktoring w kraju nie jest stosowany w sposób efektywny. Celem

pobocznym poprzedzającym badanie empiryczne była analiza potwierdzająca rzeczywisty, pozytywny wypływ faktoringu na przedsiębiorstwo, która w sposób wyczerpujący przedstawiła słuszność wyboru tej formy finansowania. Dodatkowo przedstawiono rekomendacje mające na celu zwiększenie świadomości i zastosowania tej formy finansowania w polskim biznesie.

W pracy magisterskiej „Świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce" dokładnie zbadano aspekty tego ważnego narzędzia finansowego, przede wszystkim koncentrując się na jego wpływie na przedsiębiorstwa w Polsce. Dzięki analizie przeprowadzonej w toku jej przygotowywania zidentyfikowano przyczyny niskiego odsetka firm korzystających z faktoringu oraz oceniono, jakie bariery stoją za utrudnianiem szerszego przyjęcia przez przedsiębiorców tej formy finansowania. W konsekwencji wskazano możliwości zwiększenia popularności wśród polskich firm tego istotnego instrumentu wspierającego rozwój przedsiębiorstw.

Praca składa się z trzech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym omówiono genezę i istotę faktoringu, analizując jego kluczowe cechy, a także rozwój w kontekście strategii finansowej przedsiębiorstw. Rozważono ponadto aspekty prawne faktoringu, obejmujące analizę obowiązujących regulacji w Polsce oraz przedstawiono wady i zalety faktoringu, ukazując różne perspektywy korzystania z tego instrumentu finansowego. Na zakończenie pierwszego rozdziału przeanalizowano z kolei dane branżowe, co pozwoliło uzyskać pełniejszy obraz stanu wykorzystania faktoringu w Polskich przedsiębiorstwach.

W rozdziale drugim bliżej przyjrzano się dostępności faktoringu w Polsce. W tym celu rozpatrzono szczegółowo warunki, jakie na polskim rynku trzeba spełnić, aby móc skorzystać z usług instytucji faktoringowych, zestawiając ze sobą wymogi banków oraz wyspecjalizowanych instytucji faktoringowych. Ponadto dokładnie przyjrzano się wpływowi zakazu cesji wierzytelności na rozwój branży faktoringowej, który wciąż wywołuje nie lada kontrowersje. Następnie omówiono szczegółowo podstawowe elementy kosztów występujących w ofertach faktoringowych, uzupełniając teorie o praktyczną symulację na przykładzie oferty faktora, aby przybliżyć sposób obliczania kosztów usługi. Finalnie, na przykładzie informacji pozyskanych od jednej ze spółek faktoringowych, odnoszących się do momentu nawiązania współpracy z anonimową spółką XYZ, wykonano analizę ekonomiczną wybranych elementów sprawozdań finansowych spółki, która pozwoliła na ocenę wpływu faktoringu na wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim przeprowadzono badanie świadomości przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w Polsce oraz szczegółowo omówiono jego wyniki. Wykorzystano tradycyjną metodę badania preferencji za pomocą ankiet internetowych. Badanie podzielono na pięć części. Poprzez pierwszy segment dostarczono dane charakteryzujące profil respondentów. W drugiej części oceniono świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu. Trzeci segment kon-

centrował się na zrozumieniu kultury płatniczej w polskich przedsiębiorstwach. Następnie, w kolejnym segmencie, skupiono się na przedsiębiorcach korzystających z faktoringu, analizując ich doświadczenia z tym narzędziem finansowym oraz jego wpływ na ich działalność. W ostatnim segmencie zebrano opinie osób, które jeszcze nie korzystały z faktoringu.

W pracy wykorzystano literaturę o tematyce faktoringu, publikacje periodyczne w postaci Almanachu Polskiego Związku Faktorów, informacje ze stron internetowych instytucji oferujących faktoring, raporty na temat działalności faktoringowej przedsiębiorstw finansowych Głównego Urzędu Statystycznego, tekst ustawy Kodeks cywilny, dane finansowe pozyskane z Krajowego Rejestru Sądowego. Badania w trzecim rozdziale dokonano, gromadząc dane przy użyciu technologii CAWI za pośrednictwem platformy Microsoft Forms.

Bibliografia

Bărbuță-Mișu N., *Factoring – Alternative of short-term financing for companies. The International Conference „The Risk in Contemporary Economy"*, Galați: Editura Universității „Dunărea de Jos", 2013.

Bierć A., *Zarys prawa prywatnego. Część ogólna*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2018.

Convention on International Factoring, Ottawa 1988.

Czarnecki J., *Faktoring jako instrument finansowania MSP*, Warszawa: PWN, 2007.

Czerwińska-Kayzer D., Bieniasz A., *Faktoring – instrument finansowy wspierający bieżącą działalność przedsiębiorstwa*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development", Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznań 2009.

Factors Chain International, [on-line:] https://fci.nl/en/industry-statistics [dostęp: 12.01.2024].

„Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", red. T. Biernat, Rok VIII (2018).

Faktoring – co to jest i jakie są jego rodzaje?, [on-line:] https://pragmago.pl/porada/faktoring/ [dostęp: 17.01.2024].

Faktoring cichy – w jakiej sytuacji z niego skorzystać?, [on-line:] https://faktoria.pl/porada/faktoring-cichy [dostęp: 15.01.2024].

Florek I., *Usługi faktoringowe w kontekście zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie", Poznań 2016.

Giurca Vasilescu L., *Factoring – financing alternative for SMEs*, „Faculty of Economy and Business Administration University of Craiova", Romania 2010.

Górniak K., *Skuteczność umownych ograniczeń przelewu wierzytelności*, Warszawa: Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, 2021.

Grabowska J., *Analiza porównawcza faktoringu i kredytu obrotowego*, [w:] *Faktoring w Polsce 2010*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Warszawa: Difin, 2010.

Grzywacz J., *Faktoring a płynność finansowa przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne", Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Płock 2014.

Grzywacz J., *Faktoring w polityce kredytowej przedsiębiorstwa – iluzje i fakty*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne", Akademia Mazowiecka w Płocku, Płock 2019.

Grzywacz J., Jagodzińska-Komar E., *Płynność finansowa przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2021.

Heropolitańska I., Kawaler P., Kozioł A., *Skup i sprzedaż wierzytelności przez banki: cesja, faktoring, dyskonto, forfaiting, sprzedaż publiczna i niepubliczna*, Warszawa: Twigger, 2000.

Ivanovic S., Baresa S., Sinisa B., *Factoring: Alternative model of financing*, „UTMS Journal of Economics", University of Tourism and Management, Skopje 2011.

Kałdunek D., *Faktoring. A co na to prawo?*, IPO, [on-line:] https://ibd.pl/wiedza--dla- biznesu/faktoring-a-co-na-to-prawo/ [dostęp: 15.01.2024].

Katner P., *Przeniesienie wierzytelności w umowie faktoringu*, Warszawa: LEX Grupa Wolters Kluwer, 2011.

Kocot W.J., *Umowa faktoringu*, [w:] *System prawa prywatnego. Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, red. W.J. Katner, Warszawa: C.H. Beck, 2015.

Kreczmańska-Gigol K., *Płynność finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin, 2015.

Kreczmańska-Gigol K., *Faktoring w teorii i praktyce*, Warszawa: Bart, 2000.

Kwartalnik branżowy 4Q20 1q22 (217), DAE PKO BP, [on-line:] https://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/branzowe-raporty-przekrojowe/kwartalnik-branzowy-1q22/ [dostęp: 12.04.2024].

Marcysiak A., Marcysiak A., *Faktoring jako element zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie", Siedlce 2015.

Mizan A.N.K., *Factoring: a Better Alternative of International Trade Payment methods*, „ASA University Review", Bangladesh 2011.

Motylska-Kuźma A., *Faktoring jako źródło finansowania działalności w przedsiębiorstwach z sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", Wrocław 2014.

Podedworna-Tarnowska D., *Faktoring w Polsce – szanse i zagrożenia rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwo SGH, 2007.

Puławski M., *Wykorzystanie faktoringu jako źródła finansowania przedsiębiorstw w Polsce*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018.

Radwański Z., *Teoria umów*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1977.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2023), Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2023.

Rytwińska M., *Przelew wierzytelności na zabezpieczenie*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2007.

Serwis finansowo-biznesowy bankier.pl, [on-line:] www.bankier.pl/mieszkaniowe/stopy-procentowe/wibor [dostęp: 4.04.2024].

Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007.

Siwik R., *Umowa faktoringu jako przykład empirycznego kształtowania się stosunków obligacyjnych w dobie konwergencji systemów prawa*, „Studia Prawnicze, Instytut Nauk Prawnych PAN", Warszawa 2018.

Steć D., *Rynek faktoringu w Polsce w 2022 roku*, „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", Rok XIII (2023).

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2023 r., poz. 1933 t.j.).

Ustawa z dnia 8 marca 2013 r. o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych (Dz.U. z 2023 r., poz. 1790).

Uwolnić faktury od zakazu cesji, Puls Biznesu, [on-line:] www.pb.pl/uwolnic-faktury-od-zakazu-cesji-959192 [dostęp: 14.04.2024].

Węgrzynowski Ł., *Ekwiwalentność świadczeń w umowie wzajemnej*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2011.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 stycznia 2017 r., IV CSK 116/16, [on-line:] http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/iv%20csk%20116-16-1.pdf [dostęp: 14.04.2023].

O Autorach

TOMASZ BIERNAT

Emerytowany menedżer branży finansowej specjalizujący się w zagadnieniach związanych z obrotem wierzytelnościami. Absolwent Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, MBA Uniwersytetu Central Lancashire i stypendysta George Washington University. W latach 1995–1999 ekspert brytyjskiego funduszu Know-How w programie restrukturyzacji przedsiębiorstw Polski Środkowo-Wschodniej. Z branżą faktoringową związany od 1998 roku. W latach 1998–2014 pracował w Pekao Faktoring, najstarszej spółce faktoringowej w Polsce, a w latach 2014–2019 pełnił funkcję Sekretarza Generalnego i kierownika biura Polskiego Związku Faktorów.

WOJCIECH DĄBROWSKI

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Finanse i Bankowość oraz studiów podyplomowych „Biznes. AI – zarządzanie projektami sztucznej inteligencji" w Akademii Leona Koźmińskiego. Posiada certyfikaty potwierdzające umiejętności z zakresu zarządzania projektami (Agile Project Management APMG International), optymalizacji procesów (Lean Six Sigma Black Belt) oraz zastosowania sztucznej inteligencji w biznesie (Wykorzystanie AI w rozwoju firmy – Google). Od ponad 20 lat związany jest z sektorem finansowym. Łączy doświadczenie zdobyte w bankowości, faktoringu i consultingu z praktyczną wiedzą z zakresu zarządzania projektami. Swoją karierę rozwijał w instytucjach takich, jak: Bank Handlowy, Danske Bank oraz BNP Paribas Bank Polska, w obszarach bankowości przedsiębiorstw – sprze-

daży, jak również realizacji projektów. Pracując w zespole Performance Improvement w Ernst & Young, specjalizował się w doradztwie w zakresie podnoszenia efektywności działania instytucji finansowych. Od ponad 5 lat odpowiada za obszar strategicznych projektów w Pekao Faktoring. W trakcie swojej kariery zrealizował ponad 100 projektów w sektorze finansowym, obejmujących m.in. transformację cyfrową i operacyjną, optymalizację procesów biznesowych, wdrażanie narzędzi wspomagających procesy, a także inicjatywy wspierające rozwój biznesu. Pasjonuje się tematyką sztucznej inteligencji i jej zastosowaniami w sektorze finansowym.

BARBARA DZIDA

Jest doświadczoną Dyrektorką ds. Marketingu, związaną od dwudziestu lat z firmą Bibby Financial Services Polska. Posiada szerokie doświadczenie w branży faktoringowej w zakresie sprzedaży, rozwoju biznesu, komunikacji marketingowej oraz reklamy. Łączy tę wiedzę i przekuwa ją w efektywne kampanie marketingowo-sprzedażowe. Specjalizuje się w komunikacji B2B, zarówno on-line, jak i off-line. Rozwija swoje zainteresowania obszarem marketingu doświadczeń oraz performance marketingu. Absolwentka podyplomowych studiów – Psychologia Reklamy na Uniwersytecie Warszawskim. Ponadto ukończyła akredytowany program studiów Chartered Institute of Marketing (CIM) w obszarze zarządzania w marketingu. Lubi testować nowe narzędzia i niestandardowe podejście do kampanii marketingowych. Prywatnie trenuje bieganie i promuje aktywny tryb życia. Właśnie z jej inicjatywy zorganizowany został wirtualny bieg Bibby Fair Pay Run – ZapoBIEGAJ zatorom płatniczym, a także powstaje podcast dla przedsiębiorców #BiznesJutra.

PIOTR GĄSIOROWSKI

Prezes Zarządu eFaktor

DANIEL HUSZÁR

Ma doświadczenie w prowadzeniu międzynarodowej sprzedaży B2B w branży oprogramowania do zarządzania kapitałem obrotowym, negocjował wielomilionowe kontrakty w euro i wdrażał oprogramowanie w ponad 10 krajach. Zdobywał doświadczenie, tworząc agencję kreatywną specjalizującą się w komunikacji i designie. Prowadzi również podcast „Discover the Ordinary", w którym zgłębia zagadnienia sztucznej inteligencji i systemów kształtujących przyszłość pracy. Jego tło zawodowe tworzą film, filozofia oraz technologie.

NATALIA IWAN

Z wykształcenia socjolog i etnolog. Od początku swojej kariery zawodowej pasjonuje się marketingiem internetowym. Pracowała w różnych branżach: stacje paliw, hipermarkety, największy polski portal internetowy Onet.pl, usługi finansowe, łącząc doświadczenie w zakresie strategii marketingowej, optymalizacji procesów, budowania zespołów i motywowania. Jest także certyfikowanym trenerem i od 15 lat prowadzi szkolenia z marketingu. Od 2014 roku współpracuje z Fundacją Linking Foundation przy projektach edukacyjnych z zakresu marketingu w Polsce i za granicą. Od 2022 roku pracuje w CRIF na stanowisku Marketing Manager.

DOROTA ELŻBIETA KORENIK

Prof. dr hab.; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Finansów; członek Polskiej Akademii Nauk (Komitet Nauk o Finansach); specjalizacja: bankowość i finanse. Zainteresowania naukowo-badawcze: bankowość, finanse instytucji finansowych, usługi finansowe, konkurencja w sektorze finansowym, systemy finansowe, finanse prywatne. Kierowała kilkoma międzynarodowymi projektami naukowo-badawczymi. Wykształciła kilkunastu doktorów w dziedzinie bankowości i finansów. Jest autorką ponad 300 publikacji, w tym artykułów oraz monografii

naukowych z zakresu faktoringu; jedną z jej najnowszych monografii jest publikacja pt. *Od faktoringu przeszłości do faktoringu przyszłości*.

KAROL LESZCZYŃSKI

Entuzjasta metodyki AGILE, certyfikowany Scrum Master i Professional IT Product Owner. Absolwent Zarządzania i Marketingu w Sektorze Publicznym na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Przez 10 lat związany z bankowością korporacyjną (Raiffeisen Bank, BNP Paribas) jako Relationship Manager oraz Dyrektor Sprzedaży Faktoringu w Regionie Południowej Polski. Od 2019 roku w Business Unit Factoring, gdzie pełni funkcję Product Development Managera platformy Comarch Factoring. Odpowiada za jej rozwój w zgodzie z najnowszymi trendami i analizami rynkowymi, w tym transformację architektury z monolitu na mikroserwisy oraz migrację do chmury. Autor bloga o faktoringu.

PAWEŁ MUSIAŁOWSKI

Trener, menadżer, przedsiębiorca. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, aktywista naukowy, absolwent Akademii Trenerów Sprzedaży i Akademii Trenerów. Stypendysta Prezesa Rady Ministrów oraz Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Założyciel Fundacji Aksjomat oraz AKSJOMAT Training Institute, Partner w firmie Phinance SA. Ekspert Brian Tracy International. Wieloletni sprzedawca, praktyk – zbudował i prowadzi z sukcesami własne zespoły sprzedażowe. Przeszedł drogę od sprzedawcy do Partnera, po drodze wypracowując narzędzia i metody, które od lat z powodzeniem wdraża u swoich klientów jako trener. Prowadzi szkolenia z tematyki szeroko pojętych umiejętności miękkich, komunikacji, zarządzania, współpracy międzypokoleniowej, sprzedaży oraz obsługi klienta dla firm i instytucji. Łączy klasyczne, tradycyjne i profesjonalne podejście do sprzedaży z nowoczesnymi narzędziami, zweryfikowanymi przez badania i doświadczenie. Jego celem jako trenera jest dostarczyć wartość, którą uczestnicy mogą wdrożyć w swoje realia biznesowe natychmiast po szkoleniu, przekształcając poznane zagadnienia w nawyki. Występował na scenach m.in. z Brianem Tracy, Jackiem Walkiewiczem, Jakubem B. Bączkiem, Marcinem Prokopem czy Robertem Korzeniowskim. Przedstawiciel

nowej generacji biznesowej – pokolenia Y. W swojej pracy stawia na profesjonalizm, a jego misją jest inspirować każdego, z kim współpracuje. Interesuje się matematyką, psychologią i sprzedażą.

BARTOSZ NADRA

Adwokat z ponad 15-letnim doświadczeniem w pracy prawnika, który postawił na specjalizację w zakresie faktoringu, cesji wierzytelności, fraudów finansowych i trudnych windykacji B2B. Współzałożyciel kancelarii JNS Legal, którą współzarządzał przez 7 lat. Obsługuje podmioty z segmentu finansowego B2B: banki, firmy faktoringowe, pożyczkowe oraz leasingowe. Specjalista z zakresu przeciwdziałania i zwalczania fraudów finansowych, z której to tematyki prowadzi szkolenia, opracowuje także własne, oryginalne konstrukcje prawne przeciwdziałania fraudom, również w dokumentacji faktoringowej. Brał udział w wykrywaniu, definiowaniu oraz ściganiu sprawców licznych oszustw faktoringowych, w tym również odzyskiwaniu wierzytelności z wielu fraudów. W swojej codziennej pracy skupia się również na bieżącej obsłudze prawnej firm faktoringowych, kreatywnym odzyskiwaniu trudnych należności. Założyciel pierwszego w Polsce bloga poświęconego prawnym aspektom faktoringu („Faktoring a prawo"). Prelegent, panelista i uczestnik konferencji branżowych (zwłaszcza w branży finansowej). Marzy o doktoracie z tematyki cesji faktoringowej. Prywatnie zapalony sportowiec (fitness, MTB, trekking, joga, SUP, snowboard, narty) i fan muzyki elektronicznej, a także inwestor na rynku kapitałowym.

JAKUB NORMAN

Specjalista z niemal 20-letnim doświadczeniem w branży finansowej, w tym ponad 10 lat przeznaczył na faktoring. Na co dzień łączy strategiczne podejście z umiejętnością skutecznej realizacji złożonych projektów. Pracował zarówno z dużymi organizacjami, jak: Credit Agricole (Bank i Faktoring), Deutsche Bank, Santander Faktoring, wspierając je w osiąganiu celów biznesowych w obszarze sprzedaży, czy PKO Faktoring – w obszarze innowacji produktowych. Działał również w ramach startupów, gdzie – szczególnie w Faktorii – poznawał świat produktu, technologii i innego spojrze-

nia na budowanie organizacji i usługi finansowe. Interesuje się przede wszystkim innowacjami technologicznymi, budowaniem marek, rozwojem produktów oraz e-commerce B2B. Znany jest z otwartego stylu komunikacji, podejścia nastawionego na współpracę i ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań. Ceni sobie autentyczność i transparentność w relacjach zawodowych. Po godzinach pasjonuje się niebanalnymi wyprawami w naturę oraz motocyklami, co pozwala mu zachować balans między życiem zawodowym i prywatnym. Wierzy, że rozwój to nieustanny proces, a nie cel sam w sobie.

DARIUSZ STEĆ

Od ponad 30 lat związany z bankowością, finansami i faktoringiem. Swoje doświadczenie zdobywał początkowo w takich instytucjach finansowych, jak: Bank BPH, Raiffeisen Bank, Polski Bank Rozwoju. W latach 1998–2018 członek zarządu i wiceprezes mFaktoring (wcześniej Polfactor i BRE Faktoring), odpowiedzialny za obszar ryzyka, finansów i operacji. W latach 2012–2018 członek i przewodniczący Komitetu Wykonawczego Polskiego Związku Faktorów. Od 2019 roku Dyrektor Wykonawczy w Polskim Związku Faktorów. Doświadczony menedżer specjalizujący się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem ryzykiem kredytowym i faktoringowym. Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej (dawniej SGPiS), Wydziału Ekonomiczno-Społecznego.

TOMASZ WAWRYŁO

Absolwent Uniwersytetu w Białymstoku na Wydziale Prawa oraz Szkoły Głównej Handlowej na studiach podyplomowych. Pasjonat procesów windykacyjnych, zawodowo od 17 lat zajmuje się odzyskiwaniem wierzytelności w instytucjach finansowych, z czego 7 lat pracował jako ekspert ds. windykacji w BNP Paribas Faktoring sp. z o.o., a obecnie w Banku Gospodarstwa Krajowego. Doświadczony ekspert w zakresie restrukturyzacji i windykacji (postępowania sądowe, egzekucyjne, upadłości, zawieranie ugód, zbywanie zabezpieczeń, współpraca z zewnętrznymi kancelariami prawnymi). Laureat konkursu o „Złote Pióro PZF" edycji 2024.

MICHAŁ WYSOCKI

Urodził się w 2000 roku w Głubczycach. Swoją ścieżkę akademicką rozpoczął w 2019 roku, podejmując zaoczne studia licencjackie na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na kierunku Finanse i Rachunkowość. Już rok później zdobył pierwsze doświadczenie zawodowe, podejmując pracę w Kancelarii Prawno-Finansowej, gdzie po raz pierwszy zetknął się z tematyką faktoringu – narzędzia finansowego, które później stało się osią jego zainteresowań naukowych. W ramach pracy zawodowej jako broker finansowy oferował klientom rozwiązania faktoringowe, poznając je zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. W 2022 roku rozpoczął zaoczne studia magisterskie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, na kierunku Zarządzanie Finansami Przedsiębiorstw. W czasie studiów podjął pracę w Faktorii – spółki należącej do grupy Nest Bank, specjalizującej się w usługach faktoringowych. Jego praca magisterska „Świadomość przedsiębiorców na temat faktoringu w Polsce" została w 2024 roku nagrodzona w konkursie o „Złote Pióro Polskiego Związku Faktorów". Obecnie łączy wiedzę akademicką z praktyką rynkową, stale rozwijając swoje kompetencje w obszarze finansowania przedsiębiorstw.

ŁUKASZ ZAWADA

Ekspert ds. rozwoju produktów (Analizy Business Intelligence i Scoring). W ciągu swojej 20-letniej kariery zdobył bogate doświadczenie, pracując w różnorodnych branżach, m.in.: telekomunikacji, finansach, ubezpieczeniach oraz administracji publicznej. Od 2016 roku jest związany z Grupą BIK. Aktywnie uczestniczy w tworzeniu nowatorskich produktów, których celem jest wspieranie firm w ocenie ryzyka współpracy. W swojej pracy wykorzystuje informacje z obszernych zbiorów danych znajdujących się zarówno w zasobach własnych Grupy BIK, jak i w zewnętrznych bazach danych, co pozwala na tworzenie kompleksowych analiz. Odpowiada za tworzenie koncepcji biznesowych, analizy potrzeb rynku oraz wspieranie zespołów w pracach wdrożeniowych. W codziennej pracy kieruje się zasadami *agile product design*, dzięki czemu elastycznie i szybko reaguje na zmieniające się wymagania. Stosuje zasadę ciągłego udoskonalania, co przekłada się na wysoką jakość i innowacyjność produktów. Ponadto prowadzi warsztaty twórcze, które mają na celu lepsze dopasowanie opracowywanych produktów do rzeczywistych potrzeb klientów. Aktywnie

zarządza procesem badawczo-rozwojowym (R&D). Jego zaangażowanie i wkład w innowacje zostały nagrodzone tytułem Mistrza Wartości Grupy BIK w kategorii „Innowacyjność" za rok 2023.

POLSKI
ZWIĄZEK
FAKTORÓW

Polski Związek Faktorów jest niezależną organizacją samorządu branżowego, reprezentującą podmioty świadczące usługi faktoringowe w Polsce. Do zadań PZF należy przede wszystkim krzewienie wśród przedsiębiorców wiedzy o korzyściach wynikających z tej formy finansowania działalności gospodarczej. Związek prowadzi też szeroki dialog na rzecz rozwoju tego sektora w naszym kraju.

Rynek faktoringu w Polsce działa już 25 lat. Usługi te są oferowane zarówno przez banki komercyjne, jak i niezależne podmioty wyspecjalizowane w prowadzeniu wykupu faktur. Zdecydowana większość z nich weszła w poczet członków PZF. Do grona partnerów wspierających Związek należą także dostawcy usług informatycznych wspomagających zarządzanie wierzytelnościami.

Celem Polskiego Związku Faktorów jest budowanie silnego samorządu branżowego poprzez:

- bliską, systematyczną i uporządkowaną współpracę wewnątrz organizacji,
- edukację przedsiębiorców i promocję usług,
- współpracę z ośrodkami akademickimi i decydentami na rzecz rozwoju rynku.

Historia powstania PZF sięga 2001 roku, kiedy to podjęto pierwsze rozmowy na temat utworzenia w Polsce krajowej organizacji faktoringowej. Powołano ją do życia 7 listopada 2001 roku pod nazwą Konferencja Instytucji Faktoringowych. W początkowym okresie działała w strukturach branżowych Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, w ramach zrzeszenia prywatnych pracodawców banków i instytucji finansowych. Konferencja Instytucji Faktoringowych formułowała własne kierunki. Jej głównym celem była ochrona interesów firm członkowskich,

współpraca na rzecz promocji faktoringu oraz koordynacja działań edukacyjnych. Pięć lat później przekształcono ją w Polski Związek Faktorów.

Dziś polscy faktorzy finansują bieżącą działalność krajowych przedsiębiorstw na niespotykaną skalę. W 2024 roku wykupili wierzytelności w formie faktur o łącznej wartości 471 mld zł. Świadczy to o głębokim zaangażowaniu rynku w rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Faktury na gotówkę zamieniło 27 tys. firm.

Z usług faktoringowych korzystają przede wszystkim podmioty, które wystawiają faktury na wysokie kwoty i z dłuższymi terminami płatności, czyli przedsiębiorstwa przeważnie produkcyjne i dystrybucyjne. Utrzymanie płynności finansowej w ich przypadku jest bardzo istotne, ponieważ decyduje o dalszym rozwoju lub przetrwaniu. Faktoring umożliwia im zachowanie dobrej kondycji ekonomicznej, a przez to – stabilnej pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej.

Na co dzień PZF blisko współpracuje ze Związkiem Banków Polskich, a także innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju rynku finansowego w Polsce. Na arenie międzynarodowej współdziała z EU Federation for Factoring and Commercial Finance – instytucją reprezentującą sektor faktoringu i finansów Unii Europejskiej, a także z FCI – światową organizacją skupiającą firmy faktoringowe ze wszystkich kontynentów.

Jest też organizatorem Międzynarodowego Kongresu Faktoringu, jednego z najważniejszych wydarzeń w kalendarzu menedżerów oraz praktyków faktoringu i finansów w Polsce. Udział w tej imprezie biorą eksperci z całego świata. Omawiane są tu najważniejsze problemy i wyzwania stojące przed dostawcami usług faktoringowych w Polsce, jak i na innych rynkach.

Dzięki bliskiej współpracy ze środowiskiem akademickim PZF organizuje ceniony wśród studentów konkurs „Złote Pióro PZF". Ubiegają się o nie autorzy najlepszych prac licencjackich, magisterskich i doktorskich z dziedziny faktoringu. W dotychczasowych edycjach konkursu zgłoszono ponad 140 prac. Raz do roku organizacja przygotowuje też „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów". Jest to unikatowe wydawnictwo podsumowujące aktualną sytuację na rynku i prezentujące trendy w rozwoju usług faktoringowych, którego kolejne wydanie oddajemy w Państwa ręce.

Alior Bank SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Obroty faktoringowe w 2024 roku (w mln zł)	2.223
Liczba klientów w portfelu faktoringowym na koniec 2024 roku	145
Rok powstania firmy	2008
Grupa docelowa klientów	
Oferta skierowana jest do wszystkich klientów biznesowych, w szczególności do małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw oferujących swoje usługi lub towary z odroczonym terminem płatności.	
Portfel oferowanych usług	
Działalność faktoringowa realizowana jest w ramach banku, co pozwala na elastyczne dopasowanie produktów do indywidualnych potrzeb każdego klienta. Oferta faktoringu zawiera zarówno produkty z regresem, jak i faktoring z przejęciem ryzyka niewypłacalności kontrahentów – m.in. w oparciu o polisę ubezpieczeniową. Klienci mogą również skorzystać z faktoringu odwrotnego oraz usługi kompleksowego zarządzania wierzytelnościami. Dla przedsiębiorstw wnioskujących o faktoring niepełny bank przygotował uproszczoną ścieżkę decyzyjną, umożliwiającą uzyskanie limitu sięgającego aż do 5 mln zł w ciągu jednego dnia roboczego. Oferta banku obejmuje także faktoring samorządowy.	
Obszar działania	
Alior Bank świadczy usługi na terenie całej Polski. Na koniec IV kwartału 2024 r. Bank dysponował 516 placówkami w kraju (185 oddziałami własnymi oraz 331 placówkami partnerskimi).	
Dane kontaktowe	**Siedziba**: Alior Bank SA ul. Łopuszańska 38 D 02-232 Warszawa tel. 19 502 lub +48 22 555 22 22 fax +48 22 555 23 23 e-mail: kontakt@alior.pl **Adres korespondencyjny:** Alior Bank SA ul. Łopuszańska 38D 02-232 Warszawa

OPIS

Alior Bank jest jednym z najszybciej rozwijających się uniwersalnych banków w Polsce. Działalność rozpoczął w 2008 r. jako bank nowego typu – łączący zasady tradycyjnej bankowości z innowacyjnymi produktami. Jest to nowoczesna, zwinna organizacja, dostosowująca się do zmieniającego się otoczenia. Zatrudnia ponad 6,6 tys. osób. Unikalna oferta oraz wysoka jakość obsługi pozwoliły bankowi zdobyć ponad 4,6 mln klientów oraz konsekwentnie umacniać swoją pozycję na rynku.

Alior Bank jest laureatem wielu prestiżowych konkursów. W 2024 roku w rankingu „Złoty Bankier" zajął 4. miejsce w kategorii „Najlepsza Wielokanałowa Jakość Obsługi" – to awans, aż o 5 miejsc w porównaniu z wynikiem z 2023 roku (9. miejsce). Bank wyróżniono również w kategoriach produktowych. Zajął 3. miejsce za konto osobiste oraz za kredyt hipoteczny. Alior został doceniony także w rankingu „Instytucja roku 2024". Bank zajął 4. miejsce w kategorii „Najlepsza jakość obsługi w kanałach zdalnych" oraz 3. miejsce w kategorii „Najlepsza jakość obsługi w placówkach". Dodatkowo, sześć placówek uhonorowano wyróżnieniem. W rankingu Digital Banking Maturity firmy Deloitte instytucja została wyróżniona za najszybszy wzrost cyfrowej dojrzałości w Polsce. Zajęła ona również 4. miejsce w pierwszym w historii rankingu Banków dla klienta zamożnego oraz 5. miejsce w rankingu „Bank Przyjazny Firmie" redakcji „Forbes". Doceniono usługi banku oraz podejście do zaspokajania potrzeb zarówno indywidualnych, jak i biznesowych klientów. Dodatkowo w 2024 roku Alior Bank otrzymał wyróżnienie

„Friendly Workplace" od redakcji „Marka Pracodawcy | Employer Branding", przyznawane pracodawcom z nowoczesnym podejściem do polityki personalnej i rozwoju pracowników. Wyróżniono go za tworzenie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi, otwartości, satysfakcji i integracji zespołu.

W marcu 2025 roku została ogłoszona kolejna strategia Alior Banku – „Alior Bank. Albo nic" – na lata 2025–2027.

Akcje Alior Banku wchodzą w skład indeksu WIG20. Największym akcjonariuszem Banku jest Grupa PZU, która posiada 31,9 proc. akcji.

Oferta dla klientów biznesowych Alior Banku obejmuje m.in.:

- produkty kredytowe: limity debetowe w rachunku bieżącym, kredyty obrotowe, kredyty inwestycyjne, karty kredytowe,
- produkty finansowania handlu: faktoring z regresem, faktoring bez regresu, faktoring odwrotny, faktoring samorządowy, akredytywy, inkasa oraz gwarancje,
- pełną gamę produktów leasingowych – oferowanych przez Alior Leasing,
- produkty skarbowe: transakcje wymiany walut (również wymiany walut na termin) oraz produkty pochodne,
- usługi transakcyjne: wpłaty i wypłaty gotówkowe, obsługę przelewów,
- produkty depozytowe: lokaty terminowe, rachunki bieżące oraz pomocnicze.
- fundusze unijne i programy pomocowe,
- bankowość transakcyjną i nowoczesne systemy bankowości internetowej.

BFF Polska SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za rok 2023 (w mln zł)	1.052
Liczba pracowników Grupy w Polsce	195
Rok powstania	1985
Grupa docelowa klientów	
BFF Banking Group jest wiodącą w Europie firmą oferującą usługi zarządzania i faktoringu bez regresu należności handlowych od podmiotów sektora publicznego i krajowych systemów opieki zdrowotnej.	
Portfel oferowanych usług	
W Polsce oferujemy następujące usługi: • finansowanie krótko- lub długoterminowe, • finansowanie revolvingowe – overdraft, • subpartycypacja, • umowa zlecenia, • leasing.	
Obszar działania	
Grupa działa w Chorwacji, Republice Czeskiej, Francji, Grecji, we Włoszech, w Polsce, Portugalii, na Słowacji i w Hiszpanii.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	b.d.
Obroty faktoringu importowego (%)	b.d.
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Federacja Przedsiębiorców Polskich Polski Związek Pracodawców Budownictwa Związek Banków Polskich Polski Związek Faktorów Polska Federacja Szpitali Izba POLMED
Dane kontaktowe	ul. Kilińskiego 66 (budynek B) 90-118 Łódź tel. +48 42 272 31 00 info-pl@bff.com

OPIS

BFF Polska SA jest częścią BFF Banking Group – największego we Włoszech dostawcy usług finansowania specjalistycznego oraz jednego z wiodących graczy w Europie w zakresie faktoringu i usług pożyczkowych dla administracji publicznej. We Włoszech Grupa jest również liderem w obszarze usług powierniczych oraz obsługi płatności korporacyjnych.

Grupa działa we Włoszech, Chorwacji, Czechach, Francji, Grecji, Polsce, Portugalii, na Słowacji oraz w Hiszpanii. BFF jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Mediolanie.

BFF Banking Group rozpoczęła działalność w Polsce w 2016 roku, przejmując wiodącą instytucję finansującą podmioty sektora publicznego oraz firmy działające w branży ochrony zdrowia. W 2019 roku Grupa otworzyła w Polsce oddział bankowy.

Działalność Grupy na polskim rynku faktoringu i zarządzania należnościami pozwala wspierać płynność finansową zarówno lokalnych instytucji z obszaru ochrony zdrowia, jak i jednostek samorządu terytorialnego oraz dostawców współpracujących z administracją publiczną.

W Polsce oferujemy następujące usługi:
- finansowanie krótko- lub długoterminowe,
- finansowanie revolvingowe – overdraft,
- subpartycypacja,
- umowa zlecenia,
- leasing.

Dodatkowe informacje na temat BFF Banking Group dostępne są na stronie BFF.com.

Bibby Financial Services sp. z o.o.

BIBBY FINANCIAL SERVICES

Biznes nabiera rozpędu

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	3.705
Liczba pracowników	132
Rok powstania firmy	2002
Grupa docelowa klientów	
Małe i średnie przedsiębiorstwa.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy (z regresem i bez regresu), faktoring eksportowy (z regresem, bez regresu), faktoring odwrotny, faktoring dla transportu, faktoring masowy, faktoring cichy.	
Obszar działania	
Cała Polska.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	27% (1.009 mln zł)
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	British Polish Chamber of Commerce Factors Chain International Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	Al. Jerozolimskie 134 02-305 Warszawa tel. +48 22 545 61 23 fax +48 22 545 61 22 info@bibbyfinancialservices.pl www.bibbyfinancialservices.pl

OPIS

Bibby Financial Services sp. z o.o. to niezależna od banku firma oferująca usługi finansowe dla sektora MŚP, działająca na polskim rynku od 2002 roku.

Siła globalnej marki, bliskość lokalnego eksperta

Spółka jest częścią brytyjskiej Bibby Line Group Ltd., istniejącej od 1807 roku, która obejmuje trzy główne grupy podmiotów: Bibby Line Ltd. zajmującą się transportem morskim, Bibby Distribution Ltd. specjalizującą się w usługach logistycznych oraz Bibby Financial Services oferującą usługi finansowe.

Dzięki ponad 200-letniemu doświadczeniu i najwyższym standardom zarządzania Bibby Line Group plasuje się w czołówce każdej z tych branż. Firma posiada biura w wielu krajach, w tym w: Wielkiej Brytanii, Irlandii, Polsce, Francji, Holandii, Niemczech, Czechach, Słowacji, Malezji i Singapurze. Ścisła współpraca polskiej spółki z firmą macierzystą zapewnia dostęp do najlepszych rozwiązań, co przekłada się na wysoki poziom usług oferowanych klientom. Połączenie siły globalnej marki z bogatym doświadczeniem lokalnych ekspertów tworzy unikalną wartość dla przedsiębiorców.

Szeroki wachlarz produktów finansowych

Bibby Financial Services oferuje swoim klientom rozwiązania, które znacząco poprawiają płynność finansową oraz umożliwiają efektywne zarządzanie należnościami, w tym ochronę przed niewypłacalnością kontrahentów. Swoją ofertę kieruje do firm produkcyjnych, handlowych i usługowych, które prowadzą sprzedaż z odroczonymi terminami płatności. Specjalizuje się w kompleksowej obsłudze, obejmującej finansowanie środków zamrożonych w niezapłaconych fakturach, aktywne zarządzanie należnościami oraz ich egzekwowanie.

W ofercie firmy znajdują się różnorodne produkty finansowe, takie jak: faktoring krajowy i eksportowy, z regresem i bez regresu, faktoring odwrotny, a także specjalistyczne rozwiązania dla branży transportowej i małych firm. Dzięki temu skutecznie odpowiada na specyficzne potrzeby biznesu.

Dodatkowo firma jest członkiem międzynarodowego zrzeszenia faktorów, Factors Chain International, co podkreśla jej globalną obecność i zaangażowanie w najwyższe standardy branżowe.

Elastyczność, przejrzystość i kontrola w finansowaniu

Oferowane przez Bibby Financial Services usługi są projektowane z myślą o maksymalnej elastyczności, co pozwala przedsiębiorcom na dostosowanie finansowania do swoich unikalnych potrzeb i celów. Dzięki szybkiemu procesowi decyzyjnemu klienci mogą liczyć na błyskawiczną reakcję i dostosowanie oferty do zmieniających się warunków rynkowych. Przejrzystość procedur jest kluczowym elementem oferty, firma dba o pełne zrozumienie warunków i zasad na każdym etapie współpracy, co w efekcie buduje zaufanie i pewność w procesie finansowania.

Dodatkowo Bibby Financial Services zapewnia przejrzyste rozliczenia per faktura oraz intuicyjny system on-line, który umożliwia klientom bieżące śledzenie swoich płatności. Taki system pozwala na pełną kontrolę i jasność co do każdego kosztu, zapewniając, że klienci zawsze wiedzą, za co i ile płacą. Dzięki temu proces finansowy staje się bardziej przejrzysty i łatwy do zarządzania. Firma działa z pełnym zaangażowaniem, by dostarczać najlepsze rozwiązania na rynku, zgodne z aktualnymi standardami. Dzięki innowacyjnym narzędziom i rozwiązaniom Bibby Financial Services utrzymuje wysoki poziom satysfakcji klientów, wspierając ich w realizacji ambitnych celów biznesowych.

Długotrwałe relacje i zaufanie biznesowe

Firma kładzie duży nacisk na budowanie długotrwałych relacji z klientami, oferując im nie tylko usługi finansowe, ale także wsparcie w zakresie zarządzania ryzykiem oraz doradztwo biznesowe. Dzięki temu jest nie tylko dostawcą usług finansowych, ale również zaufanym partnerem, wspierającym w rozwoju i adaptacji do zmieniających się warunków biznesowych. Bibby Financial Services regularnie analizuje i bada rynek, by oferować najbardziej nowoczesne rozwiązania, które skutecznie przyczyniają się do wzrostu efektywności operacyjnej i finansowej klientów. Wszystkie działania firmy koncentrują się na kliencie, który zawsze pozostaje w centrum uwagi. Celem firmy jest nie tylko spełnianie oczekiwań klientów, ale ich przekraczanie, budując trwałe i owocne relacje i partnerstwo.

Zaangażowanie społeczne i odpowiedzialność biznesu

Bibby Financial Services to firma, która wykracza poza standardowe ramy usług finansowych. Dostrzegając swoją istotną rolę w otoczeniu, aktywnie angażuje się w działania na rzecz społeczności lokalnych. Poprzez wsparcie różnorodnych inicjatyw charytatywnych i społecznych buduje trwałe relacje z ludźmi i wzmacnia swoją pozycję na rynku.

Firma kieruje się przekonaniem, że etyczne i odpowiedzialne działanie biznesu jest kluczowe dla zrównoważonego rozwoju. Dlatego też inwestuje w rozwój swoich pracowników, stawia na innowacyjne rozwiązania biznesowe i dba o najwyższą jakość usług, spełniając oczekiwania nawet najbardziej wymagających klientów. To właśnie zaangażowanie i wysokie standardy pozwoliły Bibby Financial Services na zdobycie zaufania i uznania przedsiębiorców na całym świecie, czyniąc ją liderem w swojej branży.

Bibby Financial Services – marka godna zaufania

Bibby Financial Services wielokrotnie zdobywała prestiżowe nagrody i wyróżnienia, potwierdzające jej status. Dostarczanie wysokiej jakości usług oraz innowacyjne podejście do finansowania zostały docenione przez branżowe organizacje i ekspertów, jak przykładowo „Marka Godna Zaufania" w latach 2023 i 2024 w kategorii „Firma Faktoringowa". Ta nagroda, jak i pozostałe są dowodem na niezawodność, profesjonalizm i zaufanie, jakim obdarzają firmę sami klienci.

BNP Paribas Faktoring Sp. z o.o.

BNP PARIBAS FAKTORING

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	88.883
Liczba pracowników	140
Rok powstania firmy	2004
Grupa docelowa klientów	
Duże przedsiębiorstwa, korporacje, średnie i małe firmy usługowe, handlowe, rolno-spożywcze, z odroczonym terminem płatności.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring niepełny, faktoring pełny, faktoring pełny z polisą Faktora, faktoring pełny z polisą Klienta, faktoring pełny z polisą Faktora (zakaz cesji), faktoring odwrotny, program finansowania Dostawców, faktoring Pan Europen, Multi-Local, data faktoring – model rozliczeń z Faktorem.	
Obszar działania	
Prowadzimy działalność na terenie całego kraju.	
Obroty faktoringu międzynarodowego (%)	18% (15.583 mld zł)
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Factors Chain International Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. M. Kasprzaka 2 01-211 Warszawa tel. +48 22 548 99 56 zapytania.faktoring@bnpparibas.pl www.faktoring.bnpparibas.pl

OPIS

BNP Paribas Faktoring sp. z o.o. jest spółką faktoringową, której właścicielem jest Bank BNP Paribas należący do międzynarodowej grupy bankowej. Spółka należy do Grupy BNP Paribas Factoring, lidera rynku międzynarodowego, dysponującego 50-letnim doświadczeniem oraz siecią spółek funkcjonujących w 17 krajach Europy, Azji i Afryki.

W Polsce BNP Paribas Faktoring sp. z o.o. działa od 2006 roku i jest jedną z najszybciej rozwijających się firm faktoringowych na rynku. Spółka jest członkiem Polskiego Związku Faktorów oraz międzynarodowego stowarzyszenia firm faktoringowych – Factors Chain International. Swoją ofertę kieruje do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, usługowych oraz rolno-spożywczych prowadzących sprzedaż z odroczonym terminem płatności. Zapewniamy klientom zarządzanie należnościami oraz ich finansowanie, również z możliwością przejęcia ryzyka wypłacalności odbiorców. W ramach usługi rozliczamy należności z odbiorcami klienta, a w przypadku zaistnienia takiej potrzeby prowadzimy windykację. Oferowane rozwiązania elastycznie dostosowywane są do potrzeb klientów. Korzystając z doświadczeń światowej grupy, Spółka oferuje rozwiązania również dla międzynarodowych grup kapitałowych, których celem jest jednolite podejście do faktoringu we wszystkich podmiotach. Multi-Local Solution umożliwia scentralizowane negocjowanie warunków kontraktu, a w trakcie współpracy korzystanie z jednolitego raportowania i aplikacji on-line, a także z konsultacji z naszymi doradcami zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnym. Oferta Spółki jest dostępna również w Oddziałach Banku BNP Paribas na terenie całego kraju.

Bank Ochrony Środowiska SA

Departament Faktoringu i Finansowania Handlu

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	4.636
Liczba pracowników	17 (dotyczy Departamentu Faktoringu i Finansowania Handlu)
Rok powstania firmy	2010 (dotyczy Departamentu Faktoringu i Finansowania Handlu)
Grupa docelowa klientów	
Faktoring kierujemy zarówno do małych, średnich firm, jak i dużych korporacji, prowadzących ekspansywną politykę zwiększania sprzedaży oraz przywiązujących wagę do profesjonalnej obsługi należności.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy i zagraniczny z regresem, faktoring z polisą, faktoring odwrotny. W kwietniu 2012 roku, postępując zgodnie z misją – **Rzetelny bank – w trosce o Ciebie i Nasze środowisko**, Bank wprowadził nową formułę faktoringu – **ekoFaktoring**.	
Obszar działania	
BOŚ Bank oferuje swoje usługi faktoringowe w Centrach Biznesowych Banku. W każdym Centrum Biznesowym nasi doradcy we współpracy z ekspertami i specjalistami w dziedzinie faktoringu są w stanie przygotować najlepsze rozwiązania, w pełni dopasowane do indywidualnej sytuacji klienta.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Żelazna 32 00-832 Warszawa infolinia 0 801 355 455, +48 22 543 34 34 bos@bosbank.pl www.bosbank.pl

OPIS

Bank Ochrony Środowiska (BOŚ SA) rozpoczął działalność w 1991 roku. Jest bankiem specjalizującym się we wspieraniu projektów i działań na rzecz ochrony środowiska. W ciągu 34 lat działalności BOŚ SA udostępnił w celu realizacji projektów ekologicznych środki o wartości ponad 31 mld zł. Łączna wartość inwestycji służących ochronie środowiska, zrealizowanych dzięki wsparciu Banku, wyniosła ponad 61 mld zł.

Wieloletnia praktyka Banku w zakresie konstruowania rozwiązań finansowych dla przedsiębiorstw znalazła odzwierciedlenie również w dziedzinie usług faktoringowych. Faktoring w BOŚ SA wprowadzono do wachlarza produktów korporacyjnych w kwietniu 2010 roku, a oferta w zakresie świadczenia usług faktoringowych ciągle ewoluuje wraz z rosnącymi potrzebami firm z sektora małych, średnich i dużych przedsiębiorstw oraz z sektora finansów publicznych.

BOŚ SA, chcąc sprostać rosnącym wymaganiom klientów, oferuje usługi faktoringowe, dopasowując je indywidualnie do potrzeby i specyfiki klienta. W każdym regionie korporacyjna sieć sprzedaży wsparta jest siecią ekspertów i specjalistów w dziedzinie faktoringu, którzy znajdują najlepsze rozwiązania, dostosowane do indywidualnej sytuacji klienta.

Zgodnie ze strategią Banku stawiamy na nasz wyróżnik – ochronę środowiska. Stąd pomysł na nową formułę faktoringu – ekoFaktoring, który eliminuje obieg dokumentacji papierowej, dzięki czemu jego użytkownik ma szansę zminimalizować koszty związane z drukowaniem i wysyłką faktur.

Więcej informacji na: https://www.bosbank.pl/korporacje/faktoring

BPS Leasing i Faktoring

BPS Leasing i Faktoring
Grupa BPS

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (zł)	502.931.652
Liczba pracowników (linia leasingowa i faktoringowa)	65
Rok powstania	2011
Grupa docelowa klientów	
Oferta skierowana do szerokiego grona podmiotów gospodarczych, głównie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring z regresem (niepełny), faktoring bez regresu z ubezpieczeniem (pełny), faktoring abonamentowy oraz faktoring na finansowanie dostaw (odwrotny).	
Obszar działania	
BPS Leasing i Faktoring świadczy swoje usługi na terenie całego kraju.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów Związek Polskiego Leasingu
Dane kontaktowe	ul. Grzybowska 81 00-844 Warszawa tel. +48 22 57 81 400, kom. 665 006 898 SekretariatFaktor@bpsleasing.pl www.BPSLeasing.pl/Faktoring

OPIS

BPS Leasing i Faktoring jest spółką produktową Banku Polskiej Spółdzielczości – powstałą w wyniku połączenia spółki BPS Leasing SA ze spółką BPS Faktor SA – oferującą na terenie całego kraju zarówno produkty leasingowe, jak i faktoringowe. Dla wszystkich grup Klientów: dużych, średnich i małych firm, a także mikroprzedsiębiorców oznacza to szybszy, prostszy i bardziej kompleksowy dostęp do obu tych produktów.

Usługa faktoringowa zapewniona przez BPS Leasing i Faktoring uzupełnia ofertę produktów kredytowych bankowej Grupy BPS. Ma to na celu wzmocnienie pozycji konkurencyjnej bankowości spółdzielczej w Polsce. Usługi faktoringu w BPS Leasing i Faktoring spełniają standardy rynkowe, a w wielu aspektach mechanizmy oferowane w zakresie produktu i rozliczeń są znacznie bardziej przyjazne niż u konkurencji. W oparciu o kompleksowość i elastyczność oferty BPS Leasing i Faktoring dopasowuje zakres usługi do specyfiki i skali działalności klienta.

BPS Leasing i Faktoring proponuje produkty faktoringowe dostępne na rynku w połączeniu ze świadczeniem usług dodatkowych, takich jak: zarządzanie i administrowanie należnościami, ich dochodzenie oraz opcjonalnie również przejęcie ryzyka zapłaty za wierzytelność poprzez ubezpieczenie obrotu gospodarczego. Spółka oferuje system faktoringowy do obsługi wierzytelności umożliwiający rozliczanie „per faktura". Zapewnia także profesjonalną obsługę operacyjną poprzez dedykowanego opiekuna oraz samodzielnie dokonuje oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy coraz powszechniej korzystają z usług BPS Leasing i Faktoring, co z jednej strony jest wynikiem szybkości działania i umiejętności dopasowania usług do zgłaszanych potrzeb, z drugiej natomiast efektem konkurencyjnej ceny tej usługi. Faktoring może stanowić także uzupełnienie kredytu czy też leasingu.

Spółka otrzymała liczne nagrody i wyróżnienia, spośród których na szczególną uwagę zasługują: „Laur Klienta Wyróżnienie" w kategorii usługi faktoringowe, Certyfikat „Firma Godna Polecenia" oraz „Wiarygodny Partner w Biznesie", jak również „Złoty Laur Klienta 2022", co jest najlepszym potwierdzeniem ugruntowującej się pozycji na rynku. Przynależność do bankowej Grupy BPS gwarantuje Spółce odpowiednią stabilność finansową oraz możliwość świadczenia usług faktoringowych na terenie całego kraju.

Citi Handlowy

citi handlowy

PROFIL

Wielkość firmy	
Liczba pracowników	3050 (stan na koniec 2024)
Rok powstania firmy	1870
Grupa docelowa klientów	
Korporacje, przedsiębiorstwa aktywne na rynkach międzynarodowych, a także wszystkie firmy nastawione na wzrost, a jednocześnie pragnące poprawić płynność i terminowość płatności na rzecz klientów.	
Portfel oferowanych usług	
Produkty finansowania handlu, tj. Programy Finansowania Dostawców, faktoring właściwy/niewłaściwy oraz faktoring odwrócony.	
Obszar działania	
Obsługa przedsiębiorstw polskich i międzynarodowych.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Senatorska 16 00-923 Warszawa tel. +48 22 657 72 00 https://www.citibank.pl/poland/corporate/polish/faktoring.htm

OPIS

Bank Handlowy w Warszawie SA został założony w 1870 roku przez przedsiębiorcę i filantropa Leopolda Kronenberga i jest najstarszym bankiem komercyjnym w Polsce oraz jednym z najstarszych, nieprzerwanie działających banków w Europie. Od 2001 roku bank jest częścią globalnej instytucji finansowej Citi i działa w Polsce pod marką Citi Handlowy. Bank oferuje bogaty i nowoczesny asortyment produktów i usług bankowości korporacyjnej, inwestycyjnej i detalicznej. Przynależność do Citi zapewnia klientom Citi Handlowy dostęp do usług finansowych w prawie 100 krajach.

Większościowym i strategicznym akcjonariuszem banku jest Citibank Europe Plc z siedzibą w Dublinie (Irlandia) – spółka w ramach grupy Citi skupiająca zagraniczne inwestycje. Citi to wiodąca globalna firma świadcząca szeroki zakres usług i produktów finansowych dla korporacji, inwestorów instytucjonalnych, administracji publicznej i klientów indywidualnych, działając w ponad 160 krajach i jurysdykcjach.

Citi Handlowy jest bankiem strategicznie skoncentrowanym na zdefiniowane rynki docelowe.

W ramach segmentu Bankowości Instytucjonalnej Citi Handlowy koncentruje się na utrzymywaniu wiodącej pozycji wśród banków obsługujących międzynarodowe korporacje oraz największe firmy krajowe. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP (Małe i Średnie Przedsiębiorstwa) stanowią kolejną grupę istotnych klientów, zwłaszcza przedsiębiorstwa z międzynarodowymi potrzebami i aspiracjami. Dodatkowo Bank koncentruje się na akwizycji nowych klientów (m.in. uczestników tzw. nowej ekonomii – takich jak firmy produkujące oprogramowanie) przy jednoczesnym aktywnym pogłębianiu relacji z obecnymi klientami z wybranych branż.

Citi Handlowy realizuje strategię zrównoważonego rozwoju. Jej głównym celem jest odpowiedzialne dostarczanie klientom usług finansowych umożliwiających ich rozwój ekonomiczny, przy jednoczesnym uwzględnianiu czynników środowiskowych i społecznych w procesach decyzyjnych. Adresatami działań ESG są również pracownicy banku. Poza zapewnieniem stabilności i atrakcyjnych warunków zatrudnienia Citi Handlowy nieustannie pracuje nad stworzeniem kultury organizacyjnej, w której panuje poszanowanie różnorodności oraz dbałość o zapewnienie wsparcia w kwestii zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Bank jest też odpowiedzialny i wrażliwy na potrzeby swoich partnerów, zarówno biznesowych, jak i społecznych. Podejmuje działania wspierające społeczności lokalne, realizowane dla dobra publicznego w takich dziedzinach, jak: edukacja finansowa, promocja przedsiębiorczości, rozwój lokalny

i ochrona dziedzictwa kulturowego. Misja banku w tym obszarze jest realizowana za pośrednictwem Fundacji Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga.

Citi Handlowy świadczy usługi faktoringu od lat 90. XX wieku. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą realizować ekspansywną strategię sprzedaży, korzystać z bardziej elastycznych terminów płatności, a jednocześnie zyskują szybki dostęp do środków finansowych. Produkty finansowania handlu oferowane przez Citi Handlowy obejmują: faktoring klasyczny i dyskonto wierzytelności (z regresem), faktoring odwrócony, faktoring właściwy (bez regresu) oraz finansowanie dostawców. Uruchomienie programu finansowania dostawców tworzy równocześnie efektywny program lojalnościowy, umożliwiający wzmocnienie relacji z wybranymi partnerami biznesowymi klienta.

Bank oferuje platformy elektroniczne, dzięki którym obieg dokumentów oraz podejmowanie decyzji mogą odbywać się zdalnie. Dzięki przynależności do Citi, Bank ma doświadczenie w tworzeniu struktur finansowania handlu obejmujących kontrahentów na całym świecie.

Wsparcie dla firm, szukających bezpiecznych i efektywnych rozliczeń transakcji handlowych oraz budowanie świadomości w zakresie korzyści płynących z produktów finansowania handlu są priorytetem dla Citi Handlowy.

NAGRODY I WYRÓŻNIENIA

W 2024 roku Bank został doceniony za działalność biznesową, troskę o pracowników i działania z zakresu ESG. Bank otrzymał wiele prestiżowych nagród i wyróżnień.

Biuro Maklerskie Citi Handlowy wyróżnione przez Giełdę Papierów Wartościowych

Biuro Maklerskie Citi Handlowy znalazło się wśród laureatów Podsumowania Roku Giełdowego 2024 i nagrodzone za najwyższy udział animatora w obrotach na rynku kontraktów terminowych akcyjnych.

Citi Handlowy z nagrodą Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych

Bank został nagrodzony przez KDPW za działalność na kasowym rynku regulowanym – aktywne wspieranie inwestorów, elastyczne podejście do zmieniających się warunków rynkowych oraz wysoką jakość obsługi klientów. Wyróżnienia zostały przyznane podczas uroczystości podsumowującej 30-lecie Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych.

Citi Handlowy z wyróżnieniem „Orły ESG" dziennika „Rzeczpospolita"

Kapituła przyznała wyróżnienie za różnorodność i równy udział kobiet i mężczyzn w zarządzie i radzie nadzorczej Citi Handlowy. Jako jedna z pierwszych firm na warszawskiej giełdzie, wyrównał parytety w najważniejszych organach banku. Doceniono też działania na rzecz równości i różnorodności, działanie networków pracowniczych, w tym Citi Women Network, Disability Network, Citi Pride, działań charytatywnych oraz wspólnych aktywności sportowych w ramach Live Well at Citi i wieloletnie działania na rzecz bardziej zintegrowanego społeczeństwa z Polskim Komitetem Paraolimpijskim. Wskazano także, że wskaźnik „pay gap" w banku kształtuje się na poziomie 93%, a polityka kredytowa banku uwzględnia czynniki środowiskowe i społeczne w procesach kredytowych.

Citi Handlowy z tytułem „Etyczna Firma"

Kolejny rok z rzędu Citi Handlowy został nagrodzony tytułem „Etyczna Firma" przyznawanym przez „Puls Biznesu". Wyróżnienie promuje zasady etycznego biznesu i wyróżnia najlepsze praktyki na rynku. Nagradzane są firmy, które mogą poszczycić się nieposzlakowaną opinią, przejrzystością działań biznesowych, uczciwością i odpowiedzialnością.

Projekt społeczny WELCOME! z wyróżnieniem „Nagrody Karty Różnorodności"

Druga edycja programu WELCOME! wspierającego polskie i ukraińskie kobiety otrzymała wyróżnienie w konkursie „Nagrody Karty Różnorodności 2023" dla projektów budujących różnorodność w pracy, przyznawane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. WELCOME! to projekt wspierający rozwój zawodowy kobiet z Polski i Ukrainy – w zakresie efektywnego poszukiwania stabilnej pracy, podnoszenia kompetencji, budowania sieci wzajemnego wsparcia i/lub rozwijania własnego biznesu. W tej edycji programu udział wzięło 308 kobiet z Polski i Ukrainy. Projekt był realizowany przez Fundację Mamo Pracuj przy wsparciu merytorycznym i finansowym Fundacji Citi Handlowy i Citi Foundation.

Citi w Olsztynie z Diamentowym Laurem Marszałka Województwa

Diamentowy Laur został przyznany Citi w Olsztynie za szczególne zasługi w promowaniu Warmii i Mazur w kraju i za granicą w 2023 roku. Laury Marszałka Województwa Warmińsko-Mazurskiego „Najlepsi z Najlepszych" to plebiscyt wyłaniający najbardziej zaangażowanych ambasadorów województwa.

Grupa Citi z tytułem „Pracodawca Roku" „Gazety Olsztyńskiej"

Grupa Citi – Citi Handlowy i Citi Solutions Center – otrzymała tytuł Pracodawcy Roku 2023 „Gazety Olsztyńskiej". Citi od blisko 25 lat rozwija działalność w Olsztynie i angażuje się w projekty i sprawy ważne dla lokalnej społeczności.

Citi Handlowy z tytułem „Poland's Best Employers 2024" magazynu „Forbes"

Citi Handlowy znalazł się wśród firm wyróżnionych w rankingu pracodawców 2024 roku magazynu „Forbes". W kategorii „Banki i usługi finansowe" zajął 4. miejsce. Ranking najlepszych pracodawców w Polsce został przygotowany po raz czwarty. Według jury, wyróżnione instytucje z zarządzania ludźmi w atmosferze kryzysu płynnie przeszły do działania na rynku, na którym rosną w siłę technologie i coraz więcej ma do powiedzenia pracownik. Raport objął kilkuset najlepszych pracodawców z 25 branż.

Pożyczka Gotówkowa Citi Handlowy na podium w konkursie „Złoty Bankier"

W konkursie „Złoty Bankier" trzecia lokata przypadła w udziale Citi Handlowy. Bank wypadł bardzo dobrze w porównaniach kosztów finansowania niemal w każdym ze scenariuszy i uzyskał świetny rezultat w dziedzinie procesu i e-obsługi.

Coface Poland Factoring sp. z o.o.

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	24.631
Liczba pracowników	56
Rok powstania firmy	2006

Grupa docelowa klientów

Coface Poland Factoring oferuje faktoring dla przedsiębiorstw o obrotach rocznych powyżej 10 mln zł.

Portfel oferowanych usług

Strategia firmy – ze względu na przynależność do grupy ubezpieczeniowej – nakierowana jest głównie na **faktoring pełny**, który stanowił w 2024 r. aż 86,6% w obrotach faktoringowych firmy (to najwyższy udział wśród czołowych faktorów w Polsce). W efekcie tego Coface jest jednym z największych faktorów w Polsce oferujących faktoring bez regresu, czyli najpopularniejszą formę faktoringu. Coface, jako wiodący dostawca usług ubezpieczenia należności na polskim rynku, posiada unikalne kompetencje łączenia przejęcia ryzyka niewypłacalności odbiorców oraz ich finansowania w ramach faktoringu. Dzięki tego typu transakcjom klient ma możliwość finansowania faktur i pozbycia się ryzyka niewypłacalności lub po prostu braku płatności odbiorcy.

Z kolei udział **faktoringu eksportowego** w obrotach Coface na koniec 2024 r. to 18%. Dzięki obecności na prawie wszystkich rynkach na świecie Coface wspiera i zabezpiecza ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorców, finansując transakcje i przejmując ryzyko braku zapłaty zagranicznych odbiorców wynikające z przewlekłych opóźnień czy upadłości.

Produkt łączący finansowanie z ubezpieczeniem należności przeznaczony jest dla firm o obrocie rocznym **powyżej 10 mln zł** i odbywa się całkowicie na bazie usług świadczonych przez grupę Coface. Modułowy charakter umowy faktoringowej pozwala na zaoferowanie usługi w różnorodnych wariantach, m.in.: faktoring pełny, niepełny lub mieszany, faktoring krajowy i eksportowy, faktoring z finansowaniem lub bez finansowania, faktoring ze wszystkimi lub wybranymi odbiorcami, faktoring odwrotny.

Obszar działania

W Polsce Coface ma centralę w Warszawie oraz oddziały w: Katowicach, Poznaniu oraz Gdyni. Faktoring eksportowy realizowany jest dzięki międzynarodowej sieci oddziałów Coface, działających w 100 krajach świata.

Obroty faktoringu eksportowego (%)	18
Obroty faktoringu pełnego (%)	86,6
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	Al. Jerozolimskie 142 A 02-305 Warszawa tel. +48 22 465 00 00 office-poland@coface.com www.coface.pl

OPIS

W Polsce Coface rozpoczął działalność w 1992 roku, a pierwszymi usługami firmy były informacja gospodarcza i windykacja należności. W 2003 roku poszerzył swoją ofertę o ubezpieczenie należności, a w 2006 roku zaoferował faktoring realizowany przez nową spółkę Coface Poland Factoring

Dziś Coface oferuje kompleksową obsługę w czterech obszarach: ubezpieczenia należności, faktoringu, informacji gospodarczej i windykacji należności B2B. Dzięki temu Coface Poland Factoring może wykorzystać efekty synergii produktowej wszystkich usług. Współpraca z własną wywiadownią gospodarczą oraz ubezpieczycielem należności powoduje, że takie elementy, jak: ocena ryzyka, weryfikacja odbiorców lub uzyskanie limitów kredytowych, stają się szybsze i prostsze.

W Coface z powodzeniem oferujemy faktoring pełny, oferowany w ramach modelu dwóch umów, w którym faktor i ubezpieczyciel należą do jednej grupy kapitałowej. Klienci mogą od początku osobno negocjować warunki ubezpieczenia i faktoringu, zyskując możliwość pełnej ochrony należności i ofertę selektywnego finansowania odbiorców. Dodatkowe korzyści to m.in.: sprawniejszy proces decyzyjny oraz optymalizacja kosztów.

eFaktor SA

eFaktor
FINANSOWANIE BIZNESU

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	1.552
Liczba pracowników	68
Rok powstania firmy	2015
Grupa docelowa klientów	
Grupą docelową są firmy z kategorii MŚP od trzeciego miesiąca działalności, które poszukują finansowania w zakresie od 200.000 zł do 15.000.000 zł. Akceptujemy każdą formę prawną prowadzonej działalności i koncentrujemy się na firmach świadczących swoje usługi na terenie Unii Europejskiej.	
Portfel oferowanych usług	
Produkty: • Faktoring klasyczny • Faktoring zakupowy • Faktoring odwrotny – terminal w abonamencie • Faktoring eksportowy	
Obszar działania	
Firma działa na terenie całej Polski. Procesy odbywają się w 90% zdalnie: on-line, telefonicznie. Firma działa za pośrednictwem stacjonarnego call center oraz Dyrektorów Regionalnych na terenie całego kraju.	
Wielkość obrotów w faktoringu eksportowym (%)	8
Wielkość obrotów w faktoringu importowym (%)	0
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Adama Branickiego 15 02-972 Warszawa tel. +48 22 203 41 66 sekretariat@efaktor.com.pl https://efaktor.com.pl/

OPIS

eFaktor SA jest spółką faktoringową zapewniającą finansowanie małym i średnim przedsiębiorstwom, alternatywne dla produktów bankowych, takich jak: kredyt, pożyczka czy faktoring bankowy. Przewagą firmy jest duża elastyczność w konstrukcji finansowania, maksymalnie uproszczony sposób naliczania prowizji oraz profesjonalne wsparcie w przypadku zakłóceń w przepływach pieniężnych.

Dla swoich klientów firma stworzyła nowoczesny system wsparcia finansowania firm. Jego największymi zaletami są zarówno maksymalna elastyczność w konstrukcji finansowania, jak i profesjonalne wsparcie w przypadku zakłóceń w przepływach pieniężnych, a także dostosowanie do procesów zdalnych, dzięki platformie faktoringu on-line.

eFaktor oferuje swoim klientom finansowanie faktur w limitach od 200.000 zł do 15.000.000 zł.

Co wyróżnia firmę:

- natychmiastowe uruchomienie środków,
- decyzja o finansowaniu w ciągu 24 godzin od otrzymania dokumentów,
- innowacyjny sposób procesowania wniosków faktoringowych – w oparciu o 2 dokumenty pobierane od klienta,
- możliwość finansowania:
  - części obrotu (niektórych faktur), a nawet części wystawionej faktury,
  - całych kontraktów i pojedynczych transakcji (faktur),
  - faktur pochodzących od tylko jednego kontrahenta,
- przejrzysty sposób naliczania stałej prowizji,
- natychmiastowa reakcja na ewentualne problemy, większość decyzji zapada w tym samym dniu,
- platforma on-line.

Eurofactor Polska SA

CRÉDIT AGRICOLE EUROFACTOR

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	7.133
Liczba pracowników	23
Rok powstania firmy	2011
Grupa docelowa klientów	
Firmy rozliczające się na zasadach pełnej księgowości, z sektora SME, Mid oraz Large Corpo.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy: z regresem lub bez regresu, bazujący na polisie klienta, faktoring eksportowy, faktoring portfelowy.	
Obszar działania	
Cały kraj.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Żwirki i Wigury 18a, Business Garden 02-092 Warszawa tel. +48 22 560 74 20 biuro@eurofactor.pl NIP: 5252510973

OPIS

Naszym właścicielem jest Europejski Fundusz Leasingowy SA, który jest częścią Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F). We wrześniu 2015 roku zmieniliśmy nazwę z Crédit Agricole Commercial Finance Polska SA na **Eurofactor Polska SA**, co było konsekwencją przyjętej przez CAL&F strategii, zgodnie z którą wchodzące w skład grupy spółki faktoringowe będą występowały w Europie pod jedną wspólną nazwą EUROFACTOR.

Grupa Crédit Agricole jest 10. grupą finansową na świecie, obecną w ponad 70 krajach, gdzie jest wiodącym partnerem we wspieraniu klientów w biznesowych projektach. W Europie do Grupy Crédit Agricole należą spółki faktoringowe, które tworzą jedną z największych grup faktoringowych.

Powstanie naszej spółki Eurofactor Polska SA jest dopełnieniem oferty silnej i stabilnej grupy Crédit Agricole w Polsce, bazując na jej wieloletnim doświadczeniu, możemy koncentrować swoje działania na oferowaniu nowoczesnych rozwiązań faktoringowych, profesjonalnej obsłudze oraz na budowaniu długoterminowych relacji z naszymi klientami.

Faktoria sp. z o.o

Faktoria

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	2.337
Liczba pracowników	87
Rok powstania	2017
Grupa docelowa klientów	
Małe i średnie przedsiębiorstwa.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy (z regresem i bez regresu), faktoring eksportowy (z regresem, bez regresu), faktoring odwroty, faktoring cichy, data faktoring, SPINGO (metoda odroczonych płatności dla platform e-commerce w handlu B2B).	
Obszar działania	
Cała Polska.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów Business Centre Club
Dane kontaktowe	ul. Wołoska 24 02-675 Warszawa tel. +48 800 500 600 kontakt@faktoria.pl www.faktoria.pl

OPIS

Faktoria powstała, aby wspierać małych, średnich, a także tych większych przedsiębiorców, zapewniając im płynność finansową oraz zabezpieczenie w transakcjach handlowych. Faktoria to połączenie elastycznego fintechu z najlepszymi doświadczeniami faktoringu w tradycyjnej formule.

Punktem wyjścia dla stworzenia marki Faktoria były liczne rozmowy z przedsiębiorcami i dogłębne zrozumienie ich potrzeb. Propozycja Faktorii jest odpowiedzią na codzienne wyzwania, z którymi mierzy się polski biznes.

Faktoring to kluczowy produkt w ofercie firmy, niemniej jednak jedną ze sztandarowych usług jest także SPINGO – rozwiązanie stworzone dla firm prowadzących sprzedaż produktów lub usług na platformach internetowych dla klientów B2B. SPINGO umożliwia klientom biznesowym odroczenie terminu zapłaty w chwili zakupu. Innymi słowy to usługa faktoringu zaimplementowana do sprzedaży e-commerce.

Faktoria jest członkiem Polskiego Związku Faktorów, gdzie aktywnie wspiera działania na rzecz zwiększania świadomości wagi właściwego zarządzania należnościami i zobowiązaniami. Od 2022 roku jest także członkiem Business Centre Club.

FaktorOne SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	661
Liczba pracowników	51
Rok powstania	2012
Grupa docelowa klientów	
Jednoosobowa działalność gospodarcza; mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring uproszczony – do 400.000 zł, szybka decyzja i uproszczona weryfikacja dla JDG oraz MŚP. **Faktoring wierzytelnościowy** – dostosowany do oczekiwań firm z sektora MŚP i dużych przedsiębiorstw. **Faktoring kontraktowy** – specjalistyczne rozwiązanie dla firm realizujących kontrakty długoterminowe lub etapowe.	
Obszar działania	
Cały kraj.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	b.d.
Obroty faktoringu importowego (%)	b.d.
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	FaktorOne SA ul. Przyokopowa 33 01-208 Warszawa tel. +48 22 276 26 18, fax +48 22 327 09 80 kontakt@faktorone.pl www.faktorone.pl

OPIS

FaktorOne to doświadczony partner w zakresie finansowania bieżącej działalności firm, obecny na rynku nieprzerwanie od 2012 roku. Firma wspiera przedsiębiorców w zarządzaniu płynnością finansową, oferując nowoczesne i elastyczne rozwiązania faktoringowe. Dzięki licznym korzyściom i stawianiu klienta zawsze w centrum uwagi FaktorOne nie tylko dostarcza klientom niezbędnego finansowania, ale wspiera ich rozwój i inwestycje.

Firmę wyróżnia uproszczony proces weryfikacji i zawierania umów – w pełni realizowany on-line, bez konieczności spotkań czy drukowania dokumentów. Dzięki temu współpraca z FaktorOne jest szybka, bezpieczna i wygodna, co doceniają jej klienci – potwierdzeniem tego są liczne wyróżnienia, w tym tytuły „Firma Przyjazna Klientowi" oraz „Firma Godna Zaufania".

FaktorOne oferuje swoim klientom szeroki wachlarz produktów faktoringowych, dostosowanych zarówno do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw, jak i większych. Zapewnia indywidualne podejście do każdej firmy, dostosowując proces do jej unikalnych potrzeb, bez względu na branżę, w jakiej działa. Niezależnie od skali działalności, FaktorOne stawia na partnerskie podejście i najwyższe standardy obsługi.

Innowacyjne produkty i procesy FaktorOne są regularnie nagradzane w prestiżowych konkursach branżowych – m.in. Złote Godło Najwyższa Jakość w kategorii Produkt.

Jako aktywny członek Polskiego Związku Faktorów FaktorOne wspiera rozwój rynku faktoringowego w Polsce, promując profesjonalizm, transparentność i nowoczesne podejście do finansowania biznesu.

Ifis Finance sp. z o.o.

Ifis finance
Banca Ifis

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	2.988
Liczba pracowników (na 31.12.2024)	14
Rok powstania firmy	1999
Grupa docelowa klientów	
Firmy z grupy małych i średnich przedsiębiorstw sprzedające swoje produkty do stałych odbiorców w Polsce i za granicą (ze szczególnym uwzględnieniem eksportu do Włoch i Rumunii) oraz średnie i duże podmioty aktywnie zarządzające swoim łańcuchem dostaw. Nie stosujemy żadnych ograniczeń co do rodzaju prowadzonej działalności.	
Portfel oferowanych usług	
Ifis Finance oferuje wsparcie finansowe i rozwiązania dopasowane do potrzeb klientów. Zarządzanie należnościami, zaliczkowanie faktur, finansowanie przyszłych wierzytelności, ocena kontrahentów i przejęcie ryzyka ich niewypłacalności – to wybrane elementy wkomponowane w oferowaną przez nas obsługę faktoringową. Od ponad 20 lat Ifis Finance finansuje rozwój polskich MŚP poprzez faktoring. Dzięki faktoringowi jesteśmy w stanie zapewnić naszym klientom środki na rozwój ich biznesu, spieniężając należności handlowe z tytułu wystawionych faktur wobec ich klientów – przedsiębiorstw lub administracji publicznej.	
Obszar działania	
Bez ograniczeń geograficznych na obszarze Europy.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	34
Obroty faktoringu importowego (%)	b.d.
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa w Polsce Confindustra Polonia Polska Izba Motoryzacji Warszawska Izba Gospodarcza Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku Związek Pracodawców – Dzierżawców i Właścicieli Rolnych
Dane kontaktowe	ul. Wspólna 70, 00-687 Warszawa tel. +48 22 525 82 00, fax +48 22 525 82 01 Ifis.finance@ifis.pl, www.ifis.pl

OPIS

Ifis Finance sp. z o.o. jest polską spółką z siedzibą w Warszawie, powstałą w 2003 roku, choć jej historia formalnie zaczyna się w 1999 roku. Specjalizujemy się we wspieraniu Małych i Średnich Przedsiębiorstw za pomocą usług faktoringu. W 2006 roku Spółka została nabyta przez Banca Ifis Spa, jednego z głównych „graczy" faktoringowych na włoskim rynku NPL.

Naszymi klientami są firmy polskie i zagraniczne, działające na rynku polskim, realizujące sprzedaż zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Oferujemy szeroką gamę usług faktoringowych, m.in. finansowanie wierzytelności istniejących i przyszłych, zarządzanie płatnościami, przejęcie ryzyka niewypłacalności dłużników, wykup wierzytelności czy wydłużenie terminu płatności. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu i znajomości polskiego rynku oraz uprzywilejowanej pozycji Banca Ifis na włoskim rynku możemy zaproponować profesjonalne i nowoczesne rozwiązania, będące w stanie zaspokoić potrzeby naszych klientów, w oparciu o ich wymagania biznesowe.

Wyróżnia nas indywidualne podejście do potrzeb klientów. Oferujemy rozwiązania finansowe z zachowaniem najwyższych standardów krajowych i europejskich, w walutach dobranych do waluty transakcji, tj. PLN, EUR, USD, GBP, RON oraz innych. Poprzez wieloletnią obecność Banca Ifis na rynku

włoskim, a także spółkę zależną Grupy Banca Ifis w Rumunii, intensywnie rozwijamy współpracę z firmami eksportującymi do Włoch i Rumunii. Finansujemy sprzedaż zarówno do grup odbiorców, jak i do pojedynczych kontrahentów.

Grupa Banca Ifis wyznacza sobie ambitne cele zarówno w zakresie ekonomicznym, jak i w wymiarze ESG – odpowiedzialności za środowisko naturalne, równouprawnienie, otoczenie społeczne i kulturalne. Misją Grupy jest pozytywny wpływ jej działalności na te obszary. Również Ifis Finance w Polsce realizuje te cele – chcemy wspierać polskich i europejskich przedsiębiorców w ich rozwoju, wzroście i roli społeczno-ekonomicznej. Pragniemy przyczynić się do zwiększenia w bezpieczny sposób, za pośrednictwem usług faktoringu, ich sprzedaży w Polsce i za granicą. Poprzez to, chcemy wywierać pozytywny wpływ na lokalne społeczności. Jako Grupa angażujemy się w wiele projektów wspierających rozwój medycyny, sztuki, sportu oraz lokalnych społeczności i ich ekosystemów gospodarczych. Wierzymy, że siła gospodarki leży w zrównoważonym rozwoju jej najmniejszych części.

Poza siedzibą w Warszawie Ifis Finance posiada swoje biura handlowe w Katowicach i w Bydgoszczy, a nasi pracownicy są w każdej chwili gotowi do podróży do najbardziej odległego zakątka Polski, bo wierzymy, że prawdziwa relacja i partnerstwo powstaje podczas spotkania i rozmowy.

ING Commercial Finance Polska SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	63.567
Liczba pracowników	109
Rok powstania firmy	1994
Grupa docelowa klientów	
Firmy dostarczające produkty, towary lub świadczące usługi, które poszukują: finansowania odroczonych terminów zapłaty oferowanych odbiorcom, poprawy płynności finansowej i większego bezpieczeństwa finansowego, poprawy bezpieczeństwa sprzedaży, w szczególności poprzez ubezpieczenie należności, poprawy dyscypliny płatniczej odbiorców, przejęcia przez wyspecjalizowaną firmę czynności w zakresie zarządzania portfelem należności. Klienci mogą skorzystać także z finansowania on-line poprzez portal ING Finansowanie Faktur: www.finansowaniefaktur.pl.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring z przejęciem ryzyka (bez regresu) lub bez przejęcia ryzyka (z regresem), spłaty należności handlowych krajowych lub zagranicznych odbiorców, wraz z finansowaniem należności lub bez (faktoring obsługowy). Faktoring wymagalnościowy z możliwością swobodnego decydowania o momencie sfinansowania należności przed terminem jej wymagalności oraz z przeniesieniem na odbiorcę kosztu finansowania po terminie wymagalności należności. Faktoring odwrotny / Supply Chain Finance z finansowaniem dostawców. Faktoring eksportowy. Usługi dodatkowe: przejęcie obsługi polisy ubezpieczenia należności zawartej przez klienta, inkaso należności – monitowanie i egzekwowanie zapłaty, windykacja na zlecenie klienta, ewidencjonowanie i rozliczanie wierzytelności, płatności i korekt.	
Obszar działania	
Cała Polska – oddziały w: Warszawie, Katowicach, Krakowie, Rzeszowie, Lublinie, Opolu, Wrocławiu, Poznaniu, Bielsku-Białej, Białymstoku, Łodzi, Bydgoszczy, Gdańsku, Szczecinie i Kielcach.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Puławska 2 02-566 Warszawa www.ingcomfin.pl www.finansowaniefaktur.pl

OPIS

ING Commercial Finance Polska SA (dawniej Handlowy-Heller SA) powstała w 1994 roku jako pierwsza na polskim rynku firma świadcząca kompleksowe usługi w zakresie faktoringu. Od marca 2006 roku firma należy do międzynarodowej Grupy ING – jednej z największych instytucji finansowych na świecie.

ING Commercial Finance Polska SA jest jednym z liderów rynku faktoringu w Polsce (13,5% udziału w rynku). Firma, poprzez połączenie doskonałej znajomości lokalnego rynku i dostępu do sprawdzonych na całym świecie rozwiązań biznesowych, oferuje nowoczesne produkty faktoringowe, dopasowane do potrzeb firm o różnej wielkości.

KUKE Finance SA

KUKE Finance
Grupa PFR

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	7.135
Liczba pracowników	45
Rok powstania firmy	2014
Grupa docelowa klientów	
Firmy produkcyjne, handlowe i usługowe prowadzące sprzedaż z odroczonym terminem płatności oraz eksporterzy.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy (bez regresu, z regresem), faktoring eksportowy (bez regresu, z regresem), faktoring odwrotny.	
Obszar działania	
Cała Polska.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Krucza 50 00-025 Warszawa tel. +48 22 233 07 08 kontakt@kuke-finance.pl www.kuke-finance.pl

OPIS

KUKE Finance tworzy warunki sprzyjające promocji polskiego eksportu i wzmocnieniu pozycji polskich przedsiębiorstw poprzez zapewnienie dostępu do finansowania zewnętrznego. Pomaga firmom w rozwoju, zapewniając im płynność finansową i bezpieczeństwo. Finansuje należności w ramach wszystkich rodzajów faktoringu.

Współpracuje z KUKE, ubezpieczycielem należności, dzięki czemu klienci mogą korzystać z rozwiązań niedostępnych u innych faktorów.

Celem działalności KUKE Finance jest finansowanie należności krajowych i zagranicznych, ze szczególnym uwzględnieniem faktoringu pełnego, czyli z przejęciem ryzyka niewypłacalności kontrahenta w oparciu o polisę ubezpieczenia należności w KUKE lub u innych ubezpieczycieli. Firma uczestniczy też w programach gwarancji spłaty limitów faktoringowych oferowanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego.

KUKE Finance działa od 2014 roku, kiedy to w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych powstał pomysł poszerzenia oferty o produkty poprawiające płynność finansową polskich przedsiębiorstw. W ciągu 11 lat spółka udzieliła przedsiębiorcom 34 mld zł finansowania. Wykupiła przez ten czas łącznie prawie 2,3 mln faktur. Obecnie finansuje działalność blisko 160 przedsiębiorstw na kwotę blisko 20 mln zł dziennie.

mFaktoring SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	36.574
Liczba pracowników	88
Rok powstania firmy	1995

Grupa docelowa klientów

Dla przedsiębiorców, którzy:
- sprzedają z odroczonym terminem płatności,
- współpracują ze stałą grupą kontrahentów,
- potrzebują sprawnego, bieżącego finasowania,
- chcą wzmocnić bezpieczeństwo finansowe sprzedaży oraz atrakcyjność warunków płatności swoim dostawcom.

Portfel oferowanych usług

Produkty:
- faktoring z regresem, faktoring z przejęciem ryzyka niewypłacalności odbiorcy, data-faktoring (faktoring masowy) – dla transakcji krajowych i zagranicznych,
- faktoring w szybkich, uproszczonych ścieżkach decyzyjnych dla klientów SME (decyzja nawet tego samego dnia),
- zarządzanie wierzytelnościami (nie jest wymagana cesja wierzytelności),
- programy finansowania dostawców,
- faktoring odwrotny.

Usługi: zarządzanie należnościami w ramach oferowanych usług faktoringu i ubezpieczenie należności.

Obszar działania

Siedziba mFaktoring znajduje się w Warszawie. Obszar działania obejmuje całą Polskę. Z ofertą mFaktoring, stanowiącą nierozerwalną część oferty korporacyjnej mBanku, można zapoznać się we wszystkich oddziałach i biurach korporacyjnych mBanku.

Obroty faktoringu eksportowego (%)	24
Obroty faktoringu importowego (udział %)	0
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Prosta 18 00-850 Warszawa kontakt@mfaktoring.pl

OPIS

mFaktoring SA to spółka należąca do Grupy mBank, obecna na polskim rynku faktoringowym od 1995 roku – od momentu narodzin tej usługi w Polsce – w tym roku obchodzi więc 30-lecie swojej działalności.

Od lat dostarczamy faktoring w najlepszym wydaniu: oferujemy finansowanie, kompleksowe zarządzanie należnościami, przejmujemy ryzyko niewypłacalności odbiorców, prowadzimy konta rozliczeniowe oraz skutecznie wspieramy procesy windykacyjne.

Z ofertą mFaktoring – integralną częścią usług korporacyjnych mBanku – można zapoznać się w oddziałach i biurach mBanku dedykowanych klientom firmowym.

Stawiamy na rozwój nowoczesnych technologii, które realnie wspierają naszych klientów. Dzięki cyfryzacji procesów zapewniamy większą przejrzystość, wygodę i szerszą dostępność usług.

Siedziba mFaktoring SA znajduje się w Warszawie, a działalność firmy obejmuje cały kraj.

Bank Millennium SA

Departament Faktoringu i Finansowania Handlu

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	26.111
Liczba pracowników	42
Rok powstania firmy	2004 (od tego roku istnieje Departament Faktoringu i Finansowania Handlu)
Grupa docelowa klientów	
Firmy świadczące usługi, sprzedające i kupujące towary/produkty z odroczonym terminem płatności, poszukujące poprawy płynności finansowej i bezpieczeństwa swoich transakcji.	
Portfel oferowanych usług	
Rozwiązania faktoringowe, które pomagają efektywnie zarządzać płynnością, począwszy od faktoringu klasycznego (niepełny, pełny z polisą Klienta, z polisą Banku, samorządowy, Millelink, finasowanie wierzytelności), faktoringu odwrotnego (programy finansowania dostawców), skończywszy na rozwiązaniach hybrydowych polegających na powiązaniu faktoringu klasycznego z faktoringiem odwrotnym i innymi produktami kredytowymi oferowanymi przez Bank.	
Obszar działania	
Cały obszar Polski obsługiwany za pośrednictwem oddziałów Banku.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	9,5
Obroty faktoringu importowego (%	4,3
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	FCI Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Stanisława Żaryna 2A 02-593 Warszawa tel. 801 313 131 www.bankmillennium.pl/biznes/produkty/faktoring

OPIS

Bank Millennium SA prowadzi działalność faktoringową w ramach **Departamentu Faktoringu i Finansowania Handlu**, oferując klientom kompleksowe rozwiązania w zakresie finansowania obrotu handlowego. W jednym miejscu dostępne są: faktoring (obejmujący finansowanie wierzytelności i dostaw), akredytywy i gwarancje, a także finansowanie obrotowe i inwestycyjne, również ze wsparciem w pozyskiwaniu funduszy publicznych.

Wysoka jakość świadczonych usług znajduje potwierdzenie w corocznych niezależnych badaniach benchmarkowych. Wskaźnik **NPS** (Net Promoter Score), mierzący **skłonność klientów do rekomendowania usług banku, utrzymuje się na jednym z najwyższych poziomów w sektorze bankowym w Polsce**.

Bank konsekwentnie inwestuje w nowoczesne technologie, które realnie przekładają się na **oszczędność czasu i wygodę klientów oraz najwyższy poziom bezpieczeństwa informatycznego**. System faktoringowy, powiązany z bankowością elektroniczną Millenet dla Przedsiębiorstw, zapewnia uproszczony dostęp do faktur, dokumentów i raportów. Dodatkowo **automatyzacja komunikacji z systemami finansowo-księgowymi i ERP klientów** – realizowana za pomocą usług sieciowych (web services) – pozwala na płynny i bezpieczny przepływ danych, ograniczając ryzyko błędów i przyspieszając procesy operacyjne.

Klienci Banku Millennium SA korzystają ze **wsparcia rozbudowanej sieci lokalnych specjalistów faktoringowych** oraz pełnego wachlarza usług faktoringowych, obejmującego:

- faktoring klasyczny: pełny, niepełny, z polisą klienta lub banku, a także samorządowy,
- faktoring odwrotny: programy finansowania dostawców,
- MilleLink: unikalny na rynku program finansowania odbiorców,
- rozwiązania hybrydowe, łączące faktoring z innymi produktami kredytowymi.

Pekao Faktoring sp. z o.o.

Pekao Faktoring

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	79.434
Liczba pracowników (2024)	168
Rok powstania	1998
Grupa docelowa klientów	
Klienci z każdego obszaru biznesowego, od dużych, średnich i małych przedsiębiorstw po przedsiębiorców z obszaru mikro, spełniający kryteria finansowania, posiadający portfel stałych odbiorców oraz sprzedający swoje usługi lub towary z odroczonym terminem płatności.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy: niepełny i pełny; faktoring eksportowy: niepełny i pełny; faktoring importowy (gwarancja zapłaty); faktoring mieszany; finansowanie wierzytelności; faktoring dla jednostek samorządowych; finansowanie dostaw (faktoring odwrotny – *reverse faktoring*); dyskonto faktur; prefinansowanie należności; indywidualne programy i struktury finansowania przygotowywane zgodnie z potrzebami klientów; usługi inkasa, zarządzania należnościami, windykacji należności.	
Obszar działania	
Spółka działa na terenie całego kraju, centrala spółki jest zlokalizowana w Lublinie. Przedstawiciele Spółki znajdują się w: Warszawie, Łodzi, Gdańsku, Poznaniu, Szczecinie, Wrocławiu, Katowicach, Krakowie, Włocławku, Bydgoszczy, Białymstoku, Rzeszowie i Lublinie.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Factors Chain International PKPP Lewiatan Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Tomasza Zana 32b 20-601 Lublin tel. +48 81 445 20 00 kontakt@pekaofaktoring.com.pl

OPIS

Pekao Faktoring powstała w 1998 roku i zajmuje czołowe miejsce w rankingach branżowych.

Pekao Faktoring jest dedykowaną do działalności faktoringowej spółką Banku Pekao oraz częścią jednej z największych instytucji finansowych w naszym regionie – Grupy PZU.

Na bazie silnego zaplecza kapitałowego i uznania na rynku krajowym i międzynarodowym, jak również doświadczonej kadry pracowników spółka świadczy usługi faktoringowe dla przedsiębiorstw, wspierając firmy w dostępie do płynności, zarządzaniu należnościami oraz ryzykiem kontrahenta, jak również oferuje szereg usług towarzyszących związanych z zarządzaniem należnościami.

Do najwyższego poziomu jakości usług świadczonych przez Pekao Faktoring przyczyniają się:

- doświadczenie – ponad 25 lat doświadczenia w obszarze faktoringu – Pekao Faktoring jest jednym z pionierów faktoringu w Polsce i współtwórcą krajowego rynku faktoringu; w trakcie swojej działalności spółka nabyła doświadczenie, które jest wykorzystywane w celu jak najlepszego dopasowania usług do potrzeb biznesowych klienta oraz doskonalenia procesów spółki;
- zaplecze kadrowe – wykwalifikowany, doświadczony i odpowiedzialny zespół pracowników gwarantuje wysoki standard usług oraz kompetentne doradztwo;
- szeroka oferta produktowa – Pekao Faktoring oferuje kilkanaście rozwiązań w obsłudze krajowych i zagranicznych wierzytelności; oferta produktowa spółki zawiera wszystkie klasyczne formy faktoringu oraz zindywidualizowane formy usługi;
- innowacyjność – Pekao Faktoring konsekwentnie rozbudowuje swoją ofertę produktową oraz poszerza zakres i podwyższa jakość świadczonych usług, jak również usprawnia procesy oraz wdraża nowe narzędzia;
- kompleksowość rozwiązań – spółka od lat obsługuje klientów z obszaru dużych, średnich i małych firm, a od grudnia 2021 r. wspiera klientów z obszaru mikroprzedsiębiorstw;
- indywidualne podejście do klienta – dedykowani Doradcy nie tylko na etapie sprzedaży, ale również na etapie obsługi posprzedażowej.

PKO Faktoring SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	46.195
Liczba pracowników	142
Rok powstania firmy	2009
Grupa docelowa klientów	
Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz korporacje.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy bez przejęcia ryzyka, faktoring krajowy z przejęciem ryzyka, faktoring eksportowy bez przejęcia ryzyka, faktoring eksportowy z przejęciem ryzyka, faktoring odwrotny, mikrofaktoring.	
Obszar działania	
Teren całego kraju.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	2
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	ul. Chmielna 89 00-805 Warszawa tel. +48 22 422 35 50 kontakt@pkofaktoring.pl

OPIS

PKO Faktoring to jeden z największych faktorów w Polsce. Rocznie finansuje ponad 1,6 mln faktur o łącznej wartości przekraczającej 46 mld zł. Z usług spółki obecnie korzysta blisko 5 tys. firm. Na rynku finansowym działa od 2009 roku. Ma ofertę skierowaną do małych i średnich przedsiębiorstw oraz korporacji. Tworzy produkty w oparciu o indywidualne potrzeby klientów, a jej eksperci każdego dnia dbają o to, by świadczyć usługi faktoringowe na najwyższym poziomie.

Bezpieczeństwo finansowe oraz stabilność działania spółki gwarantuje PKO Bank Polski – największy bank w kraju.

Marka jest jednym z laureatów nagrody Business Superbrands 2024, wyłonionych przez ekspertów Konfederacji Lewiatan. Została również wyróżniona tytułem „Faktor Roku 2023" przez magazyn „Home&Market" i drugi rok z rzędu otrzymała złote godło „Konsumencki Lider Jakości" w kategorii „Faktoring", przyznawane przez redakcję „Strefy Gospodarki", dodatek dystrybuowany wraz z „Dziennikiem Gazetą Prawną".

PKO Faktoring skutecznie realizuje strategię komunikacyjną, której głównym celem jest budowanie pozytywnego i zgodnego z misją firmy wizerunku, zwiększanie świadomości marki oraz przede wszystkim edukacja w zakresie faktoringu. Z powodzeniem wykorzystuje cyfrowe kanały komunikacji, takie jak portale branżowe oraz social media. W ostatnich latach spółka zbudowała największy w Polsce profil faktoringowy w serwisie LinkedIn.

PragmaGO SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	1.900
Liczba pracowników	181
Rok powstania firmy	1996
Grupa docelowa klientów	
Mikro, MŚP.	
Portfel oferowanych usług on-line	
• Faktoring i finansowanie pojedynczych faktur. • Embedded finance dla biznesu – innowacyjne finansowanie w modelu Merchant Cash Advance oraz płatności odroczone, w tym PragmaPay.	
Obszar działania	
Polska, Rumunia.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	6
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów E-Izba
Dane kontaktowe	ul. Brynowska 72 40-584 Katowice tel. +48 32 450 02 22 biuro@pragmago.pl https://pragmago.pl/

OPIS

PragmaGO to niebankowa instytucja finansowa, która od ponad 28 lat wspiera mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, oferując proste, intuicyjne, nieangażujące czasowo i dostosowane do ich potrzeb rozwiązania finansowe. Dzięki technologii dostarczanej przez spółkę zależną, PragmaGO.tech, firma konsekwentnie digitalizuje swoje usługi, umożliwiając efektywne finansowanie nawet najmniejszych podmiotów gospodarczych.

PragmaGO oferuje m.in. **digital faktoring** – dostępny on-line 24/7, 365 dni w roku. Proces przystąpienia do usługi jest prosty i wygodny – przedsiębiorca może zapoznać się z ofertą, dostosować warunki finansowania i zaakceptować je z dowolnego miejsca i o dowolnej porze.

Spółka jest też liderem w segmencie *embedded finance* B2B w regionie CEE. Partnerzy PragmaGO to firmy realizujące sprzedaż swoich usług w sektorze B2B – platformy marketplace, hurtownie on-line, operatorzy bramek czy terminali płatniczych.

Mogą oni dodać do swojej oferty usługi finansowe, które wspierają realizację ich celów biznesowych – zwiększają sprzedaż i budują lojalność klientów-przedsiębiorców:

- **Merchant Cash Advance** – przedsiębiorca otrzymuje środki na rozwój swojej działalności tam, gdzie ją prowadzi (np. w panelu klienta operatora terminali płatniczych). Wyliczenie limitu finansowania odbywa się na podstawie zanonimizowanych danych o transakcjach – w tym przypadku na terminalu płatniczym. Dzięki temu przedsiębiorca otrzymuje indywidualną propozycję puli środków. Decyzja o przyznaniu finansowania jest wydawana w 90 sekund. Wartość spłaty może stanowić procent od dziennych wpływów z transakcji.
- **PragmaPay – płatności odroczone B2B.** PragmaPay to płatności odroczone dla przedsiębiorców, które są tak samo przyjazne, jak te znane już z rynku konsumenckiego. PragmaPay pozwala firmom opóźnić płatności za zakupy firmowe on-line nawet do 60 dni lub rozłożyć ją na raty. Usługi BNPL PragmaGO są dostępne w koszykach na największych platformach marketplace czy w bramkach płatniczych. Decyzja o odroczeniu płatności jest podejmowana automatycznie do 90 sekund.

W 2024 roku Spółki z Grupy PragmaGO zdobyły nagrody i nominacje:

- CEE SME Banking Awards „The Best Embedded SME Lending solution in the CEE region" dla PragmaPay i Merchant Cash Advance,
- Laureat Diamentów Forbesa,
- Nominacja Cashless Fintech w kategorii „Fintech roku",
- Load Magazine Awards „Faktor Roku" 2024 dla Monevia.

Santander Factoring sp. z o.o.

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2023 rok (w mld zł)	47,3
Liczba pracowników	114
Rok powstania firmy	2003
Grupa docelowa klientów	
Małe, średnie i duże przedsiębiorstwa (korporacje), globalne korporacje prowadzące sprzedaż towarów/usług z odroczonym terminem płatności.	
Portfel oferowanych usług	
Finansowanie należności (z regresem, bez regresu) w obrocie krajowym i zagranicznym. Finansowanie zobowiązań (faktoring odwrotny). Program finansowania dostawców i obsługi płatności.	
Obszar działania	
Nasi doradcy działają w lokalnych Centrach Biznesowych Santander Bank Polska SA w całym kraju, dzięki czemu docieramy do każdego klienta. Wykorzystując relacje w Grupie, prowadzimy globalną obsługę faktoringową na potrzeby korporacji działających na skalę międzynarodową.	
Obroty ogółem vs. rynek faktoringowy (%)	10
Obroty faktoringu eksportowego (%)	8
Obroty faktoringu importowego (%)	24
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	FCI Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	Al. Jana Pawła II 17 00-854 Warszawa tel. +48 22 782 91 73 fax +48 22 439 96 77 infolinia +48 22 526 54 00 faktor@santander.pl

OPIS

Santander Factoring jest częścią Grupy Santander Bank Polska SA, jednej z największych grup finansowych i największego banku z kapitałem prywatnym w Polsce. W 2025 roku Santander Factoring został laureatem Diamentów Miesięcznika Forbes. Pomaga i wspiera swoich klientów od ponad 22 lat w prowadzeniu działalności biznesowej poprzez rozwiązania finansowe, które umożliwiają poprawę płynności. Kierując się zasadą, że biznes przedsiębiorcy trzeba najpierw poznać i zrozumieć, aby zaproponować rozwiązanie, pozostaje blisko klienta i dopasowuje się do jego oczekiwań. Pakiet proponowanych usług obejmuje finansowanie sprzedaży (faktoring należności) do odbiorców polskich i zagranicznych oraz zakupów (faktoring zobowiązań) od dostawców działających w kraju i za granicą.

- **Program finansowania dostaw**
  W odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów Santander Factoring przygotował wyróżniające się na polskim rynku programy obsługi dostawców oraz płatności. Według danych Polskiego Związku Faktorów, od wielu lat jest liderem w finansowaniu łańcucha dostaw, z 20% udziałem w rynku, oraz jedną z czołowych instytucji faktoringowych w Polsce z największym saldem finansowym.
- **Faktoring międzynarodowy**
  Mocny filar spółki to finansowanie biznesu międzynarodowego, współpraca z międzynarodowymi instytucjami finansowymi, wspieranie globalnej obsługi korporacji działających na wielu rynkach, finansowanie zarówno działalności eksportowej, jak i importowej swoich klientów na całym świecie. Potwierdzeniem silnej pozycji w biznesie międzynarodowym jest pierwsza nagroda w konkursie globalnej organizacji faktoringowej FCI za najlepszą transakcję roku

- **Wsparcie dla przedsiębiorców**
  Współpraca z towarzystwami ubezpieczeniowymi oraz światowymi organizacjami faktoringowymi pozwala na stosowanie nietypowych rozwiązań w zabezpieczaniu wymiany handlowej.
- **Nowe technologie**
  Spółka wykorzystuje najnowsze technologie w usługach finansowych. Priorytetem Santander Factoring jest zadowolenie i lojalność klientów, dlatego nieustannie wprowadza udoskonalenia oraz innowacyjne rozwiązania, które pomagają dbać o finanse przedsiębiorstw.

Diamenty Miesięcznika Forbes 2025

SGB Faktoring

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych w 2024 roku (w mln zł)	701
Liczba zatrudnionych pracowników	12
Rok powstania	2011
Grupa docelowa klientów	
Przedsiębiorstwa z segmentu małych i średnich firm, w tym producenci, hodowcy i hurtownie związane m.in. z branżą spożywczą.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring krajowy z regresem, faktoring krajowy bez regresu, faktoring zagraniczny bez regresu, faktoring zagraniczny z regresem, faktoring odwrotny, finansowanie kontraktów.	
Obszar działania	
SGB Faktoring oferuje swoje usługi na terenie całego kraju – poprzez własne biura sprzedaży oraz sieć oddziałów SGB Banku SA, a także sieć Banków Spółdzielczych zrzeszonych w SGB Banku SA.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów
Dane kontaktowe	pl. Wiosny Ludów 2 61-831 Poznań kontakt@sgbfaktoring.pl sgbfaktoring.pl

OPIS

Spółka SGB Faktoring jest obecna na rynku usług faktoringowych od czerwca 2011 roku. Od roku 2020 SGB Faktoring jest częścią Spółdzielczej Grupy Bankowej (SGB), jako spółka zależna od SGB Banku SA. Spółka ściśle współpracuje z szerokim gronem Banków Spółdzielczych i jednostek biznesowych zrzeszonych w ramach Spółdzielczej Grupy Bankowej, zmierzając do uzyskania pozycji Faktora pierwszego wyboru dla klientów bankowości spółdzielczej. Celem działalności spółki jest świadczenie komplementarnych w stosunku do produktów bankowych usług finansowych w zakresie finansowania, monitorowania terminowości spłat i zarządzania należnościami handlowymi dla klientów poszukujących profesjonalnego wsparcia w tym zakresie.

Spółka oferuje pełny zakres usług faktoringowych w oparciu o najwyższe standardy i rynkowe parametry współpracy. Dzięki przynależności do Grupy SGB mamy możliwość zaoferowania kompleksowej obsługi każdego klienta, gdzie faktoring stanowi uzupełnienie wachlarza produktów kredytowych udostępnianych przez podmioty z Grupy SGB.

Nasza działalność opiera się na pięciu filarach:

1. Klient w centrum uwagi,
2. Budowa wartości Grupy SGB,
3. Cyfrowy rozwój,
4. Efektywność i doskonałość operacyjna,
5. Profesjonalny i zmotywowany zespół.

Dzięki oferowanym rozwiązaniom, uwzględniającym indywidualne potrzeby klientów oraz sprawności w działaniu, spółka SGB Faktoring elastycznie reaguje i dostosowuje się do zmieniających się potrzeb rynku.

Nasze atuty to:

- proste i przyjazne procedury,
- indywidualne podejście do każdego klienta,
- duża dostępność świadczonych usług poprzez sieć około 200 Banków Spółdzielczych zrzeszonych w SGB Banku SA i oddziałów SGB Banku SA,
- wysoka elastyczność w zakresie kształtowania warunków współpracy,
- poszukiwanie nowych rozwiązań zgodnych z oczekiwaniami klientów,
- szybki proces decyzyjny.

SMEO SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Liczba pracowników	35
Rok powstania firmy	2017
Grupa docelowa klientów	
Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.	
Portfel oferowanych usług	
Faktoring wierzytelnościowy (krajowy i eksportowy), faktoring z cesją pojedynczą i cesją globalną, limit kontraktowy, faktoring z ubezpieczeniem, pożyczka ratalna.	
Obszar działania	
Polska.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce
Dane kontaktowe	ul. Nowogrodzka 68 02-014 Warszawa tel. +48 22 22 10 103 www.smeo.pl

OPIS

SMEO SA jest spółką z sektora Financial Technology (FinTech), od ponad 8 lat zapewniającą szybkie finansowanie mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom, dla których usługi bankowe często są trudno dostępne. SMEO oferuje Faktoring Online, czyli szybkie finansowanie faktur sprzedażowych już od kwoty 400 zł, z limitami finansowania od 10.000 zł do nawet 5.000.000 zł, oraz Pożyczkę Ratalną od 5.000 zł do 200.000 zł.

Dzięki innowacyjnym rozwiązaniom technologicznym wykorzystującym Big Data oraz sztuczną inteligencję (AI) SMEO może błyskawicznie i bezpiecznie określać zdolność faktoringową również dla Klientów bez historii kredytowej. Spółka oferuje finansowanie także tym firmom, które nie mają szans na uzyskanie go w sektorze bankowym z powodu krótkiego stażu działalności, niewielkich zadłużeń czy opóźnień w ZUS lub Urzędzie Skarbowym.

To właśnie zastosowanie przełomowych technologii, a także elastyczne i indywidualne podejście do Klientów stanowią największą przewagę firmy. W SMEO nie ma skomplikowanych procedur, formalności zostały uproszczone do niezbędnego minimum, a cały proces wnioskowania odbywa się w 100% on-line, bez konieczności pojawiania się w oddziale czy dostarczania papierowych dokumentów. Decyzję o przyznaniu finansowania klient otrzyma nawet w mniej niż minutę, a przelew środków dotrze na jego konto w ciągu od 5 minut do maksymalnie 24 godzin.

Przewagą firmy jest również pełna transparentność i krótka, maksymalnie uproszczona Tabela Opłat i Prowizji (tylko 1 strona). W przypadku faktoringu prowizja naliczana jest dziennie, więc przedsiębiorcy płacą tylko za faktyczny czas korzystania z usługi.

W 2025 roku spółka otrzymała nagrodę Top Brand Dekady podczas X Gali Loan Magazine Awards. W 2023 roku SMEO zostało wyróżnione mianem The Best Digital Factoring for SMEs among FinTechs CEE Region. W 2022 roku SMEO zostało Laureatem Programu „Firma Przyjazna Klientowi". Spółkę nagrodzono też w kategorii „Biznesowy Produkt Roku 2021" w plebiscycie Loan Magazine Awards. Firma otrzymała tytuł „Faktor Roku 2018" za mikrofaktoring on-line – innowacyjny produkt SMEO doceniono za najwyższe standardy i nowoczesne podejście do Klienta.

W 2025 roku spółka z sukcesem ustanowiła program emisji obligacji, w ramach którego zapewniła sobie do 40 mln zł finansowania na dalszy rozwój. Pierwsza seria obligacji, o wartości 20 mln zł, została wyemitowana pod koniec maja. Obligacje zostały objęte przez fundusze, których portfelami zarządza CVI Dom Maklerski – lider rynku private debt w Europie Środkowo-Wschodniej, będący niezależną firmą inwestycyjną obecną na rynku od 2012 roku, zarządzającą obecnie portfelami 8 funduszy inwestycyjnych o łącznej wartości około 3,8 mld zł.

Opis produktu faktoringowego

- Finansowanie faktur już od kwoty 400 PLN.
- Limit faktoringowy od 10.000 PLN do 5.000.000 PLN.
- Prosty i całkowicie bezpłatny wniosek w 100% on-line.
- Pieniądze przelewane na konto już w 24 godziny.
- Możliwość finansowania pojedynczych faktur.
- Finansowane faktury z terminem płatności do 90 dni.
- Finansowanie faktur wystawionych w PLN oraz EUR.
- Finansowane formy działalności: JDG, sp. z o.o., sp. j., s.c., sp.k., rolnicy będący płatnikami VAT, spółka akcyjna, Prosta Spółka Akcyjna.
- Wysoka elastyczność i dopasowanie produktu do faktycznych potrzeb Klienta.
- W 100% transparentna oferta, całkowity koszt finansowania znany przed złożeniem wniosku.
- Krótka, 1-stronicowa Tabela Opłat i Prowizji, żadnych ukrytych kosztów.
- Płatność tylko za faktyczne dni finansowania, prowizja naliczana dziennie.
- Darmowy system do zarządzania fakturami gwarantujący pełną swobodę finansowania, w 100% on-line i 24/7.
- Pełne wsparcie Opiekuna dedykowanego specjalnie dla Klienta.

Teylor Polska sp. z o.o.

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	542,2
Liczba pracowników	14
Rok powstania firmy	2016
Grupa docelowa klientów	
Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz korporacje z siedzibą na terenie Polski.	
Portfel oferowanych usług	
• Faktoring z regresem (niepełny) dla walut PLN + EUR. • Faktoring bez regresu (pełny) na polisie faktora dla walut PLN + EUR. • Faktoring bez regresu (pełny) na polisie klienta dla walut PLN + EUR. • Faktoring mieszany dla walut PLN + EUR.	
Obszar działania	
Firma działa na terenie całej Polski.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów (od 1.09.2025 r.)
Dane kontaktowe	ul. Abpa A. Baraniaka 88C 61-131 Poznań tel. +48 61 87 11 500 info_pl@teylor.com

OPIS

Spółka działa na polskim rynku faktoringowym nieprzerwanie od 2017 roku. Przez 8 lat byliśmy częścią grupy kapitałowej Grenke z siedzibą w Niemczech i funkcjonowaliśmy jako Grenke Faktoring (formalnie pod nazwą GC Faktoring Polska sp. z o.o.), współtworząc sieć spółek faktoringowych grupy Grenke w Europie.

W połowie 2025 roku otworzyliśmy nowy rozdział – dołączyliśmy do szwajcarskiej grupy kapitałowej Teylor. Spółka w tym samym roku przyjęła nazwę Teylor Polska sp. z o.o. oraz wstąpiła do Polskiego Związku Faktorów.

Wywodzący się ze Szwajcarii Teylor to dynamicznie rozwijający się fintech. W ciągu zaledwie 5 lat swojego istnienia stał się największą platformą pożyczkową dla MŚP na rodzimym rynku. Przejęcie działalności faktoringowej Grenke AG w Polsce, a po uzyskaniu zgód krajowych organów regulacyjnych także w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Włoszech, Portugalii i na Węgrzech, umożliwi milionom europejskich MŚP dostęp do szybkiego i prostego finansowania.

Obok platformy Teylor Loan, która od lat wspiera firmy w Niemczech, Teylor oferuje instytucjom finansowym Teylor Lending Cloud – licencjonowaną technologię w modelu SaaS, pozwalającą w pełni zdigitalizować i zautomatyzować procesy kredytowe oraz zarządzanie ryzykiem.

Innowacyjne podejście do finansowania zostało docenione globalnie – w 2025 roku Teylor został wyróżniony na liście „The World's Top Fintech Companies 2025" przygotowanej przez CNBC i Statista, w kategorii Alternative Financing.

Transcash

PROFIL

Wielkość firmy	
Kwota obrotów faktoringowych za 2024 rok (w mln zł)	362
Liczba pracowników	98 (stan na koniec 2024)
Rok powstania firmy	2006, działalność faktoringowa od 2016
Grupa docelowa klientów	
Firmy z branży TSL.	
Portfel oferowanych usług online	
Faktoring i finansowanie pojedynczych faktur, pożyczki on-line, płatności odroczone dla biznesu, e-skonto.	
Obszar działania	
Polska i Europa.	
Obroty faktoringu eksportowego (%)	9,3
Dane kontaktowe	Transcash.eu ul. Racławicka 2-4 53-146 Wrocław tel. +48 717 150 560 kontakt@transcash.eu www.transcash.eu

OPIS

W Grupie Transcash zapewniamy bezpieczeństwo finansowe i prawne firmom z branży TSL. Oferujemy rozwiązania z zakresu finansowania faktur i pomagamy przedsiębiorcom z sektora w budowie bezpiecznych relacji biznesowych w kraju i za granicą.

Na polskim rynku funkcjonujemy od 18 lat. Początkowo wspieraliśmy firmy transportowe, oferując naszym klientom pomoc w skutecznym odzyskiwaniu zaległości płatniczych. W 2016 roku rozszerzyliśmy portfolio produktów o usługę finansowania faktur. W 2024 roku zakończyliśmy świadczenie usług windykacyjnych i naszą uwagę skupiliśmy na rozwoju usług faktoringowych.

Co nas wyróżnia? Działamy w myśl idei smart&fair i wspieramy naszych klientów w dążeniu do stabilności finansowej na wszystkich polach, włącznie z ochroną przed nierzetelnymi kontrahentami.

Wiemy, jak dotkliwe potrafią być skutki utraty płynności finansowej, dlatego tworzymy kompleksowe usługi – od badania wiarygodności kontrahentów, poprzez finansowanie faktur za transport i monitoring należności, aż po wsparcie spedycji w budowie pozycji rzetelnego płatnika i partnera biznesowego.

Nasze rozwiązania są dostępne on-line z każdego urządzenia i o każdej porze. Stawiamy na proste produkty, które rzeczywiście odpowiadają potrzebom branży i są odpowiednie dla każdej wielkości firmy.

Asseco Business Solutions SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	2007 (w obecnej formie prawnej)
Grupa docelowa klientów	
Faktor by Asseco to system do kompleksowej obsługi transakcji faktoringowych, zaprojektowany z myślą o podmiotach zajmujących się finansowaniem wierzytelności: firmach faktoringowych, instytucjach finansowych i bankach. Faktor by Asseco od 20 lat wspiera użytkowników, wśród których znajdują się: Pekao Faktoring, Santander Factoring, BOŚ Bank, Bank Millennium, BPS Faktor czy KUKE Finance.	
Portfel oferowanych usług	
System Faktor wchodzi w skład ekosystemu Asseco Faktoring, obsługującego poszczególne zadania procesu faktoringowego (Faktor, Faktor WEB, Transfer Matching, Faktor Data Exchange, Faktor API, Softlab ERP). Aplikacja wyróżnia się obsługą wszystkich typów, form i rodzajów faktoringu, intuicyjnym i ergonomicznym interfejsem i wsparciem nowych procesów biznesowych. Dzięki temu skutecznie wspiera podejmowanie decyzji biznesowych i umożliwia wyróżnienie się na tle konkurencji. Oprócz szerokiego wachlarza typowych funkcjonalności system wyposażony jest w aplikację webową dla faktorantów i kontrahentów, platformę automatycznej wymiany danych z systemami finansowo-księgowymi faktorantów, a także platformę wspomagającą rozliczanie płatności. Dzięki temu faktorzy mogą wybrać optymalny dla ich potrzeb biznesowych pakiet rozwiązań.	
Obszar działania	
Asseco Business Solutions specjalizuje się w produkcji rozwiązań informatycznych dla przedsiębiorstw. Oferta firmy obejmuje programy do obsługi transakcji faktoringowych, systemy klasy ERP, HR i WMS uzupełnione o chmurowe usługi wspierające codzienną pracę, rozwiązania SFA, e-commerce B2B, a także rozwiązania dla MSP. Asseco Business Solutions wykorzystuje najnowocześniejsze technologie i eksploruje możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji do inteligentnej automatyzacji procesów biznesowych. Firma należy do międzynarodowej Grupy Asseco, wiodącego dostawcy oprogramowania własnego na rynku europejskim i lidera cyfryzacji w Polsce. Od 2007 roku Asseco Business Solutions jest notowane na GPW w Warszawie, a od 2018 roku współpracuje z Polskim Związkiem Faktorów (PZF). Funkcja Partnera Wspierającego PZF potwierdza silną pozycję Asseco BS na rynku dostawców oprogramowania dla instytucji faktoringowych.	
Dane kontaktowe	ul. Konrada Wallenroda 4c 20-607 Lublin tel. +48 81 535 30 00 info@assecobs.pl

OPIS

System Faktor odpowiada za gromadzenie, przechowywanie oraz przetwarzanie danych dotyczących transakcji faktoringowych. Zadaniem aplikacji jest wspieranie działalności transakcyjnej, analitycznej, zarządczej oraz automatyzacja elektronicznej wymiany danych z kontrahentami. Aplikacja pozwala na kompleksowe rozliczanie transakcji, łącznie z generowaniem dokumentów i raportów oraz pełni rolę centrum informacyjnego dla osób obsługujących transakcje.

System wspiera wszystkie typy faktoringu (m.in. krajowy, eksportowy, importowy), a także różne jego formy i rodzaje, m.in. klasyczny, odwrotny, pełny, niepełny, ubezpieczony.

Faktoranci mogą korzystać z systemu na różnych urządzeniach dzięki dostępowi do aplikacji przez przeglądarkę. Rozwiązanie oferuje także platformy do obsługi przelewów przychodzących od klientów oraz automatycznej wymiany danych z systemami finansowo-księgowymi zarówno faktorów, jak i faktorantów.

Więcej informacji: www.assecobs.pl

GRUPA BIK

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	Biuro Informacji Kredytowej – 1997 r. Rejestr Dłużników BIG InfoMonitor – 2004 r. Digital Fingerprints – 2017 r.
Grupa docelowa klientów	
• Instytucje finansowe i firmy finansujące przedsiębiorców oraz osoby fizyczne: banki komercyjne, banki spółdzielcze, SKOK-i, instytucje pożyczkowe, firmy faktoringowe, ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne, leasingowe, e-commerce, infrastrukturalne. • Konsumenci i mikroprzedsiębiorcy.	
Portfel oferowanych usług	
• Projekty analityczne i scoringowe dla banków, SKOK-ów, firm pożyczkowych, operatorów BNPL, firm ubezpieczeniowych i innych podmiotów sektora finansowego i niefinansowego. • Usługi i projekty badawcze business intelligence. • Innowacyjne rozwiązania dla sektora finansowego, m.in. systemy na rzecz bezpieczeństwa, jak: Platforma Antyfraudowa, Cyber Fraud Detection, Platforma Weryfikacji Behawioralnej. • Usługi dla administracji publicznej i przedsiębiorstw komunalnych, w tym: Odzyskiwanie Należności, Program Dłużnik Alimentacyjny, Certyfikat Firmy Wiarygodnej Finansowo. • Tworzenie standardów i rozwiązań międzysektorowych, np.: Platforma Blockchain BIK, unikalna na skalę europejską Platforma ESG BIK – jedyny standard wymiany i raportowania danych niefinansowych dla instytucji finansowych i firm.	
Obszar działania	
Działalność na terenie całego kraju oraz za granicą w przypadku weryfikacji behawioralnej.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów Konfederacja Lewiatan Związek Polskiego Leasingu Krajowy Związek Banków Spółdzielczych Związek Przedsiębiorstw Finansowych Związek Banków Polskich ACCIS
Dane kontaktowe	ul. Z. Modzelewskiego 77a 02-679 Warszawa tel. +48 22 310 44 44 pomoc@bik.pl www.bik.pl/korporacje-finanse/firmy-faktoringowe

OPIS

Grupa BIK to główne źródło informacji kredytowej i gospodarczej w Polsce, wspiera bezpieczeństwo instytucji finansowych i ich klientów. Łączy cechy nowoczesnej firmy technologicznej z atrybutami instytucji zaufania publicznego.

W skład Grupy BIK wchodzą: Biuro Informacji Kredytowej SA, Rejestr Dłużników BIG InfoMonitor SA oraz Digital Fingerprints SA.

Grupa BIK działa na rzecz całego systemu bankowego w Polsce, służy jako ważne narzędzie do oceny wiarygodności klientów dla rynku usług finansowych.

BIK, którego akcjonariuszami są wiodące banki w Polsce oraz Związek Banków Polskich (ZBP), działa w oparciu o ustawę Prawo bankowe. BIK jako jedyna tego typu instytucja w kraju zarządza unikalną bazą, do której dane o kredytach i pożyczkach oraz dane leasingowe i faktoringowe systematycznie przekazuje blisko 750 instytucji, w tym wszystkie banki komercyjne i spółdzielcze, SKOK-i oraz instytucje pożyczkowe, firmy leasingowe i faktoringowe.

BIK to największe źródło wiedzy o 378 mln rachunków należących do 25,2 mln klientów indywidualnych oraz 6,8 mln rachunków należących do 1,7 mln przedsiębiorców. Jako jedyne biuro kredytowe w Polsce, poprzez internetowy portal www.bik.pl oraz aplikację mobilną Mój BIK, umożliwia klientom indywidualnym monitorowanie własnej historii kredytowej, a dzięki Alertom BIK ostrzega przed każdą próbą wyłudzenia kredytu. BIK posiada najwyższe kompetencje w zakresie usług i analiz rynkowych, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Wspiera bezpieczeństwo instytucji finansowych i ich klientów, wdrażając systemowe rozwiązania antyfraudowe, do których należą: Platforma Antyfraudowa, Platforma Blockchain, Platforma Cyber Fraud Detection, Platforma Weryfikacji Behawioralnej. Jako inicjator zbudowania jednolitego standardu raportowania danych niefinansowych, stworzył Platformę ESG BIK. Od kilkunastu lat BIK jest aktywnym członkiem ACCIS – międzynarodowego stowarzyszenia, zrzeszającego największą grupę rejestrów kredytowych na świecie.

Oprócz unikatowych danych i rozwiązań BIK, poprzez współpracę z Rejestrem Dłużników BIG InfoMonitor, Grupa BIK zapewnia dostęp do jeszcze szerszej informacji, m.in. z firm telekomunikacyjnych, ubezpieczeniowych, pożyczkowych, leasingowych, faktoringowych, windykacyjnych oraz z jednostek samorządu terytorialnego. Dane te dotyczą informacji o kondycji płatniczej konsumentów i firm. Rejestr BIG InfoMonitor działa zgodnie z Ustawą o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych, przyjmuje, przechowuje i udostępnia informacje o przeterminowanym zadłużeniu osób i firm (informacje negatywne) oraz informacje o zobowiązaniach płaconych w terminie (informacje pozytywne). Przewagą spółki BIG InfoMonitor, jako jedynego z czterech BIG-ów w kraju, jest wyłączny dostęp do baz danych BIK i ZBP, dzięki czemu dostarcza przedsiębiorcom najszerszą wiedzę o wiarygodności finansowej kontrahentów na rynku.

Grupa BIK wzmocniła cyfrowy arsenał usług antyfraudowych dzięki akwizycji polskiego fintechu Digital Fingerprints i jego innowacyjnej technologii. Digital Fingerprints to polski startup, działający od 2017 roku na rynku cyberbezpieczeństwa. Skupia swoje usługi wokół działań związanych z uwierzytelnianiem użytkownika. Mechanizmy z obszaru weryfikacji behawioralnej i uczenia maszynowego (*machine learning*) to technologie wykorzystane w Platformie Weryfikacji Behawioralnej BIK. Są one zgodne z wymogami RODO, spełniają warunki PSD2, są uznane przez EBA jako silny czynnik uwierzytelniania (SCA). Spółka dostarcza innowacyjne rozwiązania zwiększające cyberbezpieczeństwo i bez wpływu na użytkownika (UX).

Comarch SA

COMARCH

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	1993
Liczba pracowników	6500
Grupa docelowa klientów	
Comarch Factoring Platform to system skierowany do banków, firm faktoringowych oraz fintechów. Dzięki oferowanym modelom cenowym z platformy mogą korzystać również mniejsi faktorzy, którzy, wraz z rozwojem firmy i rosnącymi potrzebami, mają możliwość skorzystania z szerszego wachlarza dostępnych modułów. Dzięki wieloletniej obecności na rynku CFP posiada referencje od renomowanych faktorów, takich jak: BNP Paribas Faktoring, Bank DnB NORD, Coface, Getin Bank, mFaktoring, Bibby Financial Services, ING Commercial Finance i wielu innych.	
Portfel oferowanych usług	
Comarch Factoring Platform to połączenie wysoko ocenianej aplikacji webowej, umożliwiającej dostęp do portalu Klienta (Front Office), z portalem dla pracowników (Back Office) oraz aplikacją mobilną. Intuicyjny system transakcyjno-rozliczeniowy, zbudowany w nowoczesnej technologii opartej na mikroserwisach i tworzony we współpracy z użytkownikami końcowymi, pozwala na sprawną obsługę procesów end-to-end. Platforma obsługuje wszystkie dostępne na rynku produkty faktoringowe. Dzięki wsparciu kompleksowych procesów koszt i nakład pracy firm faktoringowych są ograniczone do minimum, a klienci usług faktoringowych mogą zarządzać całym cyklem życia faktury bez zbędnych formalności. Przejrzyste i uproszczone raporty sprawiają, że obsługa umowy faktoringowej jest prosta i intuicyjna. Comarch proponuje branży faktoringowej dwa modele współpracy: Comarch Factoring Platform, dostępny w modelu on-premise, oraz Comarch Cloud Factoring, dostępny w modelu abonamentowym.	
Obszar działania	
Comarch jest globalnym integratorem, twórcą innowacyjnych rozwiązań i systemów IT, których celem jest optymalizacja procesów operacyjnych i biznesowych. Działa na całym świecie, w takich branżach, jak: finanse, bankowość, ubezpieczenia, telekomunikacja, administracja publiczna, IoT i wiele innych. Dziś Comarch jest wiodącą firmą informatyczną zatrudniającą 6500 doświadczonych inżynierów IT, konsultantów biznesowych i specjalistów. Przeprowadził tysiące udanych projektów oraz wdrożenia oprogramowania w kilkudziesięciu tysiącach firm na całym świecie. Od 2021 roku Comarch jest Partnerem Wspierającym Polskiego Związku Faktorów.	
Dane kontaktowe	al. Jana Pawła II 39a 31-864 Kraków tel. +48 12 64 61 000 fax +48 12 64 61 100

OPIS

Firma Comarch, założona w 1993 roku w Krakowie, szczyci się statusem jednego z wiodących producentów oprogramowania w Europie. Zatrudnia 6500 pracowników na świecie i ma na koncie tysiące projektów zrealizowanych dla największych globalnych marek.

Czerpiąc z 20-letniego doświadczenia w branży, wchodzący w skład Grupy Kapitałowej Comarch sektor Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia specjalizuje się w tworzeniu zaawansowanych rozwiązań w zakresie oprogramowania i systemów informatycznych dla cenionych instytucji finansowych: ubezpieczycieli, banków, funduszy emerytalnych i inwestycyjnych, domów maklerskich czy spółek zarządzania aktywami.

Kompetencje specjalistów Comarch zyskały uznanie na arenie międzynarodowej, przynosząc bogate portfolio klientów z ponad 30 krajów. Na liście klientów znajdują się: BNP Paribas, Société Générale, Ergo, NBB, Oney, Nedbank, Allianz oraz wiele innych firm.

CRIF sp. z o.o.

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	1988 – założona w Bolonii (Włochy), CRIF jest obecna na arenie międzynarodowej, działając na czterech kontynentach: Europa, Ameryka, Afryka i Azja.
Grupa docelowa klientów	
Obszar finansowy, e-commerce, sektor pozafinansowy (TSL), telekomunikacja i nowe technologie.	
Portfel oferowanych usług	
Rozwiązania CRIF pozwalają na szybką identyfikację klienta i ocenę jego wiarygodności finansowej, a także zapobieganie wyłudzeniom i optymalizację procesów zarządzania ryzykiem finansowym. CRIF zapewnia szybki dostęp do informacji biznesowych i finansowych o wybranym podmiocie z ponad 230 krajów na całym świecie, te kompleksowe informacje są przetwarzane w ułamkach sekund, w postaci raportów on-line. Dzięki licencji AISP, ważnej w 31 krajach, CRIF umożliwia korzystanie z informacji dostępnych na kontach bankowych klientów biznesowych i indywidualnych. CRIF oferuje przejście na zrównoważony rozwój dzięki danym i informacjom gromadzonym za pośrednictwem innowacyjnej platformy cyfrowej.	
Obszar działania	
Międzynarodowy.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Polski Związek Faktorów (PZF) Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF) Polski Związek Instytucji Pożyczkowych (PZIP) Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa (AHK Polska) Izba Gospodarki Elektronicznej (e-Commerce Polska) ACCIS Data for Credit
Dane kontaktowe	ul. Lublańska 34 31-476 Kraków tel. +48 609 320 274 Magdalena Dźwigała-Basis

OPIS

CRIF sp. z o.o. jest najlepszym na rynku polskim źródłem danych, analityki, zautomatyzowanych decyzji we wszystkich obszarach rynku finansowego i pozafinansowego, e-commerce, telekomunikacyjnego i nowych technologii.

Spółka oferuje rozbudowaną gamę skutecznych narzędzi do wszechstronnej analizy ryzyka. Dostarcza gotowe produkty w obszarze Big Data, oparte o integrację niestrukturalnych zbiorów danych budowanych z Partnerami. Rozwiązania CRIF umożliwiają inteligentną identyfikację osób i firm oraz powiązań między nimi, integrację wszystkich znaczących źródeł danych, a także zastosowanie indywidualnych modeli oceny scoringowej oraz reguł wykrywających próby wyłudzenia.

Więcej informacji: www.crif.pl; https://synesgy.pl/

ERIF Biuro Informacji Gospodarczej SA

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	2003
Grupa docelowa klientów	
ERIF tworzy wielobranżową platformę wymiany informacji gospodarczych, która stanowi silne wsparcie w prowadzeniu biznesu i ocenie ryzyka związanego z zawieraniem i egzekwowaniem umów. Z naszych rozwiązań korzystają: banki i podmioty pożyczkowe, firmy telekomunikacyjne, leasingowe, faktoringowe, wierzyciele wtórni, e-commerce i pozostałe.	
Portfel oferowanych usług	

Obszar działania	
Prowadzimy działalność na terenie całego kraju.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń (stan na 31.06.2024):	Związek Przedsiębiorstw Finansowych Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan Association of Consumer Credit Information Suppliers Polski Związek Faktorów Polski Związek Instytucji Pożyczkowych
Dane kontaktowe	Al. Jerozolimskie 100 00-807 Warszawa tel. +48 22 594 25 30 www.erif.pl Grupa CRIF

OPIS

ERIF jest kompleksowym i różnorodnym źródłem wiedzy na temat kondycji finansowej i zachowań płatniczych konsumentów, podmiotów gospodarczych oraz instytucji. W bazie ERIF zgromadzone są i udostępniane informacje o terminowym wywiązywaniu się ze zobowiązań, ale również o nieuregulowanych płatnościach firm i konsumentów. Dzięki tej wiedzy klienci mogą skutecznie wzmacniać swoje modele scoringowe i procesy oceny ryzyka kredytowego oraz podejmować bezpieczne decyzje np. o udzieleniu kredytu.

Ponadto ERIF jest liderem rynku w zakresie nieprzerwanej historii gromadzenia i liczby posiadanych informacji pozytywnych. Umożliwiają one zwiększenie poziomu akceptowalności wniosków, a tym samym wzrost sprzedaży, przy zachowaniu akceptowalnego poziomu ryzyka.

Więcej informacji na: www.erif.pl

eSourcing SA

esourcing
meet our energy

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	2009

Grupa docelowa klientów

eSourcing specjalizuje się w produkcji oraz outsourcingu autorskich systemów IT wspierających sektor finansowy. Jednym z kluczowych systemów w portfolio firmy jest system faktoringowy, który od kilkunastu już lat wspomaga zarówno banki, jak i firmy faktoringowe w obsłudze biznesu faktoringowego. Firma oferuje elastyczne systemy oparte na metodologiach SOA (Service Oriented Architecture), które mogą także uzupełniać systemy centralne po stronie klienta.

Portfel oferowanych usług

System faktoringowy eSourcing to kompleksowe i wydajne rozwiązanie zarówno dla faktora, jak i faktoranta. Składa się z dwóch podstawowych, zinterfejsowanych ze sobą aplikacji:
eTrade – serwisu front-end, dedykowanego faktorantom i ich kontrahentom. Główne funkcjonalności aplikacji to:
- przyjazny proces zgłaszania wierzytelności,
- wygodne powiadomienia,
- statystyki i raporty oraz listy wierzytelności z sortowaniem i filtrowaniem,
- grupowanie kontrahentów,
- możliwość dowolnego rozbudowania systemu.

Trade – platformy transakcyjno-rozliczeniowej zapewniającej pełną obsługę procesów faktoringowych po stronie faktora. Trade to m.in.:
- pełna kontrola nad finansowaniem wierzytelności,
- akceptacja umów z zabezpieczeniami,
- weryfikacja oraz monitoring wierzytelności,
- automatyzacja i matching spłat,
- pobieranie niestandardowych opłat,
- limity i blokady kwotowe,
- moduł raportowy,
- możliwość dowolnej rozbudowy systemu,
- walidacja dokumentów.

Te dwie osobne aplikacje tworzą jedno kompleksowe rozwiązanie faktoringowe, jednakże mogą być elastycznie wdrażane osobno i niezależnie. Dzięki modułowej budowie system faktoringowy jest bardzo elastycznym rozwiązaniem, w którym można odwzorować w zasadzie dowolne procesy biznesowe i operacyjne realizowane przez faktora i jego faktorantów. Podczas wspólnej analizy nasz dedykowany zespół IT wraz z klientem identyfikuje i opracowuje wszystkie kluczowe aspekty funkcjonowania systemu, tak aby wdrożone rozwiązanie w 100% odpowiadało potrzebom faktora i faktorantów.
Dzięki dedykowanej aplikacji mobilnej faktoranci mają łatwy i szybki dostęp do najważniejszych informacji o aktualnym statusie swoich rozliczeń faktoringowych. Bardzo użyteczną funkcjonalnością, zwłaszcza dla mniejszych faktorantów, jest możliwość robienia zdjęć fakturom, które następnie są automatycznie rozpoznawane, digitalizowane (OCR/IDP) i przedstawiane do wykupu. System faktoringowy pozwala na automatyzację procesu obsługi wszystkich dostępnych na rynku produktów faktoringowych, a w rezultacie na zmniejszenie kosztów operacyjnych po stronie faktora oraz maksymalne uproszczenie i użyteczność dla faktorantów.
W naszym modelu współpracy zawsze zakładamy, że ostateczne decyzje o kierunku i zakresie biznesowych zmian w systemie oraz kolejności wdrażania poszczególnych modyfikacji znajdują się w wyłącznej domenie faktora.

Obszar działania

Firmę eSourcing tworzą fachowcy z wieloletnim doświadczeniem w sektorze bankowości i finansów, wspomagani silnym zapleczem operacyjno-informatycznym. Dostarczamy oprogramowanie dla największych polskich, europejskich i globalnych banków.

Naszymi wieloletnimi klientami w obszarze bankowości transakcyjnej i korporacyjnej są m.in.: Citibank, Societe Generale, BNP Paribas, PKO Bank Polski, ING, Deutsche Bank, Pekao, Raiffeisen, Alior Bank. Specjalizujemy się we wdrożeniach cechujących się dużymi wolumenami danych, w których kluczową rolę odgrywa wydajność. Oprócz systemów dedykowanych finansowaniu handlu są to systemy integracyjne (np. dla GPW – ok. 3000 transakcji/sek.) oraz płatnicze. Posiadamy własne centrum przetwarzania transakcji flotowych, z którego korzystają wiodący światowi acquirerzy: First Data, PayTel (grupa SIBS), Elavon, Euronet, PeP i inni.
Rozwiązania oferowane przez eSourcing oparte są na autorskiej Platformie ATOM, zbudowanej w architekturze zorientowanej na usługi. Jest to koncepcja tworzenia systemów informatycznych, w której główny nacisk stawia się na definiowanie usług – mikroserwisów, które połączone razem, spełniają złożone wymagania użytkownika. W naszej organizacji nazywamy je Atomami, gdyż stanowią elementarną niepodzielną funkcjonalność. Podejście to pozwala szybko i bezpiecznie wdrażać małe programy, które automatyzują najbardziej skomplikowane procesy biznesowe.
Optymalną synergię kosztową klienci osiągają, wdrażając wiele różnych funkcjonalności na jednej Platformie Atom. Przykładem może tu być HUB KSeF, Payment Hub czy też Raportowanie Regulacyjne. Po wdrożeniu Platformy Atom dokładanie kolejnych funkcjonalności jest bardzo szybkie oraz, co nie mniej istotne – bezpieczne (nowe Atomy nie mają wpływu na pracę już zainstalowanych).
Wyżej wymieniona cecha Platformy Atom okazuje się nieoceniona w obecnym natłoku regulacji zmuszających instytucje finansowe do raportowania swojej działalności, integrowania wielu różnych systemów – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Automatyzacja tych często manualnych procesów pozwala skrócić czas pracy, zmniejszyć koszty oraz zapewnić najwyższy standard raportowania, mitygując tym samym ryzykso błędów i kar regulatora.
W celu realizacji kompleksowej obsługi naszych klientów nawiązaliśmy partnerstwa z europejskimi liderami w zakresie bankowych systemów centralnych, systemów do oceny ryzyka, ale także rozwiązań do detekcji fraudów. Dodatkowo wzmacniamy bezpieczeństwo oraz automatyzację, wykorzystując sprawdzone techniki OCR (Optical Character Recognition) oraz nowoczesne IDP (Intelligent Document Processing). Integracja tych rozwiązań w procesach faktoringowych pozwala łatwo automatyzować obszary związane np. z dokumentacją papierową lub skanowaną.
Więcej informacji: www.esourcing.pl

Dane kontaktowe	ul. Wł. Żeleńskiego 103 31-353 Kraków +48 12 423 64 69 ul. Marszałkowska 107 00-110 Warszawa tel. +48 609 625 056, +48 604 799 310 info@esourcing.pl

KGK Kancelaria Radcowska E. Guzowska i S-ka sp.k.

KGK
KANCELARIA RADCOWSKA
E.Guzowska i S-ka

PROFIL

Wielkość firmy	
Rok powstania firmy	2000
Liczba pracowników	8
Grupa docelowa klientów	
Sektor bankowy, sektor pozabankowy, leasing i faktoring, firmy windykacyjne i ubezpieczyciele.	
Portfel oferowanych usług	
Prawo finansowe łącznie z faktoringiem; prawo gospodarcze, w tym prawne DD, M&A; spory korporacyjne; prawo cywilne.	
Obszar działania	
Międzynarodowy.	
Przynależność do federacji/stowarzyszeń	Krajowa Izba Radców Prawnych Ordre des Avocats de Paris Sąd Arbitrażowy przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan Europejska Federacja na rzecz Faktoringu i Finansów (EUF)
Dane kontaktowe	ul. Kazimierzowska 43 lok. 50 02-572 Warszawa tel. +48 22 654 74 54 fax +48 22 624 17 96 kgk@kgk.com.pl www.kgk.com.pl

OPIS

Ewa Guzowska od początku swojej kariery zawodowej jest związana z branżą finansową. W 1995 roku wprowadzała na rynek polski instytucję faktoringu, ściśle współpracując z nowo utworzoną firmą faktoringową Polfactor SA (obecnie mFaktoring SA).

KGK bierze aktywny udział w tworzeniu nowych produktów faktoringowych oraz transakcji dostosowanych do indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów faktoringowych. Ponadto Kancelaria zapewnia dostosowanie wzorów umów do potrzeb zmiennego rynku faktoringowego w celu zminimalizowania ryzyka prawnego związanego z realizacją tych umów.

Od kilku lat KGK świadczy również usługi na rzecz Polskiego Związku Faktorów (PZF) oraz współpracuje ze Związkiem Banków Polskich.

Kancelaria uczestniczy również z ramienia PZF w opracowywaniu nowych projektów rozwiązań prawnych w ramach pomocy publicznej zapewnianej przedsiębiorstwom faktoringowym i ich klientom przez Bank Gospodarki Krajowej.

KGK prowadzi spotkania Zespołu Prawnego PZF w celu wymiany doświadczeń firm faktoringowych w obszarach prawnych i uzgadniania wspólnej wykładni przepisów prawa. Ewa Guzowska jest członkiem Komitetu Prawnego Federacji EUF – organu reprezentującego branżę faktoringu i finansowania komercyjnego w Unii Europejskiej.

FAKTORING

Almanach Polskiego Związku Faktorów

Rok XV

2025

Polski Związek Faktorów – działalność i cele

Założony w 2001 roku, Polski Związek Faktorów to samorządowa organizacja zrzeszająca podmioty świadczące usługi faktoringowe w Polsce. Obecnie do związku należy 25 członków oraz 6 partnerów wspierających.

Misja i działania PZF

Głównymi celami działalności PZF są integracja środowiska faktoringowego, edukacja przedsiębiorców oraz promocja usług faktoringowych. Związek aktywnie współpracuje z ośrodkami akademickimi i uczestniczy w działaniach lobbingowych zmierzających do poprawy otoczenia branży.

Publikacje i aktywność międzynarodowa

Jednym z kluczowych projektów PZF jest wydawanie publikacji „Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów", która poświęcona jest analizie aktualnej sytuacji na rynku oraz prezentacji trendów w rozwoju usług faktoringowych. Związek jest również obecny na arenie międzynarodowej, reprezentując krajową branżę w strukturach EU Federation for the Factoring and Finance Industry.

Almanach Polskiego Związku Faktorów

Almanach Polskiego Związku Faktorów jest wydawany od 2011 roku i stanowi unikalne w skali europejskiej źródło wiedzy dotyczącej faktoringu oraz szeroko pojętych usług finansowania i zarządzania należnościami. Publikacja służy informowaniu oraz promocji faktoringu w Polsce.

Autorami zamieszczanych w Almanachu tekstów są zarówno krajowi, jak i zagraniczni praktycy oraz teoretycy faktoringu, co pozwala na przedstawienie tematu z różnych perspektyw oraz na wysokim poziomie merytorycznym.

Artykuły opublikowane w XV roczniku podzielono na dwie części. W pierwszej znajdują się opracowania praktyków i ekspertów związanych z faktoringiem na co dzień. Druga część zawiera obszerne fragmenty prac dyplomowych i magisterskich, które zostały nagrodzone w 2024 roku w konkursie o „Złote Pióro PZF".

POLSKI ZWIĄZEK FAKTORÓW

ISSN 2083-8778

9 772083 877213