

dr hab. Katarzyna
Kreczmańska-Gigol, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Finansów
e-mail: kgigol@sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0001-8483-9740

Remigiusz Andrzej Rekman
doktorant
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
e-mail: r.rekman@cbow.pl
ORCID: 0009-0005-3441-5057

Znaczenie zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego – wyniki badania

The importance of accounts receivable management in the work of a corporate treasurer – research findings

Słowa kluczowe:

skarbowość korporacyjna,
proces zarządzania skarbem
korporacyjnym, zarządzanie
należnościami, skarbnik
korporacyjny

Streszczenie: Proces zarządzania skarbem korporacyjnym jest złożony. Na ten proces składa się wiele mniejszych procesów. Jednym z nich jest zarządzanie należnościami korporacji. Za zarządzanie skarbem odpowiada w dużym przedsiębiorstwie skarbnik korporacyjny. W artykule skoncentrowano się na znaczeniu zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego. Profesja skarbnika korporacyjnego jest w Polsce ciągle mało znana, ponieważ w okresie gospodarki centralnie planowanej skarbnik nie był w przedsiębiorstwach potrzebny. Rozwój gospodarki rynkowej w Polsce i konieczność dostosowywania się do zasad rynkowych spowodowały, że skarbowość korporacyjna stała się potrzebna. Zidentyfikowano lukę badawczą, ponieważ w literaturze przedmiotu brakuje badań procesu zarządzania należnościami jako części procesu zarządzania skarbem korporacyjnym. Przeprowadzono metodą ekspercką badania jakościowe wśród skarbników korporacyjnych. Badanie poświęcone było procesowi zarządzania należnościami w ramach procesu zarządzania skarbem korporacyjnym. Celem badania było poznanie znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego procesu zarządzania należnościami, w podziale na poszczególne mniejsze procesy, które odbywają się w jego ramach. Eksperci biorący udział w badaniu ocenili cały proces zarządzania należnościami jako proces kluczowy w pracy skarbnika korporacyjnego. Potwierdzono, że poszczególne procesy w ramach zarządzania należnościami różnią się znaczeniem

w pracy skarbnika. Dwa spośród tych procesów zostały uznane także za kluczowe – proces monitorowania należności oraz proces ustanawiania zabezpieczeń.

Keywords:

corporate treasury, corporate treasury management process, receivables management, corporate treasurer

Abstract: The corporate treasury management process is complex. It consists of many smaller processes. One of them is corporate receivables management. In a large enterprise, the corporate treasurer is responsible for treasury management. This article focuses on the importance of receivables management in the work of a corporate treasurer. The profession of corporate treasurer is still relatively unknown in Poland, as during the era of the centrally planned economy, there was no need for a treasurer in enterprises. The development of the market economy in Poland and the need to adapt to market principles have made corporate treasury a necessity. A research gap has been identified, as the literature lacks studies on the receivables management process as part of the corporate treasury management process. Qualitative research was conducted using the expert method among corporate treasurers. The study focused on the receivables management process within the corporate treasury management process. The aim of the study was to understand the significance of the receivables management process in the work of a corporate treasurer, broken down into the individual smaller processes that take place within it. The experts participating in the study assessed the entire receivables management process as a key process in the work of a corporate treasurer. It was confirmed that individual processes within receivables management vary in importance in the treasurer's work. Two of these processes were also identified as key – the receivables monitoring process and the process of establishing collateral.

JEL:

G30, G32, M10

Wprowadzenie

Profesja skarbnika korporacyjnego jest w krajach postsowieckich, do których należy Polska, mało znana. Także w literaturze światowej niewiele badań jest jej poświęconych. Zarządzanie skarbem korporacyjnym, którym zajmuje się skarbnik korporacyjny jest procesem złożonym. Jednym z procesów, który odbywa się w ramach zarządzania skarbem jest proces zarządzania należnościami. Proces ten był przedmiotem wielu badań, ale zwykle koncentrowano się na zarządzaniu ryzykiem kredytowym, na narzędziach zarządzania należnościami lub na procesach składających się na zarządzanie należnościami, na przykład na windykacji należności. W literaturze przedmiotu brakuje natomiast badań nad procesem zarządzania należnościami jako części procesu zarządzania skarbem korporacyjnym, którym w dużych korporacjach zajmuje się skarbnik korporacyjny.

W artykule skoncentrowano się na procesie zarządzania należnościami w powiązaniu z procesem zarządzania skarbem korporacyjnym. Celem badania było poznanie znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego procesu zarządzania należnościami, w podziale na poszczególne mniejsze procesy, które odbywają się w jego ramach. Wyniki przeprowadzonego badania mogą przyczynić się to do lepszego poznania specyfiki pracy skarbnika korporacyjnego. W artykule przedstawiono opinie skarbników na temat znaczenia procesu zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego.

Sformułowano następujące główne pytanie badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi: (GPB) *Jakie znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego ma proces zarządzania należnościami?* W badaniu poszukiwano także odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe: (PB1) *Czy poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego?* (PB2) *Jakie znaczenie mają poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego?* (PB3) *Jaka jest hierarchia ważności poszczególnych procesów zarządzania należnościami w ocenie skarbników korporacyjnych?*

Proces zarządzania należnościami i proces zarządzania skarbem – przegląd literatury

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dużej konkurencji na rynku. Jednym ze sposobów zwiększania atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa jest oferowanie klientom odroczonej płatności, czyli udzielanie kredytów kupieckich [Folga, 2015]. Jest wiele motywów udzielania kredytów kupieckich, w konsekwencji czego powstają należności przedsiębiorstwa. Do najważniejszych zalicza się: motyw sprzedażowy (udzielanie kredytu kupieckiego prowadzi do zwiększania sprzedaży), motyw cenowy (możliwość stosowania wyższych cen, ponieważ klient traci opust za płatność natychmiastową), motyw planistyczny (możliwość lepszego planowania przepływów pieniężnych i poprawa sterowania przepływami), motywy marketingowe (uatrakcyjnienie oferty sprzedażowej i dostosowanie się do oczekiwań rynku), motyw inwestycyjny (lokowanie nadwyżek finansowych i zarabianie na tym), motyw redukcji kosztów transakcyjnych (poprawa sterowania terminami płatności w zależności od potrzeb dostawcy), motyw redukcji kosztów zapasów (sposób na ograniczenie kosztów magazynowania i strat związanych z utratą wartości nadmiernych zapasów), motyw zmniejszania asymetrii informacyjnej między dostawcą i klientem (klient dostaje sygnał od dostawcy o dobrej jakości dostaw, a reakcja klienta na oferowane warunki kredytu kupieckiego dostarcza dostawcy informacji na temat sytuacji finansowej klienta) [Kreczmańska-Gigol, 2025, s. 35; Sierpińska, 2021; Folga, 2015; Folga, Stępień, 2011; Grzywacz, Rytko, 2008; Horen, 2004; Cheng, Pike, 2003; Petersen, Rajan, 1997; Lee, Stowe, 1993]. Wędzki

wskazuje na cztery grupy motywów udzielania kredytów kupieckich – motywy popytowe (zwiększania popytu na produkty, towary lub usługi oferowane przez przedsiębiorstwo), motywy informacyjne, czyli sygnalizacyjne (sposób pozyskiwania informacji na temat kontrahentów i interpretacji ich zachowania), motywy koordynacyjne (udzielanie kredytów i skutki udzielania pozwalają koordynować różne funkcje wykonywane w przedsiębiorstwie), motywy finansowe (związane z finansowaniem klienta przez dostawcę, co stanowi pewnego rodzaju usługę finansową oferowaną przez przedsiębiorstwo, na której przedsiębiorstwo może także zarabiać) [Wędzki, 2018, s. 17–25].

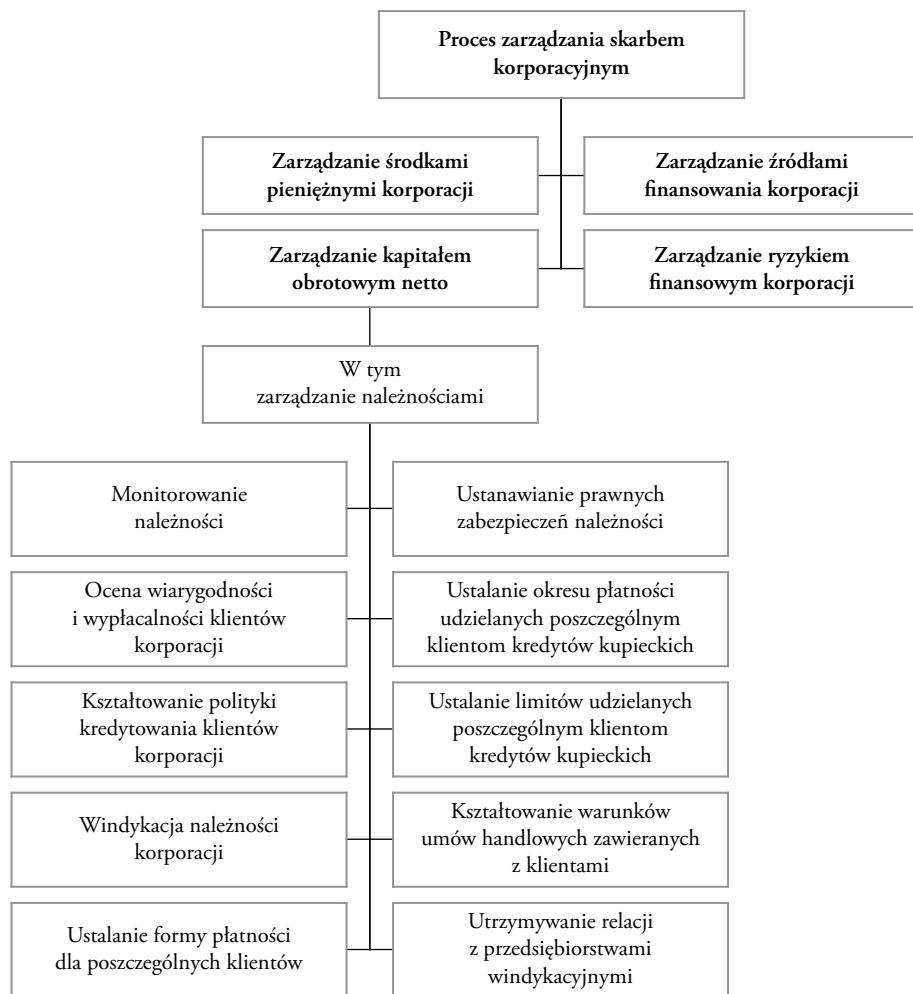
Z powstawaniem należności jest związane ryzyko. Ryzyko to rodzi konieczność zorganizowania i prowadzenia procesu zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie [Kreczmańska-Gigol, 2025, s. 33–34; Sierpińska i in., 2021; Wędzki, 2018, s. 81–106; Folga, 2015; Kreczmańska-Gigol, 2015, s. 16–19; Kreczmańska-Gigol, 2013, s. 98–102]. Proces zarządzania należnościami jest procesem złożonym i może być różnie zorganizowany [Kreczmańska-Gigol, 2015, s. 19; Bekas, 2021, s. 22–25]. Zarządzanie należnościami można podzielić na zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie operacyjne [Kreczmańska-Gigol, 2025, s. 39]. Wędzki utożsamia zarządzanie należnościami z kontrolingiem należności i włącza ten proces w proces kontrolingu operacyjnego [Wędzki, 2018, s. 108], podobnie jak Sierpińska i Niedbała [2003, s. 52]. Zarządzanie należnościami wiąże się z cyklem dochodowym, czyli sprzedażowym w przedsiębiorstwie [Głuchowski i in., 2001, s. 51].

Skarbowość korporacyjna jest znana na świecie od XVII wieku [Billings, 2007], a współczesna skarbowość korporacyjna ma swoje korzenie w Ameryce Północnej (USA i Kanadzie), gdzie na przełomie XIX i XX wieku nastąpił bardzo szybki rozwój korporacji [Porębski, Kreczmańska-Gigol, 2016]. Z powodu kilkudziesięciu lat funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej w Polsce zniknęła na wiele lat profesja skarbnika korporacyjnego, chociaż zachowała się w sektorze publicznym [Głuchowski i in., 2001, s. 6]. Powrót profesji skarbnika korporacyjnego nastąpił wraz z rozwojem gospodarki rynkowej i pojawieniem się w Polsce oddziałów międzynarodowych korporacji [Kreczmańska-Gigol, 2012].

Proces zarządzania należnościami jest jednym z wielu procesów odbywających się w ramach zarządzania kapitałem obrotowym netto, który to proces jest jednym z czterech głównych procesów zarządzania skarbem korporacji (rysunek 1). Oprócz zarządzania kapitałem obrotowym netto do głównych procesów zarządzania skarbem korporacyjnym zalicza się zarządzanie środkami pieniężnymi [Kaiser, 2008, s. 351], zarządzanie źródłami finansowania korporacji oraz zarządzanie ryzykiem finansowym [Kreczmańska-Gigol, 2016a]. Procesy odbywające się w ramach zarządzania kapitałem obrotowym netto w korporacjach to: procesy związane z zarządzaniem należnościami (procesy sprzedażowe), procesy związane z zarządzaniem zakupami i zapasami (procesy wydatkowe w korporacji), procesy związane z zarządzaniem zobowiązaniami wobec

dostawców korporacji, procesy *stricte* związane z kształtowaniem kapitału obrotowego netto (kształtowanie poziomu kapitału obrotowego netto, kształtowanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto i zarządzanie luką kapitałową) [Kreczmańska-Gigol, 2016a]. Na rysunku 1 przedstawiono procesy składające się na zarządzanie należnościami jako część procesu sprzedażowego w korporacji.

Rysunek 1. Zarządzanie należnościami jako element zarządzania skarbem korporacyjnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kreczmańska-Gigol, 2016a; 2016b; Obremski, Kreczmańska-Gigol, 2016; Krajewska, Kreczmańska-Gigol, 2016; Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2016; Porębski, Kreczmańska-Gigol, 2016; Ogrodnik, 2016; Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2012; Kreczmańska-Gigol, 2013, s. 98–108; Kreczmańska-Gigol, 2012; Bekas, 2021, s. 22–25; Tomaszewska, 2011; Pütz, 2005, s. 10–17; Huber, 2005, s. 158–188; Bald, 2003, s. 99–121; Gryko, 2025, s. 134–137; Wędzki, 2018, s. 81–106; Gołaczyński, 2017; Kreczmańska-Gigol, Rekman, 2025; Kowalik, 2025; Gluchowski i in., 2001, s. 46–54].

Na potrzeby badania przyjęto klasyfikację procesów skarbowych oraz będących ich częścią procesów zarządzania należnościami, która została przedstawiona na rysunku 1.

Cel badania i pytania badawcze

Celem badania była identyfikacja znaczenia zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego. Zarządzanie należnościami jest częścią większego procesu zarządzania kapitałem obrotowym netto w korporacji, a ten jest jednym z czterech głównych procesów zarządzania skarbem korporacyjnym. Celem badania było także lepsze poznanie specyfiki pracy skarbników korporacyjnych i specyfiki procesów, którymi skarbnicy zajmują się w korporacji.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych i analizy publikacji poświęconych skarbowości korporacyjnej oraz zarządzaniu należnościami sformułowano następujące główne pytanie badawcze:

- (GPB) *Jakie znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego ma proces zarządzania należnościami?*

W badaniu poszukiwano także odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe:

- Pierwsze pytanie badawcze szczegółowe (PB1): *Czy poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego?*
- Drugie pytanie badawcze szczegółowe (PB2): *Jakie znaczenie mają poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego?*
- Trzecie pytanie badawcze szczegółowe (PB3): *Jaka jest hierarchia ważności poszczególnych procesów zarządzania należnościami w ocenie skarbników korporacyjnych?*

Charakterystyka badania

Badania zostały przeprowadzone w ramach prac Sekcji Naukowej Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych. Były to badania jakościowe, przeprowadzone metodą ekspercką wśród skarbników korporacyjnych. W badaniu wzięło udział 33 ekspertów. Wszyscy eksperci byli członkami Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych. Poproszono ich o ocenę znaczenia poszczególnych procesów, jakie składają się na duży proces zarządzania skarbem korporacyjnym. W artykule przedstawiono częściowe wyniki badania dotyczące procesu zarządzania należnościami jako części procesu zarządzania skarbem korporacyjnym. Zastosowano pięciostopniową skalę Likerta od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak znaczenia, 2 małe znaczenie, 3 trudno powiedzieć (czyli

trudno jest stwierdzić, jakie znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego ma dany proces), 4 duże znaczenie, 5 kluczowe znaczenie.

Eksperci dokonywali oceny wskazując jedną z pięciu odpowiedzi. Jak każda ocena ekspercka, była to ocena subiektywna [Balicka, 2018]. Ocena ekspercka pozwoliła uwzględnić specyfikę pracy skarbnika korporacyjnego, co nie byłoby możliwe na podstawie standardowych wskaźników ilościowych [Owczarczyk, 2025], bo takie nie istnieją. Każdej odpowiedzi przypisano analogiczną liczbę punktów, czyli wskazanie przez eksperta odpowiedzi 1, oznaczało, że dany proces otrzymywał 1 punkt, wskazanie odpowiedzi 2, oznaczało uzyskanie 2 punktów itd. Kolejnym krokiem było zsumowanie punktów wynikających z ocen wszystkich ekspertów dla każdego z poszczególnych procesów. Minimalna liczba uzyskanych punktów wynosiła dla procesu 33, bo taką liczbę punktów otrzymano by, gdyby każdy z ekspertów wskazał ocenę 1. Maksymalna liczba uzyskanych punktów mogła wynieść 165. Taka sytuacja miałaby miejsce, gdyby proces został oceniony przez wszystkich 33 ekspertów za kluczowy. W ten sposób wynik każdego z ocenianych procesów mieścił się w przedziale punktowym <33-165>.

Kolejnym krokiem w badaniu było wyznaczenie przedziałów punktowych, koniecznych do podziału procesów na procesy:

- które nie mają znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego,
- które mają małe znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego,
- których znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego trudno jest ocenić,
- które mają duże znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego,
- które są kluczowe w pracy skarbnika korporacyjnego.

Tabela 1. Zasady podziału poszczególnych procesów na grupy w zależności od ich znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego

Numer grupy	Opis grup procesów wyłonionych według kryterium znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego	Przedział punktów
Grupa 1	Proces niemający znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego	<33-58>
Grupa 2	Proces mający małe znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego	<59-85>
Grupa 3	Trudno powiedzieć, jakie jest znaczenie tego procesu w pracy skarbnika korporacyjnego	<86-112>
Grupa 4	Proces mający duże znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego	<113-139>
Grupa 5	Proces kluczowy w pracy skarbnika korporacyjnego	<140-165>

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ różnica między minimalną a maksymalną liczbą punktów wynosiła 132 (bo 165 minus 33 wynosi 132), to po podzieleniu tej liczby przez pięć, czyli przez liczbę odpowiedzi do wyboru, wyznaczono rozpiętość poszczególnych przedziałów. Wynik dzielenia po zaokrągleniu wyniósł 26, ale dwa przedziały musiały z powodu zaokrąglenia

wyniku mieć mniejszą rozpiętość, która wynosiła 25. Zdecydowano, że rozpiętość 25 będą miały przedziały skrajne, czyli pierwszy i piąty. Otrzymany podział przedstawiono w tabeli 1.

Na podstawie uzyskanej liczby punktów podzielono procesy odbywające się w ramach procesu zarządzania należnościami ze względu na znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego, a także stworzono hierarchię znaczenia tych procesów.

Wyniki badania

W badaniu poproszono ekspertów o ocenę znaczenia samego procesu zarządzania należnościami w skali od 1 do 5. Rozkład udzielonych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2. Dominowali eksperci, którzy ocenili proces zarządzania należnościami jako kluczowy. Było ich dziewiętnastu. Mediana odpowiedzi znalazła się w przedziale „proces kluczowy”, czyli w tym samym przedziale co dominanta. Ośmiu ekspertów oceniło znaczenie procesu zarządzania należnościami jako duże. Czterech ekspertów stwierdziło, że trudno jest powiedzieć, jakie jest znaczenie tego procesu w pracy skarbnika korporacyjnego. Jeden z ekspertów ocenił zarządzanie należnościami jako proces niemający znaczenia, a jeden z mający małe znaczenie. Po zsumowaniu ocen wszystkich ekspertów otrzymano wynik 142 punkty.

Tabela 2. Ocena znaczenia zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego

Wyniki	Ocena znaczenia procesu					Liczba punktów ogółem
	proces niemający znaczenia (1)	proces mający małe znaczenie (2)	trudno powiedzieć (3)	proces mający duże znaczenie (4)	proces kluczowy (5)	
Liczba wskazań	1	1	4	8	19 (M, D)	142
% wskazań	3	3	12	24	58	

Notatka: M – mediana; D – dominanta

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Otrzymana liczba punktów oznaczała, po zastosowaniu zasad oceny przedstawionych w tabeli 1, że według ekspertów proces zarządzania należnościami jest procesem kluczowym w pracy skarbnika korporacyjnego. Uzyskano w ten sposób odpowiedź na główne pytanie badawcze (GPB: *Jakie znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego ma proces zarządzania należnościami?*). Okazało się, że w opinii ekspertów proces zarządzania należnościami ma bardzo duże znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego, ponieważ proces kluczowy to proces o bardzo dużym znaczeniu.

Ekspertów poproszono o ocenę znaczenia poszczególnych procesów odbywających się w ramach zarządzania należnościami. Analogicznie, jak w przypadku oceny całego procesu zarządzania należnościami, poproszono ich o ocenę w skali od 1 do 5, następnie zsumowano otrzymane oceny wszystkich ekspertów dla każdego z procesów i zgodnie z kluczem, który przedstawiono w tabeli 1, podzielono procesy ze względu na znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Podział poszczególnych procesów odbywających się w ramach procesu zarządzania należnościami na grupy według kryterium znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego

Lp.	Proces odbywający się w ramach zarządzania należnościami	Grupa według znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego
1	Monitorowanie należności	proces kluczowy
2	Ustanawianie zabezpieczeń	proces kluczowy
3	Ocena wiarygodności i wypłacalności klientów	proces mający duże znaczenie
4	Ustalanie okresu płatności dla poszczególnych klientów	proces mający duże znaczenie
5	Kształtowanie polityki kredytowania klientów	proces mający duże znaczenie
6	Ustalanie limitów kredytu kupieckiego dla poszczególnych klientów	proces mający duże znaczenie
7	Windykacja należności	proces mający duże znaczenie
8	Kształtowanie umów handlowych	proces mający duże znaczenie
9	Ustalanie formy płatności dla poszczególnych klientów	proces mający duże znaczenie
10	Utrzymywanie relacji z przedsiębiorstwami windykacyjnymi	trudno powiedzieć
11	Zarządzania należnościami (średni wynik oceny procesów)	proces mający duże znaczenie
12	Zarządzanie należnościami (ocena na podstawie wskazań ekspertów)	proces kluczowy

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

W związku z tym, że po podziale procesy trafiły do trzech różnych grup według znaczenia w pracy skarbników korporacyjnych, to uzyskano odpowiedź twierdzącą na pierwsze szczegółowe pytanie badawcze (PB1: *Czy poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego?*). Dwa procesy zostały zaliczone do procesów kluczowych – proces monitorowania należności oraz proces ustanawiania zabezpieczeń. Jeden proces został zaliczony do grupy procesów, w przypadku których trudno jest ocenić znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego. Był to proces utrzymywania relacji z przedsiębiorstwami windykacyjnymi. Pozostałych siedem procesów znalazło się w grupie procesów mających duże znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego. Uzyskano w ten sposób odpowiedź na drugie szczegółowe pytanie badawcze (PB2): *Jakie znaczenie mają poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego?*

Rysunek 2. Hierarchia znaczenia procesów odbywających się w ramach zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego (od najmniejszego do największego znaczenia)



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

W związku z tym, że oceniane przez ekspertów procesy uzyskały różną liczbę punktów, to można było uszeregować je według znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego. Stworzono w ten sposób hierarchię ważności poszczególnych procesów odbywających się w ramach zarządzania należnościami ze względu na znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego opierając się na liczbie punktów dla każdego procesu uzyskanych poprzez zsumowanie punktów wskazanych przez każdego eksperta. Tym samym uzyskano odpowiedź na trzecie szczegółowe pytanie badawcze (PB3): *Jaka jest hierarchia ważności poszczególnych procesów zarządzania należnościami w ocenie skarbników korporacyjnych?* Odpowiedź przedstawiono na rysunku 2.

Na rysunku 2 zaznaczono także ocenę znaczenia całego procesu zarządzania należnościami w pracy skarbnika korporacyjnego wyznaczoną jako średnia ocen wszystkich procesów, które się składają na zarządzanie należnościami, a także ocenę znaczenia procesu zarządzania należnościami według bezpośrednich wskazań ekspertów. Ciekawe jest to, że ocena dokonana bezpośrednio przez ekspertów była wyższa niż ocena całego procesu na podstawie średniej z ocen poszczególnych procesów składowych. Prawdopodobnie był to skutek niedoskonałości metody eksperckiej, która jest zawsze subiek-

tywna, jak zauważyła Balicka [2018]. Można uznać, że jednym z ograniczeń badania jest właśnie przyjęta metoda ekspercka wraz z jej niedoskonałościami. Drugie ograniczenie jest związane także z zastosowaną metodą badania. Ze względu na to, że badanie zostało przeprowadzono metodą jakościową, a nie ilościową, a grupa badawcza nie była reprezentatywna, to nie należy wniosków z badania uogólniać na całą populację.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki badania jakościowego przeprowadzonego wśród skarbników korporacyjnych jako ekspertów zarządzania skarbem korporacyjnym. Eksperci ocenili znaczenie całego procesu zarządzania należnościami w ich pracy, a także znaczenie poszczególnych procesów, które odbywają się w ramach procesu zarządzania należnościami. W wyniku przeprowadzonego badania uzyskano odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze. Okazało się, że:

- proces zarządzania należnościami ma bardzo duże, wręcz kluczowe znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego,
- poszczególne procesy składające się na proces zarządzania należnościami mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego,
- ustalono, jakie jest znaczenie poszczególnych procesów odbywających się w ramach zarządzania należnościami,
- stworzono hierarchię ważności poszczególnych procesów składających się na zarządzanie należnościami ze względu na ich znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego.

Wyniki przeprowadzonego badania pomogą lepiej poznać proces zarządzania skarbem korporacyjnym, a dzięki temu pomogą lepiej poznać specyfikę pracy skarbnika korporacyjnego.

Bibliografia

- Bald J. [2003], *Treasury Management Toolkit*, Frankfurt/Main, Bankakademie-Verlag.
- Balicka A. [2018], Metoda ekspercka oceny użyteczności informacji o środowisku, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, vol. 532, s. 23–30.
- Bekas M. [2021], *Windykacja. Praktyczny poradnik dla wierzycieli*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Billings M. [2007], Corporate treasury in international business history, w: *Business History Conference. Business and Economic History On-line: Papers Presented at the BHC Annual Meeting*, vol. 5, s. 1–22.
- Cheng N.S., Pike R. [2003], The Trade Credit Decision: Evidence of UK Firms, *Managerial and Decision Economics*, No. 24, s. 419–438.

- Folga J. [2015], *Kredyt kupiecki jako źródło należności*, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie*, Difin, Warszawa, s. 187–202.
- Folga J., Stępień P. [2011], Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Windykacja należności – ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa, s. 35–70.
- Głuchowski J., Huterski R., Jaaskelainen V., Nielsen H.P. [2001], *Zarządzanie finansami w korporacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Gołaczyński J. [2017], Skuteczność prawnych zabezpieczeń wierzytelności, w: Gołaczyński J., Mączyńska E. (red.), *Ochrona praw wierzycieli w Polsce. Wymiar ekonomiczny, koszty transakcyjne, prawne formy zabezpieczeń, informatyzacja sądownictwa*, PTE, Warszawa, s. 101–110.
- Gryko J. [2025], Zarządzanie kapitałem obrotowym – perspektywa płynności i rentowności, w: Lizińska J., Kubiak J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa. Od koncepcji do decyzji menedżerskich*, CeDeWu, Warszawa, s. 127–154.
- Grzelak F., Kreczmańska-Gigol K. [2012], Skarbnik korporacyjny w Polsce – miejsce, zadania, narzędzia, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, z. 120, s. 39–52.
- Grzelak F., Kreczmańska-Gigol K. [2016], Rola skarbnika korporacyjnego w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 113–124.
- Grzywacz J., Rytko P. [2008], Możliwości ograniczania ryzyka handlowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, w: Kołosowska B. (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju finansów przedsiębiorstw i ubezpieczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2008, s. 365–374.
- Horen N.V. [2004], *Do Firms use Trade Credit as a Competitiveness Tool? Evidence from Developing Countries*, MPRA Paper 2792, June.
- Huber A. [2005], *Forderungsmanagement. Zahlungsausfälle vermeiden – Außenstände eintreiben*, m-Fachbuch, Heidelberg.
- Kaiser Ch. [2005], *Forderungen erfolgreich eintreiben. Forderungsmanagement, Mahnverfahren, Inkasso*, Business Village, Göttingen.
- Kowalik Z. [2025], Finansowe aspekty funkcjonowania grup kapitałowych, w: Grzywacz J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa 16. Bezpieczeństwo i rozwój*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 45–68.
- Krajewska A., Kreczmańska-Gigol K. [2016], Zarządzanie skarbem korporacyjnym – przykład Budimex SA i TP SA, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 69–93.
- Kreczmańska-Gigol K. [2012], Rola skarbnika w przedsiębiorstwie – ujęcie historyczne i współczesne, w: Zadora H., Łukasik G. (red.), *Finanse w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania. Finanse przedsiębiorstw*, *Studia Ekonomiczne, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe”*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, vol. 107, s. 179–189.
- Kreczmańska-Gigol K. [2013], *Faktoring jako jeden z instrumentów zarządzania należnościami i zobowiązaniami handlowymi a struktura kapitału*, Difin, Warszawa.
- Kreczmańska-Gigol K. [2015], *Windykacja polubowna i przymusowa. Proces, rynek, wycena wierzytelności*, Difin, Warszawa.
- Kreczmańska-Gigol K. [2016a], Możliwy zakres outsourcingu usług skarbowych dla przedsiębiorstw, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 241–261.

- Kreczmańska-Gigol K. [2016b], Usługi skarbowe a potrzeby mikro- i małych przedsiębiorstw, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 262–280.
- Kreczmańska-Gigol K. [2025], *Efektywność windykacji polubownej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kreczmańska-Gigol K., Rekman R.A. [2025], Wpływ zakazu cesji należności na płynność finansową wierzyciela, w: Grzywacz J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa 16. Bezpieczeństwo i rozwój*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 29–44.
- Lee Y.W., Stowe J.D. [1993], Product Risk, Asymmetric Information, and trade Credit, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 28(2), June, s. 285–300.
- Obremski M., Kreczmańska-Gigol K. [2016], Wykorzystanie w skarbowości usług bankowych wspierających płynność finansową a kryzys finansowy, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 212–225.
- Ogrodnik T. [2016], Dzień pracy skarbnika korporacyjnego, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 94–110.
- Owczarczyk P. [2025], Komparatywna ocena ewaluacji naukowej na podstawie systemów funkcjonujących w Polsce oraz Republice Czeskiej, *Studia z Polityki Publicznej/Public Policy Studies*, vol. 12(1), s. 47–64.
- Petersen M.A., Rajan R.G. [1997], Trade Credit: Theories and Evidence, *The Review of Financial Studies*, vol. 10(3), s. 661–691.
- Porębski Ł., Kreczmańska-Gigol K. [2016], Skarbnik korporacyjny – ujęcie historyczne, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Skarbnik korporacyjny*, Difin, Warszawa, s. 17–32.
- Pütz H.C. [2005], *Checklisten Forderungsmanagement*, Economica, Verlagsgruppe Hülftig Jehle Rehm, Heidelberg.
- Sierpińska M. [2021], Motywy i przesłanki korzystania z kredytu kupieckiego w obrocie gospodarczym, w: Sierpińska M., Sierpińska-Sawicz A., Kowalik M., Zubek M., *Kredyt kupiecki. Ryzyko i sposoby jego ograniczania*, Poltext, Warszawa, s. 58–65.
- Sierpińska M., Niedbała B. [2003], *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sierpińska M., Sierpińska-Sawicz A., Kowalik M., Zubek M. [2021], *Kredyt kupiecki. Ryzyko i sposoby jego ograniczania*, Poltext, Warszawa.
- Tomaszewska I. [2011], Zarządzanie należnościami a ryzyko przedsiębiorstwa, w: Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Windykacja należności – ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa, s. 332–353.
- Wędzki D. [2018], *Controlling należności w przedsiębiorstwie*, CH Beck, Warszawa.

