

Katarzyna Kreczmańska-Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-8483-9740>

Tomasz Ogrodnik

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania
<https://orcid.org/0009-0000-9743-4742>

Aleksandra Filipowicz

Stowarzyszenie Polskich Skarbników Korporacyjnych
<https://orcid.org/0009-0007-3769-0446>

Znaczenie narzędzi w pracy skarbnika korporacyjnego: wyniki badania

Streszczenie

Proces zarządzania skarbem korporacyjnym jest procesem złożonym. W szerokim znaczeniu zarządzanie skarbem obejmuje cztery procesy – zarządzanie kapitałem obrotowym netto, zarządzanie środkami pieniężnymi, zarządzanie źródłami finansowania oraz zarządzanie ryzykiem finansowym. Każdy obszar zarządzania skarbem wymaga stosowania wielu narzędzi. Celem artykułu była identyfikacja znaczenia wykorzystywanych narzędzi w procesie zarządzania skarbem korporacyjnym. Przeprowadzono badania jakościowe metodą ekspercką. Ekspertami byli skarbnicy korporacyjni, członkowie Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych. Badania potwierdziły, że wykorzystywane narzędzia różnią się znaczeniem, można podzielić je na grupy w zależności od poziomu znaczenia, można stworzyć hierarchię ich ważności. W artykule przedstawiono podział narzędzi na grupy w zależności od znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego, a także przedstawiono hierarchię ważności narzędzi skarbowości korporacyjnej.

Słowa kluczowe: skarbowość korporacyjna, skarbnik korporacyjny, proces zarządzania skarbem korporacyjnym, narzędzia skarbowości korporacyjnej, znaczenie narzędzi skarbowości korporacyjnej
Kody klasyfikacji JEL: G30, G32, L22

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działają w turbulentnym otoczeniu i coraz większego znaczenia nabierają działania związane z utrzymaniem płynności finansowej i zapewnieniem bezpieczeństwa finansowego. Na tym koncentruje się praca skarbnika korporacyjnego. Historia rozwoju profesji skarbnika na świecie jest długa, bo sięga XVII wieku [Billings, 2007]. W Polsce skarbnicy korporacyjni pojawili się wraz z rozwojem gospodarki rynkowej i wchodzeniem do Polski korporacji zagranicznych [Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2012]. Pomimo kilku dekad rozwoju profesji skarbnika korporacyjnego w Polsce i kilkuset lat rozwoju na świecie, profesja ta jest stosunkowo mało zbadana i opisana w literaturze. Skarbnik korporacyjny jest menedżerem zajmującym się bieżącym zarządzaniem finansami w korporacjach, podlegającym dyrektorowi finansowemu obok głównego księgowego i kontrolera finansowego [Kreczmańska-Gigol, 2012].

Proces zarządzania skarbem jest procesem złożonym, a w ramach tego procesu skarbnik wykorzystuje wiele narzędzi. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele publikacji dotyczących pojedynczych narzędzi skarbowości korporacyjnej, a niektóre publikacje dotyczą grupy narzędzi, ale istnieje luka w obszarze badań, które kompleksowo podchodzą do narzędzi skarbowości korporacyjnej. Celem artykułu jest wypełnienie tej luki. W artykule przedstawiono wyniki badania, według wiedzy autorów jednego z pierwszych na świecie, które dotyczy znaczenia najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w pracy skarbnika korporacyjnego.

Przeprowadzono badania wśród skarbników korporacyjnych w celu weryfikacji postawionych następujących hipotez badawczych:

- H1: Narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania skarbem korporacyjnym mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego.
- H2: Narzędzia można podzielić na grupy według kryterium znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego.
- H3: Można stworzyć hierarchię ważności narzędzi zarządzania skarbem korporacyjnym według kryterium ich znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego.

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- PB1: Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia niemające znaczenia?
- PB2: Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające małe znaczenie?
- PB3: Znaczenie jakich narzędzi zarządzania skarbem jest trudne do określenia (trudno powiedzieć, czy ich znaczenie jest małe czy duże)?

- PB4: Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające duże znaczenie?
- PB5: Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające kluczowe znaczenie?
- PB6: Jaka jest hierarchia ważności narzędzi zarządzania skarbem w ocenie skarbników korporacyjnych?

2. Narzędzia skarbowości korporacyjnej – przegląd literatury

W wielu publikacjach naukowych wskazuje się na stosunkowo krótką historię profesji skarbnika korporacyjnego sięgającą lat 70. XX wieku [Zanko, 2025; Billings, Anderson, 2010]. Jednak w literaturze można także znaleźć publikacje potwierdzające znacznie dłuższą historię, bo sięgającą XIX wieku i początków XX wieku w USA [Bilings, 2007; Porębski, Kreczmańska-Gigol, 2016]. Na terenie Wielkiej Brytanii stanowisko skarbnika w Bank of Scotland istniało od 1695 r. [Bilings, 2007].

Skarbowość korporacyjna może być definiowana jako bieżące zarządzanie finansami przedsiębiorstwa [Kreczmańska-Gigol, 2016a]. Jest to szeroka definicja wykraczająca poza funkcje podstawowe skarbowości korporacyjnej [Rauk, 2010]. W wąskim znaczeniu zarządzanie skarbem korporacji polega na zarządzaniu środkami pieniężnymi (stanem środków pieniężnych, wpływami i wydatkami) [Kaiser, 2008, s. 351]. Wąski zakres funkcji skarbowych był charakterystyczny na początku rozwoju skarbowości korporacyjnej w USA i Kanadzie, gdzie podstawowym obowiązkiem skarbnika korporacyjnego, już na początku XX wieku, było zarządzanie środkami pieniężnymi [Porębski, Kreczmańska-Gigol, 2016]. Jednak już wtedy zakres obowiązków skarbnika korporacyjnego mógł być dużo szerszy. Skarbnik mógł mieć np. uprawnienia do wystawiania i przyjmowania weksli i trat, czyli w praktyce do zaciągania zobowiązań lub udzielania finansowania innym podmiotom w imieniu przedsiębiorstwa [Bentley, 1908, s. 48–49]. W artykule przyjęto szeroką definicję skarbowości korporacyjnej, a następstwem tego było określenie czterech głównych obszarów zarządzania skarbem korporacyjnym, którymi są [Kreczmańska-Gigol, 2016a]: zarządzanie kapitałem obrotowym netto, zarządzanie środkami pieniężnymi, zarządzanie źródłami finansowania oraz zarządzanie ryzykiem finansowym.

Według definicji słownikowej narzędzie oznacza urządzenie umożliwiające ręczne wykonanie jakiejś czynności lub pracy albo coś wykorzystywane w jakimś celu [Słownik języka polskiego PWN, b.d.]. Bazując na tych definicjach, można zdefiniować narzędzie skarbowości jako coś, co jest wykorzystywane w procesie zarządzania skarbem korporacji w celu realizacji funkcji skarbowych. Narzędzie skarbowości korporacyjnej niekoniecznie musi oznaczać konkretne urządzenie, ponieważ funkcje skarbowe nie sprowadzają się do wykonywania prostych czynności. Raczej należy podkreślić, że stosowanie narzędzi skarbowych prowadzić ma do osiągnięcia celów stawianych skarbowości korporacyjnej.

Proces zarządzania skarbem korporacyjnym jest procesem złożonym, dlatego wykorzystuje się wiele narzędzi, które umożliwiają realizację celów skarbowych. W literaturze przedmiotu można znaleźć badania, które dotyczą wykorzystania wielu narzędzi w ramach mniejszych procesów, jakie składają się na zarządzanie skarbem korporacji. Na przykład Kreczmańska-Gigol [2025, s. 125–140, 145–148, 172–178] badała narzędzia windykacji ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi windykacji polubownej, a także narzędzia zarządzania należnościami [Kreczmańska-Gigol, 2013, s. 108–112] oraz narzędzia zarządzania zobowiązaniami handlowymi [Kreczmańska-Gigol, 2013, s. 120–126]. Kreczmańska-Gigol z zespołem [2024] badali elektroniczne narzędzia windykacji. Wiele publikacji dotyczy procesu finansowania działalności przedsiębiorstwa [Szłęzak-Matusewicz, Felis, 2014; Pruchnicka-Grabias, Szęłagowska, 2006], a stosowane poszczególne źródła finansowania można traktować jako narzędzia zarządzania skarbem. Większość publikacji dotyczy jednak pojedynczych narzędzi zarządzania skarbem lub grup narzędzi i rzadko autorzy podkreślają wprost ich zastosowanie w skarbowości.

Pojedyncze narzędzia opisywane w literaturze przedmiotu, które mogą być wykorzystywane w procesie zarządzania skarbem, to przede wszystkim:

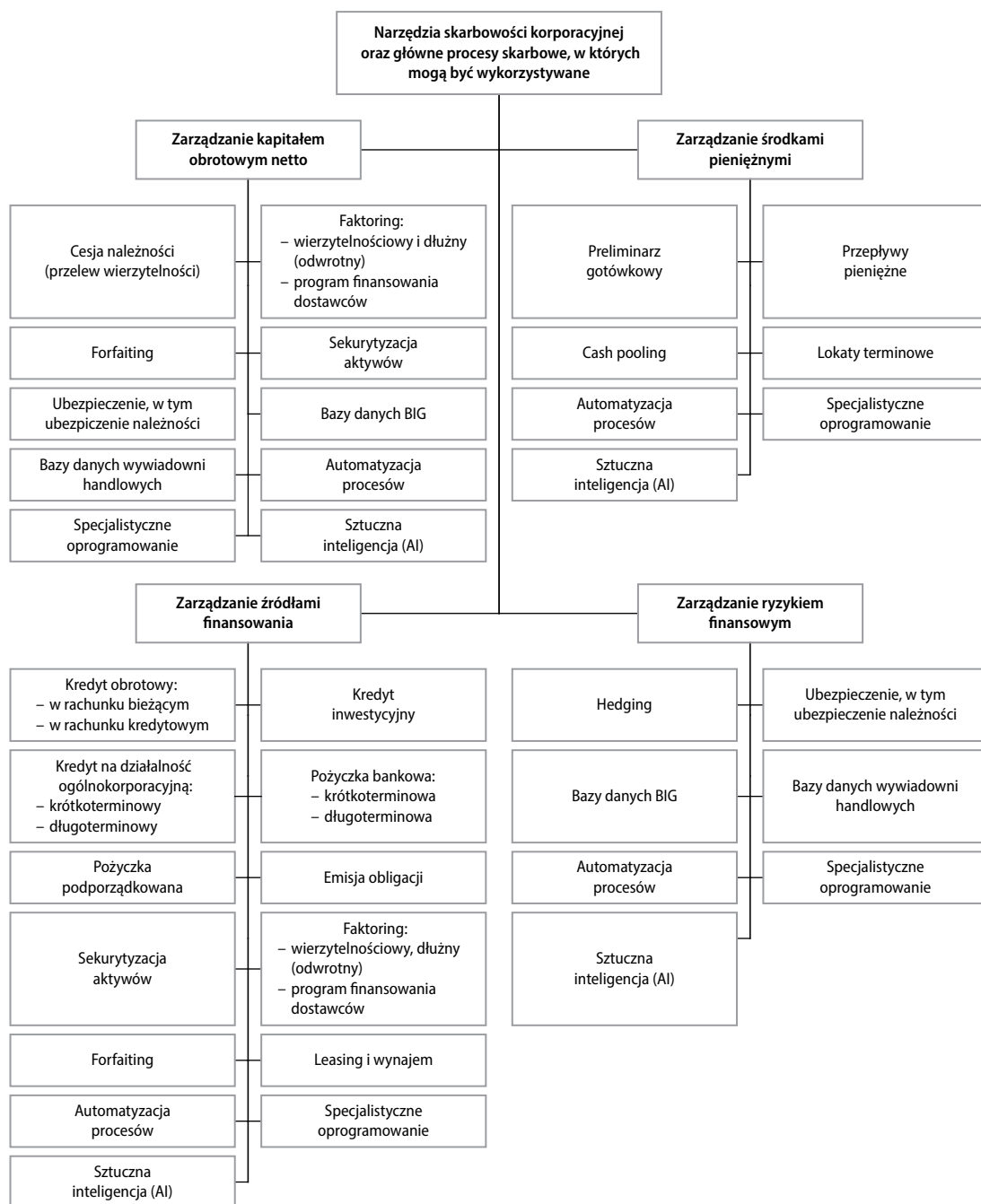
- preliminarz gotówkowy, inaczej nazywany prognozowaniem gotówki (*cash forecasting*) [Gamkrelidze, 2025; Nosov i in., 2021; Filipowicz, 2016],
- przepływy pieniężne (*cash flow*) [Zanko, 2025a; Sas, 2025; Shahlo, 2024; Olajide i in., 2023; Nałęcz-Chmielewska, 2016],
- cesja należności, inaczej przelew wierzytelności [Schwarcz, 2025; Pramitasari i in., 2025; Kreczmańska-Gigol, 2015a],
- faktoring wierzytelnościowy [Akhmat óg'li, Umidovich, 2025; Hakro, Naji, Ali, 2025; Azadi i in., 2025; Kreczmańska-Gigol, 2013],
- program finansowania dostawców, inaczej system finansowania dostaw lub confirming [Apike i in., 2025; Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 48–49],
- faktoring dłużny, nazywany też zobowiązaniowym, odwrotnym (*reverse factoring*) [Makhmudov i in., 2025; Wuttke, 2025; Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 44–47; Lekakos, Serrano, 2016; Kreczmańska-Gigol, 2013],
- *forfaiting* [Rivera, 2025; Afshar Quchani, 2019; Kreczmańska-Gigol, 2015b; Kim, Park, 2015],
- sekurytyzacja należności [Liu, Mao, Nini, 2018; Ostaszewski i in., 2017, s. 161–175; Leonard, 2015; Benea, Duma, 2013],
- ubezpieczenia, w tym ubezpieczenie należności [Gündüz i in., 2025; Lipiński, 2016; Tomaszewska, 2015; Kukiełka, 2015; Van der Veer, 2015],
- *hedging* [Figiaconi, 2025; de Paula Leite, Pimentel, de Almeida Monteiro, 2025; Mello, Parsons, 2000; Smith, Stulz, 1985; Stulz, 1984],
- *cash pooling* [Kreczmańska-Gigol, 2015c; Ciężki, Drożdż, 2019; Lackner, 2014; Jansen, 2011; Dąbrowska, 2010; Pflug, 2007; Polster-Grüll i in., 2004],
- lokaty terminowe [Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2016; Grzywacz, Lipski, 2015; Śpiewak, 2014; Golec, 2010; Kaiser, 2008, s. 47–54],

- kredyt w rachunku bieżącym [Elouaourti, Ezzahid, 2023; Ogrodnik, Wejer-Kudelko, 2018; Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2016; Castillo, Salem, 2013],
- kredyt obrotowy w rachunku kredytowym [Bednarczyk, Zapartowicz, 2019; Grzelak, Kreczmańska-Gigol, 2016],
- kredyt inwestycyjny [Bednarczyk, Zapartowicz, 2019; Mischke, Wiemann, Esser, 2007],
- emisja obligacji [Martysz, 2025; Kowalewski, Pisany, 2019; Hotchkiss, Jostova, 2017; Sierpińska-Sawicz, Bąk, 2016],
- automatyzacja procesów [Remlein, Nowak, Romanchuk, 2024; Piontek, 2020; Szpringer, 2019],
- specjalistyczne oprogramowanie [Zanko, 2025b; Mohammed, 2020; Lech, 2003],
- sztuczna inteligencja (*artificial intelligence*, AI) [Herbert, Smith, Jones, 2025; Miller, Andrewson, Williams, 2025; Challoumis, 2024],
- bazy danych biur informacji gospodarczej [Nowak, 2018; Bekas, Rogowski, 2015; Bekas, 2011],
- bazy danych wywiadowni handlowych [Pater, 2019; Rauk, Lipiński, 2015; Krzętowska, Felic, Grabowska, 2014],
- pożyczki bankowe krótkoterminowe i długoterminowe [Heropolitańska i in., 1999; Felis, 2014; Gigol, 2000, s. 60–76],
- pożyczki podporządkowane [Sierpińska, Gajda-Kantorowska, 2015; Prędkiewicz, 2010; Szornak, 2005].

Chociaż wiele publikacji naukowych dotyczy bezpośrednio narzędzi, które są wykorzystywane w procesie zarządzania skarbem korporacyjnym, to brakuje badań, które dotyczyłyby oceny znaczenia tych narzędzi. Postanowiono więc przeprowadzić badania, które pozwolą na likwidację tej luki badawczej. Jako przedmiot badania wybrano narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu skarbem korporacyjnym, które występują w literaturze przedmiotu i zostały wymienione powyżej. Oprócz wskazywanych w literaturze przedmiotu narzędzi skarbowości korporacyjnej, na podstawie informacji pochodzących od praktyków gospodarczych, wśród narzędzi skarbowości korporacyjnej uwzględniono dwa narzędzia związane z finansowaniem działalności przedsiębiorstwa – kredyt na cele ogólnokorporacyjne krótkoterminowy oraz kredyt na cele ogólnokorporacyjne długoterminowy. W badaniu nie uwzględniono wszystkich narzędzi skarbowości korporacyjnej, ponieważ jest ich bardzo dużo, co utrudniałoby prowadzenie badań. Nie uwzględniono na przykład instrumentów płatniczych, w tym elektronicznych instrumentów płatniczych [Szpringer, 2013].

Biorąc pod uwagę wyodrębnione wcześniej główne cztery obszary zarządzania skarbem, narzędzia, które mogą być wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych, a które zostały uwzględnione w badaniu, podzielono na cztery obszary (rysunek 1). Analizując rysunek 1, można zauważyć, że oprócz narzędzi związanych z konkretnymi obszarami skarbowości, występują także narzędzia uniwersalne, które mogą być wykorzystywane we wszystkich jej obszarach (automatyzacja procesów, specjalistyczne oprogramowanie, sztuczna inteligencja) lub narzędzia, które znajdują zastosowanie w dwóch obszarach (bazy danych BIG, bazy danych wywiadowni handlowych, ubezpieczenie, sekurytyzacja aktywów, faktoring).

Rysunek 1. Narzędzia skarbowości korporacyjnej w podziale na główne procesy skarbowe, w których mogą być wykorzystywane



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kreczmańska-Gigol [2016a, 2016b], Obremski i Kreczmańska-Gigol [2016], Lipiński [2016], Porębski i Kreczmańska-Gigol [2016], Ogrodnik [2016]; Filipowicz [2016], Grzelak i Kreczmańska-Gigol [2012], Kreczmańska-Gigol [2013, 2012].

3. Cel, hipotezy i pytania badawcze

Celem badania była identyfikacja znaczenia narzędzi, które są wykorzystywane w pracy skarbnika korporacyjnego, a przez to także lepsze poznanie specyfiki pracy skarbników korporacyjnych i specyfiki procesu zarządzania skarbem korporacyjnym.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych i analizy publikacji poświęconych skarbowości korporacyjnej sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- Hipoteza badawcza pierwsza (H1): Narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania skarbem korporacyjnym mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego.
- Hipoteza badawcza druga (H2): Narzędzia można podzielić na grupy według kryterium znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego.
- Hipoteza badawcza trzecia (H3): Można stworzyć hierarchię ważności narzędzi zarządzania skarbem korporacyjnym według kryterium ich znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego.

Postawiono także następujące pytania badawcze:

- Pytanie badawcze pierwsze (PB1): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia niemające znaczenia?
- Pytanie badawcze drugie (PB2): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające małe znaczenie?
- Pytanie badawcze trzecie (PB3): Znaczenie jakich narzędzi zarządzania skarbem jest trudne do określenia (trudno powiedzieć, czy ich znaczenie jest małe czy duże)?
- Pytanie badawcze czwarte (PB4): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające duże znaczenie?
- Pytanie badawcze piąte (PB5): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające kluczowe znaczenie?
- Pytanie badawcze szóste (PB6): Jaka jest hierarchia ważności narzędzi zarządzania skarbem w ocenie skarbników korporacyjnych?

4. Charakterystyka badania

Badanie przeprowadzone zostało przez członków Sekcji Naukowej Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych. Zastosowano metodę badań jakościowych. Znaczenie poszczególnych wybranych narzędzi zarządzania skarbem, które były przedmiotem badania, zbadano metodą ekspercką. Ekspertami było 33 skarbników korporacyjnych – członków Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych. Ekspertów poproszono, żeby ocenili znaczenie wybranych narzędzi skarbowości korporacyjnej, którymi były: preliminarz gotówkowy, przepływy pieniężne, cesja należności, faktoring wierzytelnościowy, program finansowania dostawców, faktoring dłużny, *forfaiting*, sekurytyzacja należności, ubezpieczenia, w tym ubezpieczenie należności, *hedging*, *cash pooling*, lokaty terminowe, kredyt w rachunku bieżącym,

kredyt obrotowy w rachunku kredytowym, kredyt inwestycyjny, kredyt na cele ogólnokorporacyjne krótkoterminowy, kredyt na cele ogólnokorporacyjne długoterminowy, emisja obligacji, automatyzacja procesów, specjalistyczne oprogramowanie, sztuczna inteligencja, bazy danych biur informacji gospodarczej, bazy danych wywiadowni handlowych, pożyczki bankowe krótkoterminowe, pożyczki bankowe długoterminowe, pożyczki podporządkowane.

Do oceny zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 – narzędzie niemające znaczenia; 2 – narzędzie mające małe znaczenie; 3 – trudno powiedzieć, jakie jest znaczenie narzędzia; 4 – narzędzie mające duże znaczenie; 5 – narzędzie kluczowe. Każdy z ekspertów miał za zadanie ocenić znaczenie każdego narzędzia w skali od 1 do 5. Następnie zsumowano liczbę punktów przyznanych poszczególnym narzędziom przez wszystkich ekspertów. Ponieważ w badaniu wzięło udział 33 skarbników, to liczba punktów uzyskanych przez każde z narzędzi mieściła się w przedziale od 33 do 165 punktów, ponieważ minimalna liczba punktów, jaką każdy z 33 ekspertów mógł przyznać jednemu narzędziu wynosiła 1, a maksymalna 5. Czyli minimalna liczba punktów to: 33×1 punkt, czyli 33 punkty, a maksymalna to: 33×5 punktów, czyli 165 punktów.

Następnie wyznaczono przedziały konieczne do podziału narzędzi na grupy. Różnica między minimalną liczbą punktów, jakie dane narzędzie mogło uzyskać (33×1 pkt), a maksymalną liczbą punktów, czyli 165 (bo 33×5 punktów), wynosiła 132. Żeby otrzymać pięć przedziałów (zgodnie z przyjętą pięciostopniową skalą punktacji) podzielono 132 przez pięć. Otrzymano po zaokrągleniu 26. W ten sposób otrzymano przedziały punktowe, które decydowały o zaliczeniu narzędzia do konkretnej grupy. Grupa 1 i grupa 5 miały przedziały węższe, bo wynoszące 25. W tabeli 1 przedstawiono punktację, jaką zastosowano do podziału narzędzi na grupy.

Tabela 1. Liczba uzyskanych punktów jako kryterium podziału narzędzi według ich znaczenia

Numer grupy	Opis grupy narzędzi	Przedział punktów
Grupa 1	Narzędzia niemające znaczenia	<33–58>
Grupa 2	Narzędzia mające małe znaczenie	<59–85>
Grupa 3	Trudno powiedzieć, jakie jest znaczenie tych narzędzi	<86–112>
Grupa 4	Narzędzia mające duże znaczenie	<113–139>
Grupa 5	Narzędzia kluczowe	<140–165>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

5. Wyniki badania i dyskusja z wynikami

Po zastosowaniu procedury badawczej związanej z sumowaniem punktów przyznanych przez wszystkich ekspertów otrzymano liczbę punktów dla każdego narzędzia. Liczba punktów przyznanych przez wszystkich ekspertów poszczególnym narzędziom była różna i wyniosła od 110 do 151. To pozwoliło zweryfikować pozytywnie hipotezę pierwszą (H1). Potwierdzono,

że: Narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania skarbem korporacyjnym mają różne znaczenie w pracy skarbnika korporacyjnego.

Ponieważ narzędzia różniły się między sobą uzyskaną liczbą punktów, to po zastosowaniu procedury badawczej związanej z zastosowaniem punktacji przedstawionej w tabeli 1, okazało się, że możliwy jest podział narzędzi na grupy, według kryterium ich znaczenia. To pozwoliło pozytywnie zweryfikować hipotezę drugą (H2: Narzędzia można podzielić na grupy według kryterium znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego). Wyodrębniono grupy narzędzi, które zostały przedstawione w tabeli 2. Tym samym znaleziono także odpowiedź na pytania badawcze 1–5.

Tabela 2. Podział narzędzi skarbowości korporacyjnej na grupy według kryterium znaczenia w pracy skarbnika korporacyjnego

Lp.	Grupa	Narzędzia
1	Narzędzia niemające znaczenia	brak
2	Narzędzia mające małe znaczenie	brak
3	Trudno powiedzieć, jakie jest znaczenie tych narzędzi	• sekurytyzacja należności • forfeiting
4	Narzędzia mające duże znaczenie	• sztuczna inteligencja (AI) • pożyczki podporządkowane • bazy danych biur informacji gospodarczej • bazy danych wywiadowni handlowych • cesja wierzytelności • pożyczki bankowe krótkoterminowe • emisja obligacji • specjalistyczne oprogramowanie • program finansowania dostawców • pożyczki bankowe długoterminowe • faktoring wierzytelnościowy • preliminarz gotówkowy • faktoring dłużny (odwrotny) • kredyt obrotowy w rachunku kredytowym • ubezpieczenie należności • kredyt na cele ogólnokorporacyjne krótkoterminowy • kredyt na cele ogólnokorporacyjne długoterminowy
5	Narzędzia kluczowe	• automatyzacja procesów • kredyt inwestycyjny • lokaty terminowe • <i>hedging</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Uzyskano odpowiedź na pytanie badawcze pierwsze (PB1): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia niemające znaczenia? Wśród badanych narzędzi nie było takich, które w opinii skarbników korporacyjnych nie mają znaczenia w procesie zarządzania skarbem. Uzyskano odpowiedź na pytanie badawcze drugie (PB2): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające małe znaczenie? Wśród badanych narzędzi nie było takich, które w opinii skarbników korporacyjnych

mają małe znaczenie w procesie zarządzania skarbem. Uzyskane odpowiedzi na pytanie badawcze 1 i pytanie badawcze 2 wskazywały, że dobór narzędzi, które były przedmiotem badania, był prawidłowy.

Uzyskano odpowiedź na pytanie badawcze trzecie (PB3): Znaczenie jakich narzędzi zarządzania skarbem jest trudne do określenia (trudno powiedzieć, czy ich znaczenie jest małe czy duże)? Według skarbników korporacyjnych, którzy wzięli udział w badaniu, trudno było ocenić znaczenie sekurytyzacji należności i forfaitingu jako narzędzi zarządzania skarbem. Prawdopodobnie było to związane z niewielkim wykorzystaniem sekurytyzacji aktywów i forfaitingu przez korporacje w Polsce. Do tej pory sekurytyzacja aktywów w Polsce dotyczyła przede wszystkim przeterminowanych należności bankowych, a nie należności przedsiębiorstw niefinansowych, a członkami Stowarzyszenia Polskich Skarbników Korporacyjnych są skarbnicy przedsiębiorstw niefinansowych. Forfaiting jest niekiedy uważany za rodzaj faktoringu i błędnie nazywany faktoringiem, a nie forfaitingiem [Kreczmańska-Gigol, 2011b]. Oba narzędzia są wykorzystywane w większym stopniu przez duże korporacje na świecie niż w Polsce, co może wskazywać, że w przyszłości wzrośnie ich znaczenie także w Polsce.

Uzyskano odpowiedź na pytanie badawcze czwarte (PB4): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające duże znaczenie? Okazało się, że w ocenie skarbników korporacyjnych duże znaczenie mają: sztuczna inteligencja, pożyczki podporządkowane, bazy danych biur informacji gospodarczej, bazy danych wywiadowni handlowych, cesja wierzytelności, pożyczki bankowe krótkoterminowe, emisja obligacji, specjalistyczne oprogramowanie, program finansowania dostawców, pożyczki bankowe długoterminowe, faktoring wierzytelnościowy, preliminarz gotówkowy, faktoring dłużny, kredyt obrotowy w rachunku kredytowym, ubezpieczenie należności, kredyt na cele ogólnokorporacyjne krótkoterminowy, kredyt na cele ogólnokorporacyjne długoterminowy.

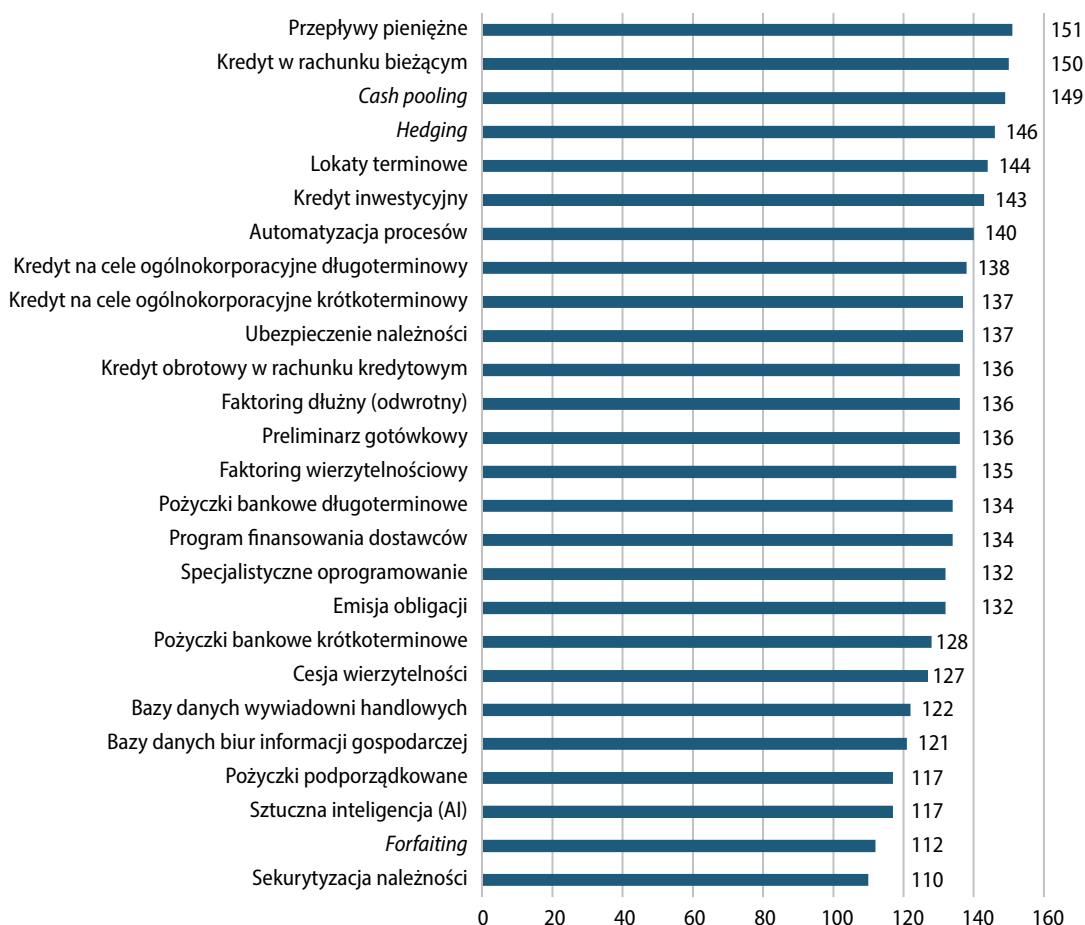
Uzyskano odpowiedź na pytanie badawcze piąte (PB5): Jakie narzędzia wykorzystywane przez skarbników korporacyjnych to narzędzia mające kluczowe znaczenie? Okazało się, że w ocenie biorących udział w badaniu ekspertów kluczowe znaczenie w procesie zarządzania skarbem mają: automatyzacja procesów, kredyt inwestycyjny, lokaty terminowe oraz *hedging*.

W oparciu o sumę punktów przyznanych przez wszystkich ekspertów biorących udział w badaniu, ustalono hierarchię ważności narzędzi zarządzania skarbem korporacyjnym (rysunek 2). Tym samym uzyskano odpowiedź na szóste pytanie badawcze (PB6), które brzmiało: Jaka jest hierarchia ważności narzędzi zarządzania skarbem w ocenie skarbników korporacyjnych?

Największe znaczenie w opinii skarbników korporacyjnych miały przepływy pieniężne. Jest to narzędzie związane z jądrem procesu zarządzania skarbem korporacji, ponieważ rachunek przepływów pieniężnych jest wykorzystywany w procesie zarządzania środkami pieniężnymi i bezpośrednio wiąże się z zapewnieniem przedsiębiorstwu płynności finansowej. W szybko zmieniających się warunkach prowadzenia działalności skarbnicy muszą koncentrować się na przewidywaniu zapotrzebowania na środki pieniężne, żeby zapewnić stabilność finansową przedsiębiorstwu [Mohapatra, Raut, 2025; Zanko, 2025a]. Praca skarbnika korporacyjnego

już od kryzysu *subprime* koncentruje się na zachowaniu płynności finansowej [Zanko, 2025a; Polak, Masquelier, Michalski, 2018; Polak, Robertson, Lind, 2011].

Rysunek 2. Hierarchia narzędzi według ich znaczenia (od najbardziej do najmniej znaczących)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Na drugim miejscu pod względem znaczenia znalazł się kredyt w rachunku bieżącym jako narzędzie zarządzania skarbem. Kredyt w rachunku bieżącym jest związany z funkcją zapewniania źródeł finansowania. Jest alternatywą dla zwiększania poziomu gotówkowych rezerw płynności i elastycznym narzędziem, które daje dostęp do środków pieniężnych, gdy nagle pojawia się luka płynności [Ogrodnik, Wejer-Kudelko, 2018]. Jego ważną zaletą jest prosta konstrukcja, co powoduje, że znajomość kredytu w środowisku biznesu jest wysoka, a także szybkość dostępu środków i elastyczność korzystania, ponieważ przedsiębiorstwo może z niego korzystać w miarę potrzeb. Przedsiębiorstwo może spłacać ten kredyt z bieżących wpływów i uruchamiać poprzez zadłużanie się, gdy saldo środków na rachunku nie wystarcza na realizację płatności.

Na trzecim miejscu pod względem znaczenia znalazł się *cash pooling*, który jest narzędziem umożliwiającym korzystanie ze wspólnej płynności grupom kapitałowym i przedsiębiorstwom wielooddziałowym [Polak, Masquelier, Michalski, 2018]. Jest ważnym narzędziem zarządzania płynnością finansową w dużych korporacjach, w tym międzynarodowych [Ciężki, Drożdż, 2019]. *Cash pooling*, podobnie jak przepływy pieniężne, wiąże się z funkcją zarządzania środkami pieniężnymi traktowaną jako jądro skarbowości korporacyjnej.

W hierarchii ważności na ostatnim miejscu znajdują się sekurytyzacja należności i *forfaiting*, co można wytłumaczyć słabo rozwiniętym rynkiem kapitałowym w Polsce i niskim poziomem wiedzy na temat działania forfaitingu. W przypadku obu tych narzędzi eksperci biorący udział w badaniu stwierdzili, że trudno jest ocenić ich znaczenie (liczba uzyskanych punktów obu narzędzi – 112 i 110 punktów – mieści się w przedziale „Trudno powiedzieć”). Z sekurytyzacji należności korzystają chętnie banki, a duże korporacje mogłyby także wykorzystywać zalety sekurytyzacji jako narzędzia alternatywnego dla kredytów, pożyczek i emisji obligacji, a nie zwiększającego zadłużenia [Kreczmańska-Gigol, Lipiec, 2012; Kreczmańska-Gigol, 2009]. Korzystanie z forfaitingu może być większe, jeśli wzrośnie poziom wiedzy na temat tego narzędzia, które podobnie, jak faktoring i sekurytyzacja aktywów stanowi alternatywę dla finansowania dłużnego [Rivera, 2025; Afshar Quchani, 2019; Kreczmańska-Gigol, 2014; Kreczmańska-Gigol, Lipiec, 2012].

Interesujące jest to, że stosunkowo nisko w hierarchii wśród narzędzi skarbowości korporacyjnej znalazła się sztuczna inteligencja. W literaturze to narzędzie jest aktualnie przedmiotem wielu badań i wskazuje się, że sztuczna inteligencja zrewolucjonizowała sposób, w jaki przedsiębiorstwa podchodzą do zarządzania finansami [Challoumis, 2024; Herbert, Smith, Jones, 2025; Miller, Andrewson, Williams, 2025]. Według najnowszych badań organizacje wdrażające rozwiązania do zarządzania przepływami pieniężnymi oparte na sztucznej inteligencji odnotowują 35% poprawę dokładności prognozowania, przedsiębiorstwa wykorzystujące sztuczną inteligencję do zarządzania płynnością zmniejszają swoje rezerwy gotówkowe nawet o 25%, a nowoczesne systemy prognozowania oparte na sztucznej inteligencji mogą osiągać dokładność prognoz sięgającą 95% [Challoumis, 2024]. Być może stosunkowo krótki okres rozwoju rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji powoduje, że tymczasem jej zastosowanie w zarządzaniu skarbem w korporacjach w Polsce jest niewielkie, ale może to ulec zmianie w przyszłości.

6. Podsumowanie

Proces zarządzania skarbem jest złożony. Można wyróżnić cztery główne obszary w tym procesie – zarządzanie kapitałem obrotowym netto, zarządzanie środkami pieniężnymi, zarządzanie źródłami finansowania i zarządzanie ryzykiem finansowym. W każdym obszarze zarządzania skarbem mogą być wykorzystywane narzędzia. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że narzędzia skarbowości korporacyjnej różnią się między sobą znaczeniem,

jakie mają w pracy skarbnika korporacyjnego. Największe znaczenie mają narzędzia, które wiążą się z jądrem procesu, czyli zarządzaniem środkami pieniężnymi, ale także z zapewnieniem płynności finansowej i stabilności finansowej. Trudno było ocenić skarbnikom znaczenie sekurytyzacji należności i forfaitingu, ale biorąc pod uwagę stosunkowo słabo rozwinięty rynek kapitałowy w Polsce oraz niski poziom wiedzy na temat obu tych narzędzi, to można przypuszczać, że z czasem możliwa będzie także ocena znaczenia tych narzędzi, bo wzrośnie ich wykorzystanie w korporacjach w Polsce.

Według najlepszej wiedzy autorów przeprowadzone badanie jest jednym z pierwszych dotyczących kompleksowej oceny znaczenia narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu skarbem, ponieważ większość badań do tej pory dotyczyła albo pojedynczych narzędzi albo wybranych grup narzędzi. Wynikiem badania było stworzenie hierarchii ważności narzędzi zarządzania skarbem korporacyjnym. Wyniki te mają następujące implikacje praktyczne:

- Znajomość znaczenia poszczególnych narzędzi zarządzania skarbem może pomóc skarbnikom w podejmowaniu decyzji o stosowaniu poszczególnych narzędzi.
- Znajomość znaczenia poszczególnych narzędzi zarządzania skarbem może pomóc dostawcom tych narzędzi w lepszym zaspokajaniu potrzeb klientów, którymi są korporacje.
- Przeprowadzone badanie pozwoli lepiej poznać specyfikę pracy skarbników korporacyjnych i specyfikę procesu zarządzania skarbem korporacyjnym.

Ograniczeniem badania jest to, że przedmiotem badania były wybrane narzędzia zarządzania skarbem korporacyjnym. W przyszłości należałoby zbadać także znaczenie innych narzędzi. Ciekawe będzie także obserwowanie i analizowanie zmian znaczenia narzędzi skarbowości korporacyjnej, jakie będą zachodziły w czasie. W związku z tym, że coraz większy wpływ na bezpieczeństwo finansowe korporacji mają regulacje prawne [Polak, Masquelier, Michalski, 2018], to w przyszłości warto ocenić narzędzia wspierające skarbników korporacyjnych w działaniach związanych z identyfikacją i interpretacją regulacji prawnych.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bekas, M., Rogowski, W. (2015). Rola i znaczenie informacji w zarządzaniu płynnością finansową. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 134–155), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
2. Bentley, H.C. (1908). *Corporate Finance and Accounting*. New York: the Roland Press.
3. 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). Business History Conference.
4. Billings, M., Anderson, M. (2010). Corporate treasury in the UK: 'the rapid creation of a new professional speciality'. W: *Sixth Accounting History International Conference, Wellington, New Zealand*, http://www.victoria.ac.nz/sacl/about/events/past-events2/pastconferences/6ahic/publications/6AHIC-93_FINAL_paper.pdf.

5. Challoumis, C. (2024). Investing in the Future – How AI is Reshaping Corporate Financial Landscapes. W: *XIV International Scientific Conference* (s. 205–244), Toronto, Canada, 14–15.11.2024.
6. Dąbrowska, M. (2010). Usługi Cash pool – efektywne zarządzanie wspólną płynnością finansową w grupie kapitałowej. W: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa* (s. 133–144), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
7. Felis, P. (2014). Dług bankowy jako przykład długu pośredniego. W: *Finansowanie przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno-praktyczne* (s. 66–126), J. Szlęzak-Matusiewicz, P. Felis (red.). Warszawa: Wolters Kluwer.
8. Filipowicz, A. (2016). Rola skarbnika korporacyjnego w zarządzaniu środkami pieniężnymi. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 150–165), K. Kreczmańska-Gigol (red.), Warszawa: Difin.
9. Gamkrelidze, D. (2025). Evolution of Treasury Practices. W: *Contemporary Issues and Challenges in Public Financial Management: Responding to Global Crises* (s. 165–206). Cham: Springer Nature Switzerland.
10. Gigol, K. (2000). *Opłacalność działalności kredytowej banku*, Warszawa: Twigger.
11. Grzelak, F., Kreczmańska-Gigol, K. (2016). Usługi bankowe wykorzystywane w pracy skarbnika korporacyjnego – wyniki badań. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 166–176), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
12. Heropolitańska, I., Jagodzińska-Serafin, E., Kruglak, J., Ryżewska, S. (1999). *Kredyty, pożyczki i gwarancje bankowe*. Warszawa: Twigger.
13. Jansen, J. (red.). (2011). *International Cash Pooling: Cross-Border Cash Management Systems and Intra-Group Financing*. Walter de Gruyter.
14. Kaiser, D. (2008). *Treasury Management. Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Finanzierung und Investition*. Wiesbaden: Gabler.
15. Kreczmańska-Gigol, K. (2013). *Factoring jako jeden z instrumentów zarządzania należnościami i zobowiązaniami handlowymi a struktura kapitału*. Warszawa: Difin.
16. Kreczmańska-Gigol, K. (2014). Forfaiting. W: *Finansowanie przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno-praktyczne* (s. 227–241), J. Szlęzak-Matusiewicz, P. Felis (red.). Warszawa: Wolters Kluwer.
17. Kreczmańska-Gigol, K. (2015a). Przelew wierzytelności jako instrument zarządzania płynnością. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 266–276), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
18. Kreczmańska-Gigol, K. (2015b). Forfaiting jako instrument zarządzania płynnością. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 292–298), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
19. Kreczmańska-Gigol, K. (2015c). Środki pieniężne w przedsiębiorstwie. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 226–241), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
20. Kreczmańska-Gigol, K. (2016a). Możliwy zakres outsourcingu usług skarbowych dla przedsiębiorstw. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 241–261), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
21. Kreczmańska-Gigol, K. (2016b). Usługi skarbowe a potrzeby mikro- i małych przedsiębiorstw. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 262–280), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.

22. Kreczmańska-Gigol, K. (2021). *Ryzyko faktora w transakcjach faktoringowych*. Warszawa: Difin.
23. Kreczmańska-Gigol, K. (2025). *Efektywność windykacji polubownej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
24. Kreczmańska-Gigol, K., Kamela, A.F., Gigol, T., Wasilewska, K. (2024). Elektroniczne narzędzia windykacji należności w ocenie windykatorów. W: *Wyzwania dla ekonomii, finansów i zarządzania w kontekście gospodarki, AI i ESG* (s. 149–163), J. Wielgórska-Leszczyńska, M. Matusiewicz (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
25. Krzętowska, A., Felic, B., Grabowska, M. (2014). Źródła informacji o kontrahencie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa z regionu płockiego. W: *Przedsiębiorstwa, banki i regiony w gospodarce* (s. 147–158), J. Grzywacz, S. Kowalski (red.). Płock: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
26. Kukielka, J. (2015). Ubezpieczenie należności. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 385–404), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
27. Lackner, W. (2014). *Handlungsempfehlungen für Leitungsorgane von Kreditinstituten im Zusammenhang mit Cash Pooling*. Wien: Institut für Österreichisches und Internationales Unternehmens- und Wirtschaftsrecht.
28. Lech, P. (2003). *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*. Warszawa: Difin.
29. Lipiński, M. (2016). Rola skarbnika w procesie zarządzania płynnością w świetle wywiadów pogłębionych. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 140–149), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
30. Mischke, G., Wiemann, S., Esser, J. (2007). „Sindizierter kredit” versus „Bilateraler Kredit” im Rahmen der Darstellung der Liquiditätsreserve. W: *Praxishandbuch Treasury_Management. Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements* (s. 185–207), P. Seethaler, M. Steitz (red.). Wiesbaden: Gabler.
31. Nałęcz-Chmielewska, J. (2016). Skarbnik lokalny a skarbnik regionalny. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 33–49), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
32. Obremski, M., Kreczmańska-Gigol, K. (2016). Wykorzystanie w skarbowości usług bankowych wspierających płynność finansową a kryzys finansowy. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 212–225), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
33. Ogrodnik, T. (2016). Dzień pracy skarbnika korporacyjnego. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 94–110), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
34. Ostaszewski, J., Cicirko, T., Kreczmańska-Gigol, K., Martysz, C., Russel, P., Wrzesiński, M. (2017). *Podstawy finansowania spółki akcyjnej*. Warszawa: Difin.
35. Pflug, R. (2007). Aufbau einer Cash-Pooling-Struktur. W: *Praxishandbuch Treasury_Management. Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements* (s. 89–104). Wiesbaden: Gabler.
36. Polster-Grüll, B., Berghuber, T., Dolezel-Huber, A., Kremslehner, F., Polster, S., Rieder, W., Schwerdtfeger, J., Taucha, P., Zerwas, H. (2004). *Cash Pooling. Modernes Liquiditätsmanagement aus finanzwirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht*. Wien: Linde.
37. Porębski, Ł., Kreczmańska-Gigol, K. (2016). Skarbnik korporacyjny – ujęcie historyczne. W: *Skarbnik korporacyjny* (s. 17–32), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.

38. Pruchnicka-Grabias, I., Szelańska, A. (red.) (2006). *Finansowanie działalności gospodarczej w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
39. Rauk, J. (2010). Rola skarbnika w przedsiębiorstwie – ujęcie pierwsze. W: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa* (s. 43–56), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
40. Rauk, J., Lipiński, M. (2015). Wykorzystanie informacji w praktyce korporacyjnej. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 156–171), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.
41. Sas, L.G. (2025). The Cash-Flow Budgeting within a Company. W: *ISSC 2025 “Challenges of Accounting for Young Researchers”* (s. 60–63), 9th Edition, March 14–15.
42. Szlęzak-Matusiewicz, J., Felis, P. (red.) (2014). *Finansowanie przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno-praktyczne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
43. Tomaszewska, I. (2015). Zarządzanie ryzykiem kredytu kupieckiego ze szczególnym uwzględnieniem ubezpieczenia należności. W: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa. Istota, pomiar, zarządzanie* (s. 292–298), K. Kreczmańska-Gigol (red.). Warszawa: Difin.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Afshar Quchani, Z. (2019). Studying about Legal Nature of Forfeiting Comparing with Other Financial Methods, *Private Law Research*, 8(28), s. 9–38.
2. Akhmat óg’li, N.K., Umidovich, E.U. (2025). The Role and Significance of Factoring Agreements in International Sales Contracts: National and Foreign Experience, *Journal of New Century Innovations*, 91(1), s. 9–11.
3. Apike, I.A., Agana, J.A., Mireku, K., Muntaka, A.S., Owusu-Bio, M.K., Gyamerah, S.A. (2025). Supply Chain Finance and Performance: A Bibliometric and Content Analysis, *Modern Supply Chain Research and Applications*, 7(2), s. 180–199.
4. Azadi, K., Seidkhani, R., Mohammadipour, R., Khalili, K., Arayesh, M.B. (2025). Providing the Financing Model through the Purchase of Debt (Factoring) with a Risk Management Approach (Case Study: Listed and Non-Listed Companies), *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(6), s. 35–45.
5. Bednarczyk, P., Zapartowicz, E. (2019). Finansowanie kredytem bankowym działalności przedsiębiorstw, *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, 2, s. 27–39.
6. Bekas, M. (2011). System wymiany informacji gospodarczych w Polsce, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 109, s. 7–15.
7. Benea, I., Duma, F. (2013). Financing with Receivables: Factoring, Securitization and Collateral, *Finance: Challenges of the Future*, 15, s. 79.
8. Castillo, L.L., Salem, D.S. (2013). Overdraft Facility Policy and Firm’s Performance: An Empirical Analysis in Eastern European Union Industrial firms, *Journal of Business Economics and Management*, 14(5), s. 886–902.
9. Ciężki, D., Drożdż, W. (2019). Using Multicurrency Cash Pooling in the Liquidity Management of a Capital Group, *Polityka Energetyczna*, 22(3), s. 137–150.
10. de Paula Leite, A.C., Pimentel, L.M., de Almeida Monteiro, L. (2025). Hedging in the Second-Generation Biofuels Market: Insights from UCOME, *Renewable Energy*, 122854.

11. Elouaourt, Z., Ezzahid, E. (2023). Financial Services and Firm Performance, Are There any Differences by Size? Worldwide Evidence Using Firm-Level Data, *Journal of economic studies*, 50(4), s. 858–880.
12. Figiaconi, F. (2025). Choosing Not to Choose: Hedging as a Category of Neutrality, *European Journal of International Security*, s. 1–20.
13. Golec, M.M. (2010). Innowacje w ofertach depozytowych banków, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej. Problemy rynku finansowych usług inwestycyjnych dla klienta indywidualnego w Polsce*, 30, s. 69–82.
14. Grzelak, F., Kreczmańska-Gigol, K. (2012). Skarbnik korporacyjny w Polsce – miejsce, zadania, narzędzia, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 120, s. 39–52.
15. Grzywacz, J., Lipski, M. (2015). Dylematy związane z zagospodarowywaniem nadwyżek środków pieniężnych przez przedsiębiorstwa w Polsce, *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość*, 3(3), s. 5–18.
16. Gündüz, Y., Ongena, S., Tümer-Alkan, G., Yu, Y. (2025). CDS and Credit: The Effect of the Bangs on Credit Insurance, Lending and Hedging, *Journal of Empirical Finance*, 81, 101583.
17. Hakro, J.A.K., Naji, A.S., Ali, H. (2025). Factoring Financing as a Determinant of Capital Structure, *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 11(1), s. 99–108.
18. Herbert, J., Smith, C., Jones, A. (2025). AI-Powered Treasury Management: Transforming Banking Operations, *Financial Economics*, March, s. 1–29.
19. Hotchkiss, E., Jostova, G. (2017). Determinants of Corporate Bond Trading: A Comprehensive Analysis, *Quarterly Journal of Finance*, 7(02), 1750003.
20. Kim, J.S., Park, S.H. (2015). Legal Issues in Forfaiting Transactions, *Journal of International Trade & Commerce*, 11(5), s. 75–85.
21. Kowalewski, O., Pisany, P. (2019). What Drove the Growth of the Corporate Bond Markets in Asia? *Research in International Business and Finance*, 48, s. 365–380.
22. Kreczmańska-Gigol, K. (2009). Światowy kryzys finansowy a perspektywy rozwoju sekurytyzacji aktywów w Polsce, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 95, s. 9–19.
23. Kreczmańska-Gigol, K. (2011b). Faktoring samorządowy czy forfaiting samorządowy – propozycja uporządkowania pojęć, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 172, s. 365–378.
24. Kreczmańska-Gigol, K. (2012). Rola skarbnika w przedsiębiorstwie – ujęcie historyczne i współczesne, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe*, 107, s. 179–189.
25. Kreczmańska-Gigol, K., Lipiec, J. (2012). Finansowanie przedsiębiorstw rodzinnych a surogaty kapitału, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 117, s. 68–94.
26. Lekakos, S.D., Serrano, A. (2016). Supply Chain Finance for Small and Medium Sized Enterprises: The Case of Reverse Factoring, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(4).
27. Leonard, J. (2015). Introduction to Receivable Securitization, *The Secure Lender*, June, s. 17–19.
28. Liu, L.X., Mao, M.Q., Nini, G. (2018). Customer Risk and Corporate Financial Policy: Evidence from Receivables Securitization, *Journal of Corporate Finance*, 50, s. 453–467.

29. Makhmudov, S., Matyakubova, A., Kulmanov, T., Kurbanov, M., Nazarova, G., Turanboyev, B., Achilova, K. (2025). Reverse Factoring, Environmental Subsidies, and Investment Returns: Panel Evidence from European Logistics Firms, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(6), s. 379–385.
30. Martysz, C.B. (2025). Polski rynek obligacji nie skarbowych – kluczowe statystyki, zmiany prawa i wyzwania rozwojowe, *Finanse i Prawo Finansowe*, 1(45), s. 5–34.
31. Mello, A.S., Parsons, J.E. (2000). Hedging and Liquidity, *The Review of Financial Studies*, 13(1), s. 127–153.
32. Miller, C., Andrewson, S., Williams, F.C. (2025). Future Trends in AI-Driven Treasury Systems for Banking, *Financial Economics*, March, s. 1–21.
33. Mohammed, C.S.A. (2020). Optimizing Financial Management with SAP Financial Supply Chain Management: Treasury and Risk Management Solutions, *International Scientific Journal for Research*, 2(2).
34. Mohapatra, P., Raut, S. (2025). *The Role of DeFi Protocols in Corporate Treasury and Liquidity Management*. DOI: 10.21203/rs.3.rs-7960323/v1).
35. Nosov, A., Tagirova, O., Fedotova, M., Novichkova, O. (2021). Forecasting as a Way to Reduce the Risks of a Cash Flow Deficit in Agricultural Organizations, *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 21(2), s. 417–423.
36. Nowak, P. (2018). Udział biur informacji gospodarczej w systemie wymiany informacji o zobowiązaniach finansowych dłużników, *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 14, s. 234–242.
37. Ogrodnik, T., Wejer-Kudęłko, M. (2018). Analiza porównawcza krótkookresowych form finansowania przedsiębiorstwa: faktoring i kredyt w rachunku bieżącym, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 131, s. 383–196.
38. Olajide, J.O., Otokiti, B.O., Nwani, S., Ogunmokun, A.S., Adekunle, B.I., Fiemotongha, J.E. (2023). Designing Cash Flow Governance Models for Public and Private Sector Treasury Operations, *International Journal of Scientific Research in Civil Engineering*, 7(6), s. 45–54.
39. Pater, B. (2019). Powstanie i ewolucja wywiadu gospodarczego, *Security, Economy & Law*, 1(XXII), s. 47–70.
40. Piontek, B. (2020). Transformation of the Socio-economic System and the Implementation of Automation Processes in Terms of Shaping Order and Sustainability Processes, *Problemy Ekorozwoju*, 15(2), s. 163–173.
41. Polak, P., Masquelier, F., Michalski, G. (2018). Towards Treasury 4.0/The Evolving Role of Corporate Treasury Management for 2020, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(2), s. 189–197.
42. Polak, P., Robertson, D.C., Lind, M. (2011). The New Role of the Corporate Treasurer: Emerging Trends in Response to the Financial Crisis, *International Research Journal of Finance and Economics*, 78, s. 48–69.
43. Pramitasari, D.A., Rusdiyanto, R., Ulum, B., Hasanah, A., Syafii, M. (2025). Evaluation of Internal Receivables Control at PT Merak Jaya, *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 8400–8412.
44. Prędkiewicz, K. (2010). Nowe instrumenty finansowania odnawialnego dla sektora MŚP w ramach inicjatywy JEREMIE, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 144, s. 395–405.

45. Remlein, M., Nowak, D., Romanchuk, K. (2024). Korzyści z wdrożenia automatyzacji procesów w rachunkowości, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 48(3), s. 133–153.
46. Rivera, M.F.P. (2025). Beneficios del Forfaiting como herramienta de financiamiento para el comercio internacional, *Revista IECOS*, 26(1), s. 11–34.
47. Schwarcz, S.L. (2025). Recharacterizing Contracts: The Sale-versus-Loan Problem of Receivables Financing, *Duke Law School Public Law & Legal Theory Series Forthcoming*, 2025–31.
48. Shahlo, S. (2024). Analysis of Cash Flow Management Practices in the Treasury: In a Case of Uzbekistan, *Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting*, 4(05), s. 212–221.
49. Sierpińska, M., Gajda-Kantorowska, M. (2015). Obce źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 116, s. 433–441.
50. Sierpińska-Sawicz, A., Bąk, P.B. (2016). Costs of Corporate Bond Issue in Coal Mining Companies, *Contemporary Economics*, 10(2), s. 99–112.
51. Smith, C.W., Stulz, R.M. (1985). The Determinants of Firms' Hedging Policies, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20(4), s. 391–405.
52. Stulz, R.M. (1984). Optimal Hedging Policies, *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 19(2), s. 127–140.
53. Szornak, A. (2005). Mezzanine Finance, *Finansowanie Nieruchomości*, (1), s. 4–10.
54. Szpringer, W. (2013). Elektroniczne instrumenty płatnicze – tendencje rozwojowe, *e-mentor*, 50(3), s. 89–100.
55. Szpringer, W. (2019). Fintech i blockchain – kierunki rozwoju gospodarki cyfrowej, *Studia BAS*, (1), s. 9–35.
56. Śpiewak, T. (2014). Analiza struktury oraz instrumentów alokacji okresowych nadwyżek środków pieniężnych przedsiębiorstw w świetle przemian gospodarczych w Polsce, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (39), s. 330–343.
57. Van der Veer, K.J. (2015). The Private Export Credit Insurance Effect on Trade, *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), s. 601–624.
58. Wuttke, D. (2025). Empirical Evidence About Payment Term Extensions in the Reverse Factoring Context, *Production and Operations Management*, 10591478251319688.
59. Zanko, G. (2025a). An Overview of Treasury Management Strategies: a Bibliometric-Systematic Literature Review, *Journal of Business and Management Review*, 6(6), s. 719–732.
60. Zanko, G. (2025b). Treasury management digitalization: Current state of the art of research, *Multidisciplinary Reviews*, 8(12), 2025479.

Materiały internetowe

1. PWN (b.d.). *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/narz%C4%99dzie.html> (dostęp: 4.01.2026).

The Importance of Tools in the Work of a Corporate Treasurer: Survey Results

Abstract

The process of corporate treasury management is a complex one. In a broad sense, treasury management encompasses four processes – net working capital management, cash management, funding source management and financial risk management. Each area of treasury management requires the use of multiple tools. The aim of the article is to identify the importance of the tools used in corporate treasury management process. Qualitative research was carried out using the expert method. The experts were corporate treasurers, members of the Association of Polish Corporate Treasurers. Research confirmed that the tools used differ in importance. These tools can be divided into groups depending on the level of importance, and a hierarchy of importance of the tools can be created. The article presents the division of tools into groups depending on their importance in the work of the corporate treasurer and presents the hierarchy of importance of corporate treasury tools.

Keywords: corporate treasury, corporate treasurer, corporate treasure management process, corporate treasury tools, importance of corporate treasury tools
