

## **Zarządzanie należnościami i zobowiązaniami bieżącymi w kreowaniu wartości kapitału pracującego w MSP w kryzysie zaufania do partnera biznesowego**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest ukazanie mechanizmów zarządzania należnościami i zobowiązaniami bieżącymi w warunkach kryzysu zaufania do partnera biznesowego oraz stwierdzenie, czy przekładają się one na wzrost kapitału pracującego.

Do analizy wybrano dwa przedsiębiorstwa branży tekstylnej oraz firmę z branży usług budowlanych. Wybór branży tekstylnej podyktowany jest zainteresowaniami naukowymi autora, natomiast wybór branży budowlanej wydaje się odpowiedni do porównania ze względu na sytuację rynku budowlanego w kryzysie.

Do osiągnięcia założonego celu, postawiono następujące problemy:

1. Jakie działania w zakresie zarządzania należnościami i zobowiązaniami podejmują badane przedsiębiorstwa i czy działania te mają wpływ na zarządzanie kapitałem pracującym.
2. Czy przyjęta polityka zarządzania należnościami i zobowiązaniami pozytywnie wpływa na płynność i rotację w badanych jednostkach.

Do weryfikacji powyższych problemów posłużono się analizą dokumentów (sprawozdań finansowych) badanych firm oraz wywiadem. Do wnioskowania zastosowano narzędzie rachunkowości – analizę rotacji i płynności, które są częścią analizy finansowej. Posłużono się także literaturą przedmiotu.

### **1. Sytuacja w badanych branżach**

Do analizy wykorzystano dane przedsiębiorstw branży tekstylnej. W branży tekstylnej pomimo znacznego pogorszenia się sytuacji ekonomiczno – finansowej, z biegiem czasu udało się wypracować strategię obronną, dzięki której niektórzy przedstawiciele analizowanego przemysłu utrzymali się na rynku. Ostatnie lata pokazują, że część przedsię-

---

\* Dr, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, lprysinski@spoleczna.pl, ul. Gdańska 121, 90-519 Łódź

biorstw nie tylko przetrwała okres największego zagrożenia, ale dzięki podjętym działaniom, umacnia swoją pozycję na rynku. Od dziesięciu lat ma miejsce zalew rynków europejskich, głównie importem z Chin, a w roku 2008 nie tylko przestały działać jakiekolwiek ograniczenia w imporcie tekstyliów, ale pojawiło się jeszcze dodatkowe zagrożenie, mianowicie światowy kryzys finansowy.

Nie tylko małe, ale także duże jednostki z badanego sektora przeżywają kłopoty. Nawet jeśli ich wyniki w poprzednich latach były pozytywne, dziś spada im rentowność operacyjna i znacznie wzrasta koszt obsługi długu. Równocześnie ma miejsce wzrost terminów płatności zobowiązań krótkoterminowych [Prysiński, 2011, s. 357].

Jak wspomniano we wstępie, do porównania wzięto także dane firmy budowlanej, jako że sytuacja w branży wskazuje na znaczny kryzys. Duże przedsiębiorstwa budowlane mają coraz mniejszą rentowność, a wiele firm wykonawczych skarży się na zachwianie płynności finansowej. Zdaniem ekspertów, kłopoty wynikają m.in. z ostrej konkurencji i zatorów płatniczych. To z kolei przenosi się na podwykonawców, którzy nie otrzymują zapłaty, co jest nagminną praktyką w branży. Problem zaczyna się, kiedy następuje walka za wszelką cenę o kontrakty na granicy opłacalności.

Eksperti spodziewają się dalszego pogorszenia koniunktury w budownictwie. Nie widać sygnałów, aby po Euro 212 w branży miał zwiększać się popyt, a w ślad za tym inwestycje, dlatego raczej nie zmieni się trend rosnącej stopniowo spirali opóźnionych należności. Wyrazem tego jest wzrost upadłości firm budowlanych.

Jeszcze trudniejsza jest sytuacja małych i średnich firm, które podjęły się roli podwykonawców. Często to właśnie ich kosztem duże przedsiębiorstwa chcą obniżyć koszty, co może prowadzić do upadku małych firm. W 2011 r. spadła rentowność obrotu netto w budownictwie z 4,2% do 2,3%, a wynik finansowy netto spadł średnio o 36,7% [Hanszke 2012].

## **2. Kryzys zaufania do partnera biznesowego**

W dobie kryzysu brak zaufania do partnera biznesowego, to przede wszystkim niepewność jego rzetelności w zakresie terminowych spłat należności. Każda branża ma swoją specyfikę, także w kwestii relacji między kontrahentami. Inaczej postępuje z niesolidnym klientem bank, a inaczej dostawca materiałów. Większość Polaków za istotny uznaje wystawiony przez renomowaną instytucję certyfikat potwierdzający

rzetelność firmy, od której chcą kupić towar lub usługę. W biznesie w mniejszym lub większym stopniu trzeba polegać na innych – przede wszystkim w dwóch kwestiach: terminowości realizowania zleceń czy zamówień oraz terminowości realizowania płatności. W kryzysie nie jest łatwo być rzetelną firmą, ponieważ pojawiają się zatory płatnicze. Ponad 40% polskich firm wskazuje, że na skutek nieotrzymywania terminu należności od kontrahentów, nie można w terminie realizować własnych płatności. Wiele firm nie płaci zatem w terminie swoim kontrahentom, gdyż sami nie dostają na czas należnej gotówki. To powoduje zatory płatnicze [Kałużniak 2012].

W czasach dobrej koniunktury wielu przedsiębiorców nie miało spójnej polityki zarządzania należnościami, a więc chociażby szybkiej procedury w przypadku wystąpienia opóźnień. Przedsiębiorcy wychodzili z założenia, że ewentualne straty szybko pokryją zyskami z nowych kontraktów. Niestety w dobie kryzysu coraz trudniej otrzymać na czas pieniądze jak i pozyskać nowego partnera biznesowego.

Przed kryzysem niezbyt popularna była wcześniejsza weryfikacja rzetelności płatniczej kontrahenta, dziś zdarza się to już coraz częściej. Jednocześnie rośnie potrzeba zaufania w stosunku do partnerów biznesowych, gdyż w coraz bardziej skomplikowanych relacjach gospodarczych jest to niezbędne. Na przykład małe firmy czasami uzależniają się od wielkich zleceniodawców. Jeśli sytuacja finansowa takich kontrahentów jest stabilna, mała firma może liczyć na stały dopływ zamówień czy zleceń, a więc i gotówki. Kiedy jednak duża firma sama znajdzie się w gorszej sytuacji, w pierwszej kolejności zacznie zwlekać z zapłatą wobec najmniejszych partnerów.

Dlatego w rozważaniach przyjęto, że kryzys zaufania do partnera biznesowego oznacza brak zaufania w zakresie spłaty należności.

### **3. Płynność i rotacja badanych firm**

#### **3.1 Płynność**

Analizie sytuacji finansowej w zakresie płynności i rotacji – z użyciem podstawowych wskaźników [Krzywda 2005, s. 200] – poddano dwie firmy branż tekstylnych. Jako (Firma A) oznaczono średnie przedsiębiorstwo produkcyjne, a jako (Firma B) oznaczono wybraną firmę małą. Dodatkowo, w analizie umieszczono dane małego przedsiębiorstwa branży budowlanej (Firma C). Ostatnia firma służyć ma jako porównanie do innych branż, a właśnie budownictwo wydaje się być od-

powiednie, ze względu na narażenie tej branży na kryzys zaufania do partnerów biznesowych.

Analizę rozpoczęto od porównania płynności bieżącej, będącej stosunkiem aktywów obrotowych do zobowiązań bieżących (patrz tablica 1).

**Tablica 1. Płynność bieżąca badanych firm w latach 2009 – 2011**

rok	2009	2010	2011
Firma A	1,81	2,03	2,14
Firma B	1,72	1,8	1,86
Firma C	1,44	1,45	1,61

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Płynność bieżąca obydwu firm tekstylnych wykazuje dużą stabilność i powolną tendencję wzrostową. Firma budowlana znajduje się w podobnej sytuacji, choć jej wskaźniki są na ogólnie niższym poziomie. Dla wszystkich firm rok 2011 z punktu widzenia bieżącej płynności był rokiem udanym. Żadna jednostka nie zanotowała zmniejszenia płynności, jedynie Firma B w dwóch ostatnich okresach ma ten sam poziom wskaźnika. Inaczej sytuacja przedstawia się w układzie płynności szybkiej, liczonej jako stosunek aktywów obrotowych pomniejszonych o średni poziom zapasów do zobowiązań bieżących (patrz tablica 2).

**Tablica 2. Płynność szybka badanych firm w latach 2009 – 2011**

rok	2009	2010	2011
Firma A	1,45	1,27	1,33
Firma B	1,4	1,52	1,49
Firma C	1,36	1,37	1,49

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wskaźniki szybkiej płynności nie wykazują jednolitej tendencji, ale ich poziom jest zadowalający. Na uwagę zasługuje przesunięcie w tendencji szybkiej płynności w obydwu firmach tekstylnych. W Firmie A w roku 2010 płynność uległa obniżeniu, jednak zostało to osiągnięte na skutek świadomej polityki zwiększenia zapasów. Dzięki temu firma była w stanie realizować krótkie serie różnorodnych wyrobów, zapewniając ciągłość dostaw. To skutkuje koniecznością utrzymywania wyższego poziomu zapasów materiałowych oraz produktów gotowych. To samo zjawisko występuje w Firmie B, jednak z opóźnieniem jednego roku. Obniżenie wskaźnika nie musi wpływać na pogorszenie płynności (szczególnie przy celowym zwiększaniu zapasów), ale tylko pod wa-

runkiem odpowiedniego kształtowania struktury należności, o czym będzie mowa poniżej. Płynność szybka w Firmie C podnosi się, co jest zjawiskiem pożądanym, powstałym w wyniku celowego ograniczania zapasów. Poniżej przedstawiono wskaźniki płynności gotówkowej, będące stosunkiem środków pieniężnych do zobowiązań krótkoterminowych (patrz tablica 3).

**Tablica 3. Płynność gotówkowa badanych firm w latach 2009 – 2011**

rok	2009	2010	2011
Firma A	0,26	0,3	0,3
Firma B	0,21	0,27	0,28
Firma C	0,1	0,12	0,12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Relacja środków pieniężnych do zobowiązań krótkoterminowych nie wypada w analizowanych firmach na poziomie podręcznikowym [Walczak 2003, s. 323]. Widać wyraźnie, że choć kształtuje się pozytywna tendencja, to jednak poziom gotówki nie jest zadowalający. Szczególnie niski jest udział środków pieniężnych w firmie C.

Podsumowując analizę płynności, można wysnuć następujące wnioski:

- we wszystkich badanych jednostkach występuje płynność finansowa,
- tendencje w zakresie płynności są zróżnicowane, z przewagą wzrostową, co jest zjawiskiem pozytywnym,
- wskaźnik szybkiej płynności w badanych firmach tekstylnych wykazuje podobne tendencje, ale z przesunięciem w okresach,
- badane firmy mają niski udział środków pieniężnych w stosunku do zobowiązań bieżących.

### 3.2 Rotacja

W dalszej części analizy pokazano zmiany w rotacji podstawowych składników majątku, zobowiązań oraz konwersję gotówki. Wskaźniki rotacji zapasów obliczono jako iloraz średniego poziomu należności do przychodów ze sprzedaży przemnożone przez 365 dni (patrz tablica 4).

**Tablica 4. Rotacja należności badanych firm w latach 2009 – 2011(w dniach)**

rok	2009	2010	2011
Firma A	84	75	72
Firma B	92	90	90
Firma C	97	92	89

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wskaźniki obrotu należnościami wykazują tendencję malejącą, co jest zjawiskiem korzystnym i świadczy o zwiększonej sprawności działania. Firmie A w roku 2011 udało się osiągnąć 72 dni średniego terminu płatności, co należy uznać za sukces, gdyż biorąc pod uwagę sytuację wielu innych jednostek oraz pogorszenie sytuacji płatniczej partnerów w kryzysie, jest to wysoka sprawność obrotu należnościami. Firmy B i C wykazują podobne tendencje, ale średni poziom rotacji wynosi trzy miesiące. Inaczej sytuacja kształtuje się dla rotacji zapasów, liczonej jako stosunek średniego poziomu zapasów do przychodów ze sprzedaży przemnożone przez 365 dni (patrz tablica 5).

**Tablica 5. Rotacja zapasów badanych firm w latach 2009 – 2011(w dniach)**

rok	2009	2010	2011
Firma A	31	37	36
Firma B	35	35	38
Firma C	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Nie dotyczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wskaźniki obrotu zapasami wykazują różne tendencje. W firmie B wskaźnik uległ zwiększeniu, co uznaje się powszechnie za zjawisko niekorzystne. O ile w przypadku firmy B może to wynikać z zaniedbań, o tyle Firma A świadomie zwiększała poziom zapasów w celu zachowania ciągłości dostaw licznych krótkich serii. Specyfika stanów magazynowych firmy C powoduje, że są one nieistotne w analizie. Ogólnie, dla obu firm rotacja zapasów pozostaje na poziomie zadowalającym. W poniższej tablicy przedstawiono rotację zobowiązań, czyli stosunek średniego poziomu zobowiązań do przychodów ze sprzedaży, przemnożone przez 365 dni (patrz tablica 6).

**Tablica 6. Rotacja zobowiązań badanych firm w latach 2009 – 2011(w dniach)**

rok	2009	2010	2011
Firma A	112	110	110
Firma B	119	118	119
Firma C	102	96	93

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wskaźnik rotacji zobowiązań w całym badanym okresie utrzymuje się dla firm A i B na podobnym poziomie. Oznacza to, że firmy mają ugruntowaną pozycję i układ z dostawcami surowców. W Firmie C rotacja poprawia się, liczba dni obrotu zobowiązaniami zmniejszyła się ze

102 dni w 2009 roku do 93 dni w roku 2011. Dla każdej z firm stabilność tego wskaźnika oznacza terminowość spłaty zobowiązań. Całościowe spojrzenie na rotację możliwe jest jednak dopiero po obliczeniu konwersji.

Zamknięta konwersja gotówki oznacza, że przedsiębiorstwa płacą zobowiązania w okresie równym sumie okresów mrożenia środków pieniężnych w zapasach i w należnościach. Zamknięta konwersja jest zjawiskiem korzystnym, a obserwować je można, kiedy wskaźnik konwersji wynosi zero. Oblicza się go, sumując wskaźnik rotacji należności i zapasów, a następnie odejmując wartość wskaźnika zobowiązań. Wskaźniki konwersji przedstawiono poniżej (patrz tablica 7).

**Tablica 7. Konwersja gotówki badanych firm w latach 2009 – 2011(w dniach)**

	2009	2010	2011
Firma A	+3	+2	+2
Firma B	+8	+7	+11
Firma C	+5	+4	+4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wszystkie badane firmy wykazują dodatnią konwersję, co oznacza, że cykl nie jest zamknięty. Jednakże wartości wskaźnika są bardzo bliskie zero. Firma A jest w najlepszej sytuacji, ponieważ w ostatnich dwóch latach konwersja wskazuje plus dwa dni, co należy uznać za pomijalne. Dzięki skróceniu obrotu należnościami, firma może pozwolić sobie na wydłużenie obrotu zapasami, które jest dla niej niezbędne, a cykl konwersji gotówki jest prawie zamknięty. W podobnej sytuacji znajduje się Firma C, która dzięki stabilnemu obrotowi należnościami, konsekwentnie skraca rotację zobowiązań i jest na dobrej drodze do zamknięcia konwersji (4 dni).

W najmniej korzystnej sytuacji znajduje się Firma B, w której konwersja uległa pogorszeniu z 7 dni w 2010 roku do 11 dni w roku 2011. Przyczyną tego jest zjawiska jest wydłużenie rotacji zapasów, która przy stabilnej rotacji należności, wydłuża konwersję. Jednakże nawet w roku 2011, sytuacja w Firmie B nie jest niepokojąca, bowiem w czasie kryzysu 11 dni dodatniej konwersji nie oznacza niczego złego. Firma nie może jednak dalej wydłużać konwersji, bo może to zagrozić płynności.

Na koniec wypada dodać, że wskaźniki rotacji badanych firm, choć ulegają poprawie, to ich wartości są na zbyt wysokim poziomie i firmy powinny dążyć do ich obniżenia.

Podsumowując analizę rotacji, można wysnuć następujące wnioski:

- tendencje większości wskaźników są korzystne dla badanych firm i świadczą o przyspieszeniu obrotu należnościami i zobowiązaniami,
- badane firmy tekstylne wykazują tendencję do wydłużania rotacji zapasów, co niekorzystnie wpływa na konwersję i może skutkować obniżeniem płynności w przyszłych okresach,
- pomimo korzystnych zmian w rotacji, wskaźniki badanych firm wciąż pozostają na zbyt wysokim poziomie.

### 3.3. Należności i zobowiązania przeterminowane

Do właściwej oceny zarządzania kapitałem pracującym, niezbędna jest analiza należności i zobowiązań przeterminowanych. Jak widać w tablicy 8, udział należności przeterminowanych wykazuje we wszystkich firmach tendencję malejącą.

**Tablica 8. Udział należności przeterminowanych w sumie należności badanych firm w latach 2009 – 2011(w %)**

	2009	2010	2011
Firma A	12%	9%	6%
Firma B	15%	15%	14%
Firma C	20%	16%	13%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Badane firmy deklarują różny charakter opóźnień w spłacie należności, ale jednocześnie zgodnie deklarują, że przesunięcia spłat nie przekraczają 14 dni. Podobnie sytuacja przedstawia się w strukturze zobowiązań (patrz tablica 9).

**Tablica 9. Udział zobowiązań przeterminowanych w sumie zobowiązań badanych firm w latach 2009 – 2011(w %)**

	2009	2010	2011
Firma A	17%	12%	11%
Firma B	19%	14%	14%
Firma C	27%	24%	22%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Najwyższy poziom przeterminowanych zobowiązań wykazuje Firma C. Odsetek ten wynika z charakteru działalności i wykonywanych usług (płacę jak mi zapłacą), dlatego przy odpowiedniej polityce ściągania należności, wspomniany odsetek nie jest niebezpieczny dla ciągłości działalności, co potwierdza konwersja.



#### 4. Zarządzanie kapitałem pracującym

Przeprowadzona powyżej analiza płynności i rotacji pozwala stwierdzić, że pomimo zjawisk kryzysowych, które odczuwalne są w większości branż, badane firmy znajdują się w lepszej lub co najmniej nie gorszej sytuacji. Należy więc przeanalizować, jak kształtuje się w omawianych jednostkach proces zarządzania należnościami i zobowiązaniami, a w efekcie kapitałem pracującym.

Oczywiście nie jest łatwo porównywać firmy z różnych branż, ale można znaleźć wspólne pola działania tych przedsiębiorstw, które ich zdaniem przyczyniają się do polepszenia funkcjonowania w warunkach kryzysu zaufania do partnerów biznesowych.

Przedsiębiorcy wyróżnili następujące działania:

1. Bieżąca analiza sytuacji ekonomiczno – finansowej stałych partnerów. Zjawisko, które w ciągu ostatnich lat jest coraz częstsze. Monitorowanie stałych partnerów znacząco ogranicza ryzyko nieuzasadnionego zwiększenia zaufania wobec nich.
2. Stosowanie wyłącznie płatności gotówkowych dla kontrahentów nowych. To chyba najbardziej zakorzenione w Polsce postępowanie i nie wymaga głębszego komentarza.
3. Stosowanie przedpłat (zaliczek na poczet dostaw i usług). Nie zawsze jest to możliwe w firmie produkcyjnej w sektorze tekstylnym, ale zdarza się, szczególnie jeśli produkowane są serie pod konkretne zamówienie klienta. Jest to natomiast postępowanie typowe dla branż usługowych, w tym budowlanych. Jedynym mankamentem tego rozwiązania jest to, że zapłata po sprzedaży pozwala przedsiębiorcy zagospodarować środki pieniężne według własnego uznania, a w przypadku zaliczki nie jest to możliwe, choć z drugiej strony dyscyplinuje.
4. Limity zakupowe w przypadku opóźnień w płatnościach. Narzędzie wygodne, aczkolwiek badani przedsiębiorcy sami mogą paść jego ofiarą, jeśli ich sytuacja jest chwilowo gorsza. Obie strony jednak mogą w takim przypadku negocjować, co najczęściej przynosi pożądane efekty. Kupujący koncentruje się na częściowej spłacie zaległości, a sprzedający częściowo uchyla ograniczenia kolejnych zakupów.
5. Ubezpieczanie transakcji. Rynek ubezpieczeń transakcji w ostatnich latach ulega dynamicznemu rozwojowi i przedsiębiorcy coraz częściej skłonni są ponosić koszty takiego ubezpieczenia.

6. Rezygnacja z wątpliwych kontrahentów. W poprzednich latach część przedsiębiorców tekstylnych krytykowała takie postępowanie, w myśl zasady, że jak sprzeda się każdemu, to można opanować rynek. Dziś zasada ta traci na znaczeniu, co szczególnie widać w branży budowlanej, gdzie przedsiębiorcy często rezygnują z udziału w przetargach, by nie zawierać transakcji „za wszelką cenę”.
7. Systematyczne przewidywanie przyszłych wpływów i wydatków. Okres kryzysu „nauczył” przedsiębiorców – jak sami twierdzą – systematycznie podchodzić to konwersji, cykli sprzedażowych i rotacji należności, co przynosi pożądane efekty.

W wyniku podjętych działań ma miejsce omówiona wyżej poprawa sytuacji finansowej w zakresie płynności i rotacji oraz ma miejsce wzrost wartości kapitału pracującego (patrz tablica 10).

**Tablica 9. Procentowy wzrost kapitału pracującego badanych firm w latach 2010 – 2011 (rok poprzedni = 100%)**

	2010/2009	2011/2010
Firma A	12%	11%
Firma B	14%	14%
Firma C	24%	22%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badanych przedsiębiorstw.

Wzrost wartości kapitału pracującego nie jest równomierny, ale cały czas następuje, a jak wiadomo, jego wzrost świadczy o zdolności do generowania zysku i wartości firmy, co jest nadrzędnym celem działania przedsiębiorstw.

## Zakończenie

Celem artykułu było ukazanie mechanizmów zarządzania należnościami i zobowiązaniami bieżącymi w warunkach kryzysu zaufania do partnera biznesowego oraz stwierdzenie, czy przekładają się one na wzrost kapitału pracującego.

Wybrane do analizy przedsiębiorstwa to reprezentanci sprawnie funkcjonujących firm tekstylnych sektora MSP oraz – dla porównania – mała firma z branży usług budowlanych. Pierwszy problem, jaki został podniesiony w opracowaniu dotyczył tego, jakie działania w zakresie zarządzania należnościami i zobowiązaniami podejmują badane przedsiębiorstwa i czy mają one wpływ na zarządzanie kapitałem pracującym. Badane firmy, pomimo tego, że są z różnych branż, podejmują sze-

reg takich samych działań, które zostały opisane w punkcie 4 artykułu. W wyniku tych działań ma miejsce przyrost kapitału pracującego.

Następnie podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy przyjęta polityka zarządzania należnościami i zobowiązaniami pozytywnie wpływa na płynność i rotację w badanych jednostkach. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa płynności i rotacji pozwala na potwierdzenie, że sytuacja badanych firm nie pogarsza się, a w wielu aspektach ulega poprawie. Poruszane w artykule problemy odnoszą się do większości branż i pomimo ograniczonego badania, jakie zostało przeprowadzone, wydaje się, że należy pogłębić zagadnienie i dokonać próby znalezienia uniwersalnych rozwiązań dla firm tekstylnych działających w kryzysie.

## Literatura

1. Hanszke E. (2012), *„Wiosna 2012 roku. Kryzys w branży budowlanej”*, [www.strefabiznesu.nton.pl](http://www.strefabiznesu.nton.pl).
2. Kałużniak M. (2012), *„Zaufanie – nieodzowny element biznesu”*, [www.biznesklaster.pl](http://www.biznesklaster.pl).
3. Krzywda D., (red.), (2005), *Rewizja Sprawozdań finansowych*, SKwP, Warszawa.
4. Pysiński Ł. (2011), *Strategia marki przedsiębiorstwa branży tekstylnej poprzez inwestycje oraz wzrost rentowności, „Zarządzanie wartością przedsiębiorstw”*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
5. Walczak M. (red.) (2003), *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

## Użyte skróty

MSP – Małe i Średnie Przedsiębiorstwa

## Streszczenie

Celem artykułu było ukazanie mechanizmów zarządzania należnościami i zobowiązaniami bieżącymi w warunkach kryzysu zaufania do partnera biznesowego oraz stwierdzenie czy przekładają się one na wzrost kapitału pracującego. Do badania wybrano dwa przedsiębiorstwa produkcyjne branży tekstylnej oraz jedno przedsiębiorstw branży budowlanej.

Pierwszy problem, jaki został podniesiony w opracowaniu, dotyczył tego, jakie działania w zakresie zarządzania należnościami i zobowiązaniami podejmują badane przedsiębiorstwa i czy mają one wpływ na zarządzanie kapitałem pracującym.

Następnie podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy przyjęta polityka zarządzania należnościami i zobowiązaniami pozytywnie wpływa na płynność i rotację w badanych jednostkach.

Na początku opracowania przybliżono zjawisko ograniczenia zaufania do partnerów w biznesie, a następnie przy użyciu wskaźników płynności i rotacji, przeanalizowano sytuację badanych firm. W dalszej części omówiono działania, jakie analizowane firmy podejmują w celu zwiększenia kapitału pracującego i efektywnego funkcjonowania w warunkach kryzysu. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa oraz analiza należności i zobowiązań pozwoliła pozytywnie zwerfikować postawione problemy.

### **Słowa kluczowe**

kapitał pracujący, należności, zobowiązania,

### **Management of receivables and current liabilities in the creation of working capital in SMEs in the crisis of confidence in the business partner(Summary)**

The aim of the article was to show the mechanisms of management of current receivables and current liabilities in the crisis of confidence in the business partner and assess whether these lead to an increase in working capital. The study selected two textile manufacturing companies and one construction company.

The first problem in the article was to show activities, that firm take to manage receivables and liabilities of the company and to verify if they affect the management of working capital.

The second problem was to answer the question whether the management of receivables and liabilities has a positive effect on liquidity and turnover in analyzed firms.

At the beginning the author described the phenomenon of reducing confidence in the business partners, and then using ratios of liquidity and turnover, the situation of surveyed companies was analyzed. The next part of the article shows the policy of firms in order to increase working capital in crisis conditions. The analysis of indicators and analysis of receivables and liabilities has shown a positive verification of posed problems.

### **Keywords**

working capital, receivables, liabilities