

Jacek Grzywacz
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

SKUTECZNOŚĆ SYSTEMÓW CASH POOLING W ZARZĄDZANIU ŚRODKAMI PIENIĘŻNYMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie:

Celem artykułu jest określenie realnych możliwości efektywnego sterowania w przedsiębiorstwie środkami pieniężnymi, w sytuacji zarówno ich niedoboru, jak też nadwyżek, przy wykorzystaniu systemów typu cash pooling. Zwrócono tu istotną uwagę na efekty tego rodzaju rozwiązań, a także istniejące ograniczenia, w tym o charakterze fiskalnym.

Słowa kluczowe: cash management, cash pooling, rodzaje cash pooling, problemy podatkowe

Wprowadzenie

Nie ulega żadnej wątpliwości, że kluczowym warunkiem bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest utrzymanie płynności finansowej. Zależy ona od wielu czynników o różnym zresztą charakterze, wśród których warto zwrócić uwagę na umiejętność sterowania środkami pieniężnymi, co z kolei w istotnym stopniu zależy od predyspozycji samego przedsiębiorcy. Dużą pomocą są tu rozwiązania oferowane przez banki w ramach szeroko pojętej obsługi wykorzystującej elektroniczne systemy komunikowania się z firmą. Elementem, który wywiera znaczący wpływ na proces optymalizacji oraz zarządzania środkami pieniężnymi, przez co przyczynia się do poprawy płynności finansowej czy minimalizacji poziomu gotówki w obrocie jest *cash management* zaliczany do usług bankowości transakcyjnej. [Lipski, 2014, s. 142.] Szczególna zaś usługą należącą do tej właśnie grupy usług bankowych jest *cash pool*. [Dąbrowska, 2010, s. 133]. Zaliczany jest on do narzędzi zarządzania płynnością finansową jednostek gospodarczych, które istotnie oddziałują na minimalizację kosztów finansowych. [Cicirko, 2010, s. 195]. Rozwiązanie to jest skierowane do przedsiębiorstw dysponujących wieloma rachunkami bankowymi, działających w jednostkach powiązanych ze sobą kapitałowo, w których występują zarówno spółki charakteryzujące się niedoborami, jak i nadwyżkami pieniężnymi.

1. Czym jest

Korzystanie z nowoczesnych metod zarządzania środkami pieniężnymi typu *cash management* stwarza przedsiębiorstwu możliwość nie tylko wykonywania typowych operacji o charakterze rozliczeniowym, ale także wyposaża firmę w narzędzia analityczne służące planowaniu płynności finansowej, np. analizy bieżących i planowanych płatności, kalkulowania wysokości odsetek od kredytów itp. Wspomaga również decyzje dotyczące przenoszenia wolnych środków na inne rachunki przedsiębiorcy w celu skumulowania (*pooling*) i uzyskania w ten sposób korzystniejszego oprocentowania oraz dyspozycje transferu środków z rachunków bieżących wykazujących nadwyżkę na inne rachunki (*netting*) o saldzie ujemnym, względnie niższym niż saldo dyspozycyjne ustalone przez firmę. W przypadku optymalizacji lokat poszukuje się korzystnych inwestycji (lokat) przejściowych nadwyżek finansowych (kasowych). Lokaty takie charakteryzuje możliwość szybkiego dysponowania nimi, stosunkowo niskie koszty transakcji, korzystne oprocentowanie, płynny rynek i możliwość oszacowania ryzyka.

Pomimo tego, że brak jest jednoznacznej definicji usługi typu *cash management*, inaczej określanej jako bankowości transakcyjnej, można przyjąć, że polega ona na kompleksowym zarządzaniu płynnością przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się tu zautomatyzowane systemy bankowe wspomagające zarządzanie środkami pieniężnymi w firmie poprzez obsługę bieżących operacji pieniężnych. Dzięki temu istnieje możliwość efektywniejszego zarządzania gotówką, w tym uzupełniania jej niedoborów, a także zagospodarowywania pojawiających się nadwyżek pieniężnych. Usługi te pozwalają zatem na elastyczną obsługę rachunku oraz ułatwiają wykonywanie bieżących operacji finansowych.

Celem *cash management* jest bowiem ułatwienie przedsiębiorstwu zarządzania nie tylko gotówką, ale również płatnościami i zobowiązaniami.

Tego rodzaju usługi skierowane są szczególnie do przedsiębiorców o rozbudowanej strukturze, posiadających oddziały lub filie, z których każda ma swój rachunek bieżący. Optymalizują one poziom środków pieniężnych w ramach grupy, racjonalizując ich stan w przypadku rachunków z przejściowo wolnymi nadwyżkami środków i uzupełniając je na rachunkach tych oddziałów, na których występują niedobory.

Ogólnie ujmując, usługi bankowości transakcyjnej mają charakter:

- **informacyjny** – zapewniają bieżące informacje o stanie środków na rachunkach bankowych oraz automatycznie porównują dzienne saldo z saldami docelowymi, sugerując transfery między rachunkami,
- **transakcyjny** – dotyczą wszelkich rozliczeń pieniężnych i transferu środków, transakcji inwestycyjnych na rynku pieniężnym oraz transakcji zagranicznych,
- **doradczy** – obejmują usługi wspomagające decyzje, głównie zaś planowanie i modelowanie przyszłych przepływów pieniężnych, doradztwo dotyczące inwestycji krótkoterminowych oraz w zakresie zarządzania poziomem zadłużenia i ryzykiem kredytowym,

- **administracyjny** – są to usługi uzupełniające, wspomagające bieżące zarządzanie rachunkami przedsiębiorstwa, np. składanie zamówień na karty płatnicze, wyciągi bankowe, czy też różnorodne analizy.

Możliwości, jakie oferuje *cash management* jest jak widać wiele. W ujęciu transakcyjnym dotyczą one przede wszystkim następujących usług:

- konsolidacja sald,
- obsługa płatności masowych,
- polecenie zapłaty.

Charakter opisywanych usług jest w zasadzie taki sam w bankach mających w swojej ofercie *cash management*, chociaż szczegółowe rozwiązania mogą się nieco różnić.

Warto również zwrócić uwagę na różnorodność nazw spotykanych w różnych ofertach. Przykładowo, można wskazać na następujące rozwiązania:

- Trans Cash – usługa przeznaczona dla firm prowadzących obrót gotówkowy. Mogą one dokonywać wpłat gotówkowych do tzw. wrzutni nocnych, a także oddziałów banku oraz skorzystać z transportu chronionego i zasilania gotówkowego wprost do firmy,
- TransCollect – usługa adresowana do tych przedsiębiorstw, których przedmiot działalności łączy się z koniecznością rozliczania dużej liczby należności. Umożliwia ona automatyczną identyfikację wpłat, dzięki czemu przedsiębiorcy w szybkim czasie otrzymują potwierdzenie wpływu środków na swoje konto,
- TransDebit – usługa skierowana dla tych firm, które poszukują rozwiązań zwiększających płynność finansową. Pozwala ona na regulowanie zobowiązań poprzez bezpośrednie obciążenie rachunku dłużnika, ograniczając jednocześnie ilość nieterminowych płatności.

Podstawowym aspektem bankowości transakcyjnej są przede wszystkim internetowe rachunki bankowe. Są to zazwyczaj systemy *real-time*, w których procesy przebiegają w sposób ciągły, zaś komunikacja między bankiem i przedsiębiorstwem jest obustronna. Ich działanie oparte zostało na uruchomieniu „inteligentnych” terminali w siedzibie klienta, dzięki czemu informacje zebrane przez centralny komputer banku mogą być w przedsiębiorstwie dalej przetwarzane w połączeniu z danymi wewnętrznymi. Szeroki zakres usług oferowanych przedsiębiorstwom przez banki wykracza poza standardowe usługi informacyjne oraz transakcyjne i jest zróżnicowany w zależności od banku. Najbardziej zaawansowane usługi dotyczą zarządzania walutami, krótkoterminowego planowania finansowego oraz inwestowania krótkoterminowych nadwyżek.

Należy również zauważyć, że obok systemów *cash management* banki oferują szereg niezależnych możliwości, które mogą być wykorzystywane w sposób wybiórczy, zależnie od potrzeb przedsiębiorstwa.

2. Istota i korzyści cash pooling

Cash pooling umożliwia przedsiębiorstwu efektywne zarządzanie płynnością kapitału obrotowego w sytuacji, gdy działalność gospodarcza jest prowadzona za pośrednictwem kilku podmiotów posiadających odrębną osobowość prawną, natomiast zarządzanie finansami tych podmiotów jest koordynowane na poziomie globalnym w sposób scentralizowany.

Jest to usługa umożliwiająca efektywne zarządzanie środkami pieniężnymi zgromadzonymi na rachunku bankowym. W uproszczeniu można powiedzieć, że jest to wspólny rachunek grupy kapitałowej, który umożliwia kompensowanie przejściowych nadwyżek finansowych jednej spółki, niedoborami innej spółki tej samej grupy kapitałowej. Trudności nastręcza bowiem kwestia wykorzystywania zewnętrznych źródeł finansowania i wyliczenia kosztów z tego tytułu, co jest spowodowane tym, że część jednostek w grupie w tym samym czasie zgłasza zapotrzebowanie na środki pieniężne, podczas gdy inne mogą posiadać wolne nadwyżki takich środków. Jednocześnie dopasowanie struktury przepływów gotówkowych w ramach grupy niesie ze sobą komplikacje wynikające z konieczności każdorazowego zawierania umów pożyczek między podmiotami, a co za tym idzie ponoszenia kosztów z tytułu podatku od czynności cywilnoprawnych.

Cash pooling jest zatem systemem sformalizowanej koncentracji sald środków pieniężnych z jednostkowych rachunków bankowych spółek uczestniczących w tym systemie i łącznego zarządzania zgromadzoną w ten sposób kwotą.

Wykorzystanie przez przedsiębiorstwo systemu *cash pooling* umożliwia zatem:

- ograniczenie kosztów finansowych,
- optymalne zaangażowanie środków finansowych,
- poprawienie płynności finansowej przedsiębiorstwa,

Można oczywiście zastanawiać się, na ile praktyka potwierdza istnienie takich możliwości. Nie zmienia to jednak faktu, że przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze organizacyjnej korzystające z *cash pooling* wskazują na konkretne efekty.

Zasadę funkcjonowania *cash pooling* ilustruje przykład 1.

Przykład 1. Korzyści związane z wykorzystywaniem cash pooling

+	Spółka A 6 000 zł	saldo w zł	
-	-4 000 zł Spółka B	-3 000 zł Spółka C	

- Oprocentowanie środków na rachunku bieżącym – 1%
- Oprocentowanie kredytu w rachunku bieżącym – 7%

Sytuacja w grupie kapitałowej bez cash poolingu

Spółka / Rachunek	Saldo	Oprocentowanie	Odsetki
Rachunek A	6 000	1 %	60
Rachunek B	- 4 000	7 %	-280
Rachunek C	- 3 000	7 %	-210
Razem (cała grupa)			-430

Sytuacja w grupie kapitałowej z wykorzystaniem cash poolingu

Spółka / Rachunek	Saldo	Oprocentowanie	Odsetki
Rachunek A	6 000	1 %	
Rachunek B	- 4 000	7 %	
Rachunek C	- 3 000	7 %	
Razem (cała grupa)	- 1000	7 %	-70

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przykładu, w przypadku wykorzystania *cash poolingu* całkowity koszt z tytułu odsetek dla grupy kapitałowej wyniesie tylko 70 zł, ponieważ będą one naliczone od salda skonsolidowanego, równego, podczas gdy dla rachunków nie objętych konsolidacją koszt ten byłby znacznie wyższy i wynosiłby 430 zł.

W klasycznej wersji działanie *cash poolingu* opiera się o stworzony dla grupy przedsiębiorstw rachunek główny, na który każdego dnia przelewane są nadwyżki środków z wszystkich kont bankowych poszczególnych spółek należących do holdingu, czyli tzw. kont technicznych (subkont) w celu rozdysponowania ich przez podmiot zarządzający zgromadzonymi środkami, określany jako **pool leader** w roli, którego najczęściej występuje bank lub też spółka dominująca grupy kapitałowej. Wszystkie transfery środków, rzeczywiste bądź tylko wirtualne mające miejsce w ciągu dnia roboczego odbywać się mogą wielokrotnie, zależnie od potrzeb podmiotów uczestniczących. W momencie, gdy suma nadwyżek spółek, które uzyskały dodatnie salda okaże się wystarczająca do pokrycia łącznych niedoborów, bank może zaoferować kredytowanie z własnych środków na tradycyjnych warunkach.

Cash pooling może funkcjonować również na inne sposoby, w zależności od konstrukcji umowy z bankiem, gdyż usługa ta jest każdorazowo dopasowywana do klienta.

Jak łatwo zauważyć, wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo systemu *cash pooling* może przynieść wymierne efekty.

Do głównych korzyści można zaliczyć kilka istotnych aspektów:

1. Krótkoterminowe finansowanie oraz inwestowanie z wykorzystaniem systemu *cash pooling* jest dla spółek-córek bardziej opłacalne niż przeprowadzanie takich transakcji za pośrednictwem rynku pieniężnego, pokrywanie deficytów jest związane z małymi kosztami, natomiast korzyści z lokat są większe (dzięki koncentracji środków możliwe jest dysponowanie większymi sumami i lokowanie ich na korzystniejszych warunkach).

2. Przedsiębiorstwa nie muszą utrzymywać nie oprocentowanych nadwyżek ani korzystać z drogiej źródeł finansowania – nieoczekiwane wpłaty lub wypłaty może wyrównać, przez co eliminuje się wszelkie odchylenia od planu.
3. *Cash pooling* wspomaga ograniczenie ryzyka walutowego – istotą działania tego systemu jest bowiem zestawienie wszystkich pozycji płynnych koncernu w jednej walucie, co daje lepsze informacje o pozycjach walutowych i możliwość efektywnego sterowania nimi w skali koncernu.
4. Poszczególne przedsiębiorstwa nie muszą codziennie podejmować decyzji dotyczących pożyczania lub lokowania środków płynnych - działania w tym zakresie podejmuje jednostka centralna odpowiedzialna za *cash pooling*. W pojedynczych przedsiębiorstwach nie jest zatem konieczna bardzo dobra znajomość rynku pieniężnego oraz zaawansowana wiedza z zakresu zarządzania finansami.
5. System *cash pooling* daje szerokie możliwości dostarczania oraz prezentacji informacji o rachunkach bankowych danej jednostki, obejmują one zarówno wgląd w stan rachunku i operacje na nim, ich historie, a także przygotowanie danych w takiej formie, aby możliwe było ich automatyczne transferowanie do systemu finansowo-księgowego przedsiębiorstwa. Tworzenie przez system raportów umożliwia kontrolę wszelkich operacji, danych, uprawnień, podejmowanych przez filie decyzji finansowych itp.

Cash pooling jest zatem wykorzystywany przez spółki należące do jednej grupy kapitałowej, podmioty powiązane ekonomicznie w inny sposób lub posiadające wielooddziałową strukturę organizacyjną i prowadzące wiele rachunków bankowych. Mechanizm ten z powodzeniem mogą wykorzystywać też sklepy zrzeszone w sieć handlową, czy sieci restauracji.

Nie wszystkie podmioty mają jednak możliwość skorzystania z usługi *cash pooling*, warunkiem jest bowiem stabilna kondycja finansowa całej korporacji oraz porównywalne obroty osiągnięte przez poszczególne filie przy jednoczesnym wykazywaniu różnic w saldach na rachunkach bieżących.

3. Rodzaje *cash pooling*

W literaturze i praktyce gospodarczej występują dwa podstawowe rodzaje *cash-poolingu*:

1. *Cash pooling* fizyczny (określany jako konsolidacja realna albo rzeczywista) występujący w formie *zero balancing* lub *target balancing*.
2. *Cash pooling* wirtualny (notional *cash pooling*, kompensacja odsetek)

I. **Cash pooling fizyczny**

W przypadku cash poolingu fizycznego (rzeczywistego) ma miejsce fizyczny transfer środków pomiędzy rachunkami podmiotów uczestniczących, zaś wszelkie rozliczenia odbywają się pomiędzy otwartym w tym celu rachunkiem głównym, a bieżącymi rachunkami bankowymi wszystkich spółek. Koncentracja sald poszczególnych rachunków na rachunku skonsolidowanym, otwartym dla potrzeb operacji *cash pooling*, może mieć miejsce na koniec dnia roboczego, po każdej transakcji lub też po przekroczeniu określonego limitu, w zależności od przyjętych wcześniej ustaleń. Środki z rachunków o saldach dodatnich przelewane są na rachunek główny lub – w sytuacji niedoborów, czyli sald ujemnych – rachunki oddziałów są zasilane z rachunku zcentralizowanego. Wykorzystuje się w tym celu automatyczny system przebiegowań pomiędzy rachunkami umożliwiający przenoszenie sald z rachunków poszczególnych oddziałów lub filii na jeden wspólny rachunek skonsolidowany.

Poprzez fizyczne transfery, w systemie koncentracji sald może mieć miejsce codzienne bilansowanie do zera sald poszczególnych rachunków pomocniczych – ta forma cash poolingu określana jest jako **zero balancing**. W innym przypadku, na rachunkach uczestników na koniec każdego dnia mogą występować z góry założone salda nie zerowe, co określane jest mianem **target balancing** lub inaczej – **near zero balancing**.

W *zero balancing cash pooling*, gdzie następuje koncentracja środków na koniec podstawowym, za każdym razem dokonywany jest rzeczywisty transfer. Pełne salda ze wszystkich rachunków spółek wykazujących dodatni stan środków są przekazywane na rachunek główny, a następnie rozdzielane w zależności od zapotrzebowania danej filii. Nadwyżki z rachunku skonsolidowanego są przeznaczone na pokrycie deficytów rachunków o ujemnych saldach. Odbywa się to zazwyczaj na koniec dnia, najczęściej po ostatniej sesji, na której przeprowadzane są przelewy bankowe. Może się to odbywać również po każdej transakcji albo po przekroczeniu wyznaczonego poziomu. Na początku następnego dnia środki zwracane są na jednostkowe rachunki spółek.

Podstawą naliczania odsetek jest saldo rachunku głównego, dzięki czemu osiąga się optymalną wysokość odsetek dla rachunków wszystkich uczestników. Odsetki są przelewane na rachunek skonsolidowany i rozdzielane pomiędzy poszczególne rachunki spółek, zgodnie z zawartą umową. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby ze zdefiniowanego rachunku głównego na koniec dnia wykonywany był przelew na lokatę nocną, a przed otwarciem firmy środki wracały z powrotem na poszczególne konta.

W przypadku natomiast *target balancing cash pooling* na jednostkowych rachunkach spółek grupy na koniec każdego dnia roboczego występują z góry określone salda dodatnie. Nie doprowadza się tu do wyzerowania sald rachunków podmiotów uczestniczących, a na rachunek główny trafia tylko część środków z wypracowanych nadwyżek pieniężnych. Od salda rachunku skonsolidowanego naliczane są odsetki zbiorcze dla grupy, podobnie jak od poszczególnych rachunków podlegających koncentracji.

Operowanie z wykorzystaniem rachunku skonsolidowanego znacznie ułatwia bieżące zarządzanie środkami pieniężnymi, gdyż w efekcie tylko jeden rachunek bankowy wymaga kontroli ze strony przedsiębiorstwa, a zgromadzenie większych sum gotówki daje szansę na wynegocjowanie korzystniejszego oprocentowania i większe dochody z inwestycji. Ta forma *cash pooling* jest wygodna zwłaszcza dla dużych przedsiębiorstw o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, korzystających z wielu rachunków bieżących i subkont. Oferowana jest też często pojedynczym osobom prawnym, posiadającym wiele rachunków.

Podsumowując, w przypadku fizycznego transferu środków pomiędzy wieloma subkontami może zachodzić sytuacja automatycznych przeksięgowania transferu nadwyżek (w tym ponad ustalony limit), uzupełnienia niedoborów (również do ustalonego limitu) oraz zerowania sald (w tym ponad ustalony limit).

Praktyczne korzyści wynikające z fizycznego transferu środków pomiędzy rachunkami w grupie są zatem następujące:

- optymalizacja kosztów i przychodów odsetkowych (depozyt złożony jest bowiem z jednej kwoty),
- skonsolidowane saldo,
- lepsza analiza i kontrola operacji,
- możliwość swobodnego dysponowania środkami do określonej kwoty,
- brak konieczności wykonywania przelewów w celu zasilenia subkont.

II. **Wirtualny cash pooling (notional cash pooling)**

W *cash pooling* wirtualnym nie dochodzi do rzeczywistego przepływu środków pieniężnych, a jedynie w sposób wirtualny sumowane są salda rachunków uczestniczących w operacji. Sposób obliczania odsetek pozostaje jednakże analogiczny, jak w modelu konsolidacyjnym i opiera się o łączne saldo (netto) wszystkich rachunków. System ten polega zatem na naliczaniu przez bank odsetek od skonsolidowanego salda netto wszystkich rachunków grupy firm, zamiast od indywidualnych sald znajdujących się na rachunkach poszczególnych spółek. Kompensowanie odsetek ma charakter często arytmetyczny i ma na celu ustalenie kwoty nadwyżki odsetkowej. Efekt odsetkowy jest identyczny jak przy zastosowaniu fizycznych transferów środków. Istota funkcjonowania tego systemu jest widoczna w zasadach przeprowadzania rozliczeń, a mianowicie:

- na koniec każdego dnia salda z rachunków firm korzystających z usługi sumowane są na technicznym rachunku pomocniczym prowadzonym przez bank,
- salda poszczególnych rachunków firm pozostają do dyspozycji ich posiadaczy – nie następuje ich przelew na wspólny rachunek,
- odsetki od sald każdego z rachunków biorących udział w kompensacji bank nalicza zgodnie z zasadami określonymi w odrębnych umowach: np. prowadzenia rachunku bieżącego oraz kredytowych,

- na koniec okresu odsetkowego bank nalicza odsetki od skonsolidowanego salda netto, które służą wyliczeniu nadwyżki odsetkowej,
- nadwyżka odsetkowa wynikająca z korzystania z usługi wirtualnego cash pooling powstaje poprzez wyliczenie różnicy pomiędzy kwotą odsetek od salda skonsolidowanego netto, a sumą odsetek wyliczonych od każdego z sald odrębnie,
- odsetki od każdego z sald na poszczególnych rachunkach mogą być korygowane raz w miesiącu (zmniejszane w przypadku odsetek ujemnych i zwiększane w przypadku odsetek dodatnich o odpowiednią część nadwyżki odsetkowej),
- istnieją trzy możliwości rozdzielenia nadwyżki odsetkowej:
 - proporcjonalnie pomiędzy wszystkie firmy z Grupy,
 - tylko pomiędzy te firmy z Grupy, które posiadają salda kredytowe (proporcjonalnie do udziału sald),
 - tylko dla jednego wybranego podmiotu prawnego, np. lidera Grupy („firmy matki”),
- wszelkie odsetki naliczone bądź należne odciążają / uznają odpowiedni rachunek bieżący klienta,
- bank nalicza koszt rezerwy obowiązkowej od każdego z sald kredytowych (również salda skonsolidowanego netto) i obciąża dany rachunek bieżący klienta,
- kwota odsetek, prowizji i rezerwy obowiązkowej jest księgowana w dobro/ciężar rachunku klienta jedną kwotą netto (bank dostarcza klientowi szczegółowe zestawienie), bądź rozdzielnie – rodzajowo,
- nie ma konieczności wykonywania przelewów w celu zasilenia subkont.

Należy zauważyć, że zastosowanie *cash pooling* wirtualnego nie pozwala na osiągnięcie korzyści w takim wymiarze, jak w przypadku *cash pooling* rzeczywistego. Powodem tego jest fakt, że bank wobec braku faktycznego przepływu środków pieniężnych, zobligowany jest do odprowadzania rezerwy obowiązkowej od każdego spośród rachunków z dodatnim saldem, co obniża efektywność całej operacji.

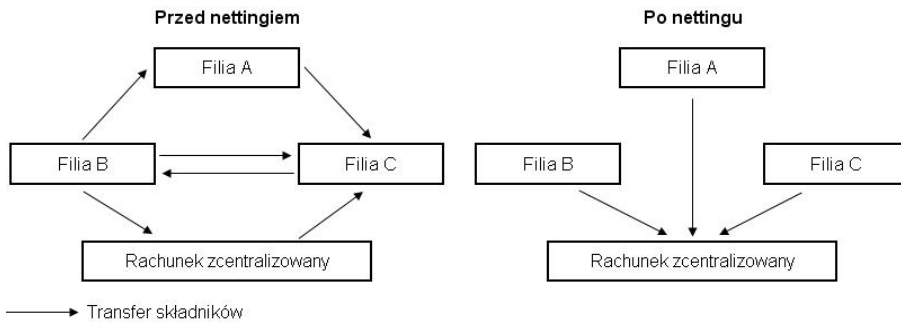
Ten rodzaj *cash pooling* wykorzystuje założenia **nettingu**, przez który rozumie się saldowanie wzajemnych rozliczeń pomiędzy spółkami należącymi do jednej grupy kapitałowej i kalkulowaniu odsetek po uprzednim pokryciu lub wyeliminowaniu wewnętrznych zobowiązań, bez dokonywania fizycznych rozliczeń między rachunkami filii. Do centrali przekazuje się zatem nadwyżki finansowe po uprzednim wyłączeniu rozliczeń.

Netting, opisywany niekiedy jako usługa wywodząca się z *cash pooling* wirtualnego przeznaczony jest przede wszystkim dla międzynarodowych koncernów rozliczających się w różnych walutach oraz przedsiębiorstwach posiadających oddziały zagraniczne. Dzięki kompensowaniu wzajemnych wierzytelności redukuje się ilość transferów między rachunkami, a przez to także istotnie ogranicza się koszty. Dzięki dokonywaniu rozliczeń kwot netto pomiędzy rachunkami ogra-

niczona zostaje potrzeba kupna i sprzedaży walut, a co za tym idzie minimalizuje się koszty wynikające z różnic kursowych.

Uproszczony schemat korzyści związanych ze stosowaniem nettingu ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Efekty wykorzystania nettingu



Źródło: opracowanie własne

W ramach powyżej opisanych dwóch głównych rodzajów *cash pooling* (rzeczywistego i wirtualnego) istnieje w praktyce wiele rodzajów i odmian tego typu usług, wśród których warto wymienić następujące operacje finansowe:

- pomiędzy tymi samymi lub różnymi podmiotami prawnymi,
- konsolidacja środków na koncie pool leadera może następować na koniec miesiąca, tygodnia, dnia lub kilka razy w ciągu dnia,
- pomiędzy rachunkami w jednej lub różnych walutach,
- pomiędzy rezydentami, rezydentem i nie rezydentem pomiędzy nierezydentami,
- krajowy lub zagraniczny,
- jedno lub wielopoziomowy,
- warunkowy lub bezwarunkowy (przekazywane są tylko nadwyżki lub następuje pełne zerowanie sald),
- w ramach jednego banku lub pomiędzy kilkoma bankami,
- z powrotem lub bez powrotu środków na rachunek główny.

Ciekawym rozwiązaniem wykorzystywanym w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym jest tzw. *matching* polega on na dopasowaniu należności i zobowiązań różnych filii w tej samej walucie. *Matching* obejmuje zatem, poza wzajemnymi transferami wewnątrz korporacji, płatności na rzecz innych przedsiębiorstw spoza grupy i płatności otrzymywane w walutach obcych. Dzięki takiemu rozwiązaniu koncern ogranicza istotnie koszty wymiany walut w poszczególnych filiach.

Warto również zwrócić uwagę na konsolidację warunkową, zwaną **conditional pooling**, w którym określa się pewne warunki dotyczące transferów konsolidacyjnych. Dotyczy to np. minimalnej i maksymalnej wielkości transferu, czy też wskazania dnia przeprowadzania konsolidacji.

Występować mogą także bardziej złożone odmiany konsolidacji środków pieniężnych, przebiegające w kilku etapach i obejmujące kilka poziomów koncentracji. W strukturze *cash pooling* wielopoziomowego występują rachunki funkcjonujące jednocześnie jako rachunki skonsolidowane oraz jako rachunki źródłowe. Pozwala to decydować, z których rachunków nadwyżkowych i w jakiej kolejności zasilane są dane rachunki o saldzie ujemnym.

System *cash pooling* może mieć także strukturę mieszaną i wykorzystywać do części rachunków konsolidację rzeczywistą, a do części konsolidację odsetkową.

Podsumowując, wykorzystanie *cash pooling* w przedsiębiorstwie umożliwia istotną pomoc w realizowaniu czterech głównych celów dotyczących skutecznego, krótkoterminowego zarządzania finansami:

- optymalne zaangażowanie środków finansowych i uzyskiwania zysku dzięki korzyściom odsetkowym,
- ograniczenie kosztów finansowych,
- usprawnienie przepływu środków pieniężnych i kontroli nad tym procesem,
- stymulowanie płynności finansowej.

Należy jednak pamiętać, że skala poprawy wyniku odsetkowego a także zwiększenia płynności grypy oraz poszczególnych jej uczestników, zależą w istotnym stopniu od odpowiedniego doboru modelu *cash pooling* do profilu i potrzeb firmy oraz stopnia automatyzacji tych procesów.

Ważne jest także, aby wprowadzając *cash pooling* grupa kapitałowa korzystała z odpowiedniego systemu bankowości elektronicznej, umożliwiającego stały kontakt z bankiem, szybki i łatwy dostęp do informacji oraz ciągła kontrolę nad rachunkiem. System bankowości elektronicznej powinien zapewniać identyfikację przesunięć w wyniku konsolidacji, rozpoznawać obciążenie z tytułu korzystania z usług *cash pooling*, zaś operacje te powinny być właściwie skonfigurowane z systemem księgowym spółek. Przydatne jest również wyposażenie tego systemu w funkcje raportowania, prowadzenia analiz, wykrywania błędów oraz zbierania i grupowania informacji, co znacznie ułatwia przedsiębiorstwu kontrolę nad usługą *cash pooling* oraz usprawnia proces decyzyjny w zarządzaniu płynnością finansową grupy.

Niezależnie od wyboru rodzaju umowy *cash pooling* warto zadbać, aby znalazły się w niej następujące zapisy określające:

- zasady dotyczące poziomów oprocentowania salda globalnego (ujemnego i dodatniego),
- zasady podziału naliczonych odsetek,
- sposób inwestowania nadwyżek pieniężnych,
- sposób wynagrodzenia podmiotu, który odpowiedzialny jest za organizację *cash pooling*, tj. *pool leadera* (bank lub jeden z podmiotów grupy kapitałowej).

4. Problemy podatkowe

Usługi *cash pooling*, mimo przynoszenia przedsiębiorstwu szeregu korzyści, takich jak umożliwianie tańszego niż za pośrednictwem rynku pieniężnego, finansowania deficytów środków pieniężnych, znoszenia potrzeby utrzymywania nisko oprocentowanych nadwyżek pieniężnych, czy ograniczania ryzyka walutowego, obciążone są jednakże ryzykiem prawnopodatkowym. Dotyczy to przede wszystkim następujących kwestii:

- podatku od czynności cywilnoprawnych,
- podatku VAT,
- podatku dochodowego.

Pomimo faktu, że *cash pooling* nie został w sposób enumeratywny wymieniony w ustawie o podatku od czynności cywilnoprawnych, przedsiębiorcy obawiają się zakwalifikowania takiej umowy jako pożyczki, która z kolei podlega opodatkowaniu.

Wśród argumentów wskazujących na to, aby *cash pooling* nie traktować jako pożyczki wskazuje się przede wszystkim:

- w przypadku umowy o *notional cash pooling* nie dochodzi do fizycznego transferu środków pieniężnych, a właśnie ta operacja jest warunkiem koniecznym, aby móc uznać daną transakcję jako pożyczkę,
- w przypadku umowy o *zero-balancing cash pooling* dochodzi do fizycznego transferu środków pieniężnych, jednak na koniec dnia możliwe jest wskazanie grupy podmiotów posiadających salda dodatnie i salda ujemne, co z kolei nie oznacza, iż możliwe jest ustalenie stron umowy czyli jednego z warunków koniecznych, aby móc uznać daną transakcję jako pożyczkę.

Należy jednak zauważyć, że śledząc treść wypowiedzi przedstawicieli Ministerstwa Finansów wydaje się, że istnieją różne interpretacyjne w tym zakresie.

W przypadku ustawy VAT nie zawiera ona bezpośrednich regulacji dotyczących umów *cash pooling*. Stojąc na stanowisku, że transakcje tego rodzaju są operacjami pomiędzy uczestnikami umowy o *pool leaderem*, będą one traktowane jako usługi pośrednictwa finansowego. Usługi te są z kolei co do zasady zwolnione z VAT-u, zatem podmioty uczestniczące zarówno w *cash pooling* wirtualnym, jak i rzeczywistym nie powinny być obciążane tym podatkiem. Szczegółowa interpretacja obowiązujących tu przepisów rodzi jednak wiele wątpliwości, trudnych do jednoznacznego rozstrzygnięcia.

Problemy interpretacyjne widoczne są również w odniesieniu do ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Analizując efekty wprowadzenia *cash pooling* okazuje się, że firma uzyskuje pewne przychody odsetkowe i ponosi pewne koszty odsetkowe, a także opłaty bankowe, które wpływają na podstawę opodatkowania. Rachunek skonsolidowany jest rozliczany metodą kasową, czyli od strony podatkowej przychody odsetkowe powstają w momencie uznania rachunku uczestnika *cash pooling*, natomiast koszty odsetkowe można uznać

jako koszty uzyskania przychodu w dniu ich rzeczywistego wypływu z danego rachunku. Ważną kwestią jest opisywanie przelewów pomiędzy rachunkiem skonsolidowanym, a rachunkami uczestników właśnie w taki sposób, aby nie było wątpliwości co do transferu wyłącznie wyrównującego pomiędzy kontami oraz co do rzeczywistego transferu odsetek.

Wątpliwości pojawiają się również w odniesieniu do przepisów regulujących tzw. *cienką kapitalizację*. Jest ona związana ze świadomym dążeniem do ograniczania podatku dochodowego płaconego przez przedsiębiorstwo przez wykorzystywanie jako długoterminowego źródła finansowania pożyczek udzielonych spółce przez jej właścicieli. W związku z obowiązującymi przepisami prawo podatkowe przewiduje ograniczenie możliwości wliczania do kosztów uzyskania przychodów odsetek od pożyczek udzielonych firmie przez właścicieli. Charakter umowy cash pooling nie umożliwia jednoznacznego określenia źródła otrzymanych środków, gdyż sygnał o zapotrzebowaniu na kredyt oraz jego udzielenie następuje w sposób automatyczny. Trudno jest zatem stwierdzić, który z podmiotów jest właścicielem tej kwoty, a więc żaden z nich nie może być uznany za pożyczkodawcę i cienka kapitalizacja może dotyczyć jedynie *pool leadera*.

Powyższe uwagi w żaden sposób nie wyjaśniają problemów podatkowych towarzyszących usługom typu *cash pooling*, jednoznacznie wskazują jednak na pewne uwarunkowania, które muszą być uwzględnione przez przedsiębiorstwa korzystające (bądź mające taki zamiar) z tego rodzaju usług.

Podsumowanie

Potrzeba korzystania przez przedsiębiorstwa z systemów typu *cash-pooling* nie wymaga uzasadnienia. Wprawdzie rozwiązanie to kierowane jest głównie do jednostek posiadających rozbudowaną strukturę organizacyjną, w żaden sposób jednak nie eliminuje to mniejszych firm. Wiele oczywiście zależy od oczekiwań samych przedsiębiorców i przygotowania do korzystania z tego rodzaju narzędzi, a także aktywności ofertowej banków. Nadal przy tym potwierdza się, że wiele przedsiębiorstw w Polsce nie wdrożyło u siebie cash pooling, pomimo posiadania ku temu odpowiedniego potencjału. Przedsiębiorcy wskazują bowiem dosyć często na istotne ograniczenia w postaci stosunkowo wysokich kosztów narzucanych przez same banki. Jednym z często spotykanych wymogów jest np. konieczność utrzymywania przez firmę wysokiego poziomu środków na rachunku bieżącym, bądź też znacznych obrotów. Wiąże się z tym również bezpośrednio fakt, że banki często nie naliczają w ogóle odsetek od tego rodzaju środków. W konsekwencji firmy decydują się na sterowanie saldami w ramach własnych rozwiązań księgowo-finansowych, zaś kontakty z bankiem ograniczają się do składania dyspozycji finansowych drogą elektroniczną. Dochodzi do tego również problem prawno-podatkowy, związany m.in. z podatkiem od czynności cywilnoprawnych. Nadal widoczny jest przy tym brak współpracy między samymi bankami w kierunku podejmowania wspólnych prób ujednoczenia zasad funkcjonowania cash pooling, w tym o charakterze fiskalnym. Bez tej współpra-

cy trudno jest oczekiwać, że podejmowane próby wdrożenia czytelnych regulacji prawno-fiskalnych przyniosą spodziewanych efekt.

Literatura

- Bień Witold. 2011. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin.
- Cicirko Tomasz. 2010. *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dąbrowska Marta. 2010. Usługa Cashpool – efektywne zarządzanie wspólną płynnością finansową w grupie kapitałowej, W *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Red. Kreczmańska-Gigol Katarzyna, Warszawa: Difin.
- Grzywacz Jacek. 2016. *Bankowość elektroniczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lipski Mariusz. 2014. Wewnętrzna oraz zewnętrzna rezerwa płynności w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa. W *Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce*, red. Grzywacz Jacek, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

CASH POOLING SYSTEMS EFFICIENCY IN COMPANY'S FINANCIAL MANAGEMENT

Summary:

The aim of the article is to distinguish realistic possibilities of company's efficient financial management with the use of *Cash Pooling* systems in a situation which includes incidents of shortfalls and surpluses. Consideration has been given both to the results of such solutions and their limitations, including those of a fiscal nature.

Keywords: cash management, cash pooling, types of cash pooling, fiscal problems