Tom 25/2017, ss. 159–175
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2017.25(10)
www.ne.pwszplock.pl

Jacek Grzywacz
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

OFFICE-BANKING W ZARZĄDZANIU ŚRODKAMI PIENIĘŻNYMI I PŁYNNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

OFFICE BANKING IN COMPANY'S CASH MANAGEMENT AND LIQUIDITY SUPPORT

Streszczenie

W każdym przedsiębiorstwie podejmowane decyzje mają na celu przynieść jak największe korzyści ekonomiczne przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa finansowego. Do takich decyzji należy sterowanie środkami pieniężnymi, w taki sposób aby przestrzegać wymogu utrzymania właściwej relacji pomiędzy rentownością i ryzykiem. Nie istnieje jedno ogólne rozwiązanie odpowiednie dla wszystkich jednostek. Występują liczne instrumenty i rozwiązania (również o charakterze teoretycznym) służące decyzjom dotyczącym środków pieniężnych. Warto jednak zwrócić uwagę na realne możliwości w tym zakresie, jakie oferuje bankowość elektroniczna,

Summary

In every enterprise, decisions are made to maximize economic benefits while maintaining financial security. One of these decisions includes rational cash management in parallel to the requirement to maintain a good relationship between profitability and risk. There is no universal solution for every company. There are numerous instruments and solutions (also theoretical) for monetary decisions. It is worth noting, however, that there are real possibilities in the field of electronic banking, defined in a narrower sense as office-banking. The aim of the study is to assess the impact of using modern IT techniques in the enterprise on the effects of cash management.

określona w węższym znaczeniu jako *office-banking.* Celem opracowania jest ocena wpływu stosowania w przedsiębiorstwie nowoczesnych technik informatycznych na efekty zarządzania środkami pieniężnymi.

Słowa kluczowe: zarządzanie płynnością, *office-banking.*

Keywords: Liquidity management, office banking.

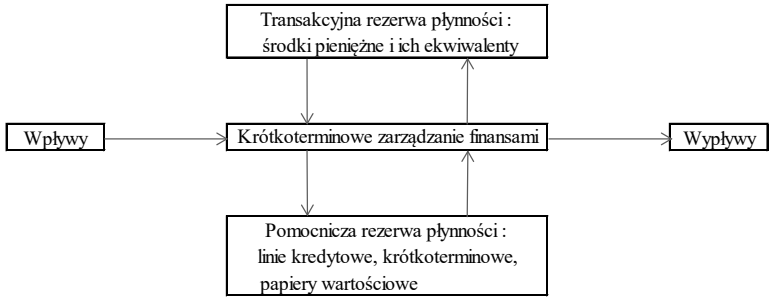
Wstęp

Efektywna działalność gospodarcza wymaga podejmowania na bieżąco wielu decyzji. Mają one jak wiadomo różnorodny charakter, wiążą się też z różnymi konsekwencjami. Nie ulega jednak wątpliwości, że kluczową kwestią jest w każdym przypadku konieczność umiejętnego stymulowania płynnością finansową w taki sposób aby przedsiębiorca realizował zyski i jednocześnie był w stanie stale utrzymywać bezpieczeństwo finansowe. Postrzeganie owo powinno być przede wszystkim przez pryzmat niezakłóconego wywiązywania się na bieżąco z podejmowanych zobowiązań wobec kontrahentów. Dlatego trudno jest przecenić wagę skutecznego, racjonalnego sterowania środkami pieniężnymi przestrzegając wymogu utrzymania właściwej relacji pomiędzy rentownością i ryzykiem. Nie ma tu oczywiście uniwersalnego rozwiązania (algorytmu), które posłużyłoby jako forma „szablonu" w oszukiwaniu tego swoistego kompromisu. W każdym razie praktyka gospodarcza potwierdza, że istnieje ścisły związek pomiędzy umiejętnym zaoszczędzeniem posiadanymi środkami a bezpieczeństwem finansowym, którego wyznacznikiem jest właśnie płynność. Wśród licznych instrumentów i rozwiązań (również o charakterze teoretycznym) służących decyzjom dotyczącym środków pieniężnych warto zwrócić uwagę na realne możliwości w tym zakresie, jakie oferuje bankowość elektroniczna, określona w węższym znaczeniu jako *office-banking.*

Celem opracowania jest ocena wpływu stosowania w przedsiębiorstwie nowoczesnych technik informatycznych na efekty zarządzania środkami pieniężnymi. Nie ulega przy tym wątpliwości, że zagadnienie to w znacznie szerszym stopniu dotyczy większych jednostek zwłaszcza o rozbudowanej strukturze organizacyjnej. Przykładem może być chociażby wykorzystanie tzw. *cash-poolingu.* Nie umniejsza to oczywiście znaczenia systemów elektronicznego komunikowania się z bankiem funkcjonujących w małych firmach.

1. Konieczność zarządzania płynnością finansową

Nie ulega wątpliwości, że jednym z najważniejszych wyzwań dla przedsiębiorców jest utrzymanie płynności finansowej. Praktycznie każda decyzja podejmowana firmie powinna być poprzedzana analizą uwzględniającą poziom środków pieniężnych jakie są i będą do dyspozycji w każdym momencie. Należy przy tym zauważyć, że termin „płynność" interpretowany jest ogólnie jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, czyli takich, których termin wymagalności nie przekracza jednego roku. Automatyczne przyjmowanie tej interpretacji wiąże się jednak z istotnym niebezpieczeństwem. Często bowiem występują momenty, w których nie ma możliwości dokonania przesunięć w środkach firmy, a w związku z tym szanse na podjęcie właściwej decyzji są mocno ograniczone. Stale należy pamiętać, że wpływy i wypływy środków pieniężnych często nie są zsynchronizowane co z kolei oznacza, że istnieje konieczność wstrzymywania rezerw gotówkowych. Ilustruje to rysunek 1.



Rysunek 1. Przepływy pieniężne w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne.

Widać wyraźnie, że przepływy pieniężne w przedsiębiorstwie mają charakter zewnętrzny (poziome strzałki) i związane są z bieżącą działalnością, a także wewnętrzny (strzałki pionowe), niezbędny wtedy gdy firma wykazuje niedobór środków pieniężnych. W sytuacji, gdy zasób bieżących aktywów, wynikający z transakcyjnego popytu na pieniądz okazuje się niewystarczający, niezbędna wydaje się dodatkowa (pomocnicza) rezerwa płynności.

Przedstawiony schemat ma dosyć umowny charakter i chociaż trudno jest zakwestionować słuszność jego założeń należy stale brać pod uwagę specyfikę i wielkość przedsiębiorstwa [Grzywacz, 2016, s.48]. Często zatem treść

rysunku nie odnajduje odzwierciedlenia w praktyce, którą w dużym stopniu stymuluje działalność małych firm. W takim przypadku kojarzenie rezerwy płynności z np. krótkoterminowymi papierami wydaje się nieco przesadzone [Grzywacz, 2016, s.48]. Wystarczy wspomnieć, że odsetek podmiotów posiadających takie papiery jest w Polsce wręcz znikomy.

Warto również zwrócić uwagę na bezkrytyczne wręcz interpretowanie tzw. płynności majątkowej, którą definiuje się jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego upłynnienia (zamieniony na gotówkę) jego składników majątkowych (aktywów) bez ponoszenia strat, czyli bez utraty ich wartości. Zgodnie z tym sformułowaniem warunkiem zachowania płynności majątkowej jest upłynnienie aktywów niepieniężnych za cenę odpowiadającą wartości rynkowej. Warto jednak zastanowić się, czy jest to w ogóle możliwe z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Na przykład, szybkie upłynnienie części zapasów po cenie rynkowej jest mało prawdopodobne.

Niestety nie podjęto jak dotąd żadnej próby sprecyzowania na jakich zasadach przedsiębiorca może upłynniać aktywa niepieniężne, aby można było odnieść przyjęte rozwiązania do definicji płynności i określić faktyczny poziom bezpieczeństwa finansowego firmy. Nie jest bowiem możliwe, aby sprzedawać różne składniki majątku po cenie rynkowej zważywszy, że zgodnie z istotą płynności należałoby to robić w możliwie najkrótszym okresie. Dotyczy to np. rzeczowych aktywów trwałych, zaliczanych do grupy składników o najniższym stopniu płynności. Poza tym, poznając aspekt płynności szybkie „pozbywanie" się majątku nie wróży niczego dobrego i powinno być poprzedzone rzetelną i nader uczciwą analizą poprzedzającą tego rodzaju decyzję.

Podsumowując konieczność aktywnego zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwie nie ulega żadnej wątpliwości. Wśród głównych korzyści związanych z jej utrzymaniem warto wyróżnić:

- możliwość regulowania zobowiązań wobec dostawców przed terminem wymagalności, co daje szansę na uzyskanie dodatkowych upustów cenowych,
- dobra płynność finansowa zwiększa swobodę w sposobie realizacji inwestycji, przez co można zredukować koszty finansowania,
- możliwość elastycznego dostosowania się do warunków zewnętrznych,
- poprawa wyniku finansowego,
- wzmocnienie reputacji przedsiębiorcy na rynku.

Pogorszenie bądź utrata płynności finansowej może z kolei oznaczać dla przedsiębiorstwa:

- konieczność poszukiwania droższych źródeł finansowania inwestycji,
- znaczne ograniczenie swobody racjonalnych wyborów i autonomii decyzji
- konieczność spieniężenia aktywów poniżej wartości rynkowej,
- pogorszenie warunków płatności żądanie od dostawcy przedpłat, gwarancji lub natychmiastowej zapłaty,
- niebezpieczny wzrost zależności od innych podmiotów
- utratę wiarygodności na rynku.

Generalnie, problem polega na tym, że to właśnie płynność nie zaś rentowność mają fundamentalny wpływ na istnienie firmy. Potwierdzają to stale wyniki różnorodnych analiz i badań, w tym prowadzonych przez Agencje Rozwoju Przedsiębiorczości, w świetle których utrata płynności finansowej jest główną przyczyną bankructwa przedsiębiorstw. Podobnie zresztą wskazują sami przedsiębiorcy, dla których utrzymanie płynności oznacza istnienie na rynku. Uzyskiwane zyski na niewiele się zdadzą jeśli nie będą odpowiadały im odpowiednie przepływy pieniężne i wpływy gotówki.

Szczególnego znaczenia nabiera zatem problem właściwego zarządzania zasobami pieniężnymi, co z kolei stymuluje bezpieczeństwo finansowe jednostki.

2. Zasoby pieniężne w przedsiębiorstwie

Środki pieniężne stanowią najbardziej płynny składnik majątku przedsiębiorstwa. Występują one nie tylko w postaci gotówki przetrzymywanej w jednostce, ale także w formie:

- zgromadzonych środków na rachunku bankowym (bieżącym),
- lokat bankowych o charakterze terminowym,
- lokat dokonywanych na rynku pieniężnym (zakup krótkoterminowych papierów dłużnych.

Powszechnie przyjmuje się, że poziom środków pieniężnych powinien być ograniczony do racjonalnych rozmiarów, nie przynoszą one bowiem przedsiębiorstwu żadnych dochodów, bądź dochody te są stosunkowo niewielkie, deprecjonowane z resztą skutkami inflacji i koniecznością płacenie podatku od dochodów odsetkowych. Jednak z punktu widzenia utrzymania

płynności posiadanie zasobów gotówkowych jest konieczne, wiąże się bowiem z koniecznością:

- finansowania bieżących transakcji (tzw. zasoby operacyjne regulujące zobowiązania wobec dostawców, banków itp.)
- zapewnienia bezpieczeństwa finansowego na wypadek niespodziewanych wypłat,
- dokonywania okazjonalnych transakcji np. zakup materiałów po atrakcyjnych cenach, niższych od rynkowych.

Przedsiębiorstwa gromadzą również nierzadko rezerwy gotówki o celowym charakterze, związanym np. z zamiarem podjęcia inwestycji [Bień, 2011, s. 213]. Środki te są wówczas niezbędnym uzupełnieniem (np. w formie wkładu własnego przy zaciąganiu kredytu) zasobów finansowych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że literatura przytacza liczne propozycje dotyczące metod efektywnego zarządzania środkami pieniężnymi. Wśród różnorodnych teorii opisujących te zagadnienie warto zwrócić uwagę na tzw. model Baumola oraz model Millera-Orra [Sierpińska i Wędzki, 2002, s.224-239, Mosiejko, 2010, s.171-176]. Teorie te prezentują dwa różniące się podejścia do przepływów gotówkowych w przedsiębiorstwie. Ilustruje to tabela 1.

Tabela 1. Główne założenia modelu Baumola i Millera-Orra

Model Baumola	Model Millera-Orra
• potrzeby gotówkowe przedsiębiorstwa są łatwe do przewidzenia i są stałe w danym okresie, • wpływy pieniężne są ciągle pewne i cykliczne, • dopływy środków z działalności gospodarczej są stałe i przewidywalne • dobrą alternatywą dla środków pieniężnych są papiery wartościowe.	• zmiany środków pieniężnych mają charakter losowy i są nieprzewidywalne, • prawdopodobieństwo zysku i straty jest jednakowe, • istnieje możliwość uzyskania optymalnego stanu gotówki dzięki transakcjom (kupno/sprzedaż) na papierach wartościowych

Źródło: Opracowanie własne.

Dosyć często uznaje się, że obie opisane teorie są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, zwłaszcza model Baumola. Wydaje się jednak, że rzeczywistość gospodarcza charakteryzująca się dużą zmiennością i wręcz nieprzewidywalnością zaprzecza tego rodzaju założenia. Nie należy oczywiście ich ignorować, ale w żadnym razie nie można automatycznie uznać faktu przewidywalności przepływów gotówkowych. W wielu wypadkach przepływy te są po prostu trudne do przewidzenia co z kolei wcale nie musi

oznaczać, że mają charakter losowy. Taka sytuacja dowodzi, że istnieje ciągła potrzeba stosowania przez przedsiębiorców zróżnicowanych rozwiązań ułatwiających sterowanie przepływami pieniężnymi. Chodzi w istotnym stopniu o narzędzia wykorzystujące techniki informatyczne o różnym charakterze i stopniu zaawansowania.

Efektywne zarządzanie środkami pieniężnymi oznacza przede wszystkim uzyskiwanie korzyści z faktu ich posiadania na odpowiednim poziomie. Jest to wprawdzie uwaga dosyć ogólna, podkreśla jednak, że kluczowe, znaczenie ma ta konieczność dysponowania przez firmę zasobami gotówkowymi. Biorąc to pod uwagę można wskazać kilka istotnych wyników, warunkujących uzyskiwanie zamierzonych efektów, a mianowicie:

- skracanie czasu obiegu gotówki, aby szybciej dysponować bieżącymi wpływami,
- planować terminy regulowania zobowiązań, aby nie ponosić kosztów finansowych z tytułu opóźnień bądź zbyt wczesnego regulowania ich,
- racjonalnie zagospodarowywać przejściowe nadwyżki w sposób umożliwiający co najmniej eliminowanie skutków inflacji,
- ograniczenie kosztów finansowania zewnętrznego w sytuacji zagrożenia spadku poziomu płynności finansowej.

Nader istotnym problemem jest stałe podnoszenie skuteczności metod regulujących tryb inkasowania należności. Jak zaznacza W. Bień, istotne znaczenie ma już samo, skrócenie czasu dostarczenia kontrahentowi (odbiorcy) rachunku za dostarczony towar bądź wykonaną usługę [Bień, 2011, s.215]. Istotne znaczenie mają również formy płatności realizowane zresztą nie tylko za pośrednictwem banku, ale także innych instytucji pośredniczących w obsłudze finansowej, których jest stosunkowo dużo. Wprawdzie rozwój technologii stosowanej przez banki umożliwił skrócenie czasu oczekiwania od momentu złożenia przez dłużnika zlecenia przelewu środków na rachunek wierzyciela, nadal jednak mają miejsce opóźnienia wpływu środków na rachunek. Dotyczy to np. okresów świątecznych i jest szczególnie uciążliwe, kiedy przelew realizowany jest w ramach dwóch różnych banków.

Dobrym wsparciem przy redukowaniu kosztów utrzymywania w przedsiębiorstwie środków na rachunkach bieżących są oferowane przez banku techniki wspierające zarządzanie, potocznie określane jako *cash-management* i funkcjonujące w ramach systemu *office-banking.* Ma to szczególne znaczenie w większych jednostkach o rozproszonej strukturze, posiadających placówki

terenowe, z których każda ma swój rachunek bieżący. Systemy te racjonalizują z jednej strony poziom środków na rachunkach, z drugiej zaś uzupełniają je tam, gdzie występują niedobory, w ramach całego przedsiębiorstwa.

Istotnym warunkiem racjonalnego sterowania środkami pieniężnymi jest zagospodarowywanie przejściowo wolnych nadwyżek. Przedsiębiorcy korzystają tu najczęściej z propozycji banków, oferujących jak wiadomo różnorodne formy lokat. Trudno jest przy tym znaleźć uzasadnienie dla opinii, według których lokaty krótkoterminowe charakteryzujące się wysokim poziomem płynności są mało atrakcyjne z powodu niskich stóp procentowych. Bez wdawania się w szczegóły, każda forma tradycyjnej lokaty wydaje się bardziej racjonalnym rozwiązaniem niż pozostawienie środków na rachunku bieżącym. Należy oczywiście dokonać wnikliwej analizy i oszacować przynajmniej w przybliżeniu niezbędny poziom środków na koncie a'vista. Nie ulega przy tym wątpliwości, że dużo zależy od pozycji negocjacyjnej przedsiębiorcy przy ustalaniu z bankiem warunków zablokowania środków. A to z kolei uwarunkowane jest pozycją finansową jednostki. W każdym razie najczęściej spotykanym rozwiązaniem jest przetrzymywanie środków na rachunku bieżącym. Zdziwienie natomiast może budzić fakt, że taka politykę stosują również duże przedsiębiorstwa, co ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Kierunki lokowania przez duże przedsiębiorstwa w Polsce nadwyżek pieniężnych

Lp.	Formy lokat pieniężnych
1.	Pozostawienie środków na rachunku bieżącym
2.	Lokaty bankowe (typu *overnight*, 48 godzin)
3.	Lokaty bankowe do 30 dni
4.	Lokaty bankowe średnioterminowe (1-6 miesięcy)
5.	Lokaty bankowe długoterminowe
6.	Lokaty bankowe walutowe do 30 dni
7.	Lokaty bankowe średnioterminowe (1-6 miesięcy)
8.	Lokaty bankowe średnioterminowe walutowe (powyżej 6 miesięcy)
9.	Papiery skarbowe (bony i obligacje)
10.	Fundusze powiernicze
11.	Akcje spółek giełdowych
12.	Papiery dłużne przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że stale wzrasta w bankach wartość depozytów pieniężnych przedsiębiorstw, co z kolei może świadczyć o wzroście zainteresowania koniecznością posiadania rezerw finansowych. Ilustruje to tabela 3.

Tabela 3. Depozyty i kredyty polskiego sektora bankowego od sektora niefinansowego w mln zł (stan na dzień 31.12.2016r.)

Wyszczególnienie	Kredyty	Depozyty
Gospodarstwa domowe	660 419,5	730 760,9
Przedsiębiorstwa	344 910,4	274 984,5
Instytucje rządowe, samorządowe, FUS	98 206,1	63 528,8
- w tym samorządy	42 426,3	30 549,7
Instytucje niekomercyjne działające na rzecz gospodarstw domowych (np. fundacje, stowarzyszenia…)	6 459,4	22 360,7
Suma	1 109 995,4	1 091 634,9

Źródło: Komisja Nadzoru Finansowego [2016].

Nie jest łatwo określić jaka część posiadających przez firny depozytów bankowych przetrzymywana jest na rachunku bieżącym. Sugestie samych przedsiębiorców wskazują jednak, że rachunek ten zajmuje kluczową pozycję, z punktu widzenia lokowania środków, jeśli w ogóle można mówić, że jest to forma lokaty. Taka sytuacja dotyczy również niektórych jednostek.

W każdym razie widać wyraźnie, że poziom oszczędności przedsiębiorstw stale wzrasta, tym bardziej istotnego znaczenia nabiera problem racjonalnego zarządzania tymi środkami.

Efektywność decyzji finansowych przedsiębiorstw zależy w dużym stopniu od umiejętności godzenia wymogu utrzymania płynności z koniecznością zabezpieczenia się przed deprecjacją posiadanych zasobów pieniężnych spowodowanych np. inflacją. Decyzje mogą być w praktyce wspierane różnymi narzędziami o charakterze finansowym, wśród których warto wyróżnić:

– przeliczanie obrotów gotówkowych,
– serwisy informatyczne na temat rynku pieniężnego,
– efektywne systemy *office-banking.*

3. Cechy i możliwości systemów *office-banking*

Office-banking jest systemem umożliwiającym elektroniczne porozumienie się z klientów z bankiem w celu przeprowadzania operacji finansowych przy użyciu komputera połączonego z bankiem linią telefoniczną i modemem. W przypadku klientów indywidualnych używa się potocznie terminu *home-banking.* Ideą tego rodzaju rozwiązania jest umożliwienie firmie stałego wglądu w dane własnego rachunku bankowego oraz przeprowadzania różnorodnych operacji. Należy przy tym zauważyć, że słowo „różnorodne" może okazać się nieco mylące, wiele bowiem zależy od oferty samego banku

oraz specyfiki firmy i jej oczekiwań. Występują niestety przypadki, że pozornie bogata oferta bankowa słabo przekłada się na zakres usług elektronicznych świadczonych rzeczywiście przedsiębiorstwu. Warto również zwrócić uwagę na koszty jakie musi ponosić firma, która zdecydowała się na zainstalowanie opisywanego systemu. Problem ten jest niestety dosyć często niedostrzegany przez przedsiębiorców zwłaszcza, że sami bankowcy składając ofertę starają się zwrócić uwagę głównie na korzyściach, jakie zyska klient. Na przykład, w większych firmach wykorzystujących rozwiązania typu *cash-pooling* przedsiębiorcy muszą się często zobowiązywać wobec banku, że będą utrzymywać określony poziom środków pieniężnych na rachunku bankowych. Bez trudu można donieść, że sytuacja taka może przynosić wręcz starty.

Rzadko podkreślaną, korzystną cechą *office-bankingu* jest brak potrzeby stałego połączenia z bankiem. Wprawdzie obecne, nowoczesne rozwiązania internetowe dają taką możliwość, wielu przedsiębiorców wskazuje jednak na wysokie standardy bezpieczeństwa wynikające właśnie charakterem *off-line.*

Ważne jest również, że systemy te charakteryzują się rozbudowaną funkcjonalnością oraz możliwością integracji oprogramowania bankowego z systemami finansowo-księgowymi, kadrowo-płacowymi oraz wspomagającymi zarządzanie przedsiębiorstwem. O ile jednak spełnione mogą być tu oczekiwana dużych przedsiębiorstw, rozwiązania te z oczywistych względów nie mają zastosowania w małych jednostkach.

W ramach oferowanych systemów oferowany jest szeroki wachlarz usług, wychodzący poza bieżącą obsługę finansową. Chodzi bowiem o rozbudowane różnorodne narzędzia analityczne oraz te wspomagające skuteczne sterowanie płynnością finansową przedsiębiorstwa. Istotnym czynnikiem jest również możliwość realizowania transakcji o charakterze masowym. Jest to duże udogodnienie dla tych firm, które muszą rozliczać jednorazowo zobowiązania wobec wielu kontrahentów, aby realizować przelewy.

Office-banking stwarza firmie stosunkowo wiele możliwości działania. Najogólniej ujmując listę dostępnych usług można pogrupować w trzy kategorie:

1. Usługi o charakterze informacyjnym, umożliwiające analizę sytuacji dotyczącej prowadzonych rachunków. Niestety rzadko kiedy przedsiębiorca wykorzystuje taką analizę do negocjowania z bankiem warunków umów, które wcześniej podpisał lub zamierza to uczynić. Dobrym argumentem

negocjacyjnym jest np. fakt wysokich obrotów na koncie, czy też częstego wykorzystania salda debetowego (kredytu w rachunku bieżącym).

2. Usługi transakcyjne, polegające głównie na transferowaniu środków z własnych kont na rachunki kontrahentów i wiele innych. Wygodne jest przy tym wprowadzanie zleceń z odroczonym terminem, dzięki czemu realizuje się płatności w ustalonym czasie i eliminuje ryzyko naliczania karnych odsetek. Poza tym, w przypadku większych kwot można wprowadzić wymóg akceptowania ich przez kilka osób. Szkoda jedynie, że tak rzadko firmy korzystają z tego rodzaju możliwości.
3. Usługi dodatkowe; dotyczą one różnorodnych opcji administracyjnych, nadawania uprawnień oraz obsługi rachunków w zakresie np. zmawiania kart płatniczych, a także zastrzegania ich. Duże przedsiębiorstwa, jak uprzednio wspomniano, mogą korzystać z usług typu *cash-pooling.* Dzięki temu istnieje możliwość sprawnego przekazywania środków pieniężnych w ramach poszczególnych jednostek korporacji, a także zaciągania kredytów pokrywających niedobory finansowe oraz natychmiastowe inwestowanie nadwyżek środków pieniężnych.

Warto wreszcie zwrócić uwagę na duże ułatwienia, które daje przedsiębiorstwom możliwość wykorzystywania systemów *office-banking* przy realizowaniu podstawowych zleceń w formie przelewów pieniężnych. Istnieje bowiem możliwość przechowywania w systemie gotowych dyspozycji przelewu określonych środków, oczekując na najodpowiedniejszy termin ich realizacji. Daje to możliwość dłuższego korzystania z tych środków, a jednocześnie eliminuje ryzyko niedotrzymania terminu spłaty należności. Jest to możliwe dzięki temu, że przygotowując szereg przelewów firma wyznacza moment ich realizacji. System natychmiast sam kontroluje przebieg wszystkich operacji i przypomina o konieczności dokonania danej transakcji lub przeprowadza ją, po uprzednim zatwierdzeniu przez użytkownika z późniejszą datą realizacji.

Literatura dostarcza szereg argumentów wskazujących na duże znaczenie korzystania z systemów *office-banking.* Warto jednak wziąć pod uwagę realia gospodarcze, wyróżnić te kwestie, które faktycznie przynoszą korzyści przedsiębiorcom. Ilustruje to tabela 4.

Tabela 4. Korzyści związane z wykorzystanie systemu *office-banking*

Lp.	Korzyści dla przedsiębiorstwa związane z wykorzystaniem systemu office-banking
1	Możliwość korzystania z usług banku oddalonego od miejsca siedziby i funkcjonowania firmy
2	Możliwość korzystania z zasobów systemu informatycznego banku przy wykorzystaniu systemu informatycznego posiadanego przez przedsiębiorstwo.
3	Natychmiastowy dostęp do licznych informacji, np. wysokość salda, historia rachunku, bieżące kursy walut, bieżące notowani giełdowe.
4	Możliwość dokonywania przelewów i przyjmowania płatności przez całą dobę.
5	Możliwość korzystania z wpływów bieżących na rachunek przedsiębiorstwa do regulowania pilnych zobowiązań.
6	Racjonalizacja gospodarki wolnymi środkami finansowymi (np.. Znajomość stanu konta na koniec dnia roboczego pozwala lokować środki w postaci krótkoterminowych lokat typu 1-dniowe, overnight czy weekendowe, a także składać dyspozycje kupna/sprzedaży bonów lub walut).
7	Możliwość bezpiecznego akceptowania bezgotówkowych form płatności kontrahentów, ponieważ bank na bieżąco weryfikuje pokrycie takiej operacji.
8	Zmniejszenie obciążenia własnego systemu finansowo-księgowego poprze wyeliminowania konieczności drukowania dokumentów papierowych.
9	Istotne skrócenie czasu kontaktowania się z bankiem i składania zleceń.
10	Możliwość ciągłej analizy płynności finansowej i efektywności stosowanych instrumentów finansowych.
11	Współpraca systemów office-banking z systemami finansowo-księgowymi, eliminująca konieczność ręcznego przenoszenia danych.
12	Korzystanie z poczty elektronicznej ułatwia korespondencję z bankiem.
13	Racjonalizacja regulowania należności, dzięki czemu unika się wszelkich opóźnień i związanych z tym kar.
14	Zwiększenie bezpieczeństwa dokonywanych przelewów, gdyż bank sam je weryfikuje.
15	Dzięki obustronnej transmisji danych i poleceń do systemów informatycznych racjonalizuje się zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie.

Źródło: Grzywacz [2016, s.75].

Słusznie wskazuje się na istotną zaletę tych systemów, polegającą na tym, że kontrolują one przebieg operacji od samego początku. Oznacza to, że system może odrzucić polecenie, które zostało niewłaściwie wprowadzone (np. z powodu błędnego numeru konta). Istotne jest również, że w każdej chwili można uzyskać wydruk zatwierdzonych przelewów, listę płatności krajowych czy raport z przelewów, które nie zostały zatwierdzone.

Biorąc pod uwagę powyższe argumenty warto zwrócić uwagę na ocenę wyrażoną przez przedsiębiorców wobec usług realizowanych za pośrednictwem systemów *office-banking.* Ilustruje to tabela 5.

Tabela 5 Ocena przedsiębiorców dotycząca *office-bankingu*

Ocena	% odpowiedzi
Bardzo słaba	2
Słaba	4
Średnia	34
Dobra	48
Bardzo dobra	12

Źródło: Badanie własne autora, dane Związku Banków Polskich oraz Lipski, [2014].

Znamienne jest, że przedsiębiorcy wykorzystujący usługi świadczone w ramach systemów *office-banking* są dosyć ostrożni w wyrażaniu pozytywnych opinii na ten temat. Wprawdzie opinia ta jest jednoznacznie pozytywna w przypadku 60% firm, jednak wiele jednostek podchodzi do tej oceny dosyć ostrożnie. Trudno jest jednoznacznie wyjaśnić powody takiej sytuacji, praktyka potwierdza jednak, że ocena tu jest zdecydowanie w większych przedsiębiorstwach. Mniejsze firmy korzystające w sposób ograniczony z bankowości elektronicznej wypowiadają się z dużą rezerwą na temat usług *cash-management.* Istotnym powodem stosunkowo słabej oceny jest nadal ograniczona wiedza dotycząca zasad funkcjonowania systemu i możliwości jakie daje w praktyce gospodarczej.

4. Przydatność *cash-poolingu*

Cash-pooling jest usługą stosunkowo mało znaną wśród przedsiębiorców. Przeznaczona jest ona bowiem głównie dla przedsiębiorstw większych, posiadających rozbudowaną strukturę organizacyjną (oddziały, filie itp.) i posiadających wiele rachunków obsługiwanych przez konkretny bank. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że jest to wspólny rachunek grupy, umożliwiający kompensowanie niedoborów jednej spółki nadwyżkami innej spółki tej samej grupy kapitałowej. Nie jest łatwo bowiem wykorzystywać zewnętrzne źródła finansowania i wyliczać koszty z tym związane, część jednostek bowiem działających w ramach grupy zgłasza w tym samym czasie zapotrzebowanie na środki pieniężne, podczas gdy inne mogą posiadać wolne nadwyżki takich środków.

Wykorzystanie systemu *cash-pooling* umożliwia zatem:

- ograniczenie kosztów finansowych,
- racjonalne zaangażowanie środków,
- poprawienie płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Nie dziwi zatem fakt, że dla części przedsiębiorstw posiadających wiele rachunków bankowych *cash-pooling* jest od kilku lat dosyć popularną usługą w ramach systemu *cash-management* [Dąbrowska, 2010, s.133].

Korzyści związane z wykorzystaniem *cash-poolingu* ilustruje w sposób modelowy przykład 1.

Przykład 1. Korzyści z wykorzystaniem *cash-poolingu.* Sytuacja w grupie kapitałowej bez cash poolingu

Spółka/Rachunek	**Saldo**	**Oprocentowanie**	**Odsetki**
Rachunek A	6000	1%	60
Rachunek B	-4000	7%	-280
Rachunek C	-3000	7%	-210
Razem (cała grupa)			-430
Sytuacja w grupie kapitałowej z wykorzystaniem cash poolingu			
Spółka/Rachunek	Saldo	Oprocentowanie	Odsetki
Rachunek A	6000	1%	
Rachunek B	-4000	7%	
Rachunek C	-3000	7%	
Razem (cała grupa)	-1000	7%	-70

Źródło: Grzywacz [2016, s.81].

Nie ulega wątpliwości, że opisywany system charakteryzuje się wieloma atrakcyjnymi cechami, które sprawiają, że może on rzeczywiście wpłynąć na redukcję kosztów odsetkowych w przedsiębiorstwie oraz usprawnić bieżące decyzje, nie tylko zresztą o charakterze finansowym. Błędem jest jednak automatyczne przekładanie faktu stosowania tego rodzaju rozwiązań na wymierne efekty. Poza tym, nie wszystkie podmioty mają możliwość korzystania z *cah-poolingu,* warunkiem jest bowiem stabilna kondycja finansowa całej korporacji oraz porównywalne obroty osiągane przez poszczególne filie przy jednoczesnym wykazywaniu różnic w saldach na rachunkach bieżących.

Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że banki zdecydowanie bardziej wnikliwie niż przedsiębiorcy analizują zasadność świadczenia tego rodzaju usługi konkretnemu przedsiębiorstwu. Oznacza to, że gotowość firmy do współpracy z bankiem w tym zakresie w żadnym razie nie oznacza pozytywnie ocenionego wniosku ze strony pracownika banku. Poza tym wydaje się, że zbyt często przedsiębiorcy nie przykładają właściwej uwagi do wymogów nakładanych przez banki, co z kolei skutkuje istotnymi ustępstwami ze strony firmy rzutującymi w efekcie na uzyskiwane wyniki

finansowe. Szczególnie zatem warto dopilnować, aby w sposób racjonalny dobrać określony rodzaj umowy z bankiem dotyczącej *cash-poolingu,* wraz z zapisami określającymi:

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

W żadnym wypadku nie należy bezkrytycznie przyjmować treści oferty bankowej, wypełnionej wieloma argumentami wskazującymi, wprost na konieczność korzystania przez przedsiębiorstwo z *cash-poolingu.*

Pozostaje wreszcie problem podatkowy. Stale bowiem istnieje obawa, że organy kontroli podatkowej mogą zinterpretować inaczej umowę *cash-pooling* jako pożyczkę, która z kolei podlega opodatkowaniu. Bankowcy podkreślają przy tym, że nie dochodzi tu do faktycznej pożyczki środków pieniężnych nawte w sytuacji, gdy dochodzi do fizycznego transferu tych środków. Wtedy 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 uznać daną transakcję za pożyczkę. Śledząc jednak treść wypowiedzi osób reprezentujących organy skarbowe wydaje się, że istnieją różnice interpretacyjne w tym zakresie. Wątpliwość również budzi szczegółowa interpretacja przepisów dotyczących VAT-u. Zakładając, że *cash-pooling* jest usługą pośrednictwa finansowego, powinna być ona zwolniona z tego podatku. Jak się jednak okazuje nie jest to oczywiste, zaś pojawiające się wątpliwości są trudne do jednoznacznego rozstrzygnięcia.

Podsumowanie

Dotychczasowe doświadczenia dotyczące użyteczności systemów *office-banking* potwierdzają, że tego rodzaju rozwiązania dzięki swojej specyfice i funkcjonalności mogą przynosić przedsiębiorstwu konkretne korzyści. Obejmują one również pomoc w racjonalnym sterowaniu środkami pieniężnymi, co z kolei wpływa na pozytywne stymulowanie płynności finansowej. Zwraca się również uwagę, że jest to najbezpieczniejsze rozwiązanie z zakresu

bankowości elektronicznej. Dzięki budowie systemu opartej na pracy w trybie *off-line* znacznie ograniczone jest ryzyko ataków hackerskich. Ważny jest dodatkowo dostęp do usług bankowych przez całą dobę bez ograniczeń dotyczących miejsca składania dyspozycji. Oznacza to podniesienie poziomu elastyczności przedsiębiorstwa w zakresie dokonywania poleceń i przyjmowania płatności, a także redukcji kosztów dzięki braku konieczności dojazdu do placówki bankowej.

Należy jednak zaznaczyć, że opinie samych przedsiębiorców na temat opisywanych rozwiązań są nadal dosyć zróżnicowane. Generalnie, użytkownicy tych systemów potwierdzają ich użyteczność, dostrzega się jednak pewien opór zwłaszcza w firmach, w których wykorzystanie bankowości elektronicznej ogranicza się jedynie do wąskiego używania łączy telekomunikacyjnych w komunikowaniu się z bankiem. W wielu jednostkach dostrzega się bariery psychologiczne (opór przed wprowadzaniem zmian w zarządzaniu finansami) oraz wiarę w wysokie bezpieczeństwo systemu papierowego, jego niezawodność i poczucie większej kontroli nad tradycyjnymi rozwiązaniami. Istotnym ograniczeniem wydaje się zatem nadal ograniczona wiedza potencjalnych użytkowników systemów *office-banking* na temat ich funkcjonowania. Słusznie przy tym wskazuje się, że system musi być prosty w obsłudze i powinien umożliwiać funkcjonowanie w ramach systemu finansowo-księgowego firmy.

Warto wreszcie zaznaczyć, że analiza opłacalności wykorzystania systemu musi bezwzględnie uwzględnić koszty jego utrzymania. Rezygnacja banku z pobierania opłat za zainstalowanie systemu ma z reguły charakter jednorazowy. W trakcie korzystania z takich usług pobierane są prowizje obciążające cyklicznie rachunek przedsiębiorstwa. Ignorowanie wysokości tych obciążeń jest istotnym błędem, gdyż w przypadku rozbudowanych systemów *cash-management* (np. *cash-pooling)* opłaty pobierane przez bank nie należą do niskich. Warto o tym pamiętać zwłaszcza wobec bogatych ofert bankowych ilustrujących wszechstronne wręcz możliwości proponowanych rozwiązań elektronicznych.

Literatura

Bień Witold. 2011. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin

Dąbrowska Maria. 2010. Usługa *Cash-pooling* – 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

Grzywacz Jacek (red.). 2014. *Płynność finansowa w przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH

Mosiejko Leszek. 2010. Zarządzanie składnikami kapitału obrotowego netto W: *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. Cicirko Tomasz. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Sierpińska Maria, Wędzki Dariusz. 2002. *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.