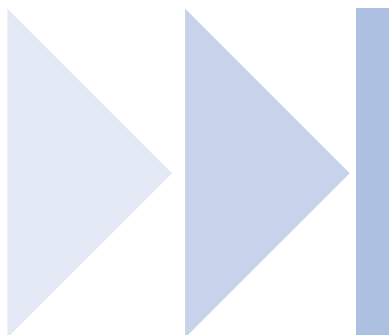


Rozdział szósty

System finansowo-księgowy

- 1. Kluczowe decyzje dotyczące systemu finansowo-księgowego**
- 2. Alternatywne rozwiązania dotyczące księgowości w firmie**
 - Księgowość pełna czy uproszczona?
 - Komu powierzyć prowadzenie ksiąg?
 - Audyty sprawozdań finansowych firmy
- 3. Wykorzystanie informacji z systemu finansowo-księgowego**
 - Kontrola bieżącej sytuacji finansowej (płynności) firmy
 - Dezagregacja operacyjnych wyników finansowych
 - Planowanie (budżetowanie) przychodów i kosztów
- 4. Minimalizacja obciążeń podatkowych**
 - Opodatkowanie działalności gospodarczej prowadzonej jednoosobowo bądź w spółkach osobowych
 - Opodatkowanie w ramach spółki kapitałowej
 - Opcje dotyczące opodatkowania VAT
 - Planowanie podatkowe



Wokół systemu finansowego i jego funkcji w małej firmie narosło wiele nieporozumień. Najczęstsze z nich to: przekonanie, że księgowość jest niezbędna wyłącznie do rozliczenia z fiskusem; właściciel powinien mieć firmę w głowie i nie potrzebuje podpierać się danymi z księgowości; finanse i księgowość to dla niefachowców czarna magia, bardzo trudna do opanowania dla nieekonomistów. Na etapie przygotowania do uruchomienia i pierwszej fazy funkcjonowania nowej firmy kluczowe kwestie wymagające rozstrzygnięcia, a związane z systemem finansowo-księgowym, dotyczą: organizacji systemu księgowego w firmie; wykorzystania informacji finansowych z systemu księgowego w zarządzaniu firmą; minimalizacji obciążeń podatkowych.

1. Kluczowe decyzje dotyczące systemu finansowo-księgowego

W tym rozdziale zajmiemy się jednym z kluczowych systemów funkcjonowania – systemem finansowo-księgowym, który pełni funkcję swojego krwioobiegu firmy. Z pozoru mogłoby się wydawać, że jest to sfera decyzji, którą możemy odłożyć na później. Początkowa liczba transakcji podlegającej rejestracji w systemie księgowym jest stosunkowo niewielka, a i z fiskusem nie ma w tym czasie czym się dzielić. Rzeczywistość jest jednak inna: już przed uruchomieniem działalności będziemy musieli podjąć pewne decyzje dotyczące podstawowych elementów systemu finansowego firmy. Działając w warunkach niepewności, musimy wyważyć między doraźnymi a przyszłymi potrzebami w tej tak ważnej dziedzinie. Co więcej, konkretnych decyzji nie będzie można odłożyć na później. Generalnie obowiązani jesteśmy prowadzić księgowość od samego początku działalności. Jakkolwiek podstawowym okresem sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw jest rok (12 miesięcy), to w praktyce tzw. zaliczkowy system rozliczeń z fiskusem wymusza składanie sprawozdań w cyklu miesięcznym i w takim cyklu musi w praktyce działać system księgowy w firmie. Niefrasobliwość w tej dziedzinie w pierwszym okresie funkcjonowania może być niebezpieczna. Tak zwane wyprowadzanie zaszłości z tego okresu wymaga na ogół sporego wysiłku i jest zabiegiem kosztownym, zwłaszcza gdy prowadzone jest pod presją oczekiwanej wizyty inspektorów skarbowych. Zawczasu podjęte decyzje, poprzedzone gruntowną analizą możliwych opcji, pozwolą uniknąć dodatkowych kosztów, a co ważniejsze – niepotrzebnego stresu.

Wokół systemu finansowego i jego funkcji w małej firmie narosło wiele nieporozumień. Wiele z nich tkwi korzeniami w specyficznym klimacie funkcjonowania prywatnych przedsiębiorstw w warunkach systemu komunistycznego. Najczęstsze z nich to:

► **Przekonanie, że księgowość jest niezbędna wyłącznie do rozliczania z fiskusem**

Na takie przekonania miał wpływ zarówno ideologicznie uwarunkowany reżim fiskalny przed 1989 rokiem, zmierzający do ukrócenia nadmiernego bogacenia się tzw. prywatnej inicjatywy, jak i powszechnie uważany za nieprzyjazny dla przedsiębiorców system podatkowy funkcjonujący po 1989 roku (wysokie stawki, skomplikowane przepisy, brak jednolitej wykładni itp.). W efekcie w kręgach small businessu w Polsce panuje dość powszechne przekonanie, że gdyby nie wymogi związane z podatkami, księgowość w firmie byłaby w zasadzie zbędna.

Przekonanie takie jest błędne. Po pierwsze informacje otrzymywane z systemu księgowego w formie okresowych raportów i sprawozdań są cennym narzędziem bieżącego zarządzania firmą, nawet jeśli jej rozmiary są początkowo niewielkie. Po drugie w kluczowych relacjach ze światem zewnętrznym, z podmiotami, takimi jak banki, partnerzy handlowi, ważni klienci, oficjalne sprawozdania są niezbędnym elementem wizerunku firmy, którego nie da się zastąpić kolorowym prospektem czy atrakcyjnie wykonaną witryną internetową.

► **Właściciel powinien mieć firmę w głowie i nie potrzebuje podpieierać się danymi z księgowości**

Brak nawyków oraz umiejętności wykorzystania informacji finansowych w zarządzaniu firmą łączy się zazwyczaj z mocnym przekonaniem o wyższości wiedzy intuicyjnej właściciela, który sprawuje całkowitą kontrolę i ma własną firmę w małym palcu.

Być może taki pogląd dałoby się obronić w przypadku minimalnej skali przedsięwzięcia. Natomiast przy skali większej jest to mało realne. Jeśli na przykład twierdzimy, że znamy firmę na wylot, to powinniśmy także odnieść jej parametry operacyjne, takie jak rentowność sprzedaży, strukturę kosztów do parametrów uzyskiwanych przez konkurencję. Takie porównanie możliwe jest tylko dzięki zastosowaniu ujednoliconych wskaźników opartych na danych uzyskiwanych z systemu księgowego. Z tego względu ważne jest, by wśród właścicieli wytworzył się nawyk i umiejętności korzystania z informacji finansowych od samego początku funkcjonowania firmy.

► **Finanse i księgowość to dla niefachowców czarna magia, bardzo trudna do opanowania dla nieekonomistów**

System rachunkowości i finansów opiera się na prostych, logicznych regułach. Jak w każdej dziedzinie występują tam, rzecz jasna, skomplikowane problemy, ale podstawowe reguły są do opanowania dla każdego. Wystarczy włożyć trochę wysiłku i odłożyć na bok uprzedzenia. To z pewnością się opłaci. Jak podkreślaliśmy wcześniej, trudno sobie współcześnie wyobrazić lidera dynamicznego biznesu, który nie będzie w stanie podjąć

merytorycznej dyskusji dotyczącej kwestii finansowych z przedstawicielami banków i instytucji finansowych, inwestorów itp.

Na etapie przygotowania do uruchomienia i pierwszej fazy funkcjonowania nowej firmy kluczowe kwestie wymagające rozstrzygnięcia, a związane z systemem finansowo-księgowym, dotyczą:

- ▶ organizacji systemu księgowego w firmie
- ▶ wykorzystania informacji finansowych z systemu księgowego w zarządzaniu firmą
- ▶ minimalizacji obciążeń podatkowych.

2. Alternatywne rozwiązania dotyczące księgowości w firmie

2.1. Księgowość pełna czy uproszczona?

Decyzje dotyczące formy prowadzenia ksiąg powinny zostać podjęte w momencie rozpoczęcia działalności. Rozpatrzmy na wstępie dostępne warianty dotyczące formy. Mamy tu do wyboru:

- ▶ **formę pełną**, czyli prowadzenie ksiąg zgodnie z polską ustawą o rachunkowości, która w podstawowym wymiarze jest zgodna z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości
- ▶ **formę uproszczoną**, tylko dla celów podatku dochodowego. Chodzi tu w pierwszej kolejności o tzw. podatkową księgę przychodów i rozchodów. Do tej grupy zaliczymy także uproszczony system ewidencji przychodów dla wyliczenia podatku zryczałtowanego. W skrajnym przypadku opodatkowania w formie tzw. karty podatkowej nie jest wymagana praktycznie żadna ewidencja księgowa.

Ponieważ zarówno podatek zryczałtowany, jak i karta podatkowa dotyczą tylko działalności w określonych dziedzinach i na bardzo niewielką skalę, w dalszych analizach koncentrujemy się na prowadzeniu ksiąg w formie pełnej oraz w formie podatkowej księgi przychodów i rozchodów.

W pierwszej kolejności należy uwzględnić, że pole manewru przy wyborze formy prowadzenia ksiąg jest zawężone przez stosowne regulacje kodeksu spółek handlowych oraz przepisy podatkowe. I tak, spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna) są zobowiązane do prowadzenia pełnej księgowości, niezależnie od skali działania. Pozostałe podmioty są zobowiązane do prowadzenia pełnej księgowości w przypadku przekroczenia pułapu rocznego obrotu w wysokości 1,2 mln. EUR. Tak więc możliwość wyboru formy istnieje praktycznie w przypadku jednoosobowych firm i spółek osobowych z obrotami poniżej 1,2 mln. EUR w skali rocznej.

Zestawienie porównawcze, zawarte w tabeli 1, prowadzi do kilku interesujących wniosków. Przede wszystkim oczywista jest różnica w kosztach obsługi księgowej na rzecz formy uproszczonej, zwłaszcza że przy niewielkiej skali księgę przychodów i rozchodów można prowadzić bez angażowania fachowych księgowych.

Tabela 1. Pełna księgowość czy księga przychodów i rozchodów – analiza porównawcza

Kryterium oceny	Księgowość pełna	Księga przychodów i rozchodów
Koszt dla początkującej firmy ^a	powyżej 1000 PLN miesięcznie	200–500 PLN miesięcznie
Możliwość prowadzenia przez właściciela	praktycznie niemożliwe	możliwe przy niewielkiej skali
Łatwość wyliczania podatku	dochodowy bardziej skomplikowany, inne podobne	dochodowy łatwiejszy, VAT, ZUS podobnie
Wykorzystanie danych w zarządzaniu firmą	pełna możliwość wykorzystania po zaprojektowaniu stosownych raportów	ograniczona możliwość wykorzystania informacji księgowych
Przydatność dla firmy rozwojowej	pełna przydatność	rozwój wymusza pełną księgowość
Budowanie historii kredytowej i pozycji rynkowej	pełna księgowość jako wizytówka młodej firmy	w pewnych przypadkach staje się utrudnieniem

^a Przy założeniu prowadzenia ksiąg przez biuro rachunkowe.

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli uznać, że kluczową funkcją systemu finansowo-księgowego jest prawidłowe rozliczenie podatków, to wspomniane wyżej różnice w pracochłonności i kosztach odnoszą się głównie do rozliczenia podatku dochodowego. Poza podatkiem dochodowym musi także funkcjonować system rozliczania VAT, PIT pracowników, ZUS, a te systemy są w zasadzie identyczne, niezależnie od formy prowadzenia ksiąg.

W przypadku pozostałych kryteriów odnoszących się szczególnie do firm dynamicznych, z dużym potencjałem rozwojowym, przewaga pełnej księgowości jest wyraźna. Dla ilustracji przeanalizujemy następujący scenariusz: po kilku latach owocnej działalności i znakomitych szansach na dalszą ekspansję, rozpoczynamy starania o uzyskanie kredytu inwestycyjnego na kilka milionów złotych. Typowe oczekiwania banku, wyrażone w rozmowach wstępnych, dotyczą przedstawienia audytowanych sprawozdań finansowych za ostatnie kilka (najlepiej 5) lat. Jeśli sprawozdania nie są audytowane, to istotne dla banku będzie prowadzenie pełnej księgowości. Jeśli natomiast dysponujemy tylko księgą przychodów i rozchodów, sprawa znacznie się skomplikuje. Bank zażąda od nas dodatkowych danych finansowych, których przygotowanie może być czasochłonne. Mamy tu zatem do czynienia z negatywnym skutkiem braku historii księgowej. W staraniach o uzyskanie kredytu możemy przegrać z innym potencjalnym kredytobiorcą, którego historia księgowa jest bez zarzutu.

Podobne przykłady zaczerpnięte z życia można by mnożyć. Niewątpliwie pozytywna historia księgowa odgrywa kapitalną rolę w obrocie międzynarodowym. Tak będzie na przykład, jeśli zagraniczny inwestor zainteresuje się wykupem naszej firmy, uznając to za optymalny sposób wejścia na polski rynek. Oferta cenowa może być bardzo atrakcyjna, jednak zrealizowanie transakcji może okazać się utrudnione przy braku wiarygodnej historii księgowej.

Podsumowując, w realizacji ambitnych dynamicznych przedsięwzięć biznesowych korzystniej jest prowadzić pełną księgowość. Wybór formy uproszczonej (księga przychodów i rozchodów) uzasadniony może być jedynie wtedy, gdy pierwsza faza stosunkowo niewielkich obrotów jest rozciągnięta na kilka lat.

2.2. Komu powierzyć prowadzenie ksiąg?

Warto na wstępie zwrócić uwagę na specyfikę systemu księgowego w firmie. Jak wskazywaliśmy wcześniej, w podstawowym kształcie jest to dziedzina oparta na przejrzystych zasadach. Natomiast angażowanie się w bardziej skomplikowane operacje biznesowe skutkuje większą komplikacją także w dziedzinie operacji księgowych. Tak będzie przykładowo w sytuacji zaangażowania się firmy w transakcje międzynarodowe.

Natomiast w sferze rozliczeń podatkowych musimy wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- ▶ niejasne przepisy podatkowe, brak jednolitej interpretacji – wszystko to powoduje, że sfera ta uznawana jest za szczególnie trudną ze względu na groźne skutki finansowe, czasem rodzące odpowiedzialność karną
- ▶ obowiązują sztywne terminy przekazywania deklaracji oraz rozliczeń podatkowych i z tego względu bardzo liczy się dokładność i terminowość.

Tak więc poza szczególną sytuacją prowadzenia biznesu na niewielką skalę, gdy księgę przychodów i rozchodów może prowadzić sam właściciel, w innych przypadkach prowadzenie ksiąg należy pozostawić profesjonalnym księgowym. W praktyce postulat ten może być zrealizowany poprzez:

- ▶ zatrudnienie w firmie wykwalifikowanej osoby do prowadzenia ksiąg i rozliczeń podatkowych
- ▶ zlecenie tej funkcji wyspecjalizowanemu biuru rachunkowemu.

Porównując sytuację na rynku, przez ostatnie kilka lat obserwujemy w naszym kraju zdecydowane zmiany na korzyść:

- ▶ Dysponujemy w Polsce bardzo liczną kadrą księgowych o wysokich kwalifikacjach. Nie ma większych problemów ze znalezieniem osób wyspecjalizowanych w poszczególnych dziedzinach i branżach, znających języki obce i wykorzystujących w pracy nowoczesne narzędzia informatyczne.
- ▶ Na polskim rynku funkcjonuje bardzo duża liczba firm wyspecjalizowanych w usługowym prowadzeniu ksiąg (zwanym popularnie biurami rachunkowymi). Czołówka polskich biur rachunkowych osiąga europejskie standardy jakościowe. Duża liczba biur doprowadziła do znaczącej obniżki cen usług księgowych, zwłaszcza poza wielkimi aglomeracjami.

Pośrednim potwierdzeniem dla osiągnięć polskiego sektora usług księgowych są plany wielkich korporacji transnarodowych dotyczących przeniesienia do naszego kraju globalnych centrów księgowych.

Podstawowe cechy porównywanych wariantów zawiera tabela 2.

Tabela 2. Własna księgowość czy biuro rachunkowe – analiza porównawcza

Kryterium oceny	Własna księgowość	Biuro rachunkowe
Forma zatrudnienia	umowa o pracę lub zlecenie	umowa o świadczenie usług
Sposób wynagradzania	stałe wynagrodzenie plus premia bilansowa	miesięczne – ryczałt lub od ilości dokumentów; dodatkowo za sprawozdania roczne i usługi ad hoc
Składniki kosztów	koszty osobowe, komputer, licencja na pakiet księgowy, koszty biura ^a	opłata za świadczenie usług ^b , koszty przesyłki dokumentów
Dostęp do informacji	na bieżąco	cyklicznie, częściowo w systemie online
Przekazywanie dokumentów	księgowanie na miejscu	dokumenty źródłowe – poczta, możliwy przekaz elektroniczny

^a Koszt podstawowego zestawu: komputer z oprogramowaniem, drukarka – ok. 4 tys. PLN; koszt licencji na oprogramowanie ok. 200–500 PLN, w przypadku księgi przychodów i rozchodów 2–3 tys. PLN dla pełnej księgowości.

^b Dla początkującej firmy prowadzącej działalność na niewielką skalę miesięczna opłata z tytułu prowadzenia ksiąg wynosi 200–500 PLN w przypadku księgi przychodów i rozchodów oraz ok. 1000 PLN przy pełnej księgowości.

Źródło: Opracowanie własne.

Nie można tu mówić o wyraźnej przewadze jednego rozwiązania nad drugim, a ostateczna decyzja powinna być podjęta z uwzględnieniem specyfiki konkretnego przedsięwzięcia biznesowego. Natomiast kierunkowe rekomendacje odnoszące się do tej dziedziny można sformułować następująco:

- ▶ dobre i niedrogie biuro rachunkowe może być rozsądnym rozwiązaniem w pierwszym etapie działalności firmy
- ▶ przy większej skali działania ujawnia się przewaga własnego pionu księgowego

- ▶ postęp w dziedzinie elektronizacji i zastosowania internetu oraz uproszczenie procedur księgowo-podatkowych prowadzi do zwiększenia atrakcyjności opcji zewnętrznego biura rachunkowego także przy większej skali działania.

Jeśli chodzi o księgową/księgowego, to przy zachowaniu wszystkich standardowych reguł zatrudnienia personelu powinniśmy zwrócić uwagę na następujące szczegółowe kwestie:

- ▶ Osoba taka prócz ogólnego doświadczenia księgowego powinna znać się na specyfice księgowej działalności, jaką zamierzamy realizować. Dotyczy to specyfiki konkretnej branży, specyfiki pewnych procesów (np. inwestycji, w których pojawia się szereg szczegółowych i konkretnych kwestii).
- ▶ Wiedza i doświadczenie w dziedzinie rozliczeń podatkowych są niewątpliwie bardzo istotne. Co więcej, osoba prowadząca księgowość powinna na bieżąco aktualizować swą wiedzę i śledzić zmieniające się przepisy. Szczególnie w fazie rozruchu kierownictwo firmy musi mieć pewność, że w zakresie księgowo-podatkowym wszystko funkcjonuje sprawnie i nic istotnego nie zostanie przeoczone.
- ▶ Niewątpliwie jakościowe zmiany w funkcjonowaniu pionów finansowo-księgowych w mniejszych firmach są wynikiem wdrożenia nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Zatrudniona przez nas osoba powinna być otwarta na korzystanie z tych rozwiązań.
- ▶ Jeśli chodzi o umiejętne wykorzystywanie informacji finansowych w bieżącym prowadzeniu firmy, musimy mieć świadomość zachowawczych postaw części środowiska księgowych w tej dziedzinie. Wynika to z tradycji skupienia uwagi na rozliczeniach podatkowych i wymaganej przez prawo sprawozdawczości statutowej. Doświadczenie i umiejętność w przygotowywaniu rozmaitych raportów i sprawozdań dostosowanych do potrzeb i uwzględniających specyfikę firmy to niezwykle cenny atut księgowego. Najlepszym przykładem takiej postawy jest sytuacja, gdy księgowy występuje niejako w roli doradcy finansowego, wskazując kierownictwu, pochłoniętemu rozwijaniem działalności i rozwiązywaniem bieżących problemów, potencjalne zagrożenia, jak też szanse i możliwości. Mamy obecnie w Polsce wielu księgowych, którzy mogą z powodzeniem taką funkcję wypełniać. Trzeba po prostu ich do tego zachęcać i tego wymagać.

Jeśli zdecydujemy się zatrudnić do obsługi księgowej wyspecjalizowane biuro rachunkowe, to oddelegowany do prowadzenia naszych ksiąg pracownik biura powinien również dysponować wiedzą, doświadczeniem i kwalifikacjami określonymi wyżej. Przed podjęciem decyzji powinniśmy zatem uzyskać konkretne dane o tych właśnie osobach, a także poznać je osobiście.

Oprócz standardowych cech firmy/usługodawcy, takich jak stosowne uprawnienia, doświadczenie, pozycja na rynku, dodatkowo warto uwzględnić następujące parametry:

- ▶ Lokalizacja – ponieważ prowadzenie ksiąg przez zewnętrzne biuro wiąże się z przekazywaniem (przesyłaniem dokumentów), stąd bliskość siedziby klienta będzie niewątpliwie atutem.
- ▶ Doświadczenie, a także infrastruktura dla elektronicznego przekazu danych – jest to najnowszy, bardzo obiecujący trend w świadczeniu usług księgowych. Dzięki elektronicznemu przekazowi klient uzyskuje online'owy dostęp do wybranych informacji księgowych. Część danych źródłowych do księgowania może być także pobierana elektronicznie. Sprawne funkcjonowanie takiego systemu skraca znacznie czas przekazu informacji, obniża koszty, a tym samym niweluje przewagę opcji prowadzenia ksiąg przez własnego księgowego.

2.3. Audyt sprawozdań finansowych firmy

Badanie corocznych sprawozdań finansowych firmy ma na celu sprawdzenie przez zewnętrznego audytora (biegłego rewidenta), czy sprawozdania te prawidłowo odzwierciedlają stan majątkowy i sytuację finansową firmy. Wbrew obiegowym opiniom celem audytu nie jest ocena, czy firma jest prowadzona dobrze czy źle, a jedynie stwierdzenie zgodności danych zapisanych w sprawozdaniach z rzeczywistością biznesową.

Dlaczego warto uwzględnić tę kwestię już na etapie przygotowań?

Po pierwsze w przypadku spółek akcyjnych nie mamy wyboru, bo obowiązek badania sprawozdań finansowych powstaje już w pierwszym roku działalności. Dla pozostałych podmiotów obowiązek dotyczy tych, które prowadzą pełną księgowość¹ i które osiągną określone rozmiary².

Przeprowadzenie badania bilansu niewielkiej, początkującej firmy wiąże się z rocznym kosztem rzędu 5–10 tys. PLN. Czy zatem poza obligatoryjnym przypadkiem spółki akcyjnej warto robić to wcześniej, zanim stanie się obowiązkowe? Badanie przez zewnętrznego audytora w sposób istotny zwiększa wiarygodność księgową firmy, a więc warto rozważyć i zaplanować taki wydatek wszędzie tam, gdzie może to zwiększyć naszą pozycję przetargową w przyszłości. Tak będzie w sytuacji, gdy planujemy

¹ Spółki z o.o. oraz pozostałe spółki i przedsiębiorstwa prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, jeśli roczny obrót przekracza równowartość 800 tys. EUR.

² Zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości (art. 64.1), obowiązek corocznego badania sprawozdań finansowych mają podmioty, które osiągnęły lub przekroczyły w poprzednim roku dwa z trzech parametrów: a) roczne zatrudnienie – 50 osób; b) suma bilansowa na koniec roku – 2,5 mln EUR; c) roczna sprzedaż – 5 mln EUR.

zaciągnięcie w przyszłości sporych kredytów bankowych. Jak podkreślaliśmy wcześniej, banki najchętniej chcą otrzymywać dokumentację finansową firmy prowadzoną na zasadzie pełnej księgowości i badanej przez biegłego rewidenta. Inna sytuacja dotyczy możliwej sprzedaży biznesu po kilku latach strategicznemu (zagranicznemu) inwestorowi. Lepsza pozycja przetargowa (dzięki możliwości przedstawienia audytowanych sprawozdań finansowych) może przynieść namacalny efekt w prowadzonych negocjacjach cenowych, wielokrotnie przekraczający koszt przeprowadzenia audytu.

3. Wykorzystanie informacji z systemu finansowo-księgowego

Skoro, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa (kodeks spółek handlowych, ustawa o rachunkowości, ustawodawstwo podatkowe), mamy obowiązek prowadzenia księgowości, czy to w formie pełnej, czy uproszczonej, zastanówmy się, jak wykorzystać te informacje w kierowaniu firmą. Niestety, właściciele małych firm bardzo często lekceważą zalety aktualnych i wiarygodnych informacji otrzymywanych z systemu księgowego, o czym pisaliśmy na wstępie tego rozdziału. Wynika to także z braku dostępnych narzędzi informatycznych dostosowanych do warunków małych firm, ponieważ producenci oprogramowania finansowo-księgowego skupiali uwagę na lukratywnych wdrożeniach w wielkich przedsiębiorstwach. Ostatnio nastąpiła radykalna zmiana w tej dziedzinie. Pojawiło się wiele rozwiązań o cenach dostosowanych do możliwości początkujących firm. Są to proste w obsłudze zintegrowane pakiety, które oprócz podstawowych funkcji księgowych i rozliczeń podatkowych zawierają nakładki, pozwalające generować z systemu informacje potrzebne w bieżącym zarządzaniu firmą³.

Poniższe wskazówki i rekomendacje dotyczące tej kwestii ograniczamy do sytuacji firmy rozpoczynającej działalność i zmagającej się z typowymi problemami fazy rozruchu. Działania planowane w tej fazie muszą być uwzględnione już podczas przygotowań, chociażby po to, by uwzględnić niezbędne wydatki w planie finansowym. Z konieczności będą miały one charakter ogólny, ponieważ szczegółowe zalecenia musiałyby uwzględniać konkretne uwarunkowania nowej firmy. Na podstawie osobistych doświadczeń autora można wskazać trzy podstawowe dziedziny, w których wykorzystanie informacji finansowej w zarządzaniu jest szczególnie przydatne, a jednocześnie sprzyja kształtowaniu się orientacji wzrostowej w początkującej firmie.

3.1. Kontrola bieżącej sytuacji finansowej (płynności) firmy

W fazie rozruchu nie sposób pominąć typowego ograniczenia wynikającego ze szczupłości finansów, co wiąże się z ryzykiem utraty płynności.

³ Ocenia się, że na polskim rynku dostępnych jest ponad 70 programów dostosowanych do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Por. Bielewicz, 2005.

Realia życiowe szybko wymuszają na właścicielach powstanie naturalnego nawyku, by po przyjeździe do firmy w pierwszej kolejności sprawdzić stan gotówki na rachunku i poziom wymagalnych zobowiązań i należności w danym czasie, a także w perspektywie kilku bądź kilkunastu dni. Szybki i niekłopotliwy dostęp do tego typu danych pozwala podjąć konkretne działania zaradcze w przypadku zauważenia potencjalnych zagrożeń, na przykład rozpoczęcie interwencji w celu ściągnięcia należności od spóźnialskiego klienta czy też przeprowadzenie wyprzedzającej rozmowy z kontrahentem o możliwym opóźnieniu płatności.

Istniejące rozwiązania systemowe umożliwiają uzyskiwanie takich danych w trybie codziennym, a jeśli jest taka potrzeba, także w trybie online – i to niezależnie, czy prowadzimy księgi we własnym zakresie czy korzystamy z usług biura rachunkowego.

3.2. Dezagregacja operacyjnych wyników finansowych

Wszędzie, gdzie następuje dywersyfikacja działalności (np. w układzie regionalnym, produktowym), oprócz postrzegania biznesu jako całości, bardzo potrzebna z punktu widzenia bieżącego zarządzania firmą jest aktualna informacja o sprzedaży oraz o kosztach z tym związanych, w rozbiciu na elementy składowe biznesu. Analizując na przykład wyniki finansowe uzyskane w skali całej firmy, będziemy chcieli wiedzieć, które produkty, regiony, a także konkretne działy w firmie, a nawet, którzy pracownicy (np. handlowcy), przyczyniają się w większym stopniu do uzyskiwanych wyników, a którzy w mniejszym. Taką możliwość dezagregacji wyników finansowych zapewnia większość dostępnych na rynku pakietów finansowo-księgowych. Od właścicieli firmy wymaga to jednak określenia układu grupowania danych finansowo-księgowych, które będą potrzebne w zarządzaniu firmą w pierwszej kolejności⁴.

Wiarygodne i prezentowane w jednolitym układzie dane finansowe to znakomite narzędzie wyzwalające inicjatywę i zdrową konkurencję wśród załogi młodej firmy, zwłaszcza kiedy właściciele zdecydują się na otwartą politykę informacyjną wobec pracowników. Ocena efektów pracy poszczególnych zespołów i osób, nawet gdy dotyczy grona kilku czy kilkunastu pracowników, jest zawsze narażona na subiektywne odczucia zaangażowanych stron. Prezentowanie danych finansowych, uzyskiwanych z systemu finansowo-księgowego, wprowadza niezwykle potrzebny element obiektywizmu, ograniczając powstawanie konfliktów na tym tle.

⁴ W żargonie księgowym podstawowe jednostki, do których ma być doprowadzony zdezagregowany wynik operacyjny, określane są mianem centrów przychodowo-kosztowych.

3.3. Planowanie (budżetowanie) przychodów i kosztów

Następna rekomendacja dotyczy prognozowania podstawowych kategorii przychodów i kosztów. W początkowym okresie, gdy podstawowe trendy rozwojowe nie zostały ukształtowane i zdarzenia następują w sposób żywiołowy, jakiegokolwiek planowanie jest utrudnione. Stąd blisko do przekonania o jego zbędności. Tymczasem nawyk planowania podstawowych parametrów ekonomicznych i monitorowania uzyskiwanych wyników przez odnoszenie ich do prognoz, to cenna umiejętność w prowadzeniu biznesu.

Jeśli chcemy zwiększyć sprzedaż w następnym roku o 30%, to w jaki sposób zamierzamy do tego dojść? Jak powinna zwiększać się sprzedaż w kolejnych miesiącach, by zamierzony efekt został osiągnięty? Jakie produkty czy wysiłek jakich działów i konkretnych osób powinny złożyć się na uzyskanie zaplanowanego łącznego wyniku? Jakie to będzie miało znaczenie z punktu widzenia zasobów kadrowych, zakupów materiałów, infrastruktury czy usług zewnętrznych? To tylko podstawowe pytania, na które musimy uzyskać odpowiedź, by nasze zamierzenie miało szansę na realizację.

Wraz ze zdobyciem pewnej wprawy przekonamy się, że prognozowanie nie jest takie trudne, a prognozy będą z czasem coraz dokładniejsze. Wykształcenie nawyku budżetowania bardzo się przyda, gdy przyjdzie nam prowadzić biznes na większą skalę. W praktyce czynność ta jest znacznie ułatwiona dzięki wykorzystaniu modułu budżetowania, dostępnego w ramach pakietów finansowo-księgowych przeznaczonych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Po wprowadzeniu danych prognostycznych do systemu uzyskujemy wyniki finansowe ukazane w układzie porównawczym: dane rzeczywiste, wielkości prognozowane i odchylenie. Rzecz jasna, takie porównanie jest szczególnie przydatne w przypadku danych zdezagregowanych, bo wtedy można szybko określić zarówno siły motoryczne wzrostu firmy, jak i potencjalne zagrożenia.

4. Minimalizacja obciążeń podatkowych

Dlaczego sfera podatkowa i relacje z aparatem skarbowym są tak ważne w prowadzeniu biznesu? W odpowiedzi można przytoczyć dwa argumenty:

- ▶ Łączne obciążenia firm, w wyniku zobowiązań podatkowych i quasi-podatkowych są bardzo duże. W pewnych okolicznościach można tak zaplanować realizowane transakcje i przedsięwzięcia, by działając zgodnie z prawem, zmniejszyć łączne obciążenia.



To nie będzie historia z happy endem. Bohater? Niewielka firma z Gdańska, która dlatego pozostała niewielka, bo fiskus zagiał na nią parol.

Ryszard Banach ustawia na stole 46 pękatych segregatorów: bilans zmagarów z III Urzędem Skarbowym w Gdańsku.

— To segregatory pełne żalu — mówi podniośle, z goryczą.

W nich tkwi cała historia zmagarów Amberfilmu z fiskusem. A w tym żółtym – ponad 40 błędnych decyzji III US, które uchylili izba skarbową lub Naczelny Sąd Administracyjny. W dokumentach skupił ich więcej, ale te akurat przypadki są kwintesencją urzędniczego nieprofesjonalizmu – a może zjadłości. Jak to możliwe, by jeden organ skarbowy w ciągu 6 lat (1996–2002) wydał aż tyle chybionych decyzji wobec jednego podatnika?!

Kłopoty zaczęły się w 1995 roku, gdy Amberfilm wygrał w NSA sprawę przeciwko III Urzędowi Skarbowemu w Gdańsku. Poszło o zwrot wadliwie naliczonego podatku – za sprowadzone rok wcześniej magnetowidy i kamery. Urząd celny omyłkowo sklasyfikował te urządzenia, przez co naliczył za wysoki podatek VAT i akcyzę. Wygrana przed NSA oznaczała, że urząd skarbowy musi zwrócić firmie nadpłacone podatki (30 tys. zł) i – dodatkowo – 20 tys. zł odsetek.

Fiskus – i owszem – podatek zwrócił, ale o odsetkach „zapomniał”. A do firmy – znacznie częściej niż zwykle – zaczęły zaglądać kontrole skarbowe. Niekiedy pojawiały się jedna po drugiej i sprawdzanie ciągnęło się tygodniami. Bywało, że w Amberfilmie przebywały jednocześnie dwie: z III Urzędu Skarbowego i z Urzędu Kontroli Skarbowej.

Mimo że sąd uchylił większość decyzji III US, na efekty – zwrot pieniędzy – Amber musiał długo czekać. Banach, już terminowo i rzetelnie, wносił odwołania od kolejnych decyzji fiskusa, które trafiały do sądu.

Co z tego, skoro wzmożone kontrole sprawiły, że III US naliczył Amberowi prawie 300 tys. zaległości podatkowych (sumę gigantyczną jak na skalę firmy, której obroty nie przekraczały wówczas 4 mln zł). To z kolei doprowadziło do zajęcia przez komornika firmowego konta i obciążenia hipoteki domu, w którym mieściły się studia Amberfilmu. Firma niemal z dnia na dzień utraciła płynność finansową.

Zamierzaliśmy się dowiedzieć, czy i kto poniósł konsekwencje za postępowanie wobec Amberfilmu. Niestety, nikt nie chciał się nawet wypowiedzieć...

J. Konikowski, *A jednak się kręcił*,
„Puls Biznesu” 25 czerwca 2004.

- ▶ Organy aparatu skarbowego mogą podważyć nie tylko nasze bieżące rozliczenia podatkowe, ale także te sprzed kilku lat. Dodatkowe obciążenia finansowe wraz z karami i odsetkami za zwłokę od zaległości podatkowych, mogą w skrajnym przypadku przekroczyć możliwości finansowe firmy i przyczynić się do jej bankructwa.

O tym, że podatki źle się kojarzą z przedsiębiorczością, nie ma potrzeby przekonywać. W przewidywalnej przyszłości podatki są nieuchronne i dlatego musimy sobie z nimi radzić⁵. Wokół dążenia przedsiębiorców do zmniejszania obciążeń podatkowych występuje wiele nieporozumień. Po pierwsze niesłusznie miesza się takie działania z unikaniem opodatkowania, podejmując czynności niezgodne z prawem. Po drugie często zapominamy, że dla przedsiębiorstwa obciążenia podatkowe są kosztem takim samym, jak na przykład koszty energii, biurowe, osobowe, więc działanie w celu minimalizacji obciążeń podatkowych jest obowiązkiem właścicieli i kadry kierowniczej firmy. Wyobraźmy sobie sytuację spółki, która wykazuje rentowność netto (tj. po uwzględnieniu skutków podatkowych) znacznie niższą od konkurencji. Poglobiona analiza wykazuje, że główną przyczyną tego jest stosowanie przez firmy konkurencyjne odmiennej strategii podatkowej, która pozostając w zgodzie z prawem, pozwala na zmniejszenie obciążeń. W takim przypadku udziałowcy mogą mieć uzasadnione pretensje do zarządu spółki o niezachowanie właściwej staranności i o brak profesjonalizmu w zarządzaniu. Często można spotkać się z traktowaniem dążenia do zmniejszenia obciążeń podatkowych jako działania nieetycznego czy wręcz z oczekiwaniem, by przedsiębiorcy płacili podatki większe niż przewidziane prawem. Jest to oczywiste nieporozumienie.

Na wstępie warto zwrócić uwagę na gamę obciążeń podatkowych i quasi-podatkowych, bezpośrednio bądź pośrednio dotyczących przedsiębiorców:

- ▶ podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)
- ▶ podatek od dywidendy wypłacanej udziałowcom (akcjonariuszom)
- ▶ opodatkowanie dochodów z działalności gospodarczej w ramach PIT (na zasadach ogólnych bądź według stawki liniowej)
- ▶ podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)
- ▶ ZUS
- ▶ VAT
- ▶ akcyza, cło, podatki i opłaty lokalne, podatek od czynności cywilnoprawnych.

⁵ Na pocieszenie warto dodać, że na tle innych krajów, podatki nie są w Polsce ani szczególnie wysokie, ani zbyt skomplikowane. W ostatnich latach nastąpiło stopniowe ucywilizowanie tej dziedziny i zwłaszcza w porównaniu z początkiem lat 90. ubiegłego stulecia sytuacja uległa wyraźnej poprawie.

Przy większości form opodatkowania pole manewru dla przedsiębiorcy jest niewielkie, zakładając, że chcemy działać zgodnie z obowiązującym prawem. Podejmując działalność określonego rodzaju bądź konkretnej czynności, obowiązani jesteśmy z mocy prawa naliczać i odprowadzać podatki według określonych stawek. Możliwości manewru istnieją natomiast w dwóch podstawowych sferach:

- ▶ wyboru formy opodatkowania
- ▶ odpowiedniego zaplanowania przebiegu transakcji gospodarczych, pozwalającego uzyskać jak największy efekt netto (zysk po odliczeniu należnych podatków).

4.1. **Opodatkowanie działalności gospodarczej prowadzonej jednoosobowo bądź w spółkach osobowych**

W przypadku działalności gospodarczej jednoosobowej lub w ramach spółek osobowych, w grupie podatków dochodowych mamy do czynienia wyłącznie z podatkiem od osób fizycznych (PIT). Oznacza to, że spółki nie są podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych, natomiast wspólnicy mają obowiązek rozliczyć się indywidualnie, proporcjonalnie do udziałów w spółce. Jest to konstrukcja odmienna od innych obciążeń podatkowych (np. VAT), gdzie obowiązek podatkowy ciąży na spółce.

Dla działalności gospodarczej prowadzonej przez jedną osobę możliwe są różne formy opodatkowania, a stosowne decyzje dotyczą następujących kwestii:

- ▶ czy korzystać z dostępnych dla pewnych rodzajów i przy ograniczonej skali działalności uproszczonych form opodatkowania podatkiem dochodowym (karta podatkowa, ryczałt ewidencjonowany)
- ▶ jeśli nie korzystamy z form uproszczonych, czy zdecydować się na podatek liniowy w wysokości 19% czy też pozostać przy progresywnej skali opodatkowania PIT.

Uproszczone formy opodatkowania

Rozważając uproszczone formy opodatkowania, warto zacząć od sprawdzenia, czy są one możliwe do zastosowania przy planowanej skali i rodzaju działalności gospodarczej. Z karty podatkowej na przykład, która nie wymaga żadnej sprawozdawczości dla celów podatkowych, można korzystać tylko w określonych rodzajach działalności, głównie w rzemiośle (szewcy, piekarze, kominiarze itp.). Dla młodych adeptów biznesu planujących interesy na większą skalę karta podatkowa nie będzie mogła być zastosowana.

Większe możliwości daje tzw. r y c z a ł t e w i d e n c j o n o w a n y. Może on być stosowany dla działalności o przychodach nieprzekraczających 250 tys. EUR. W przypadku ambitniejszych przedsięwzięć można

rozważyć tę formę w początkowej fazie funkcjonowania firmy. Zaletą ryczałtu jest prosta forma rozliczenia z fiskusem. Podatek jest naliczany od przychodów, co eliminuje potrzebę prowadzenia księgowości – wystarcza prosta ewidencja przychodów. Z tego względu ryczałt ewidencjonowany pozostaje podstawową formą opodatkowania polskiego small businessu. W szczytowym okresie (w 1994 roku) liczba podatników korzystających z tej formy przekraczała 1,2 mln. Teraz obserwujemy spadek atrakcyjności tej formy, na co złożyło się kilka przyczyn:

- ▶ Ryczałtowcom odebrano możliwość wspólnego rozliczenia podatku z małżonkiem.
- ▶ Naliczenie podatku od obrotu w sposób naturalny skłania do stosowania tej formy w takich działach wytwórczości, jak handel i usługi, gdzie rentowność jest stosunkowo wysoka. Niestety fakt ten został dostrzeżony przez fiskusa i w efekcie niektóre działalności, jak na przykład prowadzenie aptek, kantorów, usługi prawnicze czy architektoniczne, nie mogą korzystać z tej formy, a dla innych stawka podatku jest stosunkowo wysoka – 17% lub 20% (tzw. wolne zawody).
- ▶ Kolejny cios zryczałtowanej formie opodatkowania zadano, wprowadzając w 2004 roku 19-procentowy podatek liniowy PIT. Zwłaszcza w przypadku działalności opodatkowanych wyższym podatkiem zryczałtowanym, przewaga podatku liniowego naliczanego od dochodu (przychód minus koszty) jest oczywista. Jednak w pewnych sytuacjach ryczałt może być atrakcyjny, co ilustruje poniższy przykład liczbowy:

Firma X prowadzi działalność handlową, specjalizując się w obrocie towarami pozwalającymi realizować wysoką marżę. Przy rocznych obrotach rzędu 1 mln PLN (poniżej pułapu 250 tys. EUR), całkowite koszty działalności wynoszą 500 tys. PLN. W takim przypadku zryczałtowany podatek (3% od obrotu) będzie wynosił 30 tys. PLN, podczas gdy w wariantcie 19-procentowego podatku liniowego podatek wynosiłby 95 tys. PLN.

Podatek liniowy czy opodatkowanie na zasadach ogólnych?

Proste porównanie stawek – z jednej strony 19%, a z drugiej 19%, 30% i 40% – wskazywałoby na oczywistą przewagę podatku liniowego. Tak jednak nie jest, gdyż wybór tej formy oznacza automatycznie utratę:

- ▶ możliwości skorzystania z kwoty wolnej od podatku
- ▶ możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem
- ▶ możliwości skorzystania z określonych ulg.

Rzecz jasna, przywileje te mają dla indywidualnego podatnika konkretny wymiar. W efekcie opcja podatku liniowego staje się atrakcyjna dopiero po przekroczeniu pewnego poziomu dochodów z działalności gospodarczej. Jeśli nie mamy możliwości skorzystania ze wspólnego opodatkowania i skorzystania z ulg, wówczas próg ten wynosi (w realiach podatkowych 2008 roku) ok. 44 tys. PLN w skali rocznej. Mając możliwość wspólnego opodatkowania z małżonkiem i zakładając jego zerowe dochody, przejście na liniową formę opodatkowania byłoby opłacalne dopiero po przekroczeniu 89 tys. PLN rocznych dochodów z działalności gospodarczej. Oszacowanie efektu utraty możliwości skorzystania z ulg i odliczeń musi uwzględniać indywidualną sytuację podatnika, jego uprawnienia do korzystania z rozmaitych ulg, a także kontynuacji korzystania z ulg już zlikwidowanych. W sumie, biorąc pod uwagę stopniową eliminację kolejnych ulg w polskim systemie podatkowym, można oszacować, że po przekroczeniu pułapu dochodów 100 tys. PLN rocznie należałoby przejść na liniową formę opodatkowania, nawet licząc się z utratą wszystkich przywilejów podatkowych.

Warto zwrócić uwagę na bardzo istotną zaletę liniowej formy opodatkowania. Dokonując wyboru tej formy, już na początku roku wprowadzamy element pewności o kształtowaniu się jednej z ważniejszych pozycji kosztów firmy, jaką jest podatek dochodowy. O zaletach takiej sytuacji mogą się przekonać przedsiębiorcy, którzy nie zdecydowali się na podatek liniowy, a którym interesy w trakcie roku poszły znacznie lepiej, niż przewidywano. Wtedy natychmiast wpadają w podatkową pułapkę sukcesu, tzn. w najwyższy 40-procentowy próg opodatkowania dochodów, a przejście na korzystniejsze, liniowe opodatkowanie możliwe jest dopiero od następnego roku kalendarzowego.

4.2. Opodatkowanie w ramach spółki kapitałowej

Jak wykazywaliśmy w rozdziale V, w polskim systemie podatkowym dochody wypracowane w spółkach kapitałowych są opodatkowane łącznie znacznie wyżej w porównaniu z działalnością gospodarczą czy spółką osobową. Równocześnie spółki kapitałowe nie mają możliwości wyboru formy opodatkowania. Zysk spółki podlega opodatkowaniu według 19-procentowej stawki CIT. Pozostała część zysku może być wypłacona w formie dywidendy, ale wtedy kolejny raz podlega opodatkowaniu w wysokości 19%, także gdy wspólnicy reinwestują otrzymane zyski w spółce. W efekcie fiskus zabiera łącznie 34,4% wypracowanego przez spółkę zysku, pozostawiając udziałowcom jedynie 65,6%. W Polsce wspomniana różnica w stopie podatkowej jest szczególnie duża w porównaniu z innymi krajami, bo sięga 15,4% (34,4% dla spółek kapitałowych wobec 19% dla działalności gospodarczej prowadzonej samodzielnie bądź w ramach spółki osobowej)⁶.

⁶ Szerzej na ten temat patrz Cieślak, 2005.

Czy zatem możliwe są w przypadku spółek kapitałowych działania pozwalające na zmniejszenie obciążeń podatkowych i czy istnieje tu jakieś pole manewru? W praktyce pewne pole manewru istnieje, gdy udziałowcy spółki uczestniczą bezpośrednio w prowadzeniu biznesu, wchodząc w skład zarządu lub rady nadzorczej, są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub na podstawie umowy-zlecenia. Otrzymane przez nich wynagrodzenia można potraktować jako szczególną formę wypłaty zysku, przy czym wypłaty te, stanowiąc koszt dla spółki, obniżają poziom jej zysku, a w efekcie podstawę do opodatkowania. Konieczność realizacji zysków w takiej właśnie formie wynika z obiektywnej potrzeby, ponieważ wspólnicy, ponosząc wydatki na utrzymanie własnej rodziny, nie mogą czekać na dywidendę, która pojawi się kilka miesięcy po zamknięciu roku obrotowego.

Zilustrujemy to następującym przykładem liczbowym:

Firma zorganizowana w formie spółki z o.o. jest własnością czterech wspólników, z których każdy ma 25% udziałów. Wszyscy uczestniczą w prowadzeniu spółki, pełniąc funkcję członka zarządu. Prognoza na najbliższy rok zakłada osiągnięcie zysku brutto w wysokości 400 tys. PLN. Możliwe warianty wypłaty z zysku, rozpatrywane przez właścicieli, to:

- ▶ wypłata w formie dywidendy
- ▶ wypłata w formie wynagrodzenia członka zarządu
- ▶ wariant mieszany.

Ponieważ wypłata w formie dywidendy implikuje efektywne opodatkowanie w wysokości 34,4%, stąd wynagrodzenie członka zarządu opodatkowane stawką 18-procentową i 30-procentową jest korzystniejszą formą wypłaty. Powyższa kalkulacja nieco się komplikuje, jeśli w rozliczeniu uwzględnimy obciążenia ZUS, które obowiązują w przypadku zatrudnienia członka zarządu na podstawie umowy o pracę bądź zlecenia. Składek ZUS nie można traktować jednoznacznie jako obciążenie podatkowe bo, do pewnego poziomu, przekładają się na wyższe świadczenia emerytalne w przyszłości. Jednak ich uwzględnienie w analizie porównawczej, zarówno obciążeń dla członka zarządu, jak i dla pracodawcy powoduje, że w wypłata zysku w formie dywidendy staje się nieco bardziej korzystna (dochody wypłacane w formie dywidendy nie podlegają ZUS).

Powyższy przykład nie sugeruje, że wypłata w formie wynagrodzenia członka zarządu oznacza przejadanie zysku. Mogą one przecież wrócić do spółki w formie podwyższonego kapitału w taki sam sposób, jak w przypadku wypłaconych dywidend. Natomiast poczynione oszczędności na podatkach zwiększyłyby pulę środków do dyspozycji firmy.

Warto zwrócić uwagę, że obowiązujący system podatkowy może skłaniać do działań nieracjonalnych z punktu widzenia reguł prowadzenia biznesu. Procedura wypłaty zysku w formie dywidendy jest odzwierciedleniem zdrowej zasady, w myśl której wspólnicy czerpią korzyści z prowadzenia biznesu w ramach spółki dopiero po zaspokojeniu wszystkich innych interesariuszy. Co więcej, postępowanie zgodne z kalkulacją finansową może niekorzystnie wpłynąć na ocenę sytuacji spółki, odzwierciedlonej w jej sprawozdaniach finansowych. Zwiększone wypłaty na rzecz udziałowców w formie wynagrodzeń członków zarządu, wynagrodzenia na podstawie umowy o pracę czy w innych formach będą obniżać zysk, a tym samym dawać błędne sygnały o rentowności i kondycji finansowej spółki. W efekcie ostateczne decyzje będą musiały być rozsądnym kompromisem między kalkulacją stricte finansową a potrzebą kształtowania właściwego wizerunku finansowego spółki.

4.3. Opcje dotyczące opodatkowania VAT

W zakresie podatku VAT pole manewru przedsiębiorcy, jeśli nie brać pod uwagę rodzajów działalności zwolnionych z VAT, jest ograniczone. Przed rozpoczęciem działalności gospodarczej każdy podmiot ma obowiązek zarejestrowania się jako podatnik VAT. Przewidziany ustawowo pułap obrotów zwalniający z tego obowiązku 10 tys. EUR jest z perspektywy ambitniejszych przedsięwzięć zbyt niski. Przekroczenie tego progu rodzi automatycznie obowiązek podatkowy, a brak rejestracji nie pozwala na odliczenie podatku VAT od zakupionych towarów i usług. Ważny jest także negatywny sygnał, który wysyła firma na rynek przy braku rejestracji VAT, eksponujący status bardzo małego podmiotu, dopiero rozpoczynającego działalność.

Warto natomiast skorzystać z uproszczeń w systemie rozliczenia podatku VAT dla tzw. małych podatników, których obroty nie przekraczają w skali rocznej 800 tys. EUR. Mogą oni, składając stosowne deklaracje:

- ▶ wybrać kwartalny cykl rozliczenia VAT, zamiast standardowego miesięcznego
- ▶ wybrać tzw. metodę kasową, czyli rozliczać VAT od faktur zapłaconych, zamiast od faktur wystawionych i otrzymanych w konkretnym okresie rozliczeniowym.

Te ułatwienia mogą być szczególnie cenne w pierwszym etapie działalności ze względu na nierytmiczność sprzedaży. Kwartalny system rozliczeń pomoże uniknąć sytuacji, w których w jednym miesiącu musimy zapłacić wysoki VAT, a w następnym notujemy nadpłatę. Z kolei przyjęcie metody kasowej pozwala przynajmniej częściowo wyeliminować ryzyko utraty płynności przez młodą firmę, która ma kłopoty z wyegzekwowaniem

należności od odbiorców. Jednak podejmując stosowne decyzje dotyczące uproszczonych form rozliczeń, musimy mieć świadomość pewnej inercji tych rozwiązań. Przykładowo, powrót do rozliczenia w cyklu miesięcznym będzie możliwy dopiero po zakończeniu czterech cykli rozliczenia kwartalnego, a więc po roku.

4.4. Planowanie podatkowe

Pod pojęciem planowania podatkowego rozumiemy działania prowadzone zgodnie z obowiązującymi przepisami w celu minimalizacji obciążeń podatkowych dla firmy. Określenie „planowanie” ma tu bardzo istotne znaczenie. Chodzi bowiem o to, by ocenić potencjalne implikacje podatkowe przed podjęciem konkretnych działań i tak dostosować planowane działania i procesy, by uzyskać optymalny efekt mierzony zyskiem netto (po opodatkowaniu).

Kiedy planowanie podatkowe przynosi największe efekty, mierzone efektywnym, a zarazem bezpiecznym zmniejszeniem obciążeń podatkowych? Znaczące oszczędności uzyskuje się w firmach prowadzących działalność na większą skalę, realizujących zróżnicowane operacje o dużym stopniu skomplikowania, fuzje, przejęcia, sprzedaż, zakup udziałów i akcji, inwestycje w środki trwałe itp. Szczególne pole do działania stwarzają także operacje międzynarodowe ze względu na odrębne i zróżnicowane jurysdykcje podatkowe. W normalnej działalności handlowej, produkcyjnej czy usługowej pole manewru dla optymalizacji obciążeń podatkowych jest znacznie mniejsze, co nie znaczy, że należy je lekceważyć. Z pewnością punktem wyjścia do optymalizacji podatkowej będzie wybór najbardziej efektywnej formy opodatkowania, o czym była mowa w poprzedniej części tego rozdziału.

Sposoby zmniejszenia obciążeń podatkowych w wyniku planowania podatkowego są bardzo różnorodne i mogą być zastosowane jedynie po szczegółowej analizie sytuacji firmy. Dlatego możemy wskazać jedynie na podstawowe reguły rozsądnej polityki podatkowej:

- ▶ Nie płać podatków, jeśli nie trzeba. Wbrew pozorom taka nadgorliwość nie jest rzadkim zjawiskiem. Wynika ona z braku wiedzy i doświadczenia oraz z obawy przed negatywnymi skutkami ewentualnej kontroli skarbowej.
- ▶ Opóźniać zarachowanie przychodów, przyspieszać zarachowanie kosztów. Jakkolwiek jest to dziedzina szczegółowo regulowana w przepisach podatkowych i dotyczących rachunkowości, występuje tu jednak pewne pole manewru, które można wykorzystać w planowaniu podatkowym.
- ▶ Eliminować nierówności obciążeń podatkowych w czasie. Jeśli na przykład źle zaplanujemy zakupy i sprzedaż towaru,

to w jednym miesiącu będziemy mieć bardzo duży VAT do zapłacenia, a w innym nadpłatę, co jest niekorzystne z punktu widzenia optymalizacji bieżących strumieni gotówki.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na pewne niebezpieczeństwo związane z planowaniem podatkowym. Ponieważ punktem wyjścia do obliczenia podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym są księgi rachunkowe, mamy do czynienia z konfliktem między planowaniem podatkowym a prezentacją sprawozdań firmy na zewnątrz (dla banków, kontrahentów, agend rządowych itp.). Dla celów optymalizacji podatkowej korzystnie jest wykazywać możliwie niski przychód, wysokie koszty i w efekcie – niski dochód do opodatkowania. Dla celów prezentacji zewnętrznej w sprawozdawczości statutowej chcielibyśmy wykazać: duże obroty, dlatego że to świadczy o potencjale rynkowym firmy, niskie koszty, a tym samym duże zyski. Podobnie jak w wielu innych aspektach prowadzenia biznesu w dążeniu do minimalizacji obciążeń podatkowych powinniśmy stosować podejście holistyczne i dostrzegać oprócz korzyści także mankamenty i negatywne implikacje w pozornie odległych sferach funkcjonowania firmy.

Literatura

- Bielewicz A., *Bez systemu ani rusz*. „Gazeta Wyborcza” 13 sierpnia 2005.
Cieślak J., *Stawki jednolite czy rozsądne*. „Rzeczpospolita” 29 czerwca 2005.