

Rola *cash pooling* w efektywnym zarządzaniu płynnością finansową grupy kapitałowej

Leszek Borowiec, Joanna Włoch*

Streszczenie: Cel – ukazanie korzyści wynikających z zastosowania jednej z zaawansowanych strategii zarządzania płynnością, jaką jest *cash pooling* w ramach grupy kapitałowej. Metodologia badania – w ramach artykułu dokonano krytycznego stanu literatury, aspektów podatkowo-prawnych wynikających z ogólnie obowiązujących aktów prawnych oraz dokonano analizy rozwiązań praktycznych stosowanych w wybranych grupach kapitałowych w Polsce. Wynik – w części empirycznej zaprezentowano wyniki analiz rozwiązań struktur *cash-pool*owych jednej z największych (pod względem przychodów) grup kapitałowych w Polsce, która realizuje tę usługę w wiodącym banku na polskim rynku. Oryginalność/Wartość – struktury *cash pool* są innowacyjnym instrumentem zarządzania płynnością i rozwijają się dynamicznie wraz z rozwojem samych grup kapitałowych w gospodarce. Oferta banków w tym zakresie jest ciągle poszerzana o np. usługi *cash pool* walutowego, co wskazuje na zasadność podejmowania tej tematyki zarówno na gruncie teoretycznym jak i praktycznym.

Słowa kluczowe: *cash pool*, płynność finansowa, grupa kapitałowa

Wprowadzenie

W gospodarce światowej można dostrzec przewagę przedsiębiorstw dużych, o zasięgu regionalnym, krajowym czy światowym. Przedsiębiorstwa, wchodzące w skład grupy kapitałowej lub jednostki firm wielooddziałowych, mają zazwyczaj różną sytuację finansową i różny stan środków na ich rachunkach. Często też korzystają one więcej niż z jednego rachunku bankowego, co jest wynikiem dywersyfikacji ich działalności lub rozproszenia terytorialnego oddziałów. Wpływy gotówki występują w oddziałach i przedstawicielstwach zajmujących się głównie sprzedażą. Wydatki środków pieniężnych są związane natomiast z płatnościami realizowanymi w przedstawicielstwach, zakładach produkcyjnych oraz samej centrali, która odpowiada za spłatę zobowiązań z tytułu kredytów, podatków, ubezpieczeń czy wypłat dywidend. Trudno oczekiwać, że wpływy i wydatki gotówkowe będą się bilansować w ramach każdego z rachunków posiadanych przez korporację.

Celem opracowania jest przedstawienie efektywnego sposobu zarządzania płynnością w grupie kapitałowej z wykorzystaniem struktur *cash pool*. Teza artykułu odnosi się do stwierdzenia, że struktury *cash pool* są niezbędnym instrumentem zarządzania płynnością w grupie kapitałowej dla poprawy efektywności wykorzystania środków pieniężnych poszczególnych jej podmiotów. *Cash pooling* jest formą globalnego zarządzania zasobami finansowymi stosowaną przez przedsiębiorstwa wielooddziałowe, podmioty należące do jednej grupy. *Cash pooling* polega na koncentrowaniu środków z jednostkowych rachun-

* dr Leszek Borowiec, mgr Joanna Włoch, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, e-mail: leszekborowiec@wp.pl.

ków (sald) poszczególnych jednostek (rachunki uczestników) na wspólnym rachunku grupy (rachunek główny) i zarządzaniu zgromadzoną w ten sposób kwotą przy wykorzystaniu korzyści skali. Dochodzi wtedy do kompensowania czasowych nadwyżek wykazywanych na części rachunków z przejściowymi saldami ujemnymi, które występują na innych rachunkach.

Najważniejszą korzyścią wynikającą z *cash pooling* jest możliwość minimalizacji na poziomie globalnym kosztów finansowych kredytowania działalności przez wykorzystanie środków własnych grupy, przy jednoznacznej optymalizacji globalnej pozycji finansowej (Zawal-Kubiak 2004). Ponadto dzięki tej usłudze poprawia się wykorzystanie środków finansowych oraz płynność finansowa. Korzyści *cash pooling* są szczególnie widoczne, na przykładzie różnicy między oprocentowaniem depozytów i kredytów na polskim rynku bankowym (tabela 1).

Tabela 1

Salda poszczególnych podmiotów grupy kapitałowej oraz odsetki od środków/debetu na rachunkach bieżących

Firma	Saldo rachunku [tys. zł]	Oprocentowanie roczne	Odsetki za jeden dzień* [zł]
A	+400	1	+10,96
B	-200	12	-65,75
C	-600	12	197,26
D	+200	1	+5,48
Razem	-200	-	-246,57

* Odsetki są liczone dla rzeczywistej liczby dni w roku.

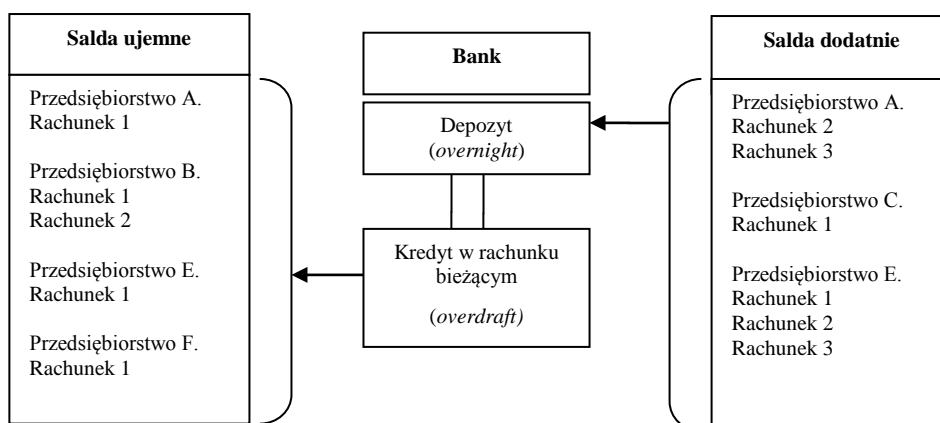
Źródło: opracowanie własne.

Gdyby grupa kapitałowa skorzystała z rozwiązań *cash pooling*, wówczas odsetki byłyby naliczane od salda globalnego, czyli - 200 tys. zł i wyniosłyby - 65,75 zł, co oznacza oszczędność w kwocie 180,82 zł. Warto zwrócić uwagę, że grupa kapitałowa stosująca *cash pooling* może uzyskać korzystniejsze oprocentowanie w zakresie sald dodatnich i ujemnych i wówczas oszczędności będą jeszcze większe.

1. Typy struktur *cash pooling* na rynku polskim

Struktury *cash pooling* aranżowane przez banki dla grup kapitałowych zarówno w Polsce, jak i za granicą, można podzielić na struktury wirtualne oraz oparte na mechanizmie zerowania sald. Struktury oparte na mechanizmie zerowania sald – tzw. *cash pooling* rzeczywisty (*zero-balancing accounts structure* – ZBA). Rozwiązania te oparte są na fizycznym transferze środków pomiędzy rachunkami odrębnych podmiotów prawnych. Najbardziej popularne rozwiązania to takie, w ramach których na koniec każdego dnia roboczego salda zamknięcia na rachunkach bieżących spółek uczestniczących w ZBA są fizycznie sprowadzane przez bank do zera. Na podstawie jasno określonych w umowie *cash pool* tytułów prawnych, bank wykorzystuje salda dodatnie jednych spółek z grupy kapitałowej, by uregulować zadłużenie w rachunkach bieżących innych uczestników usługi *cash pool*. Pozycja netto (saldo netto z grupy wszystkich rachunków bieżących spółek włączonych do usługi) jest odzwierciedlona tylko na jednym rachunku.

W odróżnieniu od struktur ZBA w ramach wirtualnych struktur *cash pool* (*national cash pool structures*) nie dochodzi do żadnych transferów środków pomiędzy rachunkami spółek uczestniczących w rozwiązaniach *cash pool*. Bank, uwzględniając salda zamknięcia na wszystkich rachunkach bieżących oraz pozycję netto całej grupy kapitałowej, nalicza preferencyjne oprocentowanie od zarówno sald ujemnych, jak i sald dodatnich (Dąbrowska 2010: 135).



Rysunek 1. Koncentracja środków – najczęściej stosowana forma *cash pooling*u w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono dodatkowe podtypy struktur *cash pool* w zależności od parametrów usługi określonych w umowie.

Obie opisane powyżej metody posiadają zalety i wady, które należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji oraz wyborze formy kompensacji. Zdarzają się przypadki, w których automatyczny transfer środków uniemożliwia np. źródło przychodów. W obu jednak przypadkach występują problemy ze stworzeniem bezpiecznego i spójnego systemu rozliczania odsetek, organizacji przepływu środków oraz kalkulacji kosztów operacji.

Przed dokonaniem wyboru najbardziej odpowiadającego w danej grupie kapitałowej rozwiązania *cash pooling*u należy jasno określić cele, jakie grupa kapitałowa zamierza osiągnąć dzięki tej usłudze. Jest kilka kluczowych elementów, które odróżnia *cash pooling* rzeczywisty od wirtualnych struktur *cash pooling*u. Podstawowa funkcjonalność, która istnieje w *cash pooling*u rzeczywistym, a nie występuje w *national cash pooling*u, to możliwość korzystania z zasobów wspólnej płynności finansowej – bank uwzględniając salda dodatnie spółek z grupy kapitałowej pozwala spółkom mającym niedobory finansowe na zadłużanie się w rachunkach bieżących. Nie ma na rynku polskim bardziej elastycznych rozwiązań pozwalających na korzystanie ze wspólnych zasobów finansowych grupy kapitałowej – w ramach rzeczywistych struktur *cash pooling*u środki przychodzące na rachunek wybranego uczestnika *cash pooling*u stają się natychmiast dostępne przez pozostałych współuczestników tego rozwiązania. Warto podkreślić, iż istnieje możliwość podwyższenia wspólnych zasobów grupowej płynności finansowej przez przyznanie przez bank kredytu *overdraft* w rachunku wybranej spółki z grupy wybranej spółki z grupy (tzw. *cash pool leadera*) (Dąbrowska 2010: 136).

Tabela 2Typy struktur *cash pool* funkcjonujące na rynku polskim

Struktury oparte na mechanizmie zerowania sald (<i>ZeroBalancing Accounts Structures</i>)	Wirtualne struktury <i>cash pool</i> (<i>National Cash Pool</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – Fizyczne zerowanie sald wykonywane na koniec dnia – Fizyczne zerowanie sald wykonywane o określonej godzinie w ciągu dnia – Fizyczne zerowanie sald wykonywane raz w tygodniu – Fizyczne zerowanie sald wykonywane raz w miesiącu 	Bez fizycznych przeksięgowowań sald pomiędzy rachunkami odrębnych podmiotów prawnych
Struktury jednowalutowe lub wielowalutowe	
Struktury krajowe lub globalne (cross-border)	
<ul style="list-style-type: none"> – Z uczestnictwem wyłącznie rezydentów – Z uczestnictwem rezydentów i nierezydentów – Z uczestnictwem wyłącznie nierezydentów 	
Jednopoziomowe lub wielopoziomowe (kaskadowe)	
Bazujące na saldzie księgowym lub operacyjnym (z uwzględnieniem „daty waluty”)	
Jednokierunkowe lub z operacjami odwracania sald	
Zaaranżowane przez bank lokalny lub bank za granicą	

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono podstawowe podobieństwa i różnice pomiędzy konsolidacją rzeczywistą i wirtualną.

Tabela 3*Cash pooling* rzeczywisty a *cash pooling* wirtualny – podobieństwa i różnice

Cele w obszarze zarządzania wspólną płynnością finansową	<i>Cash POOL</i> RZECZYWISTY (struktury oparte na fizycznych transferach środków pomiędzy rachunkami odrębnych podmiotów prawnych)	<i>Cash POOL</i> WIRTUALNY (bez fizycznych transferów środków pomiędzy rachunkami odrębnych podmiotów prawnych)
Korzystanie z zasobów wspólnej płynności finansowej w ciągu dnia	TAK	TAK
Maksymalizacja przychodów odsetkowych	TAK	TAK, ale mniej efektywna (koszty rezerwy obowiązkowej)
Minimalizacja kosztów odsetkowych	TAK	TAK
Minimalizacja poziomu dostępnych linii kredytowych (spłata wykorzystanych kredytów w ramach procesu końca dnia w usłudze <i>Cash pool</i>)	TAK	NIE
Transparentność zapisów księgowych	TAK, ale bardziej złożony sposób księgowania operacji <i>cash pool</i>	TAK
Obniżenie kosztów i usprawnienie procesu zarządzania wspólną płynnością finansową	TAK	TAK

Źródło: (Kreczmańska-Gogol 2010: 137).

Cash pooling rzeczywisty zwany systemem konsolidacji rachunków bankowych (SKRB), polega na sumowaniu sald rachunków bankowych wszystkich spółek grupy kapi-

tałowej na koniec dnia roboczego i wracanie do stanu pierwotnego następnego dnia roboczego. Operacji towarzyszy fizyczny transfer środków pieniężnych pomiędzy rachunkami odrębnych podmiotów prawnych.

Cash pooling wirtualny, określany mianem systemu konsolidacji odsetek (SKO), działa poprzez matematyczne naliczenie odsetek od skonsolidowanego salda wszystkich rachunków bankowych spółek zaangażowanych w usługę.

Do korzyści wynikających z wdrożenia usługi *cash pool* z punktu widzenia całej grupy kapitałowej, jak i poszczególnych spółek, można zaliczyć (Dłubak 2006; Grzywacz 2006: 65–67);

- obniżenie kosztów i uproszczenie sposobu zarządzania płynnością finansową,
- wzrost konkurencyjności firm, dzięki obniżeniu kosztów działalności spółek grupy kapitałowej,
- zdolność korzystania z zasobów wspólnej płynności finansowej – poszczególne spółki grupy kapitałowej mogą się zadłużyć w rachunku bieżącym, dzięki uwzględnieniu dodatnich sald na rachunkach innych spółek,
- optymalizacja efektu odsetkowego, która polega na codziennym, automatycznym wykorzystywaniu narosłych odsetek przez bank, zastosowaniu wyższego oprocentowania rachunków bieżących oraz pomniejszeniu kosztów finansowania dla firm mających problemy finansowe o marżę banku.

2. Aspekty prawno-podatkowe struktur *cash pooling*

Umowy *cash pooling* niejednokrotnie są przedmiotem interpretacji organów podatkowych. W wydawanych postanowieniach wskazują one, iż usługa ta „(...) polega na koncentrowaniu środków z sald poszczególnych podmiotów wchodzących w skład danej struktury gospodarczej na wspólnym rachunku tej struktury i zarządzaniu zgromadzoną w ten sposób kwotą, przy wykorzystaniu korzyści skali. *Cash pooling* pozwala podmiotom w nim uczestniczącym na równoczesne ograniczenie kosztów odsetkowych (z tytułu zaciągania zobowiązań) i zwiększenie przychodów odsetkowych przy wykorzystaniu zarówno własnych środków danego podmiotu, jak i środków innych podmiotów wchodzących w skład danej struktury” (Kujawsko-Pomorski Urząd Skarbowy (US) w postanowieniu z 17.9.2004 r., ZD/436-3/04; I Wielkopolski US w Poznaniu w postanowieniu z 22.3.2004 r., ZP/443-34/04).

Umowa *cash pooling* do pewnego stopnia przypomina w swym charakterze uregulowaną w polskim prawie umowę pożyczki, jednak nie wyczerpuje istotnych jej znamion. Stosownie do przepisu art. 720 KC (Ustawa z 23 kwietnia 1964...) dający pożyczkę zobowiązuje się przenieść na własność biorącego pożyczkę określoną ilość pieniędzy albo rzeczy oznaczonych co do gatunku, a biorący zobowiązuje się zwrócić tę samą ilość pieniędzy albo tę samą ilość rzeczy tego samego gatunku i tej samej jakości. W operacjach *cash pooling* nie dochodzi do zawarcia umowy pożyczki, ponieważ brak jest zobowiązania do przeniesienia określonej ilości pieniędzy na określony w umowie podmiot. Uczestnik tego typu umowy nie wie, czy środki te zostaną wykorzystane, w jakiej wysokości i przez którego uczestnika. Tym samym nie jest skonkretyzowana druga strona transakcji, jak też jej podmiot, ponieważ źródłem, z którego zostanie zasilony rachunek o saldzie debetowym, jest rachunek zbiorczy, na którym gromadzone są wolne środki wszystkich posiadających je

uczestników umowy *cash pooling*. Co więcej, w umowie *cash pooling*u brak jest swobodnego dysponowania pieniędzmi, co jest elementem koniecznym umowy pożyczki.

Pool leader (podmiot, który odpowiada i zarządza wspólnym rachunkiem, na którym gromadzone są nadwyżki) nie ma możliwości dysponowania otrzymanymi od uczestników umowy nadwyżkami finansowymi jako właściciel, w szczególności nie może nimi rozporządzać w żaden inny sposób, aniżeli wynikające z umowy przeznaczenie ich na kompensowanie niedoborów finansowych innych uczestników. Również postanowienia organów podatkowych potwierdzają, iż „(...) brak jest podstaw do zakwalifikowania tych transakcji jako umów pożyczek, mimo że umowy te zawierają elementy kredytowania jednych podmiotów przez inne” (Kujawsko-Pomorski US w postanowieniu z 17.9.2004 r., ZD/436-3/04; I Wielkopolski US w Poznaniu w postanowieniu z 22.3.2004 r., ZP/443-34/04).

W ramach rozliczeń z tytułu umowy *cash pooling*u należy wyodrębnić następujące czynności wykonywane przez podmioty uczestniczące we wzajemnym porozumieniu:

- przekazywanie środków pieniężnych (nadwyżka = saldo dodatnie) z rachunków technicznych należących do uczestników porozumienia na rachunek główny należący do *pool leader*a;
- przekazywanie środków pieniężnych (niedobór = saldo ujemne) z rachunku głównego należącego do *pool leader*a na rachunki techniczne należące do uczestników porozumienia;
- przekazywanie odsetek z rachunku głównego (nadwyżka = saldo dodatnie) przez *pool leader*a uczestnikom porozumienia;
- przekazywanie odsetek z rachunków technicznych (niedobór = saldo ujemne) na rachunek główny przez uczestników porozumienia;
- zarządzanie głównym rachunkiem bankowym i nadzór nad wzajemnymi rozliczeniami przez *pool leader*a.

Przy założeniu, że umowa *cash pooling*u skonstruowana jest w taki sposób, że dochodzi do rzeczywistych transferów środków pieniężnych pomiędzy kontami, wówczas należy rozpatrzyć kwestie z zakresu podatku dochodowego od osób prawnych. W gospodarkach zachodnich usługa *cash pooling*u wykorzystywana jest w obu wariantach: kompensacji rachunków bankowych oraz kompensacji odsetek, jest uregulowana prawnie (Spirzewski 2006). W Polsce brak dotychczas przepisów w tym zakresie. Z punktu widzenia banku, *cash pooling* to seria powiązanych czynności bankowych, jednakże na gruncie prawa nie jest ona nazwana, dlatego też może być potraktowana jako jedna z czynności cywilnoprawnych określona przepisami, z którą wiążą się określone obowiązki podatkowe.

Brak bezpośrednich odniesień do przepisów prawa powoduje, że banki i podmioty rozważające wykorzystanie *cash pool*a muszą uwzględnić w swojej analizie, czy proponowane mechanizmy *cash pool*a nie niosą zagrożenia złamania przepisów o podatku od czynności cywilnoprawnych („pcc”), dotyczących stosowania cen transferowych, rozliczenia podatku VAT, podatku dochodowego od osób prawnych, a także, czy nie niosą negatywnych skutków „cienkiej kapitalizacji”.

Brak uregulowań prawnych powoduje wątpliwości, a co za tym idzie i ryzyka podatkowe dla podmiotów uczestniczących w *cash pool*u. W systemie kompensacji odsetek brak jest transferów pomiędzy rachunkami odrębnych podmiotów prawnych, co w znacznym stopniu eliminuje, choć nie wyklucza problemów podatkowych, które mogą mieć miejsce w przypadku innych, bardziej skomplikowanych struktur, jakimi są systemy kompensacji rachunków. Brak jasnych przepisów prawnych utrudnia rozwój *cash pooling*u w Polsce. Pierwsza wątpliwość dotyczy opodatkowania podatkiem od czynności cywilnoprawnych.

Co prawda *cash pooling* nie został wymieniony w ustawie z 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Lewicka-Potocka 2006: 342), ale wielu przedsiębiorców obawia się przekwalifikowania tej umowy jako pożyczki, która podlega opodatkowaniu (stawka podatku wynosi 2% kwoty pożyczki) (Brycki 2004). Istnieją argumenty przeciw traktowaniu *cash pooling* jako pożyczki.

W przypadku *national cash pooling* nie dochodzi do przepływu środków finansowych, a to jest warunek konieczny kwalifikacji transakcji jako pożyczki. W pozostałych rodzajach *cash pooling*u rzeczywiste przepływy występują, ale fakt, że na koniec dnia istnieje grupa podmiotów mająca saldo dodatnie i grupa mająca saldo ujemne nie oznacza, że możliwe jest dokładne określenie stron umowy, co jest konieczne do kwalifikacji umowy jako pożyczki. Stanowisko Ministerstwa Finansów (MF) jest niestety inne. Według MF analiza „wariantu konsolidacyjnego” *cash pooling*u wskazuje, że porozumienie takie może zawierać w swej treści przedmiotowo istotne elementy umowy pożyczki, której stronami są poszczególne spółki (Mucha 2004), a więc może podlegać rygorom UoPCC. MF zwraca jednocześnie uwagę, że w pewnych przypadkach umowa pożyczki może być zwolniona z podatku zgodnie z PCC.

Problemy interpretacyjne dostrzegalne są również na gruncie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (Ustawa z dnia 15 lutego 1992...). Zgodnie z zapisami ustawowymi, przychody z tytułu odsetek powstające w wyniku udziału w systemie *cash pooling* należałoby rozpoznawać w momencie ich wpływu na rachunek uczestnika, zaś odsetkowe koszty podatkowe – w momencie ich faktycznego wpływu z rachunku uczestnika (w zależności od zapisów umownych – bądź w chwili odrębnego, określonego co do kwoty, transferu odsetek, bądź w momencie transferu najbliższego salda dodatniego, z którego potrącane są odsetki).

Jedyna wątpliwość w zakresie powstawania przychodów/kosztów odsetkowych wiąże się z określeniem, czy całość kwoty przelewanej na rachunek uczestnika/z rachunku uczestnika ma charakter odsetek (a nie stanowi np. w części transferu sald, który nie miałby charakteru kosztowego/przychodowego). Zalecane jest zatem szczegółowe zdefiniowanie w umowie tytułów dokonywanych transferów między rachunkiem skonsolidowanym a rachunkami uczestników umowy, by nie było wątpliwości, co jest wyłącznie transferem wyrównawczym, a co rzeczywistym transferem odsetek (Burzacka 2010: 256).

3. Korzyści wynikające z wdrożenia struktury *cash pool*

Główne korzyści wynikające z wykorzystania struktury *cash pool*, patrząc z perspektywy zarówno poszczególnych spółek z grupy kapitałowej, jak i całej grupy kapitałowej, to (Dąbrowska 2010: 134):

1) optymalizacja efektu odsetkowego:

- wysoki poziom odsetek otrzymywanych przez spółki mające nadwyżki finansowe (odsetki wyliczane na podstawie stopy WIBOR, bez marży banku oraz koszty rezerwy obowiązkowej); *cash pool* stanowi dla nich lepsze finansowo rozwiązanie w porównaniu z depozytami bankowymi ze względu na: wyższe oprocentowanie oraz automatyczne „inwestowanie” nadwyżek przez bank na koniec każdego dnia roboczego,
- najniższy koszt finansowania dla firm mających niedobory finansowe (odsetki bez marży banku);

- 2) **zdolność korzystania z zasobów wspólnej płynności finansowej** – bank pozwala każdemu uczestnikowi struktury *cash pool* na zadłużenie się w rachunku bieżącym (mimo braku przyznanego typowego limitu kredytowego w tym rachunku) dzięki uwzględnieniu: sald dodatnich na rachunkach bieżących innych spółek z grupy oraz ewentualnego limitu kredytowego przyznanego spółce z grupy kapitałowej;
- 3) **obniżenie kosztów oraz uproszczenie sposobu zarządzania płynnością finansową** – bank jest administratorem kompleksowej usługi *cash pool* – bank na bieżąco monitoruje zasoby wspólnej płynności finansowej grupy i automatycznie sprawdza czy są one wystarczające, by realizować dyspozycje przelewu środków zlecone przez spółki z grupy. Ze strony grupy kapitałowej żadne dodatkowe zaangażowanie w operacje *cash pool* nie jest wymagane;
- 4) **wzrost konkurencyjności firm** – obniżenie kosztów działania grupy kapitałowej oraz poszczególnych spółek;
- 5) **elastyczność rozwiązań** – w zależności od oczekiwań spółek banki mają możliwość zmiany wybranych parametrów struktur *cash pool* (np. limity zadłużenia w rachunku udostępnione na podstawie umowy *cash pool*, poziom naliczanych odsetek, dodanie nowych uczestników do struktury w dowolnym terminie na wniosek firmy) w bardzo krótkim okresie czasu (nawet w ciągu jednego dnia roboczego).

W wyniku konsolidacji dodatnich i ujemnych sald z rachunków poszczególnych uczestników grupy na wspólnym rachunku, niedobory środków u jednych firm są pokrywane nadwyżkami innych. Uzyskują oni kredyty oprocentowane stawką depozytów, co znacznie obniża koszty finansowe.

Korzyści związane z usprawnieniem i ujednoczeniem procedur w zakresie współdziałania finansowego powstają jako efekt ujednoczenia procedur określających współpracę z bankiem oraz standaryzacji i optymalizacji opłat, prowizji bankowych i stóp procentowych oferowanych wszystkim uczestnikom grupy. Zyskują zwłaszcza firmy słabsze, które pozyskiwałyby kredyty na warunkach gorszych niż przy wykorzystaniu efektu skali. Dodatkowe efekty uzyskuje się po zastosowaniu bankowości elektronicznej.

Poprawa płynności finansowej grupy następuje w wyniku centralizacji zarządzania środkami pieniężnymi, a zwłaszcza kontrolowania stanu środków pieniężnych i stanu zadłużenia w bieżącym rachunku bankowym każdego członka grupy kapitałowej oraz dysponowania zasobami pieniężnymi w sposób zapewniający uzyskanie efektów synergii finansowej. Planowanie zapotrzebowania na środki pieniężne na szczeblu grupy pozwala na pozyskanie ich przy najniższych kosztach finansowych.

Pomimo zmniejszenia nominalnego przychodu z marży stosowanie i oferowanie produktów bankowych, których konstrukcja oparta jest na *cash pooling*, wydaje się mieć wiele zalet również z punktu widzenia banku. Do najważniejszych z nich należą przede wszystkim:

- ograniczenie ryzyka związanego z kredytowaniem (sald ujemne pokrywane są środkami zgromadzonymi na innych rachunkach),
- kontrola – znacznej części na rachunkach klienta, który chce optymalizować efekt *poolingu* – koncentruje podstawowe operacje bankowe (bieżące wpływy i płatności) w jego ramach (na rachunkach biorących udział w *nettingu* bądź koncentracji),
- ograniczenie wpływu czasowych nadwyżek środków będących w dyspozycji klienta do innych banków, a także większa siła przetargowa przy oferowaniu innych usług bankowych,

- możliwość ustalenia warunków finansowych, na jakich świadczony jest *cash pooling*, które w znacznym stopniu pokryją utratę potencjalnych przychodów z różnicy oprocentowania pomiędzy depozytami a kredytami,
- podniesienie, przez różnorodność i nowoczesność, atrakcyjności całościowej oferty usług bankowych kierowanej do aktualnych i potencjalnych klientów.

Dla banku zatem organizacja *cash pooling* – pomimo niższych, niż w przypadku usług klasycznych prowizji i marż może w efekcie oznaczać zwiększenie obrotów, obniżenie ryzyka, a dzięki temu również zwiększenie przychodów.

4. Implementacja zasad *cash pooling* na przykładzie wybranej grupy kapitałowej

Usługa *cash pooling* świadczona będzie przez bank na rzecz uczestników z grupy kapitałowej, którzy posiadają w banku bieżące rachunki bankowe. Aby ułatwić codzienne zarządzanie środkami pieniężnymi przez uczestników systemu oraz umożliwić efektywne finansowanie ich bieżących potrzeb w zakresie kapitału obrotowego, bank udziela uczestnikom systemu limitu zadłużenia w ich rachunkach. Limit zadłużenia może być wykorzystywany tylko w drodze wykonania przez bank zleceń płatniczych uczestnika systemu, powodujących powstanie salda ujemnego na jego rachunku. W szczególności limit zadłużenia może być wykorzystany w celu spłaty zobowiązania wobec banku dowolnego uczestnika systemu. Rozliczenia w strukturze będą odbywały się poprzez przeznaczony wyłącznie do tego celu rachunek prowadzony przez bank na rzecz agenta (zwany: „Rachunkiem Pomocniczym Agentą”), będący subrachunkiem rachunku bieżącego agenta (zwanego: „Rachunkiem Głównym Agentą”).

Oferowana przez bank usługa polega na bilansowaniu (zerowaniu) sald na rachunkach bankowych poszczególnych uczestników z wykorzystaniem rachunku pomocniczego agenta. Bilansowaniu nie będzie podlegało saldo występujące na rachunku głównym agenta. Bilansowanie sald na rachunkach bankowych uczestników dokonywane będzie na koniec każdego dnia roboczego. Zgodnie z założeniami struktury, na początku każdego kolejnego dnia roboczego, w ramach struktury będą odbywały się automatyczne transfery zwrotne.

I. Mechanizm zerowania sald

W konstrukcji produktu *cash pool*, na koniec każdego dnia, przewidziane są automatyczne transfery środków pieniężnych pomiędzy rachunkami bankowymi poszczególnych uczestników oraz rachunkami bankowymi agenta. Zgodnie z założeniem struktury, na koniec dnia bank ustali salda na rachunkach poszczególnych uczestników (salda dodatnie lub ujemne) oraz sumę tych sald. Następnie dokonany zostanie automatyczny transfer środków pomiędzy rachunkami pomocniczymi agenta a jego rachunkiem głównym w kwocie odpowiadającej sumie sald uczestników. W przypadku, gdy suma sald uczestników będzie kwotą ujemną oraz wystąpi niedobór środków na rachunku głównym agenta na jej pokrycie, bank udzieli mu kredytu na warunkach ogólnych, do wysokości ustalonego limitu. Natomiast w przypadku sumy dodatniej od ulokowanej na rachunku głównym agenta kwoty, zostaną naliczone odsetki. Po wykonaniu przelewu środków pieniężnych pomiędzy rachunkami agenta, nastąpią automatyczne transfery pomiędzy rachunkiem pomocniczym agenta a rachunkami bankowymi poszczególnych uczestników. Na koniec dnia, po wykonaniu

wszystkich operacji, salda rachunków bankowych poszczególnych uczestników oraz rachunku pomocniczego agenta, będą wykazywać „zero”.

II. Mechanizm odwrócenia transakcji na początku kolejnego dnia roboczego

Zgodnie z założeniami struktury, na początku każdego kolejnego dnia roboczego będą występowały automatyczne transfery zwrotne. Będzie to pierwsza operacja, jaka zostanie w danym dniu wykonana na rachunkach bankowych poszczególnych uczestników oraz na rachunkach bankowych agenta. Po wykonaniu transferów zwrotnych, salda na rachunkach wykazywać będą stany sprzed wykonania operacji w ramach *cash pool* w dniu poprzednim.

III. Alokacja odsetek

Wraz z wstąpieniem w prawa banku i nabyciem wierzytelności, poszczególni uczestnicy będą nabywać również prawo do odsetek od wartości nominalnej nabytych wierzytelności. W trakcie okresu rozrachunkowego, bank będzie wypłacał każdemu uczestnikowi systemu odsetki od salda środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku. Odsetki będą naliczane na bazie dziennej, natomiast ich płatność przez/do poszczególnych uczestników będzie dokonywana jednorazowo w miesięcznym okresie rozliczeniowym w pierwszym dniu roboczym następnego miesiąca. Wysokość odsetek należnych poszczególnym uczestnikom, kalkulowana będzie przez bank. Jednocześnie bank na bazie dziennej, naliczał będzie odsetki debetowe/kredytowe od salda występującego na rachunku głównym agenta. Na koniec okresu rozliczeniowego, bank uznawał będzie rachunek główny agenta kwotą należnych odsetek lub odpowiednio obciążał rachunek główny agenta kwotą odsetek należnych bankowi.

Dodatkowo uczestnicy ponoszą koszt niewykorzystanego a przydzielonego im limitu dziennego. Najpóźniej w trzecim dniu roboczym po zakończeniu okresu rozliczeniowego, uczestnicy zapłacą na rachunek główny agenta kwotę prowizji od niewykorzystanej kwoty limitu dziennego. Zgodnie bowiem z wyżej opisaną procedurą w przypadku, gdy suma sald w strukturze będzie ujemna bank udzieli agentowi kredytu, który na koniec dnia pokryje salda ujemne poszczególnych uczestników. Ze względu na fakt, że agent w celu zabezpieczenia płynności będzie utrzymywał w pogotowiu otwarte linie kredytowe i ponosił z tego tytułu marżę od zaangażowania, ta opłata będzie również obciążać uczestników. Z tytułu świadczenia usługi obsługi struktury *cash pool*, bankowi należne będzie od każdego uczestnika, w tym agenta, wynagrodzenie w postaci miesięcznej prowizji.

IV. Ujawnianie struktur *cash pool* w Sprawozdaniu finansowym wg Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF/MSR)

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF/MSR) nie określają zasad ewidencji rachunkowej do transakcji w ramach struktury *cash pool*. Środki pieniężne pobrane z rachunków uczestników posiadających na koniec dnia nadwyżki finansowe nie spełniają definicji ekwiwalentu środków pieniężnych w myśl MSR 7 „Rachunek przepływów pieniężnych”. Pomimo faktu, że zarówno rachunki uczestników jak i agenta zostają zablokowane po wykonaniu transakcji w strukturze, a odwrócenie tych transakcji z punktu widzenia uczestnika/agenta jest bezwarunkową oraz automatyczną czynnością jaką wykona bank na początku kolejnego dnia roboczego, nie ma wystarczających przesłanek, aby środki pieniężne uczestników klasyfikować jako aktywa pieniężne w banku. Brak możliwości dysponowania nimi do momentu transferów zwrotnych oraz występująca subrogacja powodują, iż ten instrument powinien być traktowany jako krótkoterminowe aktywa finansowe.

we oraz rozpoznawany, ujmowany i prezentowany w myśl MSR 32 „Instrumenty finansowe: ujawnianie i prezentacja” oraz MSR 39 „Instrumenty finansowe: ujmowanie i wycena”. W przypadku uczestników, którzy na koniec dnia wykazali niedobór środków pieniężnych, otrzymane na jego pokrycie środki powinny być traktowane jako krótkoterminowe zobowiązania finansowe wobec jednostek powiązanych, również w myśl MSR 32 oraz MSR 39.

Środki zgromadzone na rachunku głównym agenta lub kredyt zaciągnięty przez agenta w ramach przyznanej linii, zachowują charakter krótkoterminowego depozytu (prezentacja w sekcji inwestycyjnej rachunku przepływów pieniężnych) lub kredytu w rachunku bieżącym (prezentacja w sekcji finansowej rachunku przepływów pieniężnych). Odsetki wyliczone przez bank i zaalokowane na koniec okresu rozliczeniowego, są klasyfikowane odpowiednio jako przychody lub koszty finansowe oraz prezentowane odpowiednio w sekcji inwestycyjnej i finansowej na potrzeby sporządzenia rachunku przepływów pieniężnych.

Informacje dodatkowe powinny zawierać w szczególności:

1. Zobowiązania warunkowe oraz ich wysokość, w związku z solidarną odpowiedzialnością każdego z uczestników do wysokości zgromadzonego w strukturze *cash pool* salda. Zgodnie z zapisami umowy solidarna odpowiedzialność dotyczy całej grupy uczestniczącej w strukturze, w związku z czym fakt ten należy również ujawnić w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym jako zobowiązanie warunkowe grupy.
2. W przypadku uczestników wykazujących na koniec okresu sprawozdawczego saldo dodatnie, informacje w nocie objaśniającej do pozycji „Środki pieniężne” odnośnie kwoty środków pieniężnych uczestniczących na dzień bilansowy w strukturze *cash pool* oraz zmianie ich klasyfikacji na krótkoterminowe aktywa finansowe w jednostkach powiązanych.
3. W przypadku uczestników wykazujących na koniec okresu sprawozdawczego saldo ujemne, informacje w nocie objaśniającej „Zobowiązania krótkoterminowe wobec podmiotów pozostałych” o kwocie zadłużenia w banku, pokrytego ze środków pieniężnych uczestniczących w strukturze *cash pool* oraz zmianie klasyfikacji tego zadłużenia na krótkoterminowe zobowiązania finansowe wobec jednostek powiązanych.

V. Ogólny przykład księgowania w ramach struktury *cash pool*

Na potrzeby zobrazowania transakcji w strukturze kompleksowego zarządzania płynnością finansową w ramach systemu *cash pool* poniżej przedstawiono ogólny przykład księgowy, z następującymi założeniami:

Spółki X, Y oraz Z tworzą grupę kapitałową oraz są uczestnikami struktury *cash pool*, przy czym:

- uczestnik X na koniec dnia korzysta z kredytu w rachunku bieżącym o wartości 500 000 zł,
- uczestnik Y na koniec dnia posiada nadwyżki środków pieniężnych w wysokości 1 000 000 zł,
- uczestnik Z na koniec dnia posiada nadwyżki środków pieniężnych w wysokości 1 500 000 zł,
- uczestnik Z pełni jednocześnie rolę agenta i jego rachunek bankowy jest rachunkiem głównym agenta.

Dodatkowo na potrzeby rozliczeń w strukturze *cash pool* uczestnik Z posiada rachunek pomocniczy;

- każdy z uczestników (w tym agent), udzieli na rzecz banku nieodwołalnego i solidarnego poręczenia za długi każdego z pozostałych uczestników zaciągane w ramach struktury *cash pool* do kwoty zgromadzonego na rachunku salda.

Objaśnienia:

BO – saldo konta przed operacjami w zakresie transferów *cash pool*;

BZ – saldo konta po wykonaniu operacji w zakresie transferów *cash pool*.

Księgowania w strukturze *cash pool* będą następujące:

- Na koniec dnia bank automatycznie wykona operacje:
 - bank ustali saldo dodatnie uczestnika Y (1 000 000 zł) oraz saldo ujemne uczestnika X (–500 000 zł),
 - bank dokona obliczenia kwoty stanowiącej sumę sald uczestników podlegających bilansowaniu/zerowaniu (1 000 000 – 500 000 = 500 000 zł),
 - bank, w oparciu o upoważnienie udzielone przez agenta, dokona transferu środków pieniężnych stanowiących równowartość sumy z rachunku pomocniczego agenta (500 000 zł) na rachunek główny agenta, z wykorzystaniem udostępnionego w rachunku pomocniczym agenta limitu dziennego,
 - na podstawie zgód określonych w umowie, zgodnie z art. 518 p. 1 ust. 3 k.c. bank dokona transferu środków pomiędzy rachunkami uczestników a rachunkiem pomocniczym agenta.

Księgowania u uczestnika Z (agenta) w ciągu miesiąca (ewidencja uproszczona):

130xxx1		130xxx9		25024000	
BO	1 500 000	BO	0		0
1)	500 000	2)	500 000		500 000
BZ	2 000 000	BZ	0		500 000

Kwota	Konto/zapisy Wn	Kwota	Konto/zapisy Ma
+1 500 000 zł +500 000 zł	Konto: Rachunek bieżący (rachunek główny agenta): – BO – Transfer równowartości sumy sald uczestników z rachunku pomocniczego	0 zł –500 000 zł	Konto: Rachunek bieżący (rachunek pomocniczy agenta): – BO – Transfer równowartości sumy sald uczestników na rachunek główny – BZ (debet w rachunku bankowym)
+2 000 000 zł	– BZ	–500 000 zł	
–500 000 zł +500 000 zł 0 zł	Konto: Rachunek bieżący (rachunek pomocniczy agenta): – BO (debet w rachunku bankowym) – Transfer równowartości sumy sald uczestników – BZ	0 zł –500 000 zł –500 000 zł	Konto: Zobowiązania krótkoterminowe wobec uczestników – BO – Transfer równowartości sumy sald uczestników – BZ

- Wn 130xxxx1 – Rachunek bieżący (BH lub Pekao)
Ma 130xxxx9 – Rachunek pomocniczy *cash pooling* (BH lub Pekao)
- oraz odpowiednio
Wn 130xxxx9 – Rachunek pomocniczy *cash pooling* (BH lub Pekao)
Ma 25024000 – Zobowiązania z tytułu *cash pooling* – w ciągu miesiąca – j.pow.

Wpływ na pozycje jednostkowego sprawozdania finansowego:

Kwota	AKTYWA	Kwota	PASYWA
Zwiększenie +500 000 zł	Środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	Zwiększenie +500 000 zł	Krótkoterminowe zobowiązania finansowe wobec podmiotów powiązanych

Księgowania u uczestnika Y:

130xxx1				14524000			
BO	1 000 000	1 000 000	(1)	BO	0		
BZ	0			1)	1 000 000		
				BZ	1 000 000		

Kwota	Konto/zapisy Wn	Kwota	Konto/zapisy Ma
	Konto: Należności krótkoterminowe od uczestnika Z (agenta):		Konto: Rachunek bieżący:
0 zł	- BO	+1.000.000 zł	- BO
+1 000 000 zł	- Transfer salda do struktury <i>cash pool</i>	-1.000.000 zł	- Transfer salda do struktury <i>cash pool</i>
+1 000 000 zł	- BZ	0 zł	- BZ

- (1) Wn 14524000 – Należności z tytułu *cash poolingu* – w ciągu miesiąca – j.pow.
Ma 130xxxx1 – Rachunek bieżący (BH lub Pekao)

Wpływ operacji na pozycje jednostkowego sprawozdania finansowego:

Kwota	AKTYWA	Kwota	PASYWA
Zmniejszenie -1 000 000 zł	Środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	-	-
Zwiększenie +1 000 000 zł	Krótkoterminowe aktywa finansowe w jednostkach powiązanych		

Księgowania u uczestnika X:

130xxx1				25024000			
1)	500 000	500 000	(BO)		0	BO	
BZ	0	0			500 000	(1)	
					500 000		

Kwota	Konto/zapisy Wn	Kwota	Konto/zapisy Ma
	Konto: Rachunek bieżący:		Konto: Zobowiązania krótkoterminowe wobec uczestnika Z (agenta):
-500 000 zł	- BO (debet w rachunku bankowym)	0 zł	- BO
+500 000 zł	- Pokrycie salda ze struktury <i>cash pool</i>	-500 000 zł	- Pokrycie salda ze struktury <i>cash pool</i>
0 zł	- BZ	-500 000 zł	- BZ

- (1) Wn 130xxxx1 – Rachunek bieżący (BH lub Pekao)
Ma 25024000 – Zobowiązania z tytułu *cash poolingu* – w ciągu miesiąca – j.pow.

Wpływ operacji na pozycje jednostkowego sprawozdania finansowego:			
Kwota	AKTYWA	Kwota	PASYWA
–	–	Zwiększenie +500 000 zł	Krótkoterminowe zobowiązania finansowe wobec jednostek powiązanych
		Zmniejszenie –500 000 zł	Krótkoterminowe zobowiązania finansowe wobec podmiotów pozostałych – kredyty i pożyczki

Uwagi końcowe

Struktura kompleksowego zarządzania płynnością finansową podmiotów powiązanych kapitałowo w ramach systemu *cash pooling* to metoda optymalizacji wykorzystania środków zgromadzonych na rachunku bankowym. Celem systemu *cash pooling* jest efektywne zarządzanie przez Uczestników posiadanymi środkami pieniężnymi i limitami zadłużenia oraz poprawa płynności finansowej poszczególnych uczestników systemu jak i całej grupy spółek. Struktura *cash pooling* oparta jest o mechanizm prawny, zdefiniowany w prawie cywilnym jako *subrogacja*, czyli wstąpienie w prawa zaspokojonego wierzyciela poprzez spłacenie cudzego długu agent struktury będzie wstępował w prawa banku z tytułu wierzytelności banku wobec uczestników wykazujących salda ujemne, lub poszczególni uczestnicy wykazujący salda dodatnie będą wstępować w prawa banku z tytułu wierzytelności banku wobec agenta struktury.

Przedsiębiorstwa szukają różnych sposobów poprawy efektywności zarządzania środkami pieniężnymi i minimalizowania ujemnej różnicy, czyli marży banku, która występuje pomiędzy oprocentowaniem wolnych środków na rachunku bieżącym lub nawet lokat, a oprocentowaniem kredytów. Zastosowanie *cash pooling*u pozwala na znaczne zmniejszenie odsetek, opłat i prowizji bankowych, ponieważ zachodzące w jego ramach operacje zamykają się zazwyczaj w jednym banku, a ryzyko kredytowe równoważone jest równoczesnym pokryciem depozytowym.

Potencjalne zastosowanie *cash pooling*u w rozbudowanych organizacjach gospodarczych jest bardzo szerokie. Możliwym jest tworzenie różnego rodzaju kombinacji bilansowania rachunków przedsiębiorstw szczególnie, działających na różnych rynkach, w wielu krajach np.:

- *cash pooling* na rachunkach prowadzonych w jednej walucie,
- bilansowanie rachunków prowadzonych w różnych krajach, w różnych walutach przy zastosowaniu kursów krzyżowych,
- prowadzenie rachunków zbiorczych dla oddziałów w poszczególnych krajach,
- bilansowanie na jednym rachunku stanów rachunków prowadzonych w różnych walutach w ramach jednego kraju (np. rachunek bieżący w PLN, rachunki pomocnicze dla wpływów z eksportu w EUR i USD),
- scentralizowane bilansowanie wpływów w poszczególnych walutach na rachunkach zbiorczych wyodrębnionych dla każdej z walut,
- zastosowanie *subpoolingu*, który polega na tworzeniu grup rachunków, które są bilansowane wieloszczeblowo (np. w ramach kraju, przedmiotu działania, itp.).

Cash pooling pozwala nie tylko na uzyskanie optymalnego wyniku na operacjach finansowych, ale pomaga również w zarządzaniu finansami, raportowaniu i planowaniu. Przy jego zastosowaniu można grupować centralnie i planować wpływy zależne od lokalizacji,

czy typu działalności oraz negocjować i ustalać limity i warunki kredytowania wspólnie dla wszystkich przedsiębiorstw (oddziałów). Ponadto *cash pool* ogranicza koszty transakcyjne i koszty zarządzania finansami, koncentrując je w jednym miejscu i na jednym poziomie w strukturze organizacyjnej.

Literatura

- Brycki G. (2004), *Lepiej nie igrać z fiskusem*, „Rzeczpospolita” nr 27 (6710).
- Burżacka M. (2010), *Cash pooling jako instrument optymalizujący przepływy finansowe przedsiębiorstw*, w: *Współczesne trendy w zarządzaniu i finansach. Teoria i praktyka*, red. M. Godlewska i P. Szczepankowski, VIZJA PRESS&IT, Warszawa.
- Dąbrowska M. (2010), *Cash pool- efektywne zarządzanie wspólną płynnością finansową w grupie kapitałowej*, w: *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. K. Kreczmańska-Gogol, Difin, Warszawa.
- Dłubak M. (2006), *Cash pooling – zaawansowany instrument optymalizujący przepływy finansowe grupy kapitałowej*, „Prawo Przedsiębiorcy” nr 32.
- Grzywacz J. (2006), *Cash pooling w efektywnym zarządzaniu gotówką przez przedsiębiorstwo*, w: *Zarządzanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie – wybrane problemy*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa.
- Kreczmańska-Gogol K. (2010), *Factoring w Polsce 2010. Analiza Rynek Perspektywy*, Difin, Warszawa.
- Kujawsko-Pomorski US w postanowieniu z 17.9.2004 r., ZD/436-3/04; I Wielkopolski US w Poznaniu w postanowieniu z 22.3.2004 r., ZP/443-34/04.
- Lewicka-Potocka S. (2006), *Cash pooling – przydatny instrument w realizacji celów zarządzania płynnością finansową w grupie kapitałowej*, w: *Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, red. P. Szczepankowski, VIZJA PRESS&IT, Warszawa.
- Mucha E. (2004), Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Finansów – z upoważnienia ministra – na ponową interpelację nr 6005 posła Ryszarda Nowaka udzielona dnia 2 lipca 2004 r.
- Spirzewski K. (2006), *Uregulowanie instytucji cash pooling jako instrumentu konsolidacji odsetek na rachunkach bankowych*, Materiały konferencyjne, Warszawa.
- Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, DzU nr 16, poz. 93, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, DzU 2000, nr 54, poz. 654, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych, DzU 2005, nr 41, poz. 399.
- Zawal-Kubiak H. (2004), *Cash pooling – skutki w podatku dochodowym*, „Przegląd Podatkowy” nr 2.

THE ROLE OF THE CASH POOLING IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF CAPITAL GROUP

Abstract: Purpose – show the advantages of using one of the advanced liquidity management strategy, which is the cash pooling within the group. Design/Methodology/Approach – the article was critical of the literature, tax and legal aspects arising from generally applicable laws and an analysis of the practical use in selected groups of companies. Findings – in the empirical part presents the results of analyzes of solutions cash-pool structures of one of the largest groups of companies in Poland that performs this service for a leading bank in the Polish market. Originality/Value – cash pool structures are an innovative instrument for liquidity management and develop rapidly with the development of the same groups of companies in the economy. Banks offer in this area is still growing for services such as foreign currency cash pool, which indicates the validity of making this subject both theoretically and practically.

Keywords: cash pool, liquidity, capital group

Cytowanie

- Borowiec L., Włoch J. (2013), *Rola cash pooling w efektywnym zarządzaniu płynnością finansową grupy kapitałowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 61, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 387–401; www.wneiz.pl/frfu.

