

Dr T. Famulska – adiunkt w Katedrze Finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Podatek jest dla przedsiębiorstwa, tak jak i dla innych opodatkowanych podmiotów, przymusowym świadczeniem na rzecz budżetu państwa albo na rzecz budżetu lokalnego. Świadczenie to ma charakter bezzwrotny, a przedsiębiorstwo nie ma praw do żadnych konkretnych świadczeń ze strony państwa. Podatek, jak wynika z jego istoty, pozostaje zawsze dla przedsiębiorstwa ciężarem. W obecnych rozwiązaniach polskich sam tylko podatek dochodowy wchłaniał w 1990 roku około 37 proc. zysku przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwo może więc tylko teoretycznie pozostać zupełnie bierne wobec nałożonych podatków. W rzeczywistości powstaje w przedsiębiorstwie mechanizm obronny, który zmierza do całkowitego lub częściowego uniknięcia ciężaru podatkowego. Zjawisko ucieczki przed podatkiem zostało ujęte przez niemieckiego finansistę Wilhelma von Gerloffa w prawo narastającego oporu wobec podatków.

podmioty. **Przedsiębiorstwa mogą dokonywać przerwania ciężaru podatkowego:**

- w przód, czyli na nabywców, głównie przez podnoszenie ceny;
- wstecz, na dostawców lub zatrudnionych pracowników, gdy producent zagrożony konkurencją nie może w kalkulować podatku w cenę.

Zjawisko przeczalności jest na tyle powszechne, że w krajach zachodnich powstała tzw. teoria incydencji (2), czyli określania podmiotów faktycznie ponoszących ciężar opodatkowania. Przechalność podatkowa dotyczy nie tylko podatków pośrednich i akcyz, które w założeniu ustawodawcy obciążają konsumentów, ale coraz częściej także podatków od dochodu i innych podatków bezpośrednich.

Podatki stanowią zewnętrzny ogranicznik działalności przedsiębiorstw, a także przedmiot swoistej „strategii”, szczególnie w warunkach rozbudowanych i silnie fiskalnych systemów podatkowych. „Strategia” owa zmierza jednak do przenoszenia nie minimalnego, lecz optymalnego ciężaru podatkowego. Większość podstawowych

– w aspekcie opodatkowania przedsiębiorstwa, dotyczy to zwłaszcza przyjęcia proporcji w zakresie wypłat wynagrodzeń, premii, dywidend, środków przeznaczonych na inwestycje, – świadczeń na cele dobroczynne i inne. Przykładowo, w obecnych rozwiązaniach podatek od ponadnormalnych wynagrodzeń jest silnym ogranicznikiem w tym zakresie;

– w aspekcie opodatkowania dochodów osobistych, głównie rozpatrywane w przedsiębiorstwach akcyjnych, gdzie proporcje pomiędzy wypłatą dywidend a inwestycjami przedsiębiorstw stanowią istotną kwestię przy podziale zysku (4).

**3. Przedsiębiorstwo wobec elementów techniki podatkowej:**

– konieczność rozważenia ewentualnych korzyści finansowych płynących z dostosowania się do oczekiwań ustawodawcy, zarówno w wyborze rodzaju i struktury produkcji, jak i zaopatrzenia i zbytu (stawki, ulgi, zniżki, zwolnienia, progresja i regresja podatkowa i inne elementy motywacyjne w systemie podatkowym).

**4. Ujęcie podatków w „cash flow”**

Teresa Famulska

## „Strategia” podatkowa w przedsiębiorstwie

**Dążenie do uchylecia się od podatków zasadniczo może przyjąć dwie formy.**

1. Obejście podatków bez naruszenia prawa (tax evasion) – co jest możliwe na skutek niedoskonałości prawa podatkowego, albo gdy sam ustawodawca dopuszcza możliwość częściowego uniknięcia podatku, na przykład przy stosowaniu ryczałtu.

2. Unikanie podatków z naruszeniem prawa (tax avoidance) – co oznacza różnego rodzaju oszustwa podatkowe, przykładowo „sprzedaż bez rachunku” czy technika „rachunku bez sprzedaży”, która wiąże się z funkcjonowaniem podatku od wartości dodanej – VAT. Mechanizm VAT umożliwił bowiem uzyskanie odliczeń podatkowych po przedstawieniu przez podatnika rachunków. Metoda ta doprowadziła we Francji do powstania całego „przemysłu” dostawców fałszywych rachunków (1).

Problem unikania ciężaru podatkowego przez przedsiębiorstwa wiąże się także ze zjawiskiem tzw. przechalności podatkowej, czyli przesuwaniami ciężaru podatkowego na inne

decyzji w prawidłowo funkcjonującym przedsiębiorstwie powinna uwzględnić element podatków. Przykładowo, należy rozważyć, także w aspekcie podatkowym, czy korzystniej jest nabyć jakieś urządzenie, czy je wydzierżawić, czy skorzystać z leasingu (3). Jeżeli nabyć, to czy z własnych środków, czy z kredytu; albo czy bardziej opłacalne jest zatrudnienie niezbędnej liczby pracowników, czy korzystanie z usług firm obcych (np. usługi marketingowe, obliczeniowe), czy produkować objęte wysokim podatkiem obrotowym artykuły luksusowe, czy wspierać ulgą wyroby dla dzieci itd.

**„Strategia” podatkowa w przedsiębiorstwie w istotny sposób dotyczy niżej wymienionych problemów.**

**1. Przedsiębiorstwo na rynku finansowym:**

- w aspekcie źródeł zasilania (samofinansowanie, kredyty bankowe, towarowe, emisja akcji, obligacji, leasing),
- w aspekcie kierunków inwestowania finansowego (nabywanie akcji, obligacji, weksle).

**2. Podział dochodu w przedsiębiorstwie:**

i „cash budget”, także analiza terminów płatności poszczególnych podatków i ich związku z płynnością finansową przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy sprzedaż wyprzedza terminy płatności podatkowe z nią związane.

**5. Możliwości wyboru w ramach procedur rozliczeń podatkowych z budżetem państwa i budżetami terenowymi, na przykład stosowana obecnie forma wpłat podatku dochodowego w postaci obligacji państwowych.**

Przedstawione problemy wskazują na znaczenie podatków w przedsiębiorstwie, a także na konieczność aktywnej postawy przedsiębiorstwa wobec rozliczeń z budżetem. Jest oczywiste, że aktywność może przejawiać się tylko bez naruszenia obowiązującego prawa.

Podjęta gruntowna przebudowa gospodarki polskiej, przejście do gospodarki rynkowej – łączące się z prywatyzacją przedsiębiorstw, a tym samym ze zmianą systemu finansowego – oznacza także przekształcenie systemu podatkowego. Postulowana wielokrotnie prostota i jasność systemu podatkowego w praktyce jest trudna do osią-

Józefa Famielec

## Decyzje „make or buy?” w strategii przedsiębiorstwa

Dr Józefa Famielec – Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Decyzje „make or buy?” występują w każdej dziedzinie gospodarki. Często zasadne jest pytanie: „lease or buy?” (pożyczyć, wydzierżawić czy kupić?).

Decyzje „make or buy?” to nie tylko wybór sposobów zasilania, lecz także problem inwestycyjny. Formuluje się nawet tezę, że jeśli własna produkcja materiałów czy też części produkcyjnych musi być dopiero podjęta (to znaczy muszą być pozyskane maszyny i urządzenia oraz niezbędni ludzie), wówczas wybór „make or buy?” pozwala się zredukować do wyboru skali i struktury inwestycji.

### Sytuacje decyzyjne

Konieczność decyzji „make or buy?” występuje stale w przedsiębiorstwie na etapie jego tworzenia, bieżącego funkcjonowania i kształtowania strategii jego rozwoju. Dotyczy to zwłaszcza następujących sytuacji:

- ograniczania działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), w wyniku czego powstają wolne moce produkcyjne (w krótkich i długich okresach);
- zwiększania skali działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), które prowadzi do krótkookresowych lub długookresowych niedoborów zdolności produkcyjnych w niektórych ogniwach procesu produkcyjnego;

Możliwe są trzy zasadnicze sposoby rozwiązania problemu decyzyjnego:

■ jeśli przedsiębiorstwo dotychczas samo wytwarzało odpowiednie materiały lub elementy czy świadczyło usługi, to może kontynuować nadal własną produkcję lub też kupować od obcych producentów rezygnując z własnej produkcji;

■ jeśli przedsiębiorstwo dotychczas kupowało określone materiały, elementy, usługi, to może zakupy te kontynuować lub też podjąć ich wytwarzanie we własnym zakresie;

■ w przypadku nowego zapotrzebowania na określone dobro czy usługi (np. przy tworzeniu przedsiębiorstwa lub zakładu, zwiększania skali produkcji, uruchomienia produkcji nowego lub zmodernizowanego wyrobu) możliwe jest pokrycie tego zapotrzebowania przez własną produkcję albo zlecenie wytwarzania na zewnątrz.

### Podjęcie decyzji „make or buy?”

Proces decyzyjny jest kształtowany przez wiele różnych czynników odnoszących się do przedsiębiorstwa i jego rynku zaopatrzeniowego. Do ważniejszych z nich zaliczyć można:

- rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa,
- kadry przedsiębiorstwa,
- wyposażenie kapitałowe,
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- istnienie odpowiednich dostawców,

- zdolności wytwórcze bazy zaopatrzeniowej,
- stopień rozpoznania rynku zaopatrzeniowego itp.

Podjęcie decyzji „make or buy?” wymaga zastosowania odpowiednich modeli optymalizacyjnych. Nie wystarcza bowiem proste porównywanie kosztów własnej produkcji z ceną zakupu określonego dobra czy usługi. Zresztą i te wielkości są trudne do oszacowania dla dłuższych okresów.

W literaturze polskiej nie są znane modele optymalizacji możliwe do zastosowania w tej dziedzinie. Ramy artykułu nie pozwalają na prezentację tych modeli z literatury zagranicznej. W tabeli 1 zestawiono trzy grupy kryteriów dokonywania wyboru między własną produkcją a zakupem, niezbędnych do uwzględnienia w każdym procesie decyzyjnym „make or buy?”. Pierwsza grupa kryteriów nie daje żadnej alternatywy wyboru, bowiem każde z nich jednoznacznie przesądza o konieczności produkcji u siebie lub też o konieczności zakupu na zewnątrz. Druga i trzecia grupa kryteriów stanowi podstawę wyboru, przy czym część z tych kryteriów można zastosować w odpowiednim rachunku (kryteria mierzalne), pozostałe zaś są trudno mierzalne lub też wcale nie dają się kwantyfikować.

Zastosowanie wymienionych kryteriów wymaga rozróżnienia krótkiego i długiego horyzontu działania przedsiębiorstwa oraz oceny stopnia wykorzystania jego zdolności produkcyjnych. W krótkich okresach analizę mo-

## STRATEGIA PODATKOWA...

gnięcia. Rozwiązania podatkowe w krajach wysoko uprzemysłowionych pozostają trudne i skomplikowane. Przykładowo w Niemczech obowiązuje 39 podatków, z rozbudowanym systemem przepisów szczegółowych, których stosowanie jest wręcz niemożliwe bez doradcy podatkowego. W praktyce, na tysiąc zatrudnionych 5-7 osób zajmuje się administracją lub doradztwem podatkowym (5).

**Projektowane nowe rozwiązania podatkowe w Polsce** zmierzające do wzorców zachodnich, w tym podatek od wartości dodanej i podatek od do-

chodów osobistych, **będą trudne w procedurze naliczania, a równocześnie ze względu na sytuację finansową państwa, wysokofiskalne.** Elementy te wymagać będą od przedsiębiorstw doskonałej znajomości rozwiązań podatkowych, konieczności uwzględniania podatków w planowaniu i prowadzeniu działalności, a niejednokrotnie nawet odrębnego planowania podatkowego (6).

Teresa Famulska

1. Por. P.M.GAUDEMET: *Finanse pu-*

*bliczne*, PWE, Warszawa 1990, s. 532.

2. Por. *Finanse w gospodarce kapitalistycznej*, praca zbiorowa pod red. M.KUCHARSKIEGO, PWN, Warszawa 1986, s. 285.

3. Przykładowo, porównując leasing i kupno nie można jednoznacznie stwierdzić, że z punktu widzenia podatków leasing jest korzystniejszy. Problem ten należy rozstrzygać dla każdego przypadku odrębnie; szerzej M.BERNASCONI: *Leasing: Eine Alternative zum Kredit?*, „Der Organisator”, VII, 1989.

4. Por. R.BREALY, S.MYERS: *Principles of Corporate Finance*, New York 1984, s. 343 i n.

5. K.FRONCZAK: *Polityka podatkowa*, „Życie Gospodarcze” 1991, nr 4.

6. Szerzej por. W.MEIGS, R.MEIGS: *Financial Accounting*, New York 1986, s. 690 i n.