
Klient nie płaci, urząd czeka

*Jak odzyskać gotówkę i przestać płacić podatek od pieniędzy,
których jeszcze nie masz*

Spis treści

Zanim zaczniesz: jak korzystać z tej książki	3
Dla kogo jest ta książka	3
Czego ta książka NIE zastępuje	3
Jak czytać rozdziały podatkowe	4
Dlaczego wszystkie kwoty są w jednym datowanym aneksie	4
Jak zbudowana jest książka	5
Co przygotować przed startem	5
CZĘŚĆ I – ZOBACZ	8
1. Rentowna firma bez pieniędzy na koncie	9
Piątek, 24. dnia miesiąca	9
Zysk to opinia, gotówka to fakt	9
Gdzie dokładnie powstaje luka	10
Dlaczego rentowna firma może upaść	11
Trzy sytuacje, w których luka rośnie najszybciej	11
Pytania do księgowej	12
Koniec próbki	15

Zanim zaczniesz: jak korzystać z tej książki

Ta książka ma jeden cel: **po jej przeczytaniu i wykonaniu kroków widzisz brak gotówki, zanim on nastąpi — i wiesz, jakich legalnych mechanizmów możesz użyć, kiedy klient nie zapłacił.** Nie musisz rozumieć języka ustaw. Musisz umieć wypełnić jedną tabelę, wysłać jedno pismo we właściwym momencie i zadać księgowej właściwe pytanie, zanim podejmiesz decyzję.

Dla kogo jest ta książka

- Prowadzisz firmę B2B zatrudniającą od jednej do pięćdziesięciu osób — usługi, produkcję, budowlankę, IT albo agencję — i wystawiasz faktury z odroczonym terminem płatności.
- Prowadzisz jednoosobową działalność gospodarczą albo spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Różnice między tymi formami są zaznaczone tam, gdzie mają znaczenie.
- Zdarzyło Ci się (albo boisz się, że się zdarzy) stanąć w piątek przed wypłatami bez pieniędzy na koncie — mimo że firma na papierze jest rentowna.
- Nie znasz się na podatkach i **nie chcesz się znać**. Chcesz wiedzieć, co zrobić w poniedziałek i o co zapytać księgową, żeby to ona podjęła decyzję fachową, a Ty — świadomą.

Czego ta książka NIE zastępuje

WAŻNE

Monaltro jest biurem rachunkowym. Nie jest kancelarią prawną ani doradcą podatkowym. Ta książka ma charakter informacyjny i edukacyjny — opisuje, jak działają mechanizmy prawne i podatkowe dostępne wierzycielowi, i przygotowuje Cię do rozmowy ze specjalistą. **Nie rozstrzyga, który mechanizm zastosować w Twojej sytuacji** — tej decyzji nie da się podjąć bez znajomości Twoich ksiąg, umów i historii rozliczeń z konkretnym kontrahentem. Tam, gdzie książka opisuje mechanizm podatkowy, kończy go pytaniem, które zadajesz księgowej — nie rekomendacją, którą masz wdrożyć bez konsultacji.

Ten disclaimer wraca w każdym rozdziale, który dotyczy podatków — nie tylko tutaj. To jest książka o pieniądzach, więc powtarzamy go celowo, zamiast liczyć na to, że zapamiętasz go z pierwszej strony.

Poza tym książka nie zastępuje:

1. **Prawnika** — tam, gdzie sprawa trafia do sądu (rozdział 6) albo gdzie umowa z kontrahentem wymaga indywidualnej analizy klauzul, wskazujemy moment, w którym warto się z nim skonsultować, zamiast pisać pozew za Ciebie.
2. **Biura informacji gospodarczej** — warunki wpisu dłużnika do rejestru (minimalna kwota, minimalny okres opóźnienia) reguluje odrębna ustawa, którą znajdziesz w regulaminie wybranego biura, nie w tej książce.

3. **Instytucji finansowej** — jeśli sięgniesz po faktoring albo kredyt obrotowy (rozdział 10), książka pokazuje, jak policzyć koszt całkowity i jakie pytania zadać, a nie który produkt wybrać — to zależy od oferty, którą dostaniesz na konkretną fakturę.

Jak czytać rozdziały podatkowe

Część II tej książki (rozdziały 4–10) opisuje mechanizmy podatkowe, z których wolno Ci legalnie skorzystać, gdy klient nie zapłacił: ulgę na złe długi, rozliczenie kasowe, wybór metody zaliczek i kilka innych. Każdy z nich ma ten sam schemat, więc zapamiętaj go raz:

1. **Mechanizm działa tak** — opis, jak przepis konstruuje uprawnienie albo obowiązek, z dosłownym cytatem tam, gdzie ma to znaczenie.
2. **Ma zastosowanie, gdy** — warunki, które musisz spełnić, żeby w ogóle wchodzić w grę.
3. **Czy w Twojej sytuacji się opłaca, przesądza księgowa** — bo to ona widzi Twoje księgi, umowy i historię z konkretnym kontrahentem, a Ty ich w tej książce pokazać nie możesz.
4. **Pytanie, które jej zadajesz** — konkretne zdanie, gotowe do wysłania mailem albo powiedzenia na spotkaniu.

Żaden rozdział nie kończy się słowami „wybierz metodę X”. Kończy się pytaniem. To jest konstrukcja tej książki, nie jej niedopatrzenie: przygotowuje Cię do rozmowy, nie zastępuje jej.

Dlaczego wszystkie kwoty są w jednym datowanym aneksie

Nie znajdziesz w rozdziałach 1–12 ani jednej stawki procentowej, ani jednego progu w złotych. To celowe. Progi skali podatkowej, stawki odsetek za zwłokę, limity kwotowe i wysokość składek **zmieniają się — część z nich co roku, część częściej**. Gdyby te liczby były rozsypane po tekście, książka starzałaby się niewidocznie: czytałbyś zdanie sprzed roku, przekonany, że nadal jest aktualne.

Dlatego wszystkie wartości liczbowe, które się zmieniają, są w jednym miejscu — **rozdziale 13, aneksie datowanym**. Każda pozycja aneksu ma cztery pola: wartość, podstawę prawną, datę tekstu ustawy, z którego pochodzi, i datę sprawdzenia. Rozdziały merytoryczne opisują **mechanizm** („obowiązuje próg — jego wysokość podaje aneks”) i zawsze odsyłają do aneksu, zamiast zgadywać, ile ten próg wynosi dzisiaj. Zanim podejmiesz decyzję na podstawie liczby z aneksu, sprawdź datę przy niej — jeśli od premiery książki minął rok, warto ją zweryfikować u księgowej, nawet jeśli sama książka jeszcze się nie zdezaktualizowała.

Jak zbudowana jest książka

Część	Co robisz	Ile czasu
I. Zobacz (rozdziały 1–3)	Widzisz, skąd bierze się różnica między zyskiem a gotówką, mierzysz własną lukę płynności i budujesz jedną tabelę, która pokazuje piątek bez gotówki, zanim nadejdzie.	ok. 60–90 minut na przeczytanie, jedno popołudnie na wypełnienie tabeli
II. Zrób (rozdziały 4–10)	Siedem kroków: od weryfikacji kontrahenta przed wystawieniem faktury, przez warunki umowne i ścieżkę windykacji, po mechanizmy podatkowe i finansowanie luki. Każdy krok ma cel, czas, listę do odhaczenia i pytania do księgowej.	rozłożone na kilka tygodni, wdrażane po kolei
III. Utrzymaj (rozdziały 11–15)	Rytm miesięczny, próg opłacalności automatyzacji, aneks datowany, FAQ i słownik.	1–2 godziny na start, potem stały rytm miesięczny

Ramki, które spotkasz w tekście, mają zawsze to samo znaczenie: **UWAGA** — pułapka, w którą wpada większość firm; **PRZYKŁAD** — liczby wymyślone, na okrągłej, rodzajowej firmie, żeby pokazać mechanizm w działaniu; **WAŻNE** — dosłowny cytat przepisu albo disclaimer, na którym możesz się oprzeć; **WZÓR** — formuła albo fragment gotowy do wykorzystania.

Co przygotować przed startem

Zanim przejdziesz do rozdziału 1, połóż obok siebie trzy rzeczy — potrzebne będą już w rozdziale 3:

- **Listę nieopłaconych faktur** — wystawionych, ale jeszcze niezapłaconych przez klientów. Wystarczy eksport z programu do fakturowania albo zestawienie z księgowości; ma pokazywać kwotę i termin płatności każdej pozycji.
- **Terminarz Twoich własnych płatności** — kiedy w tym miesiącu i w kolejnych dwóch płacisz wynagrodzenia, składki, podatki, czynsz i głównych dostawców. Jeśli tego terminarza jeszcze nie masz spisane w jednym miejscu, rozdział 3 pokaże, jak go zbudować razem z prognozą.
- **Dostęp do salda konta firmowego** — bieżącego stanu, nie historii. Potrzebny jako punkt startowy do prognozy z rozdziału 3.

Jeśli czegoś z tej listy nie masz pod ręką, nie czekaj — rozdział 2 i 3 pokażą Ci dokładnie, skąd te dane wziąć. Ważniejsze jest, żebyś zaczął, niż żeby lista była kompletna od pierwszego dnia.

KLIENT NIE PŁACI, URZĄD CZEKA

KLIENT NIE PŁACI, URZĄD CZEKA

CZEŚĆ I — ZOBACZ

1. Rentowna firma bez pieniędzy na koncie

Piątek, 24. dnia miesiąca

Masz podpisać przelewy wynagrodzeń. Program księgowy pokazuje, że miesiąc zamknie się zyskiem — może nawet ładnym zyskiem, lepszym niż miesiąc wcześniej. Otwierasz konto bankowe. Saldo nie zgadza się z tym, co widziałeś w raporcie. Największy klient, ten, który zamówił najwięcej w sierpniu, wciąż nie zapłacił — termin miał trzydzieści dni temu, minęło już czterdzieści pięć. Dzwonisz do księgowości, żeby zapytać, czy da się coś przesunąć. Odpowiedź brzmi: podatek za sierpień trzeba zapłacić niezależnie od tego, czy ten klient zapłacił, czy nie — bo z punktu widzenia rozliczenia sprzedaż już się odbyła.

To jest scena, która powtarza się w tysiącach firm w Polsce w każdym miesiącu, i nie ma nic wspólnego z tym, czy firma jest dobrze prowadzona. Ma związek z jedną rzeczą, którą większość właścicieli poznaje dopiero w momencie, kiedy już boli: **zysk i gotówka to dwie różne liczby, liczone w dwóch różnych momentach, i żadna ustawa nie obiecuje, że będą się ze sobą zgadzać w tym samym tygodniu.**

WAŻNE

Ten rozdział dotyczy sposobu, w jaki liczy się dochód dla celów podatkowych — opisuje wyłącznie **ogólny mechanizm**, bez podawania konkretnych przepisów i stawek (te, tam gdzie mają zastosowanie, są przedmiotem rozdziałów Części II). Monaltro jest biurem rachunkowym, nie doradcą podatkowym — to, jak dokładnie rozliczana jest Twoja firma, zależy od formy opodatkowania, którą wybrałeś, i ustala to Twoja księgowa.

Zysk to opinia, gotówka to fakt

Zysk (albo dochód, jeśli mówimy w kategoriach podatkowych) to wynik odejmowania: przychody minus koszty za dany okres. To liczba, która **istnieje w księgach z chwilą wystawienia faktury albo wykonania usługi** — niezależnie od tego, czy ktokolwiek już zapłacił. Sprzedałeś usługę z odroczonym terminem płatności? Ta kwota trafia do przychodu tego miesiąca, w którym usługę wykonałeś albo wystawiłeś fakturę — nie tego, w którym klient faktycznie przeleje pieniądze.

Gotówka to co innego. To liczba, która zmienia się dopiero wtedy, kiedy pieniądze **fizycznie wpływają albo wypływają** z Twojego konta. Nie obchodzi jej, kiedy wystawiłeś fakturę. Obchodzi ją tylko to, kiedy bank zaksięgował przelew.

W firmie, która sprzedaje z natychmiastową zapłatą (sklep stacjonarny, gotówka do ręki), te dwie liczby są niemal identyczne — różnica to kilka dni na przelewy kartą. W firmie, która sprzedaje B2B z odroczonym terminem płatności — a to jest dokładnie ten typ firmy, do którego mówi ta książka — te dwie liczby potrafią się rozjechać o tygodnie, a czasem o miesiące.

PRZYKŁAD

Pracownia projektowa (usługi B2B, 8 osób) sprzedaje projekty graficzne i kampanie reklamowe firmom średniej wielkości, z terminem płatności 30 dni.

W sierpniu pracownia wystawiła faktury na łączną kwotę **120 000 zł netto**. Koszty sierpnia — wynagrodzenia, czynsz, materiały, podwykonawcy — wyniosły **90 000 zł** i zostały zapłacone od razu, w tym samym miesiącu.

Zysk księgowy sierpnia: 120 000 zł – 90 000 zł = **30 000 zł**. Na papierze to dobry miesiąc.

Ale sierpniowe faktury z 30-dniowym terminem wpłyną dopiero we wrześniu. To, co realnie wpłynęło na konto w sierpniu, to zapłata za lipcowe faktury — a lipiec był słabszym miesiącem sprzedażowym (firma dopiero rosta), więc na konto wpłynęło tylko **80 000 zł**.

Wynik gotówkowy sierpnia: 80 000 zł (wpływy) – 90 000 zł (wydatki) = **-10 000 zł**.

Firma zarobiła na papierze 30 000 zł, a w kasie ubyło 10 000 zł. Obie liczby są prawdziwe. Opisują dwa różne zjawiska: ile firma jest warta więcej po sierpniu (zysk) i czy ma czym zapłacić w sierpniu (gotówka).

Gdzie dokładnie powstaje luka

Luka między zyskiem a gotówką nie jest błędem księgowym — jest efektem trzech mechanizmów, które działają jednocześnie i w tę samą stronę, kiedy firma sprzedaje z odroczonym terminem płatności.

Pierwszy mechanizm — moment powstania przychodu. W większości sytuacji przychód dla celów podatku dochodowego powstaje z chwilą wykonania usługi albo wystawienia faktury — **nie z chwilą zapłaty**. W praktyce znaczy to, że firma rozpoznaje przychód (i płaci od niego podatek) zanim jeszcze zobaczy pieniądze na koncie. Istnieją mechanizmy, które to zmieniają — pozwalają rozpoznać przychód dopiero po otrzymaniu zapłaty — ale mają swoje warunki i nie są dostępne dla każdej firmy. Opisuje je rozdział 8.

Drugi mechanizm — VAT liczony podobnie. Obowiązek rozliczenia VAT od sprzedaży w większości przypadków powstaje w związku z wykonaniem usługi albo dostawą towaru, a nie w związku z zapłatą. Firma nalicza i często musi odprowadzić VAT od sprzedaży, za którą jeszcze nie dostała pieniędzy. Tu też istnieje mechanizm, który to zmienia dla części podatników — również w rozdziale 8.

Trzeci mechanizm — koszty płyną z inną prędkością niż wpływy. Wynagrodzenia, składki, czynsz i podatki mają **stałe terminy płatności**, niezależne od tego, kiedy Twój klient zapłaci Tobie. Pensje wypłacasz w konkretnym dniu miesiąca. Składki i zaliczki na podatek mają swoje terminy ustawowe. Czynsz płacisz z góry albo z dołu, ale zawsze w tym samym dniu. Żaden z tych terminów nie czeka na to, aż Twój klient ureguje fakturę.

Zestaw te trzy mechanizmy razem, a zobaczysz, dlaczego rosnąca, zdrowa firma bywa w największych tarapatach gotówkowych: **im szybciej rośnie sprzedaż z odroczonym terminem, tym większa jest różnica między tym, co firma już „zarobiła” na papierze, a tym, co faktycznie ma na koncie**. To nie jest paradoks — to jest arytmetyka odroczonego terminu płatności, powtórzona w skali całej firmy.

Dlaczego rentowna firma może upaść

To zdanie brzmi jak sprzeczność, dopóki nie rozłożysz go na dwa różne pytania, które firma musi umieć odpowiedzieć jednocześnie i osobno:

- **Czy firma zarabia?** — na to pytanie odpowiada rachunek zysków i strat, liczony za miesiąc, kwartał albo rok.
- **Czy firma ma czym zapłacić w ten konkretny piątek?** — na to pytanie odpowiada wyłącznie stan konta bankowego i to, co na nie wpłynie i z niego wypłynie w najbliższych dniach.

Firma może odpowiedzieć „tak” na pierwsze pytanie i „nie” na drugie — i to właśnie ta kombinacja prowadzi do upadłości firm, które w statystykach wyglądają na zdrowe. Jeśli w konkretnym tygodniu wydatki, które musisz ponieść (wynagrodzenia, ZUS, podatek, dostawcy z krótszym terminem niż Twoi klienci), przewyższają to, co realnie wpłynie na konto — a nie masz rezerwy ani dostępu do finansowania, które pokryje różnicę — nie masz z czego zapłacić. Nie ma znaczenia, że za trzy tygodnie ta sama faktura wpłynie i miesiąc zamknie się zyskiem. Wynagrodzeń nie płaci się z przyszłego przelewu.

To jest różnica między **wypłacalnością** (czy firma jest w stanie w danym momencie regulować wymagalne zobowiązania) a **rentownością** (czy firma w danym okresie zarabia więcej, niż wydaje). Rozdział 2 pokaże, jak zmierzyć, jak długo trwa u Ciebie ten rozjazd między sprzedażą a wpływem gotówki. Rozdział 3 pokaże, jak zbudować narzędzie, które ostrzega Cię o konkretnym piątku bez gotówki na tyle wcześnie, żeby zdążyć zareagować — zamiast dowiadywać się o nim, otwierając konto w dniu wypłat.

Trzy sytuacje, w których luka rośnie najszybciej

Luka między zyskiem a gotówką jest w każdej firmie sprzedającej z odroczonym terminem — pytanie brzmi tylko, jak duża i jak szybko rośnie. Są trzy sytuacje, w których warto na nią patrzeć uważniej niż zwykle.

Szybki wzrost sprzedaży. To brzmi jak dobra wiadomość i zwykle nią jest — ale im szybciej rośnie sprzedaż z odroczonym terminem, tym szybciej rośnie też różnica między tym, co firma „zarobiła” na papierze w tym miesiącu, a tym, co ma na koncie. Wynika to wprost z arytmetyki z przykładu wyżej: jeśli każdy kolejny miesiąc sprzedajesz więcej niż poprzedni, to wpływy gotówkowe (oparte na sprzedaży sprzed 30, 45 czy 60 dni) zawsze będą mniejsze niż bieżący przychód — bo porównujesz je do mniejszej liczby sprzed miesiąca czy dwóch. Firma, która rośnie zbyt szybko względem swojej gotówkowej rezerwy, może „umrzeć na sukces” — mieć więcej zamówień, niż jest w stanie sfinansować do czasu, aż klienci zapłacą.

Sezonowość. Jeśli Twoja sprzedaż nie jest równomiernie rozłożona w roku (szczyt przed sezonem, zastój po nim), luka gotówkowa kumuluje się w konkretnych miesiącach — zwykle tuż po szczycie sprzedażowym, kiedy faktury z okresu wzmożonego ruchu jeszcze nie wpłynęły, a koszty poniesione na obsługę tego szczytu (nadgodziny, dodatkowi podwykonawcy, większe zapasy) już zostały zapłacone.

Koncentracja u jednego dużego kontrahenta. Jeśli znaczna część Twojej sprzedaży trafia do jednego albo dwóch klientów, to Twoja płynność jest w praktyce uzależniona od tego, kiedy dokładnie oni płacą — nie od tego, co mówi umowa. Duży klient, który płaci systematycznie kilkanaście dni po terminie, nie jest z jego punktu widzenia problemem (dla niego to rutyna negocjacyjna). Dla Ciebie, jeśli ten klient odpowiada za istotną część Twojego miesięcznego przychodu, to samo opóźnienie potrafi przesunąć cały Twój kalendarz płatności.

Żadna z tych trzech sytuacji nie jest błędem w prowadzeniu firmy. Są normalną częścią prowadzenia biznesu B2B z odroczonej terminami. Różnica między firmą, która je bezpiecznie przechodzi, a firmą, która wpada w kłopoty, to nie unikanie tych sytuacji — to **wiedza z wyprzedzeniem**, że nadchodzą, i przygotowana na nie gotówka. Do tego służą rozdziały 2 i 3.

UWAGA

Najczęstszy błąd na tym etapie: patrzeć wyłącznie na wynik miesiąca. Raport z dodatnim wynikiem finansowym nie mówi nic o tym, kiedy te pieniądze faktycznie wpłyną ani czy wpłyną w ogóle przed terminem, w którym musisz zapłacić wynagrodzenia. Rachunek zysków i strat i prognoza gotówki odpowiadają na dwa różne pytania — potrzebujesz obu, nie jednego zamiast drugiego.

Pytania do księgowej

Zanim przejdziesz do rozdziału 2, warto zadać księgowej dwa pytania — nie po to, żeby coś zmienić od razu, tylko żeby wiedzieć, na jakich zasadach rozliczana jest Twoja firma:

- „W którym momencie w naszej firmie powstaje przychód i obowiązek podatkowy w VAT od sprzedaży — z wystawieniem faktury, wykonaniem usługi, czy inaczej?”
- „Czy nasza firma spełnia warunki, żeby rozważyć rozliczenie, w którym podatek nalicza się dopiero po otrzymaniu zapłaty — i co by to dla nas realnie zmieniło?” (Wracamy do tego szczegółowo w rozdziale 8.)

KLIENT NIE PŁACI, URZĄD CZEKA

KLIENT NIE PŁACI, URZĄD CZEKA

Koniec próbki

To był wstęp i pierwszy rozdział. Pełna wersja to **16 rozdziałów**: trzy o zobaczeniu własnej luki — z rozdziałem, w którym budujesz prognozę pokazującą piątek bez gotówki, zanim nadejdzie — siedem kroków od sprawdzenia kontrahenta po sfinansowanie luki, oraz pięć rozdziałów o utrzymaniu porządku, w tym **datowany aneks z wartościami** i rozdział o tym, czego w tej książce świadomie nie ma.

Do tego **11 gotowych dokumentów w plikach DOCX i Markdown**: arkusz prognozy gotówki na trzynaście tygodni, karta kontrahenta z limitem kredytowym, trzy wzory wezwania do zapłaty, nota obciążeniowa, wezwanie z naliczeniem odsetek, ugoda z harmonogramem, katalog zapisów umownych, **zestaw pytań do księgowej** przy każdym mechanizmie podatkowym, arkusz porównania form finansowania, kalendarz terminów i rejestr należności przeterminowanych.

Wszystkie przepisy przywołane w tej książce zostały sprawdzone w tekstach ujednoliconych pobranych bezpośrednio z systemu informacyjnego Sejmu — nie z poradników i nie z pamięci. Rozstrzygnięto przy tym dwie sprzeczności, które krążyły w publikacjach na ten temat, a rzeczy niesprawdzone są w książce nazwane wprost.

Pełna wersja e-booka wraz z załącznikami: <https://sklep.monaltro.pl/>