

Jacek Kulawik

Finansowe cele organizacji gospodarczych

Celem według Krzyżanowskiego [8] jest: „*określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji (systemu), możliwy i przewidywany do osiągnięcia w terminie lub okresie czasu mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania*”. Podobne rozumienie celu znajdujemy również u innych autorów [2]. Na potrzeby zarządzania jest to jednak ujęcie zbyt ogólne. Stąd każdorazowo niezbędna jest konkretyzacja celu w aspekcie jego treści, pożądanego do osiągnięcia rozmiaru oraz czasu, w którym założony rezultat zostanie osiągnięty [5].

W praktyce gospodarczej w zasadzie rzeczą niemożliwą jest wskazanie organizacji, realizujących jeden cel. Najczęściej dąży się do osiągnięcia kilku celów. Wśród nich wymienia się dążenie: do zysku, sprzedaży, opłacalności, zabezpieczenia potencjału organizacji, wystarczającej płynności, zadowalających warunków socjalnych i przestrzegania ustalonych norm etycznych. W związku z powyższym mówi się o celach podmiotów gospodarczych, ich związkach lub systemach celów. Przez te ostatnio wymienione pojęcia rozumie się pewną ustrukturyzowaną przez decydenta liczbę celów, do których realizacji dąży się jednoznacznie [7]. Pomiędzy poszczególnymi celami i grupami występują przeważnie bardzo złożone relacje: komplementarność, konkurencyjność i obojętności [5, 7, 11, 13]. Zadaniem kierownictwa każdego bardziej złożonego podmiotu gospodarczego staje się zatem wypracowanie mechanizmów koordynacji w zakresie celów organizacji. Odbywa się to poprzez ukształtowanie poziomej i pionowej struktury celów (ich hierarchii). W konsekwencji sformalizowany system celów organizacji najczęściej przyjmuje postać piramidy lub inaczej drzewa celów.

Proces strukturalizacji celów w projektowaniu organizacyjnym, przy wykorzystaniu techniki drzewa celów, opiera się na zasadach logiki dedukcyjnej i posługuje się notacją stosowaną w teorii grafów [13]. Nie rozwijając szerzej tego zagadnienia, pragniemy zwrócić uwagę na pewne zasady konstruowania prawidłowego systemu celów organizacji, gdyż mogą być one wykorzystywane również np. przy projektowaniu systemów wskaźnikowych. Zasady te przytaczamy za Sikorskim [13]. System celów powinien być zatem zgodny z:

● **zasadą adekwatności** – oznacza to, że suma

zakresów znaczeniowych celów cząstkowych musi pokrywać się z zakresem znaczeniowym celu ogólnego; zasada powyższa obowiązuje przy kształtowaniu pionowej struktury systemu,

● **zasadą rozłączności** – w tym przypadku chodzi o to, aby zakresy znaczeniowe celów znajdujących się na tym samym poziomie podziału wyraźnie się od siebie oddzielały (nie zachodziły na siebie); zasada rozłączności reguluje zatem poziomą strukturę systemu.

Ponadto przy tworzeniu systemu celów powinno się przestrzegać następujących warunków:

- każdy cel powinien zostać wyczerpująco opisany,
- zakres znaczeniowy i sposób sformułowania celów musi być zgodny z obowiązującymi w danej dziedzinie standardami lub zwyczajami,
- cele muszą być skonkretyzowane co do pożądanego poziomu i czasu realizacji,
- w systemie nie może być celów alternatywnych, tj. takich, których osiągnięcie wyklucza realizację innych celów,
- elementy jednej grupy muszą być wzajemnie porównywalne i możliwe do oceny,
- cały system powinien być elastyczny, czyli powinien umożliwiać wprowadzenie zmian.

Zasadniczo stosować można dwa podejścia w zakresie odzwierciedlania zależności cele – środki: dedukcyjne i indukcyjne [6, 9]¹⁾. Dedukcja, jak wiadomo, polega na logicznym wyprowadzaniu wniosków na podstawie przesłanek (aksjomatów i hipotez). Przy tworzeniu dedukcyjnego systemu celów najczęściej wychodzi się z założenia, że podmiot gospodarczy rentowność traktuje jako najwyższy cel. W dalszej kolejności, za pomocą zależności definicyjno-logicznych i rachunkowych, wyprowadza się związki cele – środki. Tworzenie systemu komplikuje się, gdy celem wyższego poziomu jest cel trudno mierzalny lub też wiązka celów. Z powodu występowania bardzo złożonych zależności pomiędzy różnymi celami, w sytuacji powyższej napotyka się duże trudności w określeniu łańcuchów cele – środki, pozbawionych sprzeczności. Wysoce nierealistyczny wydaje się wówczas postulat, aby w przekroju pionowym utworzony system celów adekwatnie odzwierciedlał strukturę organizacyjną i zapewniał automatyczną koordynację decyzji. Ogólnie zatem można stwierdzić, że dedukcyjny system celów może zawierać tylko abstrakcyjne cele formalne organizacji i dlatego w ograniczonych rozmiarach

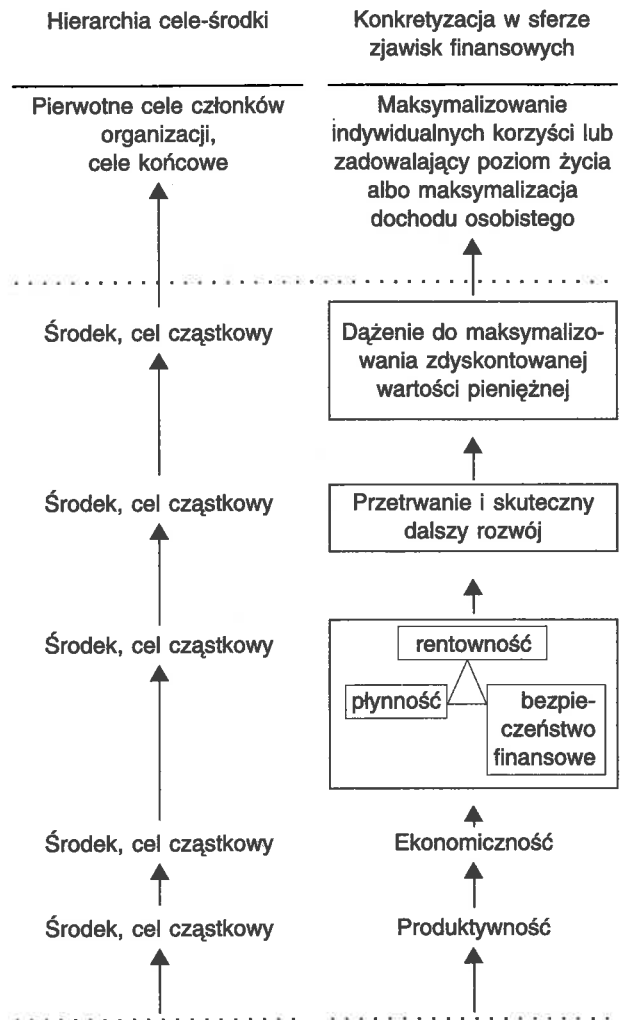


może uwzględniać różnorodność rzeczywistości gospodarczej, tj. doświadczenia i subiektywne sposoby przetwarzania informacji członków organizacji [6].

Indukcyjnie zorientowane systemy celów tworzone są na zasadzie uogólnienia empirycznie zaobserwowanych faktów. W ten sposób pojawia się możliwość odzwierciedlenia w nich pierwotnych celów organizacji oraz uwarunkowanych doświadczeniem wyobrażeń członków organizacji o łańcuchach cele – środki. Równocześnie jednak pojawiają się trudności ze zbudowaniem ogólnie obowiązującego systemu celów. Generalnie zatem podejście indukcyjne nastawione jest na projektowanie systemów celów, dostosowanych do konkretnych warunków podmiotu gospodarczego. Według Heinena [6], podejście to jest efektywniejsze niż dedukcyjne, a można to w pewnych warunkach sprawdzić za pomocą symulacji. Jednak także i w tym przypadku należy przestrzec przed iluzją stworzenia „optymalnego” systemu celów.

Punktem wyjścia projektowania dowolnego systemu celów organizacji jest rozpoznanie dążeń i wartości jej członków (właściciele, kierownictwo i pracownicy) oraz dominującego w danym społeczeństwie systemu ekonomicznego, czyli pierwotnych celów ludzi, organizacji i gospodarki. Dążenia ludzi i wyznawane przez nich wartości oraz mechanizm funkcjonowania gospodarki powodują zróżnicowany stosunek do pożądanego osiągnięcia celów. Mówimy w związku z tym o zróżnicowanej użyteczności poszczególnych celów dla poszczególnych członków organizacji. W zależności od stopnia użyteczności, działania uruchamiane w celu osiągnięcia celów mogą przyjmować charakter optymalizowania pewnych wielkości (maksymalizacja lub minimalizacja celu) albo zadowalania się określonym ich poziomem (wielkości satysfakcjonujące). Jeśli dodamy, że wartościowanie celów i stopnia ich realizacji może mieć charakter oczekiwań jednoznacznych (podejmowanie decyzji w warunkach pewności) lub – oczekiwań wieloznacznych (decyzje w warunkach niepewności), to pojawić się mogą bardzo złożone problemy w projektowaniu systemu celów, łącznie z koniecznością posługiwania się czasem złożonym aparatem matematycznym, np. z dziedzin wieloatrybutowych funkcji użyteczności [10, 11]. W tym momencie znów pojawia się konieczność efektywnego spełniania funkcji koordynacji wewnętrznej w organizacji. Długoletnie doświadczenia przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej pokazują, że jedną z metod osiągnięcia zadowalającego poziomu koordynacji wewnętrznej jest stosowanie techniki zarządzania przez cele.

Indywidualne cele organizacji stanowią określone stany do osiągnięcia, jak i końcowe etapy pewnej logicznej sekwencji działań, tzw. łańcucha (hierarchii) cele – środki. Ograniczając się do obszaru zjawisk finansowych, istotę wzajemnych powiązań między celami i środkami ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Powiązania w obszarze cele – środki

Źródło: Opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że cele finansowe lokalizowane są na najwyższych poziomach systemu celów. Wprawdzie nie można utożsamiać wprost systemu celów ze strukturą organizacyjną podmiotu gospodarczego, ale najczęściej najwyższe poziomy w hierarchii cele – środki odpowiadają najwyższemu poziomom hierarchii kierowniczej. Stąd wskaźniki finansowe są przede wszystkim domeną kierowników najwyższego szczebla. Rysunek 1 od strony podstawy pozostał nie zakończony. Jest to działanie świadome. Chodzi bowiem o to, że w praktyce rzadko udaje się kontynuować proces dekompozycji celów, aż dotrze się do takiego stopnia ich operjonalizacji, przy którym realizacja pewnego celu zależy tylko od zastosowania jednego środka. Z reguły bywa tak, że określony cel wynika z zastosowania kilku środków [9]. Fakt powyższy bez wątpienia utrudnia tworzenie systemów celów i blisko z nimi związanych systemów wskaźnikowych.

Jak już wskazywano, cele pierwotne osób związanych z daną organizacją wymagają odpowiedniej konkretyzacji. W literaturze ekonomiczno-organizacyjnej coraz częściej przyjmuje się, iż pierwszym

etapem takiej konkretyzacji powinno być dążenie do dalszego istnienia i skutecznego rozwoju organizacji [5]. Oczywiście takie ujmowanie celu nadal odznacza się niskim stopniem zoperacjonalizowania. W związku z tym proponuje się, aby dalszym etapem konkretyzacji uczynić dążenie do maksymalizowania zdyskontowanej wartości określonej postaci nadwyżki pieniężnej. Hahn [5] proponuje tu trzy rodzaje zdyskontowanej nadwyżki:

- różnicę wpłat i wypłat przed odliczeniem wkładu kapitału własnego i obcego,
- różnicę wpłat i wypłat po odliczeniu wkładu kapitału obcego,
- wartość rezydualną, która jest różnicą wpłat i wypłat pomniejszonych o łączny wkład kapitału własnego i obcego.

Ostatnia z wymienionych nadwyżek uważana jest za najlepsze odzwierciedlenie celu pieniężnego o najwyższym priorytecie. Mając świadomość, iż maksymalizowanie określonej postaci zdyskontowanej nadwyżki ma charakter długookresowego celu strategicznego, Hahn proponuje również określone postaci nadwyżki okresowej jako cele operacyjne. Zachowując analogiczny porządek, jak przy wyliczaniu nadwyżek całkowitych, ich odpowiednikami na poziomie celów operacyjnych są:

- zysk kapitałowy (zysk kalkulacyjny powiększony o oprocentowanie kapitału obcego i własnego),
- wynik bilansowy,
- wynik kalkulacyjny.

Tak jak w przypadku nadwyżki całkowitej, najbardziej pożądanym do maksymalizowania jest wg Hahna wynik kalkulacyjny, czyli nadwyżka okresowa, pomniejszona o oprocentowanie kapitału własnego i obcego. Oczywiście tu pojawia się problem ustalenia oprocentowania kapitału własnego.

Na rysunku 1 zwraca również uwagę fakt zrównania trzech formalnych celów monetarnych organizacji, tj. rentowności, płynności i bezpieczeństwa (stabilności). Odzwierciedlono przez to problem tzw. magicznego trójkąta w polityce przedsiębiorstwa²⁾. Istotą tego zagadnienia skomentujemy, odwołując się do odpowiednich rozważań Eichhorna [4]: „Słowo «magiczny» ma tu zastosowanie, gdyż osiągnięcie wszystkich trzech celów (jako pewnych wartości krańcowych) graniczy z czarami. Bez wątpienia wymienione cele powinny być zrealizowane w możliwie najlepszy sposób. Nie można ich jednakże każdorazowo w izolacji maksymalizować, gdyż przynajmniej w pewnym zakresie pozostają one względem siebie konkurencyjne. Jeśli np. nastawiamy się na możliwie najwyższą rentowność, to bardzo szybko możemy naruszyć równowagę w zakresie płynności i bezpieczeństwa. Z drugiej jednak strony utrzymywanie nadmiernych rezerw płynności prowadzi do obniżenia rentowności i osłabienia wzrostu. Wreszcie, przywiązywanie nadmiernej wagi do bezpieczeństwa działalności, aż do skrajnego ryzyka, negatywnie oddziałuje na strukturę kapitału (tracimy możliwość ewentualnego wykorzystania

efektów dźwigni finansowej), zysk i skuteczną ochronę płynności”.

W kwestii współzależności pomiędzy podstawowymi formalnymi celami organizacji (wynik finansowy, rentowność i płynność), warto odwołać się do rozważań Hahna [5] i Botty [3]. Autorzy ci, wykorzystując dosyć rozbudowany aparat matematyczny i prezentację graficzną, przeanalizowali różnego typu zależności pomiędzy powyższymi celami. W tym miejscu skomentujemy jedynie ostateczne konkluzje. W zakresie relacji maksymalizacja zysku – maksymalizacja rentowności (sprzedaży, kapitału i kosztów) w szerokim przedziale zmian wielkości produkcji obserwuje się komplementarność powyższych celów. Wprawdzie istnieje tu niewielka strefa konkurencyjności tych celów, przede wszystkim w krótkim okresie czasu, ale dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem może ona zostać pominięta [1]. Oznacza to zatem, że powiększanie zysku wymaga odpowiedniej rentowności działalności, a rentowność z reguły nie może być uzyskana bez wzrostu zysku. Dążenie do zysku staje się zatem niezbędne do stworzenia długookresowego potencjału rentowności. Ma to szczególne znaczenie w gospodarce silnie konkurencyjnej.

W zakresie związków pomiędzy płynnością a dążeniem do osiągnięcia określonego wyniku, Hahn zauważa, że w obszarze tzw. płynności strukturalnej (mierzy się ją relacją kapitału obcego do własnego lub wskaźnikami z zakresu pokrycia aktywów odpowiednimi pasywami) można znaleźć stosunek minimalizujący łączne koszty kapitału, lub inaczej – punkt maksymalizujący wynik. W odniesieniu do płynności bieżącej (dyspozycyjnej) i zysku, sytuacja jest bardziej złożona. W celu zmniejszenia ryzyka finansowego można zwiększyć rezerwę płynności, np. zaciągając dodatkowy kredyt. Płynność wprawdzie wzrasta, ale równocześnie powiększają się koszty finansowe, obniżając tym samym wynik finansowy. W tym samym kierunku oddziałuje również utrzymanie rezerwy płynności w postaci odpowiednich aktywów. Obserwujemy tu zatem wyraźny konflikt celów. To skłania Hahna do stanowiska, że w fazie formułowania celów organizacji musimy starać się spełnić dwa warunki: osiągnąć pożądaną wartość płynności i zapewnić odpowiedni poziom zysku. Jeśli abstrahujemy od sytuacji kryzysowej, to pierwszeństwo powinniśmy jednak przyznać celom wynikowym. W tym miejscu Hahn [5], podobnie jak Sturm [14], dosyć wyraźnie opowiada się za systemem monocelowym. Jednakże w innych częściach swego dzieła stanowisko to Hahn prezentuje w nieco inny sposób. Mianowicie mówi się tam, że w przypadku celów konkurencyjnych, a szerzej decyzji z wielokryterialnymi funkcjami celów, optymalizacja jednego celu wiąże się z przyjęciem pozostałych celów jako ograniczeń lub warunków dodatkowych. W zależności od sytuacji i założonego celu badań, zmienne w modelach spełniać mogą różne funkcje, tzn. raz są zmiennymi zależnymi,

a w innych przypadkach – zmiennymi niezależnymi. W konsekwencji bardzo utrudnione staje się rozpoznanie faktycznej hierarchii celów u obydwu wspomnianych autorów.

Istnieje jednak grupa badaczy (np. Eichhorn, Reichmann, Siegwart), która opowiada się zdecydowanie za równorzędnym traktowaniem celów rentowności, płynności i bezpieczeństwa finansowego. Stanowisko to prowadzi bezpośrednio do pluralistycznego systemu celów. We współczesnej literaturze ekonomiczno-organizacyjnej, systemy te najczęściej przedstawia się jako konstrukcje trójelementowe [1], składające się z celów rynkowych (udział w rynku, wielkość sprzedaży), produkcyjnych i dochodowych (klasyczne cele finansowe). Skuteczne zarządzanie organizacją sprowadza się w tym kontekście do rozpoznania wzajemnych związków pomiędzy wymienionymi grupami celów oraz do kształtowania stanu dynamicznej równowagi między nimi.

Jacek Kulawik

BIBLIOGRAFIA

- [1] BITSCH V., *Die Messung des Betriebserfolgs. Eine Literaturanalyse und eine Methode für den Gartenbau*, Berichte über Landwirtschaft. Band 72 (4), 1994.
- [2] BITTEL L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN – Mc Graw – Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn, 1994.
- [3] BOTTA V., *Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen*, Schmidt Verlag, Berlin, 1984.
- [4] EICHHORN P., *Rechnungsziele und Rechnungssysteme in Unternehmen und Verwaltungen*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft. H.9. 1993.

[5] HAHN D., *Planungs – und Kontrollrechnung – PuK. Controllingkonzepte*, 4 Aufl. Verlag Gabler, Wiesbaden, 1994.

[6] HEINEN E., *Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen*, „Die Unternehmung”, Nr. 1, 1972.

[7] KERN W., *Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung”, 1971.

[8] KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1992.

[9] REICHMANN T., *Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling Konzeption*, Verlag Vahlen, München, 1985.

[10] RISCHMILLER G., *Die multi – attributive Nutzentheorie – Ein Entscheidungshilfverfahren bei mehrfacher Zielsetzung*. „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, 1980.

[11] SCHIEMENZ B., SEIWERT L., *Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, H.7. 1979.

[12] SIEGWART H., *Kennzahlen für die Unternehmungsführung*, 3 Aufl. Verlag Haupt, Bern und Stuttgart, 1990.

[13] SIKORSKI CZ., *Projektowanie i rozwój organizacji*, PWE, Warszawa, 1988.

[14] STURM R., *Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Führungsmittel*, Berlin, 1979

PRZYPISY

¹⁾ W literaturze spotkać można również równoważne określenia, tj. metoda retrogradywna zamiast dedukcyjnej i progresywna zamiast indukcyjnej.

²⁾ Pojęcie magicznego trójkąta bywa również stosowane w odniesieniu do prób łącznego realizowania celów z zakresu zysk – wzrost – bezpieczeństwo [1, 12].

Autor jest doktorem w Instytucie Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w Warszawie.

Maria Francuz, Saturnin Szwed

Jak rozwiązać spółkę z o.o.

Zasady oraz tryb rozwiązywania i likwidacji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wraz z 26 wzorami dokumentów (do stosowania w praktyce)

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
Kraków 1994

Niniejsze opracowanie stanowi omówienie najważniejszych form organizacyjnych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, a więc osób fizycznych wpisanych do ewidencji działalności gospodarczej, spółek cywilnych jawnych i komandytowych oraz spółek prawa handlowego, tzn. spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych. Jego podstawowym tematem jest jednak likwidacja i problemy związane z rozwiązywaniem spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

Opracowanie obejmuje zarówno prawne formy rozwiązywania spółek z o.o., jak i zasady oraz tryb przeprowadzania ich likwidacji; zawiera także wzory wszystkich niezbędnych dokumentów oraz wskazówki umożliwiające praktyczne zastosowanie niniejszego opracowania do samodzielnego uporania się z problemami

związanymi z likwidacją spółki. Obszernie przedstawione zostało zagadnienie rozwiązywania stosunku pracy z pracownikami, jak również kwestie formalno-prawne wynikające z zakończenia działania spółki z o.o. jako osoby prawnej. Chociaż opracowanie dotyczy przede wszystkim likwidacji spółki, a więc procesu prowadzącego do jej rozwiązania, to jednak przedstawiono w nim także inne sposoby „odejścia” współnika, tj. sprzedaż (zbycie) udziału oraz przekształcenie spółki w nowy podmiot gospodarczy (fuzja, inkorporacja).

W założeniu opracowanie to ma umożliwić samodzielne, a więc bez odwoływania się do porad prawników, przeprowadzenie likwidacji spółki przez osoby, które nie posiadają wykształcenia prawniczego i niezbyt dobrze orientują się w zawiłościach procesu likwidacyjnego. Jest więc ono zarazem przewodnikiem i informatorem, który oprowadza po urzędach oraz wskazuje, gdzie, co i w jaki sposób należy załatwić, napisanym przy tym w formie zrozumiałej dla każdego i nie wymagającej dodatkowych komentarzy.

Przy pracy nad niniejszym opracowaniem autorzy poza aktami prawnymi korzystali z *Komentarza do Kodeksu Handlowego* Maurycego Allerhanda z 1935 r. (reprint z 1991 r.), *Komentarza do Kodeksu Handlowego* Andrzeja Nowaka (Warszawa 1992 r.), a także z *Wzorów dokumentów dla spółek z o.o.* (Warszawa 1992 r.)

Ze wstępu