WALDEMAR FRĄCKOWIAK, MAREK PANKOWSKI

Organizacyjne zagadnienia tworzenia spółek w Polsce

Wprowadzenie

Jedną z podstawowych słabości polskiej gospodarki jest brak niezbędnej elastyczności organizacyjnej, stałego dostosowywania form organizacyjnych działalności gospodarczej do zmieniających się warunków. W konsekwencji dominują związki organizacyjne o charakterze branżowo–gałęziowym, sprzyjające inercji, tendencjom do monopolizacji i dezintegracji poziomej gospodarki. Ma to wpływ również na hamowanie rozwoju przedsiębiorczości oraz samoutrwalanie się istniejących struktur.

Formą organizacyjną, która – ze względu na swoją specyfikę – stwarza możliwości rozwoju poziomych powiązań międzybranżowych jest spółka, a zwłaszcza *spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna*. Mając to na uwadze, w artykule omawia się kluczowe zasady tworzenia spółek, jakie powinny być uwzględnione dla sprawnego ich prowadzenia.

1. Spółka jako szczególny rodzaj organizacji

Spółka rozumiana jako organizacja jest świadomie wyodrębnionym układem elementów powiązanych ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia wspólnego, określonego celu. Jeśli działa ona w celu gospodarczym, to jej podstawowe cechy jako organizacji gospodarczej są następujące:

1. składa się z ludzi, środków pieniężnych i materialnych,
2. przekształca pracę ludzką i środki materialne w dobra i usługi przy zastosowaniu odpowiednich technologii,
3. jej celem jest osiąganie zysku w drodze zaspokojenia określonych potrzeb społecznych,
4. występuje w niej związek między ryzykiem poniesienia straty i oczekiwaniem osiągnięcia zysku.

Proces tworzenia, przekształcania i rozwijania organizacji składa się na organizownie spółki. Głównym celem organizowania, a w rezultacie samej organizacji spółki jest:

1. zmmiejszenie do minimum niepewności i ryzyka działania w warunkach zmian otoczenia,

2. zapewnienie warunków do możliwie najwyższej sprawności działania.

W procesie organizowania spółki należy mieć na uwadze, że jest ona szczególnym rodzajem organizacji, co wynika z następujących jej cech:

1. nie posiada klasycznie rozumianego organu założycielskiego, a jego miejsce zajmują założyciele – wspólnicy,

2. w wypadku spółki jednostek gospodarki uspołecznionej nie działają w jej ramach organy samorządu pracowniczego,

3. działa na rynku pod nadzorem samodzielnie wyłonionych organów władzy wewnętrznej,

4. podstawową władzą wewnętrzną wobec spółki jest nabywca, a rozmiary tej władzy określone są przez jego siłę nabywczą.

Z powyższych cech organizacji spółki wynikają ważne implikacje polegające na tym, że:

1. kształtuje ona samodzielnie swą strukturę wewnętrzną oraz stosunki zewnętrzne (może tworzyć nowe spółki i wchodzić w określone stosunki umowne z innymi podmiotami),

2. w jej działalności nie ma miejsca na nadzór właściwego branżowo ministra,

3. dyrektor zarządu spółki nie jest mianowany lub (i) zatwierdzany przez zewnętrzne podmioty, lecz na podstawie samodzielnych decyzji jej założycieli,

4. samorządność spółki wyraża się przez samorząd ekonomicznych współwłaścicieli, a nie przez samorząd załogi.

Biorąc powyższe pod uwagę, proces organizowania spółki musi obejmować:

1. wytyczenie celów całego przedsiębiorstwa i wynikających z nich zadań dla poszczególnych jego ogniw,

2. organizację relacji zewnętrznych, to jest stosunków spółki z współpracującymi z nią obiektami otoczenia (dostawcy, odbiorcy, bank, agendy centralne itd.),

3. organizację relacji wewnętrznych, a w tym:

a) organizację czynnościową, to jest ustalenie metod i procedur zapewniających możliwie najwyższą sprawność pracy zespołowej i indywidualnej,

b) organizację strukturalną, to jest takie ustawienie poszczególnych elementów w stosunku do całości, aby każdy z nich współprzyczyniał się do powodzenia całej organizacji.

Kształtowanie organizacji zarządzania w spółce nie jest całkowicie dowolne. Wyznaczają ją określone ustalenia normatywne wynikające z przepisów kodeksu handlowego i innych regulacji prawnych (np. przepisów o głównym księgowym). Stanowią one warunki brzegowe, w obrębie których powstają możliwości wyboru konkretnych rozwiązań. Wybór ten powinien być dokonywany w następujących etapach:

1. uzasadnienie celowości utworzenia i dokonanie wyboru formy organizacyjno–prawnej spółki,

2. określenie organów władzy spółki, ich uprawnień i obowiązków, a więc uformowanie struktury zarządzania,

3. obsadzenie odpowiednimi ludźmi kluczowych stanowisk władczych (zarządczych i kierowniczych), czyli podjęcie decyzji w zakresie polityki kadrowej,

4. ostateczne ukształtowanie struktury organizacyjnej przez utworzenie pozostałych komórek organizacyjnych (sztabowych i liniowych) oraz określenie powiązań między elementami tej struktury w formie więzi organizacyjnych.

2. Przesłanki celowości utworzenia spółki

Z dotychczasowych rozważań wynika, że głównym motywem zakładania spółki jest osiąganie określonego celu gospodarczego, a więc prowadzenie działalności zarobkowej. Jak wiadomo jednak, dążenie do wypracowania nadwyżki ekonomicznej w postaci zysku jest także celem przedsiębiorstwa państwowego. Z formalnego punktu widzenia między celami spółki i przedsiębiorstwa państwowego nie zachodzi zatem różnica. Istnieją wszakże przesłanki natury ekonomiczno–organizacyjnej, a także socjo–psychologicznej, które sprawiają, że w obecnych warunkach gospodarczych i systemowych spółka stwarza potencjalnie lepsze podstawy do osiągania sukcesu ekonomicznego i zrobienia tzw. interesu.

Gospodarowanie jest procesem złożonym i wielostronnym. W analizowanym kontekście należy podkreślić dwa aspekty. Po pierwsze, związane ono jest immanentnie z trwałym niedoborem możliwości w stosunku do potrzeb i w związku z tym z koniecznością dokonywania wyborów. Po drugie, polega ono na racjonalnym wykorzystaniu trzech rzadkich zasobów, to jest:

a) przedsiębiorczości,

b) kapitału pieniężnego i rzeczowego (wolnych mocy, surowców, materiałów itp.),

c) nowych idei, pomysłów stwarzających podstawę wdrożenia innowacji produktowych i technologicznych.

Niedobór zasobów to typowy „stan spraw" w każdym pojedynczo rozpatrywanym przedsiębiorstwie. Należy zwrócić jednak uwagę, że nie powstaje on na tle stosunku całokształtu potencjału do celów przedsiębiorstwa (taka sytuacja oznacza jedynie nierealność planu działalności), lecz na tle relacji jednego czynnika produkcji do drugiego. I tak, w jednym przedsiębiorstwie występuje niedobór siły roboczej w stosunku do zdolności produkcyjnej, w drugim na odwrót. Już zatem we wnętrzu przedsiębiorstwa niedoborowi towarzyszy względny nadmiar. Wynikają stąd dwa podstawowe wnioski:

1. niedoborowi jednego czynnika produkcji w jednym miejscu towarzyszy zwykle jego nadmiar w drugim, czyli zasoby są, lecz nie tam gdzie być powinny,

2. warunkiem uruchomienia nadmiarów i złagodzenia niedoborów jest realokacja zasobów, określona również mianem restrukturyzacji gospodarczej.

Niedobór zasobów nie jest zatem charakterystycznym wyznacznikiem sytuacji, w jakiej znajdują się obecnie przedsiębiorstwa. To, co natomiast jest specyficzne w związku z ogólnym stanem gospodarki polega na tym, że istniejące przedsiębiorstwa mają zasadnicze trudności w przywracaniu wewnętrznej równowagi między poszczególnymi czynnikami produkcji. Składają sie na to wielorakie przyczyny zarówno po stronie systemowej, jak i rozmiarów podaży środków produkcji. Względy te sprawiają ponadto, że na drodze ku owej wewnętrznej równowadze łatwiej jest przedsiębiorstwu pozbyć się nadmiernych środków niż je pozyskać.

Okoliczności te stwarzają szczególne przesłanki do powstawania spółek. W warunkach gospodarki rynkowej proces eliminacji nadmiaru i niedoboru dokonuje się permanentnie na podstawie serwomechanizmu realokacji zasobów. Takiego mechanizmu – jak dotąd – nie ma w polskiej ekonomice. Sam proces zaś jest kwestią o kluczowym znaczeniu. Miejsce nieistniejących samoregulatorów musi więc zająć działanie zorganizowane, którego kreatorami powinni być ludzie obdarzeni przedsiębiorczością i zdolnością do podejmowania ryzyka gospodarczego. Dzięki ich przedsiębiorczości możliwe jest rozpoznanie, pozyskanie i zespolenie występujących dotąd w nadmiarze w różnych przedsiębiorstwach i innych instytucjach pozostałych cennych zasobów, a więc kapitału pieniężnego i rzeczowego oraz nowych pomysłów i innowacji.

Jeśli więc ustalimy, że możliwe jest uzasadnione na gruncie rachunku ekonomicznego skupienie w jednym czasie i miejscu trzech cennych zasobów, dotąd rozproszonych wśród różnych właścicieli (osób fizycznych i/lub prawnych), to tę okoliczność można uznać za istotną przesłankę do rozważenia celowości utworzenia spółki. Odosobnieni dotąd właściciele tych zasobów stają się wtedy wspólnikami, a ich środki, dotąd nieczynne lub nie w pełni wykorzystane, zaczynają przynosić dochód poprzez powiązanie w nowej formacji ekonomicznej. Powstają obiektywne warunki do solidarnego współdziałania wspólników zjednoczonych zbieżnością interesów i ryzykiem działania. I w tym też sensie spółka jako płaszczyzna współprzyczyniania się partnerów w zakresie racjonalnego zagospodarowywania nadmiaru środków rozproszonych w gospodarce narodowej rokuje większe szanse na sukces ekonomiczny, a zarazem łagodzenie niedoborów, aniżeli w dotychczasowym układzie zatomizowanych i w znacznym stopniu zdezintegrowanych przedsiębiorstw. Jest ona także dogodną formą redukowania owej dezintegracji, przywracania normalnych poziomych stosunków gospodarczych oraz wyzwalania nowych inicjatyw i umiejętności kierowniczych.

Forma organizacyjna spółki stwarza więc możliwość elastycznego przepływu kapitału między różnymi sektorami gospodarki narodowej, odpowiednio do rentowności poszczególnych dziedzin gospodarczych oraz warunków popytu

i podaży. Jest ona użytecznym instrumentem racjonalnej realokacji zasobów opartej na sygnałach rynku i przedsiębiorczości. Pozwala także na swobodny przepływ nowych idei, technologii i metod organizacji, co w dłuższym okresie sprzyja wyrównywaniu sie standardów pracy, wydajności i jakości wyrobów. W wypadku spółek międzynarodowych powstają także możliwości intensyfikacji i dostępu do innowacji oraz szerszego wejścia do międzynarodowego systemu walutowo–kredytowego.

3. Ogólna procedura dochodzenia do decyzji o utworzeniu spółki

W niniejszym rozdziale zakłada się, że spółkę z o.o. zamierzają utworzyć istniejące już jednostki, które dążą do wzrostu efektywności gospodarowania przez – jak to wykazano wcześniej – eliminację względnego nadmiaru i niedoboru środków. Podjęcie takiej decyzji jest procesem dość złożonym. Ogólnie sprowadza się on do współzależnej analizy czterech elementów, to jest funkcji przedsiębiorstwa, funkcji zarządzania, otoczenia systemowego i realnego.

Przeprowadzona analiza w owych czterech wymiarach powinna umożliwić odpowiedź na następujące pytania[1]:

1. co osiąga i co chce osiągnąć przedsiębiorstwo w przyszłości,
2. jaką strategię stosuje i jaką powinno stosować dla realizacji celów przyszłościowych,
3. jakie funkcje przedsiębiorstwa ze względu na posiadane zasoby oraz warunki otoczenia systemowego i realnego wykazują relatywny niedorozwój, a jakie odznaczają się „nadwyżką sprawności realizacyjnej",
4. w jakim stopniu na niedorozwój poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa wpływa słabość poszczególnych funkcji zarządzania,
5. jakie funkcje zarządzania, a następnie funkcje przedsiębiorstwa, należy wzmocnić ze względu na przyjęte cele i strategię,
6. jakie formy organizacyjne powinny służyć wzmocnieniu tych funkcji (zmiany organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa lub/i integracja organizacyjna z innymi obiektami otoczenia),
7. jakie funkcje przedsiębiorstwa ze względu na ich nadwyżkę sprawności realizacyjnej należy efektywniej wykorzystać poprzez poziome związki ekonomiczne z podmiotami zewnętrznymi,
8. w jakich formach mają się wyrażać owe związki (np. spółka),
9. jaka jest przewidywana efektywność spółki,
10. jak wpłynie spółka na cele, jakie zamierza osiągać przedsiębiorstwo w przyszłości, i efektywność jego gospodarowania.

[1] Szerokie rozwinięcie tych kwesti przedstawione jest w: W. Frąckowiak, *Przegląd struktur organizacyjnych i atestacja nierobotniczych stanowisk pracy, Metodyka i organizacja badań*. Poznań 1987, s. 32–71.

4. Wybór formy organizacyjno–prawnej spółki

Dyskusja nad wyborem formy spółki nie może przynieść jednoznacznych konkluzji w postaci gotowych recept. W warunkach współczesnej gospodarki takich rozwiązań po prostu nie ma. Są natomiast rozwiązania specyficzne, odpowiadające warunkom działania, w jakich przychodzi realizować konkretne przedsięwzięcia. Wszelkie decyzje w tym zakresie powinny być wszakże podporządkowane kryterium ekonomicznej efektywności gospodarowania, to jest możliwie najkorzystniejszej relacji nakładów do wyników oraz wiążącego się z tym poziomu ryzyka.

Niemniej jednak biorąc pod uwagę specyfikę prawną poszczególnych rodzajów spółek oraz doświadczenia zgromadzone w procesie ich rozwoju, można sformułować pewne wskazówki co do ich przydatności. Przed przystąpieniem do utworzenia spółki istotna w tym kontekście jest odpowiedź na następujące pytania:

1. co zamierza się osiągnąć w drodze umowy spółki,
2. jaki ma być przedmiot działalności,
3. na jaką skalę zamierza się prowadzić działalność,
4. jakimi zasobami będzie dysponować tworzona spółka.

Mając na uwadze powyższe kwestie, należy stwierdzić, że umowa *spółki cywilnej* ze względu na swą prostotę i możliwość operatywnego tworzenia sprzyja szczególnie podejmowaniu działań gospodarczych *ad hoc*, a więc wynikających niejako „z potrzeby chwili" i możliwości zrobienia tzw. szybkiego interesu. Z uwagi jednak na brak trwałości tej formy nie stanowi ona podstawy do rozwijania stabilnych więzi gospodarczych. Stoi temu na przeszkodzie brak osobowości prawnej, co istotnie osłabia zaufanie do niej ze strony osób trzecich.

Podobne słabości dotyczą *spółki jawnej*, która jako forma spółki nie jest szeroko stosowana w istniejącym układzie gospodarczym. I w tym wypadku brak osobowości prawnej i niejasny dla osób trzecich system odpowiedzialności tej formy spółki za swe zobowiązania stanowi zasadniczą barierę dla jej wykorzystania i rozwoju.

Sumując należy stwierdzić, że spółka cywilna i spółka jawna jako formy spółki osobowej mogą okazać się przydatne w realizacji krótkookresowych przedsięwzięć gospodarczych, w których głównym czynnikiem powodzenia jest przedsiębiorczość ich wspólników, zaś udziały kapitału pieniężnego i rzeczowego są znikome i nie stanowią koniecznego warunku dla osiągnięcia założonego celu.

W sytuacji, gdy warunkiem uruchomienia spółki jest zgromadzenie odpowiednich środków kapitałowych, wówczas celowy jest wybór alternatywnych form *spółki kapitałowej*, a więc spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej. Jak wykazuje praktyka, spółka akcyjna jest formą organizacyjną dużych przedsiębiorstw, których uruchomienie i rozwój wymaga zgromadzenia wielkich kapitałów o znacznym stopniu płynności. Odpowiadają temu skutecz-

nie akcje na okaziciela, które – jako dość powszechnie stosowane w tej formie spółki – poddając się szybkiemu obrotowi przysparzają kapitał akcyjny. Z drugiej strony ich niekontrolowany obrót może prowadzić do istotnej zmiany stosunków własnościowych w spółce, co dla niektórych jej założycieli może być niepożądane. Zaradzić temu mogą akcje imienne i odpowiednie zapisy o ich sprzedaży w statucie spółki. Niemniej jednak biorąc pod uwagę szczupłość zasobów, jakimi dysponują obecnie jednostki gospodarcze, niedorozwój właściwych tej formie spółki instytucji rynkowych (np. giełd papierów wartościowych) oraz preferencje państwa dla tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw, spółkę akcyjną należy widzieć raczej jako model organizacyjny w przyszłości, w bardziej niż dotąd zreformowanej gospodarce rynkowej.

Formą organizacyjną spółki, która najlepiej odpowiada istniejącemu systemowi gospodarczemu, jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością[2], co potwierdza się obecnie szybkim rozwojem liczebnym tej formy w różnych sektorach gospodarki. Są to przy tym głównie małe i średnie jednostki. Składa się na to szereg przesłanek, wśród których do najważniejszych należą:

1. nieskomplikowana procedura tworzenia,
2. jasny ustrój prawny zarówno w odniesieniu do stosunków wewnętrznych spółki, jak i jej relacji z osobami trzecimi,
3. preferencje państwa dla rozwoju drobnych firm,
4. ogólnie korzystny klimat społeczny dla rozwoju przedsiębiorczości i inicjatywy przy jednoczesnym istnieniu strukturalnie i systemowo uwarunkowanych niedoborów i rezerw gospodarczych.

Biorąc pod uwagę całokształt obecnych warunków społeczno–gospodarczych, spółka z o.o. na etapie tworzenia wymaga przede wszystkim znacznej przedsiębiorczości przy stosunkowo niewielkim wyjściowym kapitale zakładowym, którego szybkiemu pomnożeniu sprzyja duży popyt produkcyjny i konsumpcyjny. Forma spółki z o.o. jest również bardziej celowa wówczas, gdy głównym celem jest lepsze wykorzystanie już istniejącego potencjału.

Natomiast w przypadku, gdy jednostka ma uzasadnione zapotrzebowaniem i rachunkiem opłacalności potrzeby rozwojowe wówczas należy rozważyć celowość utworzenia spółki akcyjnej, jako dogodnej formy gromadzenia środków kapitałowych w drodze emisji i sprzedaży akcji.

---

[2] Podobny pogląd wyraża K. Szuma (*Formy spółek prawa handlowego i ich dobór*, w: *Spółka jako forma organizacyjna w działalności gospodarczej*. Poznań 1987, s. 30) stwierdzając, że spółka z o.o. stanowi dobry przykład dopasowania struktury organizacyjnej do realiów naszego systemu gospodarowania.