

Katarzyna Żak

Controlling operacyjny a kształtowanie cash flow i płynności finansowej przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 401-408

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Katarzyna Żak¹

CONTROLLING OPERACYJNY A KSZTAŁTOWANIE CASH FLOW I PŁYNNOCI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Zakres zainteresowania podmiotów gospodarczych sposobami kształtowania cash flow i płynności finansowej świadczy o rzeczywistej roli kategorii finansowych w zarządzaniu firmą. Rentowność i płynność są w gospodarce rynkowej wyrazem działania zorientowanego na wynik ekonomiczny i finansowy. Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej muszą być zorientowane na osiągnięcie pożądanej płynności finansowej, ponieważ jej utrata może stanowić czynnik decydujący o wyeliminowaniu danego podmiotu z rynku. Doświadczenia w pełni rozwiniętych gospodarek rynkowych wskazują, że główną przyczyną bankructw i upadłości firm nie jest ponoszenie przez nie strat, lecz utrata płynności finansowej². Analizując Cash flow statement należy wskazać trzy sfery działalności każdego przedsiębiorstwa: sferę działalności operacyjnej, sferę działalności inwestycyjnej oraz sferę działalności finansowej.

Podstawowy strumień pieniądza (nadwyżka) generowany jest w działalności podstawowej, tzn. operacyjnej. Najogólniej rzecz ujmując działalność operacyjna dotyczy sprzedaży rzeczy lub usług produkowanych przez daną firmę w ramach jej działalności statutowej. Zasadniczymi podmiotami, w których koncentruje się działalność operacyjna przedsiębiorstwa to, w zdecentralizowanym przedsiębiorstwie, centrum przychodów i centrum kosztów. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja organizacyjnych instrumentów controllingu w zarządzaniu Cash flow i płynnością finansową na poziomie operacyjnym.

Controlling jako metoda dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem

Wdrożenie każdego projektu związanego z udoskonaleniem zarządzania organizacją jest procesem wprowadzania zmiany. Dokonywanie zmian służy temu, aby organizacja mogła lepiej funkcjonować i osiągać lepsze wyniki. Żadna firma nie może się ograniczać do utrzymywania posiadanego status quo, lecz musi wprowadzać zmiany wewnętrzne i dopasowywać się do zmian w otoczeniu przynajmniej w pewnym stopniu.

¹ Dr. Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

² J. Czekaj, Z. Dreszer. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1998, s. 101.

Uchroni ją to od dryfu strategicznego, który polega na powolnej i niesterowalnej transformacji struktury i potencjału organizacyjnego na inny poziom, nie zawsze zgodny z kierunkiem planowanych zmian i zapewni bezpieczeństwo strategiczne rozumiane jako ogólny stan charakteryzujący się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych i jej sprawność i potencjał strategiczny, umożliwiający jej trwałe istnienie i efektywne funkcjonowanie, nawet mimo pojawienia się przejściowych trudności³. Zmiana dla każdej firmy staje się zatem źródłem negentropii (wzrostu stopnia zorganizowania) i poskramiania na czas sił, które dezorganizują jej funkcjonowanie w zmieniającym otoczeniu⁴.

W praktyce gospodarczej wprowadzanie zmian często związane jest z wdrożeniem jednej z metod dynamicznego zarządzania – metody controllingu. Jak piszą K. Jędralska i B. Woźniak-Sobczak: „(...) traktuje ona brak stabilności jako pewnik, a potrzebę zmian jako naczelne zadanie”⁵.

Jedną z najczęstszych przyczyn wdrożenia controllingu jest pogarszająca się sytuacja ekonomiczno-finansowa w firmie, która stanowi sygnał ostrzegawczy dla zarządu. Wśród innych przyczyn wskazuje się także⁶:

- Brak monitoringu wartości przychodowo-kosztowych w firmie według określonych kryteriów;
- Brak wiarygodnych i bieżących danych do podejmowania decyzji biznesowych;
- Niski poziom zaangażowania pracowników w realizację osiągania wyznaczonych celów operacyjnych w firmie;
- Brak procesu planowania, a tym samym zabezpieczenia funkcjonowania przedsiębiorstwa w krótkim oraz w długim czasie;
- Zakup systemu klasy ERP, w którym występuje moduł controllingu.

Szybki rozwój firm oraz zmiany zachodzące w świecie biznesu wymuszają wdrożenie controllingu.

Zarządzanie procesami gospodarczymi w przedsiębiorstwie polega na sterowaniu dwiema integralnie powiązаныmi sferami działania:

- Sferą realną, w której przebiegają procesy materiałowo-energetyczne poddawane sterowaniu,
- Sferą regulacji, w której są dokonywane procesy sterowania ukierunkowane na osiągnięcie zamierzonego celu.

Z jednej strony przedsiębiorstwa koncentrują uwagę na sferze realnej, której celem są realizacja i pomiar efektywności rzeczowej. Z drugiej zaś strony istnieje potrzeba osiągnięcia wysokiej efektywności ekonomicznej, a celami stają się: zysk, rentowność i płynność finansowa. Wszystkie cele są wzajemnie uwarunkowane. Niedotrzymanie celu rzeczowego (np. niska jakość wytwarzanych wyrobów) doprowadzi w krótkim czasie do obniżenia przychodów ze sprzedaży oraz zysku, a po wyczerpaniu rezerw finansowych – do niewypłacalności. Brak wystarczającej liczby zamówień bądź niedo-

³ J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 13.

⁴ B. Kożuch, *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 186.

⁵ K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000, s. 5.

⁶ Zob.: E. Ignaszewska, *W jaki sposób przekonać kadrę kierowniczą o konieczności wdrożenia systemu controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 12.

E. Nowak (red.), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 13.

bór środków finansowych na pozyskiwanie czynników produkcji pociągną za sobą niewykorzystanie zdolności produkcyjnych.

Nieodzowne staje się zatem skorelowanie celów rzeczowych z celami ekonomicznymi i stworzenie mechanizmów skutecznego sterowania przedsiębiorstwem. Wyjściem naprzeciw realizacji powyższego postulatu jest stworzenie systemu określonych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu sterowaniu i kontroli, zorientowanego na osiąganie założonego wyniku. Rolę taką spełnia we współczesnych organizacjach – controlling.

Controlling jest nowoczesną metodą kompleksowego, skoordynowanego zarządzania przedsiębiorstwem, mającą na celu optymalizację formułowania i realizacji jego dwóch zasadniczych celów, tzn. zysku – w krótkim czasie oraz pewności egzystencji, rozwoju i wzrostu wartości przedsiębiorstwa – w długim okresie⁸.

Controlling traktowany jest jako kompleksowa metoda sterowania działalnością przedsiębiorstwa, pozwalająca na wcześniejsze wykrywanie, a tym samym na eliminowanie lub ograniczanie odchyłeń od wielkości zaplanowanych, ich tempa i jakości. Takie działania w decydujący sposób wpływają na realizację celów podmiotu gospodarczego. Identyfikacja operacyjnych instrumentów kształtujących cash flow i płynność finansową przedsiębiorstwa wymaga odniesienia się do takich problemów controllingu jak: koordynacyjna funkcja controllingu, uwypuklenie roli controllingu operacyjnego, decentralizacja zarządzania oraz wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności.

Koordynacyjne aspekty metody controllingu

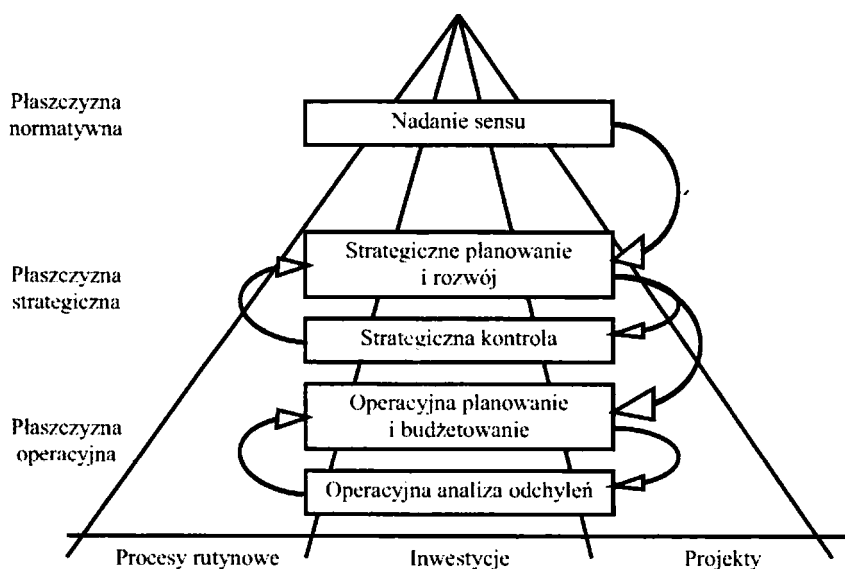
Controlling jest metodą zarządzania, która wspiera i koordynuje różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Funkcja koordynacyjna controllingu określa dopasowywanie i uzgadnianie wewnętrznie uzależnionych, lecz oddzielonych stanów faktycznych bądź pojedynczych działań w ukierunkowaniu na cel. Zadaniem koordynacji jest podniesienie sprawności i skuteczności systemu zarządzania, czyli korzyści z koordynacji muszą przewyższać jej koszty.

Funkcję koordynującą controllingu można rozpatrywać także jako koordynację tworzącą (sprzężenie wyprzedzające) i koordynację sprzęgającą (sprzężenie zwrotne). Koordynacja tworząca polega na zaprojektowaniu i wprowadzeniu do przedsiębiorstwa działań związanych z planowaniem i kontrolą, systemem zasilania w informację oraz powiązań między tymi obszarami. Koordynacja sprzęgająca ustala i uzgadnia przepływ informacji zarówno wewnątrz tych funkcji, jak i między nimi. Potrzeba koordynacji wynika w tym przypadku ze sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem i konieczności uwzględnienia różnorodnych zależności wewnątrz poszczególnych funkcji i między nimi. Koordynacja sprzęgająca zapewnia spójność w ramach istniejących systemów planowania, kontroli i zasilania w informację oraz ich bieżące dopasowywanie do zachodzących zmian w otoczeniu podmiotu gospodarczego. W ramach koordynacji sprzęgającej są realizowane zadania controllingu, polegające na zharmonizowaniu planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym, które to formy się wzajemnie uzupełniają. Wypracowane na poziomie operacyjnym działania umożliwiają osiągnięcie celów i realizację strategii na poziomie strategicznym. Celem koordynacji w tym ujęciu jest

⁸ K. Jędralska, B. Woźniak – Sobczak, *System...*, op. cit., s. 10.

sprzężenie procesów strategicznych z operacyjnymi i włączenie niższych szczebli zarządzania do formułowania strategii⁹.

Controlling operacyjny dotyczy trzech zakresów: rentowności, płynności finansowej oraz efektywności działania. Pochodną tych zakresów jest koordynacja systemów zarządzania i wykonawczego w ujęciu czasowym, wertykalnym, horyzontalnym i rzeczowym. Ujęcie czasowe polega na koordynacji planów krótko- i średniookresowych z planami długookresowymi. Koordynacja wertykalna ma za cel zharmonizowanie planów ośrodków odpowiedzialności z planami przedsiębiorstwa jako całości, natomiast koordynacja horyzontalna polega na standaryzacji wykorzystywanych instrumentów planowania, określeniu parametrów planowania, obowiązującego stopnia szczegółowości itp. Koordynacja rzeczowa to uzgodnienie projektów i inwestycji z rutynowymi procesami wykonywanymi w przedsiębiorstwie, co przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Rzeczowa koordynacja w controllingu operacyjnym.
 Źródło: M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 53.

Controlling wspiera zarządzanie w różnym horyzoncie czasowym i na różnym szczeblu zarządzania. Stąd można wyróżnić dwa jego rodzaje: controlling operacyjny i controlling strategiczny. Wyróżnienie controllingu operacyjnego i controllingu strategicznego nie oznacza podziału na dwa odrębne, niepowiązane ze sobą obszary. Chodzi o to, aby każdy z tych podsystemów sprzyjał osiągnięciu celów postawionych przed controllingiem jako całością. Controlling operacyjny zajmuje się konkretyzacją nadrzędnych celów strategicznych przedsiębiorstwa na szczeblu zarządzania taktycznego i operacyjnego. W controllingu operacyjnym dokonuje się koordynacja bieżących działań przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na implementację strategii przedsiębiorstwa.

⁹ E. Nowak (red.), *Podstawy controllingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 26.

W systemie tego rodzaju controllingu dokonuje się dezagregacji i uszczegółowienia planów strategicznych. W praktyce oznacza to przenoszenie długookresowych planów działalności przedsiębiorstwa na plany krótkookresowe przyjmujące postać budżetów.

Ponieważ controlling operacyjny wykorzystuje zorientowaną na przyszłość rachunkowość do podejmowania krótkoterminowych decyzji gospodarczych, to z punktu widzenia określenia operacyjnych instrumentów kształtujących cash flow i płynność finansową przedsiębiorstwa istotnego znaczenia nabiera m.in.¹⁰:

- Badanie istniejących zasobów pod kątem ich wystarczalności do realizacji bieżących planów;
- Wsparcie przy opracowaniu budżetów kosztowo-wynikowych dla ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie;
- Określenie mierników i pomiar controllingowych wielkości w badanym okresie.

Ze względu na to, iż controlling operacyjny ukierunkowany jest na osiąganie bieżących celów działalności przedsiębiorstwa dlatego badaniu i ocenie poddaje się takie elementy jak: rentowność, płynność i efektywność. Są to cele wymierne, które są kwantyfikowane w postaci odpowiednich mierników i wskaźników¹¹.

Realizacja celów i funkcji controllingu operacyjnego wymaga stosowania odpowiednich instrumentów i narzędzi, do których w pierwszym rzędzie należy zaliczyć takie jak: krótkookresowy rachunek kosztów i wyników, analizę punktów krytycznych, budżetowanie i wskaźniki ekonomiczne. Na wymienione instrumenty składa się szereg analitycznych narzędzi ułatwiających realizację szczegółowych zadań controllingu operacyjnego.

Istota ośrodków odpowiedzialności

Właściwe zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwie wymaga przekazania części uprawnień i odpowiedzialności na poszczególne szczeble zarządzania znajdujące się w strukturze organizacyjnej jednostki gospodarczej. Dotyczy to głównie niższych szczebli struktury. Przekazywanie przez centralne organa przedsiębiorstwa określonych uprawnień i zwiększanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje niższym szczeblom nazywane jest decentralizacją.

Decentralizacja zarządzania i delegowanie uprawnień na niższe szczeble wymaga zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Stąd przekształcenia organizacyjno-strukturalne, które pozwalają na wyodrębnienie wewnętrznych podmiotów gospodarczych, dla których dokonano jasnego rozdziału odpowiedzialności, przypisania obowiązków i kompetencji. Centra gospodarowania stanowią zorganizowane części przedsiębiorstwa, w których ma miejsce koncentracja wysiłku na określonych celach i zadaniach. Zarządzający takimi centrami przejmują odpowiedzialność za realizację tych celów i zadań w ramach przyznanych im uprawnień decyzyjnych¹².

Wyodrębnienie centrów odpowiedzialności jest integralną częścią controllingu, w tym controllingu operacyjnego i przejawem stosowania rachunku odpowiedzialności. Rachunek odpowiedzialności opiera się na określeniu poszczególnych obszarów (ośrodków) odpowiedzialności, wyodrębnionych zgodnie z przyjętą strukturą organiza-

¹⁰ Por.: W. Knop, K. Wierzbicki, *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1994, nr 3 oraz Z. Sekuła, *Controlling operacyjny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 10.

¹¹ Z. Sekuła, *Controlling operacyjny*..., op. cit.

¹² S. Nowosielski, *Centra*..., op. cit., s. 11.

cyjną przedsiębiorstwa. Celem rachunku odpowiedzialności jest takie grupowanie kosztów i przychodów w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności, by było możliwe przypisanie porastających odchylen od budżetu konkretnym osobom. Rachunek odpowiedzialności w praktyce sprowadza się do tworzenia raportów z wykonania budżetów dla krótkich okresów czasu. Rachunek ten opiera się na założeniu, że właściwe jest obciążanie danego ośrodka odpowiedzialności tymi kosztami, na które znaczący wpływ może mieć zarządzający danym ośrodkiem¹³.

Tabela 1. Obszary odpowiedzialności w centrach gospodarczych.

Odpowiedzialność kierownika podmiotu za:					
Rodzaj centrum	Rzeczowe komponenty wyniku operacyjnego	Kosztowe komponenty wyniku operacyjnego	Przychodowe komponenty wyniku operacyjnego	Reinwestowanie zysku	Zakres samodzielnych działań
Centrum produkcyjne	Tak	Nie	Nie	Nie	Zmiany w organizacji procesów produkcji i pracy wewnątrz podmiotu, skutkujące wzrostem produkcji
Centrum kosztów	Tak	Tak	Nie	Nie	Zmiany w czynnikach wytwórczych i w ich kombinacji, kształtujących obniżkę kosztów w ramach budżetu kosztów
Centrum przychodów	Tak	Nie	Tak	Nie	Wprowadzanie przedsięwzięć organizacyjno-technicznych zwiększających wolumen sprzedaży
Centrum zysku	Tak	Tak	Tak	Nie	Wszystkie wymienione wcześniej
Centrum inwestycyjne	Tak	Tak	Tak	Tak	Wszystkie wymienione oraz dodatkowo rozwój podmiotu poprzez przedsięwzięcia inwestycyjne

Źródło: S. Nowosielski, *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 32.

Istotnym czynnikiem sukcesu zarządzania przedsiębiorstwem poprzez centra odpowiedzialności jest zgodność celów przedsiębiorstwa z celami centrów odpowiedzialności. Wśród uniwersalnych celów, jakie powinny być realizowane w centrach odpowiedzialności, w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa można wyróżnić¹⁴:

¹³ C. Drury, *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1995, s. 416 i następane oraz T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość zarządcza*, „Ekspert”, Wrocław 1997, s. 35.

¹⁴ *Ibidem*, s. 96.

- Zapewnienie realizacji założeń polityki strategicznej i zadań bieżącego planu firmy;
- Wykonanie przydzielonych zadań przy najniższych kosztach – pozwala to uzyskać rentowność działalności;
- Terminowe i adekwatne jakościowo reagowanie na potrzeby klientów;
- Racjonalne gospodarowanie majątkiem rzeczowym i zasobami ludzkimi;
- Utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa;
- Dbłość o właściwe warunki pracy i płacy;
- Kreowanie nowych produktów i rozwiązań.

W oparciu o literaturę przedmiotu oraz praktykę gospodarczą można wyróżnić takie rodzaje centrów odpowiedzialności jak: centrum produkcyjne, centrum kosztów, centrum przychodów, centrum zysku (rentowności) oraz centrum inwestycyjne.

Syntetyczne zestawienie rodzajów centrów gospodarowania wraz z określonymi dla nich obszarami odpowiedzialności przedstawia tabela 1.

Skuteczny controlling jest możliwy wyłącznie w organizacji, w której proces zarządzania jest delegowany na kolejne szczeble odpowiedzialności (decentralizacja). W strukturze takiej organizacji można wskazać hierarchicznie zorganizowane ośrodki odpowiedzialności, kierowane przez menedżerów wyposażonych w odpowiednie do szczebla hierarchii uprawnienia decyzyjne. Controlling staje się wówczas efektywną metodą zarządzania, pozwalającą mierzyć stopień realizacji zadań i sprawnie zarządzać poprzez cele.

Podsumowanie

Jednym z najistotniejszych problemów firmy funkcjonującej w gospodarce rynkowej jest utrzymanie płynności finansowej. W krótkim okresie czasu płynność decyduje o trwaniu firmy na rynku. Zwykle utrata płynności jest wstępem do bankructwa. Współczesne zmienne otoczenie przedsiębiorstwa z jednej strony stwarza szanse rozwoju, z drugiej zaś poprzez niepewność i wysoki poziom ryzyka niesie zagrożenia i zakłóca stabilne funkcjonowanie. Przy ciągłej zmianie warunków otoczenia konieczne staje się wdrożenie metody zarządzania, która zapewnia racjonalny układ kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania, umożliwia śledzenie prawidłowości procesów gospodarczych oraz dostarcza różnym szczeblom wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rolę taką spełnia we współczesnych organizacjach – controlling.

Wykorzystanie controllingowej metody zarządzania zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym wymaga przekazania części uprawnień i odpowiedzialności na poszczególne szczeble zarządzania znajdujące się w strukturze organizacyjnej jednostki gospodarczej. Na wskutek przekształceń organizacyjno-strukturalnych następuje wyodrębnienie wewnętrznych podmiotów gospodarczych – ośrodków odpowiedzialności.

Dla wsparcia działań podejmowanych w ośrodkach odpowiedzialności na operacyjnym poziomie zarządzania stosuje się odpowiednie instrumenty i narzędzia, do których w pierwszym rzędzie należy zaliczyć takie jak: krótkookresowy rachunek kosztów i wyników, analizę punktów krytycznych, budżetowanie i wskaźniki ekonomiczne. Na wymienione instrumenty składa się szereg analitycznych narzędzi ułatwiających realizację szczegółowych zadań controllingu operacyjnego.

Literatura

1. Czekaj J., Dreszer Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1994.
2. Drury C., *Rachunkowość*, PWN, Warszawa 1995.
3. Ignaszewska E., *W jaki sposób przekonać kadrę kierowniczą o konieczności wdrożenia systemu controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 12.
4. Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.
5. Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo „EksperT”, Wrocław 1997.
6. Knop W., Wierzbicki K., *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1994, nr 3.
7. Kożuch B., *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
8. Nowak E. (red.), *Podstawy controllingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
9. Nowak E. (red.), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, WE, Warszawa 1996.
10. Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
11. Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
12. Sekuła Z., *Controlling operacyjny*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 10.

Summary

CONTROLLING IN CREATION CASH FLOW AND FINANCIAL LIQUIDITY IN THE CORPORATION

This paper refers one of the main problem in corporation – how to create and keep financial liquidity. In short time financial liquidity decides about existing on the market. But when corporation loose its financial liquidity tends to bankruptcy.

Changes in the market, social and environmental requirements cause the necessity of new management methods. Nowadays, controlling can be helpful in company. Controlling delivers information which is indispensable on the different level in organization. This method supports managers in achieving many aims such as: productivity, liquidity and earning capacity.