

# POLITYKI FIRMY A KONTROLA I KONTROLING

**Polityki** – „ sposoby działania umożliwiające realizację strategii”

(Grudzewski, Hejduk)

**Kontrola** – „czynności identyfikacyjne i sprawdzające, zakończone sformułowaniem wniosków, wskazujących na wymagane korekty” (Stabryła)

**Controlling** – „zorganizowany w rozmaitych komisjach będących zespołami zadaniowymi, zwykle o elastycznym zakresie działania i zmiennych składach osobowych. Można też tworzyć stałe komórki organizacyjne controllingu.” (Stabryła)

Lp.	POLITYKA	WYBRANE PARAMETRY I KRYTERIA OCENY
1.	FINANSOWA	1. wartość majątku 2. płynność finansowa 3. wypłacalność 4. ocena rynkowej wartości akcji
2.	INWESTYCYJNA	1. rentowność inwestycji 2. ryzyko inwestycji
3.	ORGANIZACYJNA	1. struktura organizacyjna 2. wykorzystanie czasu pracy
4.	PRODUKCYJNA	1. stopień wykorzystania czynników wytwórczych 2. organizacja procesu produkcyjnego
5.	SPRZEDAŻY	1. wolumen sprzedaży 2. opłacalność zamówień krajowych i zagranicznych
6.	MARKETINGOWA	1. oferta handlowa 2. popularność marki
7.	TECHNICZNA	1. nowoczesność wyrobów i technologii 2. jakość i niezawodność 3. stan techniczny urządzeń, maszyn, budowli
8.	ZASOBÓW LUDZKICH	1. koszty pracy 2. struktura zatrudnienia 3. fluktuacja pracowników 4. wydajność 5. poziom i dynamika płac

Opracowanie na podstawie: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, WNPWN 2000, s.320

udziałów większościowych w 75% badanych spółek akcyjnych. Podobne dane dotyczyły również spółek akcyjnych w Japonii<sup>42</sup>.  
W Polsce nie przeprowadzono, jak dotąd, badań statystycznych dotyczących skali i zakresu powiązań kapitałowych.

Biorąc pod uwagę stan obecny oraz perspektywy, szczególnie pilną sprawą staje się wprowadzenie uregulowań prawnych sprzyjających uzyskiwaniu przez organizacje wielopodmiotowe pozytywnych rezultatów działalności na równorzędnych warunkach z organizacjami jednopodmiotowymi oraz tworzeniu struktur międzynarodowych. Równocześnie, regulacje prawne powinny zabezpieczać uczestników mniejszościowych i otoczenie zgrupowań przed możliwymi nieprawidłowościami. Zakres dotychczasowych regulacji stymulujących i kontrolnych zwłaszcza w sferach: prawa spółek, polityki podatkowej, antymonopolowej i rynku kapitałowego uważany jest dość powszechnie za niewystarczający, wymagający dalszych reglamentacji wykorzystujących wzorce przyjęte w krajach zachodnich i zmierzających do harmonizacji przepisów polskich z przepisami Unii Europejskiej<sup>43</sup>.

Duże znaczenie będzie również miała promocja małej i średniej przedsiębiorczości krajowej oraz tworzenie stowarzyszeń gospodarczych i innych organizacji typu non-profit. Rozwój ich wpływie pozytywnie na większą elastyczność struktur gospodarki zarówno w skali krajowej, jak i lokalnej oraz na warunki konkurencji w obliczu rosnącej potęgi rynkowej holdingów.

### Pytania ankietowe do pkt.6

#### 1. Jakiego korzyści z tytułu utworzenia zgrupowania?

Należy zaznaczyć korzyści zauważone w poszczególnych dziedzinach działalności, poprzez umieszczenie w odpowiednich miejscach:

- symbolu „X”, odnoszącego się do spółki dominującej lub/i,
- symbolu „Y”, odnoszącego się do spółek zależnych.

Lp.	Wyszczególnienie	Miejsce na symbol „X” lub/i „Y”
1	2	3
I	DZIAŁALNOŚĆ ROZWOJOWA	
1.	Wprowadzono wspólną strategię ekspansji gospodarczej zgrupowania.	

<sup>42</sup> H. Jagoda, B. Haus:  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. PWE Warszawa 1995, s.12.

<sup>43</sup> Potwierdzają to wyniki badań autorów zawarte w opracowaniu pt.:  *Studium porównawcze rozwiązań prawno organizacyjnych dotyczących wielopodmiotowych organizacji gospodarczych w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*. IOIZwP ORGMASZ, 1998 r.

1	2	3
2.	Utworzono (przylączono) objęto kontrolą <sup>1)</sup> nowe jednostki gospodarcze, jako: podmioty zależne (podmioty stowarzyszone <sup>2)</sup> .	
3.	Zwiększono dywersyfikację działalności zgrupowania.	
4.	Usprawniono przebieg procesów badawczo-rozwojowych.	
5.	Uruchomiono produkcję nowych wyrobów (inne rodzaje działalności o charakterze podstawowym).	
6.	Wprowadzono nowe rodzaje technologii wytwarzania wyrobów/usług <sup>1)</sup> .	
7.	Zwiększono potencjał gospodarcy w drodze inwestycji rzeczowych, umożliwiając: a) wzrost zdolności do generowania zysku, b) wzbogacenie oferty rynkowej (krajowej, zagranicznej) <sup>1)</sup> , c) podniesienie konkurencyjności <sup>1)</sup> .	
8.	Nawiązano współpracę naukowo-techniczną z nowymi partnerami krajowymi/zagranicznymi <sup>1)</sup> .	
9.	Osiągnięto poprawę w dziedzinie ochrony środowiska.	
10.	Inne korzyści oraz uwagi uzupełniające: <sup>2)</sup>	
	.....	
	.....	

<sup>1)</sup> Niepotrzebnie skreślić.

<sup>2)</sup> W uwagach można także podać szczególne osiągnięcia w danej dziedzinie.

Lp.	Wyszczególnienie	Miejsce na symbol „X” lub/i „Y”
1	2	3
II	MARKETING	
1.	Uzyskano zwiększenie przychodów ze sprzedaży.	
2.	Uzyskano poprawę image uczestników zgrupowania.	
3.	Umocniono pozycję konkurencją na rynkach krajowych/zagranicznych <sup>1)</sup> .	
4.	Dokonano wejścia na nowe rynki krajowe/zagraniczne <sup>1)</sup> .	
5.	Połączono nowych kontrahentów krajowych/zagranicznych <sup>1)</sup> .	
6.	Wprowadzono strategię marketingową zarządzania.	
7.	Rozwinięto badania marketingowe.	
8.	Rozwinięto działalność promocyjną.	

1	2	3
9.	Usprawniono politykę cenową.	
10.	Podniesiono jakość usług sprzedaży.	
11.	Usprawniono dystrybucję.	
12.	Uruchomiono nowe drogi sprzedaży.	
13.	Zorganizowano serwis krajowy/zagraniczny*).	
14.	Inne korzyści oraz uwagi uzupełniające**).	
	.....	
	.....	
	.....	

\*). Niepotrzebne skreślić.

\*\*). W uwagach można także podać szczególne osiągnięcia w danej dziedzinie.

L.p.	Wyszczególnienie	Miejsce na symbol „X” lub/ i „Y”
1	2	3
III	<b>DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b>	
1.	Osiągnięto wzrost wielkości produkcji (usług) w skali zgrupowania.	
2.	Dokonano modernizacji wytwarzanych wyrobów/usług innych rodzajów działalności podstawowej*).	
3.	Dokonano modernizacji metod wytwarzania.	
4.	Podniesiono poziom jakości/nowoczesności*.) wyrobów (usług).	
5.	Usprawniono powiązania produkcyjno-gospodarcze pomiędzy jednostkami przekształconego przedsiębiorstwa.	
6.	Unowocześniono potencjał techniczny uczestników zgrupowania.	
7.	Usprawniono kooperację zewnętrzną jednostek zgrupowania (z jednostkami spoza zgrupowania).	
8.	Uzyskano nowe powiązania produkcyjno-gospodarcze.	
9.	Zaniechano prowadzenia nierentownej produkcji/innych rodzajów działalności*).	
10.	Uzyskano poprawę wykorzystania zdolności produkcyjnych.	
11.	Usprawniono organizację działalności podstawowej (produkcji/usług*).	
12.	Usprawniono i zracjonalizowano działalność zaopatrzeniową/gospodarkę materiałową*).	

1	2	3
13.	Usprawniono i zracjonalizowano działalność służb pomocniczych (konserwacyjno-remontowych/narzędziowych/transportowych/energetycznych/lub innych*).	
14.	Dokonano redukcji i zagospodarowania zbędnych składników rzeczowego majątku trwałego podmiotu dominującego/podmiotów zależnych*), poprzez: sprzedaż/dzierżawę/aport/likwidację*).	
15.	Inne korzyści oraz uwagi uzupełniające:**)	
	.....	
	.....	
	.....	

\*). Niepotrzebne skreślić.

\*\*). W uwagach można także podać szczególne osiągnięcia w danej dziedzinie.

L.p.	Wyszczególnienie	Miejsce na symbol „X” lub/ i „Y”
1	2	3
IV	<b>ORGANIZACJA I STRUKTURY ZARZĄDZANIA</b>	
1.	Zwiększono elastyczność organizacji i funkcjonowania zgrupowania.	
2.	Osiągnięto wzrost samodzielności i przedsiębiorczości uczestników zgrupowania.	
3.	Pogłębiono decentralizację zarządzania w zgrupowaniu, m.in. poprzez oddzielenie działań strategicznych i operacyjnych.	
4.	Uproszczono strukturę organizacyjną poprzez wydzielenie nowych centrów zysku/odpowiedzialności*).	
5.	Ułatwiono sprywatyzowanie jednostek zgrupowania.	
6.	Uproszczono strukturę aparatu zarządzania, w tym: zmniejszono szerszość zarządzania/ograniczono liczbę komórek i stanowisk kierowniczych*).	
7.	Dokonano skrócenia dróg przebiegu informacji i decyzji.	
8.	Przyspieszono procesy podejmowania bieżących decyzji przez usamodzielnione jednostki zgrupowania.	
9.	Usprawniono warunki pracy kierownictwa zgrupowania.	
10.	Zwiększono odpowiedzialność kierownictwa jednostek zgrupowania za wyniki ich działalności i skutki podejmowanych decyzji.	
11.	Usprawniono prace administracyjno-biurowe.	
12.	Wprowadzono nowoczesne metody i techniki zarządzania, w tym: <u>controlling/zarządzanie przez jakość/inne (jakie?.....)*).</u>	

1	2	3
16.	Uzyskano udogodnienia zewnętrzne (ulgi podatkowe/kredyty <sup>1)</sup> ) dla podmiotów zależnych.	
17.	Umożliwiono osiągnięcie dodatkowych zysków.	
18.	Dokonano korzystnych lokat zasobów finansowych.	
19.	Inne korzyści oraz uwagi uzupełniające <sup>**)</sup> .....	
	.....	
	.....	

<sup>1)</sup> Niepotrzebne skreślić.

<sup>\*\*)</sup> W uwagach można także podać szczególne osiągnięcia w danej dziedzinie.

L.p.	Wyszczególnienie	Miejsce na symbol „X” lub/ i „Y”
1	2	3
VI	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PRACY	
1.	Poprawiono strukturę zatrudnienia poprzez zwiększenie udziału zatrudnionych w działalności podstawowej.	
2.	Dokonano redukcji zbędnego zatrudnienia.	
3.	Uzyskano wzrost wydajności pracy w jednostkach zgrupowania.	
4.	Osiągnięto poprawę wykorzystania czasu pracy.	
5.	Uzyskano poprawę warunków placowych.	
6.	Usprawniono system motywacyjny.	
7.	Osiągnięto wzrost prestiżu kadry kierowniczej usamodzielnionych jednostek byłego przedsiębiorstwa wielozakładowego.	
8.	Podniesiono kwalifikacje kadry: kierowniczej/specjalistycznej/pracowniczej <sup>1)</sup> .	
9.	Wprowadzono nowoczesne metody zarządzania zorientowanego na rozwój pracowników.	
10.	Rozwinięto zasady pracy zespołowej.	
11.	Wprowadzono system powszechnego szkolenia załogi.	
12.	Dokonano poprawy warunków BHP.	
13.	Inne korzyści oraz uwagi uzupełniające <sup>**)</sup> .....	
	.....	
	.....	

<sup>1)</sup> Niepotrzebne skreślić.

<sup>\*\*)</sup> W uwagach można także podać szczególne osiągnięcia w danej dziedzinie.

1	2	3
13.	Usprawniono politykę kadrową w zakresie naczelnej kadry kierowniczej.	
14.	Inne korzyści oraz uwagi uzupełniające <sup>**)</sup> .....	
	.....	
	.....	

<sup>1)</sup> Niepotrzebne skreślić.

<sup>\*\*)</sup> W uwagach można także podać szczególne osiągnięcia w danej dziedzinie.

L.p.	Wyszczególnienie	Miejsce na symbol „X” lub/ i „Y”
1	2	3
V	FINANSE I EKONOMIKA	
1.	Pozyskano nowych inwestorów strategicznych.	
2.	Zwiększono kapitały podstawowe poprzez korzystną sprzedaż akcji lub udziałów.	
3.	Zwiększono własną siłę kapitałową poprzez objęcie kontroli nad obcym kapitałem.	
4.	Umożliwiono prawidłowy rozrachunek kosztów i pomiar efektywności działalności gospodarczej jednostek zgrupowania (jako centrów zysku).	
5.	Obniżono koszty działalności w podmiotach zgrupowania.	
6.	Dokonano redukcji kosztów stałych.	
7.	Odzyskano/umocniono <sup>1)</sup> zdolność do samofinansowania działalności.	
8.	Utworzono fundusze na dofinansowanie wspólnych przedsięwzięć uczestników zgrupowania.	
9.	Zapewniono efektywniejsze wykorzystanie środków finansowych w skali zgrupowania, poprzez ich odpowiednią alokację.	
10.	Zapewniono pomoc finansową uczestnikom zgrupowania, w drodze ich częściowego dofinansowania.	
11.	Zmniejszono ryzyko finansowe podejmowania nowych rodzajów działalności.	
12.	Wprowadzono nowoczesne metody zarządzania finansami.	
13.	Usprawniono system wzajemnych rozliczeń pomiędzy uczestnikami zgrupowania.	
14.	Umożliwiono dokonanie oddłużenia podmiotów.	
15.	Podniesiono swoją atrakcyjność na rynkach finansowo-kredytowych.	

zgrupowania). Propozycja ta pozwala na wyselekcjonowanie w układzie hierarchicznym listy wyrobów (usług) dominujących. Za produkt dominujący w rozpa-trywanej spółce można przyjąć taki pojedynczy wyrób, którego udział w sprzedaży ogółem tej spółki stanowi co najmniej 70% wartości.

## 2) Fazy i etapy strategii

Jako elementy logistyczne misji przedsiębiorstwa można uznać dążenie do: umocnienia własnej pozycji konkurencyjnej na rynku,

- osiągania długofalowych korzyści przez kluczowych partnerów gospodarczych,
- podniesienia efektywności procesów wytwarzania wartości,
- tworzenie lepszego *image* firmy przez oferowanie wyższego poziomu obsługi klientów.

Realizację tych elementów misji w procesie zarządzania strategicznego można ująć w układzie czterech następujących faz:

- 1) faza strategicznej analizy sytuacji,
- 2) faza formułowania strategii,
- 3) faza realizacji strategii,
- 4) faza controllingu strategicznego.

Podział tych faz na poszczególne etapy (elementy) przedstawia tablica IV.2.

## 3) Integracja marketingu i logistyki w ogólnej strategii konkurencji

Ujmowanie logistyki jako instrumentu strategicznego w procesie osiągnięcia przewagi na rynku doprowadziło do koncepcji integrowania marketingu i logistyki w ogólnej strategii konkurencji. Relacje pomiędzy strategiami logistycznymi, a głównymi strategiami konkurencyjnymi, przedstawia tablica IV.3.

Włączenie elementów strategii logistycznej do strategii konkurencyjnych stwarza warunki do zwiększenia konkurencyjności całej firmy (zgrupowania), w drodze:

- zmniejszenia poziomu konkurencji w poszczególnych sferach działania firmy,
  - lepszego wykorzystania zasobów.
- Oznacza to uzyskiwanie korzyści możliwych do osiągnięcia na drodze integracji pionowej (organizacyjnej), przy znacznie bardziej ograniczonym ryzyku.

Przesłanki integracji zarządzania logistyką i marketingiem zaistniały pod koniec lat 80-tych w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo i były następstwem intensywnego rozwoju obu tych dziedzin, tj.

- marketingu, jako rynkowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem,
- logistyki, jako zorientowanej przekrojowo koncepcji zarządzania „przenikającej” poziomu funkcje przedsiębiorstwa.

Tablica IV.2.  
Fazy i etapy procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na logistykę

Fazy	Etapy
1. Strategiczna analiza sytuacji	1) Pozycjonowanie celu. 2) Modelowanie sytuacji strategicznej. 3) Analiza mocnych i słabych stron: własnych, partnerów i konkurentów. 4) Określenie szans i ryzyka działalności.
2. Formułowanie strategii	1) Zdefiniowanie podstawowych celów (zadań) logistyki w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw. 2) Określenie zakresu swobody decyzji strategicznych dotyczących podstawowych elementów łańcucha logistycznego. 3) Ocena opcji strategicznych i wybór wariantu optymalnego. 4) Sformułowanie programu zintegrowanych logistycznie przedsięwzięć strategicznych.
3. Realizacja strategii	1) Skonkretyzowanie strategii w postaci operatywnych planów wdrożeniowych. 2) Skoordynowanie operacyjnych planów wdrożeniowych z dysponowanymi zasobami firmy, technikami zarządzania oraz strukturą łańcucha logistycznego. 3) Dokonanie odpowiednich zmian w potencjale ekonomicznym, technicznym i kadrowym firmy oraz w systemie zarządzania i strukturach organizacyjnych.
4. Controlling strategii	1) Diagnozowanie odchyłen stanu rzeczywistego od stanu planowanego. 2) Dostarczanie przesłanek decyzyjnych do korygowania lub całkowitej zmiany strategii.

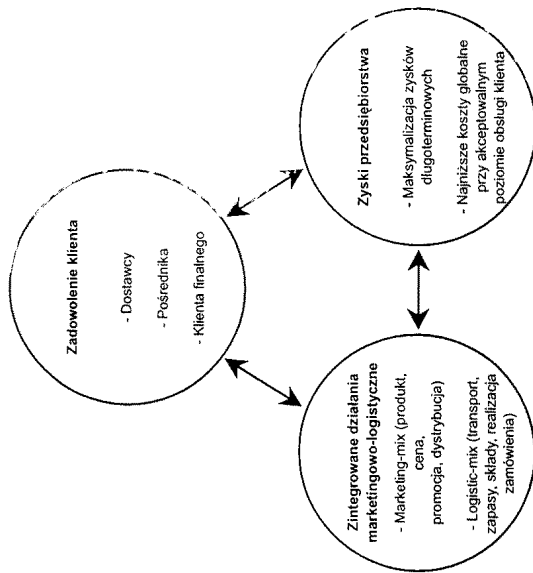
Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Błażka. *Logistyka*. PWE, Warszawa 1996, s. 137-143.

Tablica IV.3.  
Strategie logistyczne a konkurencyjność

STRATEGIE LOGISTYCZNE	STRATEGIE KONKURENCYJNE	
	Strategia niskich kosztów	Strategia różnicowania
1. Integracja funkcji i procesów	+	+
2. Zmniejszanie lub eliminacja zapasów	+	-
3. Różnicowanie obsługi rynku	-	+
4. Zarządzanie łańcuchami dostaw	+	+
5. Skracanie cykli czasowych	+	+
6. Kooperacja (partnerstwo strategiczne dostawców i odbiorców)	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ciesielski. *Strategie logistyczne*. „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 1997 nr 6, s. 121-122.

Znalazło to wyraz w koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego, polegającej na integracji poziomej funkcji i procesów oraz integracji pionowej poziomów zarządzania, sześciu decyzyjnych i jednostek organizacyjnych. Koncepcję tę ilustruje rysunek IV.27.



Źródło: K. Rutkowski: *Logistyka*, SGH 1995, s. 30, na podstawie: Douglas M. Lambert, James R. Stock: *Strategic Logistics Management*, s. 8.

#### Rys. IV.27. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego

Decyzje strategiczne w zarządzaniu logistyczno-marketingowym dotyczą w szczególności:

- długofalowego kreowania i kształtowania zintegrowanych struktur sieci logistyczno-marketingowych,
- przyjęcia odpowiedniej strategii konkurencyjnej, jako kombinacji elementów kosztowych i rynkowych<sup>24</sup>.

#### 3.3. Organizacja logistyki w przedsiębiorstwach i grupowaniach przedsiębiorstw

Usytuowanie logistyki w strukturach organizacyjnych traktuje się jako mierzalną osiągniętego poziomu dojrzałości tej dziedziny w danej organizacji. Stąd też zagadnienie to jest przedmiotem systematycznych badań empirycznych, prowadzących do

<sup>24</sup> Szerzej na ten temat zob. P. Błażk: *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 165-171.

dzonych w wielu krajach zachodnich (zwłaszcza w USA, RFN, Holandii, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii) oraz w Japonii.

Poziom dojrzałości logistyki jest oceniany wg:

- stopnia integracji zarządzania procesami logistycznymi,
- umiejscowienia w hierarchii organizacyjnej ośrodka kierującego działaniem logistyki.

Wyniki badań wskazują na ewolucyjny proces odchodzenia od tzw. struktur tradycyjnych, do struktur zorientowanych na logistykę. Przez struktury tradycyjne rozumie się struktury, które cechuje:

- brak niektórych czynności logistycznych,
- sprowadzenie funkcji zarządzania procesami logistycznymi do poziomu operacyjnego,
- brak jednolitego ośrodka kierującego procesami logistycznymi,
- podporządkowanie tych procesów różnym pionom i komórkom organizacyjnym, a w szczególności rozdzielanie od siebie: zamówień, zaopatrzenia, fizycznej dystrybucji, gospodarki materiałowej i planowania operacyjnego produkcji.

Proces ewolucji polegał na stopniowym dochodzeniu do zwartej struktury logistyki, poprzez wprowadzanie w przedsiębiorstwach kolejno takich rozwiązań strukturalno-organizacyjnych, jak:

- tworzenie załączków organizacji logistyki w postaci określonych stanowisk i komórek usytuowanych w dotychczasowych komórkach wyższego rzędu,
- podnoszenie statusu organizacyjnego komórek realizujących procesy logistyczne, np. do rangi działów,
- tworzenie wyższych stanowisk np. dyrektorów pionów ds. koordynacji problemów logistyki,
- wprowadzenie celów logistycznych do strategii przedsiębiorstw,
- kompleksowe integrowanie i porządkowanie funkcji logistycznych o charakterze operacyjnym i strategicznym w układzie zarządzania łańcuchem dostaw,
- wyodrębnienie w zintegrowanych strukturach ośrodków realizacji funkcji o charakterze strategicznym, jak długofalowe planowanie i kontrola logistyczna, przez powierzenie ich komórkom sztabowym usytuowanym na wyższych szczeblach hierarchii zarządzania.

Należy zaznaczyć, że przedstawione wyżej przekształcenia powodowały zmiany w całych strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw i ich grupowań, orientując te struktury na logistykę, jako główną funkcję organizacji. Przemiany te ilustrują: rysunki IV.28 - IV.31., przedstawiając tradycyjną strukturę funkcjonalną oraz 3 typy struktur, odpowiadające kolejnym etapom wkomponowania w tę strukturę logistyki: