

Agnieszka Piasecka-Głuszak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

LOGISTYKA I CONTROLLING W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych zagadnień dotyczących logistyki i controllingu w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Autor wyjaśnia pojęcie logistyki, zarządzania logistycznego, controllingu, opisuje zależności pomiędzy kosztami w logistyce, przedstawia też globalne koszty. Ponadto prezentuje podstawowe cele controllingu logistyki, controlling strategiczny i operacyjny, główne zadania controllera logistyki podejmowane w różnych obszarach łańcucha dostaw przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Słowa kluczowe: controlling, logistyka, controlling logistyczny.

1. Wstęp

Proces globalizacji stworzył nowe możliwości w przepływie produktów i informacji. Większa skala działania przedsiębiorstwa międzynarodowego przyczyniła się do wydłużenia łańcucha logistycznego. Wszystkie zmiany we współczesnej gospodarce światowej wymusiły na firmach większą koordynację w podejmowaniu decyzji, lepsze, przejrzyste i dokładne przekazywanie informacji czy też wykorzystanie nowych instrumentów zarządzania, w tym także w odniesieniu do zarządzania logistycznego. Aby sprostać konkurencji, wyjść naprzeciw oczekiwaniom klienta, osiągnąć zamierzone cele, potrzebna stała się właściwa koordynacja czynności planowania, sterowania i kontroli związanych z przepływem materiałów, produktów oraz informacji w przedsiębiorstwie międzynarodowym, zarówno w spółce matce, jak i jej podległych filiach. I to właśnie zapewnia controlling, który można traktować jako instrument kontrolowania realizacji procesów logistycznych i osiągnięcia celów logistyki zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych zagadnień dotyczących logistyki i controllingu w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Wyjaśniono pojęcie logistyki, zarządzania logistycznego, controllingu, opisano zależności pomiędzy kosztami w logistyce, a także przedstawiono globalne koszty. Ponadto zaprezentowano podstawowe cele controllingu logistyki, controllingu strategicznego i operacyjnego oraz główne zadania controllera logistyki, podejmowane w różnych obszarach łańcucha dostaw przedsiębiorstwa międzynarodowego.

2. Pojęcie i istota logistyki

Logistyka¹ jest terminem, który w literaturze przedmiotu doczekał się wielu definicji. Miały na to wpływ różne podejścia o charakterze metodycznym i instrumentalnym, różne źródła pochodzenia, jak również czerpanie z różnych dziedzin nauki, które zadecydowały o ostatecznym kształcie, funkcjach i zadaniach jej stawianych w zależności od tego, czy jest rozpatrywana w skali makro, mezo czy mikro. Niezależnie jednak od tego, ukierunkowana jest przede wszystkim na koordynację działań, podejście systemowe w procesie przepływu, minimalizację kosztów całkowitych oraz uniknięcie suboptymalizacji poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa.

Najkrótsza definicja, zorientowana na przepływ towarów, opracowana w 1991 r. w Komitecie EWG i brytyjskim Instytucie Logistyki i Zarządzania Dystrybucją, brzmi następująco: „logistyka jest procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw”. W tym rozumieniu łańcuch dostaw jest to działalność związana z przepływem produktów i usług wraz z towarzyszącą im informacją – od jego oryginalnego źródła, przez produkcję i dystrybucję, poprzez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci, w której produkty i usługi są zakupione bądź skonsumowane przez ostatecznego klienta (przepływ zwykle jest usystematyzowany według faz przepływu: zaopatrzenie – logistyka zaopatrzenia, produkcja – logistyka produkcji, dystrybucja – logistyka dystrybucji, i logistyka odpadów), oczywiście przy założonych minimalnych kosztach. Takie rozumienie logistyki pozwala przedsiębiorstwu, zarówno krajowemu, jak i międzynarodowemu na zapewnienie dostępności i dostarczenie właściwego produktu, we właściwej ilości, we właściwym stanie, do właściwego miejsca, we właściwym czasie, do właściwego klienta i po właściwym koszcie, zgodnie z formułą 7W (ang. 7R). W praktycznym ujęciu oznacza to osiągnięcie podstawowych celów, którymi są m.in.: minimalizacja czasu przepływu materiałów i wyrobów gotowych, zapewnienie możliwie najniższego poziomu kosztów tego przepływu, optymalizacja poziomu zapasów oraz zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klientów.

Logistyka w świetle wszystkich definicji oznacza z jednej strony ogólną wiedzę o metodach, technikach i zasadach kształtowania przepływu produktów i związanych z nimi informacji, z drugiej zaś strony sferę zarządzania organizacjami, konkretne działania dotyczące magazynowania, transportu, przeładunku, opakowania i obsługi klienta², które są szczególnie istotne w przepływie międzynarodowym, gdyż muszą zapewnić dostępność produktu na poszczególnych ogniwach łańcucha budujących wartość dla klienta. A zatem, aby logistyka była sprawna i uzasadniona ekonomicznie, musi swym zasięgiem obejmować zarówno procesy logistyczne, jak i nimi zarządzanie, zarówno w odniesieniu do kraju, jak i poza jego granicami narodowymi.

¹ Pojęcie logistyka zostało wyjaśnione na podstawie: A. Piasecka-Głuszak, *Logistyka w wydawnictwie*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004, s. 19-22.

² Por. M. Sołtysik, *Podstawy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1995 nr 5, s. 98.

Zarządzanie logistyczne traktuje się jako logiczny ciąg czynności w czasie przepływu produktów i odpowiednich informacji, które składają się na proces tworzenia skonkretyzowanej w planie logistycznym całościowej koncepcji działań logistycznych przekraczających granice przepływu produktów (towarów i usług) i związanej z nimi informacji oraz proces jej realizacji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych i przy stosowaniu właściwych systemów sterowania, planowania i kontroli, odbywających się w sposób efektywny i minimalizujący globalne koszty³. A zatem zarządzanie logistyczne ma na celu m.in. optymalizację fizycznego przepływu dóbr rzeczowych (inaczej właściwe sterowanie przepływem), usprawnienie procesów informacyjno-decyzyjnych, analizę kosztów procesów logistycznych, utrzymanie optymalnych zapasów rzeczowych, a także synchronizację infrastruktury procesów logistycznych⁴.

Po analizie treści wybranych definicji i ich interpretacji sformułowanych przez wielu autorów można wyodrębnić cechy logistyki, do których zalicza się m.in.⁵:

- transformację czasowo-przestrzenną przedmiotu przepływów (dóbr, wartości, usług; użyteczność miejsca i czasu);
- integrację funkcji planowania, sterowanie oraz organizację i kontrolę procesów logistycznych;
- przyporządkowanie przepływów informacji przepływowi towarów;
- orientację na kryterium efektów i użyteczności rynkowych, związanych z realizacją dostaw oraz kryterium racjonalizacji struktury kosztów;
- wyodrębnienie zakresu i struktury przedmiotu działalności logistycznej.

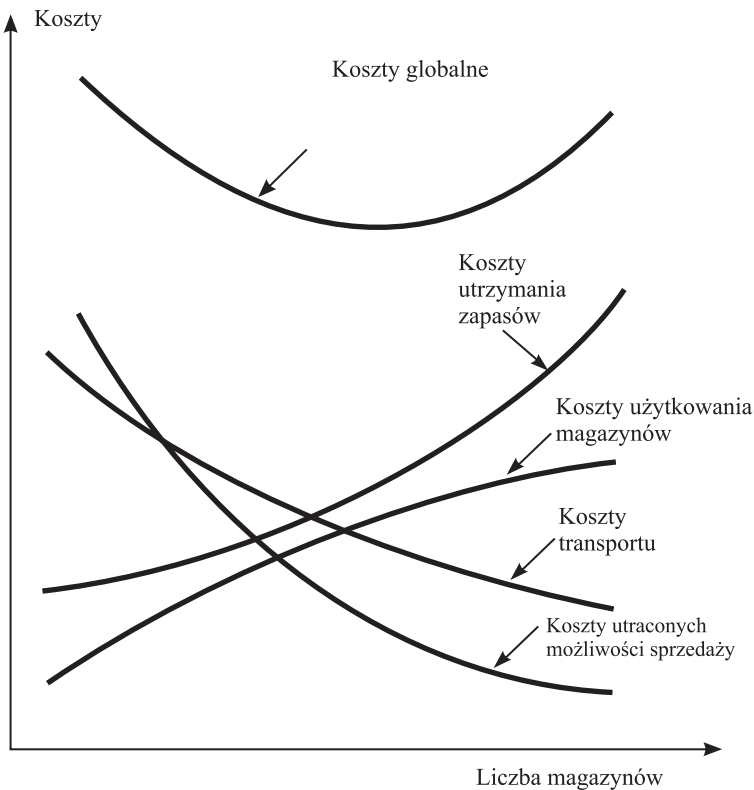
Przy podejmowaniu określonych decyzji logistycznych, występujących w czasie fizycznego przepływu produktu od źródła pozyskania surowców, komponentów do ostatecznego nabywcy, a zatem w całym łańcuchu dostaw, przedsiębiorstwo międzynarodowe powinno przestrzegać trzech reguł. Po pierwsze: kierować się przede wszystkim kosztami globalnymi logistyki, które powinny być na możliwie najniższym poziomie. Każde przedsiębiorstwo powinno kompleksowo dokonywać porównania poszczególnych elementów kosztów częściowych systemu, które tworzą całkowity (globalny) koszt logistyki i mogą doprowadzić do jego minimalizacji. Do kosztów tych można zaliczyć m.in. koszty magazynowania i transportu, koszty utrzymania zapasów, koszty realizacji zamówienia, koszty produkcji, koszty systemów informacyjnych itd. Po drugie: przedsiębiorstwo powinno być świadome, że pomiędzy poszczególnymi rodzajami kosztów występuje tzw. współzależność, która zakłada powiązanie i wzajemne od siebie uzależnienie (np. zmniejszenie jednego może spowodować wzrost innego, co w konsekwencji daje wzrost kosztu całkowitego). Takie podejście nie pozwoliłoby osiągnąć optymalnego wyniku (np. spa-

³ Ibidem, s. 98.

⁴ Por. S. Abt., *Logistyka w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001, s. 27-30.

⁵ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001, s. 21-22.

dek kosztów transportu może spowodować wzrost kosztów magazynowania). I po trzecie: w celu uzyskania określonych efektów systemu i osiągnięcia efektywnego zarządzania logistycznego należy dążyć do unikania suboptymalizacji kosztów, czyli traktowania każdego działania związanego z przepływem osobno. Wszelkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo powinny być traktowane w sposób kompleksowy. Gdy jedna komórka czy filia zagraniczna przedsiębiorstwa międzynarodowego odnosi sukcesy, nie musi się to wcale przekładać na sukces całej firmy (np. obniżenie kosztów transportu może mieć negatywny wpływ na obsługę klienta, co w konsekwencji może prowadzić do obniżenia sprzedaży, czyli pogorszenia wyników całej firmy). Aby uniknąć tych problemów, wszystkie działania związane z łańcuchem dostaw powinny być traktowane całościowo.



Rys. 1. Podstawowe współzależności między kosztami dystrybucji fizycznej

Źródło: J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 103.

Efekt współzależności kosztów częściowych widoczny jest np. w analizie decyzji i działań podejmowanych w ramach dystrybucji fizycznej. Ustalanie wielkości

zapasów i liczby magazynów zakładające redukcję liczby magazynów, zlikwidowanie magazynu centralnego czy zmniejszenie wielkości magazynu powoduje obniżenie kosztów ich użytkowania i utrzymania zapasów. Redukcja taka zwiększa jednak koszty transportu poprzez większą częstotliwość dostaw oraz może doprowadzić do zwiększenia kosztów obsługi zamówień, a to z kolei doprowadziłoby do zwiększenia kosztów utraconych możliwości sprzedaży. Z innej strony: zwiększenie liczby magazynów, stworzenie magazynów regionalnych czy zwiększenie powierzchni magazynowej powoduje skrócenie czasu dostawy do klientów, ale także obniżenie kosztów transportu dzięki większym dostawom produktów na większe odległości z magazynu centralnego do magazynów regionalnych oraz częstszym, mniejszym dostawom do klientów na krótsze odległości. A zatem, jeżeli chodzi o decyzje podejmowane w ramach transportu, zmniejszenie kosztów transportu – zastosowanie taniego, wolniejszego środka transportu – wiąże się z wydłużeniem czasu dostawy oraz podniesieniem kosztów zapasów oraz użytkowania magazynów, gdyż przedsiębiorstwo musi utrzymywać wyższy poziom zapasów.

Krzywa całkowitego kosztu globalnego obniża się tylko do określonego poziomu, co oznacza, że działania rekompensacyjne kosztów cząstkowych i ich pozytywny wpływ na koszt całkowity dystrybucji ujawniają się tylko w określonych granicach, w których koszt całkowity wyznacza obszar dopuszczalnego poziomu obsługi i związanych z tym działań logistycznych (rys. 1)⁶.

Aby skutecznie wdrażać strategię w przedsiębiorstwie, osiągnąć zamierzone cele, sprostać wymaganiom klienta, obniżyć koszty logistyczne, a wiele innych działań wykonać jeszcze lepiej, należy wprowadzić jeden z systemów wspomaganie, instrumentów zarządzania logistycznego, którym jest *controlling*, znacznie ułatwiający i przyspieszający podejmowanie racjonalnych decyzji i osiągnięcie wysokiej efektywności.

3. Pojęcie i istota controllingu

Controlling podobnie jak logistyka doczekał się wielu definicji. Dla jednych jest to filozofia, metoda czy instrument zarządzania, a dla innych proces sterowania, forma decentralizacji zarządzania, element nowoczesnego zarządzania, podsystem czy system zarządzania albo system wspomaganie decyzji⁷. Inni autorzy określają *controlling* jako element infrastruktury przedsiębiorstwa, wspierający funkcjonowanie łańcucha wartości, który powinien wspomagać zarządzanie procesami w celu osiągnięcia zamierzonych efektów, a w razie nieprawidłowości dokonywać działań korygujących⁸, zarówno w przedsiębiorstwach krajowych, jak i międzynarodowych.

⁶ A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 113.

⁷ K. Jędralska, P. Kosiń, *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 64.

⁸ Por. K. Jędralska, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem – nowe wyzwania (cz. 2)*, „Logistyka” 2005 nr 2, s. 27.

Studując bogatą literaturę przedmiotu, można wyodrębnić cztery grupy definicji⁹:

- uproszczoną, zakładającą, że istotą controllingu jest proces porównywania stanu pożądanego (wzorcowego) ze stanem rzeczywistym,
- kompleksową, określającą controlling jako system wzajemnie powiązanych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli, zorientowanemu na osiągnięcie planowanego celu,
- pogładową (wizualną), objaśniającą controlling jako proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu, wyznaczającego miejsce przeznaczenia,
- abstrakcyjną, traktującą controlling jako zintegrowany podsystem kierowania, planowania, kontroli i informacji, wspierający adaptację i koordynację całego systemu.

Controlling można najprościej zdefiniować jako zorientowany na cele przedsiębiorstwa system kształtowania, wspierania i koordynowania określonych jego funkcji, w tym zwłaszcza planowania, sterowania, kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji¹⁰. Do głównych zadań należy planowanie (zadaniem controllingu nie jest jednak *stricte* planowanie, lecz powodowanie, aby planowano¹¹), gdzie należy ustalić cele, kontrola, która porównuje stan faktyczny z zamierzeniami, oraz kierowanie, które wprowadza działania korygujące i usprawniające. W szerszym znaczeniu oznacza to wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, w którym wszelkie działania ukierunkowane są przede wszystkim na identyfikację i analizę przyczyn wszelkich odchyłeń, ustalenie wielkości planowanych i osiągniętych, zaproponowanie zastosowania i przeprowadzenie korekt, a także sprawowanie nadzoru nad różnymi obszarami działalności.

Organizacja controllingu w przedsiębiorstwie zależy m.in. od jego wielkości. I tak w małych czy średnich przedsiębiorstwach funkcje controllingu realizowane są zazwyczaj przez dział księgowy, finansów – bądź też zadania mogą zostać rozdzielone na poszczególne komórki, a niekiedy tworzy się odrębny dział. Inaczej sytuacja wygląda w dużych korporacjach międzynarodowych, w których w strukturze organizacyjnej najczęściej wyodrębniony jest dział controllingu. Jego włączenie w organizację przedsiębiorstwa będzie jednak zależało od stopnia centralizacji zadań controllingu, hierarchicznego usytuowania działu controllingu, stopnia uprawnień decyzyjnych controllera oraz integracji z innymi jednostkami funkcjonalnymi¹². W przedsiębiorstwie międzynarodowym *controlling* najczęściej występuje w dwóch formach. W pierwszej, scentralizowanej, dział controllingu odpowiada za wszystkie rozproszone geograficznie filie zagraniczne i stara się zachować jednakowe

⁹ K. Jędralska, P. Kosiń, op. cit., s. 64.

¹⁰ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 276.

¹¹ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 17.

¹² J. Rymarczyk, op. cit., s. 299.

cele w każdym kraju. W drugiej, zdecentralizowanej, działania podejmowane przez przedsiębiorstwo międzynarodowe nie są takie same w różnych regionach. Ponadto w ramach każdej z tych wyżej wymienionych form można wyróżnić rodzaje controllingu ze względu na prowadzoną działalność przedsiębiorstwa w danym kraju; można np. wyróżnić *controlling* sprzedaży, produkcji, marketingu, logistyki, finansów, personalny, inwestycyjny, administracyjny, prac badawczo-rozwojowych czy inny.

Przy wdrażaniu controllingu w przedsiębiorstwie należy uwzględnić różne punkty widzenia, należy zatem przyjąć, iż założeniami controllingu jest orientacja na¹³:

- cele: należy jednoznacznie, precyzyjnie formułować cele, które skutecznie pozwolą realizować strategię przedsiębiorstwa; każdy pracownik powinien być dobrze o nich poinformowany i powinien wiedzieć, czego się od niego oczekuje w najbliższym czasie, powinien mieć wyznaczone zadania, cele zaś, o ile to możliwe, powinny być precyzowane za pomocą wskaźników;
- przyszłość: niezbędne jest opracowanie i wdrożenie nowych koncepcji, instrumentów i narzędzi dostarczających dokładnych informacji o przyszłym rozwoju przedsiębiorstwa, aby tym samym osiągnąć określoną pozycję konkurencyjną na rynku;
- wąskie gardła: celem controllingu jest wyszukanie i usunięcie najsłabszego ogniwa przedsiębiorstwa (które w znacznym stopniu może utrudnić dalszy rozwój) i osiągnięcie zamierzonych celów w określonym czasie;
- rynek: należy odkrywać nowe trendy na rynku, obserwować konkurencję, tak aby we właściwym czasie móc podnieść zdolność konkurencyjną własnych procesów i produktów;
- klienta: celem każdego przedsiębiorstwa powinno być zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta, zaspokojenie jego potrzeb; każdy klient, chcąc zapłacić za wytworzony produkt bądź usługę, tworzy wartość dodaną, zatem każdy pracownik powinien być świadomy, że bez klienta nie ma firmy, controlling zaś powinien dostarczać odpowiednich informacji (np. w postaci analizy grup klientów).

W praktyce gospodarczej, również w działaniach o zasięgu międzynarodowym, skuteczna realizacja zadań controllingu w procesie osiągania celów przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniego wspomaganie zarządzania na poziomie strategicznym i operacyjnym. Pomocny w tym jest controlling, zarówno strategiczny, jak i operacyjny (tab. 1). Oba te systemy, aby osiągnąć zamierzone cele, muszą być ściśle ze sobą powiązane, nie może być między nimi sprzeczności. Pierwszy z nich odpowiada za wzmocnienie procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie i zasilanie w niezbędne informacje. Podstawowym celem controllingu strategicznego jest przede wszystkim zapewnienie realizacji zamierzeń długofalowych, zagwarantowanie warunków zapewniających długookresowe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa oraz tworzenie nowego potencjału generowania zysku poprzez odpo-

¹³ H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 17-20.

wiednie adaptowanie się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, budowanie wartości i osiągnięcie pozycji konkurencyjnej¹⁴.

Tabela 1. Różnice między controllingiem operacyjnym a controllingiem strategicznym

Kryterium	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Szczebel zarządzania	zarządzanie strategiczne	zarządzanie operacyjne i taktyczne
Cele controllingu	utrzymanie (poprawa) pozycji i osiągnięcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa	zapewnienie rentowności, zysku, płynności i sprawności działania
Horyzont czasu	długookresowy i perspektywiczny	krótkookresowy i średniookresowy
Poziom planowania	planowanie strategiczne	planowanie operacyjne i taktyczne, budżetowanie
Rodzaj kontroli	– kontrola prognoz – kontrola strategiczna (system wczesnego ostrzegania) – porównanie: powinno być – będzie	– kontrola rezultatów – kontrola wykonania budżetu – porównanie: powinno być – jest
Częstotliwość kontroli	kontrola <i>ad hoc</i>	kontrola okresowa
Rodzaj oddziaływań	dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu	koordynacja i regulacja
Rozpatrywane relacje	szanse – zagrożenia mocne strony – słabe strony	przychody – koszty wpływy – wydatki
Wymiar informacji	wielkości niewymierne, jakościowe	wielkości wymierne, ilościowe
Przedmiot zadań	rozwój przedsiębiorstwa	efektywne wykorzystanie zasobów
Stopień sformalizowania działań	działania mniej sformalizowane	działania bardziej sformalizowane
Działanie na odchylenia	unikanie odchyłeń	usuwanie odchyłeń
Specyfika działań	działania innowacyjne	działania rutynowe
Oddziaływanie na planowanie	weryfikacja i zmiana planu	uzupełnianie planu (budżetu)
Hasło przewodnie	„robić rzeczy właściwe”	„robić rzeczy właściwe”

Źródło: *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 19; *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004, s. 23.

¹⁴ B. Śliwczyński, *Controlling w zarządzaniu logistyką. Controlling operacyjny. Controlling procesów. Controlling zasobów*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 39.

Controlling operacyjny, zgodnie z nazwą, powiązany jest z zarządzaniem operacyjnym w przedsiębiorstwie, w którym podejmuje się przede wszystkim krótkookresowe decyzje dotyczące bieżącej pracy przedsiębiorstwa. Na podstawie planów strategicznych tworzy się plany operacyjne poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które zawierają szczegółowe zadania oraz zasady odpowiedniego wykorzystania przydzielonych środków do wykonania w danym okresie.

4. Controlling logistyczny

Logistyczne podejście do przepływu masy towarowej w przedsiębiorstwie międzynarodowym mierza nie tylko do objęcia efektywnym łańcuchem drogi od pozyskania surowca do konsumenta, lecz także do sterowania tym przepływem z zastosowaniem metod controllingu¹⁵. Controlling i logistyka pełnią w firmie podobne funkcje, a mianowicie odpowiadają za koordynację poszczególnych czynności i obszarów działania. Celem controllingu jest jednak koordynacja czynności zarządczych: planowania, sterowania, kontroli i zasilania w informacje, natomiast logistyka ma na celu koordynację czynności związanych z przepływem materiałów oraz informacji od źródła zaopatrzenia aż po dostarczenie produktu ostatecznemu odbiorcy, przy minimalnym zaangażowaniu kapitału, minimalnych kosztach i zapewnieniu wysokiego poziomu obsługi klienta¹⁶.

Do podstawowych zadań controllingu logistyki w przedsiębiorstwie międzynarodowym można zaliczyć m.in.¹⁷:

- planowanie i kontrolę realizacji procesów logistycznych,
- koordynację procesów w podsystemach logistycznych (w sferze zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji) i między podsystemami logistycznymi,
- tworzenie budżetu kosztów oraz analiza ich zależności z budżetami w pozostałych obszarach przedsiębiorstwa,
- eliminację „wąskich gardeł”,
- planowanie i kontrolę kosztów logistyki, pomiar zależności pomiędzy kosztami powstającymi w tym obszarze a uzyskanymi efektami,
- pomiar efektywności podsystemów logistycznych – stworzenie możliwości pomiaru efektów pracy logistyki oraz podstaw do definiowania celów w tym obszarze.

Poza tymi wymienionymi celami głównymi, można jeszcze wyróżnić cele cząstkowe, takie jak¹⁸:

¹⁵ S. Abt, op. cit., s. 212.

¹⁶ Por. G. Pietrzak, *Controlling funkcjonalny*, [w:] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 146.

¹⁷ *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004, s. 69-70.

¹⁸ G. Pietrzak, op. cit., s. 148.

- współpraca przy poprawie efektywności pracy działu logistyki, a także wykonywanie czynności doradczych wobec kierownictwa tego działu,
- doradzanie przy aspektach związanych z wizerunkiem firmy oraz kwestiami ochrony środowiska,
- stworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego – te funkcje w przedsiębiorstwie przejmują najczęściej księgowość bądź finanse, które muszą dostarczyć niezbędnych, przejrzystych dla odbiorców informacji.

Biorąc pod uwagę wszystkie definicje, znając zakres i kryteria zarządzania logistyką, można powiedzieć, iż głównym celem controllingu logistyki jest wspomaganie i stworzenie odpowiedniego systemu do pomiaru i nadzorowania kosztów procesów logistycznych, efektów pracy poszczególnych obszarów działalności logistyki, a w konsekwencji zapewnienie osiągnięcia wyznaczonych celów, zarówno tych strategicznych, jak i operacyjnych, posługując się m.in. różnymi miernikami. Na poziomie operacyjnym można stosować mierniki wszędzie tam, gdzie wykonywane są bieżące procesy logistyczne, a na poziomie strategicznym do ważniejszych mierników controllingu logistyki można zaliczyć¹⁹:

- skuteczność budowania strategii logistycznych w strategii firmy, mierzona np. obniżką kosztów logistycznych wpływającą na poziom rentowności firmy,
- efektywność zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa ze względu na tworzenie działów logistyki czy zespołów logistycznych, mierzona zdobywaniem przez firmę kluczowych kompetencji logistycznych,
- opłacalność wprowadzania nowych logistycznych systemów informatycznych celem przyspieszenia gromadzenia i przetwarzania informacji biznesowych.

Zakres czynności przypisywanych controllingowi w znacznej mierze zależy będzie od tego, jakie procesy logistyczne zachodzą w przedsiębiorstwie międzynarodowym i kto jest odpowiedzialny za ich realizację. Jeżeli jest to firma typowo produkcyjna, to można wyróżnić m.in. controlling magazynowania, transportu, zapasów czy obsługi klienta, bądź też, co wydaje się najlepszym rozwiązaniem, wyznaczenie głównych ośrodków odpowiedzialności w zakresie logistyki według faz przepływu produktu, tzn. controlling zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji czy utylizacji. Każdy z tych ośrodków, zarówno pracownicy, jak i kierownicy, powinni znać cele, zakres wykonywanych czynności, stawiane im zadania, system oceny i stosowane mierniki osiągniętych efektów. Aby proces zarządzania logistyką przebiegał zgodnie z założonymi wcześniej celami, aby wszystkie działania były wykonywane w sposób skoordynowany, potrzebny jest controller, który czuwałby nad prawidłowym ich przebiegiem, mógł doradzić, a w razie odchylenia szybko podjąć działania korygujące. Powinien on być obecny zarówno w spółce matce w kraju macierzystym, aby harmonizować poszczególne jednostki, ale także powinien mieć swoich współpracowników w rozproszonych spółkach córkach. Do szczegółowych zadań

¹⁹ E. Gołomska, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 71.

controllera logistyki, niezależnie od ośrodka odpowiedzialności, można zaliczyć takie czynności, jak²⁰:

- tworzenie i aktualizowanie systemu planowania,
- sprawowanie funkcji kontrolnych i nadzorczych (bieżąca kontrola poziomu wykonania poszczególnych zadań),
- rozpoznawanie i analiza odchyłeń,
- wykrywanie i zapobieganie przyczynom odchyłeń,
- opracowywanie procedur postępowania w razie stwierdzenia odchyłeń od przyjętych planów,
- konstruowanie wskaźników i mierników oceny funkcjonowania podsystemów logistycznych,
- przygotowywanie raportów,
- dostarczanie wszelkich informacji niezbędnych kierownictwu działu i przedsiębiorstwu w podejmowaniu decyzji,
- podejmowanie działań korygujących.

5. Podsumowanie

Wspieranie procesów logistycznych poprzez controlling, a co za tym idzie, lepsza koordynacja działań, optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, minimalizacja kosztów logistycznych w czasie przepływu produktów i informacji, unikanie suboptymalizacji, a także osiągnięcie założonego poziomu obsługi klienta, może bardzo wyraźnie wpłynąć na wzrost zysku przedsiębiorstwa międzynarodowego zarówno w krótkim, jak i długim czasie. Znaczna poprawa planów przez controllera może przyczynić się m.in. do skutecznej realizacji poszczególnych działań i rozwoju. Ukierunkowanie pracowników i kadry zarządczej na osiąganie jeszcze lepszych wyników, zmniejszanie kosztu całkowitego, korygowanie wszelkich odchyłeń w odniesieniu do całego łańcucha dostaw, począwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, dystrybucję czy utylizację, pozwoli firmie w przyszłości zdobyć i utrzymać określoną pozycję konkurencyjną na dynamicznie rozwijającym się rynku, zarówno krajowym, jak i międzynarodowym.

Literatura

- Abt S., *Logistyka w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001.
- Beier J., Rutkowski K., *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001.
- Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.

²⁰ *Controlling w działalności przedsiębiorstwa ...*, s. 75.

- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
- Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Jędralska K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem – nowe wyzwania (cz. 2)*, „Logistyka” 2005 nr 2.
- Jędralska K., Kosiń P., *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*, Wydawnictwo AE, Katowice 2007.
- Piasecka-Głuszak A., *Logistyka w wydawnictwie*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004.
- Pietrzak G., *Controlling funkcjonalny*, [w:] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Sołtysik M., *Podstawy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1995 nr 5.
- Śliwczyński B., *Controlling w zarządzaniu logistyką. Controlling operacyjny. Controlling procesów. Controlling zasobów*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

LOGISTICS AND CONTROLLING IN ACTIVITY OF AN INTERNATIONAL COMPANY

Summary: The aim of the article is to present basic topics related to controlling and logistics in an international company. The author explains the notion of logistics, logistics management and controlling, then describes the relationships among logistics costs. The paper also presents global costs and the basic aims of controlling in logistics, strategic and operational controlling, the main duties of logistics controller in different areas of supply chain in an international company.