

Marcin Czyczerski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Sitech Sp. z o.o.

CONTROLLING PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W PODMIOTACH ZALEŻNYCH

1. Wstęp

Koniec XX w. przyniósł zmiany w wielkości i strukturze wymiany handlowej, prowadząc do globalizacji gospodarki. Budowanie przewagi konkurencyjnej przeniosło się z poziomu rynku krajowego na poziom globalny. Spowodowało to wzrost zainteresowania inwestycjami zagranicznymi oraz budowaniem sieci powiązań między przedsiębiorstwami.

Proces ten jest dobrze widoczny w Polsce, ponieważ kraj nasz od kilku lat cieszy się ogromnym zainteresowaniem kapitału zagranicznego. W raportach organizacji UNCTAD na temat inwestycji światowych Polska znajduje się w pierwszej dziesiątce krajów najbardziej atrakcyjnych dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Nasz kraj zaliczany jest do grupy *front runners* (bardzo wysoki potencjał, przy jednocześnie bardzo wysokich wynikach) [10].

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej powoduje, że koncerny szukają atrakcyjnych partnerów biznesowych lub lokalizacji dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych na całym świecie. „Najbardziej rozwinięte firmy dokonują nowych odkryć w zagranicznych laboratoriach, pozyskują kapitał od zagranicznych inwestorów i szybko awansują cudzoziemskich pracowników na najwyższe stanowiska” [2, s. 240]. Podstawowe motywy inwestycji zagranicznych, tj. poszukiwanie rynków zbytu, zasobów, wydajności lub ułatwień dla biznesu, nie są często możliwe do zrealizowania w jednym kraju. Najbardziej atrakcyjne dla inwestycji kraje: Chiny, USA, Brazylia, Rosja, Wielka Brytania, Niemcy, Polska, Singapur są przedmiotem zainteresowania z różnych powodów. Duża różnorodność potencjalnych korzyści powoduje, że międzynarodowe koncerny rozważają praktycznie każdą lokalizację o akceptowalnym ryzyku jako potencjalne miejsce inwestycji.

Dążenie do redukcji ryzyka i lokalne przepisy powodują, iż większość zagranicznych przedsięwzięć przybiera formę spółek zależnych. Ich liczba jest tak ogromna, że sam spis nazw spółek zależnych należących do danej grupy może zajmować od kilku do kilkudziesięciu stron formatu A4.

Posiadany portfel spółek zależnych stał się podstawą budowania wartości korporacji. Osiągnięcie efektów synergii możliwe jest tylko dzięki właściwemu skoordynowaniu elementów składowych tych organizacji. Skonfigurowania wymagają procesy przepływu materiału, informacji, kapitału.

Zwycięstwo konkurencyjne we współczesnych realiach biznesowych wynika z umiejętności zorganizowania właściwego przepływu strumienia dóbr i strumienia informacji. Te procesy należą do domeny logistyki, a zatem to w niej należy upatrywać źródła potencjału do walki konkurencyjnej. Standaryzacja, przepływ, ciągnięcie to nie tylko proste określenia z zakresu logistyki, ale, w przypadku większości dobrze zorganizowanych korporacji, przede wszystkim zasady, na których opiera się strategiczne cele tych podmiotów. Ich osiągnięcie prowadzić ma do eliminacji podstawowych strat/marnotrawstwa w procesach gospodarczych (jap. *muda*, niem. *Verschwendung*, ang. *waste*).

Wpływ logistyki na wyniki przedsiębiorstwa może być różny. Niemniej jednak ostatnie badania wykazują, iż np. w Stanach Zjednoczonych koszty logistyki stanowią 5-35% kosztów sprzedaży – w zależności od firmy, obszaru geograficznego i rodzaju sprzedawanego produktu [1, s. 431].

2. Zakres controllingu procesów logistycznych

Logistyka funkcjonalnie wiąże się z wieloma obszarami przedsiębiorstwa. W ramach mixu marketingu realizuje funkcję dystrybucji. Stanowi obszar zainteresowania finansów ze względu na fakt zamrożenia kapitału przez zapasy oraz rachunkowości zarządczej, ponieważ koszty transportu i magazynowania wpływają na marżę. Z obszarem kontroli jakości wiąże ją wspólna troska o opakowanie, które zapewni zachowanie jakości w transporcie. W przypadku działania według zasady ciągnięcia (*pull*) steruje produkcją przez konstruowanie programów produkcyjnych pozwalających na terminową obsługę klientów. Wielość powiązań i interakcji z innymi wydziałami przedsiębiorstwa powoduje, iż ciężar zainteresowania controllingu logistyką przesuwa się z poziomu nadzorowania i sterowania kosztami wydziałów logistycznych w stronę dbałości o efektywność tego obszaru (poprawa przepływu, uwalnianie kapitału, zaspokajanie potrzeb klienta, optymalizacja kosztów jakości itd.).

Działalność kierownictwa powinna koncentrować się na kluczowych obszarach. „Koncentrowanie się na wszystkim jest koncentrowaniem się na niczym” [5, s. 80]. Obszary, na których powinno się koncentrować kierownictwo, muszą pozostawać w ścisłym związku z celami przedsiębiorstwa. Są to tzw. kluczowe czynniki

sukcesu. Wymagają one ciągłego monitorowania w trakcie realizacji obranej przez przedsiębiorstwo strategii działania [8, s. 287]. Do kluczowych czynników sukcesu w każdym przedsiębiorstwie będą należeć procesy logistyczne. Klasyfikacja sporządzona przez twórców systemu produkcji Toyoty zawiera aż pięć (na osiem) rodzajów strat związanych z procesami logistycznymi: nadprodukcję, czekanie, zbędny transport czy przewóz, nadmierny stan zapasów, zbędne ruchy [7, s. 66-68]. Przemysłane procesy logistyczne mają eliminować te marnotrawstwa i wynikające z nich – często ukryte – straty finansowe. Odpowiedni proces ma prowadzić do odpowiednich wyników [7, s. 145].

Budowanie systemu controllingu logistycznego w przedsiębiorstwie powinno uwzględniać jego specyfikę. Istotne z punktu widzenia logistyki są:

- rodzaj produktu,
- umiejscowienie przedsiębiorstwa w łańcuchach dostaw,
- rozwój procesów logistycznych w przedsiębiorstwie,
- rodzaj i siła powiązań w ramach łańcucha logistycznego,
- położenie geograficzne przedsiębiorstwa.

Rodzaj produktu określa długość łańcucha dostaw oraz dostępne możliwości w zakresie transportu oraz magazynowania. Ma kluczowe znaczenie dla budowy koncepcji logistycznej i wynikających z niej kosztów.

Umiejscowienie w łańcuchu dostaw wpływa na stopień powiązania z klientem końcowym. Różnicuje ono możliwość wpływania na zagregowany popyt końcowy. Ma wpływ na łączny koszt dostawy do klienta końcowego i ewentualny koszt reklamacji oraz siłę działania, tzw. byczego bicia (*Bull-Whip-Effect*), czyli zjawiska pogłębiania się zmienności zamówień w miarę oddalania się w łańcuchu dostaw od klienta końcowego.

Rozwój procesów logistycznych definiuje siłę powiązań w ramach łańcucha dostaw i możliwość całościowego zarządzania tym łańcuchem. Określa również gotowość przedsiębiorstwa do obniżania poziomu wymaganych zapasów, wygładzania produkcji, wprowadzania zasady przepływu jednej sztuki, a więc działań na rzecz poprawy przepływu, który w ostatecznym rozrachunku decyduje o przewadze konkurencyjnej.

Rodzaj i siła powiązań w ramach łańcucha logistycznego określają możliwość wpływania na dostawców i klientów. W przypadku słabych powiązań, wynikających np. z jednorazowego zamówienia, brak jest zasadności rekonfigurowania procesu logistycznego. W przypadku ścisłych powiązań, np. kapitałowych lub wynikających z aliansu, możliwość wpływania na uczestników łańcucha dostaw jest bardzo duża. Przedsiębiorstwo może oddziaływać nie tylko na relację ze związanym z nim podmiotem, ale także na kształt wewnętrznych procesów logistycznych, powodując np. przejmowanie najlepszych praktyk. Tak czyni Toyota zgodnie z zasadami „Drogi Toyoty” (zasada nr 11 – „szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im doskonalić się” [7, s. 309]). Współpraca z dostawcami i budowanie grupy podmiotów powiązanych biznesowo

(niekoniecznie kapitałowo) nie są jednak jedynie domeną firm z Dalekiego Wschodu. Podobne procesy można zaobserwować np. w Porsche, które od początku lat 90. XX w. prowadzi program wspomagania kluczowych dostawców w kierunku realizacji koncepcji *Lean Management* [14, s. 244].

Położenie geograficzne istotnie wpływa na koncepcję logistyczną. Z punktu widzenia controllingu logistycznego istotne są w tym kontekście: rodzaj stosowanego transportu, odległość od dostawców i klientów, konieczność przeładowywania i stosowania magazynów pośrednich, stosowane opakowania. Te czynniki wpływają na koszty logistyczne oraz stany zapasów (koszty zamrożone kapitału). W przypadku funkcjonowania w międzynarodowym środowisku istotne będą również różne systemy sprawozdawczości, różne systemy podatkowo-celne i prawne, specyficzne ryzyko kraju, odmienność kulturowa, różne style kierowania i oczekiwania wobec controllingu [8, s. 203].

3. Controlling procesów logistycznych w podmiotach zależnych

O znaczeniu relacji zależności dla procesów logistycznych wspomniano już w niniejszym artykule. Postępujący proces globalizacji powoduje, iż zależność ta ma często charakter międzynarodowy, wynikający z tego, że podmioty powiązane mają siedziby w różnych krajach.

Dystans geograficzny wpływa znacząco na złożoność problemów, jakie stoją przed logistyką. Do tych problemów można zaliczyć słabości infrastrukturalne niektórych państw (brak rozwoju odpowiednich łączy), różnice czasowe (utrudniające płynną komunikację), różny rozkład tygodnia i dni wolnych [3, s. 626 i 630]. Sporo utrudnień wynika z różnych przyzwyczajęń i preferencji w zakresie stosowanych zasad, metod i organizacji pracy oraz różnic kulturowych i barier językowych.

Powiązanie podmiotów ma jednak w większości przypadków pozytywny wpływ na procesy logistyczne i ich controlling. W przypadku podmiotów powiązanych istnieje m.in. większa szansa eliminowania negatywnych zjawisk wspomnianego efektu „byczego bicza”. Dzieje się tak, ponieważ przekazywanie informacji w ramach łańcucha dostaw między powiązаныmi podmiotami jest czymś naturalnym. Umożliwia to wykorzystywanie takich narzędzi, jak wspólne przewidywanie przyszłych zdarzeń, czyli *collaborative forecasting*. Obejmuje ono m.in. transfer danych do prognozowania, dystrybucję jego wyników oraz pozyskiwanie informacji zwrotnej, np. w zakresie możliwości zaspokojenia oczekiwanego popytu [6, s. XVIII]. Proces wspólnego prognozowania poprawia jakość planowania finansowego, usprawnia również proces kalkulowania cen i politykę upustową.

Bardzo istotnym wyzwaniem zarówno dla logistyki, jak i dla controllingu jest sterowanie procesem przepływu części zamiennych. Ze względu na znaczenie tego procesu, zwłaszcza w obszarze dóbr przemysłowych, wydziela się ten rodzaj dzia-

łałości jako osobną spółkę zależną lub przynajmniej jednostkę biznesową. Umożliwia to bardziej sprawny proces controllingu tego procesu.

W przypadku producentów dóbr przemysłowych dochód ze sprzedaży części zamiennych stanowi średnio ponad 30% łącznego dochodu. Jest to obszar niezwykle newralgiczny w kontekście subiektywnej oceny zadowolenia klienta. Bardzo często proces przepływu części zamiennych wiąże się bowiem z sytuacją, w której klient pozbawiony jest możliwości korzystania z zakupionego produktu, na skutek konieczności oczekiwania na wymianę określonej części. Na ogół doświadczenia związane z takimi sytuacjami przesadzają o lojalności lub jej braku wobec marki.

Znaczenie procesu przepływu części zamiennych powiększa dodatkowo zamrożenie znaczącego kapitału i złożoność koncepcji logistycznej tego procesu. W obszarze części zamiennych, w związku z koniecznością szybkiej reakcji, istnieje potrzeba posiadania ogromnych powierzchni magazynowych. Największa piątka producentów branży motoryzacyjnej ma potężne możliwości w tym zakresie, liczone w milionach metrów kwadratowych. Dodatkowe utrudnienie stanowi ogromna liczba dostawców oraz konieczność zagwarantowania obsługi serwisowej również wiele lat po zakończeniu życia produktu.

W tym wypadku to obszar controllingu definiuje optymalne pod względem ekonomicznym rozwiązanie w zakresie obsługi serwisowej po zakończeniu produkcji.

Do ważnych zadań controllingu należy ocena atrakcyjności inwestycyjnej lokalizacji w kontekście procesów logistycznych [13, s. 155-156]. W tym przypadku firmy japońskie przywiązują bardzo dużą wagę do możliwości integracji i koordynowania przepływów w sferze dostaw surowców, materiałów, części i podzespołów [13, s. 155]. Klasycznymi przykładami troski o możliwość integracji łańcucha dostaw i lokalizacji podmiotów powiązanych w bezpośrednim sąsiedztwie lub w pobliżu są zakłady Nissana w Sunderland czy też LG w Kobierzycach.

Istotnym zagadnieniem związanym z controllingiem procesów logistycznych w spółkach powiązanych jest integracja spółek po procesie przejęcia. Proces ten ma służyć zdyskontowaniu potencjału synergii procesów logistycznych dwóch spółek i przeciwdziałaniu wystąpieniu efektów negatywnych. Do efektów synergii mogą należeć: osiągnięcie efektu skali, racjonalizacja procesu transportu, optymalizacja przepływów materiałowych, finansowych, informacyjnych, transfer logistycznego *know-how*. Potencjalne efekty negatywne to: koszty restrukturyzacji, wzrost złożoności i utrata klientów [9, s. 323-325]. To ostatnie zjawisko możliwe jest na skutek zbyt powolnej integracji. Problem niewłaściwego tempa integracji jest wymieniany jako jeden z podstawowych błędów firm dokonujących przejęcia [12, s. 250].

Z punktu widzenia współczesnych wymagań biznesowych kluczowe zadania controllingu logistycznego spółek powiązanych nie odnoszą się do budżetu tego obszaru czy kosztów logistycznych na jednostkę. Istotne znaczenie ma controlling sprawności procesu przepływu, ponieważ to właśnie on decyduje w największym stopniu o ukrytych kosztach w łańcuchu dostaw, a także o efektywności obsługi klientów.

4. Zakończenie

Złożoność procesu globalizacji stawia controllingowi, jako systemowi zorientowanemu na koordynację, szczególne wymagania [4, s. 77]. Powoduje, iż korporacje działają w coraz większej liczbie krajów. Szans, jakie dają międzynarodowe inwestycje, współczesne korporacje nie traktują marginalnie. „W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku głównymi aktorami rynków międzynarodowych były ponadnarodowe korporacje amerykańskie, które uzyskiwały ok. 20% swoich dochodów z zagranicy. Te gigantyczne korporacje traktowały operacje zagraniczne jak odległy dodatek do produkowania wyrobów zaprojektowanych i wytworzonych w kraju macierzystym. Struktura zarządzania i narodowość spółki były jasne” [2, s. 240]. Taki opis nie pasuje do obecnych realiów biznesowych. Korporacje inwestują w jednym kraju ze względu na nowe rynki zbytu. Inne są atrakcyjne z powodu występujących w nich rezerw zasobów ludzkich lub materiałowych. Operacje zagraniczne nie są traktowane jak odległy dodatek, lecz jak podstawa przetrwania.

Taki rozrost liczby operacji transgranicznych i międzynarodowych spółek zależnych powoduje, iż procesy logistyczne urastają do roli czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej. Udział kosztów związanych z logistyką, podobnie jak to jest z marketingiem, stale wzrasta. Optymalizacja poziomu kosztów nie jest jednak sprawą kluczową. Istotne jest przede wszystkim to, że procesy logistyczne decydują, oprócz jakości i ceny, o wyborach i ocenie klienta. Liczą się czas dostawy (szybkość przepływu), terminowość, elastyczność oraz sprawność informacyjna.

Te dwa zjawiska – wzrost liczby spółek zależnych oraz rosnące znaczenie logistyki – powodują, iż controlling procesów logistycznych powiązanych podmiotów nabiera coraz większego znaczenia. Koncerny, wdrażając rozwiązania sprawdzone w wielu spółkach zależnych na całym świecie, w polskich podmiotach powiązanych, dokonują transferu wiedzy i *know-how*, który z naszej lokalnej perspektywy można traktować jako inwestycję w rodzimy kapitał ludzki.

Literatura

- [1] Bozarth C., Handfield R., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- [2] Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. III, PWE, Warszawa 1997.
- [3] Burger A., Ulbrich Ph., *Beteiligungscontrolling*, R. Oldenburg Verlag, Monachium 2005.
- [4] Czyczerski M., *Międzynarodowe aspekty controllingu w spółkach zależnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1175, AE, Wrocław 2004.
- [5] Goldratt E., *Łańcuch krytyczny*, Wydawnictwo Werbel, Warszawa 2000.

- [6] Kłosińska O., Dedo K. *Raport „12 rad firm konsultingowych dla polskich przedsiębiorców”*, „Business Review Polska” lipiec/sierpień 2007.
- [7] Liker J., *Droga Toyoty*, MT Biznes, Kraków 2004.
- [8] Littkemann J., *Operatives Beteiligungscontrolling in der Untenehmenpraxis*, [w:] *Beteiligungscontrolling*, red. J. Littkemann, H. Zündorf, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin 2004.
- [9] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [10] Pfohl H.-Ch., Hofmann E., *Integration akquirierter Unternehmen aus Sicht der Logistik*, [w:] *Industrielles Beteiligungscontrolling*, red. H.-J. Wurl, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- [11] UNCTAD „*World Investment Report 2005*”.
- [12] Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
- [13] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
- [14] Womack J.P., Jones D.T., *Lean Thinking*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2004.

CONTROLLING OF LOGISTICS PROCESSES IN RELATED COMPANIES

Summary

The article describes the role of controlling of logistics processes in related companies. Because of globalization process logistics becomes an area which creates great challenges as well as decides about competitive advantage of companies. The increase in number of subsidiaries, resulting mostly from international expansion of corporations, provides additional challenges for the logistics processes. It gives, however, a possibility of using such solutions as collaborative forecasting. Both mentioned phenomena – increasing expectation connected with logistics as well as a still increasing number of subsidiaries cause that controlling of logistics processes in related companies is becoming more and more important. Area of interest is being shifted from assessing logistics budget and its realization toward controlling of efficiency of flow.