

# CONTROLLING LOGISTYKI

---

*Wprowadzenie*

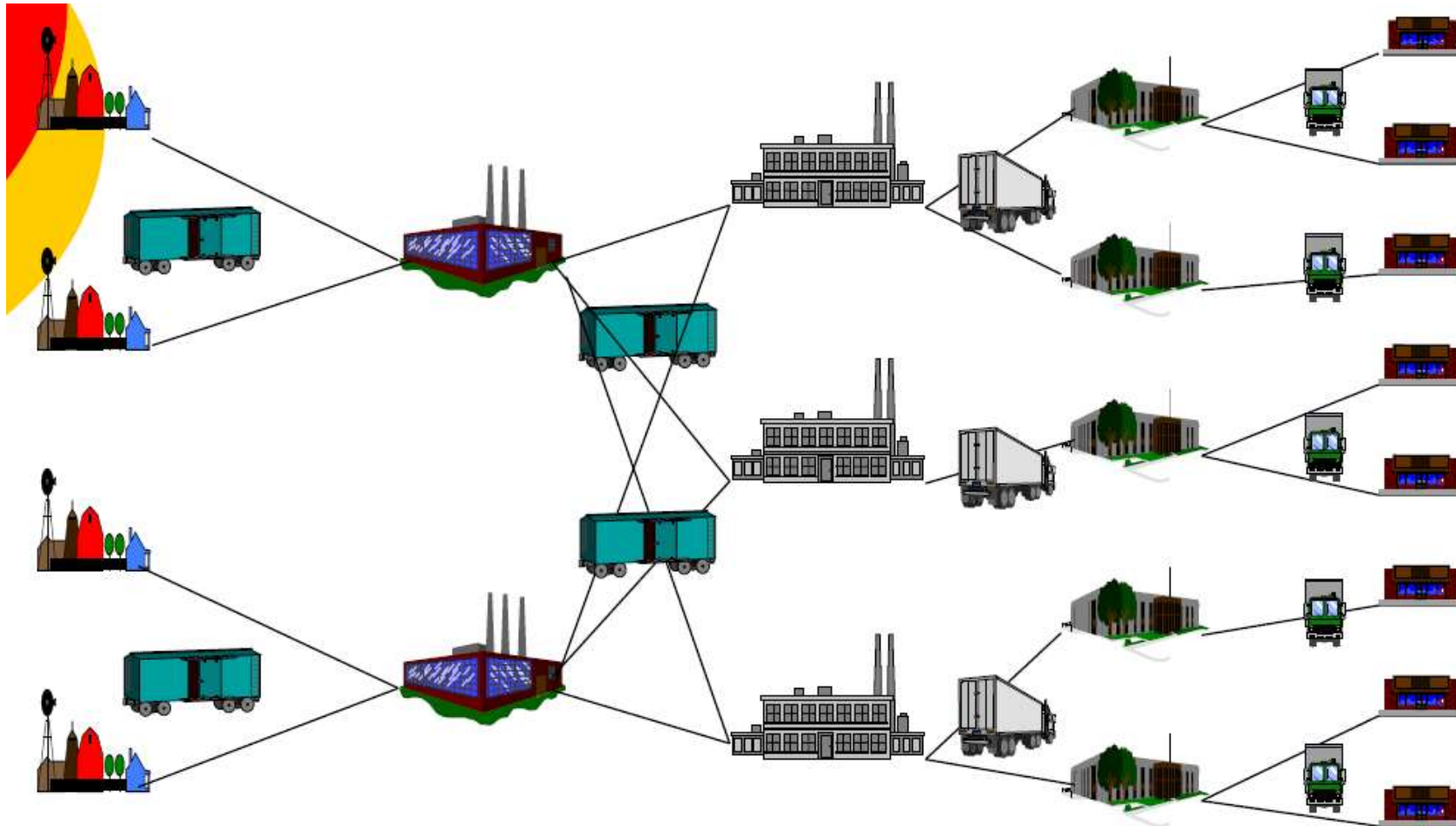
WYKŁADY  
part 1.2

Dr inż. Konrad Kolegowicz

*Katedra Ekonomiki i Organizacji  
Przedsiębiorstw*

*e-mail:kolegowk@uek.krakow.pl*

# Łańcuch dostaw



# Łańcuch dostaw

---

*siec wzajemnie połączonych ale formalnie niezależnych organizacji współpracujących razem na rzecz kontroli, zarządzania i doskonalenia przepływu materiałów i informacji od dostawców najbardziej podstawowych surowców po końcowych użytkowników (konsumentów)*

# Zarządzanie łańcuchem dostaw (Supply Chain Management – SCM) oznacza

---

integracje działań,

dzielenie się informacjami,

dzielenie się ryzykiem i korzyściami

związanymi z podejmowanymi działaniami,

kooperacje,

dążenie do wspólnego celu i koncentracje

na obsłudze klientów,

integracje procesów,

zawieranie i utrzymywanie

długoterminowych partnerskich związków.

# Logistyczna obsługa klienta

---

*System rozwiązań zapewniający takie relacje pomiędzy czasem złożenia zamówienia a czasem, w którym produkt dostarczono klientowi, aby go w pełni usatysfakcjonować i podtrzymywać te satysfakcje w jak najdłuższym okresie.*

# Elementy logistycznej obsługi klienta

---

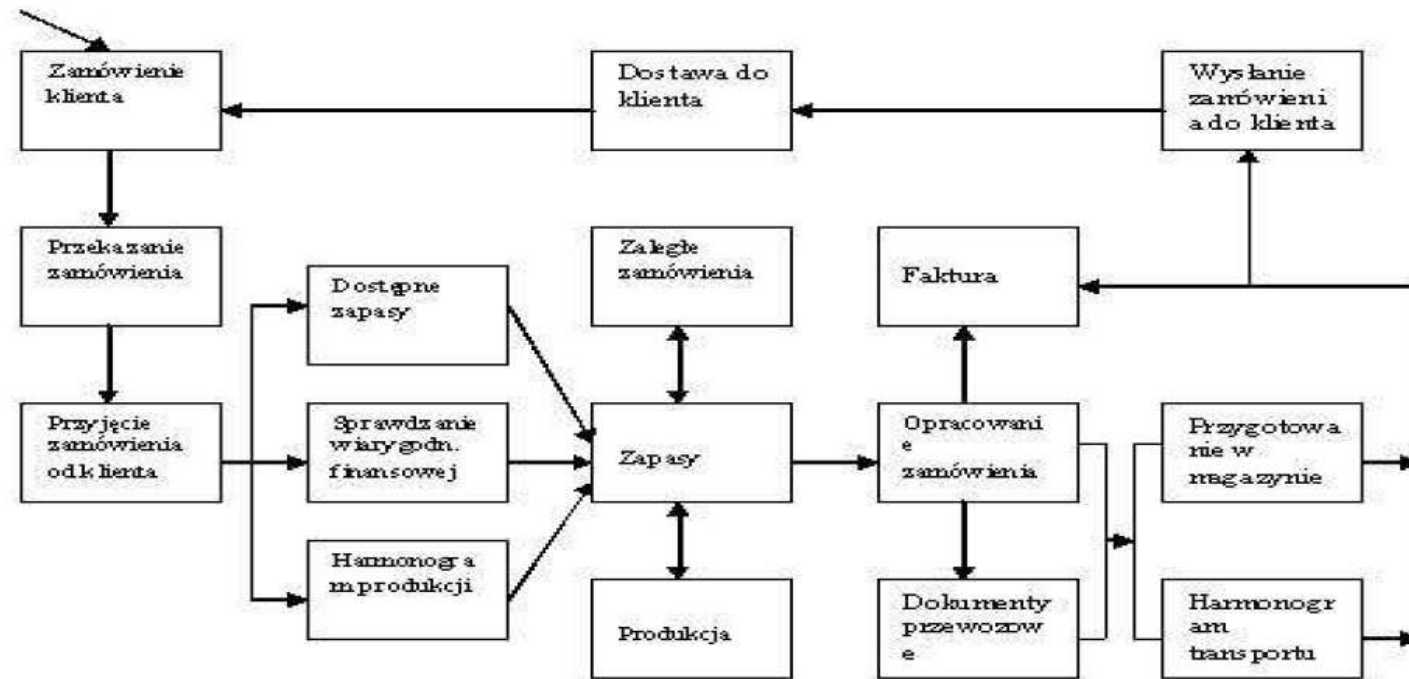
czas,

niezawodność,

komunikacja,

wygoda.

# Czas/cykl realizacji zamówienia/dostawy (lead time):



# Przed transakcyjne elementy logistycznej obsługi klienta

---

sformułowana na piśmie polityka obsługi,

przedkładane klientowi klarowne deklaracje obsługi, które chronią go przed nierealnymi oczekiwaniami,

struktura organizacyjna firmy obsługującej,

elastyczność systemu obsługi,

szkolenia praktyczne i seminaria.



# Transakcyjne elementy logistycznej obsługi klienta

---

czas/cykl realizacji zamówienia/dostawy,  
dostępność produktów z zapasu,  
elastyczność dostaw,  
realizacja przesyłek buforowych,  
realizacja przesyłek awaryjnych,  
substytucje materiałowe i produktowe,

# Transakcyjne elementy logistycznej obsługi klienta

---

częstotliwość dostaw,

niezawodność dostaw,

kompletność dostaw,

dokładność dostaw,

dogodność w składaniu zamówień,

dogodność dokumentacji.

# Po transakcyjne elementy logistycznej obsługi klienta

---

instalacja, gwarancja, zmiany, reperacja i dostawa części zamiennych,  
obserwacja produktu w eksploatacji, konsumpcji lub osobistym użytkowaniu,  
rozpatrywanie reklamacji, skarg i zarzutów.

# Najpopularniejsze mierniki logistycznej obsługi klienta

---

czas upływający od przyjęcia zamówienia w magazynie dostawcy do wysyłki zamówienia z magazynu,

minimalna wielkość zamówienia lub limity co do pozycji asortymentowych w jednym zamówieniu, akceptowane przez dostawcę,

udział procentowy pozycji wyczerpanych, czyli takich, których w danym momencie brakuje w magazynie,

udział procentowy zamówień klienta zrealizowanych kompletnie,

# Najpopularniejsze mierniki logistycznej obsługi klienta

---

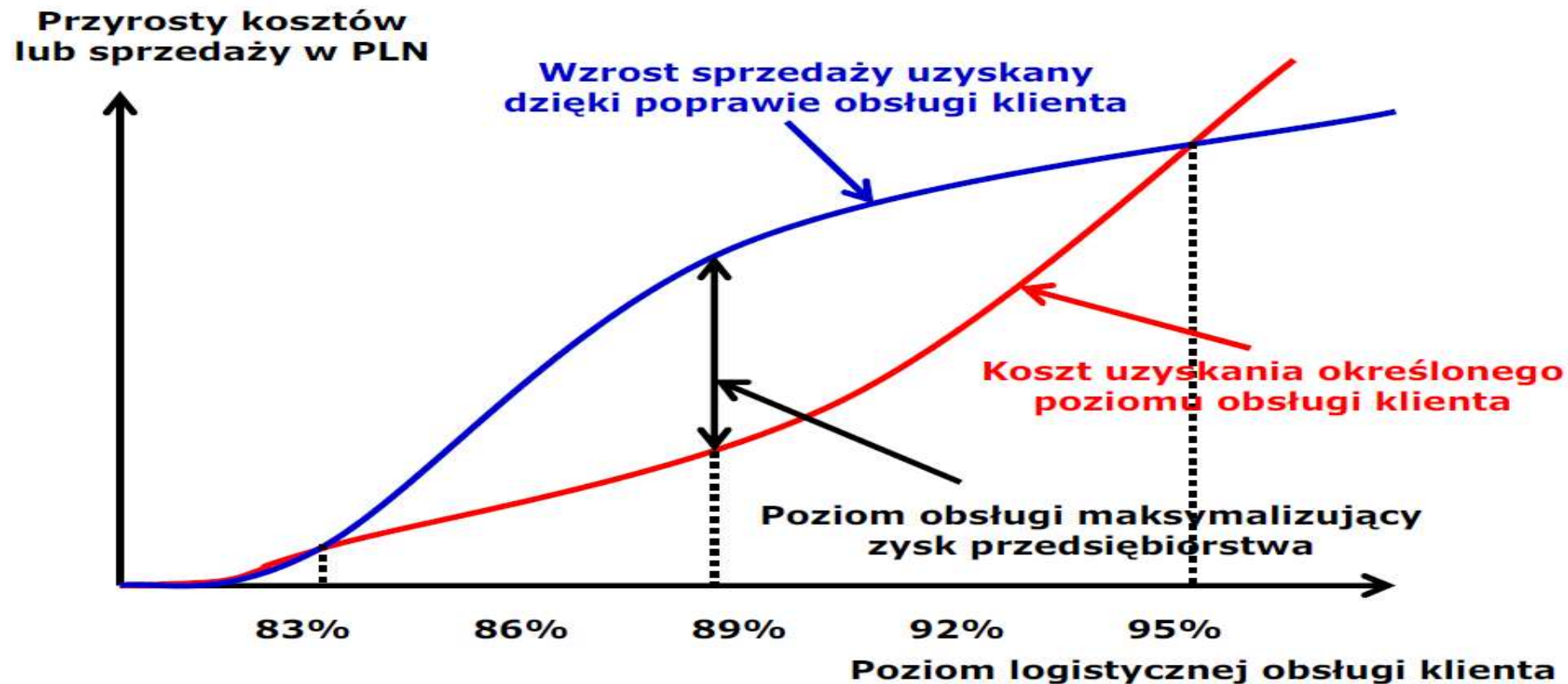
udział procentowy zamówień zrealizowanych w określonych przedziałach czasowych od chwili przyjęcia zamówienia,

udział procentowy zamówień, które mogą być całkowicie zrealizowane z zapasów w magazynie,  
udział procentowy towarów, które bez uszkodzeń (w wymaganej kondycji) dotarły do miejsca przeznaczenia wskazanego przez klienta,

czas upływający od złożenia zamówienia przez klienta do dostarczenia zamówionych towarów,

ułatwienia w składaniu zamówień – łatwość i elastyczność, z jaka klient może złożyć zamówienie.

# Kosztowo-dochodowa relacja trade-off w logistycznej obsłudze klienta



# Systemy logistyczne w przedsiębiorstwie

---

System logistyczny przedsiębiorstwa definiowany jest jako system przestrzenno-czasowej transformacji towarów. Systemy logistyczne przedsiębiorstwa mogą być podzielone na następujące podsystemy:

- logistyki zaopatrzenia, której przedmiotem są surowce, materiały pomocnicze i eksploatacyjne oraz części,
- logistyki produkcji, która obejmuje wszystkie czynności związane z zaopatrzeniem procesu produkcji we właściwe towary i z przekazywaniem półproduktów oraz wyrobów gotowych do magazynu zbytu,
- logistyki dystrybucji, obejmującej wszystkie procesy i czynności mające na celu zaopatrzenie klienta w wyroby gotowe,
- logistyki części zamiennych, czyli części, które mają zastąpić elementy wadliwe w wyrobach gotowych,
- logistyki powtórnego zagospodarowania, odnoszącej się do odpadów w celu spowodowania ich ekologicznie i ekonomicznie skutecznego przepływu.

---

Logistyka w przedsiębiorstwie ma najwięcej powiązań z działami: marketingu, produkcji i sprzedaży. Działy te nie mogą funkcjonować bez właściwej konfiguracji własnych podsystemów logistycznych. Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie można rozpatrywać w podziale na następujące fazy:

zakupu – zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji – zbytu.

Rozdzielenie tych faz przepływu nie stoi jednak w sprzeczności z integralnym podejściem do całości procesów logistycznych.



# Strategia logistyczna w przedsiębiorstwie

---

Każde przedsiębiorstwo jest pewnego rodzaju układem wzajemnie na siebie oddziałujących zmiennych materialnych oraz informacji. Do zmiennych materialnych zalicza się:

- produkty – dobra materialne,
- pieniądze,
- siłę roboczą,
- środki trwałe.

---

Planowanie logistyczne w firmie powinno dostarczyć odpowiedzi na pytania: co? kiedy? jak? – produkować, zamawiać, dostarczać. Planowanie logistyczne prowadzone jest na trzech płaszczyznach:

- poziom strategiczny, dłuższy niż 1 rok – co?
- poziom taktyczny, krótszy niż 1 rok – kiedy?
- poziom operacyjny – dzienny, godzinny – jak?

Zatem, uwzględniając ogólne przesłanki na poziomie planowania strategicznego, należy określić zasadniczą infrastrukturę logistyczną, czyli niezbędne środki techniczne, które umożliwią realizację przyjętych celów logistycznych.

---

W przedsiębiorstwach działających w otoczeniu rynkowym wyróżnia się zazwyczaj trzy poziomy strategii:

- strategię organizacyjną przedsiębiorstwa, która związana jest z dokonaniem wyboru właściwego portfela produktów lub rynków,
- strategię konkurencyjną, która dotyczy konkretnego produktu lub rynku i określa sposób konkurowania w tym zakresie z innymi przedsiębiorcami obecnymi na rynku,
- strategię funkcjonalną, na którą składają się między innymi strategia produkcyjna, marketingowa, logistyczna.

## **Do podstawowych wymiarów strategii logistycznych, które w uzupełnieniu o zarządzanie zapasami pozwalają na ogólny opis strategii logistycznej, zalicza się :**

---

- zasadnicze relacje logistyczne firmy z otoczeniem, które określają proporcje działań konkurencyjnych kooperacyjnych w stosunkach z dostawcami i odbiorcami,
- jakość obsługi logistycznej,
- zakres działalności logistycznej, który opisuje poszczególne produkty objęte obsługą logistyczną na poszczególnych rynkach zaopatrzenia i zbytu,
- zasięg działalności logistycznej to obszar tych produktów i rynków, który obsługiwany jest logistycznie przez firmę w opozycji do obszaru czynności zleconych firmom obcym.

### **Każda strategia logistyczna musi spełniać dwa podstawowe warunki:**

- strategia logistyczna powinna być spójna z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi i razem z nimi powinna tworzyć optymalną kombinację działań mających na celu wprowadzenie w życie strategii konkurencyjnej firmy i tym samym realizację jej celu
- strategia logistyczna musi obejmować wszystkie zakresy działalności przedsiębiorstwa i harmonizować je w aspektach logistycznych

---

Dla przedsiębiorstwa produkcyjnego najważniejsze znacznie mają następujące strategie logistyczne:

- strategia klasyczna,
- planowanie zapotrzebowania materiałowego – MRP,
- Planowanie Zasobów Produkcyjnych – MRP II,
- dokładnie na czas – JiT,
- strategia łańcucha dostaw.

Poszukiwanie źródeł materiałowych opiera się w szczególności na **planie potrzeb materiałowych (MRP)**.

---

MRP jest metodą pozwalającą na planowanie i sterowanie zapasami materiałowymi. Metoda ta zakłada, że zapotrzebowanie na surowce nie jest wynikiem przypadku czy zmiennej losowej, ale uzależnione jest w całości od ilości sprzedaży. Racjonalne uzgadnianie potrzeb materiałowych i zapasów jest wynikiem spójnej nomenklatury wyrobów oraz powtarzalności tego procesu.

W metodzie MRP stosuje się podział czasu na krótkie, zwykle tygodniowe odcinki. Dopiero w odniesieniu do nich konkretyzowane są potrzeby materiałowe. Przy tym jednak wymagane jest kontrolowanie i konfrontowanie zapotrzebowania na konkretny asortyment. Konieczne jest także ustalenie jakie materiały i w jakim czasie powinny być zamówione.

Kontrola wejść i wyjść pozwala na ilościowe uchwycenie rzeczywistych wielkości strumieni materiałów dla konkretnych grup maszyn. Porównanie tych wielkości z planowanymi daje możliwości operatywnego dokonywania korekt w planie zdolności produkcyjnych.

---

Zastosowanie MRP daje przedsiębiorstwu liczne możliwości, które pomagają w kierowaniu nim, w szczególności są to:

- określenie ilości materiałów, jakie firma powinna zamówić oraz czasu, w jakim powinna to zrobić,
- raporty o zmianach w zleceniach, które były wydawane wcześniej, także potrzeby skorygowania lub przyspieszenia terminów dostaw,
- możliwości anulowania zawiadomień o wysyłce,
- możliwości poleceń likwidowania zamówień wynikających ze zmiany w głównym planie.

Zastosowanie MRP daje przedsiębiorstwu wiele korzyści logistycznego planowania. Przede wszystkim jest to niski poziom zapasów, ponieważ MRP redukuje podstawowe przyczyny utrzymywania zapasów czyli: fluktuację popytu i niepewności dostaw. W produkcji zaś pozwala na zapewnienie odpowiednich priorytetów, które powodują, że części i podzespoły są zawsze dostępne w określonym czasie. Konsekwencją jest tutaj zmniejszenie czasu realizacji i oczekiwania.

Strategia MRP II – Planowanie Zasobów Produkcyjnych (Manufacturing Resources Planning) stanowi swoistego rodzaju rozwinięcie koncepcji MRP, które wynika z uwarunkowań rynkowych. Rosnące koszty działalności produkcyjnej, wytwarzane przez surowce, materiały i zapasy oraz energię niezbędną w procesie produkcyjnym sprawiają, że planowanie produkcji powinno uwzględniać wykorzystanie zdolności produkcyjnych i wyposażenia technicznego produkcji, a także uwzględniać w decyzjach operacyjnych elementy planowania finansowego.



---

Podobnie jak MRP strategię MRP II stosuje się w odniesieniu do wyrobów złożonych, charakteryzujących się dużą ilością podzespołów i części składowych, na które można określić konkretny poziom zapotrzebowania. W obu przypadkach możliwe jest, aby relacje z dostawcami opierały się na specjalnych technikach kooperacyjnych, które stanowią swoistego rodzaju programy partnerstwa skupiające się na skróceniu cykli produkcyjnych i zmniejszeniu ilości zapasów, a także połączeniu odbiorców ostatecznych z producentem i dostawcą surowców i półproduktów niezbędnych do realizacji produkcji.

---

Strategia klasyczna oparta została na podstawowych zasadach teorii zarządzania zapasami. Reprezentuje ona, dominujące w przeszłości podejście, zgodnie z którym zapasy są nierozzerwalnie związane z każdego rodzaju działalnością produkcyjną i handlową. Posiadanie i zarządzanie zapasami wynika bowiem ze względów ekonomicznych, niepewności prognoz rynkowych i charakterystyki przepływów materiałowych. Strategia klasyczna zakłada jednocześnie niezależność poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa i prowadzi do lokowania:

zapasów materiałowych (klasycznych), w przypadku materiałów wykorzystywanych i zużywanych w sposób ciągły i utrzymanych w zapasach,

okresów rezerwowych, które związane są z wykonaniem elementów w przypadku materiałów, które nie są utrzymywane w zapasach.

# Lokowanie to ma następować w miejscach:

---

- w których materiał przechodzi z jednej fazy technologicznej do drugiej, przy czym fazy te powinny być wyraźnie wydzielone,
- w których materiał przechodzi z jednej jednostki administracyjno- produkcyjnej do drugiej tego typu jednostki,
- w których materiał zmienia osobę dysponującą nim, posiadającą uprawnienia decyzyjnie odnośnie do tego, w jakim celu dany materiał zostanie wykorzystany.

Lokowanie zapasów może odbywać się również w przypadku dowolnej kombinacji wyżej wymienionych celów. Lokowanie każdorazowo przebiega w taki sposób, który gwarantuje to, że zapasy stanowią integralną część przepływu materiałów i są powiązane ze sobą siecią wzajemnych zależności. Wynikiem takiego działania jest rozproszenie zapasów w całym łańcuchu przepływów materiałowych, co w praktyce oznacza, iż na każdym etapie produkcyjnym można spotkać odrębny zapas, przy czym każdy stanowi swoistego rodzaju zabezpieczenie.

Strategię klasyczną stosować można w dowolnym przedsiębiorstwie. Zapasy mogą być tworzone zarówno w odniesieniu do towarów konsumpcyjnych, jak i dla dóbr inwestycyjnych; w odniesieniu do wyrobów gotowych, półproduktów i części składowych. Kwestią indywidualną jest określenie systemu zamawiania i metody wyznaczania wielkości partii.

Dla utrzymania właściwego poziomu zapasów bardzo istotna jest związana z nimi infrastruktura. Konieczna jest bowiem organizacja odpowiedniej powierzchni magazynowej wraz z niezbędnym sprzętem do jej obsługi, a co za tym idzie zapewnienie odpowiednich środków finansowych na pokrycie kosztów dostaw. W przypadku tej strategii wspomaganie informatyczne nie jest konieczne, jednak w znacznym stopniu ułatwia nie tylko ewidencję, ale również planowanie wielkości zapasów, a tym samym zakupów.

łańcuch zapasów, który powstaje przy zastosowaniu strategii klasycznej, powoduje szereg problemów związanych głównie z dekompozycją zapasów, poziomem ustalonego zapasu zabezpieczającego i wspólnymi zapasami, a także niską efektywnością podejmowanych działań. Powoduje to, iż rozwiązania klasyczne udoskonala się i dostosowuje do współczesnych osiągnięć naukowych, warunków panujących w przedsiębiorstwie w danym czasie, a także sytuacji na rynku w ujęciu lokalnym oraz globalnym. Taki kierunek rozwoju starego klasycznej zaowocował stworzeniem całkowicie nowych rozwiązań, które umożliwiają rzeczywistą poprawę efektywności przedsiębiorstwa. Mowa w tym miejscu o zarządzaniu „kanałem” (*channel management*) i „rurociągiem” (*pipeline management*). Zarządzanie „kanałem” i „rurociągiem” polega na sterowaniu wielkością zapasów oraz tempem ich przepływu, przy czym w przypadku zarządzania „kanałem” przepływ ten jest elastyczny i zmienny, a w przypadku zarządzania „rurociągiem” stały i niezmienny. Obie strategie wykorzystują urządzenia o wysokim stopniu wydajności. Różnica polega na tym, iż strategia „kanału” skupiona jest na ogniwie wiodącym, a strategia „rurociągu” charakteryzuje się znacznym rozproszeniem. Koszty, jakie związane są z wdrożeniem w życie każdego z tych rozwiązań oraz z wprowadzeniem indywidualnie projektowanych systemów sterowania są dość wysokie, dlatego też efektywne mutacje strategii klasycznej są jeszcze rzadkością wśród polskich przedsiębiorców.

# Wprowadzenie

---

współczesne procesy globalizacyjne wpływają w dużym stopniu na funkcjonowanie przedsiębiorstw,

coraz trudniej jest zarządzać złożonymi podmiotami gospodarczymi,

jeszcze trudniej jest zapewnić wysoką sprzedaż oraz zróżnicowaną ofertę produktów na rynku,

dzisiejsze pojęcie „konkurencyjności” nie koncentruje się wyłącznie na produkcie, ale w dużym stopniu na dodatkowych usługach, które mogą być świadczone wraz zakupem i użytkowaniem wyrobu,

nowe czynniki konkurencyjności, takie jak: czas, elastyczność w dostawie produktu, uwzględniając krótki cykl życia wyrobu oraz zróżnicowane życzenia i potrzeby konsumentów

---

Aby sprostać coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości oraz utrzymać pozycję na rynku w wymiarze regionalnym, krajowym oraz na arenie międzynarodowej, przedsiębiorstwa muszą być aktywnymi, elastycznymi oraz mobilnymi organizacjami, które potrafią z zyskiem sprzedać swoje produkty. Dla osiągnięcia tych celów trzeba **posiadać sprawny i pełny system informacji**, który umożliwi menedżerom, odpowiedzialnym za funkcjonowanie danych jednostek gospodarczych, wybrać odpowiednią strategię działania.

*Źródłem informacji, które są niezbędne do efektywnej realizacji procesów zarządczych jest controlling.*

---

**Controlling logistyki** wynika z połączenia dwóch dziedzin, tzn. controllingu oraz logistyki. Obie dyscypliny mają wiele wspólnych cech, a także elementów różniących



# Definicja pojęcia „logistyka”

---

Termin „logistyka” jest niejednoznaczny, tak jak pojęcie „controlling”.

Ostateczny wymiar pojęcia „logistyka” zależy od wielu czynników, m.in. od charakteru procesów logistycznych (tzn., czy są związane wyłącznie z produkcją, czy z dystrybucją), od stanu rozwoju technologii IT lub od okresu, w jakim przedsiębiorstwo egzystuje na rynku. W konsekwencji istnieje szeroki wachlarz definicji dotyczących analizowanej problematyki.

# Definicja pojęcia „logistyka” cd.

---

**Według H. F. Binnera (2002, s. 11)**, logistyka to *„kształtowanie wszystkich: zewnętrznych oraz wewnętrznych procesów, które łączą miejsca nabycia surowców z produkcją oraz z miejscami sprzedaży produktów gotowych, realizując cel zapewnienia wsparcia przy kreowaniu wartości firmy”*.

**H. Ehrmann (2003, s. 25)**, postrzega logistykę jako *„wynikające z celów przedsiębiorstwa - wszelkie środki oraz instrumenty do utrzymania optymalnego przepływu materiałów w ramach procesów przekładających się na wyniki przedsiębiorstwa, przy czym te narzędzia są uwzględniane od momentu dostarczania elementów produkcyjnych i informacji, poprzez przetwarzanie i kierowanie, aż po dystrybucję przygotowanych usług”*.

# Definicja pojęcia „logistyka” cd.

---

Jedną z najbardziej uproszczonych definicji logistyki to reguła "7R" (ang.), w Polsce przetłumaczona na „7W”:

*right product* (właściwy produkt),

*right quantity* (właściwa ilość),

*right condition* (właściwy stan, jakość),

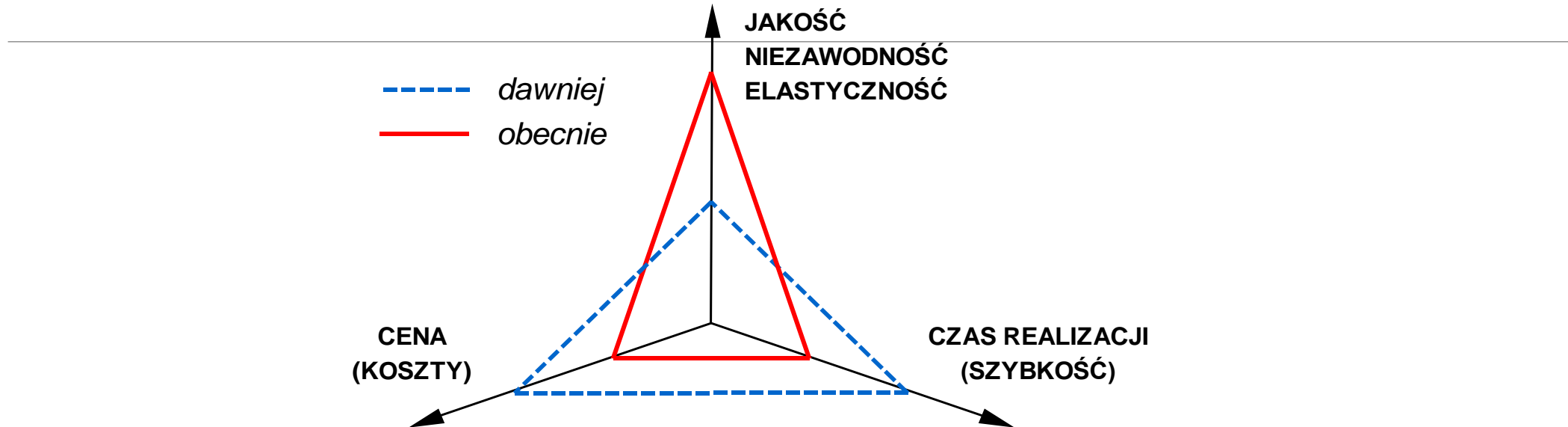
*right place* (właściwe miejsce),

*right time* (właściwy czas),

*right customer* (właściwy klient),

*right price* (właściwa cena).

# Zmiana preferencji rynkowych



**JAKOŚĆ PRODUKTÓW** (typu, wykonania) – **przewaga w prawidłowości**

**NIEZAWODNOŚĆ DOSTAW** (ilość, termin) – **przewaga w pewności**

**ELASTYCZNOŚĆ DOSTAW** (rodzaj, ilość, termin) – **przewaga w zmienności**

**SZYBKOŚĆ DOSTAW** – **przewaga w dostępności**

**CENA (KOSZT)** – **przewaga w produktywności**

# ORIENTACJA EFEKTYWNOŚCIOWA - PREFERENCJE

„Wczoraj”

## Produkcyjna koncepcja zarządzania

Racjonalizacja wykorzystania  
zasobów obiektowych

### Racjonalizacja wykorzystania zdolności produkcyjnej

Program produkcji – wąski asortyment, duże ilości,  
(duże serie/partie - wykorzystanie efektu ekonomii skali)

- maksymalizacja wykorzystania maszyn i urządzeń
- maksymalizacja wykorzystania pracowników

„Dzisiaj”

## Marketingowa koncepcja zarządzania

Racjonalizacja wykorzystania  
zasobów zasileniowych

### Racjonalizacja przepływu materiałów

(redukcja wielkości i czasu przepływu)

- minimalizacja zapasów
- minimalizacja czasu realizacji
- terminowość dostaw

## Dlaczego zapasy ? - zmiana w strukturze kosztów wytwarzania

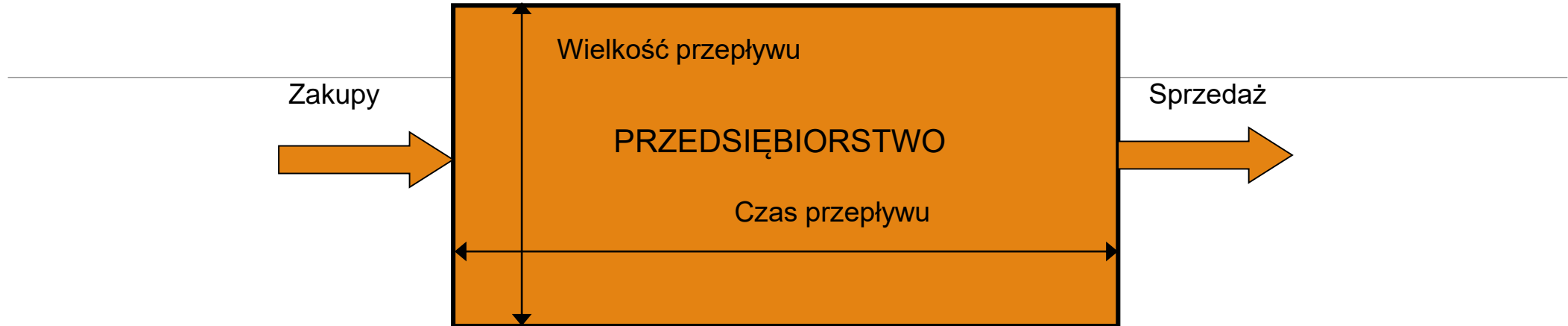
*Zapasy - jeden z najkosztowniejzych aktywów przedsiębiorstw*

Współczesne podejścia  
w zarządzaniu produkcją  
**KONCEPCJE LOGISTYCZNE**

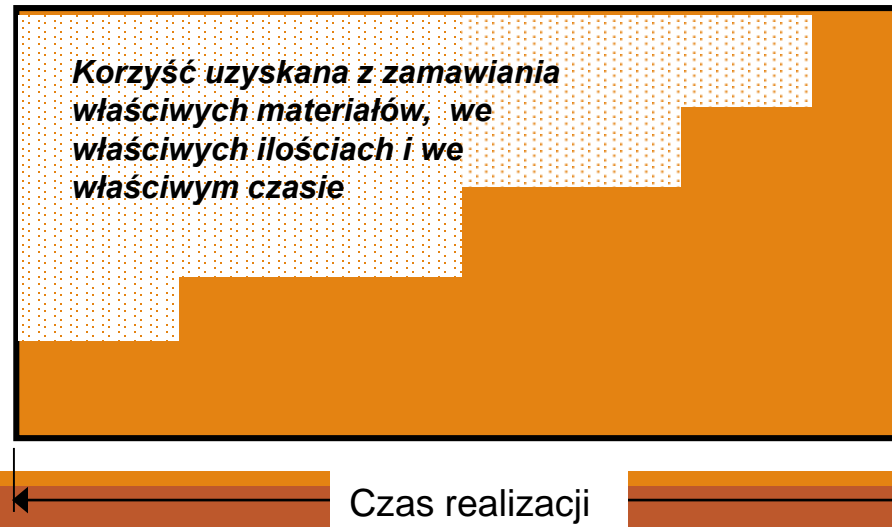


**„postawić do dyspozycji odpowiednie materiały,  
we właściwej ilości, o odpowiedniej jakości,  
we właściwym miejscu i czasie”**

# Racjonalizacja przepływu materiałów



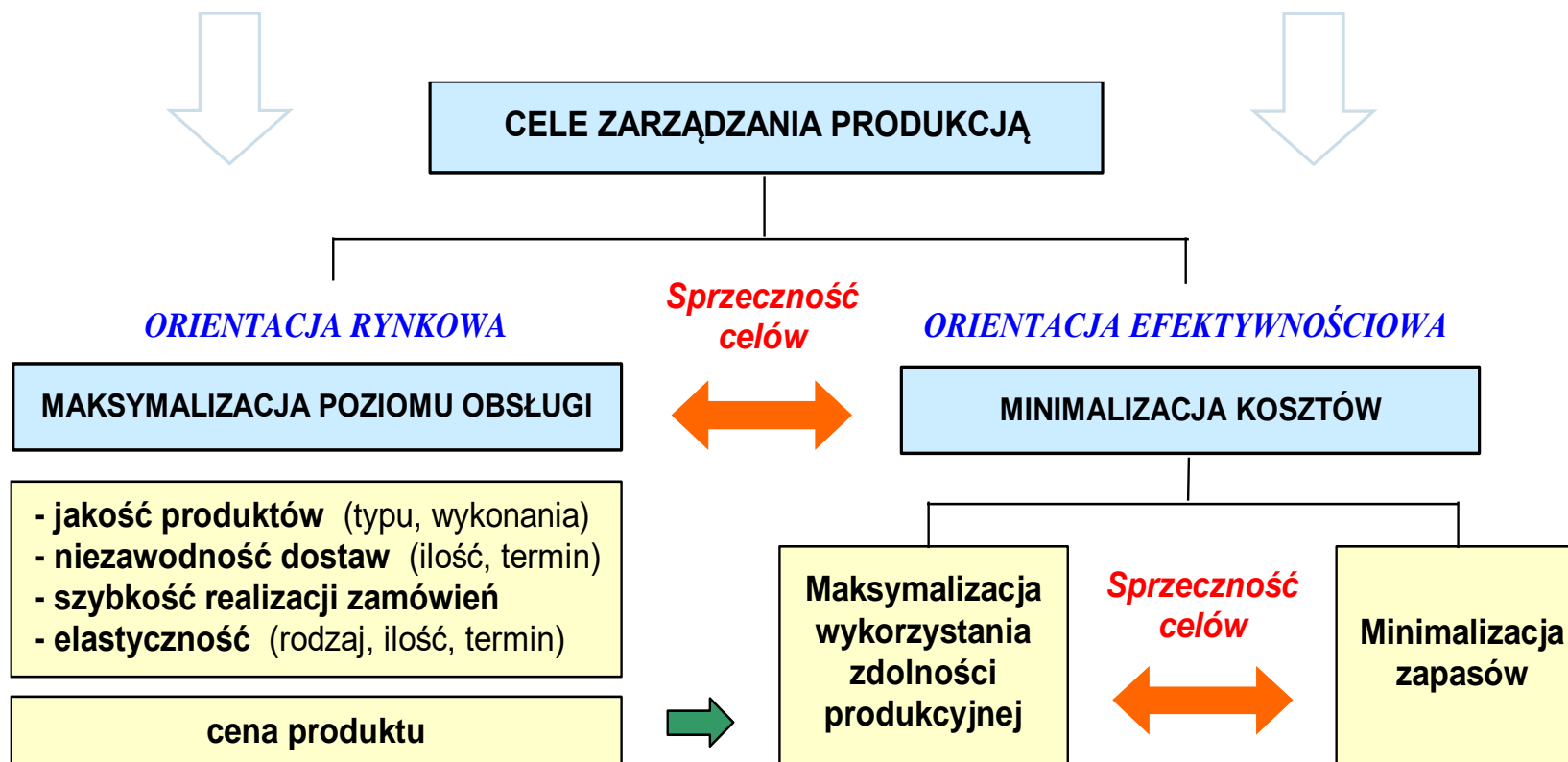
## Racjonalizacja przepływu – minimalizacja wielkości i czasu przepływu



# Cele zarządzania produkcją/logistyką

Cele rynkowe

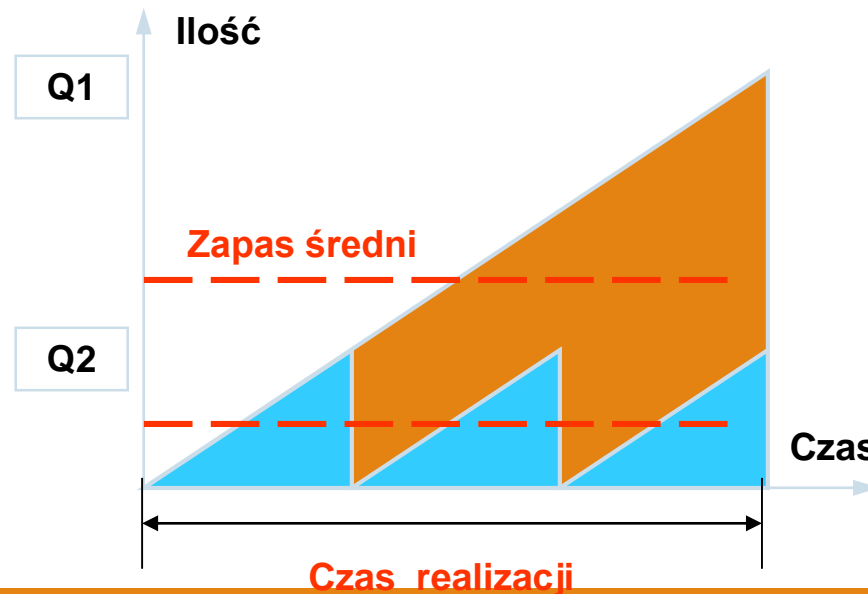
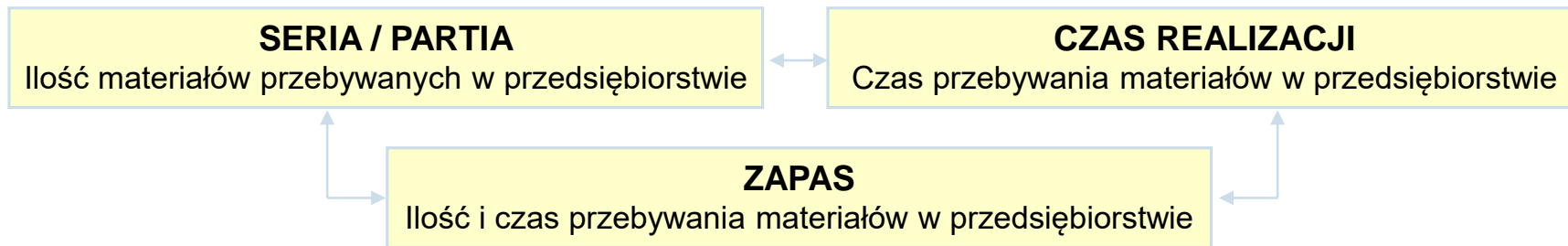
Cele produkcyjne



# Zależność parametrów przepływu

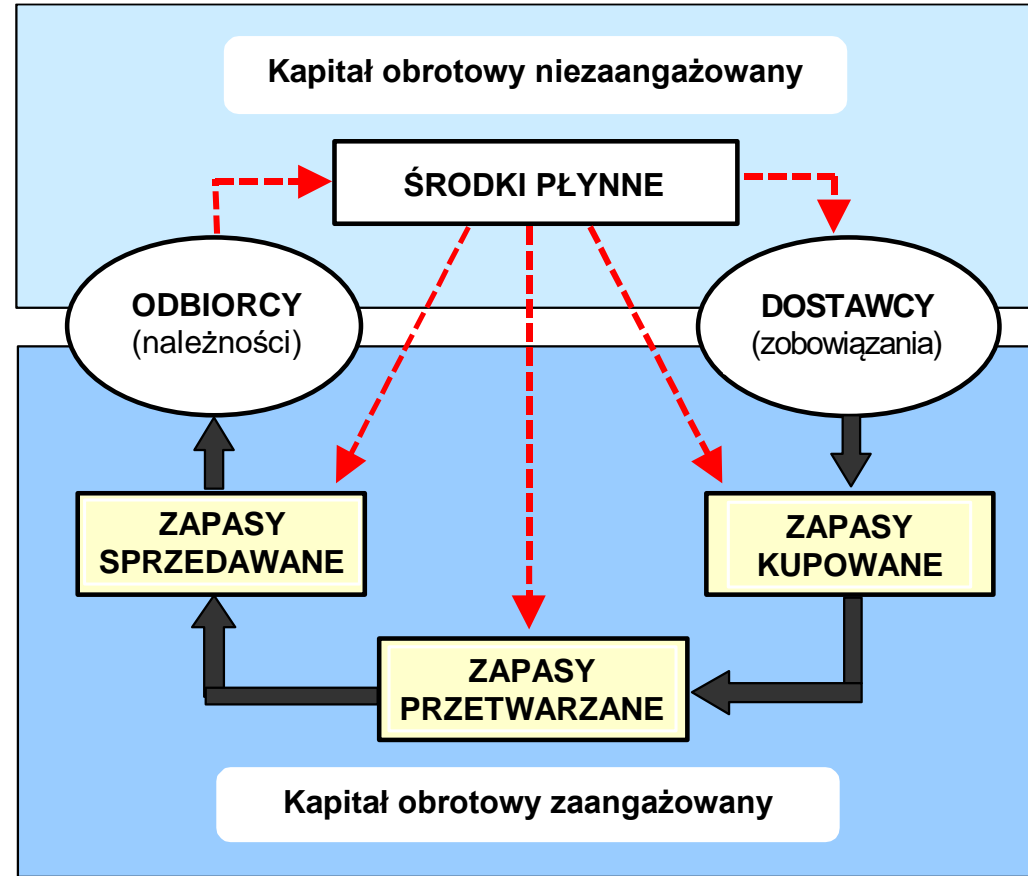
Parametr ilościowy (**wielkość przepływu**)

Parametr czasowy (**szybkość przepływu**)





# Zapasy a kapitał obrotowy



---> przepływ pieniężny      -> przepływ materialno - pieniężny

## KONTROLOWANIE PRZEPŁYWÓW LOGISTYCZNYCH

---

Głównym celem działalności gospodarczej każdej firmy jest generowanie zysków. W warunkach silnej konkurencyjności gospodarki, większość jednostek gospodarczych ogranicza swoją strategię jedynie do strategii przetrwania, czyli utrzymania się na rynku poprzez obniżanie kosztów oraz określanie celów krótkoterminowych. Jednak, w celu długotrwałego utrzymywania się na rynku, należy dokonywać monitorowania i kontrolowania sprawności przepływów informacyjnych i zasobowych w jednostce gospodarczej. Z pomocą przychodzą **narzędzia controllingu**, które w szybki sposób umożliwiają podejmowanie trafnych decyzji menedżerskich.

## ISTOTA, CELE I ZADANIA CONTROLLINGU

---

### Controlling w przedsiębiorstwie:

- proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany poprzez: planowanie, kontrolę i sprawozdawczość,
- nowoczesna metoda kierowania przedsiębiorstwem, zbiór reguł mający pomagać w osiągnięciu wyznaczonych celów,
- ogólna metoda, narzędzie, instrument zarządzania wspomagający tradycyjne funkcje zarządzania.

# ISTOTA, CELE I ZADANIA CONTROLLINGU

## PODSYSTEM CONTROLLINGU *zasady, metody, techniki*



# ISTOTA, CELE I ZADANIA CONTROLLINGU

## Controlling a kontrola:

- ustalenie wielkości do kontroli,
- określanie wielkości planowanych i osiągniętych,
- porównanie obu wielkości,
- analiza przyczyn powstania odchylenia,
- propozycja środków korygujących osiągnięcie celu (feedback) bądź środków korygujących cel (feedforward).

Kontrola w wąskim  
znaczeniu

Kontrola w szerokim  
znaczeniu

Controlling

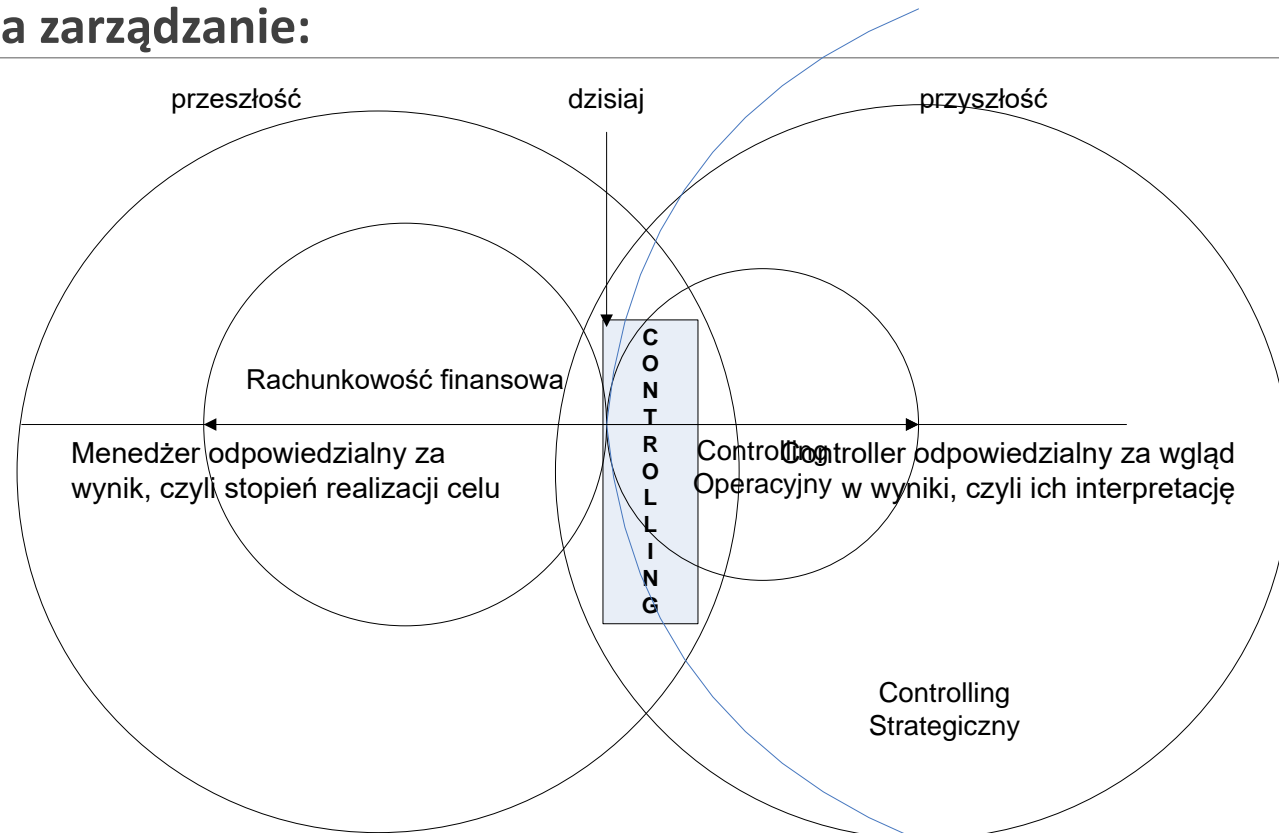
# ISTOTA, CELE I ZADANIA CONTROLLINGU

Controlling		Kontrola	
Zorientowanie na przyszłość	Koordynowanie	Zorientowanie na przeszłość	Stwierdzanie wystąpienia błędów
	Nadzorowanie		Wnioskowanie naprawy błędów
	Doradzanie		Szukanie winnych
	Wspomaganie merytoryczne		Wnioskowanie pokrycia szkód
	Proponowanie rozwiązania i zastosowania środków zaradczych		Wnioskowanie nałożenia kar
	Opieranie się na doświadczeniach zewnętrznych		Wnioskowanie zmian personalnych i organizacyjnych
	Inspirowanie		Skierowanie spraw do właściwych organów administracji lub ścigania
	Przestrzeganie		

# ISTOTA, CELE I ZADANIA CONTROLLINGU

## Controlling a rachunkowość:

## Controlling a zarządzanie:



## ORGANIZACJA SYSTEMU CONTROLLINGU

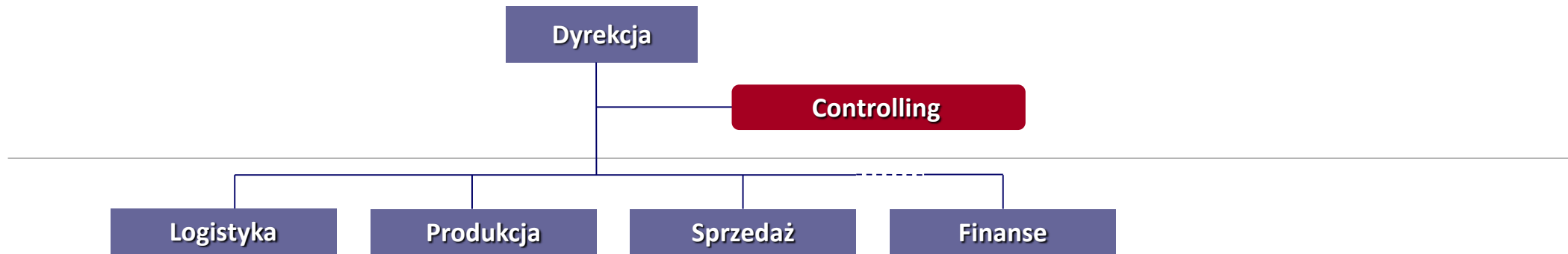
---

**Controlling operacyjny** – czyli sterowanie zyskiem przedsiębiorstwa w krótkim okresie, ma za zadanie wykorzystanie czynników sukcesu określonych przez controlling strategiczny i ukierunkowany jest na osiągnięcie bieżących celów w obszarze generowania zysków.

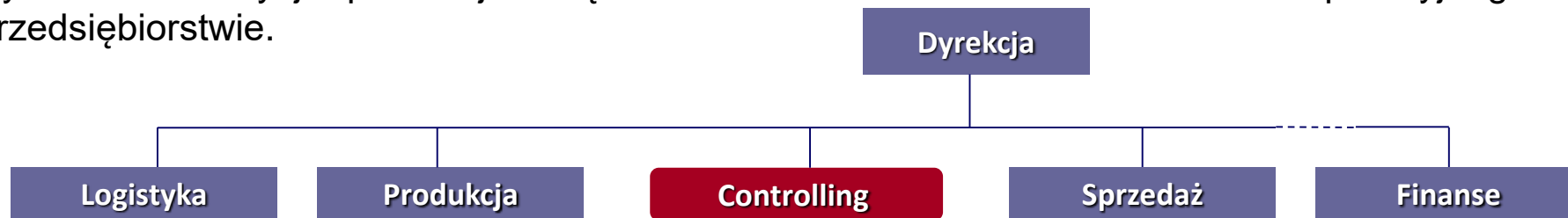
**Controlling strategiczny** – polega na zapewnianiu długotrwałej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa oraz tworzeniu nowego potencjału zysku, przez odpowiednie adaptowanie do otoczenia.



# ORGANIZACJA SYSTEMU CONTROLLINGU



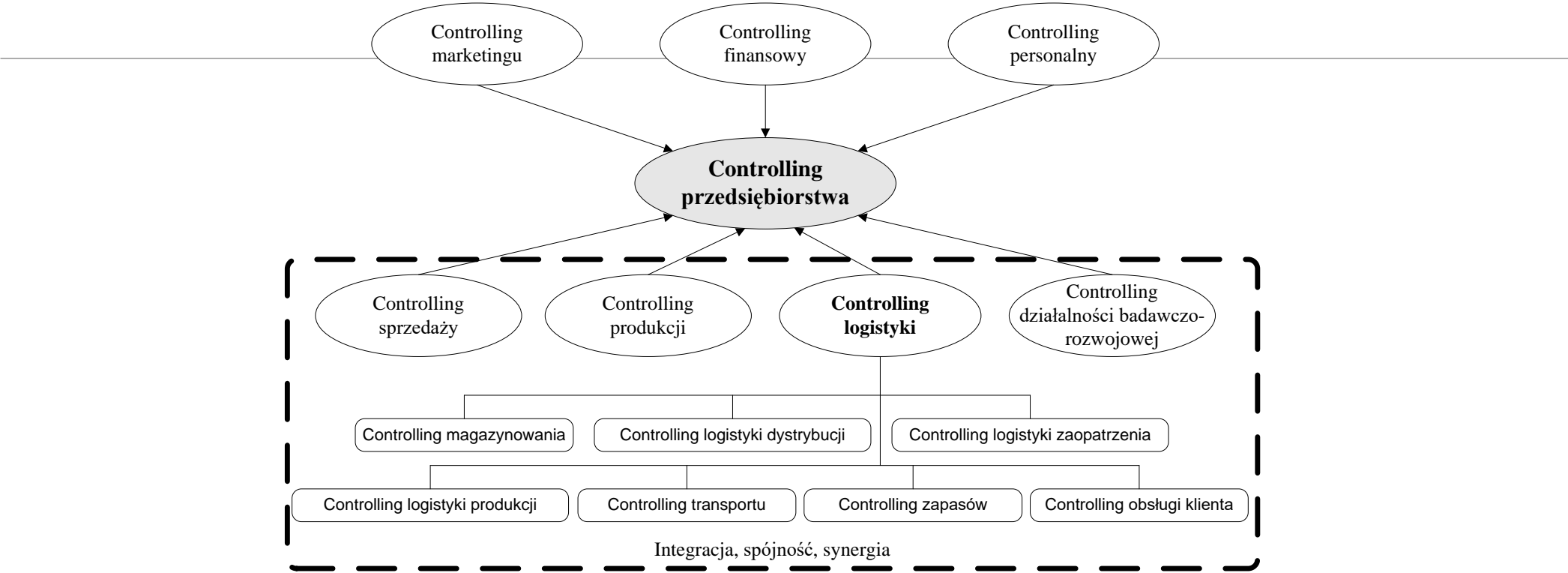
**Pozycja sztabowa controllingu** – zapewnia efektywną koordynację i zgodność różnych obszarów działania przedsiębiorstwa. Sprawuje funkcje doradcze i koordynacyjne, przygotowuje podjęcie decyzji – bez kompetencji do wydawania decyzji i zarządzeń. Brak możliwości wydawania decyzji powoduje często brak skuteczności sterowania operacyjnego w przedsiębiorstwie.



**Pozycja liniowa controllingu** – controller działa na tym samym szczeblu co inni kierownicy funkcyjni. Wymagane są uprawnienia do zbierania i organizowania informacji oraz udzielania wskazówek i projektowania mechanizmów planowania, kontroli i sterowania w przypadku odchyień.

***Często w małych przedsiębiorstwach funkcje controllera pełni przedsiębiorca lub dyrektor.***

# ZADANIA CONTROLLINGU LOGISTYKI



A. Koliński, K. Kolińska, Controlling outsourcingu nowoczesnym rozwiązaniem stosowanym w logistyce, w: P. Golińska, M. Stajniak (red.), Technologie informacyjne w logistyce, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 58.

## ZADANIA CONTROLLINGU LOGISTYKI

---

Należy wyróżnić następujące założenia controllingu logistyki, jako efektywnego narzędzia wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem:

- **orientacja na cele** – doradcza forma controllingu, dotycząca wspierania zarządu przedsiębiorstwa przy formułowaniu i realizowaniu celów przedsiębiorstwa,
- **orientacja na przyszłość** – controlling koncentruje swoje działania na przyszłości w celu dostarczenia dokładnych informacji dotyczących przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa,
- **orientacja na wąskie gardła** – jednym z podstawowych zadań controllingu jest odnalezienie wszelkich ograniczeń prowadzenia działalności gospodarczej,
- **orientacja na rynek** – odpowiednie rozpoznanie potrzeb rynku może wpłynąć na znaczną poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- **orientacja na klienta** – przedsiębiorstwo może przetrwać na konkurencyjnym rynku tylko w sytuacji, gdy utrzyma wysoki poziom obsługi klienta.

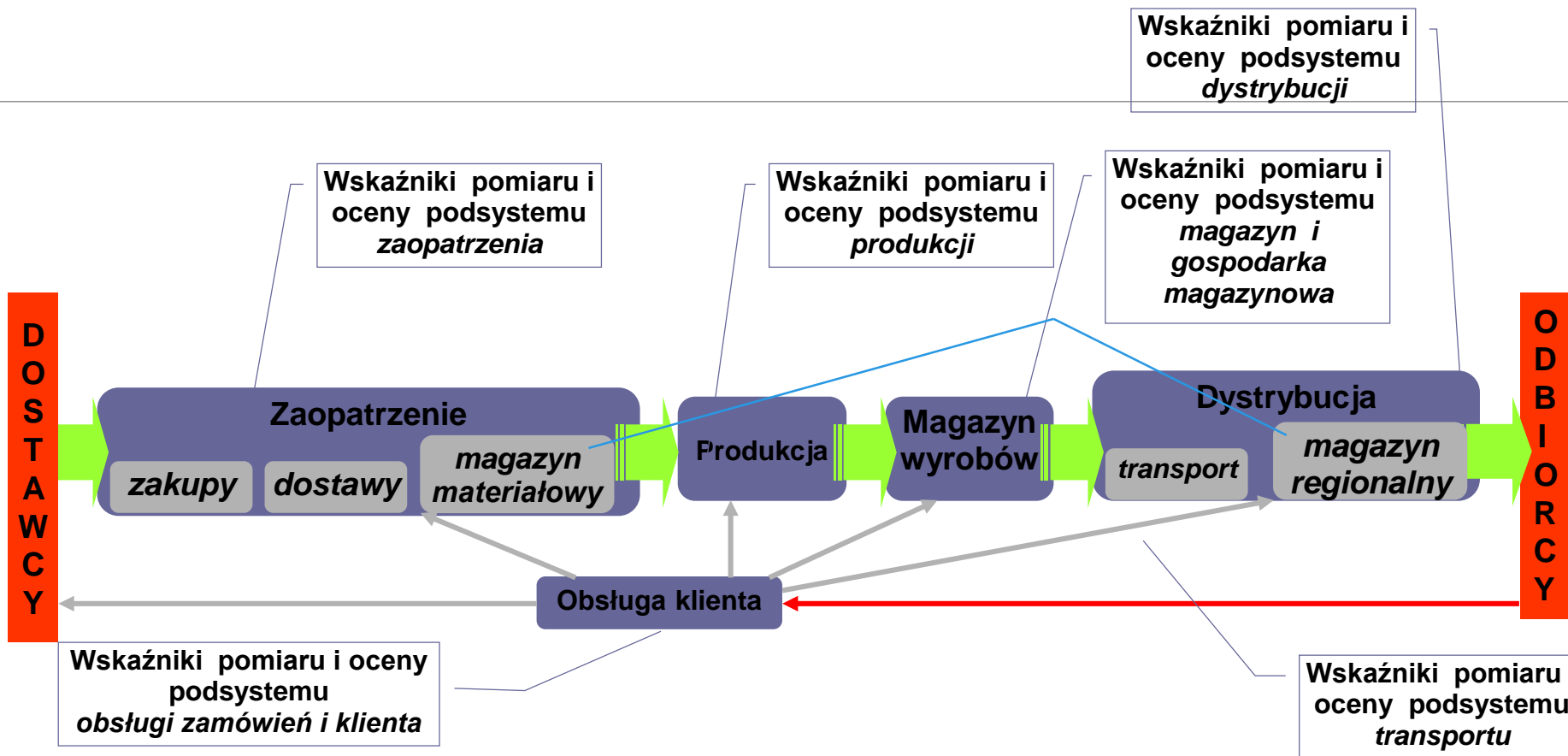
## ZADANIA CONTROLLINGU LOGISTYKI

---

Stosowanie narzędzi controllingu logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem ciągnie za sobą wiele korzyści:

- działalność logistyczna zostaje ukierunkowana pod względem strategicznym,
- wspomaganie podejmowania decyzji prowadzących do realizacji celów stawianych przez przedsiębiorstwo,
- wzrost wydajności działalności przedsiębiorstwa poprzez współpracę controllingu logistyki z innymi podsystemami controllingu przedsiębiorstwa,
- wzrost efektywności zarządzania procesami logistycznymi,
- wzrost znaczenia logistyki w ogólnej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

# ANALIZA PROCESÓW I KLUCZOWYCH WSKAŹNIKÓW



# SYSTEM MIERNIKÓW CONTROLLINGU

Główne cele opracowania systemu wskaźników logistycznych w przedsiębiorstwie:

---

- optymalne rozwiązanie celu logistycznego lub konfliktu,
- wczesne rozpoznawanie odchyłeń, szans i ryzyka,
- systematyczne poszukiwanie słabych miejsc i ich przyczyn,
- wyzwianie potencjału racjonalizacyjnego,
- ocena pracowników i wyników pracy,
- czytelny pomiar wyników przedsiębiorstwa i ocena stanu.

# SYSTEM MIERNIKÓW CONTROLLINGU

Podział wskaźników:

- 
- Wskaźniki / mierniki strukturalne i ramowe - opierają się na identyfikacji poziomu, udziału w całości i struktury przepływu strumieni rzeczowych i informacyjnych,
  - Wskaźniki / mierniki produktywności - podstawą odniesienia są zadania realizowane w podsystemach i prezentują efekt działania w porównaniu z nakładem,
  - Wskaźniki / mierniki jakości - służą do oceny poziomu obsługi (klienta i zamówienia / wewnętrznego i zewnętrznego) oraz oceny poziomu wykonania zadań związanych z przepływem rzeczowym.
  - Wskaźniki / mierniki gospodarności - podstawę analizy stanowią parametry wartościowe (głównie koszty i kapitał) oraz ich relacje w stosunku do wyników działań logistycznych (zamówień, zapasów, obrotu),