

Stanisław KRAWCZYK

Katedra Logistyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
stanislaw.krawczyk@ue.wroc.pl

CONTROLLING LOGISTYCZNY W SIECIACH USŁUG TRANSPORTOWYCH

Streszczenie

Powszechnie uważa się, że rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest ograniczony przede wszystkim barierami kapitałowymi. Nie podważając tego sądu, należy zwrócić uwagę na inną barierę, jaką jest podtrzymywanie przez firmy z tych grup tendencji zachowania pełnej samodzielności i odrębności. Opcją nowej formy działalności jest włączenie do grupy tworzącej sieć. Utworzenie i funkcjonowanie sieci wymaga od uczestników wypracowania zasad współpracy i wzajemnego respektowania niezależności. Obserwacje funkcjonujących sieci przedsiębiorstw sugerują wyraźnie, że czuwanie nad poprawnością funkcjonowania nie może ograniczyć się do standardowych zadań controllingu. Niezbędne staje się dostrzeganie nowych zadań odnoszących się nie tylko do działalności podstawowej lecz również do uwarunkowań logistycznych funkcjonowania sieci. W referacie zostaną przedstawione wybrane zadania controllingu logistycznego w sieciach przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: controlling logistyczny, sieci.

1. DEFINICJA CONTROLLINGU

Powstanie controllingu można wywodzić z dynamicznego rozwoju cząstkowych systemów kierowania (np. system celów, organizacja, system kierowania personelem, system informacyjny jak również system planowania i kontroli). Współdziałanie tych systemów cząstkowych wymaga koordynacji, która przetrwała się w controllingu.

Controlling w swej standardowej funkcji jest powiązany z zadaniami poprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Spośród różnych ujęć definicji controllingu przytoczmy definicję sformułowaną przez P. Horvátha [6].

Controlling – rozpatrywany funkcjonalnie – jest podsystemem kierowania, który koordynuje planowanie i kontrolę uzyskiwania wyników przez systemowe gromadzenie informacji dotyczących osiągania celów, wspomagając w ten sposób adaptację i koordynację całego systemu. Koordynacja systemowa to tworzenie stałych struktur wytwarzania i procesów, pozwalające wpływać na uzgodnienia zadań i przez to, na ich dostosowanie do oczekiwanych przyszłych zdarzeń.

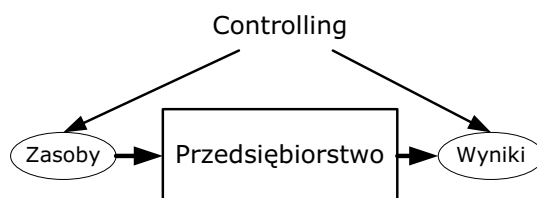
Jak podkreśla S. Nowosielski, szczególnym zadaniem controllingu jest kreowanie i wspaganie antycypacyjnego zarządzania (sterowania) działalnością gospodarczą. Chodzi tu o przewidywanie potencjalnych odchyłeń, analizowanie możliwych przyczyn ich wystąpienia i w miarę skuteczne im przeciwdziałanie (zapobieganie) [4], [11], [12]. Uważa

się, że controller powinien być doradcą wszystkich decydentów i nawigatorem osiągania celów, a jego zadanie można określić jako „czuwanie nad poprawnością planowania i realizacji” [1].

Podstawowy zakres zadań controllingu można ująć w trzy bloki:

- dostarczanie kierownictwu informacji mających znaczenie dla wyników działalności,
- doradztwo w planowaniu i procesie sterowania działalnością,
- działania na rzecz koordynacji i porozumień wewnątrz i między podsystemami organizacji.

W wielkim skrócie można powiedzieć, że controlling przedsiębiorstwa jest nastawiony na czuwanie nad poprawnością osiągania wyników w podstawowej działalności. Symbolicznie odzwierciedla to rysunek 1.



Rys. 1. Rola controllingu w działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W spełnianiu swych zadań koordynacyjnych controlling musi odwoływać się do systemu celów firmy, z którego powinien wywodzić kryteria swych aktywności. Wszelkie rozważania dotyczące controllingu mają sens, gdy firma zna swoje cele nadrzędne wynikające z jej strategii. Cele nadrzędne muszą być przetransformowane w system celów dopasowanych do podsystemów firmy. Zadanie określenia tej transformacji i sprawdzenie jej poprawności należy do controllingu. Controlling w ramach swych zadań ma obowiązek analizować dostrzegane odchylenia i proponować przeciwdziałania.

W praktyce controlling bywa utożsamiany z kontrolą. Jest to zbyt wąskie traktowanie controllingu. Intencją wprowadzenia pojęcia controlling było wskazanie znacznie szerszego i innego jakościowo traktowania roli funkcji o charakterze nadzoru. Można uznać, że różnicę między controllingiem i kontrolą odzwierciedlają ujęcia: controlling oznacza „czuwanie nad poprawnością” natomiast kontrola to „sprawdzanie poprawności”. Łatwo dostrzec, że zadania kontrolne należą do controllingu, ale nie stanowią jego zasadniczego zakresu. W pełnym określeniu roli, controller jest analitykiem, doradcą i kontrolerem.

2. CONTROLLING LOGISTYCZNY

W licznych pracach zwraca się uwagę, że zadania controllingu logistycznego należy ściśle powiązać ze standardami uznawania w danej jednostce, co jest logistyką.

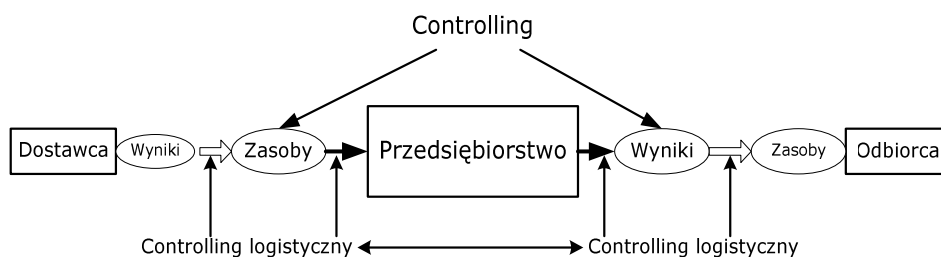
Gdy logistyka jest wyróżniana jako zbiór zadań z zakresu transportu, przeładunków i magazynowania, controlling logistyczny powinien koncentrować się na poprawności uzyskiwania wyników, zapewnienia jakości i poszukiwaniu możliwości obniżki kosztów logistyki, przy uwzględnieniu podstawowych parametrów wykonania, jakimi są czasy realizacji, poziomy zapasów, dyspozycyjność w pozyskiwaniu zasobów i dotrzymywanie terminów.

W przypadkach, gdy zadania logistyczne są rozszerzone do koordynacji przepływów materiałów i informacji, zmienia się również zakres zadań controllingu logistycznego. Zakres standardowych zadań jest uzupełniony zadaniami czuwania nad uzgodnieniami logistycznymi między dostawcami i odbiorcami materiałów i informacji oraz nad sprawnym, płynnym przebiegiem operacji realizowanych w procesach przepływów.

Punktem ciężkości controllingu logistycznego powinny być wszelkie aspekty koordynacji procesów. Ogólnie można uznać, że controlling w logistyce obejmuje¹:

- wypracowanie koncepcji kształtowania i skoordynowanego funkcjonowania informacyjnego dla podejmowania decyzji logistycznych z ukierunkowaniem na poprawianie sprawności wyznaczania decyzji oraz ich jakości,
- wypracowanie koncepcji kształtowania i skoordynowanego funkcjonowania systemu planowania i kontroli na potrzeby logistyki,
- koordynację działań planistycznych i kontrolnych w obszarze logistyki,
- wypracowanie przesłanek poprawiania efektywności i sprawności systemu zarządzania logistycznego.

Zwięźle można powiedzieć, że do podstawowych funkcji controllingu w logistyce należy koordynacja pozyskiwania informacji, planowania i kontroli na rzecz poprawnej działalności logistycznej oraz powiązanie i uzgodnienie tych działań z całokształtem działalności przedsiębiorstwa. Obszary controllingu logistycznego symbolicznie przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Obszary controllingu logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

Schemat przedstawiony na rysunku 2 wskazuje że controlling logistyczny można rozpatrywać osobno po stronie dopływów jak i odpływów z przedsiębiorstwa. Ale rzeczywisty controlling logistyczny powinien rozpatrywać również poprawność zależności między wejściem i wyjściem. Tak rozumiany, kompleksowy zakres zadań pozwala postrzegać controlling logistyczny jako składową controllingu przedsiębiorstwa.

Uznając, że logistyka obejmuje również kształtowanie struktur zapewniających właściwe wspomaganie podstawowej działalności przedsiębiorstwa oraz działania menedżerskie w tym obszarze, zadania controllingu logistycznego należy uzupełnić o [8], [10]:

- sprawdzanie poprawności uwarunkowań i zależności między jednostkami, które dokonują uzgodnień logistycznych,

¹ Zmodyfikowane ujęcie z [5].

- sprawdzanie prawidłowości infrastruktury systemów logistycznych wspomagających działalność przedsiębiorstwa,
- identyfikację i analizę słabych węzłów systemów i możliwości poprawy ich funkcjonowania,
- analizę poprawności relacji między jednostkami,
- określenie budżetu niezbędnego do realizacji sugerowanych zmian w systemach logistycznych.

Dokonany przegląd wyraźnie pozwala dostrzec różnice w rozumieniu controllingu. W przypadkach, gdy logistyka jest traktowana instrumentalnie, na poziomie sterowania transferami dóbr materialnych i towarzyszącym im informacji, controlling spełnia rolę sprawozdawczą. Przyporządkowując logistyce zadania kształtowania infrastruktury, musimy zmienić zadania controllingu, nadając controllerowi rangę doradcy w zakresie wskazywania, analizy i oceny zmian w zakresie wspomagania działalności podstawowej przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od roli controllingu w odniesieniu do podstawowej działalności przedsiębiorstwa, controlling logistyczny nie podejmuje się zadania sprawdzania efektywności finansowej.

Identyfikację szczegółowych zadań controllingu logistycznego wygodnie jest prześledzić na wybranych segmentach działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego. W definicjach celów przedsiębiorstwa jako fundamentalny wymienia się uzyskiwanie wyników spełniających oczekiwania klientów. Oczywiście, głównym wynikiem, jakim jest zainteresowany klient, jest produkt. Wytworzenie produktu jest jednak jedynie stworzeniem potencjalnej wartości dla klienta. Produkt uzyskuje rzeczywistą wartość dopiero wtedy, gdy zapewnione jest jego przejęcie przez klienta, co wymaga logistycznej obsługi. Zapewnienie poprawności wykonywania zadań logistycznych w obsłudze klienta odnosi się do:

- operacji fizycznych, a więc transportu, składowania, przeładunków, komisjonowania i pakowania,
- czynności administracyjnych związanych z obsługą zamówienia, rejestracją przyjęć i wydań produktów, dokumentacją stanów magazynowych,
- czynności dyspozytorskich odnoszących się do planowania tras i przyporządkowania do nich środków transportowych, dyspozycji wydawania i przyjmowania i wydawania towarów.

Starając się stworzyć prosty system controllingu logistycznego należy w pierwszej kolejności skoncentrować się na krytycznych elementach procesu z pozycji klienta. Zalicza się do nich: czas, niezawodność, jakość i elastyczność dostawy. Jak pokazuje praktyka, pierwszym krokiem, który można zaliczyć do controllingu, jest dokładne uzgodnienie znaczenia wymienionych pojęć i przyjęcia odpowiednich miar wykonania.

W zasadzie przyjmuje się:

- czas dostawy jest liczony od momentu potwierdzonego przyjęcia zamówienia przez dostawcę do momentu dotarcia dostawy do odbiorcy;
- niezawodność dostawy powinna oznaczać zgodność deklarowanego i dotrzymanego terminu dostawy,
- jakość dostawy odnosi się do dokładności co do rodzaju i ilości dostarczonych produktów w odniesieniu do zamówienia jak również do stanu produktów w dostawie,
- elastyczność dostawy z pozycji klienta ma odzwierciedlać zarówno zdolność do przyjmowania zamówień w różnorodnej formie, dostosowania się do terminów dostawy

określanych przez klienta, jak i możliwości dokonywania zmian w zakresie specyfikacji, ilości i terminów dostawy.

W systemie miar odnoszącym się do logistycznej obsługi klienta znaczącą grupę tworzą wskaźniki związane z wykonywaniem zadań transportowych. Miary wykonania dotyczące poprawności obsługi klienta muszą być rozpatrywane w konfrontacji ze wskaźnikami controllingowymi odzwierciedlającymi ogólną gospodarność w zakresie zadań transportowych. Dla przedsiębiorstwa usługowego wykonującego zadania przewozowe oznacza to odniesienie do systemu wskaźników, które można podzielić na grupy:

1. Wskaźniki ogólne
 - liczba zleceń transportowych,
 - odległości transportowe,
 - miary ładunków,
 - koszty transportu.
2. Wskaźniki sprawności
 - średni czas transportu,
 - stopień wykorzystania ładowności,
 - średnia trasa przewozu środkiem transportowym.
3. Wskaźniki efektywności
 - średnia wartość zlecenia transportowego,
 - koszt jednostkowy przewozu np. jednej tony na kilometr przewozu.
4. Wskaźniki jakościowe
 - niezawodność dostawy (terminowość),
 - zgodność przewozów z wymaganiami odbiorców,
 - wypadkowość.

Konfrontacji wskazań powinna towarzyszyć analiza przyczyn odchyień od ustaleń przyjmowanych w planowaniu. Nie wolno jej ograniczać do przeglądu poprawności wykonywania operacji technicznych w procesach przewozów. Przyczyny mogą być ukryte w czynnościach administracyjnych i wydawanych dyspozycjach. Zbyt późne zgłoszenia wysyłek, niedokładne informacje o ładunkach, brak dyscypliny w przestrzeganiu kolejności komisjonowania i załadunku, obniżają poziom wyników i są powodem ponoszenia dodatkowych kosztów.

3. SIECI PRZEDSIĘBIORSTW

Rozpatrując zbiorowość obiektów prowadzących działalność gospodarczą, termin „sieć” odnosimy najczęściej do grup podmiotów rozpoznawalnych przez powiązania wynikające z tego samego typu działalności, jak np. sieci handlowe, sieci transportowe, sieci aptek, sieci stacji benzynowych, sieci telefoniczne itp. Są to nazwy utrwalone w języku powszechnym i zaakceptowane w terminologii.

W naukach o organizacji termin sieć wprowadzono w zmodyfikowanym rozumieniu, które przedstawimy w wersji sformułowanej przez J. Sydowa, powszechnie cytowanej w literaturze europejskiej.

Sieci są formą organizacji, w której co najmniej dwie prawnie samodzielne i formalnie niezależne jednostki przyjmują i akceptują obowiązek przestrzegania określonych, względnie stabilnych relacji, które ograniczają ich swobodę działań rynkowych, ale nie wprowadzają zależności hierarchicznych. Uregulowane prawnie powiązania między jednostkami,

określające zasady współpracy, czynią je wzajemnie zależnymi, pozwalając jednak na zachowanie prawa wystąpienia z organizacji².

Specjalną klasę sieci tworzą organizacje sieciowe. Przez organizację sieciową rozumie się podmiot gospodarczy utworzony przez lub składający się z grupy silnie powiązanych ze sobą jednostek biznesowych kierujących się zasadami rynkowymi, mający niewiele poziomów decyzyjnych, z wyróżnioną strategiczną jednostką sterującą całą działalnością organizacji [14], [18].

Jak podkreśla J. Sydow, „sieci przedsiębiorstw powstają głównie przez intensyfikację współpracy, która nie oznacza połączenia w jeden podmiot ani też pełnego podporządkowania umowom, które oznaczałyby faktyczną utratę samodzielności lub uzależnienie od jednolitego kierownictwa” [15].

Kluczowymi dla pojęcia sieci są długoterminowe umowy określające zasady współpracy, które nie podważają samodzielności prawnej i samodzielności ekonomicznej jednostek należących do sieci. Prawna samodzielność oznacza zachowanie osobowości prawnej. O samodzielności ekonomicznej mówimy, gdy jednostka jest w stanie podejmować decyzje na podstawie własnej odpowiedzialności, własnej inicjatywy i własnych planów oraz zamierzeń gospodarczych [7].

Z założeń funkcjonowania sieci nie wynika ograniczenie przynależności przedsiębiorstwa do jednej sieci. Ale, włączenie się do więcej niż jednej sieci oznacza dla przedsiębiorstwa przyjęcie obowiązków przestrzegania zobowiązań, które mogą być przyczyną konfliktów celów. Narażone na to są przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, które we włączeniu do sieci szukają wzmocnienia technologicznego i zapewnienia zbytu dla swych produktów i kierują się przede wszystkim dostrzeganymi korzyściami współpracy, nie zawsze analizując, co znaczy przestrzeganie przyjmowanych zobowiązań.

Podstawową klasę tworzą sieci, w których celem głównym jest wytwarzanie produktu rynkowego. Wprowadza się dla nich nazwę **sieci wytwarzania** produktu lub krótko **sieci produkcyjne** [2].

Zgodnie z ujęciem proponowanym przez J. Sydowa, uznanie grupy za sieć wymaga istnienia porozumienia o akceptacji i zasadach egzekwowania reguł koordynacji. Zawieranie umowy mającej znamiona jedynie transakcji nie oznacza tworzenia sieci. W praktyce, a w szczególności w rozważaniach na poziomie modeli przepływów materiałowych, nie przestrzega się wyraźnego rozróżnienia relacji między podmiotami uczestniczącymi w wytwarzaniu produktu.

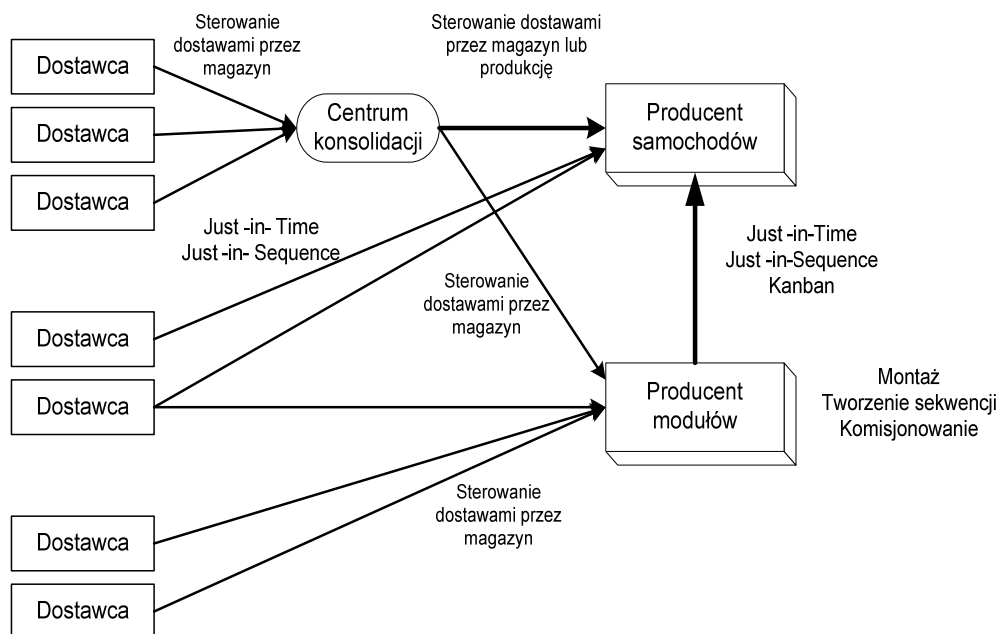
W ogólnym przypadku, uznaje się, że do sieci produkcyjnej należą:

- Jednostki należące do struktury przedsiębiorstwa, ale wytwarzające samodzielnie produkty, np. w ramach zestawu asortymentowego.
- Partnerzy sieciowi (zgodnie z definicją sieci).
- Zależni dostawcy podzespołów, modułów i systemów projektujący swe produkty a następnie wytwarzający je na rzecz produktu finalnego.
- Podwykonawcy – wykonujący standardowe części i podzespoły o niewielkiej złożoności na podstawie dostarczonych przez odbiorcę projektów i rysunków technicznych.
- Producenci wyrobów masowych, które są obiektami zakupów na warunkach rynkowych.

² Powyższa definicja jest modyfikacją ujęcia prezentowanego w [16].

- Niezależni specjaliści technologiczni wytwarzający samodzielnie zaprojektowane rozwiązania, które są ofertą do nabycia, szczególnie w fazie projektowania nowych produktów, nie będący zainteresowani wchodzeniem w stałą współpracę z jednym partnerem.

Aby nie komplikować terminologii, do sieci produkcyjnej zalicza się wszystkie jednostki wytwarzające elementy produkcyjne, w tym oczywiście i produkt finalny, z którymi wytwórca produktu finalnego wchodzi w układ jakiegokolwiek relacji związanej z przepływami materiałowymi [3]. Przykład sieci produkcyjnej wytwarzającej samochody przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Sieć produkcyjna wytwarzania samochodów

Źródło: opracowanie własne.

Schemat przedstawiony na rysunku 3, mimo wielkiego uproszczenia, pozwala uświadomić, jak ważną rolę w funkcjonowaniu sieci odgrywa logistyka jako zarządzanie przepływami, w tym koordynacja zadań transportowych. Wytworzenie produktu końcowego wymaga równoczesnego dysponowania bardzo dużą ilością części, podzespołów i modułów. Niektóre z nich mogą być utrzymywane jako zapasy, pewne są zamawiane w miarę otrzymywania zamówień na określone typy pojazdów. Bez względu na formę dostaw cel jest jednoznaczny – wszystkie elementy do produkcji muszą być dostępne w określonej sekwencji i ilości. Zadaniem logistyki jest określenie planów i realizacja dostaw. Planom i realizacji musi towarzyszyć permanentne czuwanie nad poprawnością wykonywania, co jest zadaniem controllingu logistycznego.

4. SIEĆ USŁUG TRANSPORTOWYCH

W standardowych analizach zadań transportowych uwaga jest skoncentrowana na systemach transportowych, które należy rozpatrywać jako złożenie [19]:

- infrastruktury transportowej,
- przepływów materiałowych, ludzi lub informacji,
- operacji transportowych,
- infrastruktury telekomunikacyjnej,
- operacji informatycznych.

W wymienionej na pierwszym miejscu infrastrukturze transportowej wyróżnia się grupy elementów [9]:

- drogi wszystkich gałęzi transportu (tj. transportu kolejowego, samochodowego, lotniczego, wodnego i rurociągowego),
- punkty transportowe, takie jak: stacje przeładunkowe, wyładownie, dworce, porty morskie, porty lotnicze, terminale towarowe i inne,
- środki transportu,
- urządzenia pomocnicze służące do obsługi dróg i punktów transportowych.

Z punktu widzenia zarządzania przepływami materiałowymi, informacje o systemie transportowym muszą być uzupełnione wskazaniem podmiotów wykonujących zadania przewozowe. Coraz powszechniej są nimi operatorzy logistyczni. Zakres zadań operatora logistycznego jest określany w umowie między zleceniodawcą. Należy od razu zaznaczyć, że określenie „umowa” nie jest adekwatnym dla współpracy z operatorem logistycznym. Standardowo rozumiana umowa dotyczy na ogół pojedynczych zleceń wykonania usługi, w tym usługi transportowej. Natomiast zlecenie wykonywania usługi przez operatora logistycznego odnosi się do wielokrotnego jej powtarzania w określonym okresie. Określenie „umowa” jest zastępowane przez „kontrakt”, a relacja transakcji jest rozszerzana do relacji współpracy na poziomie współdziałania [17].

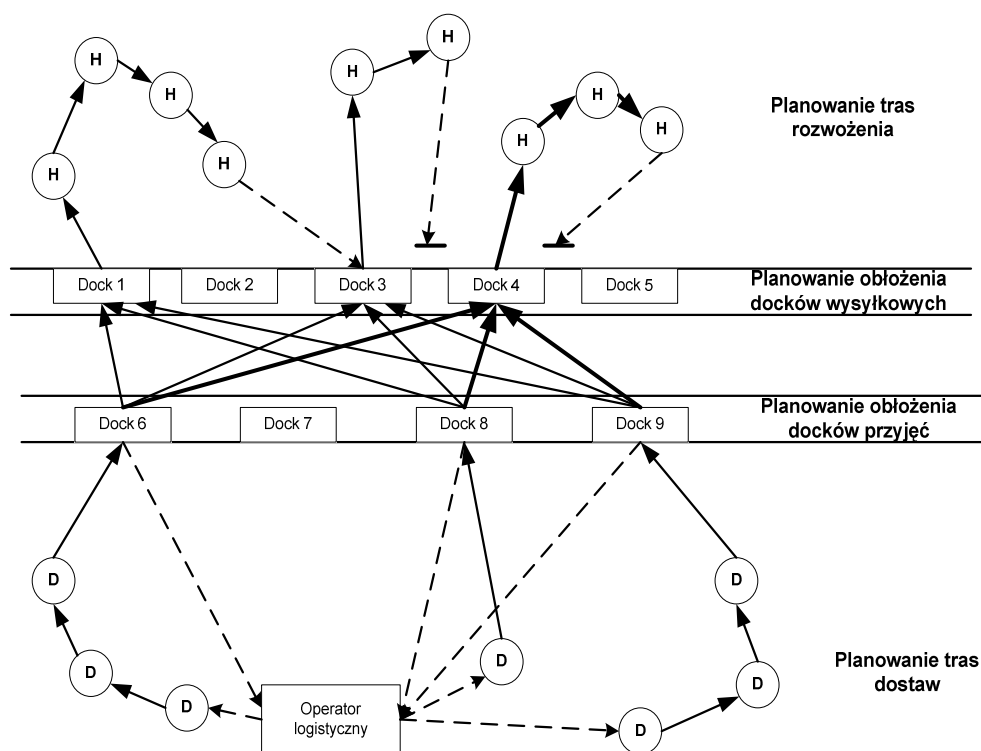
Wybór operatora logistycznego, który ma wykonywać kompleksowy zakres usług, jest procesem nawiązywania współpracy, który wymaga od obydwu stron odpowiedzialnego podejścia. Obie strony muszą być zatem świadome, że powinny być przygotowane do procesu usługi. Generalną zasadą jest, że przy wyborze wykonawcy kompleksowych usług logistycznych, a więc operatora logistycznego, kryteria jakości powinny mieć większy priorytet niż przyjmowane w standardowych zleceniach przewozów kryterium ceny wykonania usługi. Podczas wykonywania kompleksowej usługi operator niemal zawsze musi być przygotowany na wykonanie nieprzewidzianych czynności czy operacji. Oferta operatora powinna sygnalizować zdolność i umiejętność prawidłowego działania na rzecz klienta w takich sytuacjach. Usługodawca powinien wykazać, że z jego strony można liczyć na:

- fachowe kompetencje i umiejętności,
- orientację na specjalizację branżową lub niszową,
- wysoko wyspecjalizowany personel,
- elastyczność, szybkość i zdolność do innowacji,
- wolę i gotowość do ryzyka.

Są to czynniki, które należy uwzględnić jako wartość usługi, której nie da się ująć w standardowym cenniku.

Przegląd cytowanych w literaturze przykładów zawierania kontraktów na usługi operatora może sugerować, że wraz z przekazaniem operatorowi odpowiedzialności za pełne wykonanie wszystkich zadań związanych z obsługą ładunków następuje rozwiązanie problemu zarządzania dostawami. Rola operatora, z pewnością zasługująca na wysokie uznanie, bywa przeceniana. Mimo szerokiego zakresu zadań, jakich podejmują się operatorzy,

dalekiego zasięgu geograficznego realizacji przemieszczeń wykonywanych w tych zadaniach, możliwości działań każdego operatora, z formalnego punktu widzenia, są i będą ograniczone. W planowaniu globalnych zadań transportowych należy zawsze dostrzegać konieczność włączania do nich wielu podmiotów świadczących usługi transportowe. Aby uwypuklić znaczenie rozpatrywania zbiorowości podmiotów świadczących usługi transportowe, rozpatrzmy ich rolę w przepływach przez punkt cross – dockingowy (CDP), co ilustruje rysunek 4.



Rys. 4. Problemy koordynacji systemów transportowych w CDP

Źródło: opracowanie własne.

Na przedstawionym schemacie dostaw i wysyłek mamy dwie koncepcje realizacji obsługi transportowej. Po stronie dopływów przedstawiona jest praca jednego operatora logistycznego, który planuje i realizuje dostawy od wielu dostawców do CDP. Jest to zadanie wymagające planowania ilości niezbędnych pojazdów, przydziału każdego pojazdu do odpowiednio wyznaczonej trasy i stworzenia harmonogramu obsługi tras tak, aby wszystkie pojazdy z ładunkami dotarły do CDP o tym samym czasie. Sugestia, że dostawy obsługuje jeden operator ma znaczenie symboliczne dla podkreślenia wagi koordynacji na poziomie synchronizacji działań, a więc potrzebę istnienia systemu porozumień i uzgodnień logistycznych oraz dokładnego systemu komunikacji między podmiotami.

Po stronie wysyłek zasugerowana jest nieco inna sytuacja. Odbiorcami są różne podmioty handlowe, które nie stawiają warunków wysyłek o tej samej porze. Każdy z podmiotów może być obsługiwany przez innego operatora. To zarząd punktu cross – dockingowego ma prawo „wymusić” określoną dyscyplinę przejmowania ładunków, co

oczywiście wymaga uzgodnień między stronami. Należy zwrócić uwagę na potrzebę uzgodnień na poziomie planowania, a nie tylko operacji technicznych. Planowanie obłożenia docków przyjęć musi być skoordynowane z harmonogramami wynikającymi z planów dostaw.

U podstaw funkcjonowania punktu cross – dockingowego jest założenie, że wszyscy uczestnicy przyjmą na siebie obowiązek przestrzegania odpowiedniej dyscypliny dostaw i odbiorów. Jeżeli przyjmowane obowiązki są włączone do warunków kontraktów, możemy mówić, że została stworzona sieć usług transportowych. Zwróćmy w tym miejscu uwagę, że przynależność do sieci nie zawsze musi być wprost artykułowana. Zgodnie z definicją sieci J. Sydowa, przyjęcie zobowiązań przestrzegania określonej dyscypliny i wpisanie ich do umów wykonywania usług, uprawnia nas do rozpatrywania danej grupy jako sieci. Naturalnie, nasuwa się pytanie, czy przyjęcie takich zobowiązań w przypadku jednorazowego wykonania usługi ma jakieś szczególne znaczenie, aby mówić o przynależności do sieci. W praktyce, bez wątplenia, o sieciach usług transportowych można mówić, gdy zainteresowane podmioty przyjmują określone obowiązki po dokonaniu między sobą uzgodnień i wyrażeniu jawnej ich akceptacji. Niemniej jednak, jest to zagadnienie, które z pewnością stanie się przedmiotem dyskusji.

5. CONTROLLING LOGISTYCZNY W SIECIACH TRANSPORTOWYCH

W klasycznym podejściu controllingu logistycznego w pierwszej kolejności uwaga jest skierowana na wewnętrzne procesy przedsiębiorstwa. Celami są uzyskanie wyników, zapewnienie jakości i obniżka kosztów przy uwzględnieniu czasów realizacji, zapasów, stopnia gotowości dostaw i zapewnienia terminowości. Controlling logistyczny musi objąć również czuwanie nad poprawnością wyboru firmy świadczącej usługi transportowe, w tym oferowany zakres i wykonanie wyrażone przez:

- czas realizacji przewozu,
- niezawodność wykonania,
- zakres odpowiedzialności,
- elastyczność działania,
- dysponowanie informacjami,

które muszą być odnoszone do skali oczekiwań i wymagań technicznych, organizacyjnych i komunikacyjnych w strefach styków różnych działań na drodze przemieszczania ładunku.

Natomiast, controlling logistyczny w sieciach usług transportowych powinno być dodatkowo ukierunkowany na czuwanie nad poprawnością łączenia usług wykonywanych przez różne podmioty. Przedstawiony przykład konieczności zharmonizowania terminów przyjęć do punktu cross – dockingowego z terminami podstawień środków transportowych w punktach wysyłkowych, jest dobrą wskazówką, jakie powinny być podstawowe zadania controllingu logistycznego. Należą do nich:

- Przygotowanie uczestników sieci do planowania zadań transportowych;
- Dobór środków transportowych przez uczestników sieci;
- Poprawność tworzenia ładunków transportowych, które mają być przedmiotami obsługi przez różnych operatorów;
- Poprawność oznakowań;
- Dotrzymywanie terminów dokonywania operacji manipulacyjnych;
- Poprawność obsługi dokumentacji;

- Sprawność systemów komunikacji.

Przytoczone zadania należy traktować jedynie jako wstępne rozpoznanie nowego obszaru, jakim jest controlling w sieciach usług transportowych. Są to zadania, które w naturalny sposób powinny być wkomponowane w zakres szeroko rozumianego zarządzania łańcuchami dostaw.

LITERATURA

- [1] Ahn H., Dyckhoff H., Zum Kern des Controllings: Von der Rationalitätssicherung zur Effektivitäts- und Effizienzicherung, in: Scherm, E., Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004.
- [2] Baumgarten, H.; Wiegand, A.: Prozeßkettenmanagement; in: Bloech, J., Ihde, G. B. (Hrsg.): Vahlers großes Logistiklexikon; Verlag Vahlen; München 1997; S. 853 – 857.
- [3] Bellmann, K., Hippe, A.: Kernthesen zur Konfiguration von Produktionsnetzwerken. In: Bellmann, K., Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden 1996, S. 55-85.
- [4] Controlling w działalności przedsiębiorstwa, praca zbiorowa pod red. Nowaka E., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- [5] Göpfert I., Logistik Führungskonzeption, 2. Auflage, München 2005.
- [6] Horváth, P.: Controlling, 9. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2003.
- [7] Justus A., Wissenstransfer in Strategischen Allianzen – Eine verhaltenstheoretische Analyse, Frankfurt a. M. 1999.
- [8] Kerner A., Modellbasierte Beurteilung der Logistikleistung von Prozessketten, Dissertation, Universität Hannover 2002.
- [9] Kompendium wiedzy o logistyce, red. naukowa E. Gołemska, PWN, Warszawa 2002.
- [10] Krawczyk S., Koordynacja procesów w sieciach logistycznych, w: Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej, red. naukowa L.A. Bukowski, Polska Akademia Nauk Komitet Transportu, Rocznik 2006, nr 3, str. 39 – 47.
- [11] Marciniak S., Controlling. Teoria zastosowania, Difin, Warszawa 2008.
- [12] Nowosielski S., Podstawy kontrolingu w zarządzaniu produkcją, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- [13] Ritsch K., Wissensorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken, Dissertation, Technische Universität Graz 2004.
- [14] Snow, C.C., Miles, R.E., Coleman, H.J., Managing 21st Century. Network Organizations, Organizational Dynamics, Vol. 20, No. 3, Winter 1992, pp. 5-20.
- [15] Sydow J., Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management, in: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 269-296.
- [16] Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Gabler Verlag, Wiesbaden 1992.
- [17] Tripp Ch., Mittelstand und Kontraktlogistik. Chancen und Risiken mittelständischer Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik. Fraunhofer ATL, Nürnberg 2004.
- [18] Verwijmeren M., van der Vlist, P., van Donselaar K., Networked inventory management information systems: materializing supply chain management, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 6, 1996, pp. 16-31.
- [19] Wandel, S. and Ruijgrok, C., Innovation and structural changes in logistics: a theoretical framework, in Giannopoulos, G. and Gillespie, A. (eds.): Transport and communications innovation in Europe. Belhaven Press, London, 1993, 233-258.
- [20] Wiegel A., Supply Chain Controlling, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen-Geislingen 2005.

LOGISTIC CONTROLLING IN TRANSPORT NETWORKS**Abstract**

It is commonly considered that the development of small and medium enterprises in Poland is limited first of all due to capital barriers. While not challenging this opinion, one should, however, pay attention to another barrier such as the maintenance of a tendency towards retaining full independence and autonomy by companies from those groups. Inclusion in the group constituting the network is an option of a new activity form. The formation of a network and its functioning requires that its participants develop rules for co-operation and mutually respect their independence. Observation of enterprises operating in a network clearly suggests that maintaining functioning correct cannot be limited to standard tasks of controlling. It becomes necessary to perceive new tasks related not only to basic operations but also to logistic circumstances of network functioning. Selected tasks of the logistic controlling in enterprise networks will be discussed in the paper.

Key words: logistic controlling, network.

Recenzent: Tomasz Nowakowski