

*Robert KOWALAK*

## KONCEPCJA PRZEDMIOTU CONTROLLING LOGISTYCZNY NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE SPECJALNOŚCI LOGISTYKA NA UNIWERSYTECIE EKONOMICZNYM WE WROCŁAWIU

### THE CONCEPTION OF ELECTION LECTURE LOGISTIC CONTROLLING ON MANAGEMENT COURSE OF UNIVERSITY OF ECONOMICS IN WROCLAW

Katedra Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

**Abstract.** In 2007 year was introduced at University of Economy in Wrocław election lecture "Logistic controlling". This lecture presents in Management course within specialty Logistic. In this article there are presented the target of introduction of lecture, plan of lecture and themes are realized in within the limits of lecture. The main part of lecture presents costs of logistic, budget of costs of logistic and tools of logistic controlling.

**Słowa kluczowe:** controlling logistyczny, koszty logistyki, logistyka.

**Key words:** costs of logistic, logistic, logistic controlling.

#### WSTĘP

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu stale doskonali przedmioty wykładane na poszczególnych wydziałach, a w ich ramach na kierunkach i specjalnościach. Dokonywane zmiany mają na celu przystosowanie programów do wymagań rynku, oczekiwań studentów oraz standardów nauczania. Jednakże w latach 2009–2011 będą nadal w ramach studiów stacjonarnych prowadzone przedmioty według tzw. starego programu dotyczącego studiów pięcioletnich (tzw. jednolitych). Równolegle są prowadzone zajęcia dla osób studiujących według planu uwzględniającego studia I i II stopnia.

Przedmiot controlling logistyczny jest wykładany już od dwóch lat na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów na kierunku zarządzanie. Dotyczy on studentów, którzy wybrali specjalność logistyka. Będzie prowadzony jeszcze przez dwa lata na pięcioletnich studiach stacjonarnych, a w kolejnych latach przekształci się w przedmiot koszty i controlling logistyki, który będzie w programie studiów stacjonarnych II stopnia na tym samym kierunku i specjalności. Przedmiot ten jest już prowadzony na studiach niestacjonarnych II stopnia w semestrze 3 (zimowym) 2009/2010. Jednakże w ramach studiów niestacjonarnych liczba godzin jest mniejsza, a układ dostosowany do nowego planu zajęć.

Przedmiot jest prowadzony przez pracowników Katedry Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Instytutu Rachunkowości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

## MATERIAŁ I METODY

Układ programu z podziałem na poszczególne jednostki tematyczne, w ramach wykładów i ćwiczeń, przedstawia tab. 1. Układ ten jest przedstawiony w sylabusie do przedmiotu dostarczanym studentom na pierwszych zajęciach.

Program zajęć skupia się głównie na prezentacji istoty controllingu logistycznego, jego narzędzi i ich wykorzystaniu w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zarówno wykorzystania controllingu logistycznego na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Większość zajęć dotyczy rozwiązań związanych z kosztami logistyki. Jak wynika z tab. 1, prawie wszystkie ćwiczenia poświęcone są kosztom logistyki. Tematyka kosztów logistyki jest bardzo ważna w przedsiębiorstwie, a jednocześnie trudna, gdyż wymaga zaangażowania wielu służb pracowniczych zajmujących się logistyką, controllingiem, rachunkowością i zarządzaniem.

Tabela 1. Struktura tematyczna przedmiotu controlling logistyczny

Lp.	Temat	Liczba godzin – wykład	Liczba godzin – ćwiczenia
1	Istota controllingu logistyki	2	–
2	Cele, zadania i funkcje controllingu logistyki	2	–
3	Controlling logistyki a zarządzanie przedsiębiorstwem	2	–
4	Narzędzia controllingu logistyki	2	–
5	Controlling logistyki w strukturze controllingu przedsiębiorstwa	2	1
6	Identyfikacja i wyodrębnianie kosztów logistyki	2	2
7	Koszty logistyki w ewidencji przedsiębiorstwa	2	2
8	Klasyfikacje kosztów logistyki	4	2
9	Rachunek kosztów działań w controllingu logistyki	4	2
10	Budżetowanie kosztów logistyki	4	4
11	Raportowanie kosztów logistyki	2	2
Razem		28	15

Pierwszy temat przedstawia istotę controllingu logistycznego. Studenci dowiadują się o historii controllingu, jego genezie, oddziaływaniu na logistykę stosowaną w przedsiębiorstwie. Zaprezentowanych jest również kilka wybranych definicji controllingu logistyki (Śliwczyński 2007). Temat ten jest realizowany jedynie na wykładzie.

W ramach drugiego spotkania są omawiane cele, zadania oraz funkcje controllingu logistycznego. Temat ten ma uzmysłwić studentom, jak ważny jest controlling logistyczny we współczesnym przedsiębiorstwie (Nowak 2004). Podobnie jak temat pierwszy, również ten jest realizowany tylko w formie wykładu.

Miejsce controllingu logistycznego w systemie zarządzania przedsiębiorstwem jest tematem trzecim. Jest to istotny temat, gdyż controlling logistyczny musi stanowić wsparcie łańcucha dostaw, zapewniając ciągłość dostaw surowców, towarów oraz odbiór produktów gotowych i towarów. Musi być to zintegrowane z podejmowanymi na najwyższych szczeblach decyzjami inwestycyjnymi (Nowak 2004).

Czwarty temat „Narzędzia controllingu logistycznego” skupia się na wykorzystaniu narzędzi controllingu w controllingu logistycznym. Podczas wykładu jest prezentowane zastosowanie benchmarkingu oraz strategicznej karty wyników i mierników logistycznych na poziomie strategicznym. Poziom operacyjny reprezentuje budżetowanie, bardziej szczegółowo omówione na kolejnych spotkaniach.

Piąty temat ukazuje, w którym miejscu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa powinien się znaleźć controlling logistyczny. Prezentuje się ten problem poprzez wyjaśnienie skomplikowanych zależności między wyodrębnionymi działami controllingu i logistyki.

Kolejne tematy są poświęcone kosztom logistyki. Pierwszy z nich skupia się na identyfikacji i wyodrębnianiu kosztów logistyki. Studentom przedstawia się bardzo trudny problem związany z wykazaniem, na jakich kontach mogą występować koszty logistyki. Zwraca się również uwagę, że nie wszystkie koszty logistyki można znaleźć w systemie finansowo-księgowym. Część z nich jest związana z utratą korzyści, jaką jest zamrożenie kapitału w zapasach (Nowak i in. 2004).

Trudnościom związanym z wyodrębnianiem kosztów logistyki na kontach księgowych jest poświęcony siódmy temat. Przedstawiane na zajęciach przykłady dotyczą wybranych przedsiębiorstw, gdyż do dnia dzisiejszego nie ma w literaturze jednakowego stanowiska na ten temat. Najpopularniejsze rozwiązanie kosztów działalności stosowane w wielu firmach polega na dodaniu kont analitycznych w zespole 5 kont (np. według ośrodków odpowiedzialności) lub wyodrębnianiu ich w ramach kosztów rodzajowych. Istotnym problemem jest powiązanie kosztów logistyki związanych z działaniami realizowanymi przez kilka ośrodków odpowiedzialności.

Następny temat ukazuje różne możliwości klasyfikacji kosztów. Kryteriów takich w literaturze jest kilkanaście, gdyż na koszty logistyki można spojrzeć z różnych punktów widzenia (Beier i Rutkowski 2004).

Zastosowanie rachunku kosztów działań w controllingu logistycznym jest kolejnym tematem programu nauczania przedmiotu. Działania i procesy są nieodzownym elementem łańcucha dostaw i są przedmiotem zainteresowania controllingu logistycznego. Klasyfikacja kosztów według działań stosowana od 80. lat XX wieku jest bardzo przydatna w zarządzaniu kosztami logistyki w controllingu logistycznym.

Przedostatni temat jest poświęcony budżetowaniu kosztów logistyki. Prezentowane jest miejsce kosztów logistyki w budżecie głównym oraz struktury wewnętrzne ośrodków odpowiedzialności za budżety kosztów logistyki. Zwieńczeniem tematu jest prezentacja pomiaru i interpretacja odchyleń kosztów logistyki.

Raportowanie kosztów logistyki stanowi ostatni temat wykładów i ćwiczeń. Studentom pokazywane są wzory raportów, w których są przedstawione: budżety kosztów logistyki, wykonanie kosztów logistyki oraz powstałe odchylenia. Raporty zawierają zarówno tabelaryczne ujęcie kosztów logistyki, jak i opisową część wspomagającą interpretację osiągniętych wyników, na podstawie których zarząd podejmuje decyzje.

Teoria jest wzbogacana licznymi przykładami z istniejących przedsiębiorstw. W miarę możliwości na wykłady są zapraszani pracownicy działów logistyki dolnośląskich przedsiębiorstw.

Na ćwiczeniach są rozwiązywane zadania oraz interpretowane studia przypadków przygotowane przez prowadzącego.

## LITERATURA PRZEDMIOTU

Zarówno za granicą, jak i w Polsce literatura poświęcona w całości controllingowi logistycznemu jest rzadkością. W większości przypadków są mu poświęcone rozdziały w pracach dotyczących controllingu. Na potrzeby przedmiotu starano się wybrać takie woluminy, które są dostępne w uczelnianej bibliotece. Dodatkowo studenci mają możliwość skorzystać z elektronicznych prezentacji pokazywanych na wykładzie. Są one dostarczane na założonym na potrzeby przedmiotu koncie mailowym w postaci pliku PDF.

Podstawową pozycję literaturową stanowi książka Bogusława Śliwczyńskiego „Controlling w zarządzaniu logistyką” wydana w Wyższej Szkole Logistyki w Poznaniu w 2007 roku. Dodatkowo studentom są polecane następujące pozycje:

1. Controlling w działalności przedsiębiorstwa. 2004. Red. E. Nowak, Warszawa, PWE.
2. E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński. 2004. Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Warszawa, PWE.

Obecnie jest przygotowywana praca pt. „Rachunek kosztów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, która będzie wydana w 2010 roku w Wydawnictwie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autorami są Robert Kowalak i Michał Biernacki.

## PODUMOWANIE

Wydaje się, że przedstawiony przedmiot controlling logistyczny jest ciekawym uzupełnieniem programu zajęć dla studentów specjalności logistyka, którzy dowiadują się, że chcąc aby najlepsze rozwiązania sprawdziły się w przedsiębiorstwie, należy nimi odpowiednio zarządzać i sterować.

Przedmiot controlling logistyki kończy się egzaminem. Ćwiczenia są zaliczane na podstawie kilku mniejszych studiów przypadków oraz jednego całościowego projektu. Studia przypadków i projekty dostarcza studentom prowadzący zajęcia. Oprócz obliczeń istotnym elementem oceny jest prawidłowe wnioskowanie.

Egzamin jest przeprowadzany w formie testu z odpowiedziami wielokrotnego wyboru. Standardowo składa się z 20 pytań z trzema lub czterema podpowiedziami.

## PIŚMIENNICTWO

Beier F.J., Rutkowski K. 2004. Logistyka. Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.

---

**Controlling w działalności przedsiębiorstwa.** 2004. Red. E. Nowak. Warszawa, PWE.

**Nowak E., Piechota R., Wierbiński M.** 2004. Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Warszawa, PWE.

**Śliwczyński B.** 2007. Controlling w zarządzaniu logistyką. Poznań, Wyższa Szkoła Logistyki.