

Beata Juralewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI
JAKO FORMA DECENTRALIZACJI ZARZĄDZANIA
W PRZEDSIĘBIORSTWIE
TRANSPORTU SAMOCHODOWEGO**

1. Wstęp

Sektor transportu samochodowego można określić jako jedną z podstawowych sił rozwoju gospodarczego i regionalnego, stymulujących innowacje i postęp techniczny. Jest on ważnym czynnikiem wzmacniającym konkurencyjność gospodarki polskiej i międzynarodowej, przyczyniając się do obniżki kosztów zaopatrzenia i dystrybucji przedsiębiorstw produkcji rzeczowej i usługowej [2, s. 229]. Kondycja i elastyczność sektora samochodowego wywierają duży wpływ na funkcjonowanie innych przedsiębiorstw w otoczeniu bliższym, dalszym i globalnym.

W opracowaniu przedstawiono decentralizację systemu zarządzania przez wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa transportu samochodowego. W wyniku zdecentralizowania struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa poszczególne ogniwa zarządzania uzyskują znaczną autonomię i ponoszą odpowiedzialność za rezultaty swojej działalności, co powinno przyczynić się do poprawy racjonalności wykorzystania zasobów i zwiększenia efektywności gospodarowania.

2. Istota decentralizacji zarządzania przedsiębiorstwem

Współczesne organizacje gospodarcze narażone na oddziaływanie pięciu sił „porterowskich”, permanentnie restrukturyzujące się wewnętrznie, dostosowują się do burzliwie zmieniających się warunków otoczenia i coraz efektywniej wykorzystują zasoby wewnętrzne. Dużą rolę odgrywa przy tym odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego, które prowadzi do zwiększenia stopnia identyfikacji pracowni-

ków z firmą przez współodpowiedzialność w podejmowaniu decyzji i kreowaniu przyszłości przedsiębiorstwa.

Dążenie pracowników do większej samorealizacji, ciągle podnoszenie kwalifikacji i antycypacja oczekiwań rynkowych prowadzą do większej samoświadomości współuczestników życia gospodarczego, zmiany kultury organizacyjnej, zwiększania przygotowania merytorycznego, odpowiedzialności i profesjonalizmu w codziennym wykonywaniu zadań. Dotyczy to w jednakowym stopniu przedsiębiorstw małych, średnich, dużych czy też przedsiębiorstw globalnych, w tym także przedsiębiorstw transportowych.

Działania podejmowane w celu decentralizacji, początkowo uzasadniane potrzebą humanizacji pracy, coraz częściej okazują się organizacyjną koniecznością. Można zaobserwować zerwanie z zasadą rozgraniczenia funkcji koncepcyjnych i wykonawczych przez poszerzenie na najniższych stanowiskach pracy sfery swobody decyzji i kontroli [15, s. 31].

Aby jednostka gospodarcza mogła sprawnie funkcjonować w warunkach decentralizacji, muszą zaistnieć następujące okoliczności: zdecentralizowana jednostka gospodarcza powinna ponosić całkowitą odpowiedzialność za podejmowane decyzje, a odpowiedzialność ta powinna być zobiektywizowana przez zastosowanie odpowiednich mierników, przy czym jednostka gospodarcza musi mieć pewną samodzielność w zakresie wyznaczonym przez uprawnienia decyzyjne [6, s. 41].

W praktyce decentralizacja oznacza również niebezpieczeństwo wykorzystywania pojawiającej się w stosunkach jednostki centralnej ze zdecentralizowanymi ośrodkami odpowiedzialności asymetrii informacji polegającej na różnym zasobie wiedzy stron oraz wykorzystywaniu tej asymetrii do celów poszczególnych jednostek odpowiedzialności, a nie organizacji jako całości. Aby uniknąć zróżnicowania poziomu informacji i wiedzy, zaleca się kompensowanie asymetrii z wykorzystaniem kontroli administracyjnej, systemów informacyjnych, stosownej motywacji, kultury przedsiębiorstwa, reputacji i zaufania [14, s. 340].

3. Ośrodki odpowiedzialności w zdecentralizowanym przedsiębiorstwie

Rachunkowość odpowiedzialności definiuje organizację jako zespół jednostek skupionych wokół wspólnego celu. Im bardziej każda jednostka może przyczynić się do osiągnięcia wspólnego celu, tym lepiej dana organizacja może ten cel osiągnąć. Podstawowym podmiotem, wokół którego koncentruje się rachunkowość odpowiedzialności, jest ośrodek odpowiedzialności [13, s. 241], określane również mianem centrum gospodarowania.

W literaturze można znaleźć różne definicje ośrodków odpowiedzialności. Ośrodek odpowiedzialności może być określony jako jednostka wewnętrzna, stanowiąca wyodrębnioną część przedsiębiorstwa, na której czele stoi zarządzający,

ponoszący odpowiedzialność za wykonanie zadań przypisanych danej jednostce [8, s. 24]. Zdaniem S. Nowosielskiego „centra gospodarowania stanowią zorganizowane części przedsiębiorstwa, w których ma miejsce koncentracja wysiłku na określonych celach i zadaniach” [9, s. 11]. Według R. Rudolfa jest to „segment struktury organizacyjnej, którego kierownik odpowiada za wykonanie przyjętych zadań zarówno rzeczowych, jak i finansowych” [5, s. 42]. T. Kiziukiewicz [4, s. 36] definiuje ośrodki odpowiedzialności jako wydzielone obszary decyzyjne, którym przypisuje się jednoznacznie zadania z wyznaczeniem osoby odpowiedzialnej za ich wykonanie. Ośrodek odpowiedzialności jest określony również jako segment (fragment) obszaru funkcjonowania organizacji lub wewnętrzna jednostka organizacyjna, której kierownik odpowiada za dany zbiór działalności [12, s. 608] albo jako jednostka organizacyjna, zarządzana w sposób jednoosobowy, której kierownik jest odpowiedzialny za realizację zadania wyznaczonego przez kierownictwo wyższego poziomu zarządzania [11, s. 113]. Każda definicja zawiera odnośnik do konieczności zdefiniowania zadań dla danego ośrodka odpowiedzialności oraz jednoznacznego określenia odpowiedzialności za jego dokonania.

W zależności od zakresu uprawnień i odpowiedzialności wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje ośrodków (centrów) odpowiedzialności [1, s. 62; 7, s. 375]:

- ośrodki odpowiedzialności za koszty – zarządzający kontrolują koszty,
- ośrodki odpowiedzialności za wyniki finansowe – pod kontrolą ośrodka znajdują się przychody i koszty oddziałujące na wynik finansowy,
- ośrodki odpowiedzialności za inwestowanie – oprócz kontroli przychodów i kosztów zarządzający są odpowiedzialni za decyzje inwestycyjne.

Innymi rodzajami ośrodków odpowiedzialności mogą być: ośrodki odpowiedzialności za efekty produkcyjne, ośrodki odpowiedzialności za przychody lub za przychody i koszty, za wpływy, za wydatki lub za wpływy i wydatki lub ośrodki odpowiedzialności za nadwyżkę finansową.

S. Nowosielski wyróżnia następujące cele funkcjonowania ośrodków odpowiedzialności [9, s. 96]:

- zapewnienie realizacji założeń polityki strategicznej oraz bieżącego planu przedsiębiorstwa (skuteczność),
- wykonanie przydzielonych zadań przy najniższych kosztach (rentowność),
- właściwą reakcją na potrzeby klientów pod względem terminowym i jakościowym (sprawność),
- racjonalne gospodarowanie zasobami (produktywność),
- wzgląd na zdolność płatniczą przedsiębiorstwa (płynność finansową),
- dbałość o odpowiednie warunki pracy i płacy (odpowiedzialność społeczną),
- kreowanie nowych produktów i rozwiązań (innowacyjność).

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności w jednostkach gospodarczych przyczynia się do poprawy funkcjonowania wymienionych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Ośrodki odpowiedzialności podlegają okresowej ocenie doko-

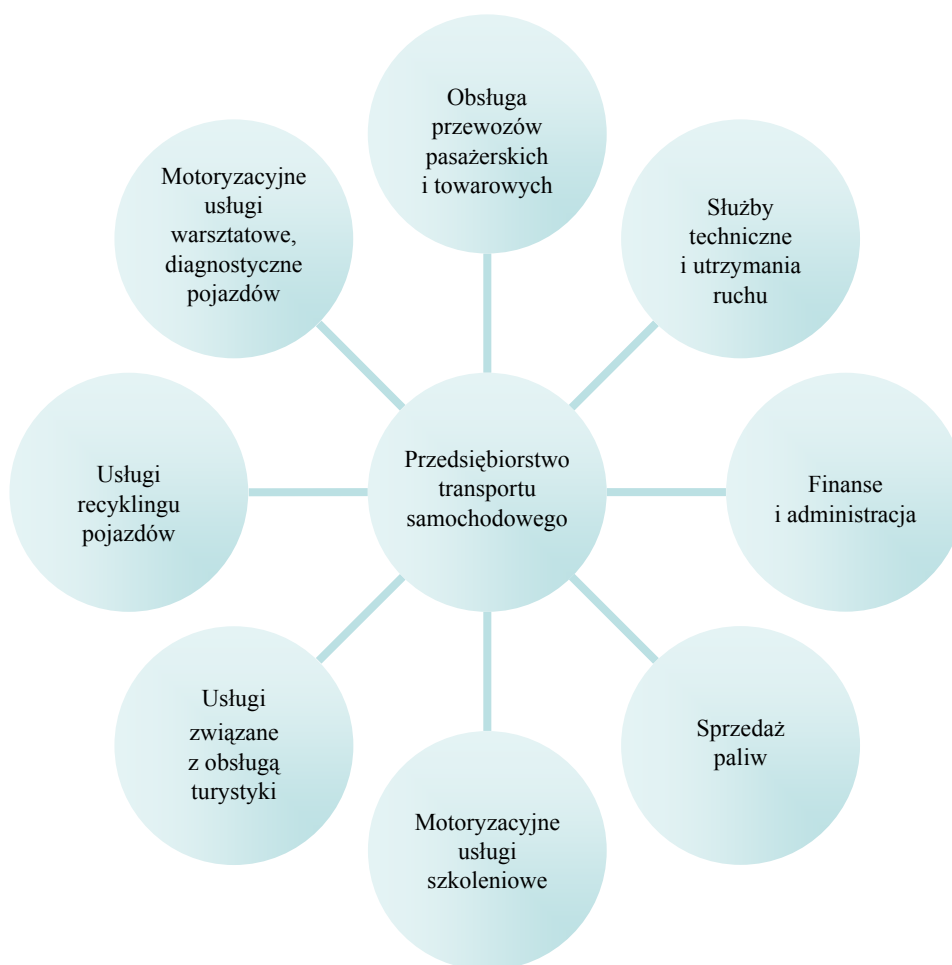
nywanej przez zarząd jednostki gospodarczej, a ocena taka powinna być powiązana z systemem motywacyjnym przedsiębiorstwa. Oceniane powinny być zadania bieżące przedstawione do wykonania przez centrum w danym okresie planistycznym obejmującym miesiąc czy kwartał, a także decyzje i działania przeznaczone do realizacji w długim okresie. Do oceny funkcjonowania poszczególnych ośrodków odpowiedzialności służą mierniki, które jednocześnie pełnią funkcję kryteriów optymalizacji decyzji podejmowanych przez centrum [10, s. 379].

4. Charakterystyka przedsiębiorstw transportu samochodowego

W sektorze polskiego transportu samochodowego trwają procesy gwałtownych przemian. Zmieniają się wymagania, różnicują się obszary funkcjonowania. Przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej rynek przewozów pasażerskich i towarowych cechował się dużym rozproszeniem, na którym działało dużo małych, słabych kapitałowo przedsiębiorstw. Na akcesji Polski skorzystali przede wszystkim duzi międzynarodowi przewoźnicy, którzy wykorzystali dobre kontakty z zachodnimi koncernami oraz lepszy dostęp do zleceń. Obecnie rynek przewozów towarowych ewoluje w kierunku dochodowego obszaru, który można określić jako rynek transportowo-spedycyjno-logistyczny [3, s. 102], podczas gdy produkcja regularnych usług w przewozach pasażerskich uznawana jest za nisko rentowną bądź deficytową [16, s. 5]. Stąd rodzi się idea poszukiwania koncepcji zarządzania zapewniających poprawę efektywności i skuteczności funkcjonowania. Jednym z proponowanych rozwiązań może być decentralizacja procesu zarządzania.

Każde przedsiębiorstwo dopasowuje strukturę wewnętrzną do specyfiki funkcjonowania. W przedsiębiorstwach transportu samochodowego niezależnie od wielkości i złożoności struktury organizacyjnej występują podobne potrzeby funkcjonalne oraz zadania do realizacji. Każde przedsiębiorstwo w mniejszym lub większym zakresie wykonuje przewozy towarowe, pasażerskie lub oba rodzaje przewozów jednocześnie. Ponadto jednostki gospodarcze działające na rynku przewozów samochodowych poszukują dodatkowych źródeł przychodów, rozszerzając ofertę o inne usługi związane z transportem i motoryzacją. Schemat prezentujący rodzaje działalności wykonywane przez przedsiębiorstwa transportu samochodowego w Polsce przedstawiono na rys. 1.

Na polskim rynku transportowym funkcjonują jednostki gospodarcze o różnej wielkości i formie prawnej. Od przedsiębiorstw globalnych działających jako spółki kapitałowe w formie holdingów lub struktury wielooddziałowej, zlokalizowanych w jednym lub w kilku krajach, mających do dyspozycji nawet kilka tysięcy współpracowników, poprzez przedsiębiorstwa jedno- lub kilkuoddziałowe zatrudniające przeciętnie od kilkudziesięciu do kilkuset pracowników, aż po jednostki gospodarcze prowadzone przez osoby fizyczne na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, działające jednoosobowo lub zatrudniające od kilku do kilkudziesięciu pracowników.



Rys. 1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa transportu samochodowego – schemat

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo ciągłych poszukiwań alternatywnych źródeł przychodów i rosnącej dywersyfikacji oferowanych usług nadal podstawową działalnością większości przedsiębiorstw transportu samochodowego pozostają przewozy pasażerskie (regularne i okazjonalne) oraz przewozy towarowe. Wykonywanie przewozów stanowi główne źródło przychodów, generując jednocześnie największą grupę kosztów, których rodzaj i wielkość stanowią podstawowy obszar zainteresowania zarządu jednostki gospodarczej.

Wyodrębnienie różnego rodzaju centrów gospodarowania m.in. w podstawowym obszarze działalności przedsiębiorstw transportu samochodowego (usługi

przewozowe) może mieć istotne znaczenie dla poprawy zarządzania poszczególnych jednostek gospodarczych i jednocześnie pozwoli przewidzieć lub uniknąć powstawania nowych lub narastania istniejących problemów. Znanym wydarzeniem był sygnalizowany szeroko w mediach w 2007 r. spektakularny upadek dużego przedsiębiorstwa transportowego Ricö, które prawdopodobnie nie uzyskało na czas odpowiednich informacji, aby przewidzieć pesymistyczny scenariusz wydarzeń i z dnia na dzień zostało zmuszone do zaprzestania wykonywanej działalności.

5. Ośrodki odpowiedzialności w przedsiębiorstwie transportu samochodowego

Ośrodki odpowiedzialności w przedsiębiorstwach mogą być różne – od największego, którym jest przedsiębiorstwo, poprzez wydziały, oddziały, komórki, zespoły pracowników, aż do indywidualnych stanowisk pracy. Wybór konkretnego typu ośrodka odpowiedzialności zależy od specyfiki jednostki gospodarczej, rodzaju struktury organizacyjnej, charakteru określonego ośrodka i jego zadań, możliwości oddziaływania na ich wykonanie, stosowanych metod zarządzania oraz organizacyjnych i technicznych rozwiązań przetwarzania danych [18, s. 277].

Ośrodkami odpowiedzialności o największym zakresie odpowiedzialności i jednocześnie o największej autonomii są centra inwestowania. Rangę centrum inwestowania mogą z pewnością uzyskać jednooddziałowe przedsiębiorstwa transportowe, poszczególne oddziały przedsiębiorstwa wieloddziałowego czy też spółki kapitałowe wchodzące w skład holdingu. Jednostkom tym przyporządkowuje się odpowiednie zasoby, uzyskują one największą swobodę w podejmowaniu decyzji operacyjnych i inwestycyjnych. Samodzielnie mogą decydować o wielkości i rodzaju podejmowanych inwestycji. Analizują opłacalność poszczególnych przedsięwzięć, biorąc pod uwagę przewidywany poziom zysku i możliwości przedsiębiorstwa lub ośrodka odpowiedzialności.

W przypadku przedsiębiorstwa jednooddziałowego podjęte i zrealizowane decyzje inwestycyjne wywierają pozytywny lub negatywny wpływ wyłącznie na przyszłą sytuację decydenta i są oceniane przez właścicieli lub właściwe organy nadzoru. W przedsiębiorstwach wieloddziałowych i holdingach decyzje jednostek, które mają status centrum inwestowania, oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa w skali globalnej, a ich rezultaty są oceniane przez pryzmat dokonań i osiągnięć innych jednostek w organizacji gospodarczej. Jednakże, jeżeli inwestycja nie przyniesie zakładanych wyników i spowoduje istotne problemy ekonomiczne, duże organizmy gospodarcze mają większe szanse przezwyciężenia zaistniałych trudności.

Ośrodki odpowiedzialności można wyodrębnić, biorąc pod uwagę różnorodne kryteria. W przypadku przedsiębiorstwa funkcjonującego w kilku krajach można wyodrębnić ośrodki odpowiedzialności na podstawie kryterium terytorialnego. W przedsiębiorstwach transportu samochodowego ze względu na rodzaj prowa-

dzionej działalności oraz wymóg prostoty proponowanych rozwiązań najbardziej efektywne wydaje się wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności z zastosowaniem kryteriów: organizacyjnego, procesowego lub produktowego.

Jednym z najważniejszych procesów, produktów i podstawowym rodzajem działalności jest wykonywanie przewozów towarowych lub pasażerskich w zależności od rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Procesem jest wykonywanie przewozów, jednostką wyodrębnioną według kryterium organizacyjnego są działy przewozów, a w przypadku zastosowania kryterium produktowego produktem są przewozy towarowe lub pasażerskie. Centra gospodarowania związane z przewozami mogą mieć charakter ośrodka zysku, jeżeli ośrodek może oddziaływać zarówno na poziom cen usług, jak i powiązany z nimi poziom kosztów. Jednoczesne monitorowanie i rozliczanie przychodów oraz powiązanych z nimi kosztów jest możliwe tylko przy zastosowaniu cen transferowych między poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności. Bez zastosowania odpowiednich rozliczeń wewnętrznych ośrodki te mogą wykonywać zadania ośrodków przychodów i kosztów z odrębnym określeniem poziomu przychodów i kosztów w budżetach.

Dezagregując wykonywane przewozy na mniejsze segmenty, takie jak grupy przewozów, tzw. służby, pojazdy, trasy lub kierowców i wyodrębniając je jako centra zysku, można uzyskać dokładne informacje, które ośrodki są najbardziej rentowne, oraz porównać dokonania poszczególnych ośrodków, co powinno przyczynić się do likwidacji negatywnych zjawisk w działalności jednostki gospodarczej.

Inne rodzaje usług (traktowane jako proces lub produkt) albo wewnętrzne jednostki organizacyjne wykonujące usługi na rzecz odbiorców zewnętrznych oraz innych ośrodków odpowiedzialności przy zastosowaniu cen transferowych powinny funkcjonować jako centra zysku. Centra gospodarowania świadczące usługi wyłącznie na rzecz innych ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, do których należy zaliczyć segment określany jako finanse i administracja oraz służby techniczne i utrzymania ruchu, pełniłyby funkcję centrów kosztów.

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw transportu samochodowego jest stosunkowo wysoki udział kosztów związanych z eksploatacją taboru samochodowego w kosztach całkowitych; udział ten jest szacowany na poziomie 60-70% kosztów całkowitych. Trzy podstawowe grupy kosztów rodzajowych w przedsiębiorstwach transportu samochodowego stanowią: zużycie paliw, olejów i smarów, wynagrodzenia oraz narzuty na wynagrodzenia związane z wykonywaniem poszczególnych usług transportowych i amortyzacja taboru [17, s. 114].

Koszty amortyzacji pojazdów zależą od przyjętej metody amortyzacji i w zależności od niej stanowią element kosztów stałych bądź zmiennych. Zastosowanie amortyzacji liniowej powoduje zaliczenie kosztów amortyzacji do kosztów stałych, niezależnych od intensywności eksploatacji pojazdu, a tym samym niezależnych od ewentualnego wyodrębnionego na danym obszarze funkcjonowania centrum odpowiedzialności, podczas gdy przyjęcie metody amortyzacji zależnej, np. od liczby

przejechanych kilometrów, umożliwia zaliczenie kosztów amortyzacji do kosztów zmiennych, na które może mieć wpływ dany ośrodek odpowiedzialności (opracowując najkrótszą trasę przejazdu ładunku lub pasażerów).

Pozostałe dwie grupy kosztów należą do grupy kosztów zmiennych. Zużycie paliw, smarów i olejów wynika ze specyfiki usługi przewozowej i jest wprost proporcjonalnie zależne od liczby przejechanych kilometrów przez eksploatowane pojazdy.

Z danych uzyskanych na podstawie analizy układów zbiorowych pracy obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw PKS, które wykonują przewozy osobowe i towarowe, wynika, że koszty wynagrodzeń w przypadku kierowców są określone stawką zasadniczą za godzinę pracy. Występuje tutaj czasami także rozwiązanie traktowane jako jeden z elementów motywacyjnych, tj. wyodrębnienie wyższego wynagrodzenia dla czasu jazdy niż dla czasu postoju i innych czynności zaliczanych do czasu pracy, co powinno przyczynić się do racjonalnego opracowania trasy i wykonywania przewozu. Koszty wynagrodzeń bezpośrednich w bardzo istotny sposób wpływają na sumaryczne koszty wykonywanej usługi transportowej, a ich racjonalny poziom ma niejednokrotnie decydujący wpływ na wielkość uzyskanej marży.

Centrum zysku może być przyporządkowany konkretny kierowca, dany pojazd, obsługiwana linia lub wyodrębniona służba. Informacje o poszczególnych kosztach i przychodach można łatwo uzyskać za pomocą zintegrowanych informatycznych systemów informacyjnych (lub systemów zarządzania), które są powszechnie stosowane w dużych i średnich przedsiębiorstwach, a ich prostsze wersje stają się popularne również w małych jednostkach gospodarczych. Do prawidłowego funkcjonowania systemów informatycznych należy odpowiednio zaprojektować plan kont oraz stosownie przeszkolić merytorycznych pracowników. Wdrożenie tak szczegółowego podziału na ośrodki odpowiedzialności pozwoli uzyskać dokładny obraz trybu eksploatacji poszczególnych pojazdów, stopnia zaangażowania pracowników i opłacalności poszczególnych rodzajów przewozów.

Koncepcja zarządzania przez ośrodki odpowiedzialności jest wykorzystywana w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw transportu samochodowego, lecz nie jest ona stosowana powszechnie. Im większe przedsiębiorstwo, tym większa liczba i większe zróżnicowanie rodzajów i zadań poszczególnych centrów gospodarowania. Największą wagę przywiązuje się do kontrolowania i sterowania poziomem kosztów, stąd nawet w małych przedsiębiorstwach występują centra kosztów wyodrębnione jako centra kosztów działalności podstawowej (przewozy) i centra kosztów ogólnych. W dużych przedsiębiorstwach transportowych występują m.in. centra kosztów: podstawowej działalności transportowej, działalności pomocniczych, kosztów działu sprzedaży, gospodarki magazynowej, kosztów ogólnych. Z wyodrębnianiem centrów zysku są związane kryteria rodzaju wykonywanych usług i obszaru sprzedaży, nie spotyka się wyodrębniania centrów zysku według grup klientów czy kanałów dystrybucji [17, s. 115-116].

Rok 2008 w polskiej gospodarce upływa pod znakiem drastycznego i permanentnego wzrostu cen paliw, umacniania się polskiej waluty oraz eskalacji żądań płacowych, które rozpoczęły się w grupach zawodowych zatrudnionych w sferze budżetowej, a które to roszczenia płacowe niejako automatycznie przeniosły się także do przedsiębiorstw prywatnych i innych sektorów gospodarki. Wzrost cen paliw dotyczy nie tylko gospodarki polskiej, jest problemem ogólnosiwiatowym, z którym boryka się wiele państw; umacnianie złotego powoduje, że oferta polskich firm przewozowych na rynku europejskim staje się droższa i przez to mniej konkurencyjna w stosunku do zagranicznych przewoźników. Możliwość pracy i wyższe wynagrodzenia dla kierowców w innych krajach europejskich powodują odpływ wykwalifikowanych pracowników lub konieczność podnoszenia wynagrodzeń.

Umiejętne zaplanowanie przychodów, prawidłowe określenie przewidywanego poziomu kosztów, a także prawidłowa projekcja przyszłych scenariuszy, zarówno krótko-, jak i długoterminowych, w szczególności w obecnej sytuacji polskiej gospodarki, może stać się podstawowym elementem osiągnięcia pozytywnego wyniku działalności, a niekiedy warunkiem przetrwania danego przedsiębiorstwa. Elementem usprawniającym zarządzanie w przedsiębiorstwach transportu samochodowego poprzez skuteczne kontrolowanie oraz sterowanie poziomem inwestycji, kosztów i przychodów może być wyodrębnienie i prawidłowe funkcjonowanie ośrodków odpowiedzialności.

6. Podsumowanie

Zmieniające się i stale doskonalone koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem dążą do zapewnienia optymalnego wykorzystania zasobów jednostek gospodarczych oraz poprawy efektywności funkcjonowania. Dzisiejsze organizacje poszukują innowacyjnych procesów i systemów zarządzania przydatnych do zastosowania w działalności, umożliwiających wypracowanie zysków zapewniających dalszy rozwój, a w długoletniej perspektywie wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw transportu samochodowego, tak jak innych jednostek gospodarczych funkcjonujących na naszych rynkach, jest zdeteminowana głębokimi zmianami, jakie permanentnie zachodzą w ich otoczeniu. Wprowadzenie sprawnie działających wewnętrznych jednostek przedsiębiorstwa i skrócenie drogi informacyjno-decyzyjnej można osiągnąć przez decentralizację systemu zarządzania. Jedną z form decentralizacji jest wprowadzenie ośrodków odpowiedzialności, które uzyskują tym samym znaczną samodzielność i ponoszą odpowiedzialność za rezultaty swojej działalności, dzięki czemu kierownicy ośrodków wraz z ich pracownikami w istotny sposób mogą współdecydować i przyczyniać się do rozwoju organizacji oraz czerpać satysfakcję z własnych osiągnięć.

Literatura

- [1] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.
- [2] Burniewicz J., *Sektor samochodowy Unii Europejskiej*, WKŁ, Warszawa 2005.
- [3] Ciesielski M., Szudrowicz A., *Ekonomika transportu*, AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- [4] Kiziukiewicz T., *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert, Wrocław 1997.
- [5] Kotapski R., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Marina, Wrocław 2006.
- [6] Niemczyk R., *Wpływ kosztów na wynik jednostki gospodarczej*, OW OPO, Bydgoszcz 2002.
- [7] Nowak E., *Problemy oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 868, AE, Wrocław 2000.
- [8] Nowak E., *Zasady wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000 nr 6.
- [9] Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2001.
- [10] Nowosielski S., *Mierniki oceny pracy ośrodków odpowiedzialności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 868, AE, Wrocław 2000.
- [11] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [12] *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A., SWSPiZ, Łódź 2001.
- [13] *Rachunkowość zarządcza*, red. G.K. Świdorska, Poltext, Warszawa 1999.
- [14] Randau H.R., Heneric O., *Review von Controlling und Buchhaltungsprozessen – Steuerungsansatz dezentraler Konzernstrukturen*, „Controlling & Management” 2007 nr 5.
- [15] Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- [16] Szałucki K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw PKS*, Biuletyn PIGTSiS 2001 nr 18.
- [17] Trocka M., *Koncepcja rachunku kosztów i wyników w systemie controllingu przedsiębiorstwa transportu samochodowego*, praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.
- [18] *Zarządcze aspekty rachunkowości*, red. T. Kiziukiewicz, PWE, Warszawa 2003.

RESPONSIBILITY CENTRES AS A FORM OF MANAGEMENT DECENTRALIZATION IN CAR TRANSPORT ENTERPRISES

Summary

The paper presents the decentralization of the management system by separating the responsibility centres with particular reference to unique characteristics of car transport enterprises.