

Zbigniew ŻEBRUCKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ROLA AUDYTU W USPRAWNIANIU SYSTEMU LOGISTYCZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. W artykule przedstawiono rozważania dotyczące audytu logistycznego, który coraz częściej wykorzystywany jest jako instrument umożliwiający doskonalenie systemu logistycznego, poprzez wskazanie przyczyn powstawania zakłóceń i ustalenie kierunków usprawnień systemu. Wyniki audytu logistycznego stanowią źródło poprawy w zakresie redukcji kosztów i poprawy poziomu obsługi logistycznej. W artykule zaprezentowano pojęcie i istotę audytu logistycznego, a także wskazano na możliwe obszary jego zastosowania. Podsumowanie stanowi propozycja procedury audytu logistycznego dla przedsiębiorstwa przemysłowego.

THE ROLE OF AUDIT IN LOGISTICS SYSTEM OF ENTERPRISE IMPROVEMENT

Summary. The article discusses the issues related to the logistic audit, which is more and more frequently used as a tool which allows for development of the logistic system through understanding the causes of disruptions in the system and settling the direction of possible improvements. The score of a logistic audit becomes a source of improvement, as far as cost reduction and increased level of logistic services are concerned. The article presents the notion and essence of the logistic audit. It also lists the potential areas of application. The summary is an example of logistic audit procedure for an industrial enterprise.

1. Wprowadzenie

Funkcja kontrolna w przedsiębiorstwie odpowiada za jak najszybsze i najtrafniejsze wykrywanie możliwych odstępstw od zaplanowanego przebiegu procesów. Jednym

z instrumentów, który umożliwia realizowanie tego zadania jest audyt logistyczny. Pozwala on na wskazanie możliwości wprowadzenia usprawnień oraz ograniczenia kosztów funkcjonowania firmy. Wytycza on kierunki zmian i pomaga w oszacowaniu spodziewanych efektów na poziomie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Dzięki niemu możliwe jest określenie wartości wskaźników logistycznych w audytowanych obszarach i wskazanie źródeł zwiększenia efektywności logistyki w przedsiębiorstwach. W literaturze i praktyce gospodarczej można spotkać się z różnymi rodzajami audytu, ale podstawowy podział obejmuje audyt zewnętrzny i audyt wewnętrzny. Audyt zewnętrzny utożsamiany jest z badaniem przeprowadzonym przez strony zainteresowane funkcjonowaniem organizacji (np. klienci, dostawcy – audyt drugiej strony) bądź przez audytorów zewnętrznych jednostek certyfikujących (audyt trzeciej strony).¹ Natomiast pojęcie audytu wewnętrznego jest mylnie utożsamiane z pojęciem kontroli wewnętrznej, podczas gdy jest narzędziem oceny efektywności wybranych systemów w przedsiębiorstwie, takich jak np.: jakości, środowiska, bezpieczeństwa, marketingu, finansów, systemów informatycznych, logistycznych itd. W odróżnieniu od pojęcia kontroli, zarówno audyt zewnętrzny, jak i audyt wewnętrzny nie są negatywnie kojarzone.²

Artykuł przedstawia istotę audytu logistycznego, jego obszary, założenia i propozycję procedury wewnętrznego audytu logistycznego.

2. Pojęcie i istota audytu logistycznego

Audyt logistyczny jest audytem wewnętrznym. E. Saunders definiuje audyt wewnętrzny jako „instrument, który w sposób aktywny, niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, zapewnia skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną poprzez ujawnienie braków i słabości oraz wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy. Pełni on również funkcje doradczą”.³ Audyt wewnętrzny jest przeprowadzany samodzielnie przez organizację na jej własne potrzeby, a jego zadaniem jest ocena funkcjonowania wybranego systemu i dostarczenie informacji zarządczej wspomagającej proces podejmowania decyzji przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Cechami charakterystycznymi audytów wewnętrznych są:⁴

¹ Norma PN-EN ISO 19011:2003; Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością lub zarządzania środowiskowego.

² Kuc B.: Audyt wewnętrzny: teoria i praktyka. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 71-72.

³ Herdan A.: Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 58.

⁴ Pacana A., Stadnicka D.: Wdrażanie i auditowanie Systemów Zarządzania Jakością Zgodnych z Normą ISO 9001:2000. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 131-132.

- samodzielnie wykonywane przez wyspecjalizowaną grupę pracowników w organizacji;
- przeprowadzane na podstawie strukturalizowanych i sformalizowanych zasad wewnętrznych;
- niezależne, systematyczne i planowane;
- ich zakres oraz częstotliwość przeprowadzania są podporządkowane potrzebom informacyjnym określonych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Do najważniejszych zadań audytu wewnętrznego zaliczyć należy: weryfikację adekwatności realizowanych procesów biznesowych z wewnętrznymi procedurami; doskonalenie istniejących procedur na podstawie przeprowadzonych przeglądów i proponowanie nowych; identyfikacja, analiza i ocena ryzyka gospodarczego; stworzenie systemu wczesnego ostrzegania o nieprawidłowościach na podstawie raportów.⁵ Audyty przeprowadza się z różnych powodów, do najistotniejszych jednak zaliczyć należy wymogi norm, konieczność ciągłego doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz korygowanie pojawiających się zakłóceń.⁶

Audyty wewnętrzne dzieli się na prewencyjne i korekcyjne. Audyt prewencyjny (zwany rutynowym) pozwala na przedstawienie aktualnego stanu wybranego systemu przedsiębiorstwa, dzięki czemu pozwala na wczesne zapobieganie odchyleniom od założonych celów. Audyt korekcyjny, nazywany również celowym, przeprowadza się wtedy, gdy informacje o niezgodnościach w systemie zgłaszane są przez klientów oraz dostawców i odbiorców. Jego zadaniem jest ustalenie przyczyny wystąpienia niezgodności.⁷

Audytowanie podporządkowane jest kilku podstawowym zasadom, które mają zapewnić, że działanie to będzie efektywnym i wiarygodnym narzędziem wspierającym politykę przedsiębiorstwa. Za najważniejsze z nich uznaje się:⁸

- etyczne postępowanie będące podstawą profesjonalizmu,
- rzetelne prezentowanie badanej rzeczywistości,
- staranność zawodową audytora,
- bezstronność i obiektywność audytora,
- dowodowy charakter działań (wszelkiego rodzaju wnioski muszą być poparte weryfikowalnymi informacjami).

Audyt logistyczny przeprowadzany jest w celu oceny stanu systemu logistycznego przedsiębiorstwa. W szczególności dotyczyć może wybranych obszarów: organizacji logistyki, infrastruktury logistycznej, systemu i podsystemów logistycznych oraz systemów informatycznych⁹. Jego zadaniem jest wskazanie na możliwości usprawnienia realizowanych

⁵ Herdan A.: op.cit., s. 73.

⁶ Ibidem, s. 71.

⁷ Pacana A.: op.cit., s. 133.

⁸ Ibidem, s. 144-145.

⁹ www.logisys.pl/audyt_logistyczny.html (17.11.2011).

procesów i ograniczenie kosztów ich funkcjonowania. Analizy prowadzone w ramach audytu dostarczają informacji o obecnych wartościach wskaźników logistycznych w obszarach objętych badaniem i wskazują możliwe źródła podniesienia efektywności systemu logistycznego.¹⁰

Audyt logistyczny jest audytem przedmiotowym i pozwala na identyfikację dysfunkcji systemu logistycznego, wskazanie przyczyn i ustalenie kierunków usprawnień systemu. Jest on zatem obiektywnym i formalnym badaniem dowodów, które mają potwierdzić zgodność z wcześniej określonymi procedurami oraz wymaganiami. Tym samym dostarcza informacji o efektywności i wynikach realizowanych zadań.¹¹ Jego wyniki stanowią źródło do opracowania rekomendacji oraz zaleceń, które mają zapewnić, że koszty logistyczne zostaną ograniczone, a poziom jakości obsługi klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) wzrośnie.¹²

Istotą audytu logistycznego jest analiza realizowanych w przedsiębiorstwie procesów logistycznych pod względem jakości, technologii, produktywności oraz wpływu czynników zewnętrznych, przy jednoczesnym wykrywaniu wąskich gardeł oraz punktów krytycznych w ich przebiegu. W literaturze z obszaru logistyki audyt definiuje się jako „metodę merytorycznej weryfikacji istniejących niezgodności pomiędzy stanem deklarowanym a rzeczywistym, wdrażanych lub funkcjonujących systemów logistycznych oraz oceny ich skuteczności. Obejmuje to badanie systemu logistycznego w stosunku do przyjętego modelu i założeń, mające na celu ustalenie niezgodności związanych z wyrobem, procesem, organizacją, przyjętymi procedurami postępowania i przebiegiem stosownych informacji, niezbędnych do poprawy warunków podejmowania racjonalnych decyzji logistycznych”.¹³ Zarówno controlling, jak i audyt nie mają na celu kwantyfikacji niedoskonałości wynikających z funkcjonowania systemu logistycznego, lecz opracowanie rozwiązań je eliminujących i zapewnienie, że nie będą występowały w przyszłości.¹⁴

Audyt logistyczny dostosowany jest do funkcji realizowanych przez wybrany system logistyczny. Miejsce audytu w systemie logistycznym przedstawia rysunek 1. W przedsiębiorstwach produkcyjnych system logistyczny charakteryzuje się tym, że:¹⁵

- procesy logistyczne budują strukturę systemu przez elementy i ich relacje;
- występuje pokonywanie czasu i przestrzeni;
- w każdym systemie występuje sfera przepływów fizycznych oraz sfera regulacji;
- cele logistyki skierowane są na klienta, prowadząc ostatecznie do jego zadowolenia.

¹⁰ www.ilim.poznan.pl/ilim2/zapasy/80-audyt-logistyczny (17.11.2011).

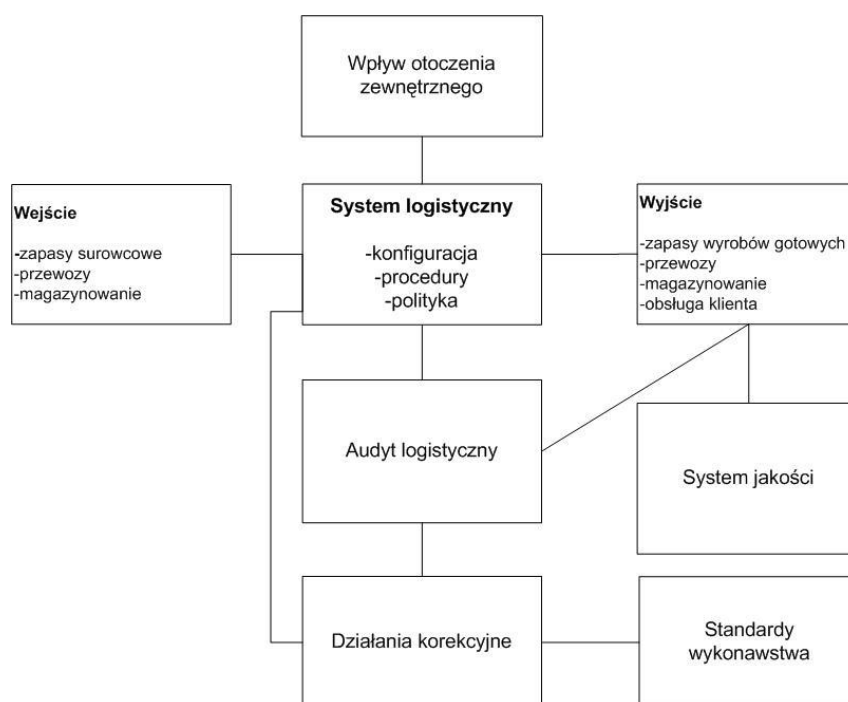
¹¹ Twaróg J.: Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym. „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 7, 8, 1988, s. 154.

¹² <http://lognet.pl/index.php/pl/usugi/audyt/29> (17.11.2011).

¹³ Twaróg J.: op.cit., s. 154.

¹⁴ Golemska E.: Logistyka w gospodarce światowej. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 72-73.

¹⁵ Twaróg J.: op.cit., s. 155.



Rys. 1. Miejsce audytu w systemie logistycznym

Fig. 1. An audit place in logistics system

Źródło: Twaróg J.: Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym. „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 7, 8, 1988, s. 155.

Celami audytu logistycznego są:^{16,17}

- wskazanie na słabe punkty oraz możliwości poprawy efektywności systemu logistycznego;
- uzyskanie i utrzymywanie jakości realizowanych procesów logistycznych, tak by w sposób trwały zaspokoić potrzeby nabywcy;
- stworzenie takich warunków zarządzania logistycznego, które zapewnią ciągle osiągnięcie i utrzymywanie zaplanowanej jakości;
- zyskanie zaufania klienta do jakości oferowanego wyrobu oraz poziomu świadczonych usług, co gwarantuje dalszą współpracę;
- zapewnienie właściwych relacji z otoczeniem.

¹⁶ Twaróg J.: op.cit., s. 155.

¹⁷ Jezierski A.: Audyt logistyczny w procesach gospodarczych (cz. 1). „Logistyka”, nr 5, 2007, s. 93.

3. Obszary audytu logistycznego

Audyt stanowi dla kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa źródło informacji o wymaganiach klientów i dostawców, najważniejszych celach i zadaniach logistycznych, konfiguracji sieci logistycznej i sile przetargowej przedsiębiorstwa, poziomie kosztów logistycznych i wartościach kluczowych mierników działalności logistycznej.¹⁸

Istnieją trzy grupy problemów badawczych audytu logistycznego (tabela 1). Pierwsza odnosi się do oceny adekwatności strategii obranej przez przedsiębiorstwo do strategii logistycznej i oceny sposobu formułowania strategii logistycznej. Kolejne problemy związane są z analizą oraz oceną przyjętego przez przedsiębiorstwo rozwiązania strukturalnego w sferze logistyki. Badając ten obszar, trzeba ustalić formę organizacyjną logistyki, umiejscowienie zadań logistycznych i sposób realizowania funkcji logistycznych. Ostatnia grupa problemów związana jest z procesami logistycznymi. Audyt tego obszaru uwzględnia ocenę zarówno stopnia, jak i formy integracji tych procesów.¹⁹

Tabela 1

Klasyfikacja obszarów problemowych audytu logistycznego

Kryterium podziału	Rodzaj audytu logistycznego	Obszary problemowe audytu logistycznego
Strategia	Audyt strategii logistycznej	Adekwatność strategii logistycznej do strategii przedsiębiorstwa, konkurencyjność logistyki przedsiębiorstwa, proces formułowania strategii logistycznej
Struktura	Audyt organizacji logistyki	Forma organizacyjna logistyki, organizacyjne umiejscowienie zadań logistycznych w strukturze organizacyjnej, sposób realizacji funkcji logistycznych
Procesy	Audyt procesów logistycznych	Logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji, logistyka dystrybucji, logistyka odpadów, formy integracji procesów logistycznych

Źródło: Lisiński M.: Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. PWE, Warszawa 2011, s. 375.

Audyt logistyczny zawiera w sobie wszystkie aspekty logistyki przedsiębiorstwa, tj. koszty, elastyczność, bezpieczeństwo, i przyjmuje, że są one czynnikami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celami audytu są rzetelna ocena systemu logistycznego i wyznaczenie priorytetów oraz podjęcie właściwych i skutecznych decyzji związanych z funkcjonowaniem systemu logistycznego.²⁰ Kluczowe obszary audytu logistycznego oraz jego zakres przedstawia tabela 2.

¹⁸ Coyle J.J.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002, s. 564.

¹⁹ Lisiński M.: Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. PWE, Warszawa 2011, s. 375

²⁰ www.logisys.pl/audyt_systemu_logistycznego.html (17.11.2011).

Tabela 2

Klasyfikacja obszarów problemowych audytu logistycznego

Obszar	Charakterystyka
Gospodarka magazynowa	Celem są usprawnienie czynności operacyjnych oraz optymalizacja wykorzystania sprzętu magazynowego, organizacja i monitorowanie procesu magazynowania, analiza przepływów towarowych i informacyjnych w procesie magazynowania oraz identyfikacja kluczowych problemów gospodarki magazynowej.
Zarządzanie zapasami	Obejmuje swoim zakresem strukturę zapasów, ich rotację, wskaźnik pokrycia, proces uzupełniania zapasów oraz kierunki usprawnień.
Realizacja zamówień	Dotyczy struktury zamówień, oceny kosztów obsługi reklamacji i zwrotów, a także badania poziomu obsługi reklamacji i zwrotów oraz rzeczywistego poziomu obsługi klienta.
Transport	Związany jest z realizacją działań w obszarze transportu, poprawnością doboru taboru, efektywnością jego wykorzystania, wyboru między transportem własnym i obcym, zarządzaniem taborem, wskazaniem kierunków usprawnień w tym obszarze.
Logistyczne systemy informacyjne	Obejmuje analizę i ocenę stopnia wdrożenia systemów informatycznych, określenie wykorzystania poszczególnych kanałów informacyjnych, analizę obiegu dokumentów, określenie architektury sieci, testy istniejących zabezpieczeń sprzętowych, weryfikację skuteczności działania systemów, zapewnienie bezpieczeństwa dostępu do systemów.
Opakowania i surowce wtórne	Diagnoza opakowań obciążonych obowiązkiem odzysku, ustalenie sposobu ich ewidencjonowania, optymalny sposób zapewnienia wymaganych poziomów odzysku i recyklingu.
System dystrybucji	Obejmuje audyty w obszarach magazynowania, zarządzania zapasami, transportu i realizacji zamówień, konfiguracji sieci, przepływy towarowe, organizację dystrybucji i kierunki usprawnień.
System produkcji	Wiąże się z rzetelną oceną logistyki produkcji i wyznaczeniem priorytetów umożliwiających podjęcie właściwych i skutecznych decyzji z nią związanych, poza tym pozwala na usprawnienie czynności operacyjnych i optymalizację wykorzystania infrastruktury produkcyjnej przedsiębiorstwa. Obejmuje wszystkie aspekty produkcyjne, począwszy od planowania cykli sprzedaży, poprzez magazynowanie i zasilanie surowcami, przepływy na halach produkcyjnych, aż po raportowanie produkcji wraz z jej oznakowaniem.
System zaopatrzenia	Podporządkowany jest przeglądowi stanu procedur działu zakupów i weryfikacji umów handlowych. Obejmuje m.in. analizę systemu zamówień, dostawców i cen, weryfikację umów i wstępne przygotowanie do negocjacji z dostawcami oraz analizę i strukturę zapasów.
Łańcuch dostaw	Pozwala między innymi na identyfikację słabych i mocnych stron łańcucha i realizowanych w nim procesów, analizę aktualnej konfiguracji łańcucha dostaw i wykorzystywanej infrastruktury, ocenę relacji pomiędzy ogniwami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.logisys.pl/ (17.11.2011) oraz www.ilim.poznan.pl (17.11.2011).

Do najważniejszych, ogólnych korzyści wynikających z przeprowadzenia audytu logistycznego, bez uwzględnienia specyfiki obszaru, można zaliczyć:²¹

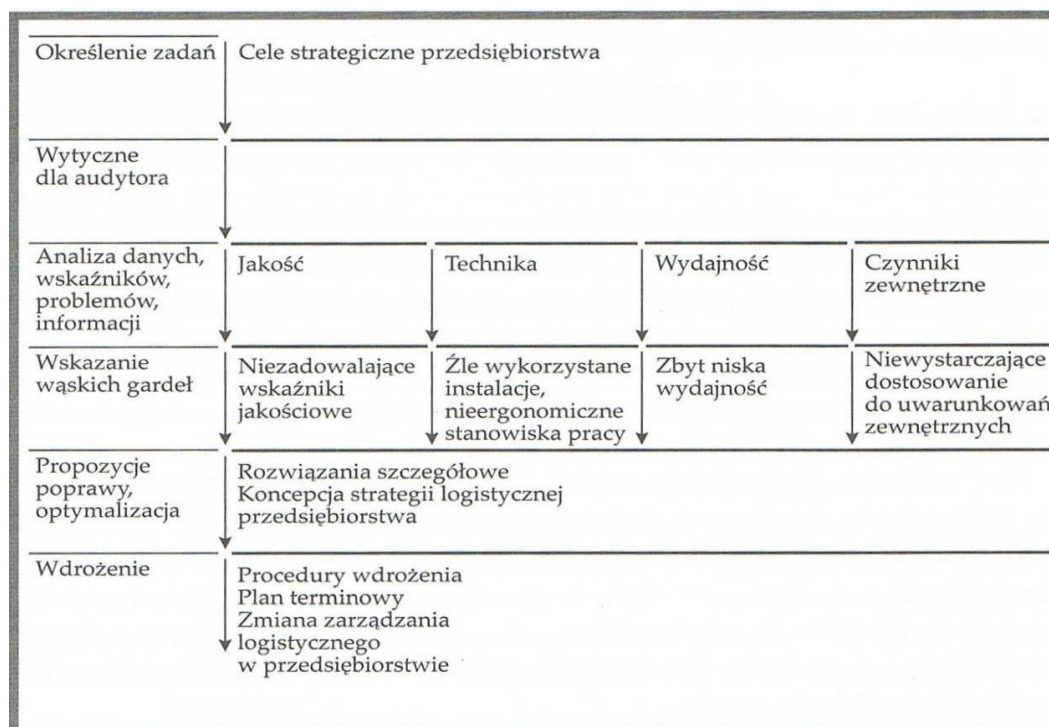
- pewność i rzetelność informacji o stanie systemu logistycznego;
- możliwość podjęcia trafnej decyzji wpływającej na sprawność systemu i minimalizację kosztów logistycznych;

²¹ www.logisys.pl/audyt_logistyczny_produkcyjny.html (17.11.2011).

- benchmarking;
- rozwój kompetencji pracowników;
- skupienie się na istotnych aspektach realizowanych procesów;
- odzyskanie czasu pracowników związanych z przygotowaniem analiz i decyzji;
- redukcja ryzyka i kosztów związanych z błędami w zarządzaniu systemem.

4. Organizacja i przebieg audytu logistycznego

Organizacja audytu logistycznego i jego przebieg wymagają określenia ram czasowych, które pozwolą na pozyskanie wszystkich niezbędnych do oceny systemu logistycznego informacji. W trakcie realizacji zadań audytowych konieczne jest wsparcie ze strony kierownictwa i odpowiednie zaangażowanie osób przeprowadzających i objętych audytem. Przeprowadzenie audytu wymaga przygotowania właściwych procedur i dokumentów. Wyniki powinny być ujęte w formalnych zapisach i raportach.²² Zakres i ogólną procedurę audytu logistycznego przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Zakres i procedura audytu logistycznego

Fig. 2. Range and logistics audit procedure

Źródło: Gołemska E.: Logistyka w gospodarce światowej. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 72.

²² Twaróg J.: op.cit., s. 156.

Przeprowadzenie audytu wymaga przeprowadzenia między innymi następujących działań:

1. **Działania przygotowawcze**, które obejmują:

- określenie potrzeby przeprowadzenia audytu,
- powołanie zespołu audytorów i wyznaczenie terminu i zakresu audytu,
- prace przygotowawcze do audytu,
- opracowanie planu audytu i poinformowanie komórki audytowanej.

W tej części audytu logistycznego wyznaczone zostają komórki organizacyjne odpowiedzialne za przeprowadzenie audytu bądź następuje wybór zewnętrznego podmiotu przeprowadzającego audyt. Efektywność przeprowadzenia audytu zależy przede wszystkim od osoby audytora, który powinien umiejętnie wykorzystywać istniejące procedury, mierniki z obszaru controllingu oraz wyniki wstępnych badań, opracować plan i zakres audytu.²³ Na tym etapie powstają również plan i zakres audytu. Audyt może być kompleksowym przeglądem systemu logistycznego lub jego wybranego podsystemu, w którym występują zakłócenia. Najpełniejszy obraz funkcjonowania systemu uzyskać można w podejściu całościowym, gdzie poddawane są analizie wszystkie obszary działalności logistycznej.²⁴ Elementem wynikowym prac jest sporządzenie programu audytu. Opracowanie programu audytu stanowi wymóg formalny i obejmuje następujące informacje:

- data i miejsce wykonania audytu;
- cele i zakres audytu wraz z określeniem komórek nim objętych;
- odpowiedzialność i sposób opisu niezgodności.

2. **Audyt właściwy** obejmuje:

- poinformowanie o naradzie otwierającej audyt i jej przeprowadzenie,
- przeprowadzenie badania audytowego w wybranych działach,
- określenie proponowanych działań korygujących niezgodności,
- poinformowanie o naradzie zamykającej audyt i jej przeprowadzenie.

Zasadniczą częścią audytu logistycznego jest jego przeprowadzenie. Audyt powinien być zorganizowany i przeprowadzony w sposób systematyczny, a jego częstotliwość określają następujące czynniki²⁵:

- zmiany w zarządzaniu i organizacji przedsiębiorstwa;
- zmiana rynków zaopatrzenia czy dystrybucji;
- zmiana w technologii wytwarzania;
- wnioski z poprzednich audytów.

²³ Jeziński A., op. cit., s. 81-82.

²⁴ Pabian A., op. cit., s. 234.

²⁵ Jeziński A., op. cit., s. 81-82.

Sam audyt przebiega dwuetapowo.²⁶ Etap pierwszy wiąże się z zebraniem wszelkich niezbędnych informacji, a także obejmuje ocenę audytora, czy system logistyczny jest zgodny z przyjętym wzorem. Etap drugi wiąże się z wizytami audytora i określeniem przez niego stopnia zgodności polityki przedsiębiorstwa z założeniami systemu logistycznego. W wyniku tego etapu audytor ustala niezgodności i sposób ich eliminowania. Niezgodności te są źródłem działań korygujących i impulsem do wprowadzenia zmian. Istotą podejmowania działań korygujących jest zmniejszenie lub całkowite wyeliminowanie błędów, rozbieżności i innych niezgodności występujących w systemie logistycznym. Po zakończeniu wprowadzania zmian system powinien zostać ponownie oceniony. Kryteriami oceny są: efektywność, sprawność, bezawaryjność, elastyczność, jakość produktu oraz stopień realizacji celów strategicznych.²⁷

3. **Działania końcowe**, które obejmują:

- opracowanie sprawozdania z audytu i przekazanie go zarządowi (lub innym interesariuszom),
- analiza i dystrybucja raportu przedstawicielom audytowanych obszarów,
- ocena poprawności przebiegu procesu audytowego,
- wyjaśnienie niezgodności i wyników ankiety poaudytoryjnej,
- opracowanie raportu z oceny przebiegu audytu i przekazanie go zarządowi.

Zakończeniu audytu towarzyszy opracowanie protokołu z przeprowadzonego badania i ocena przebiegu audytu. Audyt powinien się kończyć protokołem, który oprócz spostrzeżeń i wniosków odnoszących się do przeprowadzonych działań może zawierać inne informacje i zalecenia (np. wniosek o przyznanie certyfikatu – audyt zewnętrzny). Audyt uważa się za zakończony, jeżeli protokół został dostarczony audytowanemu. Protokół zawierający zalecenia bądź wnioski powinien być inicjatorem działań mających na celu skorygowanie i wyeliminowanie niezgodności.²⁸ Raport końcowy przedstawia aktualny stan systemu logistycznego przedsiębiorstwa lub wyodrębnionego obszaru, a dodatkowo opisuje stan docelowy, do którego powinno dążyć przedsiębiorstwo.²⁹

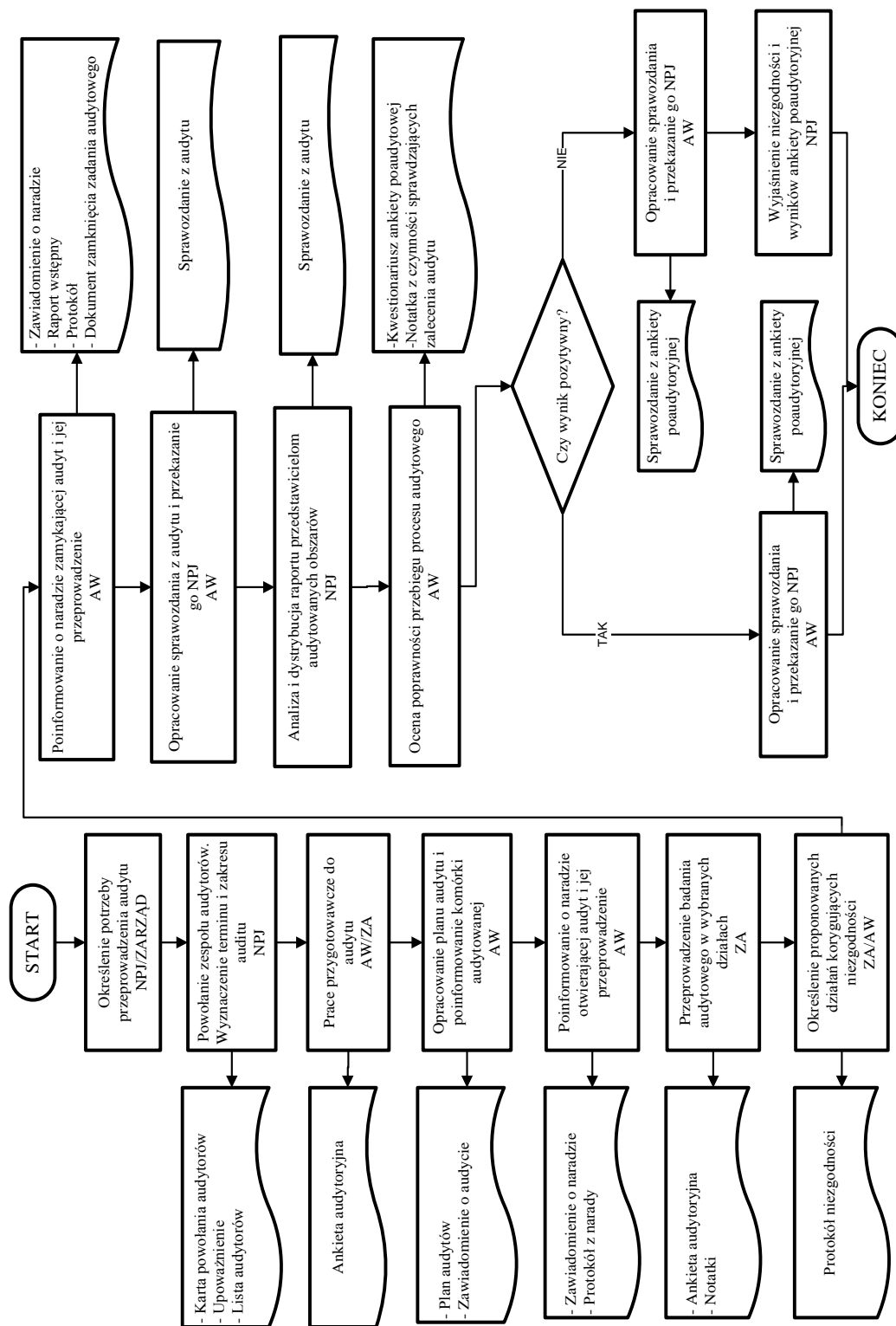
Propozycję szczegółowej procedury audytu logistycznego z uwzględnieniem osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań, a także wyszczególnienie niezbędnych na każdym etapie dokumentów, przedstawia rysunek 3.

²⁶ Ibidem, s. 81-82.

²⁷ Twaróg J., op. cit., s.156.

²⁸ Jezierski A., op. cit., s. 81-82.

²⁹ <http://lognet.pl/index.php/pl/usugi/audyt/29> (17.11.2011)



Rys. 3. Szczegółowa procedura audytu logistycznego
Fig. 3. The detailed procedure for the logistic audit

Źródło: Skrzekowska A.: Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym. Materiały niepublikowane – projekt inżynierski. Politechnika Śląska, Zabrze 2012.

5. Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie procedury audytu logistycznego dla przedsiębiorstwa, który jest istotnym narzędziem diagnozowania i doskonalenia systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Audyt logistyczny umożliwia rozpoznanie istniejących nieprawidłowości oraz opracowanie działań zapobiegawczych. Istotą audytu logistycznego są identyfikacja i eliminacja słabych punktów logistyki, a także wskazanie możliwości poprawy efektywności systemu logistycznego w przedsiębiorstwie. Zapewnia on uzyskanie i utrzymywanie jakości realizowanych procesów logistycznych, tak by trwale zaspakajać potrzeby klientów i zyskać ich zaufanie.

Przebieg procesu audytowania w znacznym stopniu zależy od kompetencji i cech charakteru osób, które przeprowadzają dany audyt. Audytorzy powinni cechować się: otwartością, dyplomacją, spostrzegawczością, wytrwałością oraz zdecydowaniem i niezależnością.

Opracowanie odpowiedniej procedury wewnętrznego audytu systemu logistycznego, a następnie jej wykorzystanie w przedsiębiorstwie, pozwolą na dokonanie usprawnień w realizowanych procesach logistycznych i ograniczeniu strat oraz marnotrawstwa, zapewniając tym samym realizację założonych celów strategii logistycznej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Coyle J.J.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002.
2. Gołomska E.: Logistyka w gospodarce światowej. C.H. Beck, Warszawa 2009.
3. Herdan A.: Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
4. Jezierski A.: Audyt logistyczny w procesach gospodarczych (cz. 1). „Logistyka”, nr 5, 2007.
5. Jezierski A.: Audyt logistyczny w procesach gospodarczych (cz. 2). „Logistyka”, nr 6, 2007.
6. Kuc B.: Audyt wewnętrzny: teoria i praktyka. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
7. Lisiński M.: Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. PWE, Warszawa 2011.
8. Pabian A.: Audyting logistyczny przedsiębiorstwa. „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 11, 1998.

9. Pacana A., Stadnicka D.: Wdrażanie i Audytowanie Systemów Zarządzania Jakością Zgodnych z Normą ISO 9001:2000. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
10. Pfohl H.Ch.: Zarządzanie logistyką. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.
11. Skrzekowska A.: Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym. Materiały niepublikowane – projekt inżynierski. Politechnika Śląska, Zabrze 2012.
12. Stępniewski J.: Audyt i diagnostyka firmy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
13. Twaróg J.: Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym. „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 7, 8, 1988.
14. www.ilim.poznan.pl.
15. www.logisys.pl.
16. www.lognet.pl.

Abstract

The article presents the essence and role of the logistic audit, which is a tool for supervision and control of logistic system processes. A logistic audit may include a single subsystem or the entirety of the logistic system of a given enterprise. Logistic audits are also important tools which allow to shape relations in the supply chain in order to tighten them and make them more efficient. The essence of a logistic audit is to recognize existing irregularities and to design preventive measures to counter them within the execution of logistic processes. Such approach allows to achieve and sustain quality of executed logistic processes which, subsequently, enables the system to meet the customers' requirements and reduce execution costs. The audit process itself is regulated by procedures which are strictly defined by the organization, in three subsequent phases: preparatory, main and final. The article focuses on design of such procedure in relation to an industrial enterprise.