

Mariusz Jedliński
Uniwersytet Szczeciński

Ogólne przesłanki audytowania procesów logistycznych, czyli co każdy audytor wiedzieć powinien...

Podejmując się przedstawienia kilku przemyśleń na temat przesłanek audytu, już na samym wstępie należy wyjaśnić istotę omawianego zagadnienia. Przed rozpoczęciem rozważań nad jego złożoną istotą, pojawia się uzasadniona konieczność odniesienia się do fundamentalnego pytania, czym tak w istocie jest audyt logistyczny? Odpowiedź na to pytanie wbrew pozorom nie jest wcale prosta, bowiem i sam termin nie jest zawsze jednoznacznie rozumiany.

Przyjęcie określenia *logistyczny* oznacza ni mniej ni więcej fakt, iż powinien on wykorzystywać techniki logistycznego podejścia, opierając się, np. na metodzie zestawu pytań kruszących lub logistycznych ośmiu złotych zasadach, co jednak nie precyzuje jego zakresu. Gdyby natomiast użyć innego określenia i przyjąć, że chodzi o audyt *logistyki*, to wówczas można by było przyjąć, że dotyczy on już sfery logistyki, to jest systemu, procesów i samego zarządzania. Czy jednak takie postawienie sprawy dałoby już jedyny pełny, a przy tym bardziej satysfakcjonujący obraz istoty omawianych zagadnień? Niewątpliwie po części tak, ale przecież nie wspomina on nic o samych cechach tego audytu. Tak czy inaczej jest to ten sam dylemat, z którym mamy do czynienia mówiąc o *kosztach działalności logistycznej* (bądź *kosztach logistyki*), posługując się jednak mniej trafnym określeniem koszty logistyczne. Zupełnie nie aspirując do dokonania ostatecznych rozstrzygnięć w tej bardzo złożonej kwestii, na potrzeby niniejszego artykułu będzie stosowana nazwa *audyt logistyczny*, ale oczywiście z zastrzeżeniami poczynionymi powyżej, co tym samym oznacza rozciągnięcie znaczenia tego terminu na obydwa wymienione zakresy postrzegania tej problematyki.

Audyty logistyczny (łac. *audire* – sły- szyć lub przeprowadzać dochodzenie) jest *systematyczną* i *niezależną* analizą przede wszystkim systemu logistycznego. Oznacza ona przegląd działań logistycznych w dziedzinie jakości jego funkcjonowania. Analizę przeprowadzana się w celu określenia, czy te działania i ich wyniki są *zgodne* z zaplanowanymi oraz czy przyjęte metody są *efektywnie stosowane* i *właściwe* dla osiągnięcia wyznaczonych celów logistycznych. W audycie chodzi zatem o stwierdzenie zgodności działania organizacji z zasadami logistycznymi, a zwłaszcza jej zdolności do spełnienia wymagań formuły „7W”. Bez wątplenia jest to też całościowe spojrzenie na aktywność logistyczną danej organizacji i jej powiązań zewnętrznych, które ma wykazać występowanie ewentualnych niezgodności w całym systemie, przyczyniających się do niezadowolenia klienta. Oczywiście w tym miejscu można postawić kolejne pytanie, także dotyczące terminologicznego dylematu: czy te działania powinny być określane mianem *audytu* czy też *audytu*? Niestety, również i ta kwestia nie jest jednoznacznie rozstrzygnięta. Pojawia się bowiem problem angielskiej „kalki” słowa *audit*, która została przejęta przez środowisko audytorów systemów zarządzania jakością według standardów norm ISO; natomiast pozostałe oceny, na przykład finansowe, są już określane mianem *audytu*. I chociaż można wskazać na fakt, że w samym środowisku jakościowym pojawiają się coraz częściej głosy, by jednak odejść od litery „i” na rzecz powszechniejszej i bardziej poprawnej litery „y”, to jednak w dalszym ciągu taka dychotomia pisowni jest utrzymywana. Biorąc jednakże pod uwagę podniesione wyżej racje a zwłaszcza aspekt poprawności językowej, dla dalszych rozważań będzie używany konsekwentnie zwrot *audyt*.

Przechodząc do meritum zagadnienia należy podkreślić, że organizacja procesów biznesowych w „logistycznym duchu” powinna być przede wszystkim *efektywna*, tak aby stanowiły one potwierdzenie użytkowych właściwości zaangażowanego potencjału logistycznego oraz *skuteczna* – co z kolei należy rozumieć jako możliwość najlepszego w danych warunkach wykorzystania posiadanych zasobów logistycznych. Z tych powodów należy przyjąć, że audyty sfery logistyki ze względu na ich zakres, można podzielić na:

- *audyt wewnętrzny (first party)*, który jest przeprowadzany przez samą organizację z wykorzystaniem własnych pracowników lub też zlecając to zadanie przez audytorów zewnętrznych. Obejmuje on jednak tylko analizę jej własnego systemu i realizowanych przez nią samodzielnie procesów
- *audyt zewnętrzny (second party)* jest także przeprowadzany przez samą organizację lub na jej zlecenie, ale na zewnątrz u dostawcy wyrobów lub usług. Odnosi się on do oceny zdolności do wnoszenia wartości dodanej przez dostawcę do realizowanych procesów logistycznych na rzecz danej organizacji
- *audyt niezależny (third party)* jest z kolei przeprowadzany przez zewnętrznego niezależnego podmiot w celu uzyskania świadectwa zgodności systemu logistycznego organizacji i realizowanych przez nią w nadzorowanych warunkach procesów z najwyższymi światowymi standardami logistycznymi (*World Class Logistics*).

Szczególnie w tym ostatnim przypadku, audytowana organizacja okazuje swoje posłuszeństwo, które jeszcze bardziej wzmacnia wymowę samego słowa „audyt” (łac. *ob audire*, co oznacza poddanie się w sposób wolny). Umożliwiający bowiem przeprowadze-

nie audytu, organizacja świadomie go dzi się na wykrycie niezgodności w systemie i realizowanych z jego użyciem procesach.

Uwzględniając z kolei metodę i zakres, można dokonać jeszcze jednej klasyfikacji audytu, ponieważ pozwala ona wyróżnić:

- *audyt systemu*, dotyczący całego systemu logistycznego; powinien on zwłaszcza odpowiedzieć na pytanie, czy system jest odpowiednio zbudowany, udokumentowany i funkcjonuje zgodnie z wymogami efektywności i skuteczności. Słowem, czy system zapewnia wymagane i oczekiwane wsparcie dla realizacji i doskonalenia procesów logistycznych
- *audyt procesów*, obejmujący ocenę procesów oraz dostosowania systemu logistycznego do unikalnych wymagań procesów, które wynikają ze

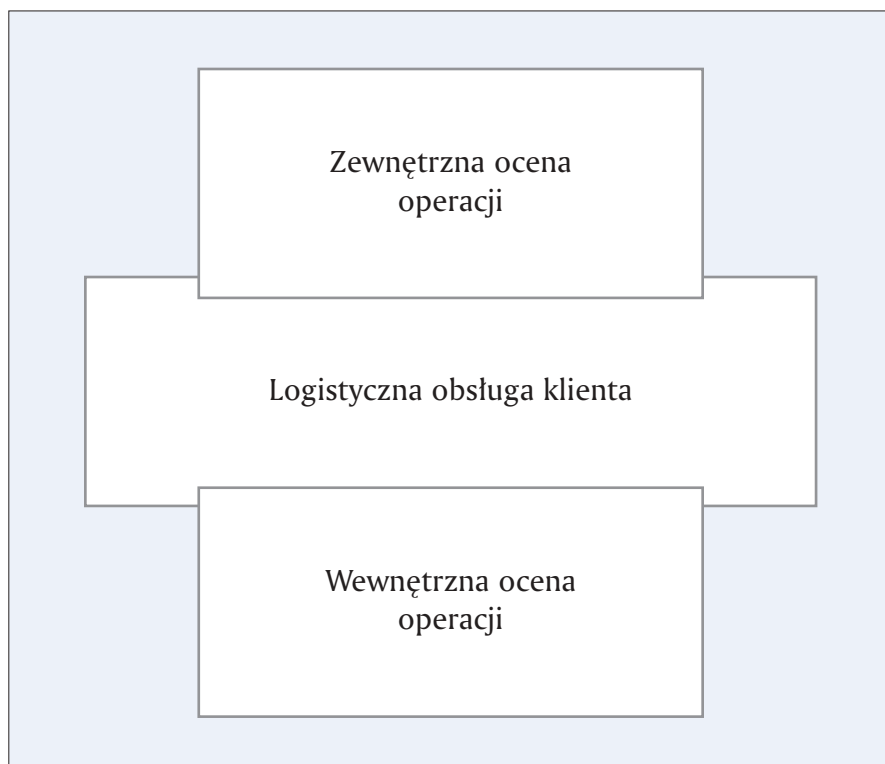
szczegółowej specyfikacji potrzeb klientów. Ma on odpowiedzieć przede wszystkim na pytanie, czy system jest w stanie sprostać wymaganiom logistycznym, warunkującym satysfakcjonujące klientów wykonanie tych procesów. Szczególnej wagi nabiera przy tym zdolność systemu do dotrzymania i przekraczania ustalonych standardów logistycznej obsługi klienta.

Przedstawiając te podziały, nie można jednak nie dostrzegać fundamentalnego zagadnienia, jakim jest fakt, iż przy audytowaniu systemów i procesów logistycznych ważna jest postawa, jaką reprezentuje sam audytor. W swoim postępowaniu i w wynikach działań powinien on stać się dla organizacji swoistego rodzaju *architektem wartości dodanej*. Na bazie bowiem swojej wiedzy, kwalifikacji i kompetencji wskaza-

ne jest by podpowiadał badanej organizacji takie rozwiązania, które pozwolą jej realizować procesy logistyczne szybciej, lepiej a przede wszystkim taniej. Jednak taką możliwość warunkuje przede wszystkim struktura systemu logistycznego i wzajemne relacje pomiędzy jego elementami. Aby jednak móc sprostać tym wyzwaniom, audytor powinien przestrzegać poniższych zasad postępowania, które można by było określić mianem swoistego *Kodeksu etycznego audytora*, tak systemu jak i procesów logistycznych.

Do najważniejszych zaleceń kierowanych do niego należy zaliczyć:

- bądź *obiektywny* – opieraj się tylko na faktach, które sam zaobserwowałeś lub informacjach pochodzących z wiarygodnych sprawozdań, przedstawionych przez osoby wyznaczone do tego zadania przez organizację
- bądź *wytrwały i skuteczny* – zmierzaj



Rys. 1. Logistyczna obsługa klienta w zewnętrznej i wewnętrznej ocenie operacji logistycznych.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.M.Lambert, J.R.Stock, *Strategic Logistics Management*, Richard Irwin Inc., Homewood 1993, s.64-65.

do zaplanowanego celu, nie zważając na utrudnienia i chwilowe przeszkody. Twoim zadaniem jest przecież przedstawić w sposób obiektywny

rzeczywistego obrazu sytuacji logistycznej organizacji

– bądź *uprzejmy i cierpliwy* – stwarzaj dobrą atmosferę wokół swoich dzia-

łań, tak aby twój czas pobytu nie stresował pracowników. Pozwól, by w swoim środowisku pracy mogli zachowywać się w sposób naturalny, tak jak zwykle to czynią

–bądź *samokrytyczny* – mądrość przychodzi przecież dopiero po czasie, a ty też popełniasz błędy. Dlatego uważnie słuchaj i obserwuj, co się wokół ciebie dzieje i staraj się być mądry mądrością innych

–bądź *przygotowany* – pracuj w oparciu o wcześniej przygotowany kwestionariusz pytań, aby nie marnotrawić czasu swojego, jak i innych pracowników,

–bądź *szybki* – działaj bezzwłocznie. Odkładanie zadań w czasie, bądź brak Twojej szybkiej reakcji powoduje niemożność uchwycenia zjawisk w ich rzeczywistym czasie przebiegu

–bądź *pozytywny* – nie czyni z szukania wad systemu swego celu, ale staraj się poznać mechanizmy i możliwe przyczyny zaobserwowanych niekorzystnych zjawisk

– bądź *punktualny* – przestrzegaj ustalonych terminów, by swoją postawą wzbudzić szacunek i potwierdzić, że sam także przyjąłeś odpowiedzialność za respektowanie czasu

– miej *zasady i je zachowuj* – nie daj się manipulować; nie uda ci się prze-

- cież wszystkich zadowolić, a twoim zadaniem nie jest „schlebianie” najwyższemu kierownictwu organizacji
- bądź *dokładny i praktyczny* – opisuj i starannie dokumentuj zaobserwowane zdarzenia, ale też staraj się przy tym odróżniać drobiazgi od spraw istotnych
 - bądź *pracowity i pilny* – pracuj planowo, systematycznie, a tylko wówczas twój efekt pracy będzie przedstawiał wartościowy materiał do dalszych analiz
 - bądź *kompetentny* – dobrze znaj przedmiot swojej pracy, ponieważ twoja wiedza ma pozwolić ocenianej organizacji doskonalic jej działania logistyczne
 - bądź *wszechstronny* – naucz się odróżniać istotę i wzajemne zależności przyczynowo – skutkowe, wynikające ze złożoności procesów logistycznych realizowanych przez badaną przez ciebie organizację
 - bądź *odpowiedzialny* – traktuj poważnie swoje zadania, bowiem twój raport będzie podstawą do podejmowania ważnych decyzji przez kierownictwo organizacji
 - bądź *niezależny* – nie ulegaj naciskom, ponieważ twoim zadaniem jest obiektywne odzwierciedlenie istniejącego stanu rzeczy i wskazanie właściwych kierunków jego poprawy
 - nie bądź *materialistą* – nie wszystko można przełożyć na pieniądze. Przede wszystkim chodzi o poprawę funkcjonowania systemu logistycznego organizacji. Dlatego nie mogą być one celem samym w sobie.

Biorąc pod uwagę fakt, jak ważnymi stają się powyższe wytyczne i jaką odpowiedzialną rolę powinien spełniać audytor okazuje się, że tak naprawdę istotą audytu i kluczem do jego sukcesu jest obiektywna ocena elementów sfery aktywności logistycznej organizacji. Z tych powodów audyt taki powinien być swoistego rodzaju „spiralą”, która wchodzi w każdy zakamarek systemu logistycznego i która może obejmować zarówno struktury organizacyjne, procedury administracyjne i operacyjne, jak i personel, wyposażenie oraz zasoby materiałowe. Audyt taki powinien także ocenić wytwarzane wyroby lub usługi w celu określenia stopnia ich zgodności z przyjętymi wewnętrznymi specyfikacjami, a także obszary realizowanych prac, procesy i operacje oraz wymagane dokumentacje, sprawozdania, raporty, a także sposoby ich przechowywania.

- W związku z tym należy przyjąć, że audyt sfery aktywności logistycznej organizacji powinien każdorazowo służyć:
- systematycznej i rzetelnej weryfikacji zgodności jej systemu logistycznego pod kątem wyspecyfikowanych do realizacji zadań logistycznych oraz wskazaniu możliwości usunięcia wykrytych niezgodności. W pierwszej kolejności chodzi o te istotne (*major*), a następnie o wyeliminowanie niezgodności drugorzędnych (*minor*)
 - podejmowaniu działań korygujących, służących minimalizacji ryzyka niezrealizowania założonych celów logistycznych (nie osiągnięcia wytyczonych celów)
 - analizie przyczyn występowania niezgodności i przedstawieniu takich propozycji, które przyczynią się do ich wyeliminowania teraz i w przyszłości (podjęcie działań zapobiegawczych)
 - tworzeniu trwałych fundamentów umożliwiających planową i systematyczną ocenę efektywności i skuteczności podjętych przez organizację działań logistycznych.

Podsumowując zatem podjęte dotychczasowe rozważania, można jeszcze raz zadać sobie to fundamentalne pytanie: co w rzeczywistości daje organizacji audyt sfery aktywności logistycznej? Bez wątpienia można przyjąć, że w najogólniejszym wymiarze przyczynia się on do podniesienia jej prestiżu na rynku oraz w oczach jej pracowników. Dzięki niemu można bowiem uzyskać pewność, że system zarządzania procesami logistycznymi w organizacji jest ukierunkowany na zapewnienie prawidłowości jego funkcjonowania. Nie można przy tym też zapomnieć, że pozwala on na zobiektywizowanie oferty rynkowej, dzięki rzetelnemu odzworowaniu prawdziwych możliwości, które reprezentuje potencjał logistyczny danej organizacji, a zwłaszcza jego możliwości operacyjnych. Audyt logistyczny w jego głównych dwóch obszarach można podzielić na obszar wewnętrznej oceny operacji logistycznych oraz obszar zewnętrznej oceny („oczami” klienta). Mają one jednak swoją wspólną część, którą stanowi logistyczna obsługa klienta (rys. 1). Będzie to już jednak temat kolejnych publikacji w „Logistyce”.

BIBLIOGRAFIA

1. M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, WN ZPSB, Szczecin 2000.
2. D. M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic Logistics Management*, Richard Irwin Inc., Homewood 1993.