

Jacek Wawrzynowicz, Karol Wajszczuk<sup>1</sup>  
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

## Rola audytu logistycznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolnym (cz. 2)

W wyniku przeprowadzonych badań wstępnie zdefiniowano najczęściej występujące uchybienia i niedoskonałości w obecnie działających systemach logistycznych, które dodatkowo podkreśliły znaczenie audytu logistycznego. W konsekwencji określono wymagania kadry zarządzającej co do zakresu audytu. Dodatkowo dokonano identyfikacji tak zwanych punktów krytycznych, które w największym stopniu determinują poprawność bądź niepoprawność funkcjonowania systemu logistycznego. Punkty krytyczne zostały zdefiniowane jako obszary niezwykle ważne dla prawidłowego i efektywnego działania systemu logistycznego. Zgodnie z powyższym, wyróżniono kilkanaście punktów krytycznych w podsystemach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, które w jasny sposób podkreśliły rolę audytu logistycznego w zakresie ich kontroli.

### Wyniki badań

W wyniku przeprowadzonych badań i wywiadów określono argumenty podkreślające rolę audytu logistycznego w przedsiębiorstwach rolnych, do których zaliczono przede wszystkim:

- duże znaczenie procesów transportowych
- wysokie koszty logistyki w porównaniu do przedsiębiorstw innych branż
- złożone procesy logistyczne w zakresie szczególnie logistyki produkcji
- specyfikę podsystemów logistycznych
- możliwość usprawnienia przebiegu procesów, obniżenia kosztów działalności.

Przeprowadzone badania i analizy w obszarze określenia roli audytu logistycznego w przedsiębiorstwach rolnych pozwoliły również na zbudowanie ogólnej koncepcji modelu dla tego rodzaju audytu (rysunek 1). Zaproponowany model nakreśla zakres audytu oraz obejmuje zalecenia usprawniające, działania korygujące i permanentny monitoring dokonywanych usprawnień.

Koncepcja modelu audytu logistycznego dla przedsiębiorstw rolnych (rysunek 1) obejmuje trzy główne etapy:

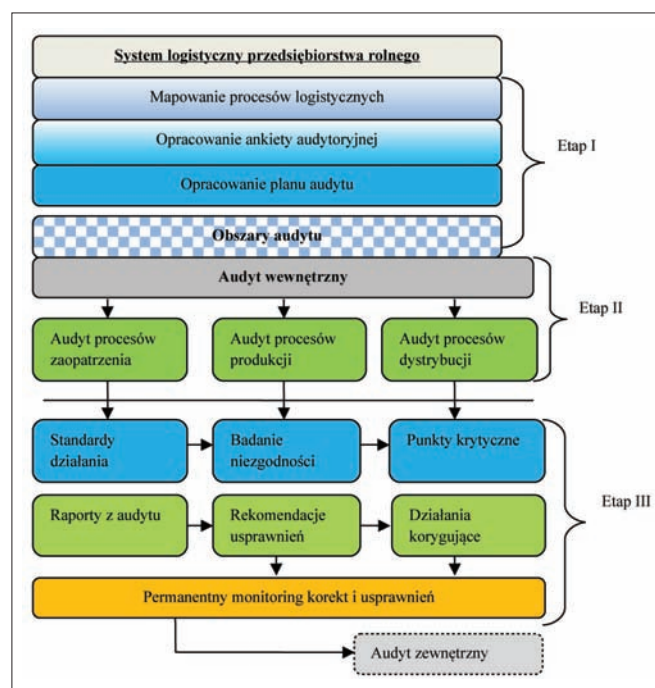
1. Opracowanie planu audytu logistycznego,
2. Przeprowadzenie audytu,
3. Weryfikacja wyników audytu.

Zadania I etapu obejmują:

- określenie przesłanek wykonania audytu
- wskazanie celów audytu
- zaangażowanie kadry zarządzającej
- wybór audytorów
- wyznaczenie zakresu badań i analiz uwzględniających powią-

zania przyczynowo – skutkowe pomiędzy systemem logistycznym a działalnością przedsiębiorstwa (audytorzy) – mapowanie procesów (w tym procesów logistycznych)

- poinformowanie pracowników audytowanych obszarów lub działów
- przygotowanie ankiety audytoryjnej odpowiadającej zdefiniowanemu zakresowi badań i analiz oraz uwzględniającej: stan systemu logistycznego przedsiębiorstwa ze szczególnym naciskiem na poszczególne obszary systemu, koszty logistyki oraz praktykowane założenia zarządzania logistycznym określenie planu audytu.



Rys. 1. Koncepcja modelu audytu logistycznego dla przedsiębiorstw rolnych. Źródło: opracowanie własne.

Zadania II etapu obejmują:

- wykorzystanie ankiety audytoryjnej do pozyskania informacji umożliwiających identyfikację kluczowych kryteriów oceny logistyki w badanym przedsiębiorstwie
- określenie stanu pożądanego systemu logistycznego (podsystemów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji)
- identyfikację aktualnego stanu systemu logistycznego w badanym przedsiębiorstwie (pogłębioną analizę przy jednoczesnym wykorzystaniu informacji uzyskanych z ankiety audytoryjnej)

<sup>1</sup> Mgr Jacek Wawrzynowicz, dr inż. Karol Wajszczuk – Katedra Zarządzania i Prawa, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu. Artykuł recenzowany (przyp. red.).

- porównanie stanu bieżącego ze stanem pożądanym oraz identyfikacja różnic na podstawie przyjętych kryteriów oceny
- wskazanie proponowanych działań korygujących różnice
- opracowanie raportów wstępnych oraz raportu końcowego z audytu, który powinien uwzględniać cele audytu, zakres, przebieg i wyniki analizy, a także wnioski i zalecenia dotyczące eliminowania ewentualnych niezgodności.

Zadania III etapu obejmują:

- dokonanie oceny poprawności przebiegu procesu audytowego
- konfrontację zakresu zgromadzonych informacji z potrzebami wynikającymi z określonych wcześniej celów audytu
- weryfikację docelową wyników audytu
- wskazanie rozwiązań usprawniających sferę logistyki
- permanentny monitoring efektów usprawnień

Punkty krytyczne w systemie logistycznym to obszary mające szczególny wpływ na działanie systemu i z racji tego wymagające szczególnej kontroli. Mapa punktów krytycznych analizowanych procesów ze względu na skuteczność działania systemu logistycznego obejmuje szereg elementów poszczególnych procesów logistycznych. Wyznaczenie mapy punktów krytycznych związane jest z koniecznością uwzględnienia specyfiki działalności w sektorze przedsiębiorstw rolnych. Przy sporządzaniu takiej mapy należy uwzględnić charakterystyczne warunki prowadzenia działalności gospodarczej i cechy charakterystyczne przebiegu procesów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji płodów rolnych.

Do newralgicznych obszarów (punktów krytycznych) audytu logistycznego w sferze zaopatrzenia zaliczamy:

- procedurę wyboru dostawców środków produkcji, wysokość i okres utrzymania zapasów środków produkcji
- koszty logistyki zaopatrzenia.

Do istotnych obszarów (punktów krytycznych) audytu logistycznego według przeprowadzonych badań w sferze produkcji zaliczamy:

- organizację transportu wewnętrznego środków produkcji oraz półproduktów i produktów gotowych
- organizację lokalizacji magazynowania półproduktów oraz produktów
- stan techniczny i wyposażenie infrastruktury magazynowej
- stan techniczny bazy maszynowo – transportowej
- koszty logistyki produkcji.

Do najważniejszych obszarów (punktów krytycznych) audytu logistycznego w sferze dystrybucji zaliczamy:

- procedury wyboru odbiorców produktów i półproduktów
- procedury zagospodarowania i utylizacji opakowań (ze szczególnym uwzględnieniem opakowań po nawozach i środkach ochrony roślin)
- procedury zagospodarowania i utylizacji przeterminowanych środków produkcji (ze szczególnym uwzględnieniem środków ochrony roślin)
- koszty logistyki dystrybucji.

Cele audytu logistycznego, przeprowadzanego w wybranych obszarach logistyki przedsiębiorstw rolnych, obejmują:

- zdiagnozowanie istniejącego stanu
- ocenę stanu logistyki w przedsiębiorstwie
- wskazanie kierunków możliwych usprawnień krótkoterminowych (organizacyjnych) i długoterminowych (inwestycyjnych) pozwalających na obniżenie kosztów
- oszacowanie nakładów i efektów związanych z zaprojektowaniem i wdrożeniem usprawnień.

Do wybranych narzędzi, które mogą być wykorzystane w proponowanym modelu audytu logistycznego w przedsiębiorstwach rolnych, należą:

- ankiety audytoryjne
- metodyki oceny infrastruktury produkcyjnej, transportowej i magazynowej
- oprogramowanie komputerowe do analiz audytowych i monitoringu zmian
- autorskie metody analiz zapasów.

## Wnioski

1. W wyniku przeprowadzonych badań i wywiadów określono ważną rolę audytu logistycznego w usprawnianiu działalności przedsiębiorstw rolnych potwierdzoną opiniami kadry kierowniczej w tych przedsiębiorstwach.
2. Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych badań przedstawiono dedykowaną koncepcję modelu audytu logistycznego dla przedsiębiorstw rolnych.
3. Zaproponowana koncepcja poparta istotnym znaczeniem audytu logistycznego potwierdza konieczność stworzenia i wdrażania kompleksowej metodyki audytu logistycznego w przedsiębiorstwach rolnych.
4. Przeprowadzone badania wskazały również na potencjalne możliwości obniżania bądź minimalizowania kosztów

logistyki w wyniku implementacji odpowiednich rekomendacji poaudytowych.

## Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań, które miały na celu określenie roli audytu logistycznego w działalności przedsiębiorstw rolnych. Zaprezentowano również koncepcję modelu takiego audytu. Zaproponowana koncepcja poparta na istotnym znaczeniem audytu logistycznego potwierdziła konieczność stworzenia w przyszłości praktycznej metodyki zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwach rolnych.

## Summary

The article presents the results of tests aimed at determining the role of audit in the logistics of agricultural enterprises. Also presented the concept model of an audit. The proposed concept supported by the significant importance of the logistics audit confirmed the need for future practical application of audit methodology in the logistics of agricultural enterprises.

## LITERATURA

1. Kroker B., *Mapowanie jako narzędzie audytu logistycznego*, Eurologistics, nr 5/2006 s. 102.
2. Wajszczuk K., *Analiza procesów logistycznych w przedsiębiorstwie rolno-ogrodniczym w sferze zaopatrzenia i dystrybucji*. PTPN Wydział Nauk Rolniczych i Leśnych, Tom 100, 2006, 273-286.
3. Wajszczuk K., Wielicki W., *The level and structure of logistics costs in great area agricultural enterprises*. Roczn. AR Pozn., CCCLIX, Ekon. 3, 2004, s. 195-203.
4. Wajszczuk K., *Logistics costs analysis as an assisting tool to achieve competitive advantage for agricultural enterprises*. XI<sup>th</sup> International Congress of the EAAE „The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System” Copenhagen, Denmark: August 24-27, 2005 Praca opublikowana na CD oraz w Internecie: [www.eaae2005.dk/scientificprogramme.htm](http://www.eaae2005.dk/scientificprogramme.htm)
5. Wolszczan J., *Transportochołność rolnictwa*. Zeszyty problemowe Postępów Nauk Rolniczych, 1998, s. 348.
6. Wajszczuk K., *Transportochołność produkcji roślinnej w wielkopolskich gospodarstwach indywidualnych*. Problemy Inżynierii Rolniczej 1994, nr 1.
7. Twaróg J., *Koncepcja zastosowania audytu logistycznego w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Gospodarka Materialowa i Logistyka, nr 7 i 8/, Poznań 1998.
8. Twaróg J., *Opracowanie koncepcji prowadzenia audytu logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, ILiM, Poznań 1996.