

Dominik Zimon¹
Politechnika Rzeszowska



Znaczenie jakości w zrównoważonej logistyce

Truizmem jest stwierdzenie, że jakość jest jednym z podstawowych elementów wpływających na ostateczny kształt obranej strategii logistycznej. Niska jakość jest najbardziej zauważalnym wskaźnikiem sprawności łańcucha dostaw. Zaistniałe opóźnienia czy błędy w ilości lub rodzaju dostarczanych produktów świadczące o problemach z jakością, są bardzo szybko zauważane przez klienta i negatywnie wpływają na jego lojalność². Zatem proces zarządzania jakością i logistyką w przedsiębiorstwie musi być ze sobą ściśle powiązany. Zarządzanie jakością i procesy logistyczne muszą ze sobą współgrać i wzajemnie się przenikać. Sama wysoka jakość produktu, jak i sama efektywnie zrealizowana obsługa logistyczna, nie wpłynię na końcowy sukces. Tylko współdziałanie tych elementów pozwoli organizacji skutecznie funkcjonować na rynku oraz pozyskiwać nowych klientów. Istotnym czynnikiem determinującym ostateczną jakość jest kooperacja oraz zbliżone pojmowanie jakości przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw.

Zarządzanie jakością należy rozumieć jako ciąg działań, których efektem jest ciągle doskonalenie wewnętrznych procesów w oparciu o wymagania klienta. W związku z powyższym, kluczową kwestią z punktu widzenia tych dwóch nauk jest taka organizacja przedsiębiorstwa, aby było ono w pełni ukierunkowane na potrzeby ostatecznego odbiorcy. Dążąc do zaspokojenia wymagań klienta należy już na etapie projektowania łańcucha dostaw mocno zaakcentować znaczenie jakości i jej wpływu na satysfakcję klienta. Klient z punktu widzenia logistyki jest najważniejszy, gdyż kreuje popyt, który jest impulsem do koordynacji działań w ramach łańcucha dostaw. Efektywna obsługa klienta, która jest fundamentem współczesnych systemów zarządzania jakością, urasta do rangi najważniejszego zadania w ramach zarządzania łańcuchem dostaw. Organizacje często uzyskują przewagę nad konkurentami dzięki lepszej obsłudze klienta osiągniętej przez nadawanie priorytetu zarządzaniu logistycznemu. Wysoka ranga logistycznej obsługi klienta wynika stąd, że różnice pomiędzy poszczególnymi produktami stają się coraz mniejsze, a klient nabywając produkt liczy również na wysoki poziom obsługi logistycznej. Kluczem do sukcesu jest poznanie wymagań klienta odnośnie jakości obsługi i uwzględnienie ich w strategii funkcjonowania organizacji. Zdaniem M. Ciesielskiego³, jakość z logistyką łączy się w następujących obszarach:

- przyjęcia optymalnego poziomu jakości produktu implikującego odpowiedni poziom jakości surowców i półproduktów
- ustalenia standardów jakości odnośnie koordynacji przepływu dóbr, informacji oraz przyjęciem wymaganego poziomu obsługi klienta.

Kolejną zasadniczą kwestią, na którą należy zwrócić uwagę jest to, aby organizacje nie dążyły jedynie do zaspokojenia potrzeb klienta, ale również wykonywały krok dalej w stronę zrównoważonego rozwoju. Termin ten należy rozumieć jako rozwój przedsiębiorstwa oparty nie tylko na ekonomiczno – gospodarczym sukcesie, ale obejmujący szerszy kontekst społeczny oraz potrzeby środowiska naturalnego. Dbając o potrzeby klienta nie sposób czynić tego bez troski o otoczenie, w którym klient żyje. Zatem organizacje dążące do pełnego ukierunkowania się na potrzeby konsumenta i przykładające wagę do swego wizerunku powinny budować swoją strategię działania w oparciu o instrumenty „przyjazne środowisku”. Celem publikacji jest wskazanie pewnych rozwiązań w obszarze jakości i logistyki, przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju organizacji.

Pierwszy etap: implementacja wymagań normy ISO 9001

Nie ulega wątpliwości, że kreowanie optymalnego poziomu jakości w całym łańcuchu dostaw jest uzależnione od stopnia zaangażowania (w ten proces) jego poszczególnych ogniw. Punktem wyjścia do ustalenia jednej wspólnej wizji jakości powinno być wdrożenie (najlepiej w systemie grupowym) znormalizowanego systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. System ten jest na tyle uniwersalny, że może być z powodzeniem wdrażany przez wszelkie organizacje, niezależnie od ich wielkości czy profilu działalności. Implementacja wymagań normy ISO 9001 spowoduje większe zaangażowanie, doskonalenie wewnętrznych procesów oraz, co najważniejsze, wybranie wspólnej drogi (przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw) prowadzącej do ciągłego podnoszenia jakości z uwzględnieniem wymagań klienta. W konsekwencji działania te prowadzić będą do zacieśniania współpracy i lepszej integracji operacji przez organizacje współdziałające w ramach łańcucha dostaw. Podkreślić należy, że wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością ma istotne implikacje logistyczne. Do ważniejszych osób, które należy zaangażować w proces wdrażania i doskonalenia systemu, należą specjaliści ds. kontroli zapasów, personel obsługujący magazyny, kierownicy pojazdów i pracownicy działu zamówień. Dlatego, że każda z tych osób bezpośrednio wpływa na poziom obsługi wewnętrznych i zewnętrznych klientów organizacji⁴. Bez pełnego zaangażowania pracowników nie można opracować dokumentacji systemowej uwzględniającej specyfikę przedsiębiorstwa, a błędy popełnione na tym etapie rzutują na końcową skuteczność systemu.

¹ Dr D. Zimon – Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Harrison A., Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa, 2010, s. 46.

³ Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa, 2009, p. 31.

⁴ Coyle J., Bardi E., Langley C., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2010, s. 685.

Szczególną uwagę z punktu widzenia logistyki norma ISO 9001 kładzie na utrzymywanie poprawnych relacji z dostawcami. Jest to sprawa niezwykle istotna, gdyż selekcja i współpraca z najlepszymi partnerami pozwala na szybszy przepływ środków rzeczowych oraz informacji⁵. Wpływa tym samym na wzrost zadowolenia klienta i wyższą ocenę końcowej jakości oferowanego produktu. Należy podkreślić, że zakupione komponenty stają się integralną częścią wyrobu gotowego i w znacznym stopniu wpływają na jego jakość. Zgodnie z ISO 9001 dostawcy powinni zagwarantować, że są w stanie dostarczyć półprodukty spełniające wymagania odbiorcy. W związku z tym dostawy powinny być kontrolowane w określonych odstępach czasu, a odbiorca powinien utrzymywać z nimi ścisły kontakt⁶. Działania te dają możliwość ciągłej poprawy jakości i pozwalają w porę reagować na zaistniałe problemy.

Krok drugi – wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001

Norma ISO 9001 swą problematyką obejmuje zagadnienia związane głównie z klientem organizacji. Natomiast idea normy ISO 14001 wychodzi naprzeciw potrzebom tak zwanych klientów „z otoczenia”, łagodząc tym ich niechętnie nastawienie do organizacji emitującej zanieczyszczenia. Do jej najważniejszych elementów zalicza się⁷:

- nastawienie na ciągłą poprawę
- przestrzeganie obowiązującego ustawodawstwa ekologicznego
- minimalizację zanieczyszczenia środowiskowego.

Decydując się na implementację tych wymagań przedsiębiorstwo powinno ustanowić, udokumentować, wdrożyć, utrzymywać oraz ciągle doskonalić system zarządzania środowiskowego zgodnie z wymaganiami normy oraz ustalić, jak będzie spełniać te wymagania⁸. Z punktu widzenia logistyki stosowanie się do wymogów normy ISO 14001 powinno skupić się w głównej mierze na systematycznym odnawianiu infrastruktury służącej do produkcji oraz efektywniejszej formie koordynacji przepływu środków rzeczowych w ramach łańcucha dostaw. Wymaga to uwzględnienia w procesie realizacji produkcji nie tylko jakości technologicznej, ale i ekologicznej. Złożoność tego problemu wynika z faktu, że jakość procesu produkcyjnego oraz wyrobów jest kształtowana zarówno w sferze przedprodukcyjnej na etapie prac projektowych w oparciu o wymogi klienta, jak i na etapie przemysłowej realizacji projektu w sferze produkcji⁹.

TQM

Kierownictwo organizacji dążących do ciągłego rozwoju musi pamiętać, że wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością jest tylko pierwszym krokiem do pełnego zrozumienia jako-

⁵ Dobrzyński M., *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok, 2007, s. 58.

⁶ Sęp J (red.), *Zarządzanie logistyczne*, Oficyna Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2010, s. 177.

⁷ Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa, 2008, s. 365.

⁸ Sikora T (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wyd. UE, Kraków, 2010, s. 113.

⁹ Fijał T., *Ekonomiczne aspekty jakości ekologicznej procesów wytwarzania na przykładzie energetyki odnawialnej [w:] Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. UE, Kraków, 2010, s. 550.

ści. Kolejnym powinno być wyjście poza sztywne ramy systemów i samoistne kreowanie oraz rozwój jakości przy zaangażowaniu wszystkich pracowników i ogniw łańcucha dostaw. Bardzo istotne z punktu widzenia samej nauki o jakości czy logistyce jest, aby proces rozwoju organizacji uwzględniał również wymagania pracowników jak i otoczenia zewnętrznego. Bowiem tylko usatysfakcjonowani pracownicy mogą świadczyć usługi na wysokim poziomie i tylko organizacja dbająca o otoczenie zewnętrzne będzie odbierana jako przedsięwzięcie sukcesu. Uwzględnianie tych reguł przybliży organizację do stosowania wytycznych filozofii TQM. Filozofia ta uznawana jest za jedną z najnowocześniejszych form zarządzania jakością w przedsiębiorstwach. J. Penc¹⁰ definiuje TQM jako nowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem zorientowany na ustawiczne doskonalenie jego potencjału i struktury, a także działalności we wszystkich aspektach, sferach, rezultatach, co prowadzi do dobrego wizerunku firmy w otoczeniu i trwałego jej rozwoju. Stosując się do wymogów TQM organizacja powinna zwrócić uwagę na następujące elementy:

- pełne zaangażowanie pracowników i kierownictwa
- zmiana kultury organizacji
- podporządkowanie strategii wymogom klienta
- partnerski stosunek z dostawcami
- uwzględnienie potrzeb otoczenia zewnętrznego
- postrzeganie jakości w logistyce jako kluczowego czynnika sukcesu.

Uwzględnienie tych wytycznych w procesie zarządzania łańcuchem dostaw pozwoli na skuteczniejszy i bardziej satysfakcjonujący konsumenta przepływ środków rzeczowych od źródeł pozyskiwania do ostatecznego klienta. Ponadto pozwoli organizacji na samoistne wytyczanie drogi w kierunku kompleksowej jakości najbardziej dostosowanej do jej specyfiki i aktualnych potrzeb. Czynnikiem niezbędnym jest jednak wysoki poziom świadomości pro jakościowej zatrudnionej kadry oraz nieustannej pracy najwyższego kierownictwa na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Dbając o zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwach warto podjąć starania na rzecz zintegrowania autonomicznych systemów zarządzania jakością w organizacji. Zdaniem A. Gazdy, procesowi integracji i wdrażaniu systemów zarządzania jakością i środowiskiem sprzyja fakt, że systemy te zostały opracowane na podstawie tych samych założeń i z zastosowaniem zbliżonych procedur formalnych¹¹. Zintegrowane wdrażanie tych systemów nie tylko pozwoli ten proces uczynić bardziej ekonomicznym, ale również zapewni wymierne korzyści ekologiczne i społeczne. Decydując się na ten krok organizacja zobowiązuje się do nadania podobnej rangi procesom zarządzania jakością, logistyki, ale również ochronie środowiska. Nie pozostanie to bez pozytywnego wpływu na jej prestiż oraz pozycję rynkową i będzie wiązało się ze wzrostem zaufania do jej działań nie tylko ze strony nabywcy, ale również ze strony społeczeństwa.

¹⁰ Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa, 2001, p. 91.

¹¹ Gazda A., *Współczesne problemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych [w:] Współczesne aspekty zarządzania. Teoria i doświadczenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010, s. 145.

Streszczenie

Zrównoważona logistyka stawia przed organizacjami nowe wyzwania. Aktualnie strategię logistyczną należy budować w oparciu o wymagania klienta jednocześnie mając na uwadze znaczenie ochrony środowiska naturalnego. Pomocą w tym kontekście może być wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Należy podkreślić, że jakość i procesy logistyczne powinny ze sobą współgrać i wzajemnie się przenikać. Sama wysoka jakość produktu jak i sama efektywnie zrealizowana obsługa logistyczna nie wpłynę na końcowy sukces. Tylko współdziałanie tych elementów pozwoli organizacji skutecznie funkcjonować na rynku oraz pozyskiwać nowych klientów mając na uwadze potrzeby otoczenia.

THE IMPORTANCE OF QUALITY IN BALANCED LOGISTICS

Abstract

The balanced logistic puts the organizations in front of the new challenges. Currently, the logistics strategy should be built based on customer requirements while keeping in mind the importance of environmental protection. Implementing normalized quality management systems can be very helpful in that process. It should be emphasized that quality and logistics processes should interact with each other. The very high quality product and very efficiently executed logistic services will not affect the ultimate success. Only the interaction of these elements will help the organization to function effectively in the market and attract new customers while addressing the needs of the environment.

LITERATURA

1. Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa, 2009.
2. Coyle J., Bardi E., Langley C., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2010.
3. Dobrzyński M., *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok, 2007.
4. Fijał T., *Ekonomiczne aspekty jakości ekologicznej procesów wytwarzania na przykładzie energetyki odnawialnej [w:] Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. UE, Kraków, 2010.
5. Gazda A., *Współczesne problemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych [w:] Współczesne aspekty zarządzania. Teoria i doświadczenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
6. Harrison A., Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa, 2010.
7. Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa, 2008.
8. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa, 2001.
9. Sęp J. (red.), *Zarządzanie logistyczne*, Oficyna Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2010.
10. Sikora T. (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wyd. UE, Kraków, 2010.