

Dominik Zimon¹
Politechnika Rzeszowska

Koncepcje zarządzania jakością jako wsparcie logistycznej obsługi klienta w łańcuchu żywnościowym²

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga od przedstawicieli najwyższego kierownictwa wyodrębnienia kluczowych obszarów zarządzania, których doskonalenie prowadzi do rozwoju organizacji oraz umocnienia jej pozycji rynkowej. Trudno jest jednoznacznie określić obszary najbardziej istotne z punktu widzenia zarządzania, jednak z całą pewnością można założyć, że sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa mające bezpośrednie przełożenie na satysfakcję klienta należą do grupy priorytetowych. Wśród obszarów zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanych na klienta prym wiodą zarządzanie jakością oraz logistyka.

Nowoczesne systemy i standardy zarządzania jakością ukierunkowane są na optymalizację procesów zarządzania pod kątem ich pełniejszego dostosowania do potrzeb i wymagań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych klientów. Do procesów tych zaliczyć należy: badanie potrzeb i oczekiwań nabywców, działania promocyjne, ofertowanie i sprzedaż, a także oferowanie usług serwisowych. Ponadto spełniając wytyczne zawarte w międzynarodowych standardach zarządzania, organizacje powinny prowadzić stały monitoring rynku i określać aktualne potrzeby i oczekiwania klientów [14, s. 48].

Klient znajduje się również w centrum zainteresowania działań logistycznych, których sprawna koordynacja w znacznym stopniu determinuje poziom jego zadowolenia. Logistyczną obsługę klienta definiuje się jako kompleksowe działania podporządkowujące procesy realizowane w fazie przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej wymogom klienta. Logistyczna obsługa klienta jest nie tylko podstawowym elementem zapewniającym odpowiednią komunikację pomiędzy producentem a nabywcą, ale również kluczowym czynnikiem zapewniającym istnienie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa, nie tylko w aspekcie logistycznym. Podkreślić należy, że jakość oraz logistyczna obsługa klienta współtworzona jest przez wszystkich uczestników łańcucha żywnościowego. Podobnego zdania jest W. Szymanowski [11, s. 83], który uznaje, że usprawnianie logistycznej obsługi klienta zachodzić powinno w warunkach tworzenia współpracujących łańcuchów i sieci dostaw, działających na zasadach partnerskich, zacieśniających więzi oraz wykorzystujących wspólnie zasoby dla: zwiększenia wartości dodanej sprzedawanych produktów i usług w skali międzynarodowej, przestrzegania standardów jakościowych i bezpieczeństwa żywności oraz absorpcji nowych rozwiązań technologicznych. Wiązać się to powinno z opracowaniem strategii przebudowy łańcuchów dostaw bazującej na implementacji nowoczesnych systemów zarządzania jakością. Przyjęcie tej tezy wydaje się być zasadne, gdyż domeną zarządzania jakością jest sprawna realizacja wymogów stawianych przez klienta poprzez wytworzenie oraz dostarczenie mu towarów w pełni odpowiadających jego preferencjom.

Warto również zaznaczyć, że jakość i bezpieczeństwo produktu żywnościowego jest wartością zbiorczą. Składają się na nią cechy i charakterystyki samego produktu jak i stosowane standardy w tym międzynarodowe normy wśród których szczególną rolę przypisuje się normie ISO 9001, stanowiącej punkt wyjścia przy opracowywaniu innych standardów zarządzania [13, s. 7].

Celem publikacji jest ukazanie znaczącej roli, jaką odgrywają systemy zarządzania jakością w doskonaleniu logistycznej obsługi klienta w łańcuchu żywnościowym. Wzrost znaczenia logistycznej obsługi klienta spowodowany jest coraz większą wrażliwością klienta na poziom oferowanej mu obsługi, która w łańcuchu żywnościowym jest nierozzerwalnie związana z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania jakością. W związku z powyższym w publikacji skupiono się na scharakteryzowaniu w tym kontekście wytycznych norm: ISO 9001, ISO 22000 oraz koncepcji Total Quality Management (*Kompleksowe zarządzanie jakością*).

Norma ISO 9001

Nie ulega wątpliwości, że kreowanie optymalnego poziomu jakości w całym łańcuchu żywnościowym jest uzależnione od stopnia zaangażowania (w ten proces) jego poszczególnych ogniw. Punktem wyjścia do opracowania i przyjęcia wspólnej wizji i strategii w zakresie jakości powinno być wdrożenie (najlepiej w systemie grupowym) systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 [16, s. 23]. Wdrażanie wytycznych normy w systemie grupowym (poprzez poszczególne ogniwa w łańcuchu żywnościowym) nie tylko pozwala zminimalizować koszty tego przedsięwzięcia, ale co ważniejsze wpływa na opracowanie wspólnych procedur oraz schematów zachowań ułatwiających realizację zakładanych celów i sprawniejszą obsługę klienta.

Norma ISO 9001 jest międzynarodowym standardem zarządzania jakością, który w swych postanowieniach skupia się na kreowaniu takiego systemu zarządzania organizacją oraz jej głównymi procesami, który sprawia, że może ona lepiej i sku-

¹ Dr D. Zimon, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, e-mail: zdomin@prz.edu.pl

² Artykuł recenzowany.

teczniej spełniać wymagania klientów. System zarządzania jakością według normy ISO 9001 uznaje się za fundament zarządzania jakością oraz wstęp do implementacji bardziej zaawansowanych instrumentów i koncepcji zarządzania. Uruchomiony wraz z normą system certyfikowania, potwierdzający spełnienie wymagań normy, uwiarygodnia przedsiębiorstwo w oczach klienta, potwierdzając, że jest ono zdolne spełnić jego wymagania [6, s. 256].

Implementacja wymagań normy ISO 9001 jest wprawdzie skomplikowana i czasochłonna ale w zamian oferuje usystematyzowaną metodologię prowadzenia biznesu i usprawniania codziennych praktyk [9, s. 12]. Zdaniem Cianfranego i Westa wdrożenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 jest polecana ponieważ [4, s. 23]:

- a) jest to sprawdzony i efektywny model zarządzania,
- b) stanowi podstawę do wzrostu skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa,
- c) umacnia pozycję konkurencyjną organizacji,
- d) wpływa na wzrost zaufania klientów,
- e) wprowadza ład w organizacji,
- f) stawia klienta w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa.

Ponadto wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością umacnia więzi między partnerami w łańcuchu żywnościowym, sprzyja budowaniu partnerstwa i wypracowaniu wspólnych celów i dążeń w zakresie jakości. System ten może również z powodzeniem być wykorzystany do koordynacji działań poszczególnych ogniw łańcucha żywnościowego ponieważ jego założenia kładą nacisk na określenie kryteriów dotyczących realizacji procesów operacyjnych (związanych z transportem i magazynowaniem towarów), na przykład poprzez instrukcje stanowiskowe, programy szkoleń pracowników, zapewnienie zasobów a także określenie metod monitorowania i pomiarów [12, s. 7]. W myśl postanowień normy ISO 9001 wszystkie te procesy powinny być podporządkowane klientowi i ukierunkowane na ustawiczne pozyskiwanie informacji rynkowych służących do doskonalenia produktu, procesów wytwórczych oraz logistycznej obsługi klienta.

Standard ISO 22000

Wraz ze wzrostem wymagań konsumentów, dotyczących bezpieczeństwa nabywanej żywności wzrasta zainteresowanie osób zarządzających przedsiębiorstwami współtworzącymi łańcuch żywnościowy rozwiązaniami, które pomogą tym przedsiębiorstwom zwiększać ich zdolność do wytwarzania i wprowadzania na rynek żywności bezpiecznej, spełniającej wymagania nie tylko klientów, ale także innych stron zainteresowanych, jak na przykład organów urzędowej kontroli żywności. Godnym polecenia rozwiązaniem w tym aspekcie jest wdrożenie wymagań normy ISO 22000 [10, s. 428], która jest międzynarodowym standardem określającym wymagania systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, obejmującego wszystkie organizacje w łańcuchu żywnościowym "od pola do stołu". Ideą normy 22000 jest wypracowanie takich standardów zarządzania w łańcuchu żywnościowym, które zapewnią, że żywność dostarczana klientom jest w pełni bezpieczna [8, s. 50]. Niewątpliwym atutem standardu ISO 22000 jest to, że jest on kompatybilny z normą ISO 9001 i może być wdrażany w każdym przedsiębiorstwie współtworzącym łańcuch żywnościowy bez względu na jego specyfikę, profil działalności czy wielkość.

Implementacja wymagań normy ISO 22000 jest szczególnie polecana organizacjom wychodzącym naprzeciw oczekiwaniom klientów i dążącym do [13, s. 244]:

- a) zaplanowania, wdrożenia i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności,
- b) rozpoznania wymagań klienta odnośnie bezpieczeństwa żywności oraz wykazywania ich zgodności z normą, w celu poprawy zadowolenia klienta,
- c) wypracowania skutecznych form komunikacji z partnerami w łańcuchu żywnościowym oraz z klientami,
- d) zapewnienia spełnienia zadeklarowanej polityki bezpieczeństwa żywności,
- e) poddania się certyfikacji lub rejestracji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności,
- f) wdrożenia podejścia systemowego.

Standard ten dopełnia wymagania HACCP poprzez [3, s. 106]

- a) rozszerzenie zakresu działalności przedsiębiorstw, które powinny wprowadzić standard ze względu na swój istotny wpływ na łańcuch żywnościowy,
- b) wprowadzenie programu wymagań (ang. prerequisite program),
- c) uwzględnienie procedur zarządzania kryzysowego,
- d) wprowadzenie wymagań dotyczących komunikacji zewnętrznej.

Znaczną zaletą standardu ISO 9001 oraz ISO 22000 jest to, że zarządzanie jakością w myśl ich postanowień wychodzi poza konkretne przedsiębiorstwo i może oddziaływać na cały łańcuch żywnościowy, co jest źródłem rozlicznych korzyści. Zdaniem M. Ciesielskiego [5, s. 34] w miarę wzrostu poziomu jakości w łańcuchu żywnościowym pogłębiają się więzi i utrwalają związki między firmami układu metalogistycznego. Ponadto wysoki poziom jakości przemieszczanych dóbr sprzyja realizacji celów logistycznych, prowadzi do redukcji kosztów przepływu, gdyż dochodzi do minimalizacji wystąpienia braków i niezgodności dodatkowo w mniejszym stopniu grozi dezorganizacji produkcji z tytułu wad pozyskanych komponentów.

W związku z powyższym wdrażając znormalizowane systemy zarządzania jakością w całym łańcuchu żywnościowym znacząco zmniejsza się liczbę reklamacji i usprawnia szybkość i skuteczność logistycznej obsługi klienta.

TQM

W odróżnieniu od wcześniej omawianych systemów, TQM (ang. Total Quality Management) jest pewną filozofią myślenia, którą należy samodzielnie wypracować w przedsiębiorstwie – nie została nigdzie skrupulatnie opisana i skodyfikowana. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu można natrafić na wiele definicji kompleksowego zarządzania jakością, kładących nacisk na odmienne jego aspekty. TQM jest bez wątpienia pojęciem wieloznacznym, rozpatrującym zarządzanie jakością na wielu płaszczyznach. Dokonując jednak zestawienia najpopularniejszych definicji kompleksowego zarządzania jakością można wyróżnić pewne wspólne założenia, są to odpowiednio [15, s. 105]:

- a) bardzo silnie zaznaczona orientacja na klienta,
- b) działalność organizacji podporządkowana jest nie tylko klientom zewnętrznym ale również wewnętrznym,
- c) kultura organizacji bazująca na pracy zespołowej,
- d) całkowite zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w doskonalenie jakości,
- e) rdzeń TQM stanowią ludzie, którzy są twórcami jakości,
- f) skupienie się na ciągłym doskonaleniu procesów,
- g) wywieranie pozytywnego wpływu na społeczeństwo.

Ogólnie ujmując TQM można uznać za bardzo dojrzały sposób myślenia o celach organizacji, procesach, potrzebach klientów, aspiracjach pracowników i dążenie do osiągnięcia takiej doskonałości w zarządzaniu, która zapewnia że procesy technologiczne są odpowiednio realizowane za pierwszym razem. Warto podkreślić również, że kompleksowe zarządzanie jakością to filozofia ustawicznego doskonalenia, traktowanego jako droga do utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz podnoszenia wartości i wizerunku przedsiębiorstwa. W myśl filozofii TQM nie ma innej drogi prowadzącej do doskonalenia produktu niż przez doskonalenia wszystkiego, co składa się na ten produkt [2, s. 507]. Zdaniem Nigama [7, s. 49] wdrożenie filozofii TQM prowadzi do:

- a) wzmocnienia pozycji konkurencyjnej,
- b) wychodzenia naprzeciw ponad wymagania klientów,
- c) stworzenia nowej kultury organizacyjnej, która umożliwi ciągły rozwój i trwałość,
- d) wykreowania środowiska pracy, w którym każdy może odnieść sukces,
- e) redukcji kosztów złej jakości i marnotrawstwa,
- f) budowania pracy zespołowej i partnerstwa ludzi i podmiotów w ramach łańcucha dostaw.

Filozofia TQM ma również bardzo znaczny wpływ na usprawnianie logistycznej obsługi klienta. Według P. Blaika [1, s. 321] punktem wyjścia do zastosowania TQM jest specyfikacja wymagań klienta. Filozofia kompleksowego zarządzania jakością zakłada bowiem, że głównym celem działalności w łańcuchu dostaw, jest dążenie do minimalizacji różnic między jakością oczekiwaną a dostarczaną klientowi. W myśl tej koncepcji wdrażanie jakości logistycznej rozpoczyna się od ustalenia i wprowadzenia kompleksowych i solidnych powiązań pomiędzy klientami a dostawcami. Następnie poprzez planowanie oraz integrację wszystkich procesów w łańcuchu dostaw uzyskuje się lepszą jakość produktu, wzrost zaangażowania personelu oraz udoskonaloną formę przepływu produktów do klienta. Zasadniczym wymogiem prawidłowego funkcjonowania TQM jest opracowanie i wdrożenie sprawnych i przepustowych systemów przesyłania informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem oraz w obrębie łańcucha dostaw. Niedostateczne funkcjonowanie systemów pozyskiwania i przesyłania informacji uznaje się za jedną z ważniejszych barier w skutecznym zarządzaniu jakością. Dzieje się tak dlatego, że drogą do uzyskania zakładanego poziomu jakości jest szeroko zakrojona współpraca pomiędzy kierownictwem, załogą, podmiotami współtworzącymi łańcuch dostaw oraz klientami, która nie może zaistnieć bez wypracowania optymalnych form komunikacji.

Wnioski z badań

W celu wzbogacenia rozważań teoretycznych przeprowadzono proces badawczy, którym objęto dwa przedsiębiorstwa zajmujące się dystrybucją artykułów spożywczych, prowadzące działalność w południowo-wschodniej części kraju.

Wybór tych przedsiębiorstw podyktowany był faktem, że mają one wdrożone systemy zarządzania jakością według norm ISO 9001 oraz ISO 22000. Proces badawczy został przeprowadzony we wrześniu 2014 roku, głównym narzędziem badawczym był krótki kwestionariusz ankietowy, wzbogacony o wywiady bezpośrednie z pracownikami przedsiębiorstw.

Pytania zadane respondentom obejmowały problematykę wpływu implementacji wymagań wdrożonych systemów na doskonalenie współpracy w ramach łańcucha dostaw. Dokonując analizy wyników można sformułować dwa podstawowe wnioski:

- a) przedstawiciele przedsiębiorstw zgodnie twierdzili, że znormalizowane systemy zarządzania jakością w największym stopniu wpływają na doskonalenie obsługi klienta. Respondenci podkreślili, że firma cieszy się większym uznaniem w oczach klientów, odnotowali spadek liczby reklamacji oraz wzrost szybkości i kompletności dostaw,
- b) wdrożenie norm serii ISO poprawia relacje z dostawcami. Zdaniem badanych opracowanie dość restrykcyjnych procedur dotyczących nadzoru nad dostawcami przełożyło się na lepszą jakość dostarczanych środków rzeczowych oraz usprawniło komunikację.

Zakończenie

Ze względu na specyfikę produktów żywnościowych mającą wpływ na jakość w całym łańcuchu żywnościowym, występuje potrzeba do przedłużania ich trwałości poprzez kontrolę ich cech zewnętrznych i wewnętrznych [11, s. 80] oraz wdrażanie standardów zarządzania jakością wspomagających główne procesy zarządzania i uwypuklających naczelną rolę obsługi klienta w strategii realizowanej w ramach łańcucha dostaw. Z przeprowadzonych w publikacji rozważań oraz na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością oraz filozofii Total Quality Management, pozytywnie wpływa na realizację procesów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji oraz przyczynia się do wzrostu poziomu logistycznej obsługi klienta.

Podkreślić należy, że implementacja rozwiązań projakościowych i wkomponowanie ich w zarządzanie logistyczne daje obopólne korzyści. Standardy zarządzania jakością wpływają na doskonalenie procesów logistycznych, co z kolei przekłada się na wzrost poziomu jakości i bezpieczeństwa produkowanych i dystrybuowanych produktów żywnościowych. Działania te nie są obojętne dla klienta gdyż uzyskuje on wyższy poziom logistycznej obsługi przy jednoczesnym wzroście jakości i bezpieczeństwa nabywanych produktów i usług.

Streszczenie

Klient znajduje się w centrum zainteresowania zarówno działań logistycznych jak i jakościowych, których sprawna koordynacja w znacznym stopniu determinuje poziom jego zadowolenia. Celem publikacji jest ukazanie znaczącej roli jaką odgrywają systemy zarządzania jakością w doskonaleniu logistycznej obsługi klienta w łańcuchu żywnościowym. W publikacji skupiono się na scharakteryzowaniu w tym kontekście wytycznych norm: ISO 9001, ISO 22000 oraz koncepcji Total Quality Management. Z przeprowadzonych w publikacji rozważań oraz na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością oraz filozofii Total Quality Management, pozytywnie wpływa na realizację procesów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji oraz przyczynia się do wzrostu poziomu logistycznej obsługi klienta. Podkreślono również, że jakość oraz logistyczna obsługa klienta powinna być współtworzona przez wszystkich uczestników łańcucha żywnościowego.

The concepts of quality management as a support of logistics customer service in the food chain

Abstract

The customer is at the center of both logistics and quality operations, where efficient coordination in a large extent determines its level of satisfaction. The purpose of the publication is to show the important role played by quality management systems to improve the logistics of customer service in the food chain. The publication focuses on the characterization in the context of the guidelines of ISO 9001, ISO 22000 and the concept of Total Quality Management. From the considerations made in the publication and on the basis of the literature it can be concluded that the implementation of standardized quality management systems and the philosophy of Total Quality Management, positively affects the implementation of procurement processes, production, distribution and contributes to the improvement of logistics customer service. It was also highlighted that the quality of customer service and logistics should be co-created by all participants in the food chain.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

1. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 321.
2. Blikle A., *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice 2014, s. 507.
3. Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania*, Helion 2012, s. 106.
4. Cianfrani C., West J., *ISO 9001:2008 Explained & Expanded: Making Your Quality Management System Sustainable*, ASQ Quality Press, Wisconsin 2014.
5. Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 34.
6. Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa 2008.
7. Nigam S., *Total Quality Management: An Integrated Approach*, Excel Books, New Delhi 2005.
8. Pérez J., *Quality Risk Management in the FDA-Regulated Industry*, ASQ Quality Press, Wisconsin 2012.
9. Robitaille D., *ISO 9001:2008 for Small and Medium-sized Businesses*, ASQ Quality Press, Wisconsin 2010.
10. Szkiel A., *Zakresy oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 22000:2006, [w:] Determinanty zarządzania jakością życia. Usługi i żywność*, PTTŻ, Kraków 2012, s. 428.
11. Szymanowski W., *Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2008.

12. Urbaniak M., *Standardy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem żywności w działaniach operatorów logistycznych*, Problemy Jakości, nr 5, 2013, s. 7.
13. Wiśniewska M., Malinowska E., *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Difin, Warszawa 2011.
14. Zimon D., Sikora T., *Czynniki decydujące o wdrożeniu systemu zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych*, Towaroznawcze Problemy Jakości, nr 4, 2013.
15. Zimon D., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001 jako szansa przejścia organizacji na wyższy poziom zarządzania jakością*, Organizacja i Kierowanie, nr 2, 2012, s. 105.
16. Zimon D., *Znaczenie jakości w zrównoważonej logistyce*, Logistyka, nr 2, 2012, s. 23.