

Alicja WĄSOWICZ

WYKORZYSTANIE STRATEGII ZARZĄDZANIA KAIZEN W PROCESACH WYCOFYWANIA SAMOCHODÓW Z EKSPLOATACJI

W artykule przedstawiono badania możliwości wykorzystania strategii zarządzania Kaizen do rozwiązania licznych problemów pojawiających się w trakcie wycofywania samochodów z eksploatacji. Szczególną uwagę zwrócono tu przede wszystkim na procesy logistyczne, ale strategia Kaizen z powodzeniem może być zastosowana także w innych aspektach tej działalności (finansowym, technologicznym, prawnym).

USING KAIZEN MANAGEMENT STRATEGY IN CARS WITHDRAWN FROM EXPLOITATION PROCESSES

This article shows the research of possibilities in using Kaizen management strategy to solve numerous problems during repeat development of cars withdrawn from exploitation. General attention is paid to logistics processes but Kaizen strategy can be successfully used in other aspects of said activity (financial, technological, legal).

1. WSTĘP

Jedną z najważniejszych strategii japońskiego zarządzania jest Kaizen. Oznacza ona ciągle udoskonalanie w życiu osobistym, domowym, na płaszczyźnie społecznej i w pracy. W przedsiębiorstwie Kaizen to ciągle doskonalenie się wszystkich – najwyższego kierownictwa, menedżerów i pracowników [1]. Strategia ta dotyczy wzrostu wydajności, jakości i elastyczności. Znacznie różni się też od podejścia do zarządzania w krajach zachodnich. Różnice są następujące:

- 1) japoński Kaizen i styl myślenia jest zorientowany na procesy,
- 2) zachodni sposób myślenia jest zorientowany na innowacje i rezultaty.

Zarządzanie zorientowane na procesy jest to styl zarządzania, w którym menedżer musi wspierać i stymulować usprawnianie sposobów wykonywania pracy przez podwładnych. Jest to działanie długookresowe i wymaga zazwyczaj zmiany postaw. Podstawą do oceny pracownika są między innymi:

- dyscyplina,
- zarządzanie czasem,
- rozwój umiejętności,

- uczestnictwo i zaangażowanie,
- morale i komunikacja.

Wg strategii Kaizen kryteria te prowadzą do osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej.

W zarządzaniu zorientowanym na rezultaty kładzie się nacisk na:

- kontrolę,
- efektywność,
- rezultaty,
- nagrody (najczęściej finansowe) lub pozbawienie tych nagród,
- kary.

Kryteria te są łatwe do oceny w krótkim terminie i uwzględniane przede wszystkim w zachodnim stylu zarządzania.

Strategia innowacyjności (styl zachodni) do swojego rozwoju wymaga odpowiednich warunków, takich jak [1]:

- szybko rozwijające się rynki,
- konsumenci zorientowani raczej na ilość, a nie na jakość,
- obfitość tanich zasobów,
- przekonanie, że sukces odniesiony na polu produktów innowacyjnych może zrekompensować słabe wyniki działań tradycyjnych,
- zarząd bardziej ukierunkowany na zwiększenie sprzedaży niż na redukcję kosztów.

Zmiana międzynarodowej sytuacji gospodarczej polegającej na wysokim wzroście kosztów materiałów, energii i siły roboczej, nadmiarze zdolności produkcyjnych, większej konkurencji między firmami na coraz mniejszych i coraz bardziej nasyconych rynkach, zmianie wartości konsumenckich i większym nacisku na jakość, potrzebie szybszego wprowadzania na rynek nowych produktów oraz wprowadzeniu wymogu obniżenia progu rentowności wymaga zastosowania także innych form działania oprócz innowacyjności. Alternatywą jest strategia Kaizen. Dlatego też aby firma mogła przetrwać i się rozwijać niezbędna jest zarówno innowacyjność jak i Kaizen.

Początkiem wprowadzenia strategii Kaizen jest identyfikacja problemów, które występują w każdej firmie a następnie przyjęcie systematycznej i wspólnej strategii do radzenia sobie z takimi problemami. Zadaniem kierownictwa jest poszukiwanie sposobów zadowolenia klienta i zaspokajania ich potrzeb. Kaizen więc jest strategią doskonalenia ukierunkowaną na klienta. Udoskonala się takie dziedziny jak: jakość, koszty, harmonogram dostaw (dostosowanie wielkości produkcji do zapotrzebowania).

2. IDENTYFIKACJA KLIENTÓW UCZESTNICZĄCYCH W PROCESIE KASACJI SAMOCHODÓW

Wg [2] samochód jest eksploatowany dopóki nie zostanie przetworzony i zutylizowany (złomowany), czyli nie ulegnie likwidacji. Eksploatacja dowolnego obiektu technicznego, np. maszyny, pojazdu, budynku, systemu łączności to wszelkie działania człowieka z tymi obiektami od chwili ich wytworzenia do chwili ich kasacji. Zatem samochód jest eksploatowany wtedy, kiedy jest użytkowany (przewozi ludzi lub towary), kiedy jest obsługiwany (naprawiany, myty, zasilany w płyny eksploatacyjne, kiedy są regulowane luzy w poszczególnych połączeniach, wymieniane części i oleje), kiedy oczekuje na

użytkowanie (stoi w garażu, na parkingu) oraz kiedy podlega kasacji (demontaż, recykling, utylizacja) [2].

Kasacja oznacza rozwiązanie, zniesienie, skasowanie, wycofanie z eksploatacji (np. pojazdu, samolotu, likwidowanie starych, zniszczonych urządzeń, maszyn [3]). Można zatem kasację samochodu zaliczyć do ostatniego etapu jego eksploatacji ponieważ eksploatacja – w tym przypadku obsługiwane polega na myciu, demontażu pojazdu na zespoły, podzespoły, części, ocenie diagnostycznej oraz selekcji i przygotowaniu ich do sprzedaży lub dalszego przetwarzania (recykling).

Ze względu na rozbudowany system kasacji samochodów można zidentyfikować w nim różnego typu klientów związanych ze specyficznym charakterem sieci recyklingu.

Przez klienta rozumie się osobę, wydział lub organizację wewnątrz albo na zewnątrz firmy, której dostarcza się towary i/lub usługi [5]. Wyróżnia się klienta wewnętrznego (należącego do firmy) i zewnętrznego (nie należącego do firmy). Klient jest także definiowany jako interesant załatwiający jakieś sprawy w biurze, w urzędzie, korzystający z usług jakiegoś przedsiębiorstwa, zakładu, banku, adwokata, itp., kupujący w jakimś sklepie [3].

W trakcie wycofywania samochodów z eksploatacji występują różnego rodzaju klienci:

- właściciele indywidualni i służby publiczne wycofujący pojazdy z eksploatacji,
- klienci kupujący materiały do dalszej przeróbki oraz części do bezpośredniego użycia i do regeneracji,
- klienci wewnątrzni współpracujący w ramach sieci, czyli np. stacje demontażu, młyny przemysłowe.

Na każdym etapie przepływów materialnych i informacyjnych występują innego typu problemy, które należy rozwiązywać indywidualnie aby maksymalnie zadowolić klienta.

3. MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA KAIZEN W PROCESIE WYCOFYWANIA SAMOCHODÓW Z EKSPLOATACJI

W procesie wycofywania samochodów z eksploatacji wyróżnić można cztery obszary działalności gospodarczej [2]:

1. Regulacje prawne recyklingu złomowanych samochodów.
2. System organizacji recyklingu złomowanych samochodów.
3. Technologie recyklingu elementów i materiałów eksploatacyjnych samochodów.
4. System finansowania recyklingu samochodów.

Mimo, że obszary te tworzą podsystemy systemu związanego z likwidacją (kasacją) samochodów i są ze sobą ściśle powiązane to ze względu na złożoność ich struktur, licznosc elementów, które je tworzą oraz konieczność szczegółowej i gruntownej znajomości problematyki tych podsystemów muszą być analizowane oddzielnie.

Artykuł ten dotyczy obszaru związanego przede wszystkim z systemem organizacji recyklingu złomowanych samochodów ze względu na główną tematykę, czyli procesy logistyczne tu rozpatrywane, chociaż na sprawność tych działań wpływa także technologia, sposób finansowania i regulacje prawne umożliwiające szybką, tanią i skuteczną realizację przepływów materialnych i informacyjnych.

Sprawność procesów logistycznych jest ściśle związana z etapami, które składają się na algorytm technologii recyklingu samochodów. Są to:

- odebranie pojazdu i dokumentacyjne przejęcie samochodu od właściciela przez stację recyklingu,
- mycie samochodu wewnątrz i na zewnątrz,
- sprawdzanie i ocena diagnostyczna stanu technicznego samochodu i jego zespołów,
- zlanie płynów eksploatacyjnych,
- demontaż poszczególnych zespołów, podzespołów i części pojazdu,
- prasowanie karoserii.

W zależności od stanu technicznego pojazdu podejmowane decyzje mogą dotyczyć sprzedaży wymontowanych części i materiałów eksploatacyjnych, ich regeneracji, przetwarzania lub likwidacji.

Procesy logistyczne w obszarze wycofywania pojazdów z eksploatacji są bardzo skomplikowane ze względu na dużą liczbę elementów systemu recyklingu samochodów, takich jak [4]:

- właściciele samochodów,
- wprowadzający pojazd,
- stacje demontażu i punkty zbierania pojazdów,
- strzeżniaki,
- zakłady realizujące recykling materiałowy,
- towarzystwa ubezpieczeniowe,
- instytucje finansowe (Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej NFOŚiGW, Ministerstwo Środowiska MŚ i władze lokalne),
- instytucje kontrolne (Główny i Wojewódzkie Inspektoraty Ochrony Środowiska GIOŚ i WIOS).

Stopień skomplikowania potęgują także bardzo liczne regulacje prawne oraz szczególne właściwości systemu, którymi są [4]:

- znaczne rozdrobnienie zasobów materialnych pochodzących z demontażu pojazdów,
- zanieczyszczenie materiałów uzyskanych z demontażu pojazdów,
- nieregularny charakter zbierania zużytych pojazdów,
- duży udział starych samochodów (import samochodów używanych),
- duża „szara strefa”.

Największy problem stanowi ilość i różnorodność rodzajów materiałów pozyskiwanych w trakcie demontażu pojazdów, ich zanieczyszczenie, losowy charakter zbierania pojazdów przeznaczonych do kasacji a przede wszystkim „szara strefa”, czyli demontaż zużytych pojazdów poza uprawnionymi zakładami (ok. 85% wg raportu NIK [6]).

Ponieważ szybkie, innowacyjne rozwiązania są bardzo kosztowne i trudne do przeprowadzenia w tym obszarze gospodarki kraju, można zatem zaproponować wprowadzenie strategii zarządzania (filozofii) Kaizen, inaczej zwanej także filozofią „małych kroków”. Co prawda wymaga ona więcej czasu na realizację poprawy procesów wycofywania pojazdów z eksploatacji ale skuteczność jej jest pewniejsza i nie jest konieczne inwestowanie dużych środków w finansowanie tych działań, co z racji obecnego kryzysu światowego jest niezmiernie istotne.

Zgodnie z tą strategią zarządzania należy zidentyfikować problemy występujące na każdym etapie wycofywania pojazdu z eksploatacji (w tym wypadku szczególną uwagę

zwrócono na procesy logistyczne) a potem przyjąć odpowiednią metodę ich likwidacji i systematycznie ją realizować.

Wg [1] trzy filary biznesu to: wyposażenie, metody i ludzie. Jakość działania zaczyna się od ludzi. Jeżeli będą oni potrafili zidentyfikować problemy występujące w swoim środowisku pracy to rozwiązując je i wyciągając wnioski można opracować standard, który zapobiegnie powtórzeniu błędu. Jest to nieskończony cykl usprawnień, w którym pracownicy stają się zorientowani na strategię Kaizen. Kontrola jakości danego, nawet najmniejszego procesu zatem zależy od jakości ludzi.

Taka strategia zarządzania powinna być zastosowana nie tylko wewnątrz danej firmy ale także w innych firmach współpracujących w ramach sieci recyklingu, gdzie efektywność każdej z nich ma ogromny wpływ na cały proces recyklingu.

W raporcie Najwyższej Izby Kontroli [6] dotyczącym między innymi funkcjonowania procesów wycofywania samochodów z eksploatacji wyróżniono wiele różnorodnych niedociągnięć mających wpływ na zagospodarowanie tych obiektów. Do problemów logistycznych można zaliczyć:

- wiek samochodów – po drogach naszego kraju poruszają się coraz starsze pojazdy, co powoduje konieczność intensyfikacji działań związanych z ich kasacją,
- demontaż poza uprawnionymi stacjami demontażu („szara strefa”) – wskazano nieskuteczność działań prewencyjnych w tej dziedzinie,
- brak precyzyjnych kryteriów uznania pojazdu za odpad – obecnie decyduje o tym właściciel pojazdu,
- nieefektywny system egzekucji opłat ubezpieczenia OC,
- niedostateczne kontrole rynku pojazdów na obszarze UE.

Szczegółowe informacje na temat wszystkich problemów związanych z kasacją samochodów można znaleźć w raporcie NIK.

Okazuje się, że słabości tego systemu wynikają także z niskiej jakości pracy pracowników i kadry kierowniczej w wielu komórkach (firmach) funkcjonujących w tym systemie (np. nieewidencjonowanie na bieżąco odpadów, nieznakowanie pojemników na odpady lub brak takich pojemników, nieselektywne składowanie odpadów, itd.). Nie są to zatem problemy bardzo trudne do rozwiązania, wymagają one jednak dobrej organizacji pracy, ciągłego podnoszenia jej jakości i dużej dyscypliny w skutecznej realizacji zadań, dlatego też strategia zarządzania Kaizen mogłaby zostać tu z powodzeniem zastosowana, nie zwiększając lecz często nawet obniżając koszty działania firmy.

4. WNIOSKI

Obecnie wszystkie firmy chcąc skutecznie i efektywnie funkcjonować na rynku muszą poszukiwać obszarów, w których możliwa byłaby obniżka kosztów związanych z ich prowadzeniem. Jednym z tych obszarów jest sfera prawidłowej organizacji i zarządzania procesami przepływów materialnych i informacyjnych. Dotyczy to także ostatniego etapu cyklu życia samochodu, czyli procesu wycofywania z eksploatacji.

Japońska strategia zarządzania Kaizen, której podstawą jest pięć działań Metody 5S wykorzystywanych w kompleksowym zarządzaniu jakością TQM (Total Quality Management) czyli selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność i samodyscyplina mogłaby być skutecznym narzędziem w likwidowaniu niepożądanych i nieskutecznych działań logistycznych (działań innego rodzaju także) w poprawie dyscypliny pracy, jej

wyższej jakości i wydajności. Identyfikacja zaś problemów, z którymi borykają się firmy współpracujące w ramach sieci recyklingu umożliwiłaby podjęcie skutecznej walki z nimi i w efekcie bardziej konkurencyjne funkcjonowanie tych firm na rynku w stosunku do słabego punktu polskiej gospodarki, tzw. „szarej strefy” w obszarze wycofywania samochodów z eksploatacji.

5. BIBLIOGRAFIA

- [1] Masaki Imai: *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Kaizen Institute Polska. Drukarnia Wydawnicza im. W.L. Anczyca. Kraków 2007
- [2] Hebda M.: *Eksploatacja samochodów*. Wyd. ITE, Radom 2005
- [3] Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1978
- [4] Osiński J., Żach P.: *Wybrane zagadnienia recyklingu samochodów*. WKiŁ, Warszawa 2009
- [5] Definicja klienta. *Słownik terminologii logistycznej*. www.logistyka.net.pl
- [6] Informacja o wynikach kontroli działania służb publicznych w zakresie recyklingu sprzętu technicznego. Najwyższa Izba Kontroli. Delegatura w Warszawie. Warszawa, marzec 2009 r.