

ZIMON Dominik¹

Jakość a budowa sprawnego łańcucha dostaw

WSTĘP

Efektywność łańcucha dostaw rozumiana jest, jako jego zdolność do osiągnięcia założonych celów i efektów przy możliwie najniższych nakładach koniecznych do ich realizacji. Zdaniem H. Lee [8, s. 99] najlepsze łańcuchy dostaw cechują się nie tylko dużą szybkością, ale i niskimi kosztami. Dodatkowo elastycznie reagują na zmiany popytu i podaży. Potrafią się łatwo adaptować do trudnych zmian w strukturach rynku oraz uwzględniają interesy wszystkich podmiotów wchodzących w ich skład. Z kolei zdaniem M. Ciesielskiego [4, s. 15] idealny łańcuch dostaw powinien umożliwiać odsunięcie w czasie decyzji o produkcji i dostawach podejmowanych na podstawie informacji o popycie, oferować klientom dużą różnorodność produktów i usług oraz minimalizować czas dostawy, zapasy i koszty. Sprawność łańcucha dostaw rozumiana jest natomiast jako jego zdolność do realizacji podstawowych zadań logistycznych oraz nastawienie na minimalizację kosztów oraz jego optymalizację.

Ważną cechą efektywnego i sprawnego łańcucha dostaw jest również zgodność celów oraz współpraca i kooperacja wszystkich jego ogniw. Organizacje dążące do realizacji własnych celów i strategii w ramach łańcucha dostaw nie wnoszą wartości dodanej dla pozostałych ogniw łańcucha. Zdaniem J. Bendkowskiego i M. Kramarz [1, s. 435] sprawność łańcucha dostaw należy definiować, jako jego zdolność do realizacji przyjętych zadań logistycznych poprzez optymalizację trzech składowych: jakości, czasu oraz logistycznej obsługi klienta. Doskonalenie wyodrębnionych części spawanego łańcucha dostaw powinno być wspomagane nowoczesnymi koncepcjami zarządzania. Celem publikacji jest ukazanie w jaki sposób implementacja systemów, oraz koncepcji zarządzania jakością może wspierać budowę sprawnego łańcucha dostaw.

1. JAKOŚĆ I OBSŁUGA KLIENTA JAKO DETERMINANTY SPRAWNEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW

Jakość w logistyce definiuje się, jako zdolność organizacji do spełniania wymagań i oczekiwań klienta w odniesieniu do [8, s. 25]:

- a) dogodności uzyskania wszelkich informacji oraz składania zamówień,
- b) terminowości i niezawodności dostaw,
- c) możliwie bezbłędnej realizacji zamówień,
- d) terminowej i wrażliwej na potrzeby klienta formy obsługi posprzedażnej.

Z kolei jakość w zarządzaniu łańcuchem dostaw należy rozumieć jako orientację wszystkich jego ogniw na spełnienie wymagań klienta. Przyjmując orientację na klienta jako punkt wyjścia do tworzenia optymalnego poziomu jakości w ramach łańcucha dostaw należy dążyć do tego, aby na wejściu do łańcucha znajdowały się wymagania i potrzeby klientów, a na wyjściu zakładany poziom ich zadowolenia. Uwzględniając priorytety klientów przedsiębiorstwa powinny opracować mapę wartości wyrobów. Podstawą budowy mapy są procesy i działania wszystkich przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw począwszy od źródeł wydobywania na finalnych odbiorcach kończąc [10, s. 46]. Działanie te są zbieżne z wymaganiami normy ISO 9001, która bazuje na cyklu ciągłego doskonalenia podporządkowanego oczekiwaniom klientów. Implementacja wymagań znormalizowanych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach tworzących łańcuch dostaw, może znacząco wpłynąć na doskonalenie wewnętrznych procesów, integrację ogniw łańcucha oraz

¹ Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, , 35-959 Rzeszów, al. Powstańców Warszawy 10. Tel: 17 8651073 zdomin@prz.edu.pl.

wypracowanie standardów pozwalających na wytwarzanie wyrobów czy świadczenie usług na powtarzalnym poziomie w pełni uwzględniającym wymagania klientów. Implementacja wymagań normy ISO 9001 w wielu obszarach może wspierać budowę sprawnego łańcucha dostaw poprzez [13, s. 158]:

- a) opracowanie i wdrożenie skutecznych metod komunikacji z klientem,
- b) włączenie klientów w proces projektowania produktów,
- c) koordynację działań realizowanych w łańcuchu dostaw i dopasowanie ich do wymagań klienta,
- d) zagwarantowanie optymalnego poziomu obsługi klienta,
- e) wybór odpowiednich dostawców,
- f) ustalenie odpowiednich metod kontroli jakości,
- g) nawiązywanie partnerskich relacji z uczestnikami łańcucha dostaw,
- h) uwypuklenie znaczenia czynnika ludzkiego w realizacji działań projakościowych,
- i) budowę skutecznego systemu zarządzania łańcuchem dostaw,
- j) wypracowanie celów, misji oraz wizji akceptowanych przez wszystkie ogniwa łańcucha,
- k) wzrost świadomości projakościowej kadry zarządzającej.

Nadrzędnym celem systemów logistycznych jest intensyfikacja zadowolenia nabywców poprzez wybór odpowiedniej formy obsługi klienta. Truizmem jest stwierdzenie, że poziom satysfakcji klienta uzależniony jest od stopnia uwzględnienia jego potrzeb w procesie projektowania produktu oraz realizacji usług logistycznych [11, s. 1078]. Problematyka wyboru optymalnej formy obsługi klienta stanowi obszar wspólnych zainteresowań zarządzania jakością oraz logistyką. Z punktu widzenia logistyki obsługa klienta to zdolność organizacji tworzących łańcuch dostaw do zaspokojenia wymagań klienta głównie odnośnie czasu, miejsca, kompletności oraz elastyczności dostarczanych wyrobów przy użyciu wszelkich możliwych działań logistycznych. W zarządzaniu jakością obsługą klienta definiuje się jako zdolność organizacji do zidentyfikowania wszelkich wymagań klientów oraz podporządkowania realizowanych procesów wymogom klienta. Wspólny cel tych dwóch dziedzin nauki pozwala twierdzić, że połączenie koncepcji logistycznych i jakościowych w znacznym stopniu usprawni logistyczną obsługę klienta w ramach łańcucha dostaw.

Podkreślić należy, że cała idea łańcucha dostaw podporządkowana jest klientom. Zdaniem A. Szymonika [9, s. 193] łańcuch dostaw jest szybkim i elastycznym systemem powiązaniem i kierowanym przez mechanizm wyboru klientów, którego celem jest osiągnięcie najwyższego poziomu ich zadowolenia i zysków przedsiębiorstw tworzących łańcuch. Dodatkowo łańcuch dostaw należy postrzegać jako sieć partnerów [6, s. 273], którzy widzą wspólny interes w zgodnej współpracy skoncentrowanej na sprawnym zaspokajaniu potrzeb docelowej grupy klientów. Idea stawiania na pierwszym miejscu wymogów klienta oraz zacieśniania współpracy w ramach łańcucha dostaw bliska jest nowoczesnym koncepcjom zarządzania jakością. Jedną z nich jest kompleksowe zarządzania jakością TQM (Total Quality Management). Zdaniem P. Blaika [2, s. 321] koncepcja logistyki, u której podstaw znajduje się podejście systemowe oraz orientacja przepływowa i przekrojowa, stanowi główną przesłankę i płaszczyznę stosowania koncepcji kompleksowego zarządzania jakością. Punktem ciężkości logistycznych programów jakości są funkcje, które znajdują się w miejscach styków z klientami, a zatem podlegają bezpośredniej ocenie przez klientów. Podstawowymi elementami tych programów, a zarazem wytycznymi filozofii TQM są orientacja na klienta, zaangażowanie pracowników oraz doskonalenie wewnętrznych procesów i podejmowanie działań projakościowych obejmujących wszystkie ogniwa łańcucha dostaw. Podkreślić należy również, że łańcuchy dostaw działające w myśl zasad filozofii TQM zazwyczaj mają ugruntowaną pozycję oraz cieszą się społecznym uznaniem. Wdrażanie zasad kompleksowego zarządzania jakością poza znaczącym wzrostem poziomu logistycznej obsługi klienta, pozytywnie wpływa na sprawność łańcucha dostaw poprzez [12, s. 223]:

- a) znaczący wzrost jakości oferowanych usług i wyrobów,
- b) minimalizację strat przy jednoczesnym wzroście skuteczności realizowanych procesów,
- c) korzystanie z nowoczesnych instrumentów zarządzania jakością,
- d) integrację działań poszczególnych ogniw łańcucha dostaw,

- e) poprawę pozycji konkurencyjnej,
- f) wzrost zaangażowania pracowników.

2. SKRACANIE CZASU W MYŚL WYTYCZNYCH QR

Odkąd czas zaczął być traktowany jako jeden z głównych czynników przewagi konkurencyjnej, tendencja do skracania czasu realizacji usług logistycznych jest mocno zauważana w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Aktualnie jedną z ważniejszych ról logistyki jest dostosowanie łańcuchów dostaw do potrzeb systemów „szybkiego reagowania” (QR - Quick Response). Skracanie czasu realizacji zamówienia umożliwia zmniejszanie poziomu zapasów i kosztów składowania oraz przyczyni się do zwiększenia wartości dodanej tworzonej w łańcuchu dostaw [5, s. 41].

Istota QR polega na partnerstwie, w którym dostawcy i odbiorcy podejmują wzajemne zobowiązania, dostawcy w kwestii czasu realizacji zamówienia i ogólnie poziomu obsługi klienta, stosowania określonych instrumentów zarządzania zapasami, a odbiorcy przede wszystkim w zakresie dostarczania niezbędnych informacji [3, s. 43]. Koncepcja szybkiej reakcji bazuje na [4, s. 48]:

- a) krótszych „zagęszczonych” horyzontach czasowych,
- b) dostępnych w czasie informacji o zapasach,
- c) zintegrowaniu łańcuchów logistycznych,
- d) sprawnym transporcie i dystrybucji,
- e) ścisłym skoordynowaniu harmonogramów produkcji z bieżącymi zamówieniami klientów,
- f) filozofii kompleksowego zarządzania jakością (TQM).

WNIOSKI

Ze względu na wspólne priorytety jakie mają koncepcje zarządzania jakością i logistyką, powinno się dążyć do ich łączenia i na tej podstawie budowania sprawnego łańcucha dostaw. Zaprezentowane w publikacji koncepcje są tylko niewielką częścią wachlarza dostępnych i możliwych do zastosowania instrumentów, metod czy systemów zarządzania jakością. Skuteczność funkcjonowania łańcuchów dostaw można z powodzeniem wspierać implementacją wytycznych:

- a) Kaizen: metoda ciągłego usprawniania i doskonalenia przy wykorzystaniu posiadanych zasobów,
- b) Lean Management: koncepcja powstała na bazie filozofii Just in Time oraz TQM, której założeniem jest wkomponowanie jakości w procesy produkcyjne z jednoczesnym ukierunkowaniem na minimalizację kosztów.
- c) KANBAN: metoda wykorzystywana do synchronizacji procesów produkcji w ramach przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw,
- d) ISO 10001: kodeksy postępowania w organizacji,
- e) ISO 22000: standard nastawiony na harmonizację działań w ramach łańcucha żywnościowego,
- f) ISO 9004: norma zawierająca zbiór wytycznych ukierunkowujących przedsiębiorstwa na osiągnięcie trwałego sukcesu,
- g) 5S: to zbiór zasad ukierunkowanych na optymalizację stanowisk roboczych,
- h) Lean Six Sigma: metoda bazująca na minimalizacji niezgodności i redukcji kosztów.

Streszczenie

Sprawność łańcucha dostaw należy definiować, jako jego zdolność do realizacji przyjętych zadań logistycznych poprzez optymalizację trzech składowych: jakości, czasu oraz logistycznej obsługi klienta. Ze względu na wspólne priorytety jakie mają koncepcje zarządzania jakością i logistyką, powinno się dążyć do ich łączenia i na tej podstawie budowania sprawnego łańcucha dostaw. Celem publikacji jest ukazanie w jaki sposób implementacja systemów, oraz koncepcji zarządzania jakością może wspierać budowę sprawnego łańcucha dostaw. W artykule przybliżono takie koncepcje jak Quick Response, Total Quality Management oraz system zarządzania jakością według normy ISO 9001. Zaprezentowane w publikacji koncepcje są tylko niewielką częścią wachlarza dostępnych i możliwych do zastosowania instrumentów, metod czy systemów zarządzania jakością.

The quality and construction of an efficient supply chain

Abstract

The efficiency of the supply chain can be defined as its ability to implement the adopted logistical tasks by optimizing three components: quality, time, and logistical support. Due to the common priorities which have concepts of quality management and logistics, should strive to combine them and on this basis to build an efficient supply chain. The purpose of the publication is to show how the implementation of systems, and the concept of quality management can support the development of an efficient supply chain. The article brought closer to concepts such as Quick Response, Total Quality Management and Quality Management System according to ISO 9001. Concepts presented in this publication are only a small part of the range of available and possible to implement the instruments and methods of quality management systems.

BIBLIOGRAFIA

1. Bendkowski J., Kramarz M., Logistyka stosowana. Metody, techniki, analizy cz. II. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
2. Blaik P., Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. PWE, Warszawa 2010.
3. Ciesielski M., Długosz J., Strategie łańcuchów dostaw. PWE, Warszawa 2010.
4. Ciesielski M., Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw. PWE, Warszawa 2009.
5. Coyle J., Bardi E., Langley C., Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2010.
6. Harrison A., Hoek R., Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010.
7. Lee H., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice 2007.
8. Łunarski J., Zarządzanie jakością w logistyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
9. Szymonik A., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Difin, Warszawa 2010.
10. Szymshal J., Gajdzik B., Piątkowski J., Logistyka w przedsiębiorstwie. Wybrane metody jakościowe i ilościowe w sektorze hutniczym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
11. Zimon D., Gawron-Zimon Ł., Wykorzystanie metody QFD do doskonalenia logistycznej obsługi klienta [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014.
12. Zimon D., Logistyka a koncepcje i systemy zarządzania jakością. Logistyka 2013, nr 5.
13. Zimon D., System zarządzania jakością jako element doskonalący procesy logistyczne [w:] Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej tom 2. Wydawnictwo AGH, Kraków 2013.