

ZIMON Dominik<sup>1</sup>

## Implementacja wytycznych normy ISO 9001 drogą do usprawnienia podsystemów logistycznych

### WSTĘP

Stosunkowo duży wachlarz udogodnień i profitów wynikający z implementacji wymagań standardów zarządzania jakością sprawia, że systemowe zarządzanie jakością staje się coraz bardziej popularne wśród przedsiębiorstw reprezentujących różne branże i odmienne profile działalności. Organizacje funkcjonujące w szeroko pojętej branży logistycznej nie są tu wyjątkiem. Warto podkreślić, że wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach prowadzących działalność logistyczną jest jak najbardziej uzasadnione ponieważ naczelne zadania logistyki oraz zarządzania jakością są zbieżne. Podstawowym celem zarządzania logistyką i jakością jest bowiem świadczenie usług oraz wytwarzanie produktów w pełni uwzględniających wymagania klientów. Ponadto wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie powinny być temu celowi w pełni podporządkowane.

Wdrażając wymagania standardów zarządzania jakością należy wziąć pod uwagę fakt, że każda branża czy przedsiębiorstwo posiada swoją specyfikę, której ujęcie jest kluczową kwestią decydującą o prawidłowym opracowaniu dokumentacji systemowej determinującej skuteczność i efektywność wdrażanego systemu.

Celem niniejszej publikacji jest zaakcentowanie i uwypuklenie obszarów logistycznych, które można udoskonalać poprzez wdrażanie wytycznych znormalizowanych systemów zarządzania jakością.

### 1. WADY I ZALETY ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Kierownictwo organizacji decydując się na wdrożenie wymagań systemu zarządzania jakością musi wiedzieć, że proces ten jest długotrwały, skomplikowany i generuje znaczne koszty. W związku z powyższym podjęcie ostatecznej decyzji powinno być poprzedzone szczegółową analizą opłacalności tej inwestycji, w której należy uwzględnić zarówno pozytywne jak i negatywne strony implementacji wymagań systemowych.

Do pozytywnych stron implementacji systemu zarządzania jakością w organizacjach można zaliczyć [6, s. 33 – 34]:

- a) pełniejsze ukierunkowanie się na potrzeby klientów,
- b) większe zaangażowanie pracowników w podnoszenie jakości swoich działań na wszystkich poziomach organizacji,
- c) uporządkowanie podstawowych obszarów logistycznych, takich jak planowanie, produkcja, zakupy, dystrybucja, sprzedaż itd.,
- d) usprawnienie systemu decyzyjnego oraz przepływu informacji,
- e) skrócenie przebiegu procesów,
- f) zapewnienie stabilnych, powtarzalnych wyrobów i usług, co zmniejsza potencjalną liczbę reklamacji i skarg klientów, a tym samym zwiększa wiarygodność organizacji,
- g) zwiększenie wydajności pracy,
- h) przejrzysty podział uprawnień i odpowiedzialności, co eliminuje możliwość dublowania działań oraz redukuje groźbę konfliktów pomiędzy komórkami organizacyjnymi i pracownikami,
- i) kształtowanie projakościowej kultury organizacji oraz właściwej komunikacji wewnętrznej.
- j) poprawę wizerunku organizacji,

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

- k) wzrost wrażliwości organizacji na zachowania klientów i konkurentów,
- l) łatwiejszy dostęp do rynków międzynarodowych,
- m) zwiększenie zaufania jednostek zewnętrznych do organizacji.

Szczegółowe opisy pozytywnych stron implementacji znormalizowanych systemów zarządzania jakością niewątpliwie dominują w fachowej literaturze, dokonując jednak ich pełnej charakterystyki nie można pominąć wad i niedociągnięć, których nie są one pozbawione. Do najpoważniejszych mankamentów znormalizowanych systemów zarządzania jakością zalicza się [12, s. 72-73]:

- a) wysokie koszty wdrożenia, certyfikacji i utrzymania systemu,
- b) możliwość wystąpienia nadmiernej biurokracji,
- c) destabilizację dotychczasowego systemu zarządzania,
- d) formalizację czynności i działań,
- e) marginalizację funkcji innych działów w organizacji,
- f) pracochłonność i czasochłonność,
- g) zbyt uniwersalny charakter,
- h) spowalnianie rozwoju organizacji,
- i) przedłożenie wymagań systemów nad wymagania klientów.

Analizując powyższe zestawienie można zauważyć, że znormalizowane systemy zarządzania jakością mogą wnieść do przedsiębiorstwa relatywnie dużo efektywnych i skutecznych rozwiązań. Niestety wystąpienie pozytywnych stron systemu jest bardzo mocno uzależnione od prawidłowego przebiegu procesu opracowywania, implementacji oraz utrzymywania i doskonalenia systemu. Błędy, niedokładności, pośpiech i brak wiedzy na etapie wdrażania systemu, prowadzą do sytuacji, w której świeżo wdrożony system nie oferuje żadnych korzyści, a generuje koszty i absorbuje pracowników działaniami nieprzynoszącymi korzyści. Kluczem do sukcesu jest, więc odpowiednie zaplanowanie procesu wdrożeniowego w pełni uwzględniającego specyfikę organizacji oraz branży. Prawidłowo opracowany proces projektowania i wprowadzania systemu zarządzania jakością w organizacji powinien obejmować trzy następujące fazy:

1. Fazę projektowania: w której punktem wyjścia jest opracowanie polityki jakości, mapy procesów, wymaganej dokumentacji systemowej oraz przyjęcie harmonogramu wdrożeniowego.
2. Fazę wdrażania: w której poprzez szkolenia, audyty, działania korygujące oraz czynności kierownicze dokonuje się implementacji wymagań zawartych w dokumentacji do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk roboczych.
3. Fazę utrzymywania i doskonalenia: jej podstawowym celem jest monitorowanie funkcjonowania systemu oraz podejmowanie działań prowadzących do minimalizacji i upraszczania procedur systemowych i procesów oraz ich doskonalenia.

## 2. ISO 9001 A DOSKONALENIE PODSYSTEMÓW LOGISTYCZNYCH

W Polsce wciąż najczęściej wdrażanym standardem jest system zarządzania jakością według normy ISO 9001. Swoją znaczną popularność system ten zawdzięcza uniwersalnemu charakterowi dzięki któremu jego wymagania mogą być implementowane w każdego typu organizacji, ponadto jego prawidłowe wdrożenie wspiera właściwie wszystkie kluczowe procesy w przedsiębiorstwie.

Zdaniem M. Urbaniaka [11, s. 7] założenia normy ISO 9001 kładą nacisk na zdefiniowanie przez organizację ściśle określonych kryteriów dotyczących realizacji procesów operacyjnych (związanych między innymi z transportem i magazynowaniem towarów), poprzez instrukcje stanowiskowe, programy szkoleń pracowników, zapewnienie kluczowych zasobów, a także określenie metod monitorowania i pomiaru. Autor podkreśla również, że spełnienie tych założeń jest warunkiem wstępnym przy wyborze operatorów logistycznych przez międzynarodowe koncerny produkcyjne, jak i sieci handlowe.

W związku z powyższym w dalszej części pracy zostanie omówiony wpływ implementacji wymagań właśnie tej normy na doskonalenie podstawowych podsystemów logistycznych.

### a. ISO a podsystem zaopatrzenia

Koncepcje systemów zarządzania jakością zakładają osiągnięcie optymalnego poziomu jakości wyrobów. Wobec tego producenci i kooperujące z nimi przedsiębiorstwa tworzą łańcuch dostaw bazujący na zapewnieniu, że produkt będzie spełniał przyjęte standardy w zakresie jakości. Pierwszym etapem mającym niebagatelny wpływ na jakość wyrobu gotowego jest proces zaopatrzenia, dlatego producenci powinni dokonywać wyboru i oceny dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu w pełni zgodnego z ich oczekiwaniami. W tym celu przyjmują oni kryteria wyboru, oceny i selekcji poszczególnych dostawców [3, s. 20].

Wybór dostawcy powinien być poprzedzony następującymi działaniami:

- a) szczegółowym sprecyzowaniem potrzeb przedsiębiorstwa,
- b) prowadzeniem badań nad potrzebami i satysfakcją klienta, następnie włączeniem ich wyników w proces doskonalenia produktu,
- c) opracowaniem listy dostępnych dostawców.

Kolejnym krokiem jest ocena i wybór konkretnych źródeł zaopatrzenia. Na tym etapie przedsiębiorstwa mogą posłużyć się wieloma narzędziami o różnym stopniu złożoności. Pamiętać jednak należy o tym, aby odpowiednio dobrać kryteria oceny dostawców (nie bazować tylko i wyłącznie na cenie) oraz za kryterium nadrzędne uznać umiejętność wkomponowania się potencjalnych dostawców w strategię realizowaną przez przedsiębiorstwo. Przestrzeganie tych reguł pozwoli utrzymywać długotrwałe stosunki z dostawcami, które uznawane są za podstawę integracji działań w ramach łańcucha dostaw.

Kolejnym ważną kwestią w procesie zaopatrzenia, której nie mogą pominąć przedsiębiorstwa stosujące się do wymagań normy ISO 9001 jest przyjęcie formy i zakresu kontroli nad zakupionymi środkami rzeczowymi. Jest to kwestia priorytetowa gdyż jakość nabywanych komponentów w znaczącym stopniu rzutuje na jakość końcową wyrobu gotowego oraz płynność realizacji procesów produkcyjnych. Ustalając zakres formy i kontroli nad dostawcami należy mieć na względzie [13, s. 156]:

- a) stopień wpływu nabywanych półproduktów na jakość wyrobu końcowego,
- b) przebieg dotychczasowej współpracy,
- c) rodzaj systemów zarządzania jakością wdrożonych przez dostawców,
- d) kwalifikacje i doświadczenie pracowników zatrudnionych u dostawcy,
- e) opinie jaką cieszą się w branży dostawcy,
- f) stopień integracji dostawcy i odbiorcy w ramach łańcucha dostaw.

Podkreślić należy, że wybór, ocena i kontrola dostawców są ważnymi lecz tylko fragmentarycznymi elementami całokształtu współpracy z dostawcami. Przedsiębiorstwo produkcyjne powinno wychodzić poza sztywne ramy i dążyć do wypracowania długotrwałych, partnerskich i obustronnie korzystnych relacji z dostawcami (co jest jedną z naczelných zasad na których bazują systemy zarządzania jakością) opartych na transferze technologii oraz wymianie wiedzy i doświadczeń. W myśl zasady: „doskonaląc partnerów doskonalimy cały łańcuch dostaw”.

### b. ISO a podsystem produkcji i dystrybucji

Kluczową rolę w wypracowaniu optymalnego poziomu jakości wyrobów odgrywają przedsiębiorstwa produkcyjne, które ponoszą odpowiedzialność za proces projektowania i produkcji wyrobów satysfakcjonujących klienta oraz spełniających wymagania obowiązujących przepisów prawnych. Przedsiębiorstwa te kształtują jakość towarów na etapie: prac projektowych i zakupu niezbędnych komponentów, procesów produkcyjnych oraz dystrybucji i obsługi posprzedażnej, czyli obejmuje wszystkie fazy przepływu środków rzeczowych w ramach łańcucha dostaw.

Definiując logistykę produkcji można uznać, że jest to podsystem logistyki, który poprzez badania, właściwą politykę, realizację funkcji logistycznych, formułowane zasady, instrumenty realizacji, regulacji oraz właściwe logistyczne rozwiązania systemowe zapewnia racjonalną produkcję [10, s. 114]. Natomiast głównym zadaniem podsystemu dystrybucji jest wypracowanie efektywnej i skutecznej strategii zarządzania kanałami dystrybucji oraz usprawnianie wszystkich faz logistycznej obsługi klienta.

Implementacja znormalizowanego systemu zarządzania jakością może z powodzeniem wspierać i ułatwiać realizację założeń zaakcentowanych w powyższych definicjach ponieważ norma ISO 9001 w swych postanowieniach obliguje zarząd organizacji do prowadzenia nadzoru nad produkcją, walidowania procesów produkcji, dbania o identyfikację wyrobu, postępowania w odpowiedni sposób z własnością klienta oraz zabezpieczania wyrobu w procesach dystrybucji.

Nadzór nad procesem produkcji sprowadza się do [1, s. 86]:

- a) zapewnienia powtarzalności poprzez opracowanie udokumentowanych procedur postępowania,
- b) sprawowania kontroli nad całym procesem produkcji oraz jego poszczególnymi etapami,
- c) prowadzenia pomiarów np. punktów krytycznych tj. tych etapów całego procesu, które w opinii specjalistów mają największy wpływ na ostateczną jakość produktu.

Procesy produkcyjne powinny być prowadzone w warunkach nadzorowanych, z wykorzystaniem właściwego wyposażenia, metod postępowania oraz kontroli wymaganych właściwości wyrobu. Ponadto w trakcie produkcji należy dążyć do pełnej identyfikowalności wyrobu oraz jego komponentów, identyfikować status wyrobu oraz prowadzić odpowiednią dokumentację [7, s. 271].

Znormalizowany system zarządzania jakością wymusza na organizacji również prowadzenia walidacji procesów, których wyników nie można zweryfikować przez monitorowanie lub pomiary. Walidacja prowadzona jest w celu zademonstrowania zdolności do osiągnięcia zaplanowanych wyników [Sikora, s. 94].

Z kolei celem procesu identyfikowalności jest możliwość, prześledzenia historii wytwarzania wyrobu. Działania te pozwalają w razie ewentualnego wystąpienia niezgodności sprawnie identyfikować i korygować błędy oraz docierać do sedna problemu.

Usprawnienie procesów dystrybucji również jest domeną normy ISO 9001. W swych postanowieniach wymaga ona bowiem wdrożenia procedur zapewniających bezpieczny sposób dostarczenia wyrobu gotowego do klienta. Szczególny nacisk kładąc na zabezpieczenie oraz odpowiednie opakowanie i oznakowanie produktu usprawniające jego przepływ w kanale dystrybucji oraz chroniące go przed utratą pierwotnych właściwości.

Na zakończenie warto zasygnalizować, że norma ISO 9001 w zasadzie nie zawiera wymagań szczegółowych określających sposób postępowania i prowadzenia poszczególnych procesów związanych z realizacją produktu. Wymienione wyżej wymagania tworzą jedynie ramy funkcjonowania tych procesów, pozwalając przedsiębiorstwom na swobodny wybór rozwiązań szczegółowych [5, s. 158] w pełni uwzględniających ich potrzeby oraz specyfikę.

## WNIOSKI

W ramach podsumowania warto podkreślić, że implementacja systemu zarządzania jakością w organizacjach jest znacznym wyzwaniem organizacyjnym, obejmującym tak złożone kwestie jak [4, s. 200]:

- a) włączenie systemu zarządzania jakością w strukturę organizacji,
- b) opracowanie przepływów informacji w ramach jednostek i procesów oraz pomiędzy nimi,
- c) pozyskanie odpowiednich zasobów (ludzkich, infrastruktury, środowiska pracy) niezbędnych do zaspokojenia wymagań klienta.

Podjęte wysiłki powinny jednak zaprocentować gdyż organizacje stosujące się do wymagań normy ISO 9001 otrzymują kompleksowy system zapewniający optymalne standardy jakościowe produktu oraz wzrost jakości świadczonych usług logistycznych w ramach łańcucha dostaw. W podobnym tonie wypowiada się M. Ciesielski [2, s. 31], który uznaje że wdrażanie wymagań norm ISO pozwala stworzyć jednolitą, zobiektywizowaną bazę jakościową, stanowiącą podstawę efektywnych rozwiązań logistycznych w całym łańcuchu dostaw.

Warto również podkreślić, że dbałość o jakość z punktu widzenia logistyki ocenia się przez pryzmat zaspokajania szeroko rozumianych wymagań klienta. Podejście to jest spójne z wytycznymi nowoczesnych systemów zarządzania jakością, które stawiają dobro klienta w centrum zainteresowania organizacji. Wobec tego zarządzanie jakością i logistyką znakomicie się wspiera i uzupełnia oraz tworzy podstawy do wypracowania coraz skuteczniejszych i efektywniejszych form obsługi klienta.



Reasumując zdaniem autora należy zdecydowanie twierdząco odpowiedzieć na pytanie o zasadność implementacji znormalizowanego systemu zarządzania jakością w organizacjach logistycznych. Jednak należy pamiętać, że jeżeli w organizacji występują mankamenty zarządzania ogólnego, to wynikiem wdrożenia może być wadliwość systemu nie tylko uniemożliwiająca jego certyfikację, ale również utrudniająca zarządzanie organizacją. W związku z tym zalecane jest wcześniejsze uporządkowanie poszczególnych sfer zarządzania, szczególnie w obszarze kluczowych dla danego przedsiębiorstwa podsystemów logistycznych [8, s. 155].

### Streszczenie

*Stosunkowo duży wachlarz udogodnień i profitów wynikający z implementacji wymagań znormalizowanych systemów zarządzania jakością sprawia, że systemowe zarządzanie jakością staje się coraz bardziej popularne wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność logistyczną. Wdrażając wymagania systemów zarządzania jakością należy wziąć pod uwagę fakt, że każda branża czy przedsiębiorstwo posiada swoją specyfikę, której ujęcie jest kluczową kwestią decydującą o prawidłowym opracowaniu dokumentacji systemowej determinującej skuteczność i efektywność wdrażanego systemu. Celem niniejszej publikacji jest zaakcentowanie i uwypuklenie obszarów logistycznych, które można udoskonalać poprzez wdrażanie wytycznych znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Szczególny nacisk położono w niej na scharakteryzowanie wymagań systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w kontekście doskonalenia podsystemów zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji.*

## Implementation of the guidelines of ISO 9001 as a way to improve logistics subsystems

### Abstract

*The relatively large range of facilities and profits resulting from the implementation of the requirements of standardized quality management systems makes quality management system becoming more popular among enterprises active in logistics. When implementing the requirements of quality management systems it should be taken into account the fact that each industry or company has its own characteristics, the recognition is a key issue crucial for the correct development of system documentation that determines the effectiveness and efficiency of the implemented system. The purpose of this publication is emphasizing and highlighting the areas of logistics, which can improve through the implementation of the guidelines standardized quality management systems. Particular emphasis is placed on it to characterize the requirements of the quality management system according to ISO 9001 in the context of improving the supply of subsystems, production and distribution.*

### BIBLIOGRAFIA

1. Bugdol M., Jedynek P., Współczesne systemy zarządzania, Helion, Gliwice 2012.
2. Ciesielski M., Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw, PWE, Warszawa 2009.
3. Gajdzik B., Troska o jakość w łańcuchu dostaw, Problemy Jakości, nr 5, 2013.
4. Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
5. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2007.
6. Kowalczyk J., Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością, CeDeWu, Warszawa 2005.
7. Łunarski J., Zarządzanie jakością. Standardy i zasady, WNT, Warszawa 2008.
8. Łunarski J., Zintegrowane systemy zarządzania. Wspomaganie zarządzania systemami standardowymi, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011.
9. Sikora T., Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
10. Szymonik A., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw część 1, Difin, Warszawa 2010.
11. Urbaniak M., Standardy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem żywności w działaniach operatorów logistycznych, Problemy Jakości, nr 5, 2013.
12. Zimon D., Badanie przyczyn braku wdrożenia w przedsiębiorstwach systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, nr. 2, 2011.
13. Zimon D., System zarządzania jakością jako element doskonalący procesy logistyczne [w:] Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej tom 2, Wydawnictwo AGH, Kraków 2013.