

dr inż. Danuta Janczewska
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MŚP

Streszczenie: Tematyka zarządzania procesami logistycznymi oraz ich jakością w przedsiębiorstwach z sektora MŚP jest rzadko podejmowana w literaturze przedmiotu. Identyfikacja procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MŚP prowadzi do wskazania istotnych różnic w tym obszarze w stosunku do przedsiębiorstw dużych. Badania własne przedsiębiorstw MŚP w branży cukierniczej pozwoliły na wskazanie czynników charakteryzujących jakość procesów logistycznych oraz wpływających na ich doskonalenie. Przesłanką do podjęcia tematu były wieloletnie doświadczenia zawodowe w obszarze zarządzania w przedsiębiorstwach cukierniczych polskich i zagranicznych w sektorze MŚP, w tym we wdrażaniu systemów jakości HACCP i ISO. Zarządzanie systemami jakości procesów logistycznych może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa MŚP.

Słowa kluczowe: MŚP, procesy logistyczne, zarządzanie jakością

Wstęp

Sektor MŚP w Polsce obejmuje znaczącą większość przedsiębiorstw uczestniczących w wytwarzaniu dochodu narodowego. Rozwój sektora MŚP nastąpił wraz z początkiem okresu transformacji systemowej, co przejawia się zarówno w kategoriach ilościowych, jak i w zmianach struktury sektora. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP znajdują się w centrum uwagi zarówno ośrodków naukowych, jak i organizacji gospodarczych. Unia Europejska akcentuje istotne znaczenie sektora MŚP dla gospodarki poszczególnych krajów, jak również dla całej Unii. Dowodem na przyznawanie znaczącej roli sektorowi MŚP są kolejne Programy Ramowe adresowane do grupy przedsiębiorstw małych i średnich. Proponowane instrumenty wsparcia obejmują szerokie spektrum działalności przedsiębiorstw MŚP. Wśród nich jedną z ważniejszych pozycji stanowi obszar zarządzania firmami MŚP. W nurcie wspierania rozwoju i wzrostu konkurencyjności sektora MŚP istotne miejsce zajmuje problematyka szeroko pojętej jakości. Podkreślane jest znaczenie utrzymywania określonych standardów jakości, przy czym definiowanie ich jest trudne i wymaga specjalistycznego podejścia do działalności przedsiębiorstwa MŚP. Rozpatrując procesy logistyczne w przedsiębiorstwie MŚP menedżerowie koncentrują się na prawidłowej organizacji działań procesowych, czasie ich realizacji oraz na efektywności procesów. Z punktu widzenia zarządzania jakością procesu logistycznego analizę procesu logistycznego należy odnieść do kontekstu rynkowego, szczególnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa MŚP, adaptując kryteria jakości procesowej w obszarze wielu dyscyplin nauki¹.

¹ Ł. Sulkowski, *Interdyscyplinarność logistyki*, [w:] *Zarządzanie logistyczne*, red. K. Kolasińska-Morawska, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012, s. 239.

W literaturze przedmiotu brak jest badań dotyczących problematyki zarządzania jakością procesów logistycznych w przedsiębiorstwach MŚP, zwłaszcza w ujęciu sektorowym. Jedną z cech charakteryzujących działalność współczesnego przedsiębiorstwa jest jego umiejętność prowadzenia procesów logistycznych w sposób zapewniający uzyskanie przewidywanych efektów działalności w wymiarze finansowym i w wymiarze rynkowym. Celem artykułu jest przedstawienie badań własnych wybranych aspektów zarządzania jakością procesów logistycznych w rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP.

1. Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie MŚP

Zarządzanie przedsiębiorstwem MŚP, rozpatrywane na gruncie procesowym, pozwala na kompleksowe definiowanie działalności przedsiębiorstwa, przy czym z oczywistych przyczyn struktura i kategorie procesów mają charakter uproszczony.

Tabela 1. Cechy zarządzania w sektorze MŚP

Wybrane obszary zarządzania	Firma MŚP (1-249 pracowników)
Kształtowanie struktury organizacyjnej	Struktura uproszczona lub jej brak, pozioma, spłaszczona, właściciel zarządza pracownikami bezpośrednio. Łączenie własności i zarządzania
System kadrowy	Samo zatrudnienie, firma rodzinna, ograniczona liczba pracowników wykonujących różne zadania
Funkcje kierownicze	Właściciel jest jednocześnie kierownikiem. Scentralizowany sposób kierowania, Ograniczona liczba kierowników średniego szczebla
Ustalanie celów strategicznych	Właściciel ustala cele strategiczne firmy intuicyjnie, rzadko korzysta z pomocy specjalistów. Decydująca jest bliskość rynku. Wybieranie strategii niszowej lub brak strategii – nastawienie na przetrwanie
Zasoby wiedzy	Wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu właściciela. Wykształcenie kadry menedżerskiej nie jest odnawiane w systemie ciągłego kształcenia
Zasoby ludzkie	Ograniczona liczba pracowników, często bez odpowiednich umiejętności i kompetencji
System planowania	Brak planowania ze strony właściciela lub planowanie krótkoterminowe, doraźne, związane z aktualnymi działaniami firmy
Organizowanie pracy	Niski stopień formalizacji zadań. Brak biurokracji. Organizowanie pracy właściciela dotyczy wyrobów lub usług jednostkowych, indywidualnych lub prostych konstrukcyjnie produktów
Podejmowanie decyzji	Szybkie podejmowanie decyzji przez właściciela, niechęć do podejmowania ryzyka, obawa przed utratą rynku
Systemy kontroli	Osobisty nadzór właściciela nad całością przedsiębiorstwa, występują uproszczone systemy kontroli
Zarządzanie zmianą	Reagowanie na potrzeby klientów, specyficzne bezpośrednie relacje z klientami

Logistyka i marketing	Brak sprecyzowanej orientacji marketingowej. Sporadyczne stosowanie instrumentów marketingowych, procesy logistyczne skoncentrowane na wewnętrznych zasobach, oparte na zwyczajowych relacjach z klientami
Innowacje	Specjalizacja wąska, w dziedzinie mało interesującej dla firm dużych. Występują głównie innowacje organizacyjne i procesowe

Źródło: opracowanie własne na podst.: B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. AJG, Bydgoszcz 2004, s. 26, oraz D. Janczewska, *Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, Wyd. SWSPiZ w Łodzi – Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2011, s. 179-192.

Wychodząc od podstawowych funkcji przedsiębiorstwa MŚP, można zidentyfikować typologię procesów, które zapewniają pełną realizację zadań rynkowych przedsiębiorstwa. Logistyka w przedsiębiorstwie zajmuje się procesami przemieszczania dóbr i osób oraz działaniami wspomagającymi te procesy w systemach, w których one zachodzą². Analiza poszczególnych procesów logistycznych jest przydatna w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem MŚP. Celem działań logistycznych w przedsiębiorstwie jest dostarczenie towaru lub usługi:

- właściwemu klientowi,
- właściwych produktów,
- we właściwej ilości,
- we właściwej jakości,
- we właściwym miejscu,
- we właściwym czasie,
- we właściwej cenie (po właściwych kosztach).

Znajomość procesów, ich struktury oraz przebiegu może stać się podstawą do identyfikowania problemów zakłócających realizację oraz w efekcie może prowadzić do ich doskonalenia. Porównując struktury systemów logistycznych w przedsiębiorstwach dużych oraz w firmach z sektora MŚP można dostrzec w nich indywidualny charakter systemów oraz ich ograniczone wzajemne relacje. W podobny sposób należy podejść do analizy infrastruktury logistycznej w przedsiębiorstwach MŚP³. Współczesna logistyka spełnia w przedsiębiorstwach istotną rolę, koncentrując się na przepływach towarów i informacji⁴.

Do najważniejszych kategorii procesów logistycznych można zaliczyć:

- procesy wspomagające przepływ fizyczny materiałów i towarów;
- procesy wspomagające przepływ informacji;
- procesy wspomagające logistyczną obsługę klientów.

W grupie procesów wspomagających przepływ fizyczny materiałów i usług występują procesy transportowe, magazynowe, przeładunkowe, sortowanie towarów, pakowanie i znakowanie, procesy produkcji, procesy dystrybucji. Rozwój technologii wspiera procesy przepływu informacji poprzez możliwości wykorzystania Internetu, GPS oraz łączności

² M. Fertsch (red.), *Słownik terminologii logistycznej*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.

³ D. Janczewska, *Uwarunkowania procesów logistycznych w sektorze mikro przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie* (2011) tom XI, nr 13, s. 131-149.

⁴ E. Golemska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994, s. 5.

satelitarnej. Logistyczna obsługa klientów wymaga z kolei posiłkowania się instrumentami marketingowymi w celu poprawy i doskonalenia kompleksowej obsługi klientów.

Procesy logistyczne występujące w przedsiębiorstwach MŚP różnią się od procesów, które realizowane są w dużych organizacjach, przy czym różnice te nie wynikają tylko z wielkości przedsiębiorstwa i posiadanych zasobów. Można rozpatrywać cechy charakterystyczne procesów logistycznych w przedsiębiorstwie wieloaspektowo, w zależności od przyjętych kryteriów. Są nimi⁵:

- ujęcie zasobowe: uwzględnia zasoby niezbędne do realizacji danego procesu;
- ujęcie funkcjonalne: dotyczy dostarczania zasobów do firmy oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom;
- ujęcie efektywnościowe: zawiera wartościowanie rozwiązań logistycznych przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, jakościowych, społecznych, ekologicznych itp.

Badania własne pozwoliły na bardziej szczegółowe spojrzenie na charakterystyki procesów logistycznych w sektorze MSP z punktu widzenia dalszego podziału tego sektora na grupę firm mikro, małych i średnich⁶. W każdej z tych grup można zidentyfikować indywidualne postacie systemu logistycznego⁷, traktowanego jako zbiór elementów logistycznych, których wzajemne powiązania są możliwe poprzez kreowanie i realizację poszczególnych relacji pomiędzy nimi. W zależności od kategorii wielkości przedsiębiorstwa (duże, małe, średnie, mikro) procesy logistyczne wymagać będą odrębnych zasobów, charakterystycznych dla danej kategorii, przy czym czynnikiem różnicującym poszczególne grupy przedsiębiorstw będzie nie tylko czynnik ilościowy, lecz charakterystyka jakościowa zasobów oraz ich struktura. Umiejętność planowania, realizacji oraz wspierania procesów logistycznych wymaga znajomości wielu dziedzin zarządzania: marketingu, logistyki, organizacji i zarządzania, jak również wiedzy specjalistycznej związanej z gałęzią przemysłu, w której działa przedsiębiorstwo.

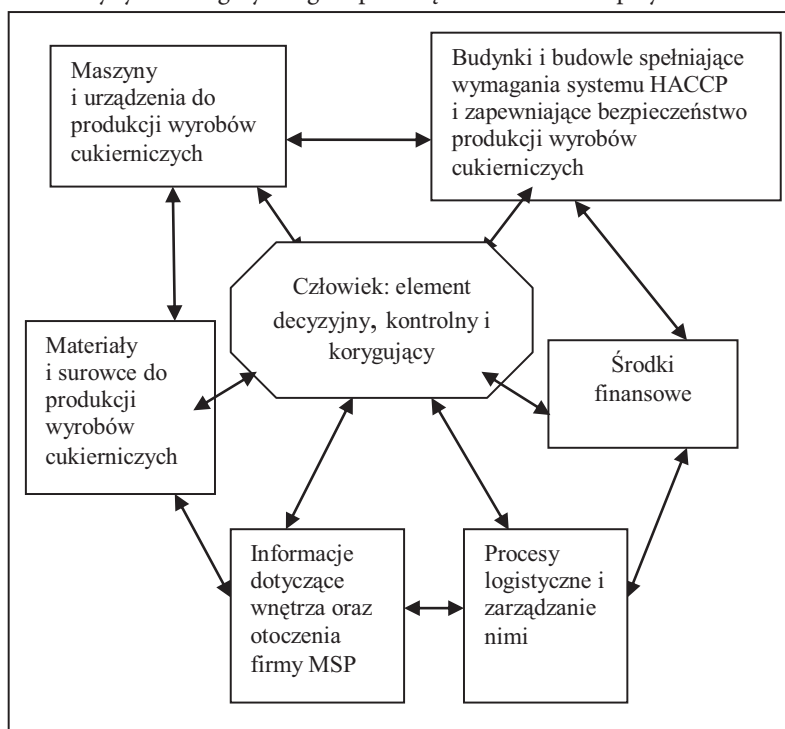
Interdyscyplinarny charakter zarządzania logistycznego pozwala na integrowanie wiedzy niezbędnej w każdej fazie danego procesu logistycznego. Powstaje zatem pytanie, w jakim zakresie przedsiębiorstwa MŚP posiadają taką wiedzę interdyscyplinarną, oraz czy są one gotowe do rozwiązywania problemów logistycznych poprzez korzystanie z usług firm zewnętrznych. Pytanie to wymaga poznania zarówno zasobów przedsiębiorstwa MŚP, jak i oceny jego potencjału intelektualnego. O ile duże przedsiębiorstwa zatrudniają menedżerów posiadających odpowiednie wykształcenie i doświadczenie, o tyle w firmach z sektora MŚP problematyką zarządzania logistycznego zajmuje się właściciel lub osoba przez niego wyznaczona.

System logistyczny w firmie MŚP składa się z infrastruktury, charakteryzującej szeroko pojęte zasoby oraz z elementów organizacyjnych, czy procesowych. Elementy tworzące system logistyczny w firmie MŚP w branży cukierniczej pokazano na rysunku 1.

⁵ L. Dwiliński, *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006, s. 19.

⁶ D. Janczewska, *Doskonalenie procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie*, „Journal of Management and Finance”, vol. 11, No 1, part 4, s. 185-201.

⁷ S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 24.

Rysunek 1. Elementy systemu logistycznego w przedsiębiorstwie MŚP na przykładzie branży cukierniczej

Źródło: opracowanie własne na podst.: S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 21.

Na podstawie porównania sposobu realizacji i cech wybranych procesów logistycznych można wskazać na różnice pomiędzy firmami dużymi a firmami MŚP:

- procesy logistyczne w firmach MŚP przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów;
- firma MŚP ze względu na ograniczone zasoby jest ukierunkowana na minimalizację kosztów;
- procesy transportowe w firmie MŚP są realizowane metodami tradycyjnymi, przy pomocy własnych środków transportu;
- wykorzystanie komputerów oraz sieci internetowej jest w firmach MŚP znacznie węższe niż w organizacjach dużych;
- procesy logistyczne, takie jak kontrola i uzupełnianie zapasów, realizowane są tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie; w firmach mikro nie znajdują zastosowania specjalistyczne programy wspomagające zarządzanie.

Istotne różnice w poziomie zasobów i infrastruktury logistycznej powodują, że porównując – można wskazać cechy przebiegu procesów logistycznych charakterystyczne dla przedsiębiorstw dużych oraz przedsiębiorstw mikro. W tabeli 2 porównano wybrane cechy podstawowych procesów logistycznych w dużych firmach i firmach sektora MŚP.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne podstawowych procesów logistycznych w dużych przedsiębiorstwach i w firmach sektora MŚP

Cechy charakterystyczne procesu dla dużego przedsiębiorstwa	Procesy logistyczne	Cechy charakterystyczne procesu dla przedsiębiorstw MŚP
Zsynchronizowane i ciągłe procesy, zarządzanie procesami oparte na koordynacji z systemami zarządzania jakością, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i metod	Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa	Procesy przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów finansowych
Procesy produkcyjne w pełni zautomatyzowane, podporządkowane technologii wytwarzania danego produktu, infrastruktura procesu dopasowana do wysokich wymagań jakościowych klientów	Logistyka produkcji / logistyka usług	Procesy realizowane z wykorzystaniem pracy ręcznej, brak automatyzacji, często brak wdrożenia systemów zarządzania jakością. Infrastruktura procesu dopasowana do możliwości finansowych przedsiębiorcy
Procesy logistyczne podporządkowane potrzebom pozostałych procesów w przedsiębiorstwie, definiowanie sprawności procesów transportu w kalkulowane w cenę produktu; częste wykorzystanie outsourcingu	Transport	Przedsiębiorstwo zorientowane na minimalizację kosztów, procesy transportowe realizowane przy pomocy własnych środków transportu
Procesy magazynowe w pełni zautomatyzowane, wykorzystujące systemy informatyczne, zarządzanie procesami wspomagane komputerowo, pełna kontrola stanów magazynowych, stosowanie zasad zarządzania magazynami	Magazynowanie	Procesy magazynowe realizowane ręcznie, minimalne wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym komputerów.
Procesy zarządzania zapasami dopasowane do procesów produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji; wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania zapasami; orientacja rynkowa stawia potrzeby klienta na pierwszym miejscu	Zarządzanie zapasami	Kontrola i uzupełnianie zapasów realizowane jest tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie, brak wykorzystania specjalistycznych programów wspomagających zarządzanie zapasami
Zaawansowane procesy logistyki zwrotnej ściśle skorelowane z pozostałymi procesami logistycznymi, wprowadzane zasady recyklingu oraz zarządzania ekologicznego	Zagospodarowanie odpadów	Zarządzanie ekologiczne nie jest realizowane w sposób systemowy, działania w ramach logistyki zwrotnej są realizowane sporadycznie; brak zainteresowania zagospodarowaniem odpadów.

Źródło: opracowanie własne na podst.: D. Shaw, *The role of it management resources in the development of small entrepreneurial firm customer relationship capabilities*, Academy of Entrepreneurship Journal, Jan. 2006, <http://findarticles.com/p/articles>

Wobec tak zróżnicowanych podejść w opisie cech procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MŚP pojawia się kwestia analizy jakości procesów logistycznych w tym sektorze. Utożsamianie jakości z właściwą kategorią ekonomiczną będzie związane z efektywnością danego procesu oraz z tworzeniem wartości dodanej dla klienta.

2. Jakość procesów logistycznych na przykładzie przedsiębiorstwa MŚP w branży cukierniczej

Najczęściej obieraną strategią firm MŚP jest wykorzystywanie szczególnych atrybutów: doświadczenia, tradycji, specjalizacji lub obejmowanie niszy rynkowej. Zajęcie określonej pozycji rynkowej przez firmę z grupy MŚP na danym rynku wymaga długofalowych, celowych działań, w tym doskonalenia procesów zarządzania⁸. W literaturze przedmiotu określenie „jakość” definiowane jest w powiązaniu z pewnymi cechami produktu, procesu lub usługi. Kryteria określające jakość mogą być klasyfikowane w wielu przekrojach, takich jak: jakość produktowa, normatywna, ogólna, kompleksowa, psychologiczna, użytkowa, systemowa, procesowa. Miara jakości według wymienionej typologii są wielkości mierzalne oraz opisowe, odniesione do indywidualnych cech produktu, procesu lub usługi. Kontekst logistyczny występuje w każdym obszarze zarządzania przedsiębiorstwem i może być zdefiniowany poprzez opis procesu głównego oraz jego bardziej szczegółową interpretację. Wśród elementów systemu zarządzania MSP dla firm mikro, małych i średnich można wyróżnić charakterystyczne dla każdego typu firm obszary zarządzania:

- kształtowanie struktury organizacyjnej,
- system kadrowy,
- funkcje kierownicze,
- ustalanie celów strategicznych,
- zasoby wiedzy,
- zasoby ludzkie,
- system planowania,
- organizowanie pracy,
- sposób podejmowania decyzji,
- systemy kontroli,
- zarządzanie zmianą,
- logistyka i marketing,
- innowacje.

Jakość procesów logistycznych wymaga zatem przyjęcia pewnego jednoznacznego kryterium w odniesieniu do przebiegu procesu oraz przewidywanych efektów jakościowych z punktu widzenia sprawności procesu logistycznego. Efektywność procesu logistycznego nie jest jednoznaczna z jego jakością, gdyż sposób prowadzenia procesu wymaga dodatkowo indywidualnego podejścia do zalecanych parametrów technologicznych lub technicznych. Poznanie i identyfikacja miar jakości procesów logistycznych mogą być pomocne w analizie przyczyn uzyskiwanych standardów, odmiennych niż założone. W przypadku wdrażania systemów jakości opartych na systemach HACCP lub ISO tworzenie systemu zarządzania jakością wskaźniki jakości procesu powinny być zdefiniowane i zapisane w dokumentacji systemu. Miary jakości powinny być powiązane z działalnością całego przedsiębiorstwa, w tym przypadku działającego w branży cukierniczej.

Branża cukiernicza jest w ostatnich latach jedną z najbardziej dynamicznych branż polskiej gospodarki, zaś wartość rynku słodczy szacowana była w roku 2010 na 18,5 mld zł⁹. 43% przychodów

⁸ Szerzej na ten temat wypowiada się M. Strużycki w książce *Uwarunkowania rozwojowe przedsiębiorstw*, [w:] Strużycki M. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

⁹ Raport Rynek słodczy w Polsce 2010.

pochodzi ze sprzedaży wyrobów ciastkarskich, 37% ze sprzedaży czekolad, 20% ze sprzedaży ciast świeżych i pieczywa cukierniczego. W latach 90. w branży cukierniczej rozpoczęły działalność firmy zagraniczne: Kraft Jacobs Suchard, Ferrero, Mars, Cadbury, Danone¹⁰. Przedsiębiorstwa te wyróżniały się nowoczesną technologią, korzyściami skali, zasobami finansowymi, doskonałym marketingiem¹¹. W zakresie zaopatrzenia realizowały strategię globalną, dokonując zakupów znacznych ilości surowców, materiałów i opakowań i uzyskując niższe ceny zakupu. Niektóre z nich posiadały własne źródła surowców – należy do nich Barry Callebaut, posiadający własne plantacje ziarna kakaowego.

Obecnie polski rynek słodczy jest uważany za jeden z najlepiej funkcjonujących w Unii Europejskiej. Znaczna część rynku słodczy w Polsce należy do ponad 300 mniej znanych, małych i średnich przedsiębiorstw. W zależności od przedmiotu działania przedsiębiorstwa te zaopatrują się w surowce, materiały i usługi, jednak ze względu na mniejsze ilości zamawianych surowców nie uzyskują atrakcyjnych cen.

Celem badań własnych przedsiębiorstw MŚP w branży cukierniczej była analiza wpływu procesów logistycznych na podnoszenie ich konkurencyjności, w tym procesów zaopatrzenia. Badania prowadzone były w latach 2000–2010 na próbie 100 przedsiębiorstw¹². Dobór próby był celowy: obejmował przedsiębiorstwa w branży cukierniczej z woj. mazowieckiego, łódzkiego, kujawsko-pomorskiego, wielkopolskiego. W badanej grupie 75% stanowiły przedsiębiorstwa z sektora MŚP, w tym znajdowały się przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. Badania pierwotne prowadzono metodą wywiadów bezpośrednich, konsultacji z ekspertami, badań wtórnych oraz analiz dostępnych raportów branżowych. Tematyka jakości procesów logistycznych poruszana była w badaniach w kontekście poszukiwania czynników wpływających na podniesienie pozycji konkurencyjnej MŚP w branży cukierniczej. W wypowiedziach wskazywano między innymi na czynniki dotyczące logistyki zaopatrzenia jako miary konkurencyjności przedsiębiorstwa MŚP. W odniesieniu do badanych przedsiębiorstw można sformułować uogólnienie, że funkcje zaopatrzenia w przedsiębiorstwie MŚP spełniają istotną rolę w jego działalności, a nierzadko decydują o jego pozycji konkurencyjnej¹³. W tabeli 3 przedstawiono porównanie specyfiki procesów zaopatrzeniowych w cukierniczych w przedsiębiorstwach MŚP i w przedsiębiorstwach dużych.

Tabela 3. Porównanie specyfiki procesów zaopatrzeniowych w cukierniczych przedsiębiorstwach MŚP oraz w przedsiębiorstwie dużym

Element działań logistycznych w sferze zaopatrzenia	Przedsiębiorstwo MŚP	Przedsiębiorstwo duże
Czas przygotowania zamówienia	Krótki czas realizacji	Dłuższy czas realizacji, uzależniony od standardów przyjętych w przedsiębiorstwie

¹⁰ L. Białoń, D. Janczewska, *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne w Polsce – marketingowe metody oceny z perspektywy sektora*, Wyd. Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2004.

¹¹ R. Wasiewicz, *Raport – nasz rynek słodczy*, „Marketing i Rynek”, styczeń 2006, s. 60-62.

¹² D. Janczewska, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne procesami zaopatrzenia*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 21, Gdańsk 2013, s. 103.

¹³ K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 20.

Dostępność materiałów i surowców	Brak zapasów lub niewielki ich poziom sprawia, że często produkcja jest uruchamiana po otrzymaniu dostawy materiałów, surowców, opakowań	Gospodarowanie zapasami zapewnia dostępność towarów
Ograniczenia wielkości zapasów	Ograniczenia z tytułu braku środków finansowych, zapasy na poziomie minimalnym	Wielkość zapasów wynika z zawartych umów i kontraktów. Wdrożenie systemu zarządzania łańcuchem dostaw umożliwia optymalizację wielkości zapasów
Ograniczenia wielkości zamówienia	Ograniczenia z tytułu posiadanych mocy wytwórczych i środków finansowych	Brak ograniczeń lub limit w postaci wielkości określonych w kontrakcie
Forma składania zamówień	Zamówienia składane przez właściciela firmy lub komórkę zaopatrzenia	Wyspecjalizowane komórki formułujące zamówienie lub system internetowy dostępny bez czasowych ograniczeń
Częstotliwość dostaw	Ograniczona dostępnymi środkami transportu	Określona w zamówieniu lub kontrakcie handlowym. Własny transport lub outsourcing
Gwarancje pełnej realizacji dostawy	Możliwe przyjmowanie dostaw niepełnych lub częściowych	Poziom wielkości produkcji oraz właściwe zarządzanie zapasami gwarantuje pełną realizację dostawy
Zgodność dokumentacji z wymaganiami odbiorcy	Występują błędy lub nieścisłości w dokumentacji, dokumentacja wypełniana ręcznie, brak systemów komputerowych	Komputerowy system generuje dokumentację wysyłkową, zgodną z wymaganiami odbiorcy
Procedury reklamacyjne	Niejasne procedury reklamacyjne powodujące straty finansowe przedsiębiorstwa, brak możliwości dochodzenia rekompensat na drodze sądowej	Określone w kontrakcie, obejmują wszystkie możliwe sytuacje reklamacyjne, włącznie z procedurami OWS (ogólnych warunków sprzedaży)
Wsparcie techniczne realizacji procesów	Ograniczona infrastruktura techniczna utrudnia działania zaopatrzeniowe	Infrastruktura techniczna zapewniająca pełną realizację
Przepływ informacji dotyczących stanu realizacji dostawy	Niesprawne systemy przepływu informacji, brak możliwości uzyskania pełnej informacji o stanie realizacji zamówienia	Systemy informacji oparte na łączności telefonicznej, internetowej we wszystkich strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa – dostępnych przez 24 godziny
Możliwość monitorowania drogi zamówionego towaru	Brak specjalistycznego wyposażenia i znajomości technik śledzenia drogi towaru	Wyposażenie zapewniające utrzymanie łączności satelitarnej i GPS

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MŚP zaopatrzenie stanowi szereg powiązanych czynności umożliwiających przepływ towarów i informacji, zatem jest integralnym elementem uzupełniającym instrumenty marketingu-mix. Logistyka jako koncepcja zorientowana na przepływy¹⁴ koncentruje się na działaniach *logistic-mix*, wspierając działania przedsiębiorstwa, których celem jest dostarczenie produktów do odbiorcy. Logistyka działań zaopatrzeniowych w przedsiębiorstwie MŚP obejmuje następujące zagadnienia: poszukiwanie dostawców, negocjacje i ustalanie warunków zakupu i dostawy, składanie zamówień, przyjęcie dostawy. Prezentując zarządzanie jakością w procesie zaopatrzenia w przedsiębiorstwie MŚP, działania typu procesowego przedstawione przez Christophera mogą mieć nieco odmienny charakter, wynikający ze specyfiki powiązań z dostawcami materiałów, małej liczby zatrudnionych pracowników, ograniczonych środków finansowych, braku wiedzy na temat wymagań rynku itd. Postępowanie w obszarze zarządzania jakością w firmach MŚP oparte jest na zasadach systemu zapewnienia jakości w produkcji żywności oraz na zasadach norm z grupy ISO w wielu przedsiębiorstwach posiadających certyfikowane systemy zarządzania jakością. W oparciu o te normy w firmach MŚP tworzone są systemy zarządzania jakością oraz dokumentacja tych systemów. W tym kontekście działalność zaopatrzeniową MŚP można zdefiniować jako funkcję odpowiedzialną za pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, komponentów (półfabrykatów), części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub w inny legalny sposób, w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży. Interpretacja jakości procesu logistycznego może być dokonana w oparciu o teorię orientacji rynkowej przedsiębiorstwa MŚP, co kierunkuje zarówno działania organizacyjne przedsiębiorstwa, jak i pozwala na formułowanie indywidualnych wskaźników logistycznej efektywności i jakości tego procesu.

3. Zarządzanie jakością procesów logistycznych w firmach MŚP produkujących czekoladę na przykładzie procesu zaopatrzenia

Badania własne prowadzone w branży cukierniczej w latach 2000–2010 wskazują na prawidłowości występujące w przebiegu procesów logistycznych i mają ściśle powiązania w przedsiębiorstwach MŚP z zarządzaniem jakością. Należy zauważyć, że branża cukiernicza w Polsce jako jedna z pierwszych rozpoczęła wprowadzanie systemów zarządzania jakością HACCP i ISO oraz ich integrowanie na wiele lat przed wejściem Polski do Unii Europejskiej¹⁵. Dostrzeżono ściśle powiązanie pomiędzy poziomem jakości wyrobów cukierniczych a konkurencyjnością na rynku. W tabeli 4 przedstawiono wyniki badań dotyczące zarządzania jakością procesów logistycznych w przedsiębiorstwach produkujących czekoladę.

W badanych przedsiębiorstwach MŚP w branży cukierniczej wskazywano na decydującą rolę procesów zaopatrzeniowych, ze względu na konieczność zapewnienia wysokiej jakości surowców i opakowań. Elementem weryfikującym zarówno jakość procesu, jak i poziom tejże jakości staje się ocena klienta. Proces zaopatrzenia w przedsiębiorstwie MŚP składa się z następujących działań:

¹⁴ H. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 12; P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 16.

¹⁵ L. Owczarek, A. Bieganowski, *Systemy jakości a bezpieczeństwo produktów żywnościowych*, „Przemysł Spożywczy” 2003, nr 2, s. 18-23.

- pozyskiwania i wykorzystywania informacji o oczekiwaniach nabywców w kategoriach ilościowych i jakościowych; wymaga to wiedzy o rynkowym otoczeniu firmy, umiejętności prawidłowego odczytywania sygnałów z rynku i formułowaniu planów produkcyjnych przedsiębiorstwa w oparciu o modele analizy marketingowej;
- podnoszenia jakościowych standardów zamawianych surowców i materiałów poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością, stosowanie doskonałych surowców, zdobywaniu certyfikatów i świadectw jakości;
- przestrzegania terminów dostaw poprzez odpowiednie przygotowanie produkcji, warunków magazynowania i przechowywania, procesów załadunkowych i transportowych;
- zapewnienia właściwego standardu procesów produkcyjnych; przedsiębiorstwo zatrudniające specjalistów, wykwalifikowany personel buduje pozytywny wizerunek rynkowy, co sprzyja utrzymywaniu dłuższych kontaktów z klientami;
- sformułowania w formie informacji pisemnej lub aneksu do umowy o współpracy zakresu obowiązków i odpowiedzialności dostawcy i odbiorcy.

Wyspecjalizowane służby logistyczne opierają swoją działalność na tworzeniu systemów jakości zapewniających bezpieczeństwo produkcji żywności opartych na zasadach Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP) oraz International Standard Organization (ISO). Pojęcie systemów jakości w produkcji i obrocie żywnością obejmuje również kodeksy Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP) oraz Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP). Uwzględnienie norm i wymagań jakościowych pozwala na zarządzanie procesem zaopatrzenia i segmentację surowców i materiałów stosowanych w produkcji czekolady.

Wybór dostawców i źródeł zaopatrzenia jest szczególnie ważny z punktu widzenia jakości wyrobu gotowego i zapewnienia terminowości dostaw wyrobów gotowych do odbiorców. W przypadku uzgodnień dostaw surowców i materiałów w systemie *Just in time* szczególnie ważna jest lokalizacja dostawców. System ten oznacza realizację dostaw dokładnie w wymaganym czasie. Zarówno terminy, jak i wielkości dostaw materiałów i surowców powinny być skorelowane z harmonogramami produkcji, warunkami rozładunków oraz utrzymaniem terminów dostaw wyrobów gotowych do klientów.

Tabela 4. Miary jakości procesów logistycznych na przykładzie przedsiębiorstwa MŚP w branży cukierniczej

Procesy logistyczne	Cechy charakterystyczne procesu dla przedsiębiorstw MŚP	Wskaźniki określające jakość procesu	Przykładowe wartości i odniesienie do metod postępowania ISO i HACCP
Zaopatrzenie	Procesy przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów finansowych	- dobór dostawców zabezpieczający ciągłość procesów produkcji - zamawianie właściwych ilości materiałów i surowców, niezbędnych dla utrzymania produkcji - czas realizacji zakupów surowców strategicznych	- audyt u dostawcy raz na 2 lata – zgodnie z zakładowym systemem HACCP - liczba reklamacji do dostawców: 2 w roku - poziom zapasów bezpieczeństwa: zapas na 3 dni produkcji - dostawy „Just in time”
Logistyka produkcji / logistyka usług	Procesy realizowane z wykorzystaniem pracy ręcznej, brak automatyzacji, często brak wdrożenia systemów zarządzania jakością. Infrastruktura procesu dopasowana do możliwości finansowych przedsiębiorcy	- optymalny czas trwania procesu - wydajność i produktywność procesów - zachowanie warunków gwarantujących bezpieczeństwo wyrobów gotowych - wskaźniki wyrobów wybrakowanych, niezgodnych ze specyfikacją	- wynikający z technologii i reżimów recepturowych zawartych w procedurze produkcji - wydajność i efektywność zapewniająca opłacalność produkcji % wyrobów niezgodnych poniżej 0,1%
Transport	Przedsiębiorstwo zorientowane na minimalizację kosztów, procesy transportowe realizowane przy pomocy własnych środków transportu	- koszt jednostkowy w procesie transportu - wykorzystanie posiadanych środków transportu - optymalne planowanie tras przebiegu z zachowaniem niskich kosztów przewozu - bezpieczeństwo przewożonych towarów	- wartość nieprzekraczająca poziomów przyjętych w kalkulacji cenowej wyrobu finalnego 90% wykorzystania ładowności środka transportu - kontrola zabezpieczeń zgodna z zakładowym systemem HACCP i ISO 9001
Magazynowanie	Procesy magazynowe realizowane ręcznie, minimalne wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym komputerów.	- warunki przechowywania towarów - wskaźnik wykorzystania powierzchni magazynowej	wskaźniki temperatury i wilgotności zgodne z poziomem przyjętym w zapisach systemu HACCP i ISO 9001

Zarządzanie zapasami	Kontrola i uzupełnianie zapasów realizowane jest tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie, brak wykorzystania specjalistycznych programów wspomagających zarządzanie zapasami	• czas przebywania towarów w magazynie • stopień realizacji zasady „fi-fo”	• system kontroli zarządzania logistyką zapasów zgodny z systemem jakości ISO 22000
Zagospodarowanie odpadów	Zarządzanie ekologiczne nie jest realizowane w sposób systemowy, działania w ramach logistyki zwrotnej są realizowane sporadycznie; brak zainteresowania zagospodarowaniem odpadów	• realizacja ekologicznej produkcji • recykling odpadów	• system kontroli zgodny z przyjętym systemem zarządzania ISO 18000

Źródło: opracowanie własne.

Można sformułować następującą typologię artykułów zaopatrzeniowych:

- artykuły strategiczne posiadające duży wpływ na wynik ekonomiczny nabywcy, wysokie ryzyko zaopatrzeniowe, utrzymywanie zapasów strategicznych. W branży cukierniczej należą do nich: ziarno kakaowe, cukier, masło kakaowe, miazga kakaowa, mleko w proszku, dodatki i bakalie z importu;
- artykuły typu „wąskie gardło” mające niski wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa, duże ryzyko zaopatrzeniowe, artykuły trudno dostępne, determinujące utrzymywanie zapasów bezpieczeństwa. W branży cukierniczej należą do nich dodatki do wyrobów cukierniczych takie jak orzechy, rodzynki, migdały, lecytyna.
- artykuły typu „dźwignia” o dużym wpływie na wynik i małym ryzyku zaopatrzeniowym, np. artykuły ogólnodostępne w Polsce, bez konieczności utrzymywania zapasów. Należą do nich w branży cukierniczej np. cukier, mleko w proszku;
- artykuły pozostałe o niskim wpływie na wynik i niewielkim ryzyku zaopatrzeniowym, np. artykuły powszechnie dostępne, bez konieczności utrzymywania zapasów. Należą do nich opakowania, materiały dodatkowe itd.

Elementami zarządzania procesem zaopatrzenia w małych i średnich przedsiębiorstwach są:

- wybór dostawców i źródeł zaopatrzenia zapewniających zgodność ze standardami jakościowymi, ale również zgodność z indywidualnymi standardami klientów – np. systemem BRC czy IFS,
- ustalenie warunków składania i realizacji zamówień,
- negocjacje cen, upustów i rabatów oraz warunków technicznych zakupu, ubezpieczenia, transportu, odprawy celnej itp.,
- przewidywanie ryzyka i zakłóceń w dostawach ze względu na utrzymywanie bezpiecznego poziomu zapasów.

Realizacja procesu zaopatrzenia w przedsiębiorstwie sektora MŚP wymaga zatem rozległej znajomości specyfiki danej branży i technologii oraz stosowania obowiązujących stan-

dardów jakościowych. Działania logistyczne w sferze zaopatrzenia wpływają na standard realizacji tzw. łańcucha logistycznego, w którym dane przedsiębiorstwo uczestniczy. Ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorstw MŚP stawiają przed menedżerami tych przedsiębiorstw trudne zadania logistyczne, których celem jest zapewnienie ciągłości produkcji oraz płynności finansowej. Podejście logistyczne w zarządzaniu procesami zaopatrzeniowymi musi być zatem połączone z umiejętnościami marketingowymi.

Podsumowanie

Znajomość standardów procesów logistycznych w przedsiębiorstwie MŚP może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez doskonalenie tych procesów. Zasady działań logistycznych wyspecjalizowanych służb logistycznych opierają się na tworzeniu indywidualnych systemów jakości zapewniających bezpieczeństwo produkcji żywności opartych na zasadach HACCP, ISO oraz kodeksach dobrych praktyk. Doskonalenie procesów logistycznych jest obecnie jednym z głównych kierunków konkurowania na rynku. W branży cukierniczej szczególnie ważna staje się logistyka zaopatrzenia ze względu na udział MŚP w łańcuchach dostaw. Identyfikacja działań logistycznych oraz określanie standardów jakościowych może podnieść konkurencyjność przedsiębiorstw MŚP.

Bibliografia

- Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
- Białoń L., Janczewska D., *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne w Polsce – marketingowe metody oceny z perspektywy sektora*, Wyd. Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2004.
- Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Betz F., *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal”, vol. 14, 2002, No 1.
- Blaik P., *Integracja logistyki i marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Problemy Ekonomiki i Transportu” 1997, nr 2.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 2010.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Gattorna J., *Dynamiczne łańcuchy dostaw*, Wydawnictwo Eurologistic, Poznań 2013.
- Janczewska D., *Tworzenie wartości dystrybucji w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie sektora spożywczego*, [w:] *Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą*, red. M. Walczak, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XI, Zeszyt 13, SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2010.
- Janczewska D., *Wpływ zarządzania marketingowo-logistycznego na poziom luki technologicznej w przedsiębiorstwach z grupy MSP*, [w:] *Zarządzanie logistyczne*, red. K. Kolasińska-Morawska, SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2011.
- Janczewska D., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne procesami zaopatrzenia*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 21, Gdańsk 2013.
- Kapusta F., *Zarządzanie działaniami logistycznymi*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2006.

- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Marrian J., *Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers*, [w:] *The Marketing of Industrial Products*, A. Wilson (ed.), Hutchinson, London 1965.
- Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Owczarek L., Bieganski A., *Systemy jakości a bezpieczeństwo produktów żywnościowych*, „Przemysł Spożywczy” 2003, nr 2.
- Pfohl H., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Raport Rynek słodczy w Polsce, Grant-Thornton Polska, <http://www.slideshare.net/GrantThorntonPL/raport> [dostęp: 12.01.2013].
- Rojek D. *Marketing i logistyka – razem skuteczniej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90, Seria: Administracja i Zarządzanie 2011.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Toruń 2007.
- Sułkowski Ł., *Interdyscyplinarność logistyki*, [w:] *Zarządzanie logistyczne*, red. K. Kolańska-Morawska, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIII, zeszyt 16.
- Strużycki M., *Uwarunkowania rozwojowe przedsiębiorstw*, [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Szczyńska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- Wasiewicz R., *Raport – nasz rynek słodczy*, „Marketing i Rynek”, styczeń 2006.

THE MAIN ASPECTS OF MANAGEMENT OF QUALITY OF LOGISTIC PROCESS IN ENTERPRISES SMEs

Summary: Problems of management of logistic process and their quality in SMEs enterprises is not so often described in literature of subject. Identify of logistic process provide to show the main differences between enterprise of SMEs and big enterprises. Own researches of SMEs enterprises in confectionery branch allowed to indicate the factors stimulated the logistic process and their improvement. The evaluation, of quality of logistic process can support the growing of competitiveness of SMEs enterprises.

Keywords: SMEs, logistic process, management of quality

Nota o Autorze: dr inż. Danuta Janczewska, Adiunkt na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi w Katedrze Marketingu i Logistyki.

Information about the author: dr. eng Danuta Janczewska, senior lecturer, Faculty of Management Social Academy of Science in Lodz, Department of Marketing and Logistic.

Contact:

Dr inż. Danuta Janczewska

Wydział Zarządzania

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Katedra Marketingu i Logistyki

90-113 Łódź, ul. Sienkiewicza 9 e-mail: Janczewska@republika.pl