

Monika Jedynak

Formuła KAIZEN w doskonaleniu jakości usług logistycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 67-75

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MONIKA JEDYNAK

Uniwersytet Jagielloński

FORMUŁA KAIZEN W DOSKONALENIU JAKOŚCI USŁUG LOGISTYCZNYCH

Wprowadzenie

Relacje pomiędzy organizacjami gospodarczymi (w tym szczególnie przedsiębiorstwami) a ich dostawcami zajmują poczesne miejsce w rozważaniach badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu. Znaczenie wymienionych relacji jako przedmiotu badań wzrasta szczególnie w związku z mającym miejsce w praktyce gospodarczej, ciągle rosnącym uzależnieniem wielu organizacji od ich kooperantów, dostarczających niezbędne materiały, urządzenia i usługi.

Paradygmat samowystarczalnej organizacji, obecny w niektórych systemach społeczno-gospodarczych, przeszedł już do historii. Obecnie w większości sektorów powstanie wyrobu finalnego (w postaci produktu czy usługi) wymaga zaangażowania wielu organizacji, wnoszących swój częściowy wkład.

Przedmiotem rozważań zawartych w artykule są uwarunkowania outsourcingu w kontekście kształtowania relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi a operatorami logistycznymi. Przyjęto założenie, że związki pomiędzy podmiotem zlecającym a usługodawcą logistycznym wykraczają współcześnie poza kryterium kosztowe, ewoluując w stronę dostarczania wartości dodanej i ciągłego doskonalenia realizowanych procesów. Celem opracowania jest ukazanie możliwości wykorzystania metody *Kaizen* w doskonaleniu jakości usługi logistycznej na przykładzie branży motoryzacyjnej.

1. Relacje organizacji z dostawcami usług logistycznych

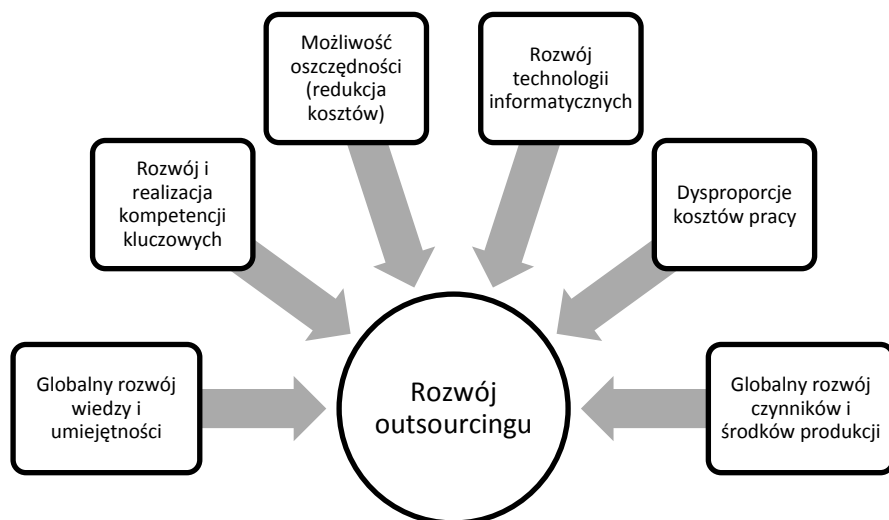
Analizując rozwój logistyki, można zaobserwować¹, że ewoluowała ona od rozproszonych czynności obejmujących dystrybucję towarów oraz optymalizację procesów transportu i magazynowania do wyspecjalizowanej dziedziny wiedzy ekonomicznej, w która kładzie się nacisk na związki pomiędzy podmiotami gospodarczymi współpracującymi ze sobą celem dostarczenia klientowi produktu czy usługi. Coraz częściej podmioty gospodarcze podejmują decyzję o zlecaniu czynności i zadań logistycznych podmiotom zewnętrznym.

Usługi logistyczne związane są ze zwiększeniem wartości strumieni rzeczowych (produktów, materiałów, półfabrykatów, surowców) w trakcie ich przemieszczania od źródeł zaopatrzenia poprzez cały łańcuch logistyczny aż do finalnego odbiorcy. Kluczowym czynnikiem kształtującym współczesną logistykę są systemy informatyczne pozwalające sterować strumieniami informacyjnymi towarzyszącymi przepływowi rzeczowemu. Szczególną rolę przypisuje się również usługom logistycznym, które mają przyczynić się do skracania procesów i zmniejszania ich kosztów u klientów operatorów logistycznych. Efektywna usługa logistyczna powinna doprowadzić do skrócenia cyklu zamrożenia kapitału w towarze, a zatem przyspieszyć proces odzyskiwania środków finansowych².

Determinanty rozwoju outsourcingu w logistyce będą tożsame z tymi, które wpłynęły na rozwój i upowszechnienie tej metody w innych obszarach funkcjonalnych zarządzania. Należą do nich przede wszystkim poszukiwanie oszczędności i redukcja kosztów przy realizacji różnych funkcji, czynnik specjalizacji i rosnąca rola kluczowych kompetencji czy też dysproporcje kosztów pracy na świecie. Najważniejsze czynniki, które wpłynęły na rozwój outsourcingu, zaprezentowano na rysunku 1.

¹ Ewolucja logistyki, podstawowe jej fazy i kierunki rozwoju omówione zostały m.in. w pozycji: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.

² H. Brdulak, *Rynek usług logistycznych – analiza makro*, w: *Logistyka w Polsce. Raport 2009*, red. I. Fechner, G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2010, s. 17.



Rys. 1. Czynniki determinujące rozwój outsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 25.

Czynniki wymienione na rysunku 1 w istotny sposób kształtowały zarówno rozwój, jak i warunki funkcjonowania outsourcingu również w logistyce. Outsourcing systemu logistycznego polega na oddaniu zadań lub procesów z łańcucha logistycznego do realizacji przez podmiot zewnętrzny. Przedsiębiorstwo może zlecić operatorowi realizację wybranych funkcji w obszarze logistyki zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji lub w sposób kompleksowy obsługę całego łańcucha logistycznego, łącznie z towarzyszącym przepływem strumieni informacyjnych i finansowych.

Tradycyjnym kryterium wyróżniającym rodzaje stosowanego outsourcingu jest forma podporządkowania podmiotu realizującego zlecone usługi. Podmiotem realizującym funkcje wydzielone z przedsiębiorstwa macierzystego może być podmiot zewnętrzny, całkowicie niezależny kapitałowo od zlecniodawcy

(outsourcing kontraktowy), co oznacza wydzielenie części działań lub procesów logistycznych i przekazanie ich na zewnątrz, lub podmiot gospodarczy, który organizacyjnie i prawnie jest jednostką samodzielną, ale występują powiązania ekonomiczne ze zleceniodawcą.

Usługodawcy logistyczni reprezentują zróżnicowany poziom oferowanych usług – od zwykłych przewoźników ładunków przez operatorów oferujących pakiet usług w zależności od potrzeb klientów po operatorów 3PL (*Third Party Logistics*) i 4PL (*Fourth Party Logistics*) posiadających aktywa, odpowiednie umiejętności zarządcze w zakresie logistyki, zdolności dodawania do nich nowych umiejętności, w szczególności tworzenia systemów informacji i doświadczenia opartego na wysoko wyspecjalizowanej wiedzy³. W zależności od złożoności świadczonych usług logistycznych, usługodawców można podzielić na cztery grupy (tabela 1).

Tabela 1

Podział usługodawców logistycznych

Typy usługodawców logistycznych	Zakres świadczonych usług
1PL (<i>First Party Logistics</i>)	Podmiot wewnętrzny przedsiębiorstwa wykonujący proste usługi logistyczne (np. transportowanie lub magazynowanie) w ramach samoobsługi logistycznej
2PL (<i>Second Party Logistics</i>)	Podmiot zewnętrzny wykonujący proste usługi logistyczne – transportowe, spedycyjne, magazynowe
3PL (<i>Third Party Logistics</i>) Logistyka Kontraktowa	Podmiot zewnętrzny wykonujący złożone usługi logistyki kontraktowej, takie jak magazynowanie, kompletacja, pakowanie, przewóz do odbiorcy. Usługodawca 3PL przejmuje od zleceniodawcy część procesu logistycznego, angażując swoje zasoby oraz zlecając innym usługodawcom świadczenie prostych usług, np. przewozowych
4PL (<i>Fourth Party Logistics</i>)	Podmiot zewnętrzny, któremu jako jednemu zleceniodawca powierza pełną obsługę logistyczną, przekazując mu zadania i koordynację całego procesu logistycznego. Usługodawca 4PL podnajmuje innych podwykonawców, operatorów typu 3PL i 2PL

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2007, s. 237; D. Kempny, *Obsługa logistyczna...*, s. 22.

³ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 22.

Klasyfikacja przedstawiona w tabeli pozwala stwierdzić, iż każdy podmiot, w tym również podmiot wewnętrzny przedsiębiorstwa, który świadczy usługi z zakresu logistyki, takie jak magazynowanie, transport, obsługa i realizacja zamówień, może być uznany za operatora logistycznego.

We współczesnych realiach rynkowych rola operatorów 3PL oraz 4PL nabiera znaczenia. Operatorzy logistyczni w podstawowej ofercie rynkowej dostarczają bowiem realizację poszczególnych zleceń, a jako element w walce o klienta stosują pakiety usług dodanych. Rozwój rynku i jego przeobrażenia, związane między innymi z umiędzynarodowieniem działalności, rozwojem technik informacyjnych i teleinformacyjnych, oraz presja na redukcję kosztów powodują, że przedsiębiorstwa kładą coraz większy nacisk na zacieśnianie współpracy i tworzenie planów strategicznych w oparciu o porozumienia biznesowe, możliwe do realizacji w ramach współpracy z operatorami 3PL i 4PL.

Warto dodać, że problemem współczesnego outsourcingu jest wzrost znaczenia funkcji logistycznych dla sukcesu całej organizacji, a co z tym związane – wzrost ryzyka przy podejmowaniu decyzji o wyodrębnieniu określonych funkcji na zewnątrz i powierzeniu ich operatorowi logistycznemu. W sytuacji zlecania ważnych strategicznie funkcji może nawet dochodzić do „odwróconego outsourcingu”, czyli powrotu funkcji logistycznych do wewnętrznej realizacji przez przedsiębiorstwo, jeżeli logistyka będzie należała do zbioru kluczowych kompetencji⁴.

2. Kaizen jako metoda doskonalenia rozwiązań organizacyjnych

Kaizen jest japońską koncepcją zarządzania opierającą się na przekonaniu, że zaspokojenie wymagań klienta stanowi gwarancję zysku. Chociaż twórca metody Masaaki Imai swoją pierwszą książkę na ten temat zatytułowaną *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*⁵ opublikował w 1986 roku, główne przesłanie metody związane z ukierunkowaniem wszelkiej aktywności w przedsiębiorstwie na zadowolenie klienta jest wciąż aktualne.

⁴ Y.Y. Wong, Th.E. Maher, J.D. Nicholson, N.P. Gurney, *Strategic Alliances in Logistics Outsourcing*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, Vol. 12, No. 2, s. 17.

⁵ Książka ta dostępna jest w polskim tłumaczeniu: I. Masaaki, *Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.

Metoda zakłada, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest ciągle i systematyczne usprawnianie systemów i procesów. Każdy błąd to „ziarenko ryżu”, które powinno być zebrane, a błąd wyeliminowany. Zasada ta oznacza ustawiczną poprawę produktu poprzez stałe doskonalenie pracy wszystkich pracowników – od robotnika do kierowników i *top managementu*⁶.

Filozofia *Kaizen* zakłada, że nie wolno się zatrzymywać i że tysiąc drobnych kroków może doprowadzić do większego sukcesu niż „skoki innowacyjne”. Metoda może być zorientowana na poprawę produktywności, usprawnienie organizacji, doskonalenie stanowisk pracy, redukcję strat, na rozwiązywanie doraźnych problemów oraz na poszukiwanie sposobów obniżenia kosztów produkcji. Ważne jest zorientowanie na proces, na ludzi i ich działalność oraz stałe motywowanie pracowników do ciągłych działań na rzecz poprawy stanu istniejącego⁷.

W koncepcji metody niezmiernie istotny jest fakt, iż proces dochodzenia do wyników ma taką samą wagę jak wyniki. Strategia ta jest silnie nastawiona na ludzi i ich działalność, co znacząco odróżniało japoński system od zorientowanych na rezultaty zachodnich systemów zarządzania. Charakterystyczne cechy koncepcji *Kaizen* zaprezentowano na rysunku 2.

Strategia *Kaizen* to filozofia doskonalenia organizacji, która uznaje czynnik czasu za wiodący dla rozwoju przedsiębiorstwa, a komunikacja pomiędzy wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa i ich wspólne działanie na rzecz zaspokojenia oczekiwań klienta przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności.

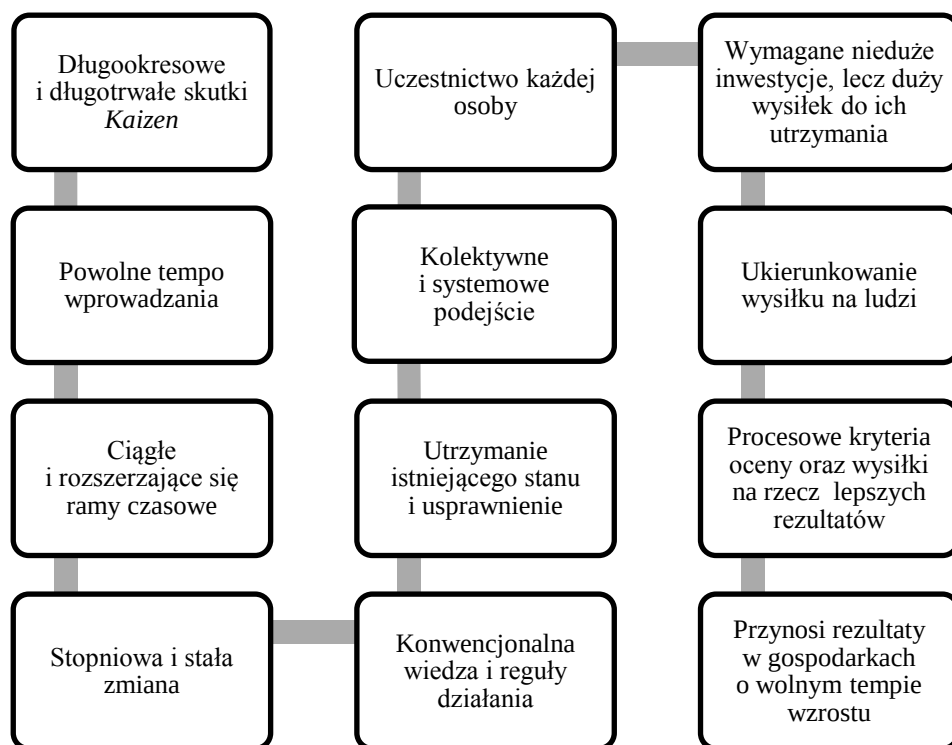
3. Egzemplifikacja wykorzystania formuły *Kaizen* w doskonaleniu jakości usługi zarządzania i zagospodarowania odpadów

Zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest procesem o wysokim stopniu trudności ze względu na złożoność i różnorodność obszaru, który podlega kształtowaniu i koordynacji. Nieodłącznie związana z logistyką produkcji pozostaje logistyka powtórnego zagospodarowania, której główne

⁶ M. Imai, *Kaizen (Ky'zen). The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Publ. comp., Nowy Jork 1986, s. 3.

⁷ E. Skrzypek, *Jakość totalna a kaizen*, „Problemy Jakości” 1994, nr 2, s. 17–20.

cele dotyczą zagospodarowania odpadów i pozostałości poprodukcyjnych zgodnie z celem ekologicznym i ekonomicznym. Realizacja postulatu zagospodarowania odpadów w zgodzie z wymogami środowiska naturalnego podlega regulacjom prawnym, zatem działania podmiotu produkcyjnego w wariacie minimalnym sprowadzają się do ich respektowania. Odmienne kształtuje się natomiast realizacja celu ekonomicznego, który zakłada dążenie do możliwie efektywnego sposobu zagospodarowania odpadów poprodukcyjnych.



Rys. 2. Cechy charakterystyczne koncepcji Kaizen

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Iskra, *Kaizen jako strategia doskonalenia jakości i klucz Japonii do sukcesu na międzynarodowych rynkach*, w: *Doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 43.

Egzemplifikacja dotyczy wykorzystania formuły *Kaizen* dla poprawy efektywności zarządzania i zagospodarowania odpadów przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży motoryzacyjnej. Krokiem pierwszym była identyfikacja obszarów wymagających doskonalenia. Diagnoza wykazała, że dotychczasowy proces zagospodarowywania odpadów generował duże koszty, stwarzał zagrożenia z zakresu BHP dla pracowników obsługujących proces oraz występowało ryzyko popełnienia błędów przez pracowników produkcyjnych przy stosowanej metodzie segregacji odpadów.

Kolejnym obszarem wymagającym działań doskonalących był proces ważenia i pomiaru odpadów, który odbywał się poza kontrolą podmiotu zlecającego, bez możliwości weryfikacji poprawności. Ceny uzyskiwane za przekazywane odpady (w ostatnich 5 latach) wykazywały stałą tendencję malejącą i ze względu na kontrakt na odbiór odpadów zawarty z jednym usługodawcą nie można było poszukiwać usługodawców oferujących konkurencyjne ceny.

Przeprowadzona diagnoza pozwoliła na wprowadzenie działań doskonalących, takich jak:

- zmniejszenie kosztów transportu wynikające ze skrócenia trasy transportu i wyeliminowania pojazdów transportu wewnętrznego;
- uzyskanie wyższych cen odpadów dzięki wprowadzeniu efektywnego systemu segregacji i zgniatania;
- możliwość uzyskania konkurencyjnych cen odpadów dzięki możliwości skorzystania z różnych usługodawców logistycznych;
- poprawa kontroli nad procesem pomiaru i ważenia odpadów;
- zmniejszenie liczby błędów związanych z segregacją odpadów;
- znacząca poprawa bezpieczeństwa pracowników produkcyjnych – konieczność przekraczania obszaru zbiórki i segregacji odpadów została wyeliminowana.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono przykłady wykorzystania formuły *Kaizen* dla doskonalenia jakości usługi logistycznej w sektorze motoryzacyjnym. Analiza wykazała, że metoda „małych kroków” pozwala kształtować relacje z operatorami logistycznymi w oparciu o czynniki kosztowe i jakościowe.

THE FORMULA KAIZEN IN THE IMPROVEMENT OF LOGISTIC SERVICES QUALITIES

Summary

There are presented the exemplification of use the *Kaizen* formula for the improvement of the logistic quality of service in the motor sector. The analysis showed that the method “of small steps” permitted to shape the relation with logistic operators by both costs and qualities factors.

Translated by Monika Jedynak