Danuta Janczewska*

Jakościowy aspekt logistycznych decyzji zaopatrzeniowych w przedsiębiorstwach w branży cukierniczej

Wstęp

W ostatnich latach nastąpiły znaczące zmiany w podejściu do zarządzania jakością poprzez kompleksowe powiązanie jakości ze wszystkimi procesami zarządczymi występującymi w przedsiębiorstwie. Oznaczało to przejście od kontroli jakości w tradycyjnym ujęciu do systemowego zarządzania jakością we wszystkich sferach jego działalności. Oczywiste stało się silne powiązanie pomiędzy wdrożeniem systemu jakości w przedsiębiorstwie a jego docelową pozycją rynkową. Mechanizmy rynkowe, a zwłaszcza oczekiwania klientów wymuszają wdrażanie wszechstronnych procesów sterowania jakością, co staje się niezbędnym warunkiem przetrwania organizacji. Istnieją różnorodne podejścia do definiowania pojęcia jakości, które mogą być interpretowane według wielu kryteriów i perspektyw (Szczepańska, 2010: 24). Rozpatrywanie kwestii jakości w odniesieniu do logistycznych procesów zaopatrzenia staje się zatem elementem strategii przedsiębiorstwa i przekłada się na uzyskiwane efekty finansowe. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w szczególny sposób muszą dbać o odpowiedni poziom jakości surowców wykorzystywanych do produkcji ze względu na obowiązujące przepisy i regulacje[1]. Tego typu podejście nakłada na menedżerów podejmujących logistyczne decyzje w procesach zaopatrzeniowych szczególne obowiązki, zwłaszcza w zakresie znajomości wymagań i standardów w obszarze zakupów surowców, materiałów i opakowań.

W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych przedsiębiorstw MSP w branży cukierniczej. Sformułowano dwie hipotezy badawcze:

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

1 Szczególnym przykładem regulacji w przemyśle spożywczym są normy zapewniające bezpieczeństwo żywności – HACCP oraz ISO.

1. Decyzje logistyczne w sferze zaopatrzenia wymagają zastosowania instrumentów systemowych zgodnych ze standardami zapewnienia bezpieczeństwa produkcji żywności.
2. Integrowanie logistyki zaopatrzenia z systemem jakości w przedsiębiorstwie cukierniczym daje możliwość podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono badania w 10 firmach MSP działających w branży cukierniczej. W artykule omówiono przykładowy system podejmowania decyzji zaopatrzeniowych – na podstawie firmy cukierniczej w oparciu o badania typu case study przedsiębiorstwa cukierniczego z województwa łódzkiego.

Istota procesów logistycznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Przedsiębiorstwo produkcyjne stanowi ważne ogniwo w systemie logistycznym. Jako podmiot, który podejmuje się wytwarzania określonych produktów, występuje ono jako odbiorca pewnych zasobów i zarazem jako dostawca innych, wytworzonych przez siebie, o wyższym stopniu przetworzenia. Logistyka w przedsiębiorstwie zajmuje się procesami przemieszczania dóbr i osób oraz działaniami wspomagającymi te procesy w systemach, w których one zachodzą (Fertsch, 2006: 46). Analiza poszczególnych procesów logistycznych jest niezbędna we wszystkich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Celem działań logistycznych w przedsiębiorstwie jest dostarczenie towaru lub usługi w oparciu o następujące zasady (7 W):

- 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. Odnosząc takie postępowanie do procesów zaopatrzeniowych należy zdefiniować przedmiot zaopatrzenia: surowce, materiały, opakowania oraz określić bariery utrudniające przebieg procesu. Proces zakupu surowców i materiałów w systemie B2B jest realizowany w obszarze wyznaczonym przez rynek zaopatrzeniowy, który dla branży cukierniczej niejednokrotnie dotyczy rynków globalnych i znacznie różni się od procesu zakupu produktów przez indywidualnego konsumenta (Gołembska, 2010: 202). W podobny sposób należy podejść do analizy infrastruktury logistycznej w przedsiębiorstwach (Janczewska, 2011: 131).

Można rozpatrywać obszary decyzji menedżerskich w kontekście procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwie wieloaspektowo, w zależności od przyjętych kryteriów (Dwiliński, 2006: 19):

- 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 w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw, w takich jak mikro, małych i średnich (Janczewska, 2013: 185). W każdej z tych grup można zidentyfikować indywidualne postacie systemu logistycznego (Abt, Woźniak, 1993: 24), traktowanego jako zbiór elementów logistycznych, których wzajemne powiązania są możliwe poprzez kreowanie i realizację poszczególnych relacji pomiędzy nimi. Logistyka zaopatrzenia jest podsystemem logistycznym, gdzie przedmiotem logistyki zaopatrzenia są surowce, materiały pomocnicze i eksploatacyjne, części z zakupu i towary nabywane w handlu, które należy udostępnić przedsiębiorstwu zgodnie z jego zapotrzebowaniem. Miejscem rozpoczęcia procesu jest magazyn zaopatrzeniowy lub w przypadku bezpośredniej dostawy na produkcję – pierwszy etap produkcyjny w przedsiębiorstwie (Pfohl, 2001: 173). Ważnym przykładem uregulowań, które wpływają bezpośrednio na zakres kontroli logistycznej są międzynarodowe formuły handlowe (Incoterms), które również mają znaczenie w logistyce dystrybucji. W zarządzaniu logistycznym kładzie się szczególny nacisk na usprawnienie organizacji zaopatrzenia, procesów magazynowania i transportu, a także dystrybucji w odniesieniu do przedsiębiorstwa, określonego producenta, lecz także nacisk na rozwój kontaktów z klientami zewnętrznymi, tworzącymi tak zwany łańcuch logistyczny (Abt, 2000: 10). Powstaje zatem pytanie, w jakim zakresie przedsiębiorstwa MSP 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 MSP, jak i oceny jego potencjału intelektualnego.

Decyzje menedżerskie w logistyce zaopatrzenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym MSP

Proces produkcji wymaga ciągłego zasilania w surowce i materiały, tak aby podczas realizacji procesu przetwórczego nie dopuścić do jego zatrzymania. Obszar logistyki zaopatrzenia jest zatem decydujący z punktu widzenia całej organizacji i zarządzania produkcją, finansami oraz innymi zasobami przedsiębiorstwa. Zarządzanie logistyczne zaopatrzeniem jest procesem, którego celem jest sprowadzenie do przed-

siębiorstwa niezbędnych surowców i opakowań do realizacji procesu produkcji. Proces zaopatrzenia składa się z następujących etapów:

1. Określenie typu zakupu (nowość, ponowienie).
2. Określenie niezbędnego poziomu nakładów (czasu i informacji).
3. Realizacja procesu zakupu (może być prosta, ale i złożona).
4. Ocena efektywności procesu zakupu (etap kontrolny).

Problemy powyższe należy rozpatrywać w złożonych warunkach obejmujących różnorodne techniki transportu, przeładunków, magazynowania niezależnych od siebie pozycji asortymentowych, przebiegających przez odrębne łańcuchy logistyczne (np. inni dostawcy). Strumień dopływających materiałów stanowią surowce, materiały, części, podzespoły, moduły, niezbędne do wytworzenia produktu o nowych cechach i własnościach, co z kolei narzuca konieczność dokładnego definiowania oczekiwań wobec dostawców (Gołembska, 2010: 198–202). Za prawidłowy przebieg procesu zaopatrzenia odpowiedzialni są menedżerowie zarządzający tym obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowane przez nich decyzje mogą przyczynić się do wzrostu efektywności procesu zaopatrzenia, podnieść jego opłacalność oraz wpływać na inne procesy logistyczne i zarządcze. Wśród problemów wymagających decyzji w obszarze zaopatrzenia występują następujące zagadnienia:

- określanie potrzeb zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa w krótszym lub dłuższym okresie,
- definiowanie prognoz w zakresie zaopatrzenia w surowce i materiały – w oparciu o plany sprzedażowe przedsiębiorstw oraz oczekiwań odbiorców,
- podejmowanie decyzji, czy produkcja ma być realizowana we własnym zakładzie, czy też jako zlecenie produkcji na zewnątrz,
- przeprowadzanie analiz rynku dostawców oraz sporządzenie listy możliwych dostawców,
- przeprowadzenie oceny dostawców i wybór źródeł zaopatrzenia,
- ustalanie warunków zakupu i dostaw,
- monitorowanie zgodności realizacji dostaw,
- ocena i kontrola realizacji dostaw oraz weryfikacja dostawców.

W grupie działań wspomagających przepływ fizyczny materiałów i usług w logistyce zaopatrzenia występują procesy transportowe, magazynowe, przeładunkowe, sortowanie towarów, rozpakowania i znakowania, co jest stosowane np. w kontroli jakości przyjętych surowców i materiałów. Wiele firm odnoszących sukcesy dostrzegło kluczową rolę, jaką odgrywa zaopatrzenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a także fakt, iż współpraca z dostawcami/sprzedawcami stanowi istotną część skutecznych strategii zaopatrzenia. Odnosi się to zwłaszcza do firm, które zmniejszają liczbę swoich dostawców, często z jednoczesnym wdrożeniem programów kompleksowego zarządzania jakością (TQM – Total Quality Management) lub systemów just-in-time (JIT) w produkcji i zapasach. Wymaga to zarządzania całym ciągiem procesów, obejmującym zaopatrzenie w surowce, produkcję, pakowanie i dostarczanie do ostatecznego nabywcy (Harrison, van Hoek, 2010: 33).

Podejście jakościowe w zaopatrzeniowych procesach logistycznych

Współczesne procesy logistyczne wymagają podejścia jakościowego we wszystkich fazach i etapach realizacji. Problematyka jakości stanowi obecnie najważniejsze kryterium wpływające na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku (Detyna, 2011: 85). Logistyka zaopatrzenia jest szczególnie odpowiedzialnym procesem ze względu na konieczność zapewnienia wysokiej jakości surowców, materiałów i opakowań oraz ze względu na zaangażowanie finansowe przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu występują różne definicje jakości, jednak brak jest jednoznacznego określenia tego pojęcia (Górska, Daroń, 2012: 435). Autorzy podkreślają powiązania pomiędzy brakiem systemu zapewnienia jakości a kosztami wynikającymi z niezgodności z przyjętymi standardami. Bez dobrej jakości surowców nie można wyprodukować żywności wysokiej jakości. Dotychczas większość polskich producentów żywności była nastawiona przede wszystkim na wzrost wydajności produkcji, a nie na jakość produkowanych wyrobów (Stec, 2015). Rosnące wymagania rynku nakładają na producentów obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa żywności i zdrowia konsumenta, czemu służą systemy jakości we wszystkich ogniwach wytwarzania wyrobu, począwszy od planowania zakupów i ich realizacji, produkcji, magazynowania oraz dystrybucji (Berdowski, 2006: 25). Wśród obligatoryjnych narzędzi, które zapewniają prowadzenie bezpiecznej produkcji żywności, w omawianym w artykule przypadku produkcji wyrobów cukierniczych, należy wymienić (Morkis, 2005: 46):

- Dobrą Praktykę Produkcyjną – GMP – Good Manufacturing Practice,
- Dobrą Praktykę Higieniczną – GHP – Good Higiene Practice,
- Dobrą Praktykę Laboratoryjną – GLP – Good Laboratory Practice,
- System HACCP – Analizę Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny – Hazard Analysis and Critical Control Point.

W tabeli 1 podano zestawienie narzędzi zapewniających bezpieczną produkcję wyrobów cukierniczych.

Tabela 1. Zestawienie narzędzi zapewniających bezpieczną produkcję wyrobów cukierniczych

Nazwa metody	Cel zastosowania	Obszar działania w branży cukierniczej	Wymagana dokumentacja
Dobra Praktyka Produkcyjna – GMP – Good Manufacturing Practice	Zapewnienie odpowiedniej jakości zdrowotnej żywności, eliminacji zanieczyszczeń mikrobiologicznych, np. w surowcach mlecznych	Konieczność planowego działania w celu unikania ryzyka czynności nieplanowanych w produkcji cukierniczej, kontrola higieniczna przechowywania surowców, dobre zarządzanie produkcją, prawidłowe magazynowanie, transport wewnętrzny i zewnętrzny oraz dystrybucja wyrobów	Dokumentacja systemu GMP zawiera procedury i instrukcje produkcyjne oraz definiuje zasady kontroli jakości, konieczność tworzenia dokumentacji i zapisów poszczególnych działań, potwierdzanie zapisów, zwłaszcza w obszarach, w których może wystąpić zagrożenie dla klienta
Dobra Praktyka Higieniczna – GHP – Good Higiene Practice	Zawiera zestaw czynności podejmowanych w celu zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności; obejmuje obszary technologii produkcji wyrobów cukierniczych, techniki i metody pracy.	Zakres GHP jest obszerny i oprócz wymienionych elementów obejmuje: utrzymanie higieny pomieszczeń, maszyn, personelu produkcyjnego, plany szkoleń i badań lekarskich oraz zapisy potwierdzające wykonanie i kontrolę działań porządkowych i zapobiegawczych, stosowanych w jednostce środków myjących, dezynfekujących, dezynsekcyjnych, deratyzacyjnych, a także innych materiałów używanych do utrzymania higieny.	W procedurach i zapisach GHP są ujęte wymagania w zakresie: – lokalizacji i otoczenia obiektów produkcyjnych, – magazynowania produktów i żywności, – procesów mycia i dezynfekcji, – zaopatrzenia w wodę, kontroli odpadów, – zabezpieczenia przed szkodnikami, – prowadzenia dokumentacji i zapisów GHP. Uwzględniane są również czynniki wpływające na zdrowie pracowników.
Dobra Praktyka Laboratoryjna – GLP – Good Laboratory Practice	Celem GLP jest osiągnięcie porównywalnej jakości i wiarygodności wyników laboratoryjnych od momentu ich planowania, aż po właściwe przechowywanie danych źródłowych i sprawozdań, tak, by możliwe było prześledzenie toku badania lub jego całkowite odtworzenie.	W przypadku branży cukierniczej, koniecznością jest istnienie laboratorium zakładowego. Pełni ono ważną rolę w systemach jakości realizując badanie surowców, półproduktów w czasie procesu produkcji, a w końcu – badanie wyrobu (produktu).	Badania dotyczą głównie substancji i preparatów nowych wykonywanych w celu ich rejestracji i wprowadzenia do obrotu towarowego.

Nazwa metody	Cel zastosowania	Obszar działania w branży cukierniczej	Wymagana dokumentacja
System HACCP	Ma na celu takie postępowanie, które zapewnia bezpieczeństwo żywności przez: identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń z punktu widzenia wymagań zdrowotnych żywności oraz ryzyka wystąpienia zagrożeń podczas przebiegu wszystkich etapów produkcji i obrotu żywnością. System ten ma również na celu określenie metod eliminacji lub ograniczenia zagrożeń oraz ustalenie działań korygujących najistotniejszych w aspekcie zagrożeń higienicznych.	Jest systemem prewencyjnym, wedle którego kontrole odbywają się w punktach, etapach procesu produkcyjnego i obrotu żywnością, gdzie ich prowadzenie pozwala uzyskiwać wymierny efekt chroniący produkt przed zagrożeniem bezpieczeństwa zdrowotnego. Prowadzone analizy dotyczą zagrożeń zarówno biologicznych, fizycznych i chemicznych oraz wskazują, które punkty na danym etapie produkcji żywności są krytyczne dla bezpieczeństwa zdrowotnego produktu końcowego.	W wyniku założeń systemu HACCP każdy podmiot, który go stosuje, musi identyfikować zagrożenie i oszacować, na ile jest groźne, a także ocenić ryzyko wystąpienia i określić sposób wyeliminowania lub przynajmniej ograniczenia, jak również ustalić działania korygujące. Identyfikacji wymagają tzw. punkty określane jako Krytyczne Punkty Kontrolne (CCP).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych w przedsiębiorstwach cukierniczych; Obiedziński, Kujawa, 2003: 25.

Oprócz obowiązkowego stosowania wymienionych powyżej narzędzi znane są inne, nieobligatoryjne instrumenty, które wprowadzane są w przedsiębiorstwach w miarę potrzeb. Do takich instrumentów wspomagających produkcję bezpiecznej żywności i wysokiej jakości należą:

- System Punktów Kontrolnych Zagwarantowania Jakości – QACP – Quality Assurance Control Points,
- System ISO 22000,
- System ISO 9001:2000 oraz ISO 9001:2008,
- Brytyjskie Konsorcjum Sprzedawcy – BRC,
- Zintegrowany Łańcuch Kontroli – ICC – Integrated Control Chain,
- Standardowe Sanitarne Procedury Operacyjne – SSOP,
- Bezpieczeństwo i higiena pracy – System OHSMS,
- System ISO 14000.

Do mniej znanych instrumentów, których zastosowanie w branży cukierniczej jest uzasadnione, należy System QACP – System Punkt**ów** Kontrolnych Zagwarantowania Jakości (Quality Assurance Control Points). System ten powstał na podstawie systemu HACCP. Różni je od siebie fakt, że w przypadku HACCP należy zidentyfikować Krytyczne Punkty Kontrolne (CCP), zaś w przypadku QACP wyznacza się Punkty Kontrolne i określa ich kontrolne parametry oraz kontrolne wartości, które zapewniają utrzymanie jakości. Standard QACP obejmuje cały łańcuch produkcji żywności, począwszy od surowców do konsumentów wyrobu gotowego. W 1998 roku w Wielkiej Brytanii stworzony został system BRC (British Retail Consortium). Jego celem jest

zapewnienie bezpieczeństwa i jakości produktów żywnościowych oraz ich zgodności z wymaganiami prawnymi; stworzenie jednolitych wymagań dla wszystkich producentów żywności – uczestników łańcucha żywnościowego, dostarczających swoje produkty do sieci handlowych; ustanowienie określonych zasad i stworzenie podstawy do certyfikacji przedsiębiorstw, dostarczających produkty do sieci handlowych, ujednolicenie reguł kwalifikowania dostawców i ograniczenie liczby audytów.

Wybór i wdrożenie poszczególnych instrumentów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie cukierniczym jest kwestią wyboru menedżerskiego (właścicielskiego) i wymaga podjęcia decyzji, których efekty mogą być odłożone w czasie.

Obszar podejmowania decyzji menedżerskich w aspekcie zarządzania jakością procesu zaopatrzenia na podstawie badań własnych w przedsiębiorstwach cukierniczych

Badania przeprowadzono w latach 2005–2014 w dziesięciu wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych w branży cukierniczej. Zastosowano metodę badawczą case study z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu, studiów literaturowych, analizę dokumentów wtórnych oraz rozmów z ekspertami. Dobór jednostek do badania był celowy, próba nie była reprezentatywna. Wyniki i konkluzje z badań odnoszą się wyłącznie do badanej grupy. Plan badań obejmował identyfikację systemu zarządzania jakością w danym przedsiębiorstwie oraz określenie wpływu czynników tego systemu na decyzje menedżerskie w obszarze logistyki zaopatrzenia. Sformułowano dwie hipotezy badawcze, które zaprezentowano we wstępie. Celem badania była weryfikacja przyjętych hipotez przedstawionych na wstępie artykułu.

Branża cukiernicza w Polsce – na podstawie studiów literaturowych

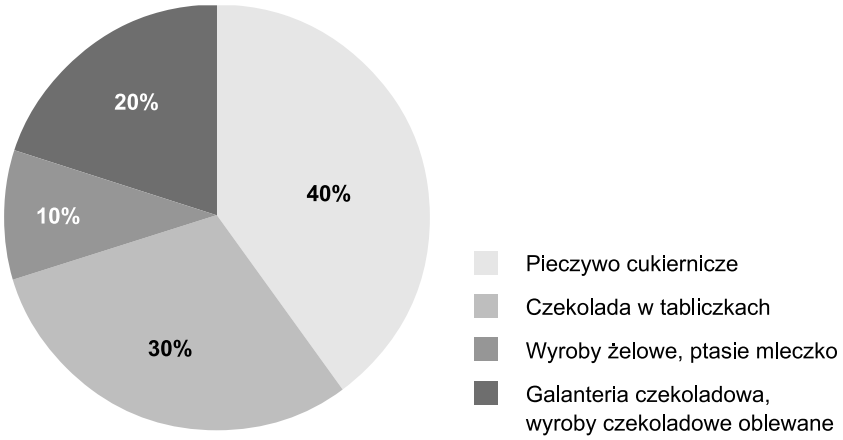
Wyroby cukiernicze w Polsce produkuje 900 przedsiębiorstw, zatrudniających kilkadziesiąt tysięcy osób. Jedynie 120 firm to firmy duże, zatrudniające ponad 50 osób, a pozostałe to firmy zaliczane do sektora MSP (Pelpliński, 2009: 53). Wartość polskiego rynku słodyczy w roku 2014 wynosiła 12,7 mld zł. Przewiduje się, że jego wartość zwiększy się o ponad 17% do 2018 roku, podczas gdy w tym samym okresie rynek słodyczy jako całość wzrośnie o 9%. Ponad połowa rynku należy do firm zagranicznych, takich jak Nestle, Cadbury, Lotte, Kraft Jacobs Suchard, Danone, Mars, Bahlsen, Storck, Van Melle. Firmy cukiernicze z kapitałem polskim konkurują na rynku z przedsiębiorstwami zagranicznymi[2]. Największym segmentem polskiego rynku słodyczy są wyroby czekoladowe. W 2013 roku segment ten stanowił 50%

[2] Należą do nich między innymi takie firmy, jak: Pomorzanka, Milano, Bałtyk, Edbol, Majami, Agrohansa, Union Chocolate, Hildebrandt, Jutrzenka, Solidarność, Gryf, Kopernik, Wolność, Ewa, Mieszko, Unitop, Zajda, Chojecki, Jago, Iga, Celmar, Kujawianka, Cuprod i inne.

wartości całego rynku, a perspektywy jego rozwoju są wyjątkowo obiecujące. Drugim co do wielkości segmentem są słodkie i słone przekąski (19% rynku). Szybciej będzie się rozwijać segment herbatników i ciastek. W 2013 roku stanowił on 14% całej wartości rynku. Podczas gdy moda na zdrową żywność negatywnie wpływa na sprzedaż wielu kategorii słodyczy, dla segmentu herbatników i ciastek jest ona szansą rozwoju. Większa oferta pełnoziarnistych, niskokalorycznych herbatników przyczyni się do dalszego wzrostu wartości sprzedaży w tym segmencie. Według prognoz w latach 2013–2018 wyniesie on w sumie 6%. W branży cukierniczej jednym z ważniejszych surowców jest ziarno kakaowe, sprowadzane do Polski z Afryki, Ameryki i Azji. Na jakość tego surowca mają wpływ takie czynniki, jak: dobór odpowiednich odmian i gatunków, warunki glebowe, zabiegi agrotechniczne, warunki klimatyczne, nawozy, odpowiedni czas zbioru w określonym czasie dojrzałości roślin, właściwe obchodzenie się z surowcem, właściwe warunki transportu i przechowywania.

Charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw

Wśród badanych przedsiębiorstw 30% stanowiły firmy duże, 50% firmy średnie, 20% firmy małe. Przedsiębiorstwa prowadziły działalność produkcyjną na terenie całej Polski, w tym 30% w woj. mazowieckim, 20% w woj. łódzkim, 20% w woj. kujawsko-pomorskim, 10% – śląskim, 10% – wielkopolskim, 10% – podkarpackim. Struktura asortymentowa produkowanych wyrobów w badanych przedsiębiorstwach przedstawiona została na rys. 1.



Rysunek 1. Struktura asortymentowa wyrobów cukierniczych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W badanych przedsiębiorstwach systemowe podejście do zarządzania jakością oparte było na obligatoryjnych instrumentach obowiązujących w przemyśle spożywczym. Wszystkie badane firmy posiadały system HACCP, który w każdej z firm został wdrożony najwcześniej. Wśród firm dużych (30% badanych przedsiębiorstw) deklarowano posiadanie i wdrożenie wielu pozostałych instrumentów zarządzania jakością, jak GMP, GLP, ISO, BRC. Stosunkowo najpóźniej wdrażano system BRC, wraz z poszukiwaniem nowych rynków zbytu oraz z podpisywaniem umów na dostawy wyrobów cukierniczych do odbiorców sieciowych. Instrumenty systemowe wprowadzone w przedsiębiorstwach cukierniczych uwzględniały szereg elementów wpływających na menedżerskie procesy decyzyjne. Należały do nich następujące kryteria, których znaczenie dla logistyki zaopatrzenia w badanych firmach cukierniczych MSP zostało ocenione w skali od 1 do 5:

- zaangażowanie – ocena 4,5;
- optymalizacja procesów – ocena 4,6;
- organizacja pracy – ocena 4,8;
- społeczna odpowiedzialność biznesu – ocena 4.

W badanych przedsiębiorstwach celem logistyki zaopatrzenia była synchronizacja działań zakupowych z potrzebami procesów produkcyjnych. W logistyce zaopatrzenia w badanych przedsiębiorstwach najistotniejszymi problemami wymagającymi decyzji menedżerskich były następujące kwestie:

- ustalenie docelowej liczby dostawców – optymalne wydaje się minimum dwóch,
- ustalenie „geografii" dostawców – znaczący kooperanci w promieniu 100 km od siedziby,
- określenie polityki cenowej – dotyczącej terminów płatności,
- określenie metody wyboru dostawców – jakość czy cena.

Ustanowiony proces realizacji zakupów w badanych przedsiębiorstwach zapewniał, iż kupowane surowce, materiały i usługi spełniają wszystkie wyspecyfikowane wymagania. Dostawcy i kooperanci, z którymi nawiązywana była współpraca, wcześniej poddawani byli kwalifikacji oraz okresowej ocenie. Proces weryfikacji polega na następujących działaniach:

- ustanowienie listy typów materiałów i wyrobów, których dostawcy są kwalifikowani,
- ustanowienie kryteriów kwalifikacji i oceny okresowej dostawców oraz kooperantów,
- ocena dostawców oraz utrzymywanie list kwalifikowanych dostawców.

W tabeli 2 przedstawiono systematykę podstawowych problemów w logistyce zaopatrzenia w badanych przedsiębiorstwach cukierniczych.

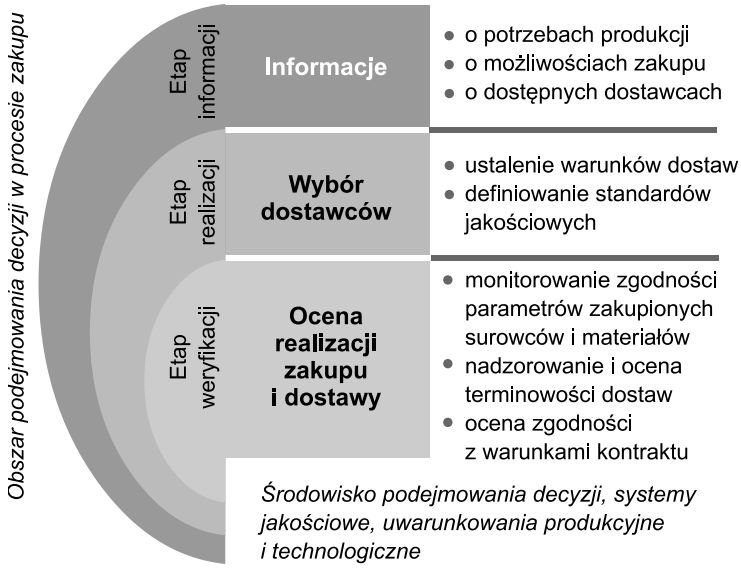
Tabela 2. Ocena wpływu decyzji menedżerskich w wybranych obszarach logistyki zaopatrzenia

Ocena wpływu	Pozyskanie podstawowych surowców	Dobór dodatkowych materiałów i surowców	Dobór dostawcy	Zgodność z warunkami systemów jakości	Identyfikacja barier utrudniających proces zakupu
bardzo duży	10%		50%	80%	50%
duży	70%	10%	30%	20%	20%
średni	20%	60%	10%		20%
niski		20%	10%		
brak wpływu		10%			10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Identyfikacja przebiegu procesu podejmowania decyzji zaopatrzeniowych w badanych przedsiębiorstwach wskazała na powiązanie podejmowanych przez menedżerów decyzji ze strukturą logistycznego procesu zakupu. Wykazano słuszność przyjętych hipotez.

Obszary i strukturę decyzji menedżerskich w zakresie logistyki zaopatrzenia przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Obszar i struktura podejmowania decyzji w logistycznym procesie zakupu w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przedsiębiorstw cukierniczych.

Na podstawie uzyskanych wyników możliwa była identyfikacja procesu zaopatrzeniowego oraz jego uwarunkowań. Określone zostały obszary decyzji menedżerskich, wśród których można zdefiniować etap pozyskiwania informacji, realizacji oraz weryfikacji.

Podsumowanie

Efektywność systemu logistycznego jest osiągana przez organizację poprzez właściwą realizację procesów. Do realizacji tego celu przedsiębiorstwo powinno zapewnić środki oraz dokumentowanie i analizę wyników i procesów. Właściwe zarządzanie procesami logistycznymi zapewnia wysoką jakość, szczegółowo określa odpowiedzialność i zakres podejmowanych działań. Decyzje menedżerskie w badanych przedsiębiorstwach cukierniczych miały istotny wpływ na uzyskiwane efekty finansowe. Sterowanie w obszarze zakupów wpływa w oczywisty sposób na poziom zapasów, koszty transportu i planowanie produkcji. W ramach wdrożonych przez przedsiębiorstwo systemów jakości sprawowany jest stały nadzór nad powiązaniami pomiędzy pojedynczymi procesami w systemie logistycznym, jak również monitorowane są relacje pomiędzy logistyką zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji oraz ich wpływ na efekt rynkowy związany z obsługą klienta. Na podstawie badań własnych zaprezentowano obszary decyzji menedżerskich w logistyce zaopatrzenia, poruszono kwestie systemów jakości. Zaprezentowano charakterystykę procesu zakupu w przedsiębiorstwie cukierniczym oraz zakres decyzji menedżerskich w logistyce zaopatrzenia. Przyjęto hipotezy badawcze, które zweryfikowano w procesie badawczym.

Summary

Quality aspect of logistics decisions of supply in enterprises in confectionery branch

In article presented short characteristics of confectionery branch in Poland. Basis own researches presented area of manger's decisions in supply logistics. Described the quality systems of supply raw materials and Dynamic changes in environment of enterprises make systems in confectionery branch in buying process. Formulated two hypothesis before researches and they were verify.

Keywords: management of quality, supply decisions, supply logistics

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, decyzje zaopatrzeniowe, logistyka zaopatrzenia

Bibliografia

Abt S. (2000), *Logistyka ponad granicami*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

Abt S., Woźniak H. (1993), *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Berdowski J., Berdowski F. (2006), *HACCP w teorii i praktyce. Zarządzanie przedsiębiorstwem zajmującym się produkcją i obrotem bezpiecznej dla zdrowia żywności*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.

Detyna B. (2011), *Zarządzanie jakością w logistyce. Metody i narzędzia wspomagające. Przykłady, zadania*, Wyd. PWSZ, Wałbrzych.

Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Dyczkowska J. (2012), *Zarządzanie procesami logistycznymi – studium przypadku*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_6.pdf.

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

Gołembska E. (red. nauk.) (2010), *Kompendium wiedzy o logistyce Nowe wydanie*, PWN, Warszawa.

Górska M., Daroń M. (2012), *Rola jakości w zaopatrzeniu przedsiębiorstw branży spożywczej*, „Logistyka", nr 6, s. 435-440.

Harrison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.

Janczewska D. (2011), *Uwarunkowania procesów logistycznych w sektorze mikroprzedsiębiorstw*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie", t. XI, nr 13.

Janczewska D. (2013), *Doskonalenie procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie*, „Journal of Management and Finance", Vol. 11, No. 1, part 4, ss. 185–201.

Morkis G. (2005), *Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, nr 20, Warszawa.

Obiedziński M., Kujawa J. (2003), *Sektor spożywczy i handlu artykułami spożywczymi – dostosowanie MSP do wymogów Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa.

Pelpliński B. (2009), *Agrobiznes. Podstawy ekonomiki*, WSiP, Warszawa.

Pfohl H. Ch. (2001), *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

Rucińska D. (2011), *Strategiczne aspekty kształtowania polskiego rynku usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, referat wygłoszony na IX Kongresie Ekonomistów Polskich.

Rynek słodyczy w Polsce (2014), raport KPMG, Warszawa.

Stec S. (2015), *Stosowanie systemów jakości w branży żywnościowej*, https://www.ppg24.pl/stosowanie-systemow-jakosci-w-branzy-zywnosciowej,459.html, dostęp: 30.05.2015.

Szczepańska K. (2010), *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.