

Maciej Urbaniak

Uwarunkowania związane z wdrażaniem systemów jakości przez przedsiębiorstwa działające w Polsce

Problemy Zarządzania 10/2, 28-42

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.

Uwarunkowania związane z wdrażaniem systemów jakości przez przedsiębiorstwa działające w Polsce

Maciej Urbaniak

Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań związanych z doskonaleniem systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem żywności w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce. Zaprezentowane wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż istotny wpływ na wdrażanie tych systemów wywierają wymagania klientów instytucjonalnych (zwłaszcza międzynarodowych koncernów oczekujących od swoich dostawców wprowadzania narzędzi pozwalających zapewnić jakość procesów i produktów), wymagania prawne (wynikające z dyrektyw Unii Europejskiej) oraz efekt wizerunkowy. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują także, że po wdrożeniu systemu zarządzania jakością firmy (zwłaszcza małe i średnie) dostrzegają wiele wewnętrznych korzyści, jak: wzrost świadomości i zaangażowania personelu, możliwość doskonalenia procesów, poprawa standaryzacji działań, zmniejszenie niezgodności wewnętrznych, poprawa komunikacji wewnętrznej, zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji, wzrost efektywności procesów oraz możliwość doskonalenia produktów.

1. Wstęp

Opublikowanie 25 lat temu przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Organization for Standardization) wytycznych dotyczących zarządzania pozwoliło określić i wprowadzić w życie wiele rozwiązań umożliwiających przedsiębiorstwom w bardziej skuteczny sposób zapewnić jakość procesów i produktów oraz ograniczać niekorzystny ich wpływ na środowisko. Uniwersalność tych wytycznych spowodowała zainteresowanie ich wdrażaniem nie tylko wśród firm produkcyjnych, ale także wśród przedsiębiorstw usługowych, jak również organizacji należących do sektora publicznego (w tym szkół, szpitali czy urzędów).

2. Wdrażanie wymagań międzynarodowych standardów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem żywności

Wymagania międzynarodowych standardów zarządzania jakością od momentu opublikowania po raz pierwszy w 1986 r. silnie koncentrowały się na wytycznych dla dostawców dotyczących zapewnienia jakości technicznej produktów. Odnosiły się one zwłaszcza do identyfikacji i statusu kontroli wyrobu na każdym etapie jego przepływu w łańcuchu logistycznym, począwszy od pozyskiwania surowca aż do sprzedaży produktu finalnego. Wytyczne te kładły także istotny nacisk na standaryzację procesów operacyjnych, zwłaszcza takich, jak:

- obsługa klientów (przyjmowanie zapytań ofertowych, przegląd możliwości ich realizacji, przygotowanie ofert, przyjmowanie zamówień i porównywanie ich z ofertą);
- projektowanie wyrobu i procesów jego realizacji;
- zakupy (kwalifikacja dostawców, przeprowadzanie auditów, wysyłanie zamówień i nadzór nad ich realizacją);
- produkcja (realizowana w warunkach zapewniających nadzór nad wyrobami niezgodnymi);
- pakowanie, przechowywanie i transport;
- dostarczanie usług po sprzedaży (jak instalowanie wyrobu u klienta).

Silny nacisk został postawiony także na formalizację systemu zarządzania poprzez konieczność posiadania zapisów dokumentujących przebieg procesów operacyjnych, jak i potwierdzających nadzór nad infrastrukturą, urządzeniami kontrolno-pomiarowymi, czy szkolenia personelu. Poważnym wyzwaniem koniecznym do przeprowadzenia procesów certyfikacji było także opisanie nadzoru nad systemem zarządzania jakością w formie dwudziestu (w przypadku ubiegania się o potwierdzenie zgodności z normą ISO 9001 – zapewnienie jakości w procesach projektowania, produkcji i instalowania) lub dziewiętnastu procedur (w przypadku ubiegania się o potwierdzenie zgodności z normą ISO 9002 – zapewnienie jakości w procesach produkcji i instalowania) oraz w księdze jakości. Ten ostatni dokument był często wstępnym wymaganiem przy procesach kwalifikacji dostawców. Tak sformalizowane podejście dominowało zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej, a szczególnie w Wielkiej Brytanii oraz Niemczech, w których nacisk na wprowadzanie systemów zapewnienia jakości w małych i średnich przedsiębiorstwach kooperujących z dużymi koncernami był szczególnie silny (Islam i Karim 2011: 45).

Dla polskich przedsiębiorstw proces transformacji gospodarki z centralnie planowanej do wolnorynkowej rozpoczął w 1989 r. i definitywny rozpad jej struktur międzynarodowych (jak rozwiązanie Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej) w 1991 r. spowodował konieczność koncentracji firm na rynkach Europy Zachodniej. Proces transformacji wpłynął na szybki roz-

wój małych i średnich firm, które powstawały od podstaw poprzez zakładanie zupełnie nowych podmiotów gospodarczych, jak i poprzez rozpad oraz restrukturyzację dużych zakładów (czy zjednoczeń). Tworzenie oraz restrukturyzacja tych organizacji, by były w stanie konkurować w warunkach gospodarki wolnorynkowej, wymagały implementacji nowoczesnych form zarządzania. Wprowadzanie towarów na rynki zagraniczne, a zwłaszcza Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (a od 1993 r. Unii Europejskiej) wymagało od dostawców dostosowania się do obowiązujących tam dyrektyw, kładących szczególny nacisk na zapewnienie bezpieczeństwa produktów.

Wprowadzanie tych wyrobów na rynek Wspólnoty wymagało od dostawców potwierdzenia oceny zgodności, która może opierać się na:

- wewnętrznej kontroli projektu i produkcji wyłącznie przez producenta;
- badaniu typu przez jednostkę nadzoru (jednostkę notyfikującą) w połączeniu z wewnętrzną kontrolą produkcji przez samego producenta;
- badaniu typu lub projektu przez jednostkę nadzoru w połączeniu z zatwierdzeniem przez nią wyrobu lub systemów zapewnienia jakości produkcji lub weryfikacją wyrobu przez jednostkę nadzoru;
- weryfikacji projektu i produkcji przez jednostkę nadzoru.

W wielu przypadkach spełnienie tych wymagań wiązało się z wprowadzeniem i certyfikowaniem systemu zapewnienia jakości.

Niski poziom znajomości wymagań unijnych w zakresie spełnienia wymagań co do bezpieczeństwa oraz wysokie bariery finansowe nadzoru jednostek notyfikowanych powodowały, iż wiele polskich małych i średnich firm, zwłaszcza z rodzimym kapitałem, eksportując do krajów Wspólnoty godziła się na utratę tożsamości swoich produktów (markowania ich logiem) na rzecz importera, który ponosił koszty spełnienia wymagań prawnych i wprowadzenia wyrobów na swój rynek. Z kolei małe i średnie podmioty zagraniczne prowadzące działalność produkcyjną w Polsce, posiadając odpowiednią wiedzę i doświadczenie w tym zakresie, skoncentrowały się na współpracy z renomowanymi jednostkami nadzoru z Europy Zachodniej (jak: British Standards Institution, Bureau Veritas, Dekra, Det Norske Veritas, Deutsche Qualität Managementsystemen, Kema, Lloyd's Quality Assurance, Société Générale de Surveillance, Technischer Überwachungs-Verein).

Z momentem rozpoczęcia procedur związanych z kandydowaniem naszego kraju do członkostwa w Unii Europejskiej w 1993 r. przedsiębiorstwa uzyskały możliwość wsparcia finansowego związanego z dostosowaniem się do wymagań prawnych na tym rynku. Dotacje te pozwoliły w znacznym stopniu dostosować poziom infrastruktury technicznej (zakup maszyn, urządzeń oraz sprzętu kontrolno-pomiarowego), jak również organizacyjnej (dostarczanie wiedzy i wdrożenia koncepcji organizacyjnych ukierunkowanych na jakość i systemy jakości oparte na wymaganiach norm ISO serii 9000). Dzięki funduszom pochodzącym z dotacji wiele jednostek gospodarczych działających w sektorze spożywczym mogło wdrożyć koncepcję HACCP, ukierunkowaną na zapewnienie jakości w łańcuchu żywnościowym, czy też

zarządzanie środowiskowe zgodne z wymaganiami standardów ISO serii 14000, czy zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy według wytycznych International Labor Organization. Dzięki wdrażaniu tych wytycznych konkurencyjność polskich produktów oferowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa z kapitałem rodzimym znacznie się poprawiła, zwłaszcza dzięki uzyskanym certyfikatami, coraz powszechniej rozpoznawalnym i często wymaganym na rynkach zagranicznych (Grudowski 2006: 35). Moment wejścia Polski do Unii Europejskiej spowodował ożywione zainteresowanie certyfikacją systemów zarządzania jakością, zwłaszcza wśród małych i średnich firm. Tabela 1 prezentuje zestawienie liczbowe certyfikatów na zgodność z wymaganiami standardu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 na świecie oraz w wybranych państwach (w tym w Polsce) w latach 2003–2010.

W Polsce pomiędzy rokiem 2005 a 2006 można było zauważyć wyraźny spadek liczby certyfikowanych organizacji aż o 16,5%. W kolejnych latach odnotowano natomiast wyraźny wzrost liczby certyfikatów odpowiednio o 13,17% w 2007 r. i 19,38% w 2008 r. Należy jednak przypuszczać, iż tendencja wzrostowa będzie w kolejnej dekadzie stopniowo hamowana. Wyniki badań prowadzonych przez autora w 2008 r. pokazują, iż przedsiębiorstwa działające w naszym kraju jako powody rezygnacji z posiadania certyfikatu podają brak zainteresowania klientów, wysokie koszty utrzymania systemu, nadmierną biurokrację (poprzez rozbudowaną dokumentację, obejmującą często więcej niż sześć wymaganych przez normę ISO 9001 procedur oraz powielające się zapisy) (Urbaniak 2010: 23). Firmy oczekują od audytorów jednostek nadzorujących profesjonalnego podejścia opartego nie tylko na wiedzy dotyczącej zagadnień technicznych dotyczących procesów operacyjnych, ale też na znajomości nowoczesnych narzędzi zarządzania.

Masowość certyfikacji dla wielu podmiotów w naszym kraju przestała być jednak źródłem przewagi konkurencyjnej. Znacznie trudniejsze okazało się utrzymanie tego systemu i jego doskonalenie. Przyczyn tego zjawiska jest z pewnością kilka, w tym relatywnie łatwy dostęp do dotacji procesów wdrożeń i certyfikacji. Obecnie na polskim rynku działa około 50 krajowych i zagranicznych jednostek certyfikujących. Sytuacja ta spowodowała w wielu przypadkach obniżenie poziomu jakości usług doradczych cechujący się m.in. powielaniem mało komunikatywnej (często zbyt sformalizowanej lub nazbyt uproszczonej) dokumentacji wśród przedsiębiorstw, grupowymi wdrożeniami tych samych procedur w kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu podmiotach o podobnym profilu działalności (Seidel i in. 2009: 40). Organizacje, które wdrożyły system zarządzania jakością, wyłącznie kierując się efektem marketingowym, nie były zdolne zaadaptować dokumentacji wymaganej przez normę ISO 9001, przeprowadzać audytów wewnętrznych czy skutecznie wdrażać działań korygujących i zapobiegawczych. Zarówno wzrost (przed akcesją do Unii Europejskiej), jak i spadek liczby certyfikatów w analogicznym okresie można także było zaobserwować w Czechach. Podobnie jak

w przypadku systemów zarządzania jakością, zainteresowanie posiadaniem certyfikatu potwierdzającego wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem wzrasta. Jednakże liczba certyfikowanych organizacji w naszym kraju jest i tak relatywnie niska w porównaniu na przykład z Czechami czy Rumunią.

Państwo	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Świat ogółem	500 125	660 132	776 608	896 929	951 486	982 832	1 064 785	1 109 905
Świat (przyrost liczby certyfikatów)	160 007	162 213	113 735	123 062	54 557	31 346	81 953	45 120
Chiny	9 615	132 926	143 823	162 259	210 773	224 616	257 076	297 037
Włochy	64 120	84 485	98 028	105 799	115 359	118 309	130 066	138 892
Japonia	38 751	48 989	53 771	80 518	73 176	62 746	68 484	58 836
Hiszpania	31 836	40 972	47 445	57 552	65 112	68 730	59 576	59 854
Federacja Rosyjska	962	3 816	4 883	6 398	11 527	16 051	53 152	62 265
Niemcy	23 598	26 654	39 816	46 458	45 195	48 324	47 156	50 583
Wielka Brytania	45 465	50 884	45 612	40 909	35 517	41 150	41 193	44 849
Indie	8 367	12 558	24 660	40 967	46 091	37 958	37 493	33 250
Stany Zjednoczone	30 294	37 285	44 270	44 883	36 192	32 400	28 935	25 101
Korea Południowa	12 846	12 846	14 033	15 739	15 794	23 036	23 400	58 836
Francja	15 073	21 769	21 700	21 349	22 981	23837	23 065	29 713
Czechy	8 968	10 781	12 743	12 811	10 458	10 089	14 031	24 778
Rumunia	3 189	5 183	6 097	9 426	9 633	10 737	15 865	16 200
Polska	3 216	5 753	9 160	8 115	9 184	10 965	12 707	12 195
Bułgaria	842	1 685	2 220	3 097	4 663	5323	5 322	6 248
Węgry	7 750	10 207	15 464	15 008	10 473	10187	7 122	8 083
Słowacja	1 148	2 008	2 050	2 195	2 840	3476	3 475	3 895

Tab. 1. Liczba certyfikatów na zgodność z wymaganiami standardu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 ogółem na świecie oraz w wybranych państwach w latach 2003–2010. Źródło: ISO Survey 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

Państwo	2006	2007	2008	2009	2010
Świat ogółem	128 211	154 572	188 815	223 149	250 972
Świat (przyrost liczby certyfikatów)	17 049	26 361	34 243	34 334	27 823
Chiny	18 842	30 489	39 195	55 316	69 784
Japonia	22 593	27 955	35 573	39 556	35 016
Hiszpania	11 125	13 852	16 443	16 527	18 347
Włochy	9 825	12 057	12 922	14 542	17 064
Wielka Brytania	6 070	7 323	9 455	10 912	14 346
Korea Południowa	5 893	6 392	7 133	7 843	9 681
Rumunia	1 454	2 269	3 884	6 863	7 418
Niemcy	5 415	4 877	5 709	5 865	6 001
Stany Zjednoczone	5 585	5 462	4 974	5 225	4 407
Czechy	2 211	2 731	3 318	4 684	6 629
Francja	3 047	3 476	3 482	4 678	5 251
Szwecja	3 789	3 800	4 478	4 193	4 622
Węgry	1 140	1 537	1 834	1 659	1 822
Polska	837	1 089	1 544	1 500	1 793
Słowacja	2 305	437	672	746	1 102
Bułgaria	92	214	312	565	999

Tab. 2. Liczba certyfikatów na zgodność z wymaganiami normy ISO 14001 ogółem na świecie oraz wybranych państwach w latach 2006–2010. Źródło: ISO Survey 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

Analizując dane z ostatnich lat, nie należy spodziewać się wyraźnego wzrostu światowego w zakresie certyfikacji systemów zarządzania środowiskowego, powinien on utrzymać się na dotychczasowym poziomie. Wprowadzenie wytycznych zawartych w standardach ISO serii 14000 wymaga wysokiej świadomości ekologicznej przedsiębiorstw i nakładów, które pozwalają zredukować poziom szkodliwego oddziaływania na środowisko dzięki zmniejszeniu zużycia energii, odpadów, czy emisji. Wiele firm traktuje jednak wprowadzanie tych wytycznych jako szczególnego rodzaju inwestycję, która pozwala przynieść znaczne oszczędności finansowe oraz przyczynić się do poprawy ich wizerunku w otoczeniu.

Z kolei głównym stymulatorem wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności w wielu krajach, a zwłaszcza w państwach Unii

Europejskiej są wymagania prawne. W ramach dostosowywania się Polski do wymagań UE nastąpiło wprowadzenie dyrektywy 93/43/EWG do polskiego prawa. Dokonano tego poprzez ustawę z 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz.U. z 2001 r. nr 63, poz. 634 z późn. zm.). Jednakże od 1 stycznia 2006 r. bezpośrednio stosuje się unijne rozporządzenia dotyczące higieny żywności, w tym podstawowe rozporządzenie nr 852/2004. Wynika to z faktu, iż przepisy krajowe nie mogą regulować tych samych zagadnień, które są już zawarte w rozporządzeniach unijnych. W związku z tym sejm uchwalił nową ustawę z 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz.U. nr 171 poz. 1225), która z dniem wejścia w życie 28 października 2006 r. zastąpiła ustawę z 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia. Nowa ustawa nie reguluje już zagadnień systemu HACCP i higieny żywności, które objęte są rozporządzeniem 852/2004.

W naszym kraju powszechna jest też certyfikacja systemu HACCP na zgodność z Codex Alimentarius. W ostatnim okresie coraz powszechniejsza zaczyna być certyfikacja na zgodność z międzynarodowym standardem ISO 22000 System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności – wymagania dla wszystkich uczestników łańcucha żywnościowego. Certyfikacja systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności może być także uwarunkowana wymaganiami klientów instytucjonalnych (a zwłaszcza międzynarodowych koncernów produkcyjnych i dystrybucyjnych), które narzucają często własne wymagania czy standardy, takie jak British Retail Consortium lub International Food Safety (Urbaniak 2007: 423). Zwracają one bardzo wyraźnie uwagę na skuteczne wdrożenie procedur operacyjnych wśród wszystkich uczestników łańcucha dostaw (nie tylko firm produkcyjnych, ale także dostawców maszyn/komponentów czy opakowań, jak również dostawców usług logistycznych) stanowiących zbiór kodeksów postępowania (w formie instrukcji operacyjnych), takich jak GMP (Good Manufacturing Practice), GHP (Good Hygenic Practice).

Na podstawie wyników ogólnoswiatowych badań przeprowadzonych w 2009 r. (na próbie 185 przedsiębiorstw) przez Aberdeen Group można stwierdzić, iż głównymi przesłankami decydującymi o wprowadzeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności są: zapewnienie konsumentom wysokiej jakości produktu (55%), spełnienie wymagań regulacji prawnych (45%), zmniejszenie liczby niezgodności wewnętrznych i reklamacji (45%), możliwości zmniejszenia kosztów operacyjnych (13%), osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (24%) (Littlefield i Shah 2009: 4).

Certyfikacja na zgodność z nowym standardem ISO 22000 (wydanym w 2005 r.), stanowiącym wymagania dla systemu zapewnienia bezpieczeństwa żywności, nie jest w świecie rozpowszechniona. Nie oznacza to bynajmniej brak zainteresowania wdrażaniem i doskonaleniem systemów w tym sektorze. Dane liczbowe certyfikatów na zgodność z wymaganiami normy ISO 22000 na świecie oraz w wybranych państwach w latach 2007–2010 wskazują, iż zainteresowanie polskich firm formalnym potwierdzeniem spełniania

wytycznych zawartych w tym standardzie ciągle wzrasta. Należy przypuszczać, iż liczba certyfikatów na zgodność z wymaganiami standardu ISO 22000 będzie ciągle wzrastać zwłaszcza wśród małych i średnich firm. Wysoki poziom zainteresowania w tym zakresie można dostrzec w przypadku usług logistycznych, utrzymania czystości, hurtowi spożywczych czy w sektorze HoReCa (hotele, restauracje, catering).

Państwo	2007	2008	2009	2010
Świat ogółem	4 132	8 102	13 881	18 630
Świat (przyrost liczby certyfikatów)	–	3 970	5 675	4 749
Chiny	155	369	3 342	5 575
Turcja	679	1 155	1 134	1 088
Grecja	623	1 075	987	1 197
Indie	222	652	948	1 020
Tajwan	180	492	810	948
Rumunia	276	347	661	641
Polska	137	268	549	629
Francja	36	122	136	399
Hiszpania	57	182	269	364
Japonia	149	158	217	481
Egipt	8	68	67	276

Tab. 3. Liczba certyfikatów na zgodność z wymaganiami normy ISO 22000 ogółem na świecie oraz wybranych państwach w latach 2007–2010. Źródło: ISO Survey 2009, 2010.

3. Przesłanki i korzyści związane z wdrożeniem systemów zarządzania jakością w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja przesłanek i korzyści związanych z wdrożeniem systemów zarządzania jakością. Badanie wykonano, wykorzystując technikę ankiety pocztowej, od października do listopada 2009 r. Kwestionariusze wysłano do 3865 podmiotów gospodarczych, natomiast odesłanych zostało 305 kwestionariuszy (zwrotność na poziomie 7,9%), z czego do analizy zakwalifikowano 300 kwestionariuszy. Zastosowano celowy dobór jednostek z bazy ISO Guide Hoppensted Bonnier, które poddano certyfikacji na zgodność z wymaganiami standardów zarządzania jakością (ISO 9001).

Rezultaty przeprowadzonych badań wskazują, iż do głównych przesłanek związanych z zainteresowaniem przedsiębiorstw systemami zarządzania jakością zgodnymi z wymaganiami norm ISO serii 9000 należy zaliczyć:

- wymagania klientów instytucjonalnych, oczekujących często od swoich dostawców posiadania certyfikatu potwierdzającego zgodność funkcjonującego systemu zarządzania z międzynarodowymi standardami;
- traktowanie certyfikatu potwierdzającego spełnienie przez organizację wytycznych zawartych w normie ISO 9001 jako ważnego atutu promocyjnego kształtującego wizerunek firmy w kontaktach z otoczeniem, a zwłaszcza z klientami, którym może ona zagwarantować określony poziom produktu oraz procesów związanych z jego realizacją;
- możliwość doskonalenia organizacji poprzez poprawę standaryzacji działań, zmniejszanie strat (niezgodności wewnętrznych, reklamacji), poprawę efektywności procesów, wzrost świadomości i zaangażowania pracowników czy zwiększenia skuteczności komunikacji wewnętrznej.

Ważną przesłanką wdrażania tych systemów (tkwiącą w pierwotnej ich idei) jest zapewnienie jakości technicznej (ukierunkowanej na spełnienie wymagań prawnych oraz klientów) oferowanych produktów materialnych i oferowanych usług. Szczegółowe wyniki badań prezentują tabele 4–8.

Przesłanki/korzyści	Liczba pracowników					
	Przesłanki			Korzyści		
	do 50, N=90	51–250, N=115	ponad 250, N=95	do 50, N=90	51–250, N 115	ponad 250, N=95
Spełnienie oczekiwań klientów	75,56	79,13	85,26	54,44	63,48	73,68
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	63,33	72,17	81,05	45,56	58,26	70,53
Możliwość doskonalenia procesów	60,00	63,48	75,79	36,67	46,09	62,11
Poprawa image'u firmy i efekt promocyjny	51,11	63,48	66,32	38,89	50,43	53,68
Poprawa standaryzacji działań	55,56	66,09	74,74	41,11	52,17	67,37
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	50,00	63,48	60,00	37,78	46,96	51,58
Poprawa komunikacji wewnętrznej	40,00	49,57	65,26	30,00	38,26	54,74
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	44,44	54,78	53,68	35,56	40,00	46,32
Wzrost efektywności procesów	34,44	50,43	53,68	26,67	35,65	51,58
Zapewnienie i doskonalenia jakości produktów	36,67	42,61	40,00	27,78	25,22	38,95

Tab. 4. Przesłanki brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością oraz osiągnięte z tego tytułu korzyści (wyniki badań z 2009 r.) – porównanie pomiędzy segmentami w zależności od liczby pracowników. Źródło: badania własne.

Przesłanki/ /korzyści	Liczba pracowników							
	Przesłanki				Korzyści			
	do 50 osób		51–250 osób		do 50 osób		51–250 osób	
	pro- dukcja N=54	usługi N=36	pro- dukcja N=79	usługi N=36	pro- dukcja N=54	usługi N=36	pro- dukcja N=79	usługi N=36
Spełnienie oczekiwań klientów	79,63	69,44	78,48	80,56	57,41	50,00	72,15	44,44
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	61,11	63,89	74,68	66,67	44,44	47,22	64,56	44,44
Możliwość doskonalenia procesów	64,81	50,00	67,09	55,56	50,00	16,67	45,57	47,22
Poprawa image'u firmy i efekt promocyjny	53,70	36,11	65,82	58,33	46,30	27,78	54,43	41,67
Poprawa standaryzacji działań	55,56	55,56	70,89	55,56	38,89	44,44	50,63	55,56
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	55,56	41,67	64,56	61,11	44,44	27,78	45,57	50,00
Poprawa komunikacji wewnętrznej	40,74	36,11	53,16	41,67	31,48	27,78	44,30	25,00
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	50,00	36,11	63,29	36,11	37,04	33,33	45,57	27,78
Wzrost efektywności procesów	40,74	25,00	56,96	36,11	29,63	22,22	37,97	30,56
Możliwość doskonalenia produktów	40,74	30,56	49,37	27,78	25,93	30,56	29,11	16,67

Tab. 5. Przesłanki brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością oraz osiągnięte z tego tytułu korzyści (wyniki badań z 2009 r.) – porównanie pomiędzy segmentami w zależności od sektora. Źródło: badania własne.

Przesłanki/ /korzyści	Liczba pracowników							
	Przesłanki				Korzyści			
	do 50 osób, pochodzenie kapitału		51–250 osób, pochodzenie kapitału		do 50 osób, pochodzenie kapitału		51–250 osób pochodzenie kapitału	
	polski N=79	zagra- niczny N=11	polski N=92	zagra- niczny N=23	polski N=79	zagra- niczny N=11	polski N=92	zagra- niczny N=23
Spełnienie oczekiwań klientów	75,95	72,73	76,34	91,30	54,43	54,55	60,87	73,91
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	64,56	54,55	69,89	78,26	46,84	36,36	57,61	60,87
Możliwość doskonalenia procesów	62,03	45,45	61,29	69,57	39,24	18,18	43,48	56,52
Poprawa image'u firmy i efekt promocyjny	63,29	45,45	62,37	69,57	40,51	27,27	51,09	47,83
Poprawa standaryzacji działań	56,96	45,45	62,37	78,26	41,77	36,36	51,09	56,52
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	51,90	36,36	62,37	65,22	37,97	18,18	46,74	47,83
Poprawa komunikacji wewnętrznej	41,77	27,27	48,39	66,52	31,65	18,18	34,78	52,17
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	48,10	18,18	53,76	56,52	36,71	27,27	39,13	43,48
Wzrost efektywności procesów	37,97	9,09	44,09	78,26	27,85	18,18	28,26	65,22
Możliwość doskonalenia produktów	27,85	18,18	41,94	47,83	27,85	27,27	25,00	26,09

Tab. 6. Przesłanki brane pod uwagę przez przedsiębiorstwa przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością oraz osiągnięte z tego tytułu korzyści (wyniki badań z 2009r.) – porównanie pomiędzy segmentami w zależności od pochodzenia kapitału. Źródło: badania własne.

Przesłanki/ /korzyści	Liczba pracowników							
	Przesłanki				Korzyści			
	do 50 osób, zasięg działania		51–250 osób, zasięg działania		do 50 osób, zasięg działania		51–250 osób, zasięg działania	
	kra- jowy N=41	mię- dzyna- rodowy N=49	kra- jowy N=33	mię- dzyna- rodowy N=82	kra- jowy N=41	mię- dzyna- rodowy N=49	kra- jowy N=33	mię- dzyna- rodowy N=82
Spełnienie oczekiwań klientów	68,29	81,63	69,70	82,93	46,34	73,17	42,42	71,95
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	58,54	67,35	78,79	69,51	43,90	56,10	57,58	58,54
Możliwość doskonalenia procesów	65,85	55,10	63,64	63,41	39,02	41,46	42,42	47,56
Poprawa image'u firmy i efekt promocyjny	56,10	46,94	63,64	69,51	41,46	43,90	39,39	54,88
Poprawa standaryzacji działań	56,10	55,10	60,61	68,29	39,02	51,22	48,48	53,66
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	58,54	42,86	66,67	62,20	39,02	43,90	48,48	46,34
Poprawa komunikacji wewnętrznej	39,02	40,82	63,64	43,90	26,83	39,02	33,33	40,24
Zmniejszenie liczby/ kosztów reklamacji	43,90	44,90	42,42	59,76	36,59	41,46	18,18	48,78
Wzrost efektywności procesów	39,02	30,61	48,48	51,22	24,39	34,15	24,24	40,24
Możliwość doskonalenia produktów	41,46	32,65	36,36	45,12	24,39	36,59	15,15	29,27

Tab. 7. Przesłanki brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością oraz osiągnięte z tego tytułu korzyści (wyniki badań z 2009 r.) – porównanie pomiędzy segmentami w zależności od zasięgu działania. Źródło: badania własne.

Przesłanki/ /korzyści	Liczba pracowników							
	Przesłanki				Korzyści			
	do 50 osób, oferta na rynek		51–250 osób, oferta na rynek		do 50 osób, oferta na rynek		51–250 osób, oferta na rynek	
	B2B N=60	B2C N=30	B2B N=70	B2C N=45	B2B N=60	B2C N=30	B2B N=70	B2C N=45
Spełnienie oczekiwań klientów	81,67	63,33	84,29	71,11	63,33	36,67	72,86	48,89
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	66,67	56,67	74,29	68,89	51,67	16,67	62,86	51,11
Możliwość doskonalenia procesów	58,33	63,33	65,71	60,00	40,00	15,00	47,14	44,44
Poprawa image'u firmy i efekt promocyjny	48,33	56,67	77,14	62,22	36,67	21,67	55,71	42,22
Poprawa standaryzacji działań	51,67	63,33	68,57	62,22	40,00	21,67	51,43	53,33
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	48,33	53,33	67,14	57,78	36,67	20,00	50,00	42,22
Poprawa komunikacji wewnętrznej	38,33	43,33	51,43	46,67	31,67	13,33	40,00	35,56
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	46,67	40,00	65,71	37,78	36,67	16,67	47,14	28,89
Wzrost efektywności procesów	35,00	33,33	55,71	42,22	30,00	10,00	37,14	33,33
Możliwość doskonalenia produktów	33,33	43,33	45,71	37,78	25,00	16,67	24,29	26,67

Tab. 8. Przesłanki brane pod uwagę przez badane przedsiębiorstwa przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością oraz osiągnięte z tego tytułu korzyści (wyniki badań z 2009 r.) – porównanie pomiędzy segmentami w zależności od rynku docelowego oferowanych produktów). Źródło: badania własne.

Rezultaty przeprowadzonych analiz wyraźnie wskazują, iż wdrożenie systemu zarządzania jakością jako skuteczne narzędzie doskonalenia procesów poprzez standaryzację działań, poprawę komunikacji wewnętrznej i wzrost świadomości oraz zaangażowania pracowników jest częściej dostrzegane w przypadku dużych firm. Posiadanie certyfikatów systemowych przestało być już wyraźnie domeną dostawców oferujących produkty na rynku B2B. Mimo iż firmy oferujące produkty na rynek B2C rzadziej odczuwają korzyści z ich posiadania, to jednak dostrzegają, iż wprowadzenie systemu jakości może przyczynić się do efektów wymiernych związanych z doskonaleniem procesów i produktów. Korzyści te dostrzegają zwłaszcza średniej wielkości jednostki z tego sektora. Wyniki badań wyraźnie wskazują, iż świadomość możliwości wykorzystania systemu jakości jako skutecznego narzędzia zarządzania zwłaszcza wśród małych przedsiębiorstw produkcyjnych z polskim kapitałem jest relatywnie wysoka. Organizacje te koncentrują się zwłaszcza na możliwości doskonalenia procesów i poprawie ich efektywności, zmniejszaniu liczby/kosztów reklamacji, a także na efekcie wizerunkowym.

4. Wnioski

W ostatnim okresie coraz częściej można zaobserwować, iż formalne potwierdzenie wdrożenia wymagań normy ISO 9001 przestaje być wyróżnikiem konkurencyjności – także w przypadku małych i średnich podmiotów gospodarczych. Wynika to zwłaszcza z zaostrzonej rywalizacji klientów jednostek oceniających, które wyraźnie obniżają bariery nie tylko cenowe, ale także w wielu przypadkach bariery formalne, co powoduje relatywnie łatwą możliwość uzyskania certyfikatów. Nadmierne przeformalizowanie systemów zarządzania jakością zarówno przez jednostki je wdrażające, jak i weryfikujące stanowi ciągle jedną z istotnych barier utrudniających ich praktyczne stosowanie.

W wielu przypadkach obecnie wyróżnikiem konkurencyjności jest wdrożenie kilku systemów zarządzania opartych na wymaganiach międzynarodowych standardów organizacyjnych. Takie podejście jest postrzegane nie tylko jako bardziej ambitne, ale także jako bardziej pragmatyczne – takie, które może przynieść przedsiębiorstwom więcej korzyści w wymiarze nie tylko ekonomicznym, ale także społecznym (jak zmniejszenie niekorzystnego wpływu na środowisko naturalne czy ograniczanie wypadków przy pracy).

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak – prof. zw. UŁ, Zakład Doskonalenia Procesów Operacyjnych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

E-mail: murb@uni.lodz.pl.

Bibliografia

- Grudowski, P. 2006. Czynniki wspierające oraz bariery przy wdrażaniu systemów jakości w małych organizacjach. *Problemy Jakości*, nr 5, s. 34–38.
- Islam, M. i A. Karim 2011. Manufacturing practices and performance comparison among small-medium and large industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, nr 1 (28), s. 43–61.
- Littlefield, M. i M. Shah 2009. Food Safety and Traceability – Keeping Consumers Happy and Healthy. *Aberdeen Group*, November, s. 1–23.
- Seidel, M., Seidel, R., Tedford, D., Cross, R., Wait, L. i E. Hämmerle 2009. Overcoming Barriers to Implementing Environmentally Benign Manufacturing Practices: Strategic Tools for SMEs. *Environmental Quality Management*, Spring, s. 37–55.
- Urbaniak, M. 2007. *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Warszawa: Difin.
- Urbaniak, M. 2010. *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.