

*Jadwiga Adamczyk*

# Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji

## Strategia przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

**O**rganiczną cechą gospodarki rynkowej jest konkurencja. Konkurencja rynkowa wymaga dostarczania odbiorcom tylko takich wyrobów, które są przez nich pożądane, czyli zaspokajają ich potrzeby. Wymusza wprowadzanie nowych wyrobów na rynek, ulepszanie istniejących, wpływa na poprawę jakości, na poziom produkcji i kosztów<sup>1)</sup>.

Konkurencyjność wyrobu określa jego pozycję na rynku. Decydują o niej trzy główne czynniki:

- jakość wyrobu,
- struktura kosztów i kształtowanie się cen,
- szybkość wprowadzenia wyrobu na rynek.

Przedsiębiorstwa w ciągu wielu lat istnienia podlegały nieustannej ewolucji, dostosowując swe funkcje, zadania, metody zarządzania do zmieniającego się otoczenia<sup>2)</sup>.

Na działalność przedsiębiorstwa wpływają czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne zależą od ilości i jakości posiadanych zasobów oraz możliwości ich wykorzystania. Czynniki zewnętrzne kształtuje (tworzy) otoczenie, a w nim system ekonomiczno-finansowy, rozwiązania prawne, potrzeby konsumentów, układy rynkowe i konkurencyjne. Uwzględnienie tych czynników powoduje określone zachowania przedsiębiorstw, wśród których można wyróżnić trzy typy orientacji:

- produkcyjną,
- ekonomiczną,
- strategiczną<sup>3)</sup>.

Orientacja produkcyjna cechuje przedsiębiorstwa koncentrujące się na wzroście produkcji. Takie podejście jest typowe dla rynku producenta i przewagi popytu nad podażą.

Orientacja ekonomiczna przedsiębiorstwa oznacza kierowanie się kryterium opłacalności (maksymalizacja zyskowności).

Orientacja strategiczna charakteryzuje się elastycznością i dostosowaniem działań przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu.

Analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych prowadzi również do wyboru kierunków działań długookresowych, które przyjmują postać konkretnych strategii.

**Podstawowe cechy działań strategicznych można ująć w następujące tezy:**

● strategia formułuje najważniejsze, długookresowe cele przedsiębiorstwa, w tym misję jako cel główny,

● strategia opiera się na przewidywaniach możliwych zdarzeń w otoczeniu w dłuższym okresie,

● strategia określa sposoby reagowania przedsiębiorstwa na istotne zmiany tak, aby te zmiany nie zagrażały realizacji jego długookresowych celów.

Formułowanie strategicznych działań przedsiębiorstwa wymaga rozpatrywania go w trzech kategoriach: otoczenia, w którym działa, wewnętrznej i zewnętrznej analizy oraz czasu przyszłego tych zjawisk. W pierwszym etapie należy rozpoznać i ocenić zarówno szanse, jak i zagrożenia tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa, a także w jego otoczeniu. Następnie należy określić i dostosować działania w pożądanym kierunku. Z uwagi na zmienność otoczenia jest to proces ciągły, wymagający elastyczności, która oznacza nieprzerwane działania przystosowawcze i weryfikacyjne.

Konkretna, przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia jest pochodną stawianych przez kierownictwo celów i zadań, a więc dotyczy odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest obecna pozycja rynkowa danego przedsiębiorstwa,
- jaka jest pozycja postulowana,
- co należy czynić, aby ją osiągnąć.

Ze względu na zmienność otoczenia konieczne są zmiany w formułowanych strategiach przedsiębiorstwa. W wielu krajach, a szczególnie w Polsce, w okresie transformacji rynkowej staje się celowe uwzględnianie wielu nowych kierunków działań strategicznych. Wśród nich bardzo ważne miejsce zajmuje jakość wyrobów, która jest szansą przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji.

## Normy ISO 9000 jako instrument zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

**N**ormy ISO są zbiorem wymagań dotyczących jakości<sup>4)</sup>. Ujednoliconą terminologią jakości wyrobów zawiera norma ISO 8402. Zarządzanie jakością oraz przesłanki i wytyczne budowania systemów jakości określają normy ISO serii 9000. Europejskimi odpowiednikami tych norm są euronormy EN serii 2900, czyli również polskie normy PN – EN 29000<sup>5)</sup>.

Jakość – zgodnie z normą ISO 8402 – to zespół

właściwości i danych liczbowych wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia potrzeb użytkownika.

Norma ISO 9000 obejmuje ogólne przesłanki zarządzania jakością i wytyczne dla zapewnienia jakości. Zawiera wskaźniki wyboru i stosowania norm oraz zależności pomiędzy podstawowymi pojęciami dotyczącymi jakości. Norma ISO 9000 służy przy wyborze i stosowaniu modelu jakości dla celów wewnętrznego zarządzania (ISO 9004) oraz dla celów zapewnienia jakości w kontaktach zewnętrznych (ISO 9001–9003)<sup>6)</sup>.

Strukturę norm ISO przedstawia schemat 1.

Norma ISO 9001 służy do budowy systemu jakości podczas projektowania, konstruowania, instalowania i obsługiwanego produkcyjnie. Model zapewnienia jakości według normy ISO 9001 jest stosowany wówczas, gdy zachodzi konieczność udokumentowania systemu w całym cyklu wytwarzania<sup>7)</sup>.

Norma ISO 9002 jest wskazówką przy budowie modelu systemu zapewnienia jakości podczas produkcji i instalowania. Model ten służy ujawnianiu wad w czasie produkcji oraz stosowaniu środków zapobiegających ponownemu powstawaniu wad.

Norma ISO 9003 jest pomocna przy budowie modelu systemu zapewniania jakości podczas kontroli i badań ostatecznych.

Wybór jednego z przedstawionych modeli zależy od wielu czynników, a w szczególności od:

- rodzaju procesu produkcyjnego (procesy sprawdzane, czy też tworzenie nowych projektów),
- złożoności procesu projektowania wyrobów oraz stopnia jego poznania,
- parametrów wyrobu – ich liczby i powiązań,
- bezpieczeństwa wyrobu.

Norma ISO 9004 dotyczy zarządzania jakością i elementów systemu jakości. Norma ta określa elementy techniczne, administracyjne oraz osobowe dotyczące projektowania i realizacji systemu jakości. Zawiera wskazówki odnośnie wprowadzania procedur, programów jakości, opracowania księgi

jakości, analiz (audytów), a także w sprawie szkolenia i motywacji pracowników. System jakości oparty na normach ISO 9000 w optymalny sposób łączy potrzeby i oczekiwania odbiorców z interesem przedsiębiorstwa.

### Formułowanie polityki i strategii jakości w przedsiębiorstwie

**P**olitykę jakości norma ISO 8402 definiuje jako ogół zamierzeń i kierunków działań dotyczących jakości, sformułowanych przez kierownictwo jednostki. Zgodnie z przesłankami normy w każdym przedsiębiorstwie powinna być określona polityka jakości – spójna z innymi kierunkami działań, zrozumiała i akceptowana przez kadre kierowniczą i całą załogę. Powinna być oparta na jasno sformułowanych definicjach i celach. Im więcej pracowników zatrudnia przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo różnorodności poglądów na zagadnienie jakości. Dlatego konieczne jest określenie polityki jakości i strategii przedsiębiorstwa w tym zakresie.

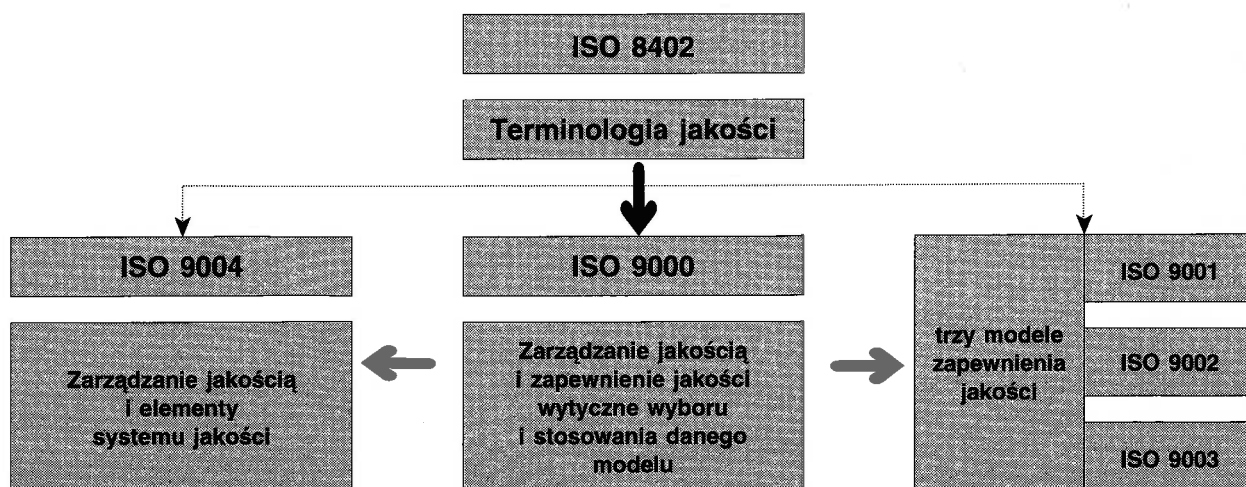
Polityka jakości wyrobów zawiera kilka płaszczyn działania. Należą do nich: scharakteryzowanie cech funkcjonalnych wyrobu, dobór cech użytkowych i ich poziomów, standaryzacja i różnice wyrobów, wybór systemu obsługi eksploatacyjnej wyrobów.

Z punktu widzenia rynku ważne jest wprowadzenie nowych właściwości (cech użytkowych) wyrobów lub podniesienie standardu przez rozwój cech istniejących w celu lepszego zaspokojenia potrzeb konsumenta.

Inną kwestią jest obniżenie kosztów wytwarzania, usprawnienie procesu produkcyjnego, a jednocześnie podnoszenie jakości wyrobu, aby dostosować się do wymagań rynku.

Elementem działań w zakresie polityki jakości jest również zaplanowanie obsługi eksploatacyjnej wyrobów (serwis) oraz warunków (okresu i zakresu) gwarancji jakości.

Schemat 1. Struktura podstawowych norm ISO serii 9000



Polityka jakości może przyjmować różny charakter zależnie od omówionych czynników oraz możliwości finansowych i przyjętego stylu zarządzania przedsiębiorstwem.

Konieczność planowania działań w zakresie jakości wynika stąd, że wiele problemów związanych z zapewnieniem jakości jest skutkiem braku wcześniejszego ich zaprogramowania.

Zaprogramowanie tych działań wynika z faktu, że polityka jakości jest<sup>8)</sup>:

- wytyczną kierunków i metod zarządzania w zakresie jakości,
- podstawą tworzenia planów operacyjnych,
- „drogowskazem” kierunków działań, formalnie wyrażonych w księdze jakości i w procedurach,
- środkiem komunikacji między pracownikami,
- elementem marketingu przedsiębiorstwa,
- wskazówką przy podejmowaniu decyzji,
- podstawą budowy systemów zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

Między polityką jakości, systemem zapewnienia jakości i jakością wyrobów istnieje naturalny związek, co można ująć w następujący sposób:

polityka jakości  $\xrightarrow[\text{(sposób postępowania)}]{\text{system zapewnienia jakości}}$  jakość wyrobów

### Budowa systemów zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie

**S**ystem zapewnienia jakości to zespół konkretnych działań kadry kierowniczej, podejmowanych w celu realizacji postawionych zadań w zakresie jakości na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowym celem jest spełnienie wymagań odbiorców<sup>9)</sup>.

Podstawowym warunkiem opracowania i wdrożenia systemu zapewnienia jakości jest akceptacja dla tych działań w przedsiębiorstwie.

System zapewnienia jakości umożliwia<sup>10)</sup>:

- udział całej załogi,
- przepływ informacji pomiędzy dyrekcją a załogą,
- dobrą koncepcję projektu,
- spełnienie wymagań klienta,
- podnoszenie kwalifikacji załogi i stworzenie motywacji,
- partnerstwo dostawców.

W działalności każdego przedsiębiorstwa ogromną rolę mają do spełnienia trzy grupy czynników, tj. ludzkie, techniczne i organizacyjne. System zapewnienia jakości stanowi specyficzny środek nadzoru nad tymi czynnikami; nadzór ten musi być udokumentowany w celu zapobiegania wadliwości. System zapewnienia jakości stanowi narzędzie rozdziału i uporządkowania zakresu obowiązków i uprawnień pracowników, podaje reguły pracy, wymogi stawiane procesom, służy poprawie wewnętrznego klimatu pracy, umożliwia uzyskanie założonego poziomu jakości, gwarantuje stabilność cech, zabezpiecza przed wadliwością i jej skutkami<sup>11)</sup>.

Przedsiębiorstwa polskie nie są zobligowane do wprowadzenia systemów zapewnienia jakości<sup>12)</sup>. Jednakże przepisy prawne dopuszczają na rynek tylko te wyroby, które uzyskały odpowiedni certyfikat. I tak wyroby o szczególnym znaczeniu podlegają obowiązkowi posiadania Znak Bezpieczeństwa „B”.

Wprowadzenie tego certyfikatu jakości jest ważne dla producenta, gdyż w ten sposób zabezpiecza się on przed odpowiedzialnością za negatywne skutki użytkowania wyrobu.

Wiele przedsiębiorstw jest zmuszanych do szukania odbiorców wyrobów również wśród partnerów zagranicznych, którzy mając wdrożone systemy, wymuszają ich posiadanie od swoich kooperantów.

Uzyskanie certyfikatu jakości jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji, gdyż zwiększa wiarygodność na rynku.

### Jakość w zarządzaniu przedsiębiorstwem

**Z**arządzanie jakością w sposób globalny, zapewniające jakość na każdym etapie wytwarzania, prezentuje system TQM (*Total Quality Management*). Jest to system kompleksowego zarządzania ukierunkowany na jakość, a oparty na zasadach E. Deminga, do których należą między innymi<sup>13)</sup>:

- wykorzystanie informacji o jakości dla celów ciągłego doskonalenia kontroli jakości,
- ścisła korelacja między kompetencjami a odpowiedzialnością,
- współpraca jako podstawa wspólnie wykonywanej pracy,
- stworzenie warunków uczciwości i rzetelności pracy,
- sprawiedliwe wynagrodzenie pracowników,
- współdziałanie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość oparte na zasadach E. Deminga stwarza warunki dla dokonywania wszelkiego rodzaju zmian w organizacji i umożliwia spełnienie oczekiwań klientów wobec jakości.

TQM jako jakość totalna oznacza spełnienie wszystkich istotnych dla klienta wymogów<sup>14)</sup>.

Podstawowym założeniem TQM jest unikanie błędów, a nie usuwanie ich skutków.

Zasadniczymi elementami TQM są:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- organizacja procesu doskonalenia jakości,
- komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa,
- program kształcenia i szkoleń,
- współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych,
- system jakości wg wybranych norm,
- techniki doskonalenia jakości (np. poprzez analizę kosztów).

Warunkiem skutecznego wdrożenia zasad systemu TQM jest<sup>15)</sup>:

- zorganizowanie i zrealizowanie zamówień klien-

tów na najwyższym poziomie jakości przy względnie niskich kosztach,

- zachęcanie pracowników do współdziałania w zakresie zapewnienia jakości,
- tworzenie zespołów (kół) jakości dla rozwiązywania problemów w tym zakresie,
- wybór najlepszej strategii jakości przez przedsiębiorstwo.

### Strategia przedsiębiorstwa w zakresie jakości wyrobów

**G**ospodarka rynkowa, a przede wszystkim konkurencja, stwarza nową sytuację w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa w zakresie jakości. Nowe podejście do jakości ma na celu osiągnięcie stałego poziomu jakości w optymalnych warunkach ekonomicznych przedsiębiorstwa. Przy formułowaniu kierunków działań w zakresie jakości uwzględnia się przede wszystkim wymagania rynku oraz możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa. Zaspokojenie wymagań klienta jest podstawą formułowania strategii jakości. Ponadto strategia w zakresie jakości określa cele i zadania szczegółowe oraz program działań dla realizacji polityki jakości.

Doświadczenia innych państw pozwalają na wyodrębnienie dwóch zasadniczych kierunków działań (strategii) w zakresie jakości.

Zachowanie istniejącego *status quo*, niewielkie nakłady na łagodne przemiany prezentuje japoński system wartości KAIZEN<sup>16)</sup>. Polega on na ciągłym doskonaleniu produktu metodą małych kroków. W systemie KAIZEN jakość odnosi się nie tylko do wyrobów czy usług, ale również do jakości zespołów ludzkich, obsługi maszyn i technologii. KAIZEN wymaga współpracy wszystkich pracowników. Określa się go często jako „inwestycję w załogę”.

Innym kierunkiem jest system innowacyjny, który nazywany jest „inwestycją w technikę”. Innowacje wymagają dużych nakładów finansowych, opracowanie procesu produkcji jest drogie, a utrzymanie innowacyjności produktu bardzo kosztowne. Okres trwania innowacji jest krótki, jakkolwiek stanowi ona siłę napędową rozwoju jakości wyrobu.

Różnice pomiędzy strategią innowacyjną a strate-

gią opartą na systemie KAIZEN przedstawia schemat 2. Jeżeli punktem wyjścia jest opracowanie nowego wyrobu, który wymaga nowoczesnych technologii i badań naukowych, to przyjmowany jest kierunek innowacyjny. Jeżeli działania przedsiębiorstwa sprowadzają się do ulepszenia istniejącego wyrobu opartego na tradycyjnych technologiach, to preferowany jest system KAIZEN.

Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa działającego w warunkach konkurencji najlepszym rozwiązaniem jest jednak system mieszany będący kombinacją obu wymienionych.

Jadwiga Adamczyk

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> D.R. KAMERSCHEN, R.B. MCKENZIE, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Wyd. Fund. Gosp. NSZZ „Solidarność” Gdańsk 1993, s. 73.
- <sup>2)</sup> *Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstw*, Praca zbiorowa pod red. R. BOROWIECKIEGO, AE-TNOiK, Warszawa-Kraków, 1993, s. 19–24.
- <sup>3)</sup> J. CZARNECKI, K. OBŁÓJ, *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przeгляд Organizacji” 1990, nr 4.
- <sup>4)</sup> Normy: ISO 8402, ISO 9000–9004; zarządzanie jakością – systemy zapewnienia jakości, PKNiM, Warszawa 1990.
- <sup>5)</sup> Normy Europejskie z serii EN 45000 – CBJK, WOT, Warszawa 1991.
- <sup>6)</sup> K. GIERA, W. WERPACHOWSKI, *Księga Jakości*, Międzyresortowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego w Radomiu, Radom 1994, s. 8.
- <sup>7)</sup> J. KOWALCZYK, *Systemy jakości w przedsiębiorstwach*, „Problemy Jakości” 1994, nr 2.
- <sup>8)</sup> A. KLENIEWSKI, *Opracowanie polityki jakości*, „Problemy Jakości” 1994, nr 5.
- <sup>9)</sup> E. SKRZYPEK, *System zapewnienia jakości szansą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Mat. Konf. TNOiK-AE, Kraków 1994.
- <sup>10)</sup> J.M. MYSZEWSKI, *Model zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 1993, nr 4.
- <sup>11)</sup> E. SKRZYPEK, *System zapewnienia jakości szansą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, op.cit.
- <sup>12)</sup> Systemy jakości mogą być zgłaszane do oceny w Polskim Centrum Badań i Certyfikacji, Dz. Ustaw 1993, nr 55.
- <sup>13)</sup> W.E. DEMING, *Quality, Productivity and Competitive Position or Out of Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study 1982.
- <sup>14)</sup> L.J. PORTER, A.J. PARKER, *Total Quality Management the Critical Success Factor*, „Total Quality Management” 1993, nr 1.
- <sup>15)</sup> Z. ZYMONIK, J. ZYMONIK, *Kompleksowe zarządzanie jakością*, „Nowator” 1994, nr 7.
- <sup>16)</sup> A. WASILEWSKI, *Wartości KAIZEN*, „Problemy Jakości” 1993, nr 2.

Autorka jest adiunktem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Schemat 2. Jakość wyrobów w systemie innowacyjnym i KAIZEN

	Poziom technologii	Kierunek działań	Efekt
System innowacyjny	Nowoczesna technologia	Innowacje zorientowane na technologie	Nowoczesny wyrób
System KAIZEN	Niski poziom technologii + ciągłe udoskonalanie	Orientacja na ludzi, wyrób i technologie	Wyrób doprowadzony do doskonałości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Wasilewski, *Wartości KAIZEN*, „Problemy Jakości” 1993, nr 2.