

## **STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO JAKOŚCI**

### **1. Wstęp**

Zarządzanie jakością w ostatnich latach cieszy się ogromnym zainteresowaniem. Gospodarka wolnorynkowa, dynamicznie zachodzące zmiany rynkowe oraz potrzeba wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wymuszają stosowanie przez organizacje nowoczesnych narzędzi, metod i systemów zarządzania. Jakość zatem stała się obecnie głównym źródłem przewagi konkurencyjnej i traktowana jest jako strategiczny, kluczowy czynnik sukcesu. Dla budowy i rozwoju jakości jako kluczowego czynnika sukcesu wykorzystuje się między innymi międzynarodowe standardy, np. Systemy Zarządzania Jakością wg normy ISO 9000 lub inne techniczne specyfikacje branżowe. Systemy te stanowią bardzo często pierwszy krok w kierunku doskonalenia jakości zarządzania polskich firm. Normy te jednak odnoszą się głównie do poziomu taktyczno - operacyjnego przedsiębiorstwa i nie obejmują wszystkich istotnych strategicznych czynników mających wpływ na sukces rynkowy i bezpieczeństwo biznesowe organizacji. Dlatego też coraz istotniejsze znaczenie nabiera rozpatrywanie problematyki jakości w aspekcie strategicznym. Podstawową rolę w tym ujęciu stanowi konsekwentnie realizowana strategia organizacji, która obejmuje świadome podejmowanie decyzji w kontekście przyjętej wizji i misji a także atrakcyjności rynków oraz zachowań interesariuszy. W takim podejściu na czoło wysuwa się w ramach zarządzania jakością spojrzenie strategiczne.

Autorzy przedstawiają w niniejszym artykule problem rozpatrywania jakości w polskich organizacjach tylko na poziomie taktyczno - operacyjnym, gdzie w sposób wyraźny zarysowuje się luka pomiędzy strategicznymi zamierzeniami organizacji a akcjami doskonalenia jakości wyrobów lub usług.

### **2. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania jakością**

Od początku lat 90 – tych systemy zarządzania wg norm ISO 9001 wdrożyło ponad 20 000 polskich przedsiębiorstw. Istotny wpływ dla tego procesu miały dotacje finansowe związane z programem wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w ramach funduszy Unii Europejskiej. Systemy te w gruntowny sposób poprawiły jakość zarządzania

polских przedsiębiorstw, które musiały w procesie wdrożenia i certyfikacji poddać się surowej ocenie przez auditorów akredytowanych jednostek certyfikujących dla potrzeb przedstawienia dowodów spełnienia wymagań standardów jakościowych. Podstawową wadą tych systemów jest jednak to, iż rozpatrują one jakość tylko na poziomie procesów, jakie zachodzą w organizacji a miarą skuteczności i efektywności systemu są wyniki pomiarów i monitorowanie tych procesów. Brak powiązania strategii firm z wymaganą deklaracją kierownictwa dotyczącą polityki jakości zarysowuje się dość wyraźnie. Najwyższe kierownictwo organizacji ceduje odpowiedzialność utrzymywania systemu jakości na pełnomocnika ds. jakości nie dopuszczając go do podejmowanych na poziomie zarządu decyzji strategicznych. Wzmaga to oddalanie się strategii zarządzania jakością od ogólnej strategii firmy a system utrzymywany jest w sposób administracyjny. Problemem także jest to, iż narzędzia doskonalenia jakości wykorzystywane w ramach zarządzania jakością są nieumiejętnie stosowane przez specjalistów ds. jakości a z drugiej strony zarządy organizacji nie doceniają danych wynikających ze stosowania tych metod do formułowania celów strategicznych i oceny osiąganych wyników. Puste pole pomiędzy taktyczno – operacyjnym podejściem do jakości a globalną strategią organizacji coraz częściej wypełnia, co jest aspektem pozytywnym wdrożenia strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard).

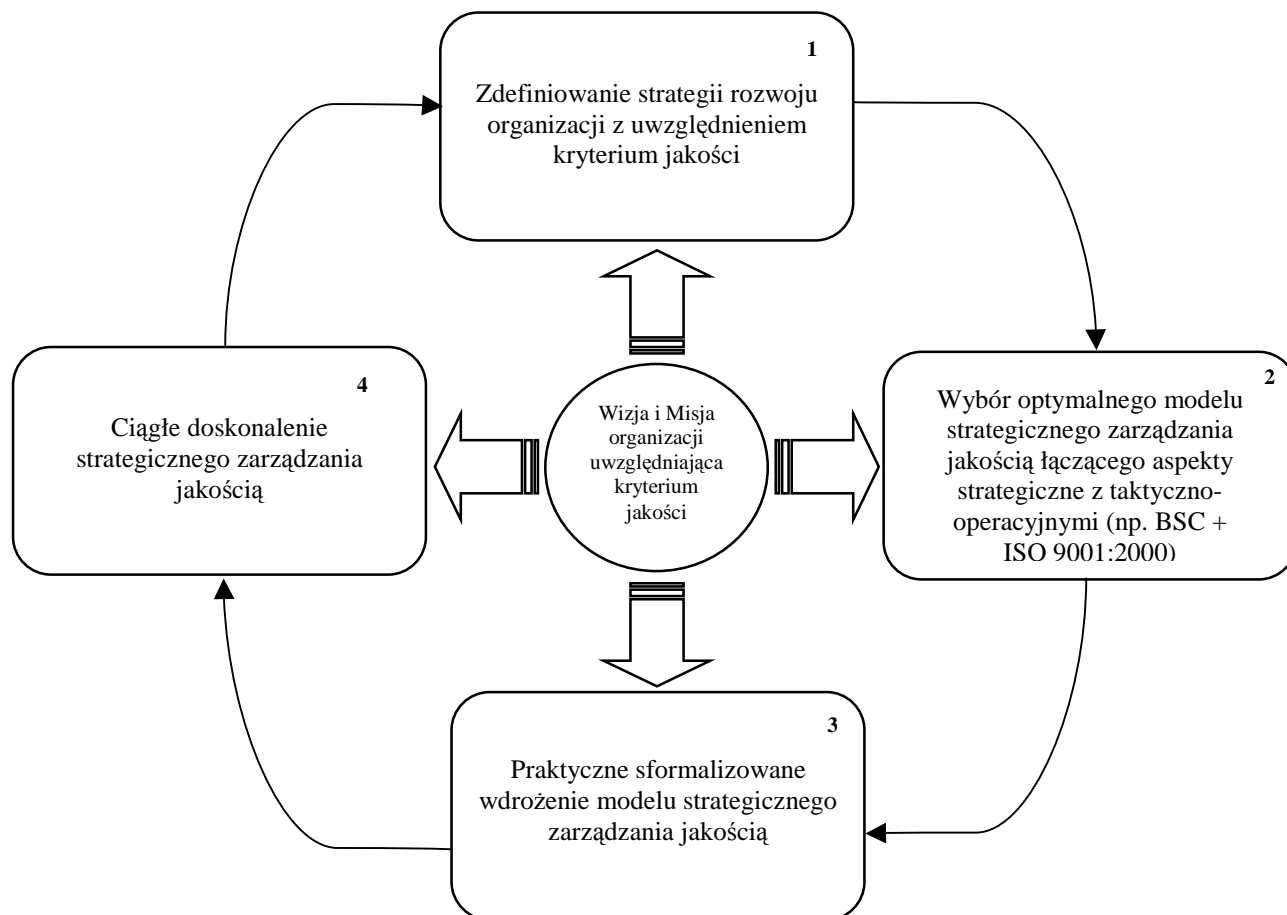
### **3. Proces wdrożenia strategicznego zarządzania jakością**

Wdrożenie strategicznego zarządzania jakością w organizacjach nie jest proste. Trudność ta wynika często z braku wiedzy zarządzających w zakresie możliwości wykorzystania modeli zarządzania strategicznego. Również często występuje nieskuteczne formułowanie celów organizacji wobec przyjętej linii strategicznej<sup>1</sup> a także nieumiejętne łączenie celów na poziomie taktyczno - operacyjnym z celami strategicznymi.

Brak formalizacji założeń strategicznych a więc sformułowanie czytelnej, globalnej strategii stanowi również barierę dla przyjęcia i realizacji strategicznego zarządzania jakością. Na rysunku nr 1 przedstawiono propozycję 4 etapów budowy koncepcji strategicznego zarządzania jakością.

---

<sup>1</sup> R.Eschenbach, S.Eschenbach, H.Kunesch – Strategische Konzepte – Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003



**Rys. nr 1.** Etapy budowy koncepcji strategicznego zarządzania jakością.

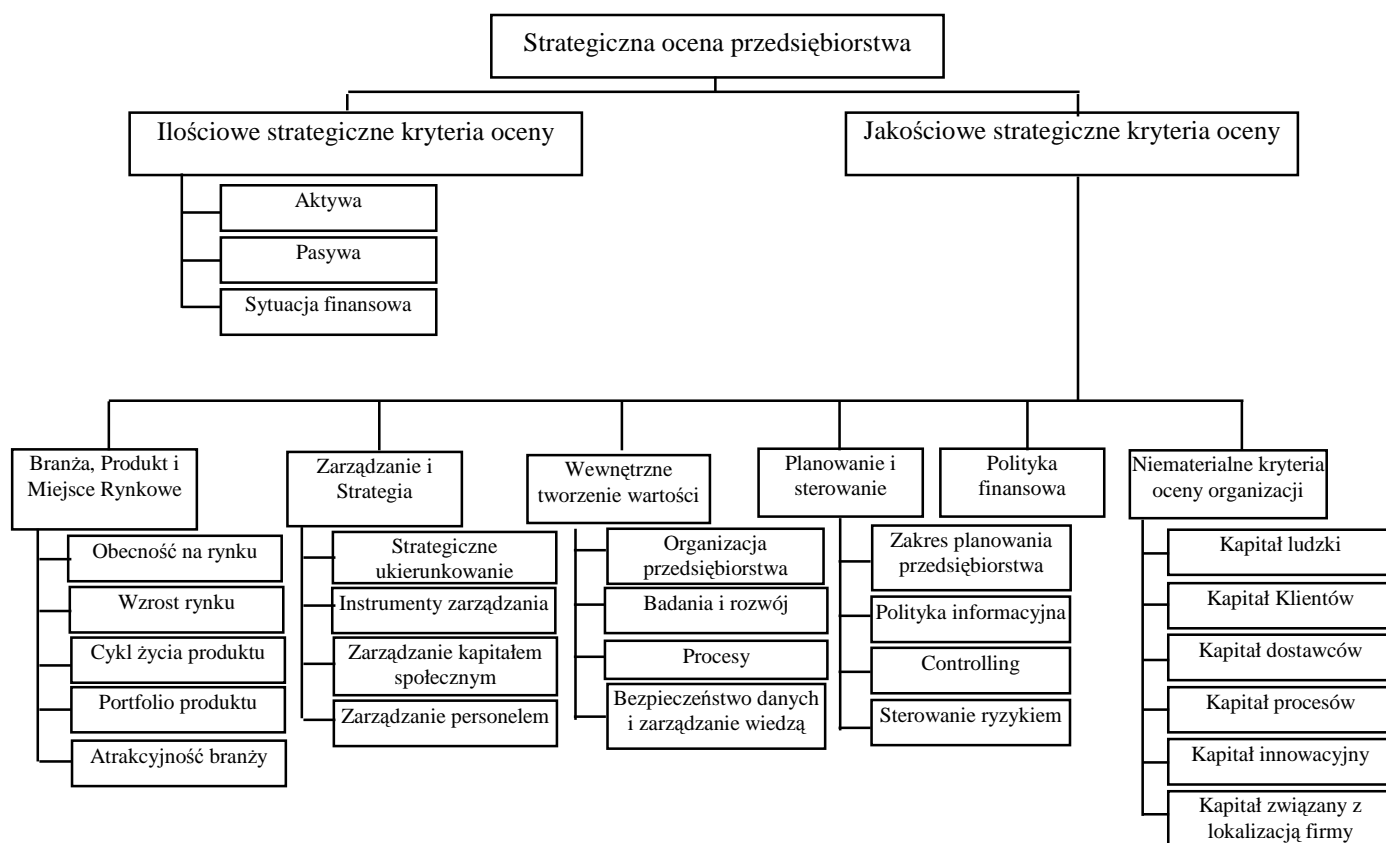
**Źródło:** Opracowanie własne.

Z powyższego rysunku wynika, że możliwe jest w ramach strategii jakości powiązanie sformalizowanych modeli zarządzania jakością ze strategicznymi założeniami. Tutaj wykorzystać można cały arsenał dostępnych metod i narzędzi planowania strategicznego oraz model strategicznej karty wyników (Balanced Scorecard)

#### 4. Strategiczna ocena przedsiębiorstwa

W ramach wdrożenia strategicznego zarządzania jakością słuszne jest dokonanie oceny przedsiębiorstwa z wykorzystaniem kryteriów ilościowych oraz jakościowych.

Dla realizacji takiej oceny wykorzystać można miary w obszarze finansowym oraz niefinansowym. Ocena jakościowa organizacji należy do tzw. miękkich czynników oceny firmy, a więc tych, które trudno zmierzyć. Ocenę taką realizuje się najczęściej z wykorzystaniem wskaźników niematerialnej wartości firmy a więc wskaźników kapitału intelektualnego. Poniżej na rysunku nr 2 przedstawiono przykładowy zakres strategicznej oceny przedsiębiorstwa.



**Rys. nr 2.** Kryteria strategicznej oceny przedsiębiorstwa.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: O.Schneck, P.Morgenthaler, M.Yesilhark – Rating – Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co, München 2003.

Aby dokonać pełnej strategicznej oceny przedsiębiorstwa zasadnym jest uzupełnienie tej oceny o analizę czynników ryzyka biznesowego działalności firmy. Do kluczowych obszarów ryzyka w tym przypadku zaliczyć można<sup>2</sup>:

- a) sposoby płatności firmy;
- b) ocenę kredytów,
- c) rozwój przedsiębiorstwa,
- d) sytuację firmy w zakresie bieżących zleceń,
- e) formę prawną organizacji;
- f) branżę, w której funkcjonuje organizacja;
- g) czas istnienia organizacji,
- h) obroty,
- i) obroty/pracownika,
- j) liczbę pracowników,

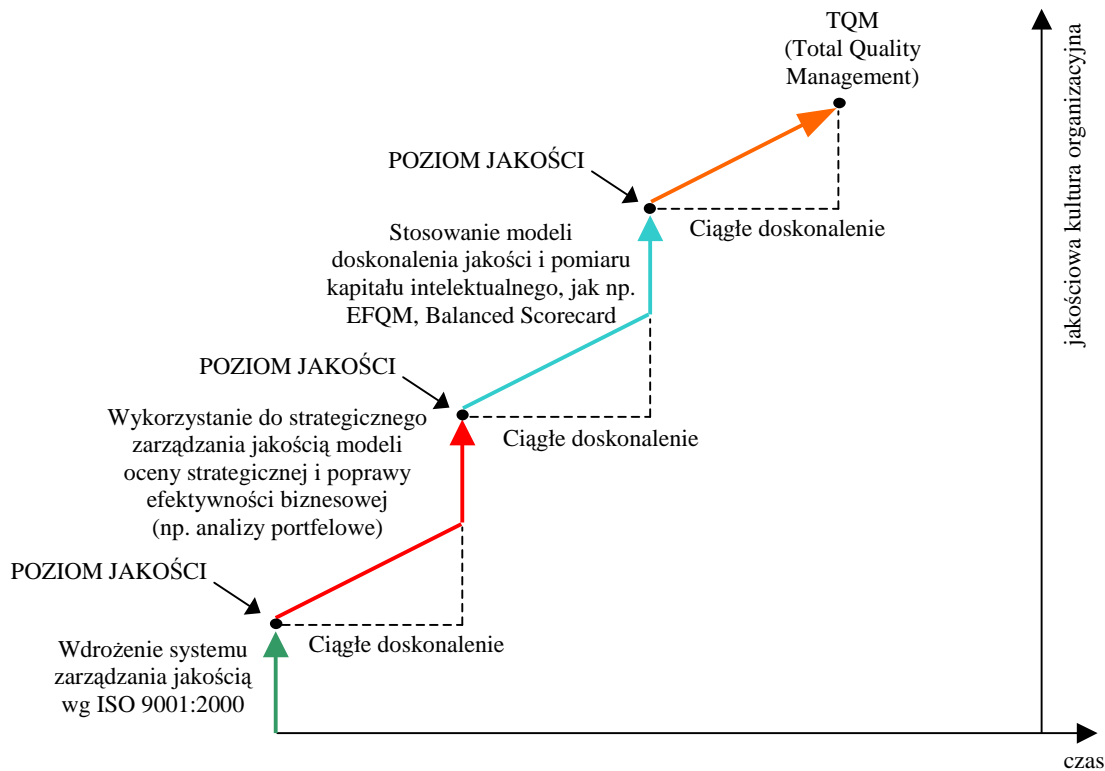
<sup>2</sup> O.Schneck, P.Morgenthaler, M.Yesilhark – Rating – Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co, München 2003.

- k) kapitał własny,
- l) powiązania kapitałowe,
- m) metody realizacji płatności przez Klientów,
- n) społeczne oddziaływanie.

Kalkulacja ryzyka biznesowego i dynamiczne nim zarządzanie w aspekcie relacji pomiędzy organizacją, dostawcami i klientami pozwala ograniczyć i zminimalizować skutki wywołane zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami. Dlatego też istotne jest w ocenie ryzyka biznesowego uwzględnienie wszystkich czynników zewnętrznych, których oddziaływanie może mieć wpływ zarówno na obecną, jak i przyszłą sytuację organizacji. Wykorzystać do tego celu można analizę „PRESTCOM”, która uwzględnia czynniki polityczne, relacyjne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, konkurencyjne, organizacyjne i rynkowe. Oceny te, rozpatrywane w ujęciu strategicznego zarządzania jakością mają ocenić, np. czy organizacja nie jest uzależniona od jednego klienta lub jednego dostawcy, a także czy zewnętrzne czynniki nie zagrażają istnieniu i rozwojowi organizacji. Ocena ta powinna być ukierunkowana na ocenę zależności organizacji od jej interesariuszy (Stakeholders), którymi są między innymi klienci, dostawcy, pośrednicy, pracownicy a także inne podmioty zainteresowane funkcjonowaniem firmy. Ocena wewnętrzna natomiast obejmować może aspekty motywacji pracowników do jakości oraz ich innowacyjności.

## **5. Strategiczne modele doskonalenia jakości jako platforma do wdrożenia strategicznego zarządzania jakością**

Proces wyboru optymalnego modelu strategicznego zarządzania jakością łączącego aspekty strategiczne z taktyczno-operacyjnymi powinien uwzględniać wielkość organizacji, specyfikę jej działania, zachodzące procesy i kulturę organizacyjną. Organizacja ma do wyboru szereg metod i narzędzi strategicznego zarządzania służących ocenie strategicznej firmy, jak i poprawie skuteczności i efektywności biznesowej a także doskonaleniu jakości. Należą do nich między innymi modele analizy strategicznej, takie jak: macierz BCG, macierz ADL, model pięciu sił Portera a także narzędzia zarządzania strategicznego jak: strategiczna karta wyników BSC, karta odpowiedzialności Accountability Scorecard i inne. Natomiast w ramach doskonalenia jakości można wykorzystać modele nagród jakości, jak europejska nagroda jakości EFQM, czy krajowe lub regionalne nagrody jakości. Proces dochodzenia do akceptowalnych poziomów doskonalenia jakości może przebiegać wg niżej przedstawionego modelu – rys. nr 3.



**Rys. 3.** Proces przechodzenia na wyższe poziomy jakości.

**Źródło:** Opracowanie własne.

Przyjęcie i realizacja wyznaczonej drogi pokonywania kolejnych poziomów jakości wyznacza założenia do stosowania zasad ciągłego doskonalenia<sup>3</sup>. Działania te decydują o poziomie posiadanej kultury organizacyjnej firmy, rozwoju innowacyjności produktowej i procesowej oraz zdolności do konkurencyjności poprzez wzmacnianie kluczowego czynnika sukcesu jakim jest jakość.

## 6. Podsumowanie

Rozpatrywanie jakości w aspekcie taktycznym i operacyjnym nie gwarantuje sukcesu biznesowego organizacji. Współzależność pomiędzy strategicznymi działaniami organizacji ukierunkowanymi na problematykę jakościową jest słusznym kierunkiem rozwoju nowoczesnie zarządzanej organizacji. Wykorzystanie w procesie doskonalenia jakości strategicznych narzędzi i modeli zarządzania, a także zarządzanie ryzykiem biznesowym i dokonywanie systematycznych ocen biznesu zapewnić może organizacjom umiejętne reagowanie na zmiany rynkowe, poprawę pozycji konkurencyjnej, stabilny rozwój i zadowolenie klientów.

## 7. Spis literary

- 1) R.Eschenbach, S.Eschenbach, H.Kunesch – Strategische Konzepte – Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003,
- 2) O.Schneck, P.Morgenthaler, M.Yesilhark – Rating – Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co, München 2003,
- 3) K.J.Zink – TQM als integratives Managementkonzept – Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung – Carl Hanser Verlag, München Wien 2004.

---

<sup>3</sup> K.J.Zink – TQM als integratives Managementkonzept – Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung – Carl Hanser Verlag, München Wien 2004.