

Radosław Wolniak

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

Anna Tutaj

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Porównanie efektywności działania przedsiębiorstw z branży hutniczej w aspekcie systemu zarządzania jakością

Streszczenie

Prezentowana publikacja przedstawia analizę porównawczą dwóch firm. W jednej z nich wdrożono certyfikowany System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000, podczas gdy w drugiej SZJ nie funkcjonuje. Obie firmy działają w tej samej branży. Nasza analiza została przeprowadzona z różnych punktów widzenia. Została badana efektywność firmy (finansowa, organizacyjna oraz rynkowa) a także poziom zadowolenia klientów. Na podstawie badań uważamy, że System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000 przynosi organizacji wiele korzyści. Badana organizacja, posiadająca certyfikat ISO 9001:2000, była lepsza zarówno w zakresie poziomu efektywności, jak i poziomu zadowolenia klientów.

Słowa kluczowe: *zarządzanie jakością, system zarządzania jakością, efektywność, hutnictwo*

Abstract

The presented paper concentrates on the comparative analysis between two companies: one that has got the certificated ISO 9001:2000 quality management system and the other one that hasn't got one. Both organizations operate in the same sector. Our analysis has been carried from the various points of view. We analyzed three dimensions of efficiency (financial efficiency, organizational efficiency, market efficiency) and customer satisfaction. On the base of research we think that the Quality Management System ISO 9001:2000 brings many benefits to particular organization. The firm which has ISO 9001:2000 certificate is better both in efficiency and the level of customer satisfaction.

Keywords: *quality management, quality management systems, efficiency, steel industry*

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce coraz więcej organizacji wprowadza systemy zarządzania jakością z serii ISO 9000. Szczególnie w krajach europejskich wdrażanie tychże systemów jest bardzo popularne i w wielu branżach stało się wręcz stan-

dardem. Pojawia się jednakże pytanie, czy trend ten to tylko pewna moda, czy jest to spowodowane rzeczywistymi, obiektywnymi przesłankami decydującymi o tym, że systemy te warto wprowadzać.

Publikacja została oparta na wynikach badań, poświęconych wpływowi posiadania wdrożonego i utrzymywanego Systemu Zarządzania Jakością na efektywność przedsiębiorstw z branży hutniczej.

Badaniem objęto 2 przedsiębiorstwa – polskie i włoskie działające w branży hutniczej, na rynku europejskim. Porównywane przedsiębiorstwa nie różnią się od siebie wielkością. Ich profil produkcyjny jest bardzo zbliżony, choć wyroby finalne znacznie różnią się od siebie. Przedsiębiorstwo polskie posiada wdrożony i utrzymywany System Zarządzania Jakością, natomiast przedsiębiorstwo włoskie nie posiada takiego systemu.

2. System Zarządzania Jakością

System Zarządzania Jakością można zdefiniować jako system zarządzania, mający na celu kierowanie organizacją i jej nadzorowanie w odniesieniu do jakości. Stanowi on zbiór elementów i relacji pomiędzy procesem produkcyjnym a innymi procesami związanymi z powstawaniem i późniejszym posiadaniem wyrobu. Relacje te decydują o jakości wyrobu we wszystkich fazach produkcji [9].

Różne części systemu zarządzania organizacją mogą być zintegrowane z Systemem Zarządzania Jakością w jeden system o wspólnych elementach. Ułatwia to planowanie, alokację zasobów, definiowanie celów i ocenę całościowej skuteczności organizacji. Zaprojektowanie, opracowanie, wdrożenie, nadzorowanie oraz stałe doskonalenie systemu zapewnienia jakości, to wyzwanie dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Wymaga on wiedzy, umiejętności, kreatywności, współpracy, chęci podejmowania ryzyka, ogromnego poświęcenia i cierpliwości, ponieważ System Zarządzania Jakością to proces ciągłego doskonalenia, oparty na zapobieganiu wadliwości. W efekcie przynosi korzyści ekonomiczne i techniczne [5].

Od momentu powstania systemów zarządzania jakością z serii ISO 9000 rozpoczęły się spory dotyczące efektywności i skuteczności ich wprowadzania. Często zwolennikami systemów są firmy, które przeszły już proces certyfikacji, a przeciwnikami natomiast są ci, którzy nie mieli z tymi systemami nic do czynienia.

W literaturze przedmiotu wymienia się liczne zalety wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością i certyfikacji według norm ISO 9000, z których warto wymienić [7]:

- wzrost konkurencyjności na rynku,
- uznanie u klientów i wzrost ich zaufania do przedsiębiorstwa,
- dobry element strategii marketingowej,
- możliwość rozszerzenia rynków zbytu,

- okresowo przeprowadzane audyty motywują do utrzymywania systemu jakości,
- efektywniejsze działanie organizacji,
- usprawnienie zarządzania,
- przejrzystość procesów funkcjonujących w przedsiębiorstwie,
- zapobieganie niezgodnościom zamiast ich korygowania,
- utożsamianie się pracowników z wynikami firmy.

Poza wymienionymi zaletami, wdrożenie Systemów Zarządzania Jakością wiąże się także z problemami. Nie można tych problemów nazwać wadami systemu, ponieważ nie są one spowodowane konstrukcją normy, ale błędami powstającymi podczas jej wdrażania w konkretnych organizacjach. Do najważniejszych problemów występujących podczas wdrażania norm z serii ISO 9000 można zaliczyć [1]:

- z zasady przyjmuje się wdrożenie SZJ i certyfikacji bezkrytycznie, bez wyjaśnienia, że mają one z pewnością ograniczenia:
- są potencjalnym lekarstwem dla liderów i specjalistów, którzy nie znają realnych wymagań firmy,
- nie bierze się pod uwagę miejsca firmy na realnym rynku,
- są często pojedynczym lekarstwem, a powinno się je stosować z innymi narzędziami,
- nie gwarantują jakości wyrobu,
- przeszkadzają procesom innowacyjnym.

3. Pojęcie efektywności

W zarządzaniu zawsze bardzo istotne jest określenie prawidłowości i źródeł sprawności funkcjonowania organizacji oraz sprawnej organizacji przedsięwzięć [3]. Zbadanie efektywności wdrażania Systemów Zarządzania Jakością wymaga określenia znaczenia pojęcia efektywności. Efektywność w znaczeniu procesów zarządzania dotyczy zwykle sposobu prowadzenia procesu, który ma na celu dostarczenie klientowi wyrobu lub usługi. Jest ona wskaźnikiem wykorzystywanym przez właściciela i uczestników procesu. Jej cechą jest dążenie do osiągnięcia celu przy jak najmniejszym wysiłku.

Efektywność jest związana z ekonomicznością procesu i obejmuje działania dotyczące eliminacji błędów i powtórzeń w danym procesie [9]. Emerson, klasyk zarządzania, określił 12 zasad efektywności, które należy wdrożyć w przedsiębiorstwie [6]: wyraźnie określony cel, zdrowy rozsądek, fachowe doradztwo, dyscyplina, sprawiedliwość i uczciwe postępowanie, rzetelna, dokładna i stała sprawozdawczość, naukowe planowanie działań, wzorce, normy, harmonogramy działania, przystosowane warunki, wzorcowe sposoby działania, pisemne regu-

laminy, instrukcje, nagradzanie efektywności. Zasady te do dziś znajdują pełne potwierdzenie i zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw, które swą działalność opierają na jakości [6].

4. Przemysł hutniczy w Europie

Hutnictwo w krajach europejskich przeszło w ostatnich 20 latach ogromne zmiany modernizacyjne. Eksportuje się wyroby stalowe o wysokim stopniu przetworzenia. Prosty handel jest wypierany przez usługi polegające na konfekcjonowaniu i kompletowaniu asortymentu, malowaniu, przycinaniu i wyginaniu na żądany wymiar a nawet bardziej zaawansowanej obróbce wyrobów. W związku z faktem, iż hutnictwo jest przemysłem wyjściowym – produkuje półprodukty oraz surowce, niektóre państwa prowadzą politykę wspomaganie hutnictwa nawet przy ujemnej rentowności. Wiedzą, że w ten sposób mogą uzyskać zyski na produktach finalnych.

Bardzo istotną cechą zmian organizacyjno-kapitałowych hutnictwa w ostatnich latach jest koncentracja kapitałowa i powstawanie oligopolistycznej organizacji produkcji i zbytu, opartej na wielkich koncernach stalowych o zdolnościach produkcyjnych z reguły kilku milionów ton wyrobów stalowych. Na rynku europejskim koniunktura nadal trwa i prawdopodobnie nie skończy się prędko. Mimo pojawiania się poglądów o nadprodukcji na świecie, dystrybutorzy są zgodni co do tego, że popyt na wyroby hutnicze będzie rósł.

5. Badania własne – cel, zakres, organizacja badań

Celem pracy jest porównanie efektywności działań dwóch przedsiębiorstw – polskiego i włoskiego z branży hutniczej, spośród których jedno (polskie) posiada certyfikat ISO. Dzięki przeprowadzonemu porównaniu będzie można oszacować, które z przedsiębiorstw lepiej funkcjonuje.

Dla realizacji celu pracy sformułowano następujące zagadnienia badawcze:

1. Zbadanie istnienia zależności pomiędzy posiadaniem wdrożonego i utrzymywanego Systemu Zarządzania Jakością a poziomem efektywności działań przedsiębiorstwa.
2. Dokonanie analizy efektywności finansowej operacyjnej, rynkowej oraz kosztów jakości w celu zbadania efektywności działań podejmowanych w przedsiębiorstwach.

Badania były prowadzone w roku 2006 na terenie przedsiębiorstwa polskiego – Huta Łabędy S.A. i włoskiego – Goffi S.r.l działającego we Włoszech.

W celu łatwiejszej weryfikacji trzech prezentowanych przedsiębiorstw w opracowaniu wymiarów efektywności została wprowadzona punktowa skala ocen poszczególnych wskaźników efektywności. Gdzie -2 to ocena najniższa, 2 to ocena najwyższa z możliwych do przyznania danemu wskaźnikowi. Każde z przedsiębiorstw zostanie ocenione odrębnie. W końcowej części pracy nastąpi podsumowanie wszystkich przyznanych ocen i zweryfikowana efektywność działalności charakteryzowanych przedsiębiorstw.

6. Analiza porównawcza badanych firm

Przedsiębiorstwo polskie Huta Łabędy S.A. produkuje wyroby dla górnictwa, wyroby walcowane na gorąco, długie i płaskie. Produkuje ono w większości wyroby na rynek krajowy, a wśród zagranicznych odbiorców znajdują się przedsiębiorstwa pochodzące z takich krajów jak: Czechy, Słowacja, Niemcy, Węgry, Chorwacja i Anglia.

Aktualna oferta handlowa Huty Łabędy S.A. obejmuje:

- stalowe obudowy górnicze,
- konstrukcje spawane,
- kształtowniki konstrukcyjne,
- pręty okrągłe (gładkie i żebrowane),
- skup i przerób złomu.

Przedsiębiorstwo włoskie Goffi S.r.l jest włoską grupą kapitałową zajmującą się przetwórstwem stali i handlem. Przedmiot działalności Goffi S.r.l stanowi głównie produkcja wyrobów walcowanych na zimno i gorąco, długich i płaskich, dla budownictwa – w oparciu o wsad zewnętrzny i własny. Grupa produkuje w większości wyroby na rynek krajowy, a także do takich krajów europejskich jak: Czechy, Słowacja, Polska, Chorwacja, Bułgaria, Bośnia i Hercegowina.

Aktualna oferta handlowa Goffi S.r.l obejmuje: pręty stalowe (okrągłe, kwadratowe), płaskowniki, kątowniki, teowniki, zetowniki, dwuteowniki, rury stalowe ze szwem (okrągłe, kwadratowe, prostokątne, owalne), profile otwarte, blachy w kręgach, blachy w arkuszach, podpory stalowe o regulowanej wysokości, rusztowania.

Analiza porównawcza badanych firm składa się z dwóch części: badania opinii specjalistów ds. jakości Huty Łabędy S.A. i kierownictwa Goffi S.r.l na temat Systemu Zarządzania Jakością oraz analizy trzech wymiarów efektywności, oceny zadowolenia klientów i skuteczności działania firmy.

Z pierwszej części analizy wynika, że opinie badanych na temat Systemu Zarządzania Jakością są mocno podzielone. Specjaliści ds. jakości Huty Łabędy S.A. nie mieli zastrzeżeń co do języka i treści norm z serii ISO 9000. Wskazywali wyłącznie na

mocne strony wdrożonego i utrzymywanego w przedsiębiorstwie systemu. Według nich, System Zarządzania Jakością zapewnia uporządkowanie i udokumentowanie procesów, oraz daje możliwość nadzoru nad dokumentacją przedsiębiorstwa. Dzięki niemu następuje poprawa komunikacji wewnętrznej, jakości usług i wyrobów.

Natomiast kierownictwo Goffi S.r.l. twierdziło, że język norm trudno odnieść do praktyki funkcjonowania organizacji, a w celu zastosowania norm niezbędna jest pomoc konsultanta. Jako główne powody przemawiające przeciw wdrażaniu Systemu Zarządzania Jakością kierownictwo wskazało nadmiar formalizacji, zbyt szczegółowe dokumenty towarzyszące systemowi oraz zbyt wysokie koszty utrzymania Systemu Zarządzania Jakością.

W drugiej części badania zostały poddane analizie trzy wymiary efektywności działań przedsiębiorstwa. Dokonano porównania wskaźników efektywności charakteryzujących Hutę Łabędy S.A. i Goffi S.r.l. Każdemu z oszacowanych wskaźników została przypisana ocena w zależności od jego poziomu i dynamiki wzrostu. W celu łatwiejszej weryfikacji trzech prezentowanych w opracowaniu wymiarów efektywności została wprowadzona punktowa skala ocen poszczególnych wskaźników efektywności. Zastosowano sposób oceny, w którym -2 to ocena najniższa, 2 to ocena najwyższa z możliwych do przyznania danemu wskaźnikowi. Wyniki analizy porównawczej przedsiębiorstw, której kryterium była efektywność finansowa, operacyjna i rynkowa przedstawia tabela 1, natomiast jej graficzną prezentację przedstawia rysunek 1.

Zarówno na podstawie wyników tabeli 1, jak i z rysunku 1 można zauważyć, że wskaźniki charakteryzujące efektywność działalności Huty Łabędy S.A. we wszystkich trzech wymiarach kształtują się na wyższym poziomie, w porównaniu do wskaźników charakteryzujących efektywność Goffi S.r.l.

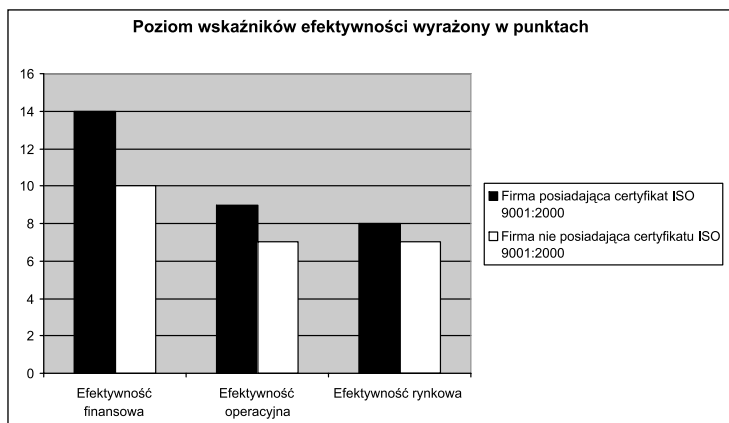
Największą różnicę w poziomach wskaźników widać w przypadku efektywności finansowej. Analiza wskaźników płynności wykazała, że Huta Łabędy S.A. boryka się z problemem nadpłynności finansowej, natomiast Goffi S.r.l. ma trudności z regulowaniem bieżących zobowiązań. Wskaźniki rentowności w przypadku obu przedsiębiorstw wskazują na prawidłowe zarządzanie aktywami i na to, że kapitały własne zostały bardzo dobrze zainwestowane. Poziom wskaźników zyskowości świadczy o bardzo dobrym wykorzystaniu zarówno aktywów, jak i zapasów przez Hutę Łabędy S.A. Na podstawie wskaźników charakteryzujących Goffi S.r.l. wnioskuje się o braku dynamicznej rotacji aktywów i zapasów. Wielkość wskaźników zadłużenia Huty Łabędy S.A. świadczy o świadomym zarządzaniu długiem i dążeniu do zmniejszania ryzyka finansowego. W przypadku Goffi S.r.l. wielkość wskaźników zadłużenia wzbudzała zastrzeżenia co do wiarygodności finansowej firmy na początku badanego okresu, natomiast obecnie firma lepiej radzi sobie z obsługą długu. Wielkości wskaźników efektywności operacyjnej nie wykazują dużej różnicy poziomów, w zależności od badanego przedsiębiorstwa.

Tab. 1. Wyniki analizy efektywności finansowej, operacyjnej i rynkowej

Wymiar efektywności	Nazwa wskaźnika	Ilość punktów przyznanych przedsiębiorstwu posiadającemu ISO 9001:2000	Ilość punktów przyznanych przedsiębiorstwu nie posiadającemu certyfikatu ISO 9001:2000
efektywność finansowa	wskaźnik bieżącej płynności	1	1
	wskaźnik przyspieszonej płynności	1	1
	rentowność aktywów (ROA)	2	2
	rentowność kapitałów własnych (ROE)	2	2
	wskaźnik rotacji aktywów ogółem	2	1
	wskaźnik rotacji zapasów	2	1
	wskaźnik ogólnego zadłużenia	2	1
	wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych	2	1
Suma		14	10
efektywność operacyjna	stopień wykorzystania maszyn	2	1
	sprawność	2	1
	produktywność	2	2
	przepustowość	2	2
	skuteczność	1	1
Suma		9	7
efektywność rynkowa	pozyskiwanie klienta	2	2
	udział w rynku	2	2
	stopień zadowolenia klienta	2	1
	wizerunek firmy	2	2
Suma		8	7
Łączna suma punktów wszystkich wskaźników		31	24

Źródło: Opracowanie własne.

Wysoki poziom wskaźników stopnia wykorzystania maszyn oraz sprawności w przypadku Huty Łabędy S.A. świadczy o bardzo dobrym wykorzystaniu zaplecza maszynowego przez przedsiębiorstwo. Te same wskaźniki charakteryzujące efektywność działania Goffi S.r.l nie utrzymują się na tak wysokim poziomie jak w przypadku Huty Łabędy S.A, ale wykazują ciągły wzrost. Przyrost wartości wskaźnika produktywności w przypadku obu przedsiębiorstw świadczy o efektywnym wykorzystywaniu zasobów na wejściu. Natomiast z obliczeń wskaźnika przepustowości wynika, że w przypadku obu przedsiębiorstw istnieje duża różnica między dochodem ze sprzedaży wyrobów gotowych a kosztami surowców



Rysunek 1. Poziom wskaźników efektywności wyrażony w punktach.

Źródło: Opracowanie własne.

i półfabrykatów potrzebnych do wyprodukowania tych wyrobów. Trudno jest mówić o wysokiej skuteczności działań prowadzonych w przedsiębiorstwach, ponieważ z trzech celów strategicznych założonych przez przedsiębiorstwa na 2005 rok zostały zrealizowane tylko dwa.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że obydwa przedsiębiorstwa wykazują wysoką efektywność rynkową, o czym świadczą poszczególne wielkości wskaźników. Również obydwa podmioty w skuteczny sposób pozyskują nowych klientów. Mimo ogromnej konkurencji w branży hutniczej udział ich wyrobów w rynku jest duży.

W dalszej części analizy przeprowadzono badania dotyczące zadowolenia klientów analizowanych przedsiębiorstw. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankietowy, za pomocą którego ankietowani klienci mieli ocenić jakość świadczonych usług w zakresie dziesięciu badanych kryteriów, takich jak:

- jakość dostarczonych wyrobów (w zakresie spełnienia ustalonych wymagań),
- terminowość dostaw,
- zapisy potwierdzające jakość (świadectwa kontroli jakości, atesty),
- obsługa serwisowa (reklamacje),
- terminowość realizacji dostaw naszych wyrobów,
- warunki transportu,
- elastyczność dostaw (szybkość reakcji na zmianę zamówienia),
- obsługa Klienta, nawiązanie kontaktów (sprawność w przyjmowaniu zamówień, wystawianiu dokumentów sprzedaży),
- forma komunikacji (wizyty, kontakty telefoniczne, e-maile)
- zaufanie do firmy, chęć dalszej współpracy,
- ogólny stopień zadowolenia Klienta.

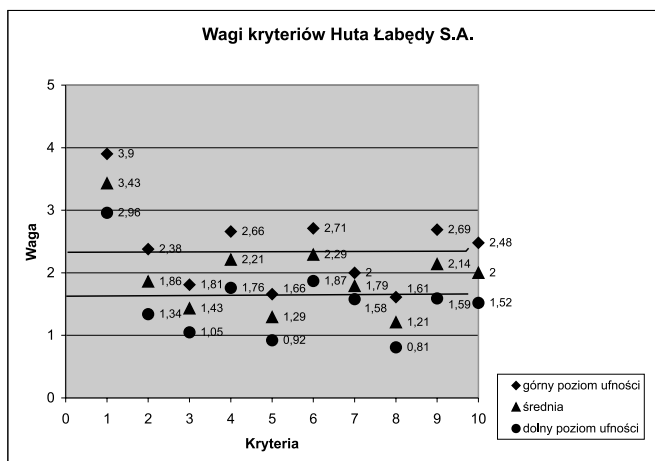
Badany klient oceniał znaczenie danego kryterium (wagę) oraz jego ocenę w skali 1–5. Ankieta została przeprowadzona telefonicznie i za pomocą faksu. Na podstawie analizy arkusza ankiety stwierdzono, że odbiorcy Huty Łabędy S.A. są bardziej zadowoleni z oferowanych im produktów i usług.

W wyniku analizy istotności kryteriów ankiety za pomocą wskaźnika poziomu ufności udowodniono, że dla odbiorców obu przedsiębiorstw kryterium dotyczące jakości produktu ma najważniejsze znaczenie (tabele 2–3 oraz rysunki 2–3). Mocną stroną zarówno Huty Łąbedy S.A., jak i włoskiego przedsiębiorstwa Goffi S.r.l okazała się elastyczność, natomiast słabą stroną – transport. Obie organizacje bardzo długo wypracowywały wizerunek, który teraz postrzegany jest bardzo pozytywnie przez otoczenie firm.

Tab. 2. Wskaźniki statystyczne dla wag kryteriów Huty Łąbedy S.A.

Huta Łąbedy S.A.	Odchylenie standardowe	Średnia	Poziom ufności	Górny poziom ufności	Dolny poziom ufności
1. Jakość dostarczonych wyrobów	0,9	3,43	0,47	3,9	2,96
2. Zapisy potwierdzające jakość	0,99	1,86	0,52	2,38	1,34
3. Obsługa serwisowa	0,73	1,43	0,38	1,81	1,05
4. Terminowość realizacji dostaw	0,86	2,21	0,45	2,66	1,76
5. Warunki transportu	0,7	1,29	0,47	1,66	0,92
6. Elastyczność dostaw	0,8	2,29	0,42	2,71	1,87
7. Obsługa klienta	0,41	1,79	0,21	2	1,58
8. Forma komunikacji	0,77	1,21	0,4	1,61	0,81
9. Zaufanie do firmy	1,06	2,14	0,55	2,69	1,59
10. Ogólne zadowolenie	0,93	2	0,48	2,48	1,52
Średnia wszystkich kryteriów	1,03	1,96	0,54	2,5	1,42

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 2. Przedziały ufności dla wag kryteriów Huty Łąbedy S.A.¹

Źródło: Opracowanie własne

¹ Numery kryteriów na rysunku 2 są tożsame z kryteriami z tabeli 2.

Tab. 3. Wskaźniki statystyczne dla oceny kryteriów Huty Łabędy S.A.

Huta Łabędy S.A.	odchylenie standardowe	średnia	poziom ufności	górnny poziom ufności	dolny poziom ufności
1. Jakość dostarczonych wyrobów	0,61	4,64	0,32	4,96	4,32
2. Zapisy potwierdzające jakość	0,41	4,79	0,21	5	4,58
3. Obsługa serwisowa	0,45	4,71	0,24	4,95	4,47
4. Terminowość realizacji dostaw	0,49	4,57	0,26	4,83	4,31
5. Warunki transportu	0,49	4,57	0,26	4,83	4,31
6. Elastyczność dostaw	0,35	4,86	0,18	5,04	4,68
7. Obsługa klienta	0,35	4,86	0,18	5,04	4,68
8. Forma komunikacji	0,49	4,57	0,26	4,83	4,31
9. Zaufanie do firmy	0,41	4,79	0,21	5	4,58
10. Ogólne zadowolenie	0,41	4,79	0,21	5	4,58
Średnia wszystkich kryteriów	0,48	4,68	0,25	4,93	4,43

Źródło: Opracowanie własne.

Chcąc zweryfikować skuteczność działania charakteryzowanych przedsiębiorstw zostaną przedstawione cele strategiczne jakie były założone na 2005 rok i zweryfikowany będzie stopień ich realizacji.

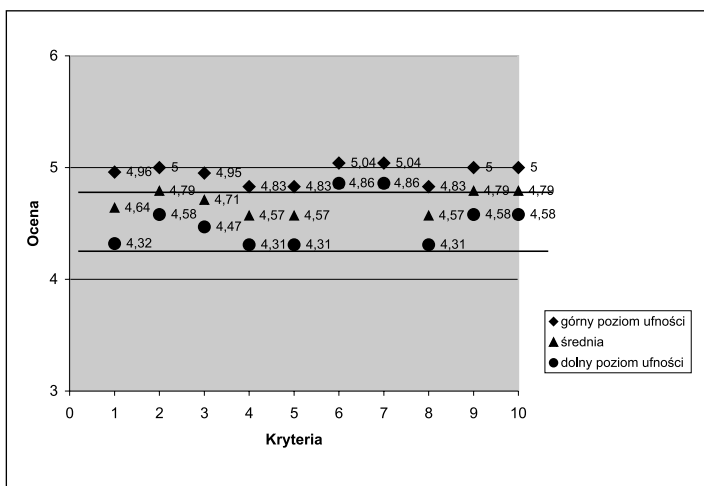
Główne cele strategiczne Huty Łabędy S.A. na rok 2005 brzmiały następująco:

1. Utrzymanie poziomu zerowych reklamacji.
2. Zwiększenie ilości szkoleń dla pracowników.
3. Uruchomienie usług dodatkowych.

Pierwszy z założonych celów został spełniony. W roku 2005 nie odnotowano żadnych reklamacji. Wsad wykorzystywany do produkcji wyrobów był jeszcze bardziej wyselekcjonowany w porównaniu do lat poprzednich. Zaostrzono również kontrolę jakości wyrobów i przeprowadzono dodatkowe badania defektoskopowe i penetracyjne. Władze badanej huty zdają sobie sprawę z faktu, że inwestowanie w pracowników to działalność przynosząca zyski dla organizacji. Wobec tego zaplanowało 12 szkoleń dla pracowników, z których w roku 2005 odbyło się 10. Wobec tego zakłada się, że ten cel nie został zrealizowany. Huta Łabędy S.A. uruchomiła dodatkową usługę w postaci cięcia pod zmiennym kątem w różnych wariantach. Można mówić o skuteczności działania w odniesieniu do trzeciego celu strategicznego przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy można określić, że przedsiębiorstwo osiągnęło 2 spośród celów strategicznych, trzeci nie został w całości osiągnięty.

Główne cele strategiczne Goffi S.r.l. na rok 2005 były następująco sformułowane:

1. Zwiększenie poziomu zadowolenia klienta.
2. Poszerzenie rynków zbytu.
3. Zatrudnienie nowych wykwalifikowanych pracowników.



Rys. 3. Zakres ufności dla ocen kryteriów Huty Łabędy S.A.²
Źródło: Opracowanie własne

Pierwszy z założonych celów został zrealizowany. Wyniki badań ankietowych, podsumowujące rok 2005 były dużo lepsze od tych z wcześniejszych lat. Odbiorcy byli szczególnie usatysfakcjonowani lepszą obsługą i większą elastycznością przedsiębiorstwa. Wprowadziło ono w tym okresie czasu formularz skarg i sugestii i prosiło o wypełnienie go po otrzymaniu produktu przez klienta. Na jego podstawie dokonano zmian mających na celu zapobieżenie sytuacji braku satysfakcji klienta. W roku 2005 przedsiębiorstwo pozyskało firmę Budo-Sprzęt z Polski jako swojego klienta, który do obecnej chwili jest jednym z największych jej odbiorców. Realizacja tego celu potwierdza również skuteczność przedsiębiorstwa. W roku 2005 firma zatrudniła dwóch nowych pracowników, podczas gdy planowano zatrudnienie czterech. W związku z czym ostatni cel strategiczny nie został osiągnięty. Przedsiębiorstwo więc osiągnęło dwa spośród celów strategicznych, natomiast trzeci nie został w całości osiągnięty.

7. Podsumowanie

Rekapitulując przedstawione w publikacji wyniki badań własnych, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo posiadające certyfikowany System Zarządzania Jakością w branży hutniczej we wszystkich badanych obszarach radzi sobie lepiej niż organizacja nie posiadająca tegoż systemu. Dowodzą tego wyniki analiz efektywności finansowej, operacyjnej i rynkowej badanych firm. Łączna ocena

² Numery kryteriów na rysunku 3 są tożsame z kryteriami z tabeli 3.

organizacji posiadającej system ISO 9001:2000 wynosiła 31 punktów, natomiast w przypadku organizacji nie posiadającej systemu 24 punkty. Przy czym wyniki badań są reprezentatywne jedynie dla badanych organizacji i nie można na ich podstawie wnioskować o całej branży.

Przedsiębiorstwo mające System Zarządzania Jakością było lepsze w zakresie wszystkich badanych obszarów efektywności (finansowej, operacyjnej i rynkowej). Podobnie analiza ankiet dotyczących zadowolenia klienta wskazywała, że klienci organizacji posiadającej certyfikat ISO 9001:2000 (Huty Łabędy) byli bardziej zadowoleni w porównaniu z odbiorcami przedsiębiorstwa Goffi S.r.l.

Realizacja celów firmy była natomiast w obu przypadkach podobna. Huta Łabędy zrealizowała cele dotyczące utrzymania poziomu zerowych reklamacji i uruchomienia usług dodatkowych, nie udało się natomiast zrealizować celu dotyczącego zwiększenia ilości szkoleń dla pracowników. W przypadku firmy Goffi S.r.l zrealizowano cele w zakresie zwiększenia poziomu zadowolenia klienta oraz poszerzenia rynków zbytu, nie zrealizowano celu dotyczącego zatrudnienia nowych wykwalifikowanych pracowników.

Wyniki badań sugerują więc, że dla firmy działającej w branży hutniczej certyfikat ISO 9001:2000 jest korzystny i ma pozytywny wpływ na efektywność i skuteczność funkcjonowania organizacji. Przy czym na pewno konieczne są dalsze badania uwzględniające większą liczbę firm najlepiej z różnych krajów, aby potwierdzić przedstawione wyniki.

LITERATURA:

- [1] J. Jeans: *Podstawy Zarządzania Jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] P. Jedynak: *Znormalizowane systemy zarządzania w polskich przedsiębiorstwach*, Raport z badań Instytutu Ekonomii i Zarządzania UJ.
- [3] B. Koźuch, A. Koźuch, B. Pławgo: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005.
- [4] Lloyd's Register Quality Assurance, Kraków – Gdańsk 2005.
- [5] E. Skrzypek: *Wpływ zarządzania jakością na konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości”, nr 11, 2005.
- [6] E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin 2006.
- [7] A. Strzednicki, W. Sokolowicz: *ISO – System Zapewnienia Jakości*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [8] A. Tabor, A. Zając, M. Rączka: *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2005, tom II.