

**Marzena Lemanowicz\*, Martyna Mazurek\*\***

\*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, \*\*SGS Polska Sp. z o.o.

## **EKONOMICZNE I MARKETINGOWE KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ISO 9001**

### *ECONOMIC AND MARKETING ADVANTAGES RESULTING FROM IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS ISO 9001*

**Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, systemy zarządzania jakością, korzyści marketingowe, korzyści ekonomiczne**

*Key words: quality, quality management, quality management system, marketing advantages, economic advantages*

**Synopsis.** Przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach, które wdrożyły i certyfikowały System Zarządzania Jakością ISO 9001. Celem badań było rozpoznanie przyczyn wdrażania systemu i korzyści jakie osiągnęły firmy w wyniku jego wdrożenia. Korzyści te podzielono na ekonomiczne, marketingowe i organizacyjne. Ponadto, omówiono istotę norm ISO 9000, zasady na których opiera się współczesny System Zarządzania Jakością ISO 9001 oraz przedstawiono krótką historię norm. Omówiono także zmiany jakie muszą nastąpić w organizacjach „zarządzanych przez jakość”.

### **Wstęp**

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnych warunkach rynkowych stało się złożonym procesem, a konkurencyjność w nowoczesnej gospodarce zależy od wdrażania, zarówno nowych rozwiązań technologicznych, jak i organizacyjnych. Kryzys gospodarczy, który pojawił się w gospodarce w 2008 roku, spowodował konieczność weryfikacji strategii długoterminowych przedsiębiorstw i poszukiwania nowych dróg rozwoju. Zarządzający organizacjami poszukują nie tylko obszarów, w których można jeszcze obniżyć koszty, ale także rozwiązań, które umożliwią osiągnięcie celów rynkowych w określonej perspektywie. Jednym z takich rozwiązań jest wdrożenie i certyfikacja Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001. Wdrożenie tego systemu nie jest łatwe i wymaga pełnego zaangażowania wszystkich pracowników, ogromnej motywacji, zrozumienia filozofii jakości, zastosowania podejścia procesowego w organizacji. Przytaczając opinie przedstawicieli jednostek certyfikujących można zauważyć, że współcześni przedsiębiorcy doceniają wartość funkcjonujących systemów oraz uzyskanych certyfikatów [Grabka 2009]. Dla kadry zarządzającej certyfikat jest potwierdzeniem wartości firmy, a także elementem, który może zadecydować o nawiązaniu nowych kontaktów handlowych. Korzyści wynikających z wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 jest wiele i można je podzielić na trzy grupy: ekonomiczne, marketingowe i organizacyjne.

Celem pracy jest omówienie korzyści, jakie osiągnęły przedsiębiorstwa dzięki wdrożeniu i certyfikacji Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001. Aby zrealizować cel pracy, przeprowadzono wywiady z 30 pełnomocnikami ds. jakości w przedsiębiorstwach, na temat motywów i korzyści wynikających z wdrożenia i certyfikacji systemu.

### **Podstawowe zasady systemu zarządzania jakością ISO 9001**

Proces zmiany orientacji przedsiębiorstw z „tradycyjnej” na powszechnie stosującą działania pro jakościowe rozpoczął się w gospodarce światowej na początku lat 70. XX w. Trwa do dziś i znajduje odzwierciedlenie w odpowiednich normach opisujących zasady nowoczesnego zarządzania organizacją, jak również w innych systemach, które nie są opisane normami, jak np. TQM lub Europejski Model Doskonałości EFQM. Podstawowe kierunki przeobrażeń przedsiębiorstw w aspekcie różnych atrybutów jakości przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kierunki pro jakościowego przeobrażenia organizacji

Atrybuty jakości	Organizacja nastawiona pro jakościowo	Organizacja „tradycyjna”
Jakość wyrobu lub usługi	zorientowana na klienta	jest zorientowana na produkt
Priorytety jakości	decydują o działaniach firmy i wyborze innych priorytetów	mało istotne w stosunku do kosztów, wielkości produkcji i sprzedaży
Orientacja działalności firmy	równowaga długo- i krótkoterminowych celów określonych w strategii działania	działania krótkoterminowe, podejmowane ad hoc
Nacisk położony na działania	zapobiegawcze-eliminowanie źródeł potencjalnych błędów	kontrole i wykrywanie błędów
Odpowiedzialność za jakość	dotyczy każdego pracownika	obciąża określone komórki lub służby
Kultura organizacyjna firmy	ciągłe doskonalenie, innowacje, ryzyko i dopuszczalność niepowodzeń	wyszukiwanie i karanie winnych
Struktura organizacyjna firmy	płaska, zintegrowana i płynna	hierarchiczna, biurokratyczna i statyczna
Stosunek do popełnianych błędów	przyczyny błędów tkwią w większości w nieefektywnym zarządzaniu	błędy tkwią w ludziach, a nie w systemie
Rozwiązywanie problemów	zespoły pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania	wybrane osoby z uprawnieniami

Źródło: Kowalczyk 2005.

Pierwsze wytyczne oraz normy dotyczące jakości powstały w czasie II wojny światowej dla wyrobów związanych z przemysłem wojskowym. Przemysł wojskowy był prekursorem obecnych norm serii ISO 9000. To w tej branży zawsze był największy postęp technologiczny i innowacyjność. Pierwsze normy dotyczące zapewnienia jakości wydano przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w 1987 roku. Z powodu dużej krytyki zostały znowelizowane w 1994 roku i wydane jako ISO 9001, 9002, 9003. Normy te różniły się między sobą zakresem. ISO 9001 obejmowała cały obszar działania organizacji, ISO 9002 – wytwarzanie bez projektowania, ISO 9003 – samą kontrolę. Miały ponadto wiele innych wad, które uniemożliwiały wdrażanie systemów zarządzania w firmach usługowych. Dlatego też w 2000 roku dokonano gruntownej przebudowy norm. Wymagania dla przedsiębiorstw zawarte w normie ISO 9001:2008 są sformułowane tak, aby system mógł być wdrażany w przedsiębiorstwie każdej wielkości i dla dowolnego sektora gospodarki. Ponadto, znacznie ograniczono wymagania odnośnie dokumentacji. Liczbę procedur koniecznych do wdrożenia ograniczono z 20 do 6. Kolejna nowelizacja normy ISO 9001 miała miejsce w 2008 roku. Zmiany nie były już tak rewolucyjne, jak w 2000 roku, jednakże zapewniły większą kompatybilność z normą ISO 14001:2004 (zarządzanie środowiskowe). Ważną zmianą jest umocnienie pozycji pełnomocnika ds. jakości. Wprowadzono zapis, że osoba ta powinna rekrutować się z kierownictwa, co w praktyce powoduje, że pełnomocnik ma większą władzę i większy wpływ na podejmowane decyzje w organizacji.

Współczesne normy ISO serii 9000 oparte są na kilku fundamentalnych zasadach. Do zasad tych zaliczamy [Konarzewska-Gubała 2003]:

- orientację na klienta – zasada ta wywiera szczególnie nacisk na określenie oczekiwań klientów i spełnianie nie tylko ich obecnych potrzeb, ale również identyfikowanie przyszłych wymagań rynkowych,
- przywództwo – naczelné kierownictwo wyznacza kierunek rozwoju organizacji, jak i stwarza wewnętrzne warunki umożliwiające osiągnięcie przez pracowników określonych celów dla jej lepszego funkcjonowania,
- zaangażowanie pracowników – powinno ono znajdować wyraz w zrozumieniu ważności swojego wkładu i roli w organizacji; pracownik musi wiedzieć jakie są jego obowiązki i jaką posiada rolę w kształtowaniu jakości oferowanego produktu; właściwy podział kompetencji, jak i ciągłe zwiększanie własnych kwalifikacji stanowi korzyść zarówno dla pracownika, jak i dla firmy,
- podejście procesowe – oczekiwane wyniki osiągane są przez organizację bardziej efektywnie wtedy, gdy działania i odpowiednie zasoby są zarządzane jako proces; oznacza to także skoncentrowanie się na czynnikach, takich jak zasoby, metody i materiały, które poprawiają kluczowe działania organizacji,
- podejście systemowe do zarządzania – zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi ze sobą procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów,

- ciągle doskonalenie – stałym celem organizacji jest ciągle doskonalenie; stanowi to niezbędny czynnik w walce z konkurencją, jak i ze zmieniającymi się wymogami rynku; stałe doskonalenie dotyczy wszystkiego co jest związane z działalnością organizacji czyli procesów, produktów, technologii, oprzyrządowania, narzędzi zarządzania, kwalifikacji pracowników, wyników działania,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów – wszelkie decyzje oparte na wiarygodnych informacjach, analizach zwiększają ich skuteczność w odniesieniu do zaistniałej sytuacji; wszelkie dane odnośnie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, bazy klientów stanowią wiarygodne źródło wiedzy o efektywności firmy, jak i kierunku jej rozwoju,
- wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami – organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolności obu stron do bardziej efektywnej współpracy; oznacza to zwiększenie zdolności tworzenia więzi między nimi oraz elastyczne i szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów.

Poza wymienionymi ośmioma zasadami zawartymi w normach ISO 9000 wymienia się jeszcze kilka kluczowych zasad, które powinny respektować organizacje zarządzane przez jakość [Cholewicka-Goździk 2008]. Do zasad tych należy: podejście strategiczne, partnerstwo i praca zespołowa, sprawna komunikacja i prewencja.

W przemyśle spożywczym oprócz norm ISO 9001, istotne znaczenie ma również norma ISO 22000 z 2005 roku, dotycząca zarządzania bezpieczeństwem żywności. Norma może być wdrażana przez wszystkie podmioty uczestniczące w żywnościowym łańcuchu dostaw. Podstawy prawne zapewniania bezpieczeństwa żywności w łańcuchu dostaw reguluje w Polsce ustawa z 25 sierpnia 2006 roku o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz. U., 2006 nr 171, poz. 1225).

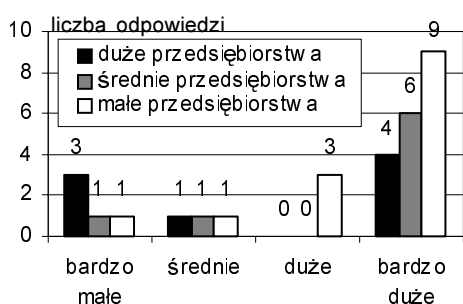
### Analiza wyników badań

Badaniem objęto 30 przedsiębiorstw. Techniką badawczą była ankieta internetowa, którą skierowano do pełnomocników ds. jakości w badanych firmach. Wszystkie badane przedsiębiorstwa miały certyfikowany System Zarządzania Jakością ISO 9001. Spośród 30 badanych przedsiębiorstw, 14 to firmy małe zatrudniające do 50 osób, 8 firm zatrudniało od 50 do 250 osób i 8 przedsiębiorstw było dużymi firmami zatrudniającymi ponad 250 osób. Najwięcej firm poddało się procedurze certyfikacji systemu w 2005 i 2006 roku (łącznie 13 przedsiębiorstw), a jedna z firm miała certyfikowany system zarządzania już od 1998 roku. W badaniu zdiagnozowano przyczyny i ich znaczenie przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu. W tabeli 2 przedstawiono wskazywane najczęściej przez pełnomocników przyczyny wdrażania systemu. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wskazały na poprawę wizerunku firmy jako przyczynę podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu, przy czym w 19 przedsiębiorstwach znaczenie tego motywu było bardzo duże. Bardzo istotne jest również to, że firmy wskazywały na usprawnienie zarządzania firmą, jako przyczynę o bardzo dużym i dużym znaczeniu. Ważność poszczególnych przyczyn wdrażania różniła się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Małe podmioty częściej wskazywały na poprawę wizerunku firmy, jako główną

Tabela 2. Przyczyny wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 oraz ich znaczenie dla przedsiębiorstw (2008 r.)

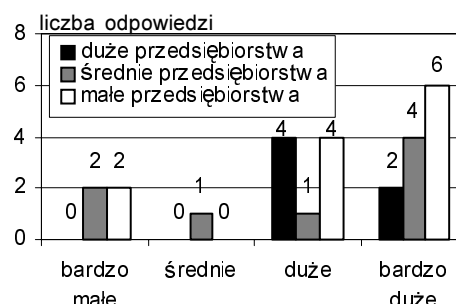
Przyczyny	Znaczenie systemu dla przedsiębiorstw [liczba odpowiedzi]				
	bardzo duże	duże	średnie	małe	bardzo małe
Poprawa wizerunku firmy	19	3	3	0	5
Usprawnienie zarządzania firmą	12	9	0	1	4
Dążenie do poprawy komunikacji w obrębie przedsiębiorstwa	7	4	4	6	3
Dążenie do poprawy nadzoru nad dokumentacją	4	5	3	8	0
Dążenie do obniżenia kosztów	1	9	5	0	4
Posiadanie systemu przez konkurentów	1	1	7	5	4
Dążenie do zwiększenia udziału w rynku	3	7	3	2	3
Możliwość zwiększenia eksportu produktów przedsiębiorstwa	3	2	3	4	1
Wymagania ze strony klientów	0	3	3	2	1

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 1. Znaczenie poprawy wizerunku firmy jako przyczyny wdrażania systemu ISO 9001 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (2008 r.)**

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 2. Znaczenie usprawnienia zarządzania firmą jako przyczyna wdrażania systemu ISO 9001 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (2008 r.)**

Źródło: opracowanie własne.

przyczynę wdrażania systemu, natomiast w dużych firmach większe znaczenie miało usprawnienie zarządzania, poprawa komunikacji. Na rysunku 1 i 2 przedstawiono dwie najczęściej wskazywane przyczyny wdrażania systemu i ich znaczenie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

W opinii pełnomocników ds. jakości badanych firm, wdrożenie systemu zarządzania jakością przyniosło wiele korzyści. Korzyści te można podzielić na 3 grupy: produkcyjne, marketingowe i organizacyjne. W zakresie korzyści ekonomicznych ocenie poddano zmniejszenie różnych rodzajów kosztów: surowców, reklamacji i opóźnień. Opinie na temat wpływu wdrożenia systemu ISO 9001 na koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 3.

Najwięcej ankietowanych pełnomocników wskazało na ograniczenie kosztów związanych z reklamacjami oraz opóźnieniami. Należy podkreślić iż, w 10 z 14 ankietowanych małych przedsiębiorstwach nastąpiło zmniejszenie kosztów reklamacji. W małych firmach bardzo często brakuje właściwego usystematyzowania zarządzania reklamacjami, dlatego wdrożenia systemu jakości powoduje wymierne korzyści z tytułu usprawnienia postępowania z reklamacjami. Większość małych i dużych firm (po 6) wskazało na zmniejszenie kosztów związanych z opóźnieniami. Przedsiębiorstwa zauważyły poprawę zarządzania produkcją i wyrobem gotowym. W przypadku większych firm pewne opóźnienia i przestoje, często wynikają z dużych powierzchni, znacznej liczby pracowników i niesprawnego zarządzania posiadanymi zasobami. Piętnaście z trzydziestu badanych firm odnotowało również wzrost sprzedaży, traktując go jako efekt wdrożenia systemu zarządzania jakością, przy czym w tej grupie najczęściej było przedsiębiorstw zatrudniających do 50 pracowników.

Oprócz korzyści ekonomicznych, przedsiębiorstwa w wyniku wdrażania i certyfikacji systemów jakości uzyskują również pozytywne efekty marketingowe. Wszystkie badane przedsiębiorstwa zadeklarowały, że zauważyły poprawę wizerunku firmy. Posiadanie przez organizacje Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 wzbudza zaufanie klientów, gdyż kojarzy się z firmą, która w realizacji swoich procesów stosuje podejście projakościowe, dąży do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb swoich klientów, ciągle się doskonali. Większość badanych podmiotów odnotowała również wzrost rozpoznawalności firmy i jej produktów. Może się to wiązać z wyższą jakością oferowanych dóbr i usług, a klient mając dużą możliwość wyboru, odnajduje to, co naprawdę spełnia jego oczekiwania. Produkty lepsze, bardziej przykuwają uwagę

**Tabela 3. Wpływ wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością na koszty**

Wyszczególnienie	Wpływ wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością na koszty [liczba odpowiedzi]					
	zdecydowanie tak	raczej tak	bez zmian	raczej nie	zdecydowanie nie	brak wiedzy
Zmniejszenie kosztów surowców	0	7	10	6	4	3
Zmniejszenie kosztów reklamacji	8	11	4	3	3	1
Zmniejszenie kosztów związanych z opóźnieniami	5	13	2	4	3	3
Zmniejszenie kosztów magazynowania i transportu	3	2	10	7	5	3
Zmniejszenie kosztów produkcji	1	8	8	6	4	3

Źródło: opracowanie własne.

oraz przyciągają nowych klientów, umacniając również pozycję firmy wśród odbiorców. Oferowanie towaru bądź usługi o stabilnej jakości, zapewnienie powtarzalności procesów, ciągłe doskonalenie – jest podstawową budowlaną lojalności. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw uznała te czynniki jako efekt wdrożenia systemu i osiągnięcia korzyści jaką jest wzrost lojalnych klientów. Oprócz korzyści ekonomicznych i marketingowych pełnomocnicy ds. jakości w badanych przedsiębiorstwach wskazywali na wiele korzyści organizacyjnych. Najczęściej wskazywanymi było: ujednoczenie dokumentacji w firmie, usprawnienie przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, usystematyzowanie pracy, czytelny przebieg procesów.

### **Podsumowanie**

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują jak wartościowe okazuje się wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001. Analiza pokazała, że przedsiębiorstwa coraz lepiej rozumieją ideę jakości i wdrażają systemy jakości w celu udoskonalenia funkcjonowania organizacji, poprawy relacji z klientami i dostawcami, a także pragną podnieść prestiż swojej firmy przez promowanie się jako organizacja ukierunkowana na jakość.

Badane przedsiębiorstwa wykazały ogólne obniżenie kosztów, chociaż jest ono zależne od wielkości danej organizacji, specyfiki działalności oraz od czasu wdrażania Systemu Zarządzania Jakością.

Jedynie organizacje, które wprowadziły system jakości stosunkowo niedawno, w krótkim czasie obserwują wzrost kosztów. Ważną korzyścią jest spadek kosztów związanych z reklamacjami. Świadczyć to może o podniesieniu jakości oferowanych dóbr i usług, lepszym zrozumieniu klienta, sprawniejszej obsłudze. Spadek reklamacji, a więc zmniejszenie kosztów, jest oznaką lepszej organizacji przedsiębiorstwa oraz sprawniejszego działania.

W wielu badanych organizacjach zaobserwowano również spadek kosztów związanych z opóźnieniami. Jest to konsekwencja uporządkowanych działań, skutecznego zarządzania, efektywniejszego sterowania dostawami oraz sprawniejszego przepływu informacji.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły System Zarządzania Jakością ISO 9001 obserwują wzrost swojej konkurencyjności na rynku. Wdrożenie i certyfikacja systemu, a co z tym związane, wyższa jakość oferowanych produktów kreuje zaufanie klientów. Projakościowe cele przedsiębiorstwa pomagają lepiej zrozumieć klienta, jego potrzeby oraz wyjść im naprzeciw. System Zarządzania Jakością ISO 9001 promuje zaufanie do danej organizacji oraz poświadcza, że jest to firma, która ciągle się doskonali.

### **Literatura**

- Cholewicka-Goździk K.** 2008: Istota zarządzania jakością. *Problemy Jakości*, nr 6  
**Grabka J.** 2009: Certyfikacja a kryzys. *Zarządzanie Jakością*, nr 2.  
**Konarzewska-Gubała E.** (red.) 2003: Zarządzanie przez jakość, koncepcje, metody, studia przypadków. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.  
**Kowalczyk J.** 2005: Szef Firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001-TQM. Wyd. CeDeWu, Warszawa.  
 Ustawa z 25 sierpnia 2006 roku o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Dz. U. 2006 nr 171, poz. 1225.

### **Summary**

*The paper presents results of research carried out in companies which implemented and certified Quality Management System ISO 9001. The aim of the research was to identify reasons of implementation of the system and advantages resulting from that. The advantages were divided into economic, marketing and organizational. Moreover, the paper deals also with an idea of ISO 9000 standards, rules managing the contemporary Quality Management System ISO 9001 as well as a short history of these standards. Description of changes which are required in organizations in a process of shifting from „traditional” organizations to organizations „managed through quality” is an important element of the study.*

### **Adres do korespondencji**

dr inż. Marzena Lemanowicz  
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
 Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu  
 ul. Nowoursynowska 166  
 tel. (22) 593 40 63, e-mail: m.lemanowicz@wp.pl

mgr inż. Martyna Mazurek  
 SGS Polska Sp. z o.o.  
 ul. Bema 83, 01-233 Warszawa  
 Oddział w Krakowie  
 tel. (12) 646 38 931, e-mail: martyna.mazurek@sgs.com