

11

WPŁYW KRYZYSU GOSPODARCZEGO NA SKUTECZNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

11.1 WPROWADZENIE

Funkcjonowanie każdej organizacji działającej w obszarze biznesu wymaga zasobów finansowych. Prawda ta dotyczy w szczególności organizacji funkcjonujących w oparciu o standardy ISO 9001. Ogólnie rzecz ujmując utrzymanie sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania jakością, szczególnie przez przedsiębiorstwa przemysłowe jest kosztowne i wymaga ciągłych nakładów finansowych. Dlatego systemy zarządzania jakością funkcjonujące w oparciu o międzynarodowe standardy ISO 9001 wydają się być wyjątkowo wrażliwe na problemy płynności finansowej przedsiębiorstw. Jednym z możliwych generatorów problemów z płynnością finansową jest stan, charakteryzujący się spadkiem popytu na dobra i usługi na danym rynku. Jeśli ten spadek jest znaczący dla rynku sytuację taką ekonomiści nazywają kryzysem. Jeśli zakres tego stanu jest rozległy oprócz spadku popytu towarzyszą mu najczęściej tzw. "zatory płatnicze" powodowane problemami z płynnością finansową innych podmiotów. Jak wcześniej wspomniano, utrzymanie systemu zarządzania jakością jest kosztowne. W sytuacji kryzysu i pojawiających się problemów z płynnością finansową pierwsze decyzje menedżerów mogą dotyczyć oszczędności w zakresie finansowania utrzymania systemu zarządzania jakością i obniżania standardów narzucanych przez normę ISO 9001.

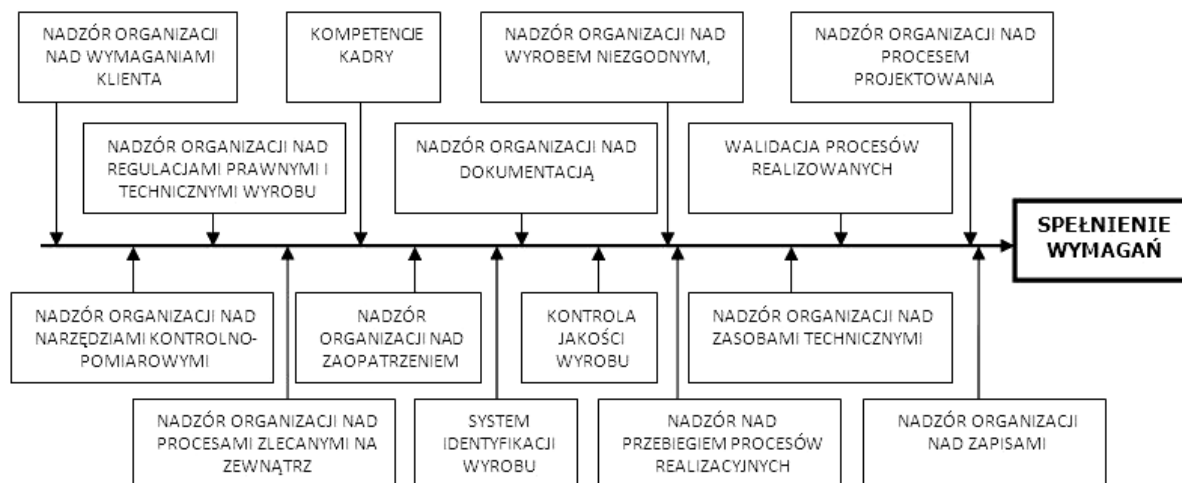
Niniejszy artykuł poświęcony został problematyce kryzysu gospodarczego, który miał jak podaje wiele źródeł ekonomicznych swój początek w roku 2008 [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11]. Przedmiotem artykułu jest zobrazowanie wpływu kryzysu na skuteczność systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001 [9]. W opracowaniu zawarto wyniki badań przeprowadzone w jednym z dużych przedsiębiorstw przemysłowych mającym siedzibę na terytorium Polski i obsługującym rynek europejski. W artykule zawarto wyniki badań obrazujące zmiany w poziomie przychodów ze sprzedaży badanego przedsiębiorstwa w latach 2006-2012 oraz towarzyszące temu wyniki skuteczności funkcjonowania SZJ.

11.2 KOSZTOCHŁONNOŚĆ STANDARDÓW ISO 9001:2008

Zadaniem systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001:2008 [8] jest po pierwsze stworzenie warunków w organizacji, które zagwarantują jakość, czyli dostarczenie klientowi wyrobu spełniającego wszelkie wymagania, zarówno klienta, jak i wymagania

prawno-techniczne. Drugim zadaniem systemu zarządzania jakością jest ciągle jego doskonalenie przejawiające się w sukcesywnej poprawie skuteczności i efektywności procesów [10]. Z analizy treści wymagań zawartych w normie ISO 9001 realizacja pierwszego zadania, a więc dostarczenie przez organizację wyrobu spełniającego ustalone wymagania determinowane jest przez wiele czynników do których zaliczyć można (rys. 11.1) [9]:

- Nadzór organizacji nad wymaganiami klienta,
- Nadzór organizacji nad regulacjami prawnymi i technicznymi wyrobu,
- Kompetencje kadry,
- Nadzór organizacji nad dokumentacją (procedurami, specyfikacjami, normami),
- Nadzór organizacji nad wyrobem niezgodnym,
- Walidacja realizowanych procesów,
- Nadzór organizacji nad procesem projektowania,
- Nadzór organizacji nad narzędziami kontrolno-pomiarowymi,
- Nadzór organizacji nad zaopatrzeniem,
- Nadzór organizacji nad procesami zlecanymi na zewnątrz,
- Nadzór organizacji nad zasobami technicznymi,
- System identyfikacji wyrobu,
- Kontrolę jakości wyrobu,
- Nadzór nad przebiegiem procesów realizacyjnych,
- Nadzór organizacji nad zapisami – dokumentami potwierdzającymi wyniki badań lub przebieg procesu.



Rys. 11.13 Determinanty jakości – spełnienia wymagań

Źródło: [9]

Ponadto, jak wcześniej wspomniano, norma ISO 9001 wymaga od systemu zarządzania jakością realizacji drugiego zadania jakim jest ciągle doskonalenie skuteczności i efektywności procesów. W tym przypadku wymagana jest szeroko pojęta diagnostyka organizacji, w szczególności w zakresie procesów realizacyjnych. Przejawia się ona

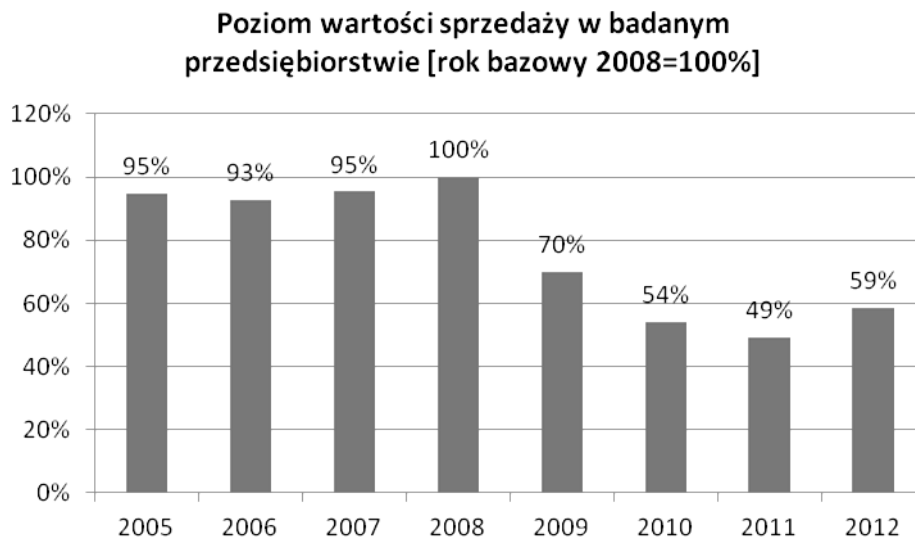
szeregiem działań w zakresie kontrolnej funkcji zarządzania, do których należy zaliczyć m.in. systematycznie przeprowadzane audyty wewnętrzne oraz tzw. przeglądy zarządzania.

Skuteczna realizacja przez SZJ wspomnianych zadań wymaga adekwatnych do strategii i przyjętych standardów nakładów finansowych, które nierzadko odgrywają znaczącą rolę w finansach przedsiębiorstwa.

11.3 OZNAKI KRYZYSU - ZNACZĄCY SPADEK POPYTU

Kryzys gospodarczy trudno jest jednoznacznie zdefiniować. Nie uwzględniając szczegółowych i skomplikowanych teorii ekonomicznych na temat kryzysu gospodarczego, jego oznak, zakresu, przyczyn i skutków, w niniejszym artykule z kryzysem utożsamiać należy znaczący spadek popytu na produkty i usługi. Taki spadek zaobserwowano na rynku obsługiwanym przez badane przedsiębiorstwo. Poziom tego spadku w całej branży nie był przedmiotem badań, trudno więc ocenić jego skalę. Poziom kryzysu oceniany będzie jedynie poprzez analizę wyników sprzedaży badanego przedsiębiorstwa.

Poziom przychodów ze sprzedaży w latach 2005-2012 w badanym przedsiębiorstwie obrazuje rys. 11.2. W celu ogólnego zobrazowania trendu w poziomie przychodów posłużono się wskaźnikiem, w którym jako rok bazowy (poziom 100%) przyjęto rok 2008, uważany za rok początku załamania się globalnej gospodarki.

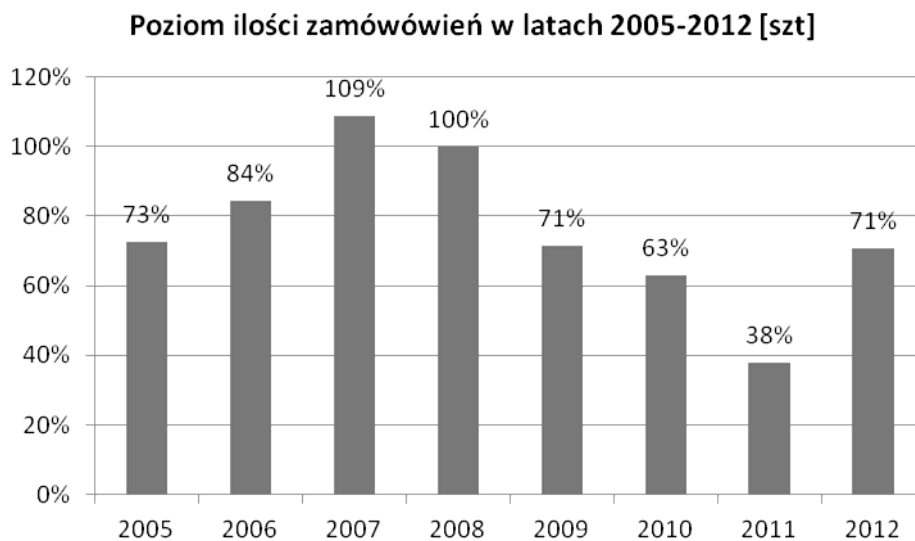


Rys. 11.2 Poziom wartości sprzedaży w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Wykluczając spadek konkurencyjności (rys. 11.2), obrazuje poziom kryzysu jaki dotyka badane przedsiębiorstwo od roku 2009. Spadek wartości sprzedanych wyrobów o 30% w okresie jednego tylko roku (2008-2009) jest spadkiem znaczącym. Wyniki badań dowodzą, iż pierwszy rok zapaści to niestety początek i pomimo iż był to największy spadek liczony rok do roku, przychody ze sprzedaży na koniec roku 2011 spadły do poziomu 49%. Przy braku szybkiej reakcji menedżerskich lub małej elastyczności restrukturyzacyjnej przedsiębiorstwa taka sytuacja może doprowadzić nie tylko obniżenia standardów jakości ale także do

poważnych problemów biznesowych.



Rys. 11.3 Poziom ilości zamówień w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Dla potwierdzenia sytuacji kryzysowej w jakiej znalazło się badane przedsiębiorstwo rys. 11.3 przedstawia poziom ilości zamówień w okresie 2005-2012 r. Analogicznie jak na rys. 11.2 za rok bazowy przyjęto rok 2008.

11.4 SKUTKI KRYZYSU A SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Kryzys, czyli spadek popytu na produkty i usługi przejawiający się znaczącym ograniczeniem ilości i wartości obsługiwanych transakcji, w konsekwencji zmniejszenie przychodów, potęgowane tzw. zatorami płatniczymi często pociągają za sobą problemy z płynnością finansową. Taki stan może bardzo niekorzystnie wpływać na utrzymanie standardów jakości w przedsiębiorstwie. Pomimo tego, iż poniesione na funkcjonowanie SZJ koszty w końcowym rozrachunku przynoszą zyski to ich ograniczanie w postaci obniżania standardów jakościowych i eliminacji szeregu działań nadzorczych jest stosunkowo łatwe i szybkie. W pierwszej fazie kryzysu to, wydawać by się mogło, mało znaczące i krótkowzroczne działanie może mieć niestety dramatyczne konsekwencje. Pomimo tego, iż, badania przeprowadzone w omawianym przedsiębiorstwie nie obejmowały tego typu skutków, hipotetycznie można założyć, iż konsekwencje jakie mogą dotknąć system zarządzania jakością w czasie utraty płynności finansowej to między innymi:

- Obniżenie kryteriów przeglądu zamówień. Przyjmowanie zamówień bez względu na możliwości realizacyjne w zakresie terminowości czy technologii.
- Obniżenie kryteriów kwalifikacji dostawców.
- Zawężona grupa dostawców. Ze względu na zatory płatnicze dostawcy kwalifikowani odmawiają współpracy ze względu na nieuregulowane należności.
- Obniżenie kryteriów oceny, kontroli jakości dostaw. Tolerowanie braku świadectw jakości, braku atestów.

- Opóźnienia w dostawach komponentów do produkcji spowodowane nieuregulowanymi w terminie fakturami.
- Obniżona motywacja kadry, spadki zarobków, wzmożenie strachu przed zwolnieniem.
- Wypowiedzenia umów pracy przez najlepszych specjalistów. Braki wykwalifikowanej kadry.
- Zamrożenie planów szkoleniowych, certyfikacji personelu. Braki w uprawnieniach.
- Problemy z utrzymaniem ruchu. Wstrzymanie planowanych przeglądów, konserwacji, remontów.
- Obniżenie standardów nadzoru nad urządzeniami objętych dozorem instytucji zewnętrznych.
- Obniżenie standardów nadzoru nad sprzętem kontrolno – pomiarowym.
- Obniżenie standardów BHP.

To tylko kilka wybranych negatywnych skutków bezpośrednio dotyczących system zarządzania jakością przedsiębiorstwo przemysłowe w chwili kryzysu. Analizując powyższe skutki, szczególnie te będące efektem świadomych decyzji menedżerskich, cena uratowania przedsiębiorstwa w pierwszej chwili nie wydaje się wysoka. Niestety konsekwencje oszczędności na standardach jakości mogą uwidocznić się w dłuższej perspektywie.

11.5 KRYZYS A OCENA SATYSFAKЦИИ KLIENTA

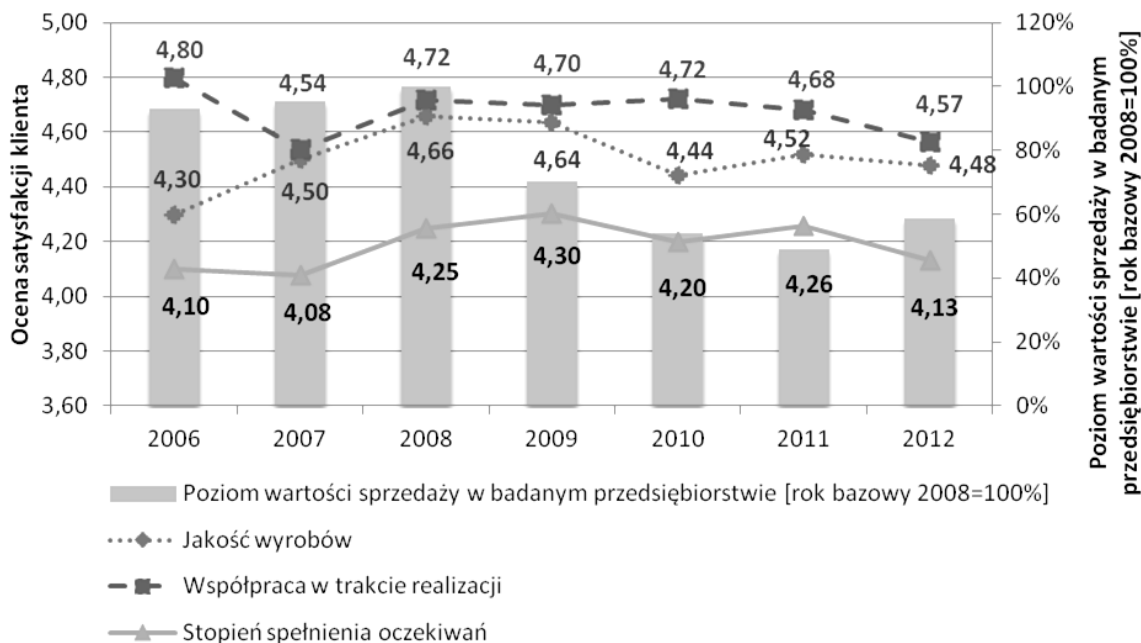
Norma ISO 9001 wymaga aby organizacje, które posiadają system zarządzania jakością badały satysfakcję klientów [8]. W analizowanej firmie corocznie przeprowadza się badania ankietowe wśród wybranych najważniejszych klientów, którzy oceniają kilka aspektów współpracy w skali od 1 (ocena najgorsza) do 5 (ocena najlepsza). Badaniu podlegają aspekty związane z między innymi:

- oceną jakości wyrobów,
- ocenę współpracy w trakcie realizacji usługi (obsługa klienta),
- ocenę stopnia spełnienia oczekiwań,
- ocenę terminowości (dotrzymania terminów ustalonych na umowach),
- ocenę terminów (czasu) realizacji usług w porównaniu z terminami oferowanymi przez konkurentów.

Corocznie w badaniu satysfakcji klienta bierze udział około 20% klientów. Ankieta nie jest anonimowa, co może budzić obawy o brak obiektywizmu ankietowanych, niemniej umożliwi indywidualne podejście do klienta.

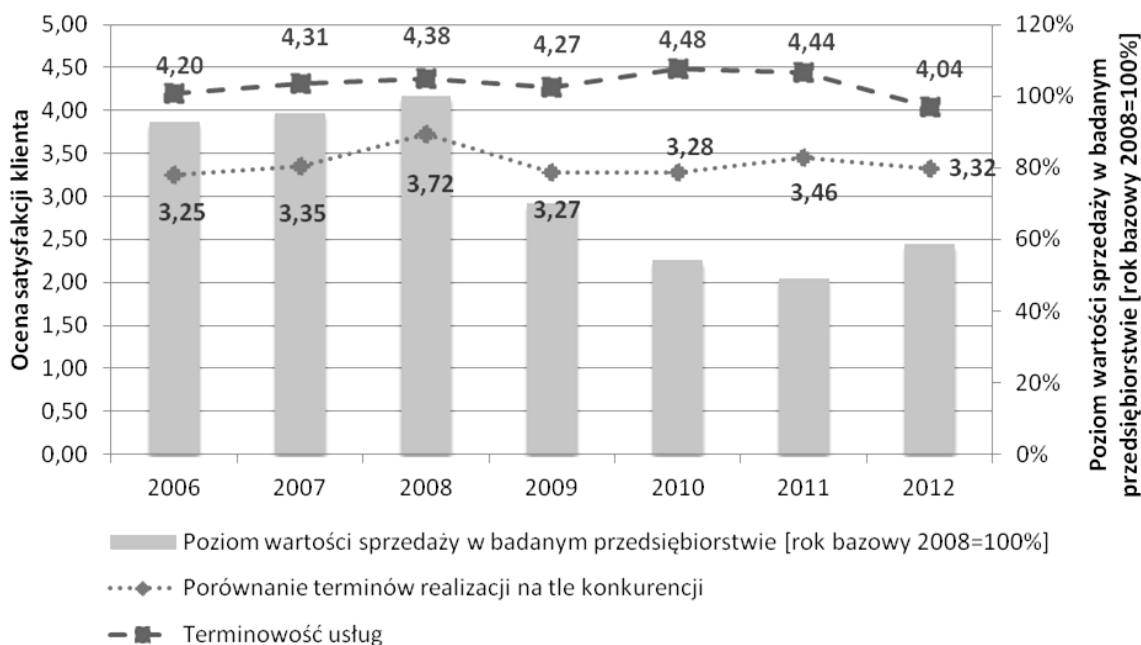
Na rys. 11.4 i 11.5 przedstawiono zestawienie średnich ocen satysfakcji klientów dotyczące wybranych aspektów. Wyniki badań zestawiono z wcześniej omawianym poziomem przychodów ze sprzedaży w latach 2006-2012. Wyniki badań satysfakcji klientów dotyczące oceny jakości wyrobów i współpracy w trakcie realizacji usługi oraz spełnienia oczekiwań mieszczą się w obszarach ocen dobrych i bardzo dobrych. Nie powinny więc wzbudzać niepokoju wśród menedżerów. Niemniej nie sam poziom ocen w poszczególnych latach ma tu zasadnicze znaczenie, ale trendy jakie zaobserwowano, szczególnie w kontekście spadku poziomu sprzedaży. Pomimo, iż ankieta nie ma anonimowego charakteru oceny satysfakcji klientów przedstawione na rys. 11.4 w pewnym stopniu odzwierciedlają sytuację

kryzysową. Nie są to trendy tak spadkowe jak w przypadku zmiany poziomu sprzedaży, niemniej pozwalają podejrzewać, iż przedsiębiorstwo może doświadczać problemów z utrzymaniem standardów jakości jakie wymieniono w punkcie 3 niniejszego opracowania.



Rys. 11.4 Ocena satysfakcji klientów porównana z poziomem wartości sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 11.5 Ocena satysfakcji klientów porównana z poziomem wartości sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne

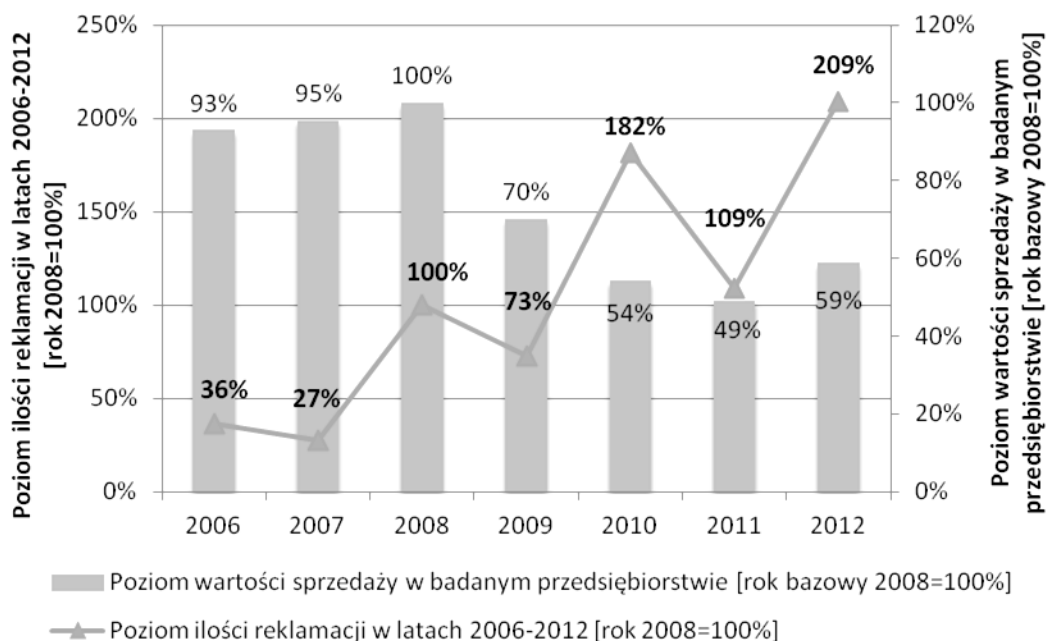
Na rys. 11.5 zestawiono poziomy obrotów i ocen satysfakcji klientów w zakresie terminowości – dotrzymania ustalonych w umowach terminów realizacji usług.

Terminowość to podstawowy warunek jakości usług. W systemach zarządzania jakością jest to kluczowa kategoria. Barak terminowości z przyczyn nielosowych jest traktowany jako niezgodność i pociąga za sobą działania korygujące. W przypadku badanego przedsiębiorstwa terminowość jest oceniana wysoko i w zasadzie nie obserwuje się jej wrażliwości na poziom kryzysu rynkowego. Trudno ocenić ten związek jednoznacznie, gdyż w przypadku zmniejszenia się liczby zamówień można by oczekiwać poprawy terminowości, która tylko w niewielkim stopniu następuje w roku 2010 i 2011.

Czas realizacji zamówień oferowany przez badane przedsiębiorstwo w porównaniu do terminów proponowanych przez konkurencję jest oceniany najgorzej w porównaniu z innymi aspektami satysfakcji uprzednio omawianymi (wszystkie oceny poniżej poziomu 4). Przy założeniu utrzymania mocy wytwórczych, jako naturalne wydawać by się mogło, iż spadek liczby zamówień pozwoli przedsiębiorstwu na skrócenie czasu ich realizacji. Nic takiego nie miało miejsca, a sytuacja wygląda wręcz odwrotnie. Oferowane terminy realizacji wydłużyły się w stosunku do konkurencji. W roku 2008 oceniano je na poziomie 3,72 by rok później osiągnąć poziom 3,27. Wyniki badań w zakresie oceny terminowości również dają podstawy podejrzewać, iż w badanym przedsiębiorstwie występują problemy z utrzymaniem standardów jakości.

11.6 KRYZYS A POZIOM REKLAMACJI

Jak wspomniano jednym z głównych zadań systemu zarządzania jakością opartym na normie ISO 9001 jest spełnienie wymagań stawianych przed produktem i usługą. Reklamacja z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za SZJ jest zdarzeniem wielce niepożądanym, powodującym konieczność analizy jej przyczyn i ewentualnego podjęcia działań korygujących.



Rys. 11.6 Poziom ilości reklamacji w badanym przedsiębiorstwie w porównaniu do przychodów ze sprzedaży w latach 2006-2012

Źródło: Opracowanie własne

Na rys. 11.6 zestawiono poziomy wartości przychodów i poziomy ilości reklamacji w latach 2006-2012.

Z porównania wspomnianych parametrów w badanym okresie wynika iż zaobserwowano pomiędzy nimi odwrotną zależność. Współczynnik korelacji tych zmiennych wynosi -0,697.

Wyniki badań dowodzą iż w badanym przedsiębiorstwie w pierwszej fazie kryzysu, gwałtownego załamania się sprzedaży (-30%) w roku 2009 nastąpił podobny spadek poziomu reklamacji (-27%). W kolejnym kryzysowym roku (2010) poziom obrotów spadł do poziomu 54%. Niestety temu zjawisku towarzyszy gwałtowny wzrost poziomu reklamacji do 182% w stosunku do roku 2008. Taki poziom reklamacji dla osób odpowiedzialnych z funkcjonowanie systemu zarządzania jakością oznacza konieczność podjęcia intensywnych działań korygujących. W konsekwencji, jak można domniemywać, doprowadza to do obniżenia poziomu reklamacji w roku 2011 do 109% w stosunku do roku bazowego.

Niestety w kolejnym roku 2012 poziom reklamacji podwaja się w stosunku do roku bazowego i osiąga poziom 209%. Jak wynika z badań jest to pierwszy rok zmiany negatywnego trendu i wzrostu obrotów.

Może to oznaczać, iż intensywna restrukturyzacja przedsiębiorstwa i obniżanie standardów jakości będące próbą ratowania przedsiębiorstwa doprowadziły do "wyłączenia" systemu zarządzania jakością z całymi tego konsekwencjami opisanymi w punkcie 3 niniejszego artykułu. Warto podkreślić, iż wspomniany system był pozytywnie oceniany przez jednostki certyfikujące podczas corocznych audytów certyfikujących lub nadzorczych. Sytuacja taka powinna skutkować zawieszeniem certyfikatu zgodności z normą ISO 9001. Z oczywistych względów nie poprawiłoby to sytuacji biznesowej przedsiębiorstwa. Niestety ochrona przedsiębiorstwa przed upadkiem nie może odbywać się kosztem narażania potencjalnych klientów na ryzyko biznesowe. Dlatego szczególnie w czasie trwania kryzysów, zwłaszcza o zasięgu globalnym, audyty przeprowadzane przez jednostki certyfikujące powinny się rozpoczynać od analizy sytuacji finansowej audytowanego podmiotu. Stan finansów powinien być podstawą do przyjęcia odpowiedniej strategii audytowania, doboru prób do badania i metod badawczych. Z pewnością poprawi to skuteczność audytów i umocni wiarygodność systemu certyfikacji.

PODSUMOWANIE

Utrzymanie standardów jakości zgodnych z normą ISO 9001 na ustalonym w systemie zarządzania jakością poziomie wymaga odpowiednich zasobów finansowych. Dlatego warunkiem koniecznym skutecznego funkcjonowania SZJ w przedsiębiorstwie jest posiadanie przez niego płynności finansowej. Brak płynności oznacza poważne ryzyko obniżenia standardów jakościowych, a w skrajnych przypadkach drastyczne obniżenie skuteczności systemu zarządzania jakością.

LITERATURA

1. <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/oko-na-swiat/jak-pokonac-kryzys---cz--1>.
2. <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/oko-na-swiat/jak-pokonac-kryzys---cz--2>.
3. <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/oko-na-swiat/jak-pokonac-kryzys---cz--3>.

4. <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/oko-na-swiat/konca-swiate-nie-bedzie,20358,1>
5. <http://www.forbes.pl/podwyzki-vat-gorzkie-lekarstwo-na-kryzys,artykuly,154644,1,1.html>
6. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/stanom;grozi;kryzys;wiekszy;niz;w;2008;roku,251,0,595195.html>
7. <http://www.computerworld.pl/news/173430/Kryzys.korzystnie.wplywa.na.przyszloroczne.budzety.IT.html>
8. Norma PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością –Wymagania.
9. Molenda M., *Kryteria kwalifikacji kooperantów przemysłowych*. Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą 45. Bydgoszcz 2011.
10. Hąbek P., *Jak osiągnąć trwały sukces rynkowy*. Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa nr 4, ORGMASZ 2010.
11. Otte Max., *Kiedy nadchodzi kryzys*. Wyd. Studio EMKA; Warszawa 2009.

WPŁYW KRYZYSU GOSPODARCZEGO NA SKUTECZNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: *Artykuł poświęcony został problematyce wpływu kryzysu gospodarczego na skuteczność systemu zarządzania jakością (SZJ) opartego na normie ISO 9001:2008. W opracowaniu zawarto wyniki badań przeprowadzone w jednym z dużych przedsiębiorstw przemysłowych mającym siedzibę na terytorium Polski i obsługującym rynek europejski. W artykule zawarto wyniki badań obrazujące zależności pomiędzy spadkiem obrotów ze sprzedaży, a skutecznością funkcjonowania systemu zarządzania jakością (SZJ).*

Słowa kluczowe: *skuteczność zarządzania jakością, norma ISO 9001:2008, kryzys gospodarczy*

IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS ON THE EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: *Article devoted to the issues of the impact of the economic crisis on the effectiveness of the quality management system (QMS) based on ISO 9001:2008. The paper contains the results of studies performed in one of the large industrial enterprises established in the territory of the Polish and European market supports. The article contains the results of studies showing the relationship between the decline in sales turnover, and the effectiveness of the quality management system (QMS).*

Key words: *the effectiveness of the quality management, standard ISO 9001:2008, the economic crisis*

dr inż. Michał MOLENDĄ
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
tel.: +4832 2777347; e-mail: michal.molenda@polsl.pl