

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

# Hradecké ekonomické dny

Recenzovaný sborník mezinárodní odborné  
konference Hradecké ekonomické dny 2016

Hradec Králové 2. a 3. února 2016

Výkonný redaktor: Ing. Pavel Jedlička, CSc.

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou. Za obsahovou správnost odpovídají autoři příspěvků.

© 2016 Univerzita Hradec Králové

**ISSN 2464-6032 (Print)**  
**ISSN 2464-6040 (Online)**

**TRUDNOŚCI I KORZYŚCI WDROŻENIA I FUNKCJONOWANIA  
SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE  
PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM  
DIFFICULTIES AND BENEFITS OF IMPLEMENTATION QUALITY  
MANAGEMENT SYSTEMS TO COMPANIES IN PODKARPACIE**

**Stanisław Zając<sup>a</sup>, Alicja Czekalska<sup>b</sup>**

**<sup>a</sup> Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie, <sup>b</sup> BWI  
Poland Technologies Sp. z o.o. Oddział w Krośnie**

**zajacstanislaw@op.pl, ala-czekanska@wp.pl**

**Słowa kluczowe:**

system zarządzania – jakość – przedsiębiorstwo

**Keywords:**

management system – quality – company

**JEL classification: D21, D22, D24**

**Abstract:**

The identification of the main determinants of the quality management system with particular emphasis on the difficulties and benefits was made. The results of research conducted in 21 enterprises operating in the Podkarpackie Province. Based on research conducted enriched with analysis of the results available in the literature, it was found that the functioning of quality management systems in the enterprise brings many benefits. It positively affects the value of sales, an increase of enterprise competitiveness, enterprise marketing activities, integration with suppliers of raw materials for production, integration with packaging suppliers, integration with major customers including retailers and large wholesalers, integration with young audiences. It also has an impact on lowering costs of production, the level of the cost of preventive measures, the level of control costs, the cost level of non-compliance. The biggest problem and the difficulties that arise during the implementation of quality management systems is to develop appropriate documentation.

**Wstęp**

Dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz nasilająca się konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do podejmowania różnego typu działań dostosowawczych. Jednym z przykładów takich działań jest wdrażanie systemu zarządzania jakością oraz podejmowanie starań zmierzających do jego utrzymania i doskonalenia. System

zarządzania jakością jest dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia źródłem wielu korzyści, ale również pewnych ograniczeń i trudności wynikających z konieczności podjęcia działań dostosowawczych do wymogów w tym zakresie. Wdrożenie, a następnie ciągłe doskonalenie systemu pozwala na zwiększenie efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstwa z punktu widzenia realizacji przyjętych celów. Wymaga to podejścia kompleksowego do systemu zarządzania poczynając od identyfikacji wymagań i oczekiwań klientów, poprzez zarządzanie podstawowymi procesami, a kończąc na osiągnięciu zadowolenia klientów (Hamrol & Mantura, 2004). Systemy zarządzania jakością są obecnie bardzo skutecznym działaniem w osiągnięciu zadawalających wyników ekonomicznych wielu przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa analizują wady i zalety oraz problemy, jakie mogą wystąpić podczas wdrożenia systemów zarządzania jakością. Jednym z problemów jest kwestia efektywnego wdrażania systemów zarządzania jakościowego w jak najkrótszym czasie i przy jak najniższych kosztach opracowania (Kolman & Krukowski, 1997). W ostatnich latach wdrożenie znormalizowanych systemów zarządzania jakością staje się coraz bardziej popularne również w małych i średnich przedsiębiorstwach. Praktyka wskazuje jednak, że nie w każdej organizacji systemy zarządzania jakością funkcjonują skutecznie i efektywnie dlatego istnieje potrzeba badania przyczyn, korzyści i trudności związanych z ich wdrażaniem i funkcjonowaniem.

## **1. Cel i zakres badań**

Celem badań była analiza systemów zarządzania jakością w wybranych przedsiębiorstwach w województwie podkarpackim. Zakres pracy obejmuje analizę trudności i korzyści związanych z wdrażaniem systemów zarządzania jakością,

## **2. Materiał i metody badań**

W celu dokonania analiza systemów zarządzania jakością wdrożonych w wybranych przedsiębiorstwach województwa podkarpackiego w pierwszym etapie dokonano analizy obecnego stanu wiedzy z zakresu zarządzania jakością skupiając się na systemach najczęściej stosowanych w przedsiębiorstwach. Analiza pozwoliła na opracowanie kwestionariusza ankietowego. Kwestionariusz składał się z trzech części. W pierwszej części zawierał podstawowe pytania dotyczące badanej firmy. Pytania w części drugiej dotyczyły pozycji firmy na rynku uwzględniającej działania poprawiające konkurencyjność firmy. Trzecia część dotyczyła systemów zarządzania jakością w szczególności korzyści i problemów wynikających z ich wdrożenia i stosowania. W drugim etapie przeprowadzono badania. Badaniu zostały poddane przedsiębiorstwa, które działają na terenie województwa podkarpackiego i wykorzystują systemy zarządzania jakością w procesach produkcji i wytwarzania. Proces badawczy przeprowadzono na przełomie listopada i grudnia 2014 roku. Odpowiedzi udzielały osoby, które w przedsiębiorstwie pełniły stanowiska związane z zarządzaniem jakością. W kilku przypadkach wypełnienie kwestionariusza

ankietowego wymagało udziału kilku osób. Do ostatecznej analizy zakwalifikowano 21 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

### 3. Prezentacja i analiza wyników badań

W badaniach wzięło udział 21 losowo wybranych przedsiębiorstw, w tym 7 średnich przedsiębiorstw, 6 małych przedsiębiorstw, 5 mikroprzedsiębiorstw oraz 3 duże przedsiębiorstwa. 31% przedsiębiorstw posiadało wdrożony System Zarządzania Jakością według norm ISO serii 9000. Dobrą Praktykę Produkcyjną – GMP, Dobrą Praktykę Higieniczną - GHP, systemu HACCP posiadało 25% badanych firm. Zintegrowany System Zarządzania - ZSZ stosowało 20% przedsiębiorstw, inne 5%.

Dla większości badanych firm największym problemem i trudnością, które występują podczas wdrażania systemów zarządzania jakością jest opracowanie odpowiedniej dokumentacji systemów zarządzania jakością. W skali od 1 do 5 czynnik ten został najwyżej oceniony (średnio 4,4 pkt.). Jest to znaczne utrudnienie dla firm, ponieważ przygotowanie i opracowanie dokumentacji jest często bardzo trudne i skomplikowane. Jak twierdzi Ligarski (2007) wskazywanie na rozbudowaną dokumentację jako czynnik utrudniający funkcjonowanie systemu najczęściej wynika z błędów popełnionych na etapie budowy systemu i ich oddziaływaniu na cykl życia systemu w organizacji. Kolejne utrudnienie stanowi opracowanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności wszystkich pracowników (2,4 pkt.). Dla dużej części badanych przedsiębiorstw znacznym problemem jest dokonanie zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (2,1 pkt.) (RYS. 1).

#### RYS. 1: Trudności występujące w przedsiębiorstwach przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Według Łuczki-Bakuły (2012) największą barierą dla 51,2% przedsiębiorstw był brak zrozumienia systemu przez pracowników. Kolejnym czynnikiem utrudniającym funkcjonowanie SZJ była obszerna dokumentacja w połączeniu z jej nadzorem. Wymienione bariery wynikają w głównej mierze z niedostatecznego przygotowania pracowników i personelu kierowniczego do funkcjonowania w warunkach wdrożonego systemu. Jest to najczęściej skutek błędów popełnionych w trakcie szkoleń przeprowadzonych na etapie budowy systemu, przejawem czego jest niski poziom postaw pro jakościowych bądź w ogóle ich brak.

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat oceny korzyści finansowych przedsiębiorstw posiadających system zarządzania jakością. Większość badań empirycznych potwierdza istnienie statystycznie istotnej zależności między wdrożonym w przedsiębiorstwach systemem zarządzania jakością a wynikami finansowymi (Kafel 2012). W przeprowadzonych badaniach koncentrowano się głównie na określeniu znaczenia dla przedsiębiorstw korzyści pozafinansowych, które bardzo często warunkują ich pozycję na rynku oraz dalszy rozwój.

W pracy dokonano analizy wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie na:

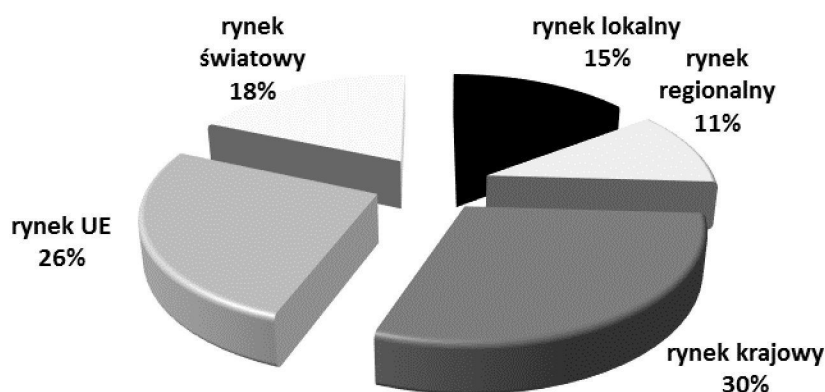
- a) wzrost wartości sprzedaży,
- b) wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku,
- c) poziom kosztów produkcji,
- d) poziom kosztów działań zapobiegawczych,
- e) poziom kosztów kontroli,
- f) poziom kosztów niezgodności,
- g) działalność marketingową przedsiębiorstwa,
- h) integrację z dostawcami surowców do produkcji,
- i) integrację z dostawcami opakowań,
- j) integrację z dużymi odbiorcami w tym sieci handlowe i duże hurtownie,
- k) integrację z małymi odbiorcami.

Na podstawie badań największy wpływ systemu zarządzania jakością na wzrost wartości sprzedaży odnotowano na rynku krajowym - 30%. Istotne znaczenie odgrywa również rynek UE 26%. Wdrożone systemy zarządzania jakością wpłynęły w 18% na wzrost sprzedaży na rynkach światowych (RYS. 2).

Analizując wpływ wdrażanych systemów zarządzania jakością na wzrost konkurencyjności badanych przedsiębiorstw należy podkreślić, że wdrożenie systemów ma największy wpływ na wzrost konkurencyjności na rynku krajowym bo aż 30%, na rynku UE 26%. Na rynku lokalnym wdrażane systemy zarządzania jakością wpływają na wzrost konkurencyjność przedsiębiorstw w 13%, na rynku regionalnym w 9%. Analizując wpływ systemów zarządzania jakością na poziom kosztów produkcji w przedsiębiorstwach można stwierdzić, że wśród 81% badanych przedsiębiorstw, wdrożony system ma wpływ na poziom kosztów produkcji. Dla 19% badanych

przedsiębiorstw wdrożone i stosowane systemy nie wpływają na strukturę kosztów, jakie ponoszą przedsiębiorstwa. Dodatkowo wśród 86% przedsiębiorstw wdrażanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na obniżenie kosztów produkcji. Żadne przedsiębiorstwo nie stwierdziło wzrostu kosztów produkcji po wdrożeniu systemu.

**RYS. 2: Wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością na wzrost wartości sprzedaży**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Badając wpływ systemów zarządzania jakością na poziom kosztów zapobiegawczych można stwierdzić, że wśród 76% przedsiębiorstw wdrożone systemy zarządzania przyczyniły się do zmniejszenia kosztów działań zapobiegawczych natomiast w 24% przedsiębiorstw systemy jakości nie miały wpływu na poziom kosztów działań zapobiegawczych. Żadne przedsiębiorstwo nie stwierdziło wzrostu kosztów działań zapobiegawczych.

Wdrożone systemy zarządzania jakością dla 71% przedsiębiorstw w dużym stopniu przyczyniły się do zmniejszenia kosztów kontroli w porównaniu do okresu kiedy przedsiębiorstwa nie stosowały nowoczesnych systemów zarządzania jakością. Dla 29% badanych przedsiębiorstw wdrożone systemy nie mają znaczenia i nie wpłynęły na poziom kosztów kontroli w przedsiębiorstwie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w 86% przedsiębiorstw wdrożone systemy zarządzania jakością przyczyniły się do zmniejszenia kosztów niezgodności. W 14% przedsiębiorstw biorących udział w badaniach zastosowane systemy nie miały wpływu na poziom kosztów niezgodności.

Analizując wpływ wdrożonych systemów zarządzania jakością na funkcjonowanie działalności marketingowej przedsiębiorstwa można stwierdzić, że 33% badanych przedsiębiorstw widzi poprawę komunikacji z klientami oraz skuteczniejsze wykorzystanie instrumentów promocji. W mniejszym znaczeniu (13%) wdrożenie

systemu wpływa na korzystniejsze ceny. W 8% przedsiębiorstw proces wdrażania systemów zarządzania pozytywnie wpłynął na poprawę systemu dystrybucji.

Zdaniem Zimon (2013) współpraca z dostawcami jest obszarem, który można znacząco usprawnić, wdrażając znormalizowany system zarządzania jakością, który może przyczynić się do osiągnięcia licznych korzyści. Norma ISO 9001 wymaga w swych postanowieniach prowadzenia nadzoru nad dostawcą, dokonywania oceny oraz wyboru dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z przyjętymi standardami. Działania te mają na celu nie tylko zapewnienie półproduktów optymalnej jakości, ale również mają służyć budowie trwałych i partnerskich relacji z dostawcami.

Na podstawie badań można stwierdzić, że dla 75% badanych przedsiębiorstw wdrożone systemy zarządzania jakością miały istotny wpływ na integracje z dostawcami surowców, które wykorzystywane są w procesach produkcji. Dla 20% przedsiębiorstw nowe systemy miały nieznaczący wpływ na relacje z dostawcami, w 5% przypadków systemy wdrażania nie miały wpływu na obopólne relacje z dostawcami.

Analizując wpływ wdrożonych systemów zarządzania jakością można stwierdzić, że dla 76% badanych przedsiębiorstw wdrożone systemy miały istotny wpływ na integracje z dostawcami opakowań. Dla 19% procesy te nie mają żadnego znaczenia. Wdrożone systemy zarządzania jakością nie wpłynęły na wzajemne relacje z dostawcami opakowań w przypadku 5% przedsiębiorstw.

Analizując stopień wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością na procesy integracyjne z dużymi odbiorcami w przypadku 86% przedsiębiorstw proces ten miał istotne znaczenie i był niezwykle ważny we wzajemnych relacjach. Dla 14% przedsiębiorstw wdrożone systemy zarządzania jakością nie miały żadnego wpływu na relacje z odbiorcami.

Określając poziom wpływu wdrożonego systemu w przedsiębiorstwie na integracje z małymi przedsiębiorcami można stwierdzić, że w 71% badanych przedsiębiorstwach wpływ ten miał istotne znaczenie i odgrywał ważną rolę we wzajemnych relacjach. 24% przedsiębiorców nie przywiązuje do tego wagi i wdrożone systemy zarządzania jakością mają nieznaczący wpływ na wzajemne relacje. Dla 5% przedsiębiorstw wdrożone systemy nie ma wpływu na relacje z małymi odbiorcami.

### **Podsumowanie i wnioski**

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że wdrażane systemy jakości są elementem, który służy do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Polskie przedsiębiorstwa starają się wprowadzić takie standardy, które są zgodne z wymogami i nie zakłócają współpracy z ważnymi partnerami handlowymi. Z badań wynika, że funkcjonowanie systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przynosi wiele korzyści. Pozytywnie wpływa na wzrost wartości sprzedaży, wzrost



konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, działalność marketingową przedsiębiorstwa, integrację z dostawcami surowców do produkcji, integrację z dostawcami opakowań, integrację z dużymi odbiorcami w tym sieci handlowe i duże hurtownie, integracje z małymi odbiorcami. Ma także wpływ na obniżenie poziomu kosztów produkcji, poziomu kosztów działań zapobiegawczych, poziomu kosztów kontroli, poziomu kosztów niezgodności. Największym problemem i trudnością, która występuje podczas wdrażania systemów zarządzania jakością jest opracowanie odpowiedniej dokumentacji systemów zarządzania jakością.

### **Spis literatury:**

Hamrol, A., & Mantura, W. (2004). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kafel, P. (2012). *Wpływ wdrożenia i certyfikacji SZJ zgodnego z normami ISO 9000 na wyniki przedsiębiorstw*. Retrieved November 10, 2015, from <http://outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/220>.

Kolman, R., & Krukowski, K. (1997). *Nowoczesne systemy jakości - poradnik dla przedsiębiorcy*. Zeszyt 66/97. Bydgoszcz: TNOiK OPO.

Ligarski, M. J. (2007). Ocena systemu zarządzania jakością – wyniki badań. *Towaroznawcze Problemy Jakości*, 4(13).

Łuczka-Bakuła, W. (2012). *Bariery i korzyści wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*. Retrieved November 10, 2015, from [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_3\\_2\\_1.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_3_2_1.pdf).

Zimon, D. (2013). Organizacyjne skutki wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Modern Management Review*, 20(2), 127-134.

Hradecké ekonomické dny

Recenzovaný sborník mezinárodní odborné konference Hradecké ekonomické dny 2016

Hradec Králové 2. a 3. února 2016

Redaktor: Pavel Jedlička

Hradecké ekonomické dny vycházejí jednou ročně

Náklad: 65 ks.

Vydává: 2003–2015 Nakladatelství Gaudeamus, od roku 2016

Univerzita Hradec Králové, IČO: 62690094

Adresa vydávajícího: Rokitanského 62, Hradec Králové 3, 500 03, Česká republika

Zodpovědné oddělení: Fakulta informatiky a managementu, Katedra ekonomie, Katedra managementu

**ISSN 2464-6032 (Print)**

**ISSN 2464-6040 (Online)**