

System jakości ISO 9001 jako ramy osiągnięcia korzyści strategicznych i wdrażania innowacji organizacyjnych

Wiesław Urban*

Słowa kluczowe: system jakości ISO 9001, doskonalenie organizacji, innowacja organizacyjna, korzyści strategiczne

Keywords: ISO 9001 quality system, organizational innovation, continuous improvement, strategic advantages

Synopsis: Systemy jakości ISO 9001 są dość mocno rozpowszechnione wśród przedsiębiorstw i mimo pewnej krytyki ciągle zyskują na popularności. Szerokie wykorzystanie systemów nie idzie jednak w parze z klarowną oceną korzyści jakie przynoszą one przedsiębiorstwom; brakuje także czytelnego określenia mechanizmów osiągania korzyści dzięki systemom. W niniejszym artykule stawia się dwa główne problemy badawcze: czy systemy jakości mogą przynosić korzyści ważne strategicznie, a także w jaki sposób owe korzyści są osiągnięte? Tak postawiony problem badawczy jest ściśle powiązany z innowacjami organizacyjnymi. Artykuł dowodzi możliwości tworzenia innowacji w ramach systemu ISO 9001 dla osiągnięcia oczekiwanych przez organizację korzyści strategicznych, stara się też wykazać w jaki sposób system jakości ułatwia wprowadzanie innowacji organizacyjnych.

Wstęp

Systemy jakości norm ISO serii 9000 mają zastosowanie w wielu typach organizacji, włączając urzędy administracji publicznej oraz organizacje non profit. Obraz korzyści i słabych stron systemów jakości wg normy ISO 9001 nie jest wcale jednoznaczny, autorzy w swoich analizach i badaniach, oprócz wielu korzyści jakie przynosi system, wyrażają też opinie ambiwalentne albo w niektórych przypadkach dostarczają argumentów krytycznych. Jedną z podstawowych trudności jest określenie, które ze skutków należy przypisać bezpośrednio systemowi, a które mają swe źródła gdzie indziej. System jakości jest bowiem integralną częścią złożonego systemu organizacyjnego. Mając powyższe na względzie, stawia się problem badawczy związany z możliwościami jakie stwarza system jakości. W szczególności poszukuje się odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób działanie systemu może wpływać na osiągnięcie korzyści, które mają duże znaczenie dla organizacji? Szukając odpowiedzi, przeprowadzono badanie jakościowe na czterech grupach pełnomocników jakości z przodujących przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki badań pozwoliły na zidentyfikowanie kilku sposobów uzyskiwania korzyści strategicznych w oparciu o system jakości ISO 9001, które w artykule są przedstawione i poddane ocenie.

Innowacje organizacyjne

Innowacje stanowią źródło rozwoju każdej firmy. Zdaniem P. Druckera, pod pojęciem innowacji należy rozumieć specyficzną funkcję przedsiębiorczości, która dotyczy zarówno istniejących biznesów, instytucji sektora publicznego, jak też pojedynczych przedsięwzięć

* Dr Wiesław Urban, Politechnika Białostocka.

podejmowanych przez pojedynczą osobę „w rodzinnej kuchni”. Innowacja jest sposobem, w jaki przedsiębiorca albo tworzy nowe wartościowe zasoby, albo też wyposaża istniejące w potencjał kreowania bogactwa [Drucker, 2002, s. 95]. Przedstawione ujęcie innowacji przyjmuje bardzo szerokie ujęcie zagadnienia, gdzie jako innowację rozumie się nie tylko nowe przełomowe wyroby, ale także nowe sposoby działania pracowników liniowych. Takie ujęcie wskazuje na powszechność i wieloznaczność zjawiska innowacji [Urban, 2007, s. 191]. Można wręcz stwierdzić, że „twórcza destrukcja” opisana przez J. Schumpetera [1960] następuje nie tylko w strukturach gospodarczych, ale ma miejsce w bardzo wielu obszarach każdej organizacji.

Szybkie i znaczące innowacje wdrażane przez przedsiębiorstwa w dużej mierze decydują o przewadze konkurencyjnej. Innowacje, jako źródło przewagi konkurencyjnej, były przedmiotem badań wielu autorów, m.in. J. Kaya, G. Hamela, C. K. Prahalada, M. Portera, H. Simona oraz innych [Poznańska, 2003]. Potwierdzają to także badania prowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, wg nich w warunkach polskich poziom innowacyjności przekłada się bezpośrednio na sukcesy finansowe przedsiębiorstw [*Kierunki zwiększania...*, 2006, s. 12]. Prace nadmienionych wyżej autorów wskazują też na pewne cechy przedsiębiorstw świadczące o ich pozycji konkurencyjnej, jak przykładowo zyski, przychody ze sprzedaży, czy lojalność klientów, które to cechy można nazywać strategicznymi.

W literaturze przedmiotu wyróżnianych jest wiele typów i rodzajów innowacji ze względu na różne kryteria. Jednak jednym z najczęściej stosowanych przez autorów podziałów jest wyróżnienie trzech typów, ze względu na ich przedmiot, tj. innowacje produktowe, innowacje procesowe oraz innowacje organizacyjne [Pomykalski, 2002, s. 19]. Jako innowacje organizacyjne rozumiemy te, które usprawniają organizację pracy i produkcji, poprawiają stan bezpieczeństwa i higieny pracy [*Innowacje...*, 2010].

Analizując innowacje należy odnieść się także do wskazówek zawartych w *Podręczniku Oslo*, który stanowi metodyczną podstawę badań nad nimi. Według tego podręcznika, podstawową treścią innowacji organizacyjnej jest właśnie metoda organizacyjna, tj. wdrożenie nowej metody, która przynosi wymierne korzyści organizacji. Podręcznik podaje wiele praktycznych znaczeń innowacji organizacyjnych. Wg niego pierwsze wdrożenie praktycznych zasad służących rozwojowi pracowników i poprawie wskaźnika retencji (utrzymania) personelu, na przykład wdrożenie systemów kształcenia i szkolenia jest innowacją. Innym przykładem będzie pierwsze wprowadzenie systemów zarządzania produkcją lub dostawami, np. systemów zarządzania łańcuchem dostaw, a także gruntowne przekształcanie procesów w przedsiębiorstwie (business reengineering) czy systemy „odchudzonej” produkcji (lean production) i systemy zarządzania jakością [*Podręcznik Oslo*, 2008, s. 54].

Oprócz pewnej liczby przykładów czym są innowacje organizacyjne, podręcznik wskazuje także co ich nie stanowi. Nie są nimi takie zmiany w zakresie przyjętych zasad działania, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, które opierają się na metodach organizacyjnych stosowanych przez firmę już wcześniej [*Podręcznik Oslo*, 2008, s. 55]. Jak widać podejście proponowane przez *Podręcznik Oslo* jest dość rygorystyczne, ponieważ ogranicza rozumienie innowacji jedynie do nowych metod i to rozumianych bardzo szeroko – jako nowe systemy organizacyjne. Jednak takie podejście wydaje się być zrozumiałe, gdyż podręcznik ma służyć pomocą w mierzeniu innowacji w przekroju całych gospodarek krajowych. P. Drucker rozumie innowację nieco szerzej, bardziej jako codzienną kreatywność w tworzeniu wartości dla klientów, a także dla przedsiębiorstwa.

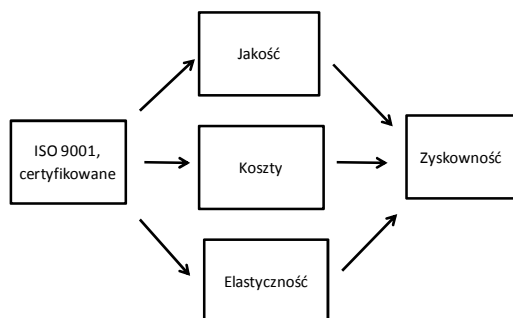
Zaprezentowany powyżej skrótyowy przegląd znaczenia innowacji ze szczególnym uwzględnieniem innowacji organizacyjnej jest ważny ze względu na dalsze rozważania oraz prezentowane wyniki badań. Dotyczą one bowiem nowego spojrzenia na system jakości oparty o standard ISO 9001 oraz możliwości jego wykorzystania w taki sposób, aby przynosił znacznie więcej korzyści, w tym korzyści o znaczeniu strategicznym. W związku z tym

konieczna jest odpowiedź na pytanie, czy takie poszerzenie funkcji systemu jakości stanowi innowację organizacyjną o podstawowym znaczeniu rozwojowym dla przedsiębiorstwa.

ISO 9001 a korzyści przedsiębiorstw wg dotychczasowych badań

Niektórzy autorzy analizują znaczenie systemów zarządzania jakością w ujęciu całych systemów ekonomicznych, badając ich znaczenie dla wzrostu i rozwoju gospodarek krajowych. Tego typu badanie zostało przeprowadzone przez J. Mikulisa i J. Ruževičiusa [2009], którzy poddali ocenie wpływ systemów ISO na konkurencyjność kraju. Uwaga badawcza została skupiona na Litwie, która jest stosunkowo małym krajem, co znacznie ułatwiło autorom uchwycenie stosownych zależności ekonomicznych. Badania zostały oparte na makroekonomicznych statystykach dotyczących konkurencyjności i wydajności, m.in. IMD World Competitiveness Index, wydajności wg European Competitiveness Report oraz innych danych z Eurostatu i OECD. Uwzględniono, oprócz liczby certyfikatów ISO 9001, także certyfikaty ISO 14001. Z przeprowadzonych analiz wyłania się wniosek, że liczba certyfikatów ISO 9001 (i ISO 14001) ma związek z wydajnością (konkurencyjnością) kraju, ale relacja ta jest bardzo słaba, a większe znaczenie mają systemy zarządzania środowiskowego niż systemy zarządzania jakością. Autorzy wyjaśniają fakt tym, że przedsiębiorstwa zazwyczaj sięgają do ISO 14001 po osiągnięciu certyfikatu ISO 9001, dlatego zwykle wykazują wyższy poziom dojrzałości zarządzania [Mikulis, Ruževičius, 2009, s. 41], stąd otrzymano nieco silniejsze związki statystyczne z systemem środowiskowym. Ponadto, zarzuca się, że ISO 9001 koncentruje się na efektywności, a za mało skoncentrowany jest na skuteczności. Dzięki temu system tylko stabilizuje system zarządzania w organizacji, nie prowadząc do twórczego rozwoju. Wg autorów, system może być postrzegany jako pierwszy krok w organizacjach dążących do zwiększenia efektywności i skuteczności. Prawdopodobnie zastosowanie bardziej zaawansowanych metod zarządzania ma bardziej znaczący i bezpośredni wpływ na produktywność organizacji i konkurencyjność gospodarki [Mikulis, Ruževičius, 2009, s. 41].

Powyższe stwierdzenia wskazują na pozytywny, ale jednak umiarkowany, wpływ systemów jakości na rozwój gospodarek. W literaturze znajdujemy także bardziej szczegółowe wnioski, wywiedzione tym razem z empirycznych badań przeprowadzonych na przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzone na grupie ponad dwóch tysięcy przedsiębiorstw amerykańskich z przemysłu elektrotechnicznego i chemicznego, z których część posiadała wdrożony system jakości, a część nie, pozwoliły zaobserwować ciekawe zależności pomiędzy systemem ISO 9001 a kluczowymi wynikami przedsiębiorstw [Han, 2008]. Podstawowe zależności jakie wykazano, zostały przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Wpływ systemu jakości na zyskowność przedsiębiorstw (*Impact of the quality management system on the company's profits*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Han, 2008].

Na dość dużej próbie badawczej potwierdzono wpływ systemów jakości na zyski przedsiębiorstw, w procesie tym rolę pośredniczącą pełni jakość wyrobów, koszty przedsiębiorstw oraz elastyczność. Dodać należy, że badania nie potwierdziły związku jakości z innymi cechami charakteryzującymi badane przedsiębiorstwa, jak chociażby z niezawodnością. Nie potwierdzono także bezpośredniego wpływu systemu jakości na zyski, a tylko poprzez zmienne pośredniczące (jak to przedstawiono na rys. 1). Autor badań interpretuje pozytywne skutki systemu jakości w organizacji w kontekście działań certyfikacyjnych podejmowanych przez organizacje. Ogólny wniosek z badań jest taki, że są dowody wspierające przekonanie, że ISO 9001 przyczynia się do konkurencyjności, co z kolei pozwala na uzyskanie lepszych wyników przez przedsiębiorstwa stosujące systemy jakości [Han, 2008, s. 608].

Innym wartościowym studium poświęconym wpływowi systemów ISO 9001 na kluczowe wskaźniki wyników przedsiębiorstw jest badanie przeprowadzone przez G.P.M. Dicka, I. Casadesusa i M. Herasa [2008]. Badanie przeprowadzono na próbie przedsiębiorstw operujących w Hiszpanii, gdzie 400 posiadało certyfikowany system jakości ISO 9001 i 400 takowego nie stosowało. Wg wyników przeprowadzonych badań firmy posiadające certyfikat systemu ISO 9001 osiągnęły znacznie większy średni wzrost sprzedaży (56%) niż firmy bez certyfikatu (40% wzrostu) w okresie pięciu lat. Dla dwóch, spośród czterech lat, obliczenia wykazują zależności istotne statystycznie [Dick, Casadesus, Heras, 2008, s. 698]. Podobne zależności zostały zidentyfikowane w odniesieniu do rentowności; przedsiębiorstwa, które wykorzystują ISO 9001 osiągają lepszą średnią rentowność mierzoną wskaźnikiem ROA, niż przedsiębiorstwa nieposiadające systemu. W ciągu pięciu lat średnie ROA w firmach stosujących system jakości ISO 9001 wyniósł średnio 8,67% w porównaniu z 6,89% wśród firm, które nie stosują systemu zarządzania jakością. W badaniu przeprowadzonym w warunkach przemysłu przetwórstwa spożywczego w Polsce wykazano współzależność pomiędzy wykorzystaniem systemu ISO 9001 przez przedsiębiorstwa, a dynamiką przychodów ze sprzedaży [Urban, 2003, s. 120].

Omawiając znaczenie systemu ISO 9001 należy zwrócić także uwagę na jego słabe strony. Przyznać należy, że nie ma zbyt wielu badań w tym względzie, można spotkać się natomiast z obiegowymi opiniami krytycznymi wobec systemu, które m.in. podkreślają jego zbyt niemierny biurokratyzowanie. J. Seddon, bazując na badaniach sondażowych na próbie ponad 600 brytyjskich organizacji mających certyfikowane systemy jakości, przedstawia szereg słabych stron systemu ISO 9001. Wskazuje on m.in. na to, że system ISO 9001 często zachęca organizacje do zachowań gorszych dla ich klientów [Seddon, 2000, s. 29]. Wiąże się to z działaniem ściśle wg procedur, które może niekiedy ograniczać organizację, szczególnie w realizacji nietypowych oczekiwań klientów. Wśród zarzutów wobec systemu ISO 9001 autor wskazuje także zbyt duże skupienie uwagi na kontroli, podczas gdy wysokiej jakości nie da się, zdaniem autora, skontrolować przez inspekcje i rygorystycznie opisane procedury; ponadto, że system zbyt mocno opiera się na ludziach mających na celu sprawdzanie i weryfikację, jak przykładowo audytorzy. Zwraca także uwagę, że system zniechęca pracowników do ciągłego uczenia się. W innej pracy autor podkreśla, że wadą systemu jakości ISO 9001 jest umacnianie przekonania, że projektowanie procesów pracy może być oddzielone od ich realizacji [Seddon, 2005, s. 157], a tak właśnie działa logika systemu jakości opartego o uprzednio opisane procedury. W zbliżonym duchu wypowiada się także M. Byrke, sugerując, że po otrzymaniu certyfikatu ISO 9001 przedsiębiorstwo może przyjąć orientację skierowaną na przeszłość lub teraźniejszość. System, stabilizując na pewnym poziomie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, przestanie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, usztywni przedsiębiorstwo i w sposób systemowy, zgodny z normami ISO, będzie stał na straży trwałości i niezmienności systemu organizacyjnego [Byrke, 2010], a sytuacja taka jest zdecydowanie niekorzystna.

Dotychczasowe rozważania pokazują, że system ISO 9001 może przynosić wiele korzyści o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Jednak zauważyć też należy, że dotychczasowe badania nie dostarczają wniosków pozbawionych wątpliwości; one sugerują raczej, że

system ma pewne znaczenie w osiąganiu przez przedsiębiorstwa lepszych wyników. Dodatkowo, obserwowane są pewne słabe strony tego systemu. Wskazane korzyści, a także wątpliwości i jego krytyka, tym bardziej zachęcają do podjęcia badań prowadzących do lepszego objaśnienia, czy i w jaki sposób system ISO 9001 prowadzi do osiągania korzyści strategicznych, a ponadto jak można go wykorzystać w taki sposób, aby jego wpływ na wyniki przedsiębiorstw był jeszcze mocniejszy.

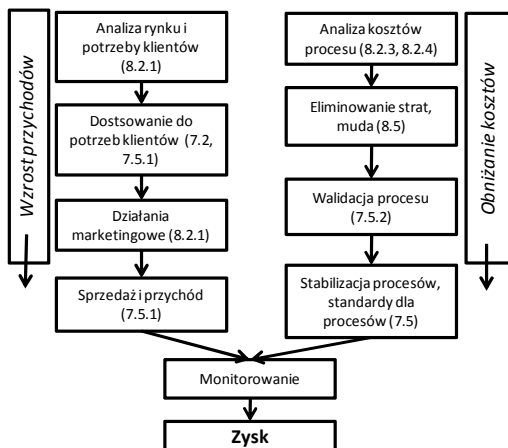
Wpływ systemu na wyniki przedsiębiorstw

W badaniach przyjęto jakościowe podejście badawcze, które pozwala na lepsze wniknięcie w sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, co jest bardzo ważne, gdyż postawiony problem badawczy jest dość złożony. Przyjęto metodykę wykorzystującą wiedzę ekspercką, w szczególności wykorzystano warsztaty z grupami ekspertów, podczas których zastosowano techniki graficznej wizualizacji wyników. W badaniach wykorzystano metodę wielokrotnego studium przypadku o charakterze instrumentalnym, tj. mających na celu pogłębić wiedzę o szerszym zjawisku [Denzin, Lincoln, 2009, s. 628]. Sposób wykorzystania ekspertów polegał na jakościowych heurystykach, które wg Kleininga i Witta mają zastosowanie w badaniach społecznych, w tym do celów introspekcyjnych [Kleining, Witt, 2000]. Do badań zaangażowano ekspertów z wiodących polskich firm, którzy pracują w nich jako menedżerowie odpowiedzialni za system jakości ISO 9001 – pełnomocnicy zarządu ds. systemu jakości. Panele eksperckie zorganizowano podczas okresowych spotkań pełnomocników zrzeszonych w Klubie Pełnomocnika Jakości KEMA. Zaangażowano po czterech ekspertów w każdym z czterech panelów ekspertów pracujących równolegle. Badania przeprowadzono w maju 2009 roku.

Prowadząc badania nad systemami jakości, zwykle nie podąża się w głąb systemu, w większości projektów badawczych system jest traktowany jako zamknięty obiekt (niejako czarna skrzynka), przy takim podejściu nie da się w sposób wyczerpujący odpowiedzieć na pytanie, dlaczego system przynosi znaczące korzyści, albo też dlaczego ich nie przynosi. W odróżnieniu od podejścia badawczego, traktującego system jakości jako czarną skrzynkę, przyjęte tu podejście zakłada, że w szczegółowych wytycznych ISO 9001 (wymaganiach normy ISO 9001) tkwi klucz do uzyskiwania korzyści z systemu. Tak więc, pytanie, które było postawione wobec paneli eksperckich brzmiało: „Jak wykorzystać system jakości w celu osiągnięcia lepszych wyników, zwłaszcza takich korzyści, które mają znaczenie strategiczne dla organizacji?”. Warsztaty były poprzedzone wykładem i dyskusją na temat obecnej wiedzy na temat korzyści, jakie przynoszą systemy ISO 9001. Wykład został przeprowadzony przez autora. Każdy z czterech paneli ekspertów wybrał jedną z typowych korzyści strategicznych i pracował na nią. Eksperci zostali poproszeni o podzielenie się swoimi doświadczeniami w zastosowaniu ISO 9001 oraz o twórczą pracę nad tematem intensyfikacji korzyści osiąganych z systemu jakości. Efektem pracy ekspertów było przedstawienie, w jaki sposób system jakości ISO 9001 może wspierać wybrane korzyści. Jako formę prezentacji pracy ekspertów przyjęto wizualizowanie wyników w formie schematów blokowych, tzw. flowchartów.

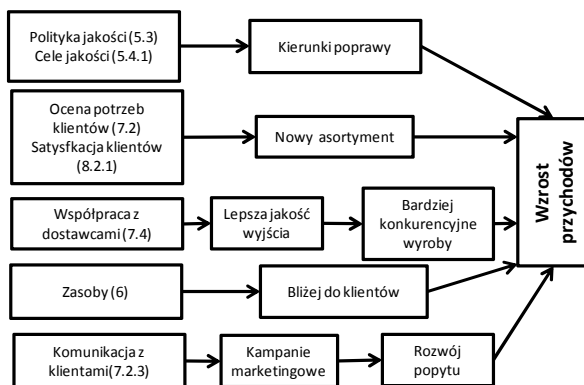
Przed rozpoczęciem prac paneli eksperckich podjęto w drodze ogólnej dyskusji decyzję o tym, jakie korzyści strategiczne będą brane pod uwagę. W drodze głosowania wyłoniono te, które są najbardziej pożądane przez przedsiębiorstwa. Wybrano: zysk przedsiębiorstwa, przychód ze sprzedaży, wizerunek organizacji i lojalność klientów. Dla lepszego pokazania zależności, każdy z paneli przyjął podstawowe założenia dotyczące rodzaju organizacji w której funkcjonuje system jakości. Zespół pracujący nad osiąganiem pozytywnego wizerunku organizacji przyjął środowisko organizacji administracyjnej samorządowej, w pozostałych przypadkach były to przedsiębiorstwa.

Prace ekspertów doprowadziły do przedstawienia w formie graficznej ścieżek, które mogą prowadzić użytkowników systemu ISO 9001 do osiągnięcia konkretnych korzyści, stosownie do postawionych przed panelem celów. Wyniki prac paneli eksperckich zaprezentowano na rysunkach od 2 do 5. Ekspersi, w większości przypadków, wskazali także na przedstawionych diagramach szczegółowe wymagania zawarte w normie ISO 9001:2000, podając numery odpowiednich punktów normy, które na schematach podano w nawisach.



Rys. 2. Wpływ systemu jakości na wzrost zysku przedsiębiorstwa (*Quality systems impact on the growth of the company's profit*)

Źródło: przeprowadzone badania.



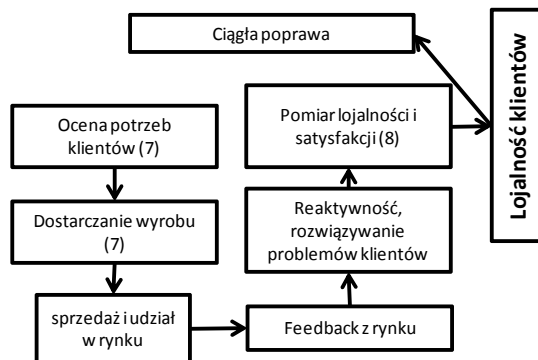
Rys. 3. Wpływ systemu jakości na wzrost przychodów ze sprzedaży (*Quality systems impact on the growth of company's revenues from sales*)

Źródło: przeprowadzone badania.

Jak pokazują rys. 2 i 3, system jakości może mieć pozytywny wpływ na podnoszenie zysku przedsiębiorstwa a także wzrost przychodów ze sprzedaży. Obie kategorie mają podobny charakter, gdyż są miarami finansowymi wyników przedsiębiorstwa. System jakości wpływa na zyski przedsiębiorstwa na dwa sposoby, poprzez podnoszenie przychodów i poprzez obniżanie kosztów (rys. 2). Przedstawiony przez panel ekspertów mechanizm jest bardzo zbliżony do dwóch ścieżek obrazujących wpływ jakości na zyski przedsiębiorstwa zaproponowany przez Maaniego [1989], który wymienia ścieżkę marketingową (bardzo podobną do ścieżki wzrostu przychodów) i ścieżkę produkcyjną (zbliżoną do ścieżki obniżania kosztów). Początkiem dla obu ścieżek są działania wymagane przez rozdział 8 normy dotyczący po-

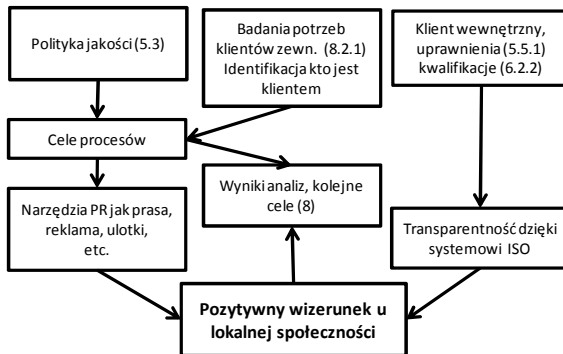
miarów, analiz i doskonalenia. Na jednej ścieżce, w ramach wymagania pomiarowo-analitycznego, dokonuje się pogłębionej identyfikacji potrzeb klientów, na drugiej zaś oceny kosztów procesów. W obu ścieżkach duże znaczenie ma też punkt 7 normy, którego zadaniem jest zapewnienie właściwej realizacji głównych procesów przedsiębiorstwa. Szczegółowe wymagania z tego obszaru, które uznano za przydatne w dążeniu do lepszych wyników dotyczą przede wszystkim procesu produkcji wyrobów i/lub dostarczania usług. Podkreślić należy, że sformułowane w poszczególnych krokach działania w większości przypadków nie są hasłami odwzorowującymi wymagania z normy, ale są zadaniami, jakie w ramach tych wymagań są właściwe do zrealizowania. Ilustrując to chociaż jednym przykładem można wskazać „stabilizację procesów, standardy dla procesów” przedstawiony w powiązaniu z punktem 7.5. normy ISO 9001. Punkt ten składa się z kilku szczegółowych wymagań, ale o samej standaryzacji nie wspomina się tu zbyt wiele, jednakże wymagania zawarte w 7.5. jak najbardziej prowadzą do stabilizacji procesów i bez wątpienia są doskonałą bazą do ich standaryzowania. Natomiast samo standaryzowanie wymaga jednak wykorzystania różnych innych technik organizacyjnych, chociażby heijunki z wachlarza metodycznego podejścia Lean Management. Analiza pierwszego diagramu pozwala zauważyć bardzo ważną rzecz – eksperci wykorzystali możliwości, jakie stwarza system ISO 9001, aby tam, gdzie to potrzebne, otwierać się na wykorzystanie nowych metod dla osiągnięcia lepszego wyniku przedsiębiorstwa.

Ścieżki prowadzące do osiągnięcia korzyści w postaci wzrostu przychodów są nieco krótsze (rys. 3). Są to raczej pewne wyspecyfikowane czynniki sprawcze mające źródło w systemie jakości, które poprzez niektóre efekty pośredniczące wpływają na zwiększanie przychodów ze sprzedaży. Źródła prowadzące do większej sprzedaży znajdują się w wielu różnych obszarach systemu jakości, od odpowiednio przygotowanej polityki jakości i celów jakości (rozdział 5. normy ISO 9001), poprzez ocenę potrzeb klientów i komunikację z klientami zdefiniowanych w rozdziale 7. normy (realizacja głównych procesów) oraz współpracę z dostawcami z punktu 7.4. normy. Zauważyć należy, że przedstawione ścieżki opierają się na nieco różnych obszarach wymagań systemu jakości od zaproponowanej przez poprzedni panel ekspertów ścieżki przychodowej (rys. 2). W przedstawionym mechanizmie wpływu występuje również rozdział 6. normy, który zawiera wymagania dotyczące zasobów. Główne znaczenie mają wiedza i kompetencje pracowników. To dzięki nim przedsiębiorstwo może być wyraźnie „bliżej klientów” i osiągać lepsze wyniki w sprzedaży. Prowadzi to do ważnego wniosku, że to w jaki sposób system wspiera korzyści strategiczne w przedsiębiorstwie, zależy w dużej mierze od specyfiki przedsiębiorstwa.



Rys. 4. Rola systemu jakości w budowaniu lojalności klientów (*The role of quality system in building customers' loyalty*)

Źródło: przeprowadzone badania.



Rys. 5. System jakości a budowanie wizerunku organizacji (*Quality system and creation of the company's image*)

Źródło: przeprowadzone badania.

Rysunek 4 przedstawia ścieżkę osiągania lojalności klientów z wykorzystaniem systemu jakości ISO 9001. Jak w części poprzednich ścieżek, tu również cały mechanizm wpływu na lojalność zaczyna się od określenia wymagań klientów. Zauważyć należy, że pomiar ich satysfakcji (norma ISO 9001) w tym przypadku eksperci rozumieją szerzej, czyli proponują uzupełnienie go o pomiar lojalności. Duże znaczenie ma tu też ciągłe doskonalenie, które jest immanentnym elementem właściwie funkcjonującego systemu jakości, a także towarzyszące mu zbieranie informacji zwrotnej z rynku i reaktywność na potrzeby klientów. Propozycja osiągania lojalności klientów jest zbudowana na założeniu, że dopiero ich ponadprzeciętne zadowolenie może prowadzić do ich lojalności, co jest szeroko akceptowaną opinią w dorobku literatury związanej z lojalnością klientów.

Ostatni wynik (rys. 5) pracy panelu eksperckiego jest o tyle ciekawy, że dotyczy organizacji samorządowej. Jako strategiczny efekt dla takiej organizacji założono podnoszenie pozytywnego wizerunku wśród społeczności lokalnej. W przedstawionym schematycznie mechanizmie oddziaływania systemu jakości zauważalne jest położenie nacisku na właściwe realizowanie procesów oraz szerokie informowanie o tym fakcie społeczeństwa. Podkreślono też transparentność, która ułatwia system jakości. Patrząc na wszystkie diagramy, zauważamy, że najczęściej występują tam obszary systemu związane z pomiarami satysfakcji klientów (8 normy ISO 9001), określaniem wymagań (w 7) i realizacją procesu głównego (w 7). Są to prawdopodobnie najważniejsze obszary systemu z punktu widzenia osiągania korzyści strategicznych przez organizację.

Wnioski

Przeprowadzone badania pokazują, że system jakości zbudowany w oparciu o normę ISO 9001 prowadzi do osiągania korzyści, które mają podstawowe znaczenie dla organizacji. Osiąganie tych korzyści odbywa się poprzez odpowiednie wykorzystanie wybranych części systemu jakości. Przedstawione przez ekspertów mechanizmy osiągania korzyści dzięki systemowi wskazują także, że wymaga to odpowiedniego ukierunkowania systemu jakości. Takie ukierunkowanie wymaga innowacyjności, nie jest to wprawdzie innowacyjność w sensie *Podręcznika Oslo*, gdyż wg tego podręcznika wymagane jest wykorzystanie nowej metody organizacyjnej, ale z pewnością jest to innowacyjność w takim sensie, jak rozumiał ją „guru” zarządzania – Peter Drucker.

Przeprowadzone badania prowadzą także do dość ważnego wniosku: ukierunkowanie systemu jakości na osiąganie wybranych korzyści strategicznych będzie często prowadziło do wykorzystywania wielu nowych metod organizacyjnych, a wówczas będzie to już inno-

wacja organizacyjna także międzynarodowego podręcznika metodycznego. Takim przykładem jest wykorzystanie metodyki Lean do obniżenia kosztów procesów operacyjnych przedsiębiorstwa. Ciekawe jest też to, że ten wniosek badawczy jest zgodny z najnowszymi koncepcjami prezentowanymi w światowej literaturze – M. Micklewright w książce *Lean ISO 9001* prezentuje koncepcję wykorzystania metodyki odchudzonego zarządzania jako drogi doskonalenia systemu ISO 9001 (książka ukazała się w Stanach Zjednoczonych w 2010 roku, badania przeprowadzono w roku 2009). Prowadzi to do konkluzji, że system jakości, wraz z wytycznymi do jego budowy zawartymi w normie ISO 9001, stanowi dobre ramy do uzyskiwania korzyści strategicznych, a także do wdrażania innowacji organizacyjnych.

Przeprowadzone badania są odpowiedzią na wnioski J. Mikulisa i J. Ruževičiusa, którzy ukazują słabą skuteczność systemu jakości oraz wskazują na konieczność otwierania się systemu na stosowanie nowych metod. Wyniki badań wspierają również wnioski sformułowane przez innych badaczy, w tym przez G. Dicka, M. Casadesusa i I. Herasa. Jednak uzyskane rezultaty wydają się być najbardziej interesującymi z perspektywy praktyki zarządzania, zwłaszcza dla tych menedżerów, którym zależy na rozwoju swoich systemów jakości. Dzięki przedstawionym propozycjom kierownicy mogą łatwiej poszukiwać właściwych ścieżek do osiągnięcia korzyści na jakich najbardziej zależy ich organizacjom.

Bibliografia

1. Denzin N.K., Lincoln Y.S., (2009), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Dick G.P.M., Heras I., Casadesus M., (2008), *Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 28 No. 7.
3. Drucker P.F., (2002), *The Discipline of Innovation*, "Harvard Business Review", August.
4. Han S.B., (2008), *Relationship Between Firm Performances And Profitability*, "Northeast Decision Sciences Institute Proceedings", March 28-30.
5. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, (2006), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
6. Maani K.E., (1989), *Productivity and Profitability through Quality - Myth and Reality*, "International Journal of Quality & Reliability Management", Vol. 6, Iss. 3.
7. Micklewright M., (2010), *Lean ISO 9001. Adding Spark to your ISO 9001 QMS and Sustainability to your Lean Efforts*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
8. Mikulis J., Ruževičius J., (2009), *Management systems and competitiveness of a country – Lithuanian context*, "Current Issues of Business and Law", Vol. 3.
9. *Podręcznik Oslo*, (2008), OECD i Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
10. Pomykański A., (2002), *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
11. Schumpeter J., (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
12. Seddon J., (2000), *The case against ISO 9000*, Oak Tree Press, Dublin.
13. Seddon J., (2005), *Freedom from command and control: a better way to make the work work*, Vanguard Press, Buckingham.
14. Urban W., (2003), *Systemy jakości a podnoszenie konkurencyjności. Wyniki badań w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
15. Urban W., (2007), *Wpływ globalizacji i integracji europejskiej na działalność innowacyjną przedsiębiorstw*, [w:] Tomczonek Z (red.), *Filozoficzno-kulturowe i prawno-gospodarcze aspekty procesów integracyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Bibliografia elektroniczna

1. Bryke M., *Kiedy system zapewnienia jakości niszczy przedsiębiorstwo*, [online], www.profes.com.pl, [15 listopada 2010].
 2. *Innowacje - podstawowe pojęcia*, [online], www.ekonom.univ.gda.pl, [15 listopada 2010].
 3. Kleining G., Witt H., *The Qualitative Heuristic Approach: A Methodology for Discovery in Psychology and the Social Sciences. Rediscovering the Method of Introspection as an Example*, [online], *Forum Qualitative Sozialforschung*, Vol. 1, No. 1, Art. 13, January 2000.
 4. Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, [online], Centrum Wiedzy, AIESEC Polska Komitet Lokalny SGH, 10 listopada 2003, www.rsi.org.pl, [15 listopada 2010].
-

The quality system ISO 9001 as a framework for achieving strategic advantages and organizational innovations

Summary

ISO 9001 quality systems are already very common, although sometimes they are criticized, they are still gaining in popularity. Despite their wide use there is still no clarity as to the benefits they bring to organizations, and what is the mechanism of achieving these benefits in organizations. This paper aims to solve a research problem whether quality systems can benefit strategically important and, above all, how does this happen? The aimed research problem is closely linked with organizational innovations. This article tries to point out the possibilities for innovative use of the ISO 9001 for achieving the strategic benefits expected by the organizations, as well as how a quality system can facilitate and lead to organizational innovations. Research results are interesting for managers responsible for the quality management systems as they show the possibilities of their development. Conclusions formed by the research are coherent with the newest concepts presented in literature which emphasize the necessity to opening the quality systems for new organization methods.