

- ведення повного обліку тимчасових і просторових факторів у процесах оптимізації управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення стратегічних і тактичних цілей на ринку;
- здійснення у режимі реального часу контролю над виконанням маркетингових функцій, логістичних операцій, а також вчасного внесення необхідних коректив;
- встановлення точного прогнозу попиту споживачів, на підставі якого має бути проведено оптимізацію логістичних процесів й забезпечено скорочення видатків на транспорт і на зберігання;
- розширення асортименту та виводу на ринок нового продукту в потрібний час і в потрібній кількості, згідно з маркетинговою стратегією та логістичною обґрунтованістю з метою задоволення попиту споживачів;
- проведення моніторингу якості роботи всіх ланок товаропровідної системи, а також незалежних від маркетингу та логістики ланок ланцюжка продажів, на підставі чого можлива розробка пропозицій по усуненню проблем;
- створення ефекту присутності на будь-якій ділянці товаропровідного ланцюга, де потрібна інтерактивна участь людини без використання для цього транспортних засобів;
- наявності простого інструменту обґрунтування інвестицій у розвиток і вдосконалювання маркетингу та логістики в рамках товаропровідної системи.

На підставі основних концепцій побудови й розвитку інформаційних систем, а також виходячи з кола завдань фахівців виробничо-торговельних підприємств, було виділено принципові підходи до розробки інформаційної системи товаропровідного ланцюга, а також узагальнено технічні характеристики інформаційної системи управління маркетингово-логістичним комплексом.

Що стосується впровадження такої системи, то першим етапом має бути чітке визначення:

- мети й основних завдань, а також можливості поетапного введення проекту та зупинки його на будь-якій стадії без значних витрат фінансових ресурсів і працездатності як всієї товаропровідної системи, так і її структурних елементів;
- готовності інфраструктури маркетингово-логістичного комплексу товаропровідної системи до використання нових інформаційних технологій, професіоналізму системних адміністраторів і комп'ютерної грамотності кінцевих користувачів;
- фінансових резервів і можливостей бюджету для проведення робіт з автоматизації без погрози основним видам діяльності підприємств, що входять до складу товаропровідної системи.

PATORA R., CYRAN J.
zdobuwacz NU "Politechnika Lwowska"

SYSTEM ZARZĄDZANIA A STEROWANIE JAKOŚCIĄ

© R. Patora, J. Cyran, 2012

Sterowanie jakością według norm ISO 9000 jest pojęciem szerokim i obejmuje zarówno monitorowanie procesu wytwarzania, jak i eliminowanie przyczyn niezadowolających wykonawstwa na różnych etapach pętli jakości, ponadto wytyczne norm podkreślają konieczność stosowania metod statystycznych i to nie tylko w tradycyjnym rozumowaniu tego terminu, ale uwzględniając także inne metody, za pośrednictwem których możliwe jest uzyskanie istotnych informacji dotyczących jakości [1].

Można stwierdzić, że o wiele łatwiej jest pewne rzeczy opisać niż zrealizować. Ponadto każda firma ma swoją specyfikę. Jest to prawda, bo tę specyfikę tworzą pracownicy oraz sposób i styl zarządzania stosowany przez szefa i kadrę menedżerską. A zespołów ludzkich nie można sklonować i powielić. Dlatego nie ma recepty na osiągnięcie wyników, nawet w podobnych czy takich samych warunkach otoczenia. Stąd się biorą niemal identyczne firmy, ale o tak zróżnicowanej pozycji na rynku. Jedne z nich osiągają sukces, drugie zaś nie. Jedne czekają na rozwój wypadków, inne zaś szybko stają do wyzwania by je pokonać. Te ostatnie z pewnością będą wygrywać.

Sterowanie jakością ma za zadanie integrację całego systemu organizacyjnego firmy wokół uzyskania optymalnego poziomu jakości dlatego powinno uwzględniać następujące cechy:

- jakość nie jest funkcją techniczną, lecz systemowym procesem, który dotyczy całej działalności i jest podstawowym fundamentem wydajności ekonomicznej,
- jakość powinna być egzekwowana w obszarze marketingu, rozwoju i techniki a także w produkcji i usługach,
- jakość musi uwzględniać potrzeby nabywcy, a nie tylko interes producenta,
- poprawę jakości można uzyskać jedynie przy pomocy i udziale wszystkich pracowników.

Spełnienie powyższych dezyderatów jest warunkiem wstępnym do zbudowania systemu zapewnienia jakości [2].

Wszyscy są zgodni co do tego, że właściwym sposobem budowania tego systemu jest oparcie go o normy ISO 9000 i że większą szansę na utrzymanie się na rynku mają dzisiaj tylko te firmy, które dążą do jakości, produktywności i sprawnej obsługi klientów wg tych norm [3]. Zapewniają one odpowiednią jakość przez skuteczne sposoby zarządzania. Normy te określają bowiem każdą czynność pracownika biorącego udział w procesie produkcji, zadania kierownika, sposoby kontrolowania jakości produktów dostarczanych przez poddostawców itp. W systemie ISO kontrola jakości jest permanentna i odbywa się na każdym etapie, od projektowania przez produkcję do ekologicznego niwelowania odpadów. W tym systemie każdy pracownik, o ile wypełnia wskazówki zapisane w Księdze Jakości, wykonuje swoje czynności z niemal komputerową powtarzalnością.

Warunkiem skutecznego funkcjonowania systemu jakości jest odpowiedni stan techniczno-ekonomiczny firmy oraz konieczność zaangażowania się wszystkich pracowników w tworzenie jakości. Normy te ustanawiają jednak tylko niezbędne minimum wymagań dla systemu zarządzania firmą. Spełnienie ich daje możliwość uzyskania wyników, które usatysfakcjonują klienta. Mają one na celu harmonizację wymagań dotyczących systemów jakości w skali międzynarodowej.

Certyfikaty systemu jakości mają zastosowanie przy realizacji celów wewnętrznych firmy, np. motywacyjnych i marketingowych. Często odbiorca rezygnuje np. z przeprowadzenia samodzielnej oceny systemu jakości dostawcy, ufając opinii zawartej w certyfikacie. Takie postępowanie pozwala znacznie obniżyć koszty.

Ocena systemu zarządzania jakością obowiązującego w firmie dostawcy (audyty jakości) nie może zastąpić badań produktu. Pozytywny wynik audytu jakości lub certyfikat systemu jakości stanowią jednak podstawowy warunek włączenia danego producenta do grupy potencjalnych dostawców. Certyfikat systemu jakości może być podstawą późniejszej certyfikacji produktów, zarówno w sferze znaku jakości jak i w sferze uregulowanej państwowo-prawnie. Korzystając z regulacji dyrektywy Unii Europejskiej dotyczącej przydatności produktu, bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i nieszkodliwego oddziaływania na środowisko producenci coraz częściej certyfikują swoje systemy jakości. Certyfikat systemu jakości to jeden z warunków otrzymania znaku CE dopuszczającego produkty do swobodnego obrotu na rynkach europejskich.

Najważniejsza zaleta norm serii ISO 9000 polega jednak na możliwości racjonalizacji funkcjonowania całej firmy. Kierownictwo firmy musi opracować zasady polityki jakości, określić strukturę organizacyjną i procesy zachodzące w firmie, oraz zapewnić kompetentny personel i niezbędne środki do wykonania celów i zadań określonych w dokumentach jakościowych.

Ocena kompleksowego systemu zarządzania jakością znajduje swoje odzwierciedlenie w przyjętych kryteriach nagród jakości. W Modelu Polskiej Nagrody Jakości przyjęte kryteria odpowiadają strukturze podstawowych kryteriów oceny firmy. Są to więc następujące kryteria: przywództwo, polityka i strategia, zarządzanie ludźmi, zasoby, procesy, satysfakcja klientów, satysfakcja pracowników, wpływ otoczenia i efekt końcowy [4].

Przywództwo – jest to kryterium, które ocenia osobiste zaangażowanie i inspirację zarządu firmy we wdrażaniu systemu jakości. Jak zarząd postępuje, aby doceniać zaangażowanie pracowników, czy zarząd promuje system jakości na zewnątrz?

Polityka i strategia – to kryterium odnosi się do podstawowych wartości, którymi kieruje się firma, kierunków jego strategii oraz sposobu realizacji. Jak programy jakości są kontrolowane, oceniane, doskonalone, dopasowywane do przyjętej strategii.

Zarządzanie ludźmi – to kryterium, które określa, w jaki sposób wykorzystanie potencjału ludzkiego firmy jest ukierunkowane na systematyczną poprawę efektów końcowych firmy. Czy ma miejsce wzrost kwalifikacji pracowników poprzez właściwy nadzór, szkolenie i system awansów?

Zasoby – to kryterium, które odnosi się do zarządzania, wykorzystania i ochrony zasobów rzeczowych i finansowych, sposobów ich optymalizacji w oparciu o system jakości oraz skuteczności ich wykorzystania we wspieraniu strategii.

Procesy – to kryterium, które odnosi się do zarządzania procesami wewnątrz firmy, wpływającymi na wzrost wartości produktu. W każdej firmie istnieje sieć procesów, którymi należy zarządzać oraz weryfikować je i doskonalić.

Satysfakcja klientów – to kryterium odnosi się do mierników określających otoczenie i rezultaty zaspokajania potrzeb klientów. Jakie ma osiągnięcia firma w spełnianiu potrzeb i oczekiwań swych klientów zewnętrznych?

Satysfakcja pracowników – kryterium to odzwierciedla stosunek załogi do zarządu, bezpieczeństwa socjalnego, awansów itp.

Wpływ na otoczenie – kryterium to odnosi się do percepcji firmy w oczach opinii publicznej, jak również sposobu podejścia przez firmę do problemu ochrony środowiska i oszczędności zasobów naturalnych oraz współpracy z lokalną społecznością.

Efekt końcowy – kryterium to odnosi do osiągnięć firmy w stosunku do założonych celów w zakresie całokształtu jego rozwoju oraz zaspokojenia finansowego wszystkich stron zainteresowanych jej działalnością.

1. J.S. Feczko, *Zarządzanie marketingowe. Badania. Strategie. Dystrybucja. Komunikacja. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 1996, s. 22.* 2. E. Skrzypek, *Jakość w świetle wymagań norm ISO*, wyd. UMCS, Lublin 1992, t. III, s. 109-116. 3. *Międzynarodowa norma ISO 9004. Zarządzanie jakością i systemy jakości.* 4. *Komunikacja*, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 1996, s.25.

PATORA-WYSOCKA Z.
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Polska

INNOWACYJNOŚĆ A UMIEJĘSCI ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTWA

© Z. Patora-Wysocka, 2012

Ważnym fundamentem budowy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być wprowadzenie na rynek produktu/usługi, który jest nowy i innowacyjny w stosunku do produktów oferowanych przez konkurentów. Warunkiem udanego wylansowania tego rodzaju produktu lub usługi jest zrozumienie potrzeb klientów, któremu towarzyszy stopniowy i ewolucyjny proces budowania umiejętności organizacyjnych i dynamicznych w organizacji. Jeżeli wdrażanie innowacyjności odbywa się w ramach firmy typu start – up, umiejętności te można wiązać bezpośrednio z menedżerami zajmującymi się rozwijaniem nowozakładanego przedsiębiorstwa oraz odnosić je do ich wiedzy i doświadczenia zdobytego w czasie prowadzenia wcześniejszej działalności gospodarczej. Według G. S. Daya (1994) umiejętności organizacyjne są głęboko wbudowanymi w organizację wiązkami złożonych umiejętności i wiedzy, które są produktem procesu kolektywnego uczenia się [1]. Z kolei według A. Drejera (2002) umiejętności są systemem technologii, ludzi, elementów organizacyjnych (formalnych) i kulturowych (nieformalnych), które trwają w procesie wzajemnej interakcji [2].

R.Rothwell (1993) zaproponował model sprzężenia innowacji, który odpowiada systemowej (całościowej) logice postrzegania organizacji i przyjmuje, że innowacja jest rodzajem procesu, który nie