

Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez ciągłe doskonalenie zawarte w standardach ISO na przykładzie przedsiębiorstwa X

Improvement of the enterprise competitiveness through continuous improvement included in the ISO standards in example of Company X

Dominika Suliga¹

¹Częstochowa University of Technology, Faculty of Management, Al. Armii Krajowej 19B, 42-200 Częstochowa POLAND, e-mail: dominika.suliga@gmail.com

Streszczenie: Autorka przedstawia zagadnienia związane z poprawą konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez ciągłe doskonalenie określone w normach ISO. Podstawą analizy były dane dostarczone przez Przedsiębiorstwo X oraz dane z eurostat dotyczące udziału w rynkach na których dane przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Dane były podstawą do określenia wpływu celi określonych w ramach doskonalenia oraz ich realizacji na zwiększenie pozycji konkurencyjnej oraz podniesienie satysfakcji klienta z otrzymywanych produktów.

Abstract: The author presents issues related to improving the competitiveness of the company through continuous improvement specified in the ISO standards. The basis of the analysis was the data provided by Company X and Eurostat data on the share of the markets in which the Company X operates. The data was the basis for determining the impact of the goals and targets identified for the improvement. Their implementation to enhance the competitive position and increase of the customer satisfaction with the products they received.

Key words: Competitiveness, continuous improvement, ISO standards,

Słowa kluczowe: Konkurencyjność, ciągłe doskonalenie, Standardy ISO

1. Wstęp

Konkurencyjny rynek definiuje się jako rodzaj rynku, w którym w wyniku różnic popytu i podaży ustalana jest obiektywna cena transakcji. Klient decyduje, ile towarów i od kogo chce kupić, natomiast sprzedawca szuka różnych sposobów sprzedaży produktu oraz zaspokojenia potrzeb klienta związanych głównie z obniżaniem cen i podniesieniem poziomu jakości towarów i usług. Konkurencyjność nowoczesnego rynku wymaga ciągłej poprawy oraz dostosowania się do zmieniających się warunków i wymagań.

W prostych słowach konkurencja jest procesem rywalizacji osób, które dążą do tych samych korzyści w tym samym czasie z tymi samymi zasadami, a realizacja interesów niektórych podważa interesy innych [1].

2. Standardy ISO

Na podstawie norm ISO 9000 utworzono szereg standardowych norm dla różnych systemów zarządzania. Wymagania prawne, a przede wszystkim oczekiwania klientów wymuszają na firmach wdrożenie poszczególnych elementów norm (np. ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, OHSAS 18001), a także norm branżowych (np. TS 16949, ISO 13485, HACCP). Wdrażanie systemów zarządzania jest również konieczne w wyniku wymagań klienta. Jako przykład możemy pokazać branżę motoryzacyjną, która korzysta z systemu TS 16949 i branży produktów me-

dycznych działających w systemie opartym na normie ISO 13484. Wymagania rynku sprawiają, że zachodzi potrzeba tworzenia dokumentacji i wsparcia dla organizacji przez kilka różnych systemów jednocześnie [2].

Normy ciągle ewoluują czego przykładem jest fakt iż w odniesieniu do ciągłego doskonalenia zawartego w normach system ISO 9001: 2015 zmienił termin "ciągłe doskonalenie" w bardziej ogólny termin "doskonalenie". Organizacja jest zaangażowana w identyfikację i selekcję szans na ulepszenie oraz wdrożenie wszystkich niezbędnych środków w celu spełnienia wymagań klientów i zwiększenia ich zadowolenia [3].

3. Systemy ISO w Przedsiębiorstwie X

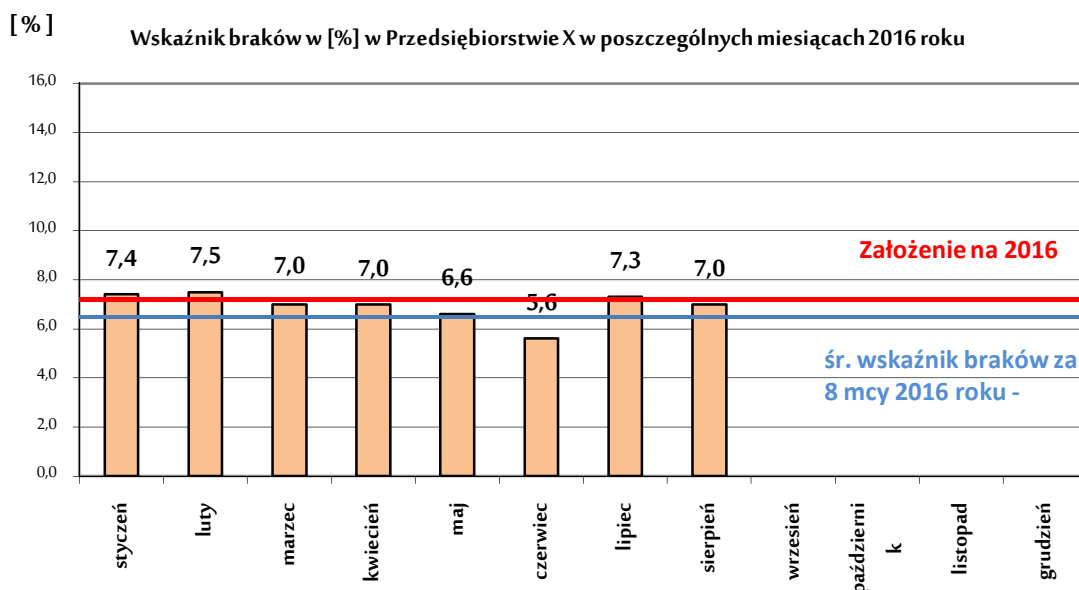
Przedsiębiorstwo X jest zakładem produkującym odlewy z żeliwa na potrzeby rynku motoryzacyjnego oraz budowlanego. Posiada wieloletnie doświadczenie w kooperacji oraz produkcji części dla branży automotive. Wdrożone przez przedsiębiorstwa X normy ISO 9001 oraz ISO 14001 jako podstawa działalności dają wiele możliwości doskonalenia procesu. Aby określić, które z różnych aspektów tych norm ma bezpośredni wpływ na osiągnięte przez firmę wyniki w przypadku konkurencji, musimy dokładnie ocenić różne punkty norm i ich interpretacje przez firmę. Każda firma wdrażając systemy zarządzania jakością i zarządzanie środowiskiem ocenia czynniki lub poziomy osiągnięć, które będą realizowane. Czynniki związanymi z zarządzaniem jakością

mogą być udziały wadliwej produkcji, poziom reklamacji klienta lub na przykład poziomy zużycia mediów, takich jak energia elektryczna, gaz i woda podczas produkcji. Kluczowym elementem w zakresie standardów zarządzania środowiskowego mogą być analizy emisji zanieczyszczeń, takich jak pyły i substancje gazowe, a także zanieczyszczenie ściekami. Częstym czynnikiem dla odlewni są również udziały poszczególnych dodatków stopowych lub surowców potrzebnych do uzyskania prawidłowego działania pieca.

Wszystkie powyższe czynniki oraz postępowanie w trakcie sprawdzania funkcjonowania systemów ISO w organizacji mają bezpośredni wpływ na uzyskaną wartość konkurencyjności firmy na rynku. Dążenie do osiągnięcia wartości określonych w przygotowanych corocznie dokumentach dotyczących celów i wyzwań, przed którymi stoi firma, staje się czynnikiem determinującym

rozwoj firmy. Każdy czynnik i wskaźnik, który jest spełniony w stosunku do wcześniejszych ustaleń, staje się kolejnym krokiem na rzecz poprawy efektywności organizacji, a tym samym jej pozycji na rynku oraz zdolności do konkutowania z innymi firmami z branży.

Pierwszym z analizowanych współczynników w przedsiębiorstwie X jest poziom wadliwej produkcji. Każda produkcja jest obciążona ryzykiem wystąpienia wadliwych części. Działania celem rozwiązania problemu wad w postaci większej lub całkowitej ich eliminacji jest dążeniem każdej organizacji. Stopniowe obniżenie poziomu wadliwych produktów podczas produkcji zwiększa rentowność, a tym samym zwiększa konkurencyjność firmy w szerszym znaczeniu. Przykład monitorowania udziału produktów z defektami stwierdzonymi w trakcie ich wytwarzania znajduje się na rysunku 1.

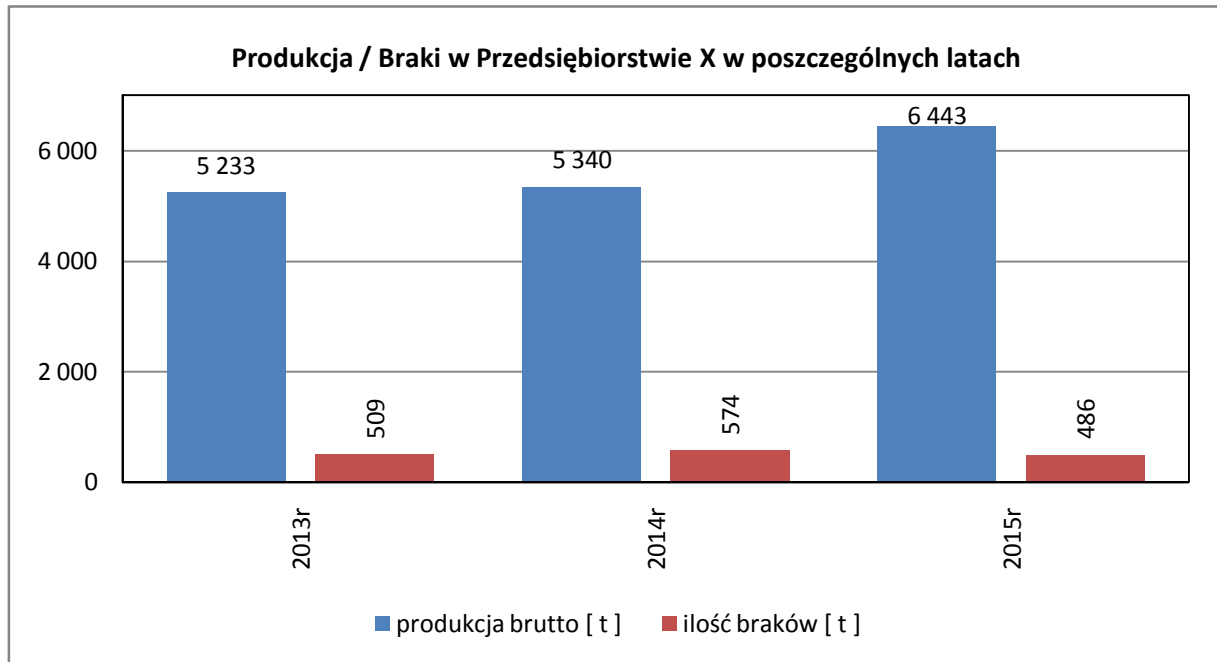


Rys. 1. Wskaźnik udziału niezgodnych detali w produkcji

Na rysunku widać defekty związane z produkcją oraz przyjęte przez firmę wartości akceptowalne. Firma wyznaczyła cele na rok 2016, w których to produkcja wadliwych odlewów nie może przekroczyć 7,5% całkowitej produkcji. Wartość średnia osiągnięta do sierpnia 2016 mieściła się w ramach założonych wartości i wynosiła 6,9%.

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa zawsze duży wpływ na osiągnięty efekt ma poziom produkcji w porównaniu do ilości wadliwych produktów stwierdzonych w trakcie produkcji. Wadliwe produkty powstałe z różnych przyczyn zwiększają koszty produkcji i mają bezpośredni wpływ na rentowność projektu. Na rysunku 2 przedstawiono wyniki osiągnięte w zakładzie w latach 2013-2015.

Na wykresie widać wyraźnie wzrost produkcji od 2013 r. Wraz ze wzrostem nowej produkcji wiąże się również ryzyko zwiększenia ilości braków. Ma to związek z realizacją nowych projektów i produktów. Wiąże się to ze zwiększeniem liczby wad w okresie wdrażania, które później są zawarte w oświadczeniach rocznej ilości wadliwych produktów w porównaniu do całości wyprodukowanych części. Firma podejmując wyzwania przy realizacji zamówień dla nowych klientów stara się zachować poziomy wadliwych części poniżej założonych w celach jakościowych zgodnych z normami wdrożonych systemów zarządzania jakością. Osiąganie natomiast coraz to bardziej ambitnych celów z kolei przekłada się na ciągłe doskonalenie które podnosi wartość konkurencyjną przedsiębiorstwa.



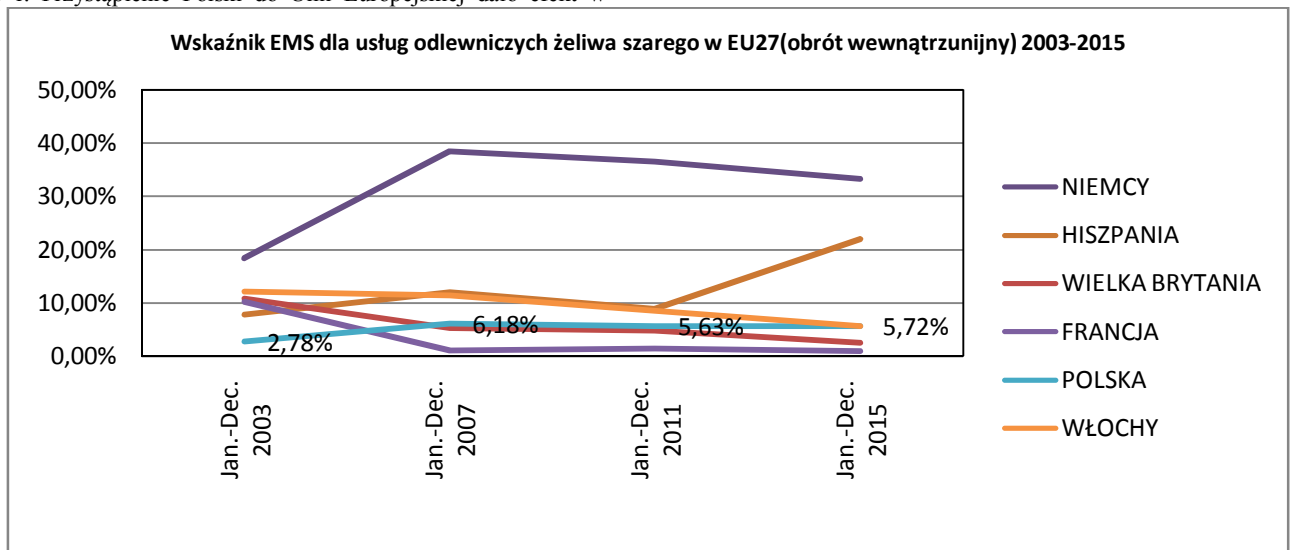
Rys. 2. Wskaźniki ilości odlewów produkowanych oraz odlewów wadliwych stwierdzonych podczas produkcji

4. Wpływ konkurencyjności na udziały w rynku eksportowym

W następnym etapie przeprowadzonej analizy przedsiębiorstwa poddano badaniu pomiar międzynarodowej konkurencyjności przemysłu odlewniczego w Polsce przy wykorzystaniu środka EMS (Export Market Share). Badanie uzyskanych danych pozwoliło na prezentację udziału w rynku w przypadku eksportu w ujęciu rynku wewnętrznego UE, a także poza UE dla krajów UE-27. Wyniki opierają się na danych pochodzących z bazy danych Eurostat-u dla grupy produktów 2451 (żeliwo) na lata 2003-2015.

W grupie badanej dotyczącej eksportu wewnątrzwspólnotowego (Rys. 3) możemy zauważyć znacząca zmianę w indeksie polskiego EMS w kodzie 2451 z 2,78% w 2003 r. Do 5,72% w 2015 r. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej dało efekt w

postaci znacznego wzrostu z 2,78% do poziomu 6,18% (3 lata po przystąpieniu do wspólnoty). Wskaźniki EMS wskazują na znaczny spadek udziału wskaźników eksportowych zarówno przez Francję, jak i Wielką Brytanię. Analiza wskaźników EMS w zakresie udziału w rynku wewnętrznego eksportu (rynek wewnętrzny UE) usług odlewania żeliwa w UE-27 wskazuje na wzrost indeksów polskiego wskaźnika udziału w rynku od 2003 roku. Jest to skutek coraz to nowocześniejszych parków maszynowych w odlewniach, zmniejszania ilości wadliwej produkcji oraz podniesienia jakości świadczonych przez polskie odlewnie usług. Wszystko to zgodnie z zasadami ciągłego doskonalenia zawartymi w normach ISO w ramach to których coraz więcej odlewni pracuje.

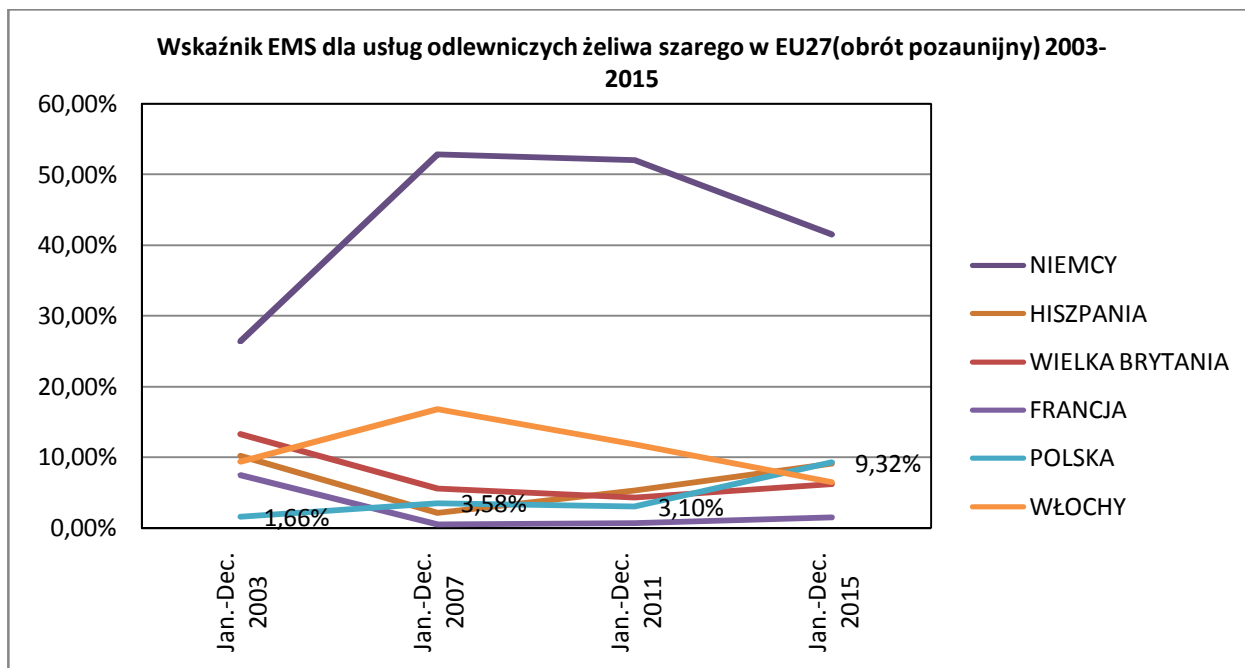


Rys. 3. Udziały w rynku eksportowym dla produkcji odlewów żeliwnych w UE-27 (wewnętrznych) w latach 2003-2015 (opracowanie własne na podstawie EUROSTAT DS-057009-EU Trade Since 1988 By CPA_2008)

W przypadku eksportu poza unijnego (rys. 4) widać jeszcze wyraźniejszą zmianę indeksu polskiego EMS z 1,66% w 2003 r. Do poziomu 9,32% w 2015 r. Warto zauważyć, że Francja i Wielka Brytania również na tej platformie wykazują spadek zarejestrowanych indeksów. Dużą tendencję spadkową wykazały również, indeksy Włoch z 9,40% w 2003 r. spadły do poziomu 6,5% na koniec 2015 r.

Trendy pokazane w analizie danych Eurostat-u wskazują, że z każdym rokiem rośnie konkurencyjność Polski na arenie międzynarodowej w zakresie usług żeliwa dostarczanego przez odlewnie. Zwiększenie udziału produkcji eksportowej odlewów od 2003 r. do

wartości 5,72% w przypadku rynku wewnątrz UE i 9,32% w przypadku rynku poza granicami UE stanowi tendencję proeksportową dla przemysłu. To bardzo dobry znak dla polskiego przemysłu, zwłaszcza gdy we wczesnych latach 90-tych produkcja odlewów przeznaczona była głównie na rynek krajowy. Polska w 2015 r. była czwartym co do wielkości eksporterem odlewów z żeliwa w przypadku rynku wewnętrznego UE i trzecim w przypadku eksportu poza terytorium Zjednoczonej Europy.



Rys. 4. Udziały w rynku eksportowym dla produkcji odlewów żeliwnych w UE-27 (zewnętrznych) w latach 2003-2015 (opracowanie własne na podstawie EUROSTAT DS-057009-EU Trade Since 1988 By CPA_2008)

5. Podsumowanie i wnioski

Wpływ na poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku ma wiele czynników, takich jak zmiany technologiczne wdrożone w wyniku zastosowania innowacyjnych rozwiązań dla przemysłu, wdrożenia systemów zarządzania jakością i środowiska czy dostosowanie poziomu jakości odlewów do oczekiwań klienta. Rozwój w formie szkolenia pracowników oraz właściwy wybór menedżerów również ma wpływ na wynik konkurencyjności przedsiębiorstw. Wszystko przez to że działania te związane są z realizacją zadań w ramach polityki ciągłego doskonalenia ujętej w normach ISO. Polityka ta wymusza określanie coraz to bardziej rygorystycznych celów do których dana organizacja dąży. Natomiast ich realizacja daje bezpośrednie efekty w postaci poprawy konkurencyjności oraz poprawy satysfakcji klienta z otrzymywanych produktów. Osiąganie poziomów ilości braków w trakcie procesu produkcji czy ograniczenia zużycia energii założonych w ramach rozwoju przedsiębiorstwa nie tylko daje efekty w postaci poprawy satysfakcji klienta ale również wpływa na zwiększenie rentowności i efektywności całego przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Młynarski S., Układy eksperymentalne w analizie rynku, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 558, 2001, s. 5-21.
- [2] Jabłoński A., Jabłoński M., System zarządzania a atrybuty modeli biznesu, Problemy jakości, 2014, nr 4, s. 26.
- [3] Gruszka A., Zmiany kryteriów w systemowym podejściu do zarządzania – zmiany w normie ISO 9001:2015, Materiały szkoleniowe Polskiego Forum ISO 9000: Szanse i korzyści związane z nową normą ISO 9001:2015, Wykorzystanie nowej normy w zarządzaniu organizacją, Częstochowa 2015, s. 14.