



Quality

MAGAZYN DLA PRAKTYKÓW

Marcin Kałużny

Czy ISO umarło?

Rozmowa z Markiem Ślibodą

Turkus – utopia czy lepsza przyszłość?



Rozmowa z Zygmuntem Królem

Soja – nieodkryty skarb polskiego rolnictwa



PUBLIC PR
AGENCJA KREATYWNA

[www. publicpr.pl](http://www.publicpr.pl)



Szanowni Państwo,

Czy jakość to ISO lub czy ISO to jakość? Pamiętam, jak na początku lat 90. na płocie każdego zakładu produkcyjnego, tuż przy bramie wjazdowej, wisiał ogromny baner z dumnym napisem: ISO 9001. Od tamtej pory upłynęło nieco czasu, dawne zakłady upadły lub zostały przejęte przez wielkie korporacje, czasem przez akcjonariat pracowniczy czy prywatnych inwestorów. Czy wraz z nimi umarła idea ISO?

System normalizacji, akredytacji i certyfikacji jest odgórnie narzucony i nie daje wielkiego pola manewru, a jeżeli już, to w tę złą stronę. Wydaje się być mocno skostniały. W „jakościowej” rzeczywistości w Polsce, ale i nie tylko, rządzą ludzie z ogromnym bagażem doświadczeń. Problem leży w braku następców.

W dobie Internetu rynki się kurczą, a walka konkurencyjna zaostrza. Wyprodukować można już wszystko, bez wyjątku, w dowolnej konfiguracji i pożądanej jakości. W jakimś sensie jakość stała się powszechnie dostępna.

Z drugiej strony pojawiły się nowe kwestie: jakość życia, work-life balance, samorozwój, przyjemność z pracy, współdecydowanie. Coś, o czym pokolenie naszych rodziców nie myślało.

Czy to oznacza koniec ISO?

Biurokracja, masa nieczytanych zwykle papierów, martwa, wisząca na ścianie u prezesa polityka jakości i pełnomocnicy ds. ISO, czyli zbędni emeryci. Oczywiście przejąskrawiam, ale problem istnieje.

Podczas spotkań rozmaitych organizacji zajmujących się jakością – zarówno na szczeblu krajowym, jak i europejskim – można dostrzec symptomy porażki. I nadal nie wiadomo, czy przyszłość ma kolor turkusowy.

Qvo Vadis, ISO? Qvo vadis, jakości?

Z wyrazami szacunku,

Marcin Kałużny
redaktor naczelny

10

Klienci w nas uwierzyli

Rozmowa ze Sławomirem Harazinem, wiceprezesem ACTION S.A. w restrukturyzacji

8-9

Czy ISO umarło?

Trzydzieści lat od pojawienia się pierwszego międzynarodowego i identycznego w wymaganiach dla wszystkich podmiotów standardu jakościowego pojawia się pytanie o jego biznesową przydatność, rzeczywistą efektywność i przyszłość. Rewizja normy ISO 9000 dokonana w 2015 roku i konieczność jej zaktualizowania zgodnie z nowymi wymogami spowodowała, że w Polsce wielu przedsiębiorców poddało w wątpliwość sens takiego kroku. Z drugiej strony kraje azjatyckie nadal „zabijają się” o ten certyfikat. To jak to jest?

18-20

Turkus – utopia czy lepsza przyszłość?

Rozmowa z Markiem Ślibodą, prezesem zarządu Marco Sp. z o.o.

12-15

IV Europejski Kongres Jakości za nami – dziękujemy

„Future of Quality”. Pod takim hasłem odbył się IV Europejski Kongres Jakości, który w Łodzi zgromadził przedstawicieli świata biznesu i nauki. Licznie zgromadzeni uczestnicy, prelegenci i paneliści promowali wdrożone w swoich organizacjach rozwiązania, przedstawiali realne case studies i poznawali najnowsze trendy związane z systemami zarządzania jakością

26

Z myślą o klientach

Rozmowa z Magdaleną Mazur-Wolak, dyrektor Departamentu Obsługi Klientów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

- | | | | |
|-------|--|-------|--|
| 4-5 | Digital Enterprise
– Cyfrowa Fabryka zgodna z koncepcją Industry 4.0
Karolina Krzyszowska | 24-25 | Wizerunek marki Premium
Norbert Oruba |
| 6 | Na solidnych fundamentach
LEIER Polska S.A. | 26 | Z myślą o klientach
Zakład Ubezpieczeń Społecznych |
| 7 | Soja – nieodkryty skarb polskiego rolnictwa
SAATBAU POLSKA Sp. z o.o. | 27 | Beton – fundament sukcesu
PPMD KRUSZBET S.A. |
| 8-9 | Czy ISO umarło?
ACTION S.A. | 28-30 | ISO 9000 skończyło 30 lat
dr inż. Wojciech Henrykowski |
| 10 | Klienci w nas uwierzyli
Sławomir Harazin | 31 | Jeśli jesteśmy w stanie coś wymarzyć, to możemy to wdrożyć!
Zygmunt Król |
| 11 | Drukujemy emocje
Activejet® | 33 | Warszawska Awangarda
Grupa Profbud Sp. z o.o. Sp. k. |
| 12-15 | IV Europejski Kongres Jakości za nami – dziękujemy! | 34-35 | Śmierć, grywalizacja i podatki
Grzegorz Olifirowicz |
| 16-17 | Jakość to także umiejętność przewidywania...
SM „Metalowiec” | 37 | Z ziemi włoskiej do Polski
Alfasigma Polska Sp. z o.o. |
| 18-20 | Turkus – utopia czy lepsza przyszłość?
Marco Sp. z o.o. | 38-39 | Orły Jakości |
| 20-21 | Systemy branżowe – nowy trend w ISO
dr Joanna Rosak-Szyrocka | 41 | Myślenie o bezpieczeństwie pracy w kategoriach jakości
Jacek Szczepanik |
| 22-23 | Aby życie miało dobry smak
Roleski Sp. j. | 42-43 | Quo Vadis, Qualis Administratio
Dr hab. inż. Marek Roszak |

28-30 ISO 9000 skończyło 30 lat

Pierwsza norma z serii ISO 9000 ujrzała światło dzienne w 1987 roku. Droga do jej utworzenia trwała ponad 40 lat. Stworzono ją na bazie metod i zasad wypracowanych w wojsku, atomistyce i badaniu kosmosu. Dziś, gdy normy straciły nieco blasku, warto przypomnieć ich historię

33 Warszawska Awangarda

Fort Bema, od którego nazwę zaczerpnęła cała dzielnica, dzisiaj zachwyca po raz drugi. Niedawna rewitalizacja samego fortu, jak i fosa z podwójnym wałem ziemnym, ponownie wydobyla charakter tego miejsca, nadając mu również nowy wymiar – funkcjonalnej i niezwykle atrakcyjnej przestrzeni rekreacyjnej

- 45** **Niezawodność ma znaczenie**
Paradowscy AMP® Sp. j.
- 46-47** **Fenomen fałszu**
Katarzyna Krawiec
- 48-49** **Tętniąca życiem firma**
Krzysztof Bednarz
- 50-52** **3, 2, 1 START – czyli o usługach sportowej słów kilka**
Piotr Bronakowski
- 52** **Diabłak Beskid Extreme Triathlon 2018 okiem uczestnika**
Marcin Kałużny

Redaktor naczelny: Marcin Kałużny **zespół:** Katarzyna Krawiec, Karolina Moskal, Marek Mróz, Natalia Zarzeka **DTP:** Marcin Łęczycki **korekta:** Krzysztof Kraus **wydawca:** Public PR Marcin Kałużny, **adres:** 40-384 Katowice, ul. Ks. Bpa Bednorza 2a-6, tel: 32 784 74 00, sekretariat@europeanquality.eu. **Zdjęcie na okładce:** z arch. SAATBAU Polska Sp. z o.o.

37 Z ziemi włoskiej do Polski

Europa to kontynent, na którym poziom medycyny i dostępność środków farmaceutycznych od bardzo wielu lat stoi na wysokim poziomie. Dzieje się tak dlatego, że każdy dzień przynosi nowe odkrycia, a świadomość dbania o zdrowie przeciętnego mieszkańca Europy stale rośnie. Również w Polsce obecność znaczących koncernów ma spory wpływ na dostępność specjalistycznych leków i terapii

38-39 Orły Jakości

Laureaci tytułu honorowego za 2017 rok

46-47 Fenomen fałszu

Każdego roku w Polsce i na świecie wybiera się słowa roku, czyli takie, które z pewnych powodów zaczęły być często przywoływane i zyskały ważne znaczenie. Członkowie Kapituły Uniwersytetu Warszawskiego, organizatora polskiego plebiscytu, nazywają je „tagami rzeczywistości społeczno-politycznej”. Nic więc dziwnego, że plebiscyt Słowo roku uchodzi za jedno z najpopularniejszych i najciekawszych podsumowań

48-49 Tętniąca życiem firma

Przedwakacyjny okres to czas kilku konferencji, podczas których spotykają się menadżerowie, zastanawiając się oraz prezentując, jak sprawić, by firma tętniała życiem, a nie tkwiła w stagnacji procedur, form, raportów i „kultury spotkań”. Podczas wielu wystąpień przewija się temat zaangażowania ludzi. Daje się wyczuć sugestię, że firma – zamiast tętnić życiem – tak naprawdę tylko trwa

50-52 3, 2, 1 START – czyli o usługach sportowej słów kilka

Start w zawodach sportowych to najpierw przygotowanie treningowe, a później spore wyzwania logistyczne – organizacja wyjazdu, noclegów, przygotowanie sprzętu, wyżywienia oraz suplementacji. Niezwykle ważne jest także przygotowanie mentalne (tzw. „głowa”) – na to z kolei olbrzymi wpływ ma jakość obsługi zawodnika przez organizatora

Digital Enterprise – Cyfrowa Fabryka zgodna z koncepcją Industry 4.0

Nowatorska ekspozycja, którą można było odwiedzić podczas czerwcowych Targów ITM Mach-Tool 2018, jest efektem współpracy rynkowych liderów, którzy wspólnie wyznaczają ścieżkę realizacji Industry 4.0 w Polsce (m.in. firmy Siemens, KUKA oraz Partnerzy - GM System, Atos, KS Industry Solutions). Pionierski multikorporacyjny projekt stanowił niepowtarzalną szansę zapoznania się z dynamicznie rozwijającą się cyfryzacją procesów produkcyjnych, co stwarza nowe możliwości realizacji projektów, nadając całkowicie nowy wymiar kooperacji maszyny z człowiekiem. Projekt został nagrodzony Złotym Medalem MTP 2018

CZYM JEST CYFROWA FABRYKA?

Digital Enterprise to całościowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym zgodne z koncepcją Industry 4.0. Pozwala przekształcić dotychczas funkcjonującą firmę w cyfrową fabrykę przyszłości. Jej głównym założeniem jest uzyskiwanie jak najwyższej produktywności z możliwością personalizacji masowej produkcji. Digital Enterprise obejmuje projektowanie z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości, zintegrowane rozwiązania dla automatyzacji i robotyzacji produkcji, uwzględnia strategię wytwarzania (np. ubytkowego, przyrostowego), platformę zarządzania przedsiębiorstwem i rozwiązania chmury przemysłowej. Taka koncepcja pozwala na płynne przejście od świata wirtualnego do rzeczywistych zasobów oraz realnej produkcji, od koncepcji produktu po jego symulację, definicję oraz optymalizację procesów produkcyjnych; zawiera m.in. predykcję ser-



wisową czy też systemy zarządzania cyklem życia produktu (PLM).

W ZASIĘGU RĘKI!

Rozwiązanie Digital Enterprise zademonstrowano w skali mikroprzedsiębiorstwa na specjalnie przygotowanym stoisku targowym podczas tegorocznej edycji ITM MACH-TOOL. Przedstawiony został sposób, w jaki klienci mogą wykorzystać transformację cyfrową, by zwiększyć elastyczność i efektywność produkcji. To z kolei pozwala na znaczne skrócenie czasu potrzebnego na opracowanie i wprowadzenie nowych produktów na rynek, a także zabezpieczenie oraz wzmocnienie swojej pozycji na rynkach globalnych. Proces ten zakłada ewolucję na poziomie wytwórcznej hali produkcyjnej oraz wyznacza niezbędne kroki uwzględniające specyfikę każdej firmy. Zastosowane rozwiązania przetwarzają i interpretują duże ilości danych cyfrowych, co umożliwia zmianę relacji między producen-

tami, dostawcami i użytkownikami maszyn, dając początek nowym modelom biznesowym. W przyszłości usługi będą mogły być rezerwowane online, jednym kliknięciem myszy, a następnie elastycznie dostosowywane do zmieniających się okoliczności. Na podstawie określonego modelu bazowego produkcji i klienci końcowi będą w stanie dynamicznie wybierać i wdrażać spersonalizowane strategie wytwarzania. Digitalizacja ma zatem ogromny potencjał w zakresie doskonalenia produkcji, zwłaszcza w przemyśle maszynowym, motoryzacyjnym i lotniczym.

Największą atrakcją wystawy była możliwość personalizacji produkcji przy wykorzystaniu telefonu komórkowego czy tabletu użytkownika. Celem przyświecającym powstaniu aplikacji targowej była budowa gniazda adaptowalnego, elastycznego, wydajnego, bezpiecznego, o wysokiej jakości produkcji i obróbce danych cyfrowych z jednoczesnym zachowaniem zindywidualizowanych potrzeb klienta.

CASE STUDY

Firmy **SIEMENS**, **KUKA** wraz z Partnerami oferują szereg rozwiązań zarówno softwarowych

jak i hardwarowych, by idea stała się rzeczywistością. Specjalnie na opisywane wydarzenie **Atos Polska S.A.** przygotowała aplikację mobilną w środowisku chmurowym, która pozwoliła klientom personalizować produkowany na targach detal i obserwować proces jego wytwarzania, z symulacją włącznie.

Partnerzy Merytoryczni, czyli **GM System Integracja Systemów Inżynierskich Sp. z o.o.** oraz **KS Industry Solutions Sp. z o.o.**, przedstawili rozwiązania oparte na wirtualnym produkcie – głównym nośniku informacji dla każdego etapu wytwarzania. Zaprojektowana strategia pozwoliła na przeprowadzenie symulacji kolejnych etapów projektowania, produkcji i zarządzania cyklem życia produktu.

W części odpowiedzialnej za realną produkcję powstał elastyczny węzeł wytwarzania złożony z centrum tokarskiego firmy **DMG MORI Polska** i współpracującego z nim robota firmy **KUKA**. Kolejny raz zaprezentowana została aplikacja, która łączy użytkownika z procesem wytwarzania na maszynie numerycznej. Jako narzędzie dla personalizacji masowej produkcji wykorzystano telefon komórkowy czy tablet. Połączenie robota

z maszyną zrealizowano, wybierając najnowocześniejszy interfejs wypracowany przez firmy **SIEMENS** i **KUKA**. Interfejs ten umożliwia obsługę robota z poziomu sterowania numerycznego. Obrabiarka została wyposażona w systemy chwytakowe oraz mocowania narzędzi i detali dostarczone przez firmę **SCHUNK Intec Sp. z o.o.**

Kompletny węzeł wytwarzania został zaprojektowany i uruchomiony pod kątem integracji układów automatyki, robotyki i funkcji bezpieczeństwa (Safety) przez firmę **Blumenbecker Engineering Sp. z o.o.** Dla bezpieczeństwa zgodnego z wymaganiami przemysłowymi, węzeł został z kolei zabezpieczony wygradzeniami firmy **Trox Safety Systems Poland Sp. z o.o.**

Każda linia produkcyjna wymaga serwisu. Na potrzeby targowej Cyfrowej Fabryki uruchomiono po raz pierwszy usługi Digital Services, obejmujące pakiet softwarowy wspierający usługi związane z predictive maintenance.

Karolina Krzyszowska



Na solidnych fundamentach

O wartościach, które pozwalają firmie LEIER Polska S.A. cieszyć się niestabnącą popularnością wśród inwestorów i kontrahentów, rozmawiamy z **Lesławem Paciorkiem**, Prezesem Zarządu

Historia firmy LEIER sięga 1965 roku. Dziś przedsiębiorstwo posiada najnowocześniejsze technologie wytwarzania materiałów budowlanych, które nie odbiegają jakością od najlepszych europejskich standardów.

LEIER to firma rodzinna, aktywna w 7 europejskich państwach. Firma nastawiona na rozwój ponad 30 swoich zakładów, na budowę swojej pozycji rynkowej poprzez zaangażowanie zespołu pracowników. W Polsce w naszych cegielniach ogień płonie od blisko 70 lat, a tradycja wyrobu cegły i przekazywanie tajników zawodu – co opisaliśmy w książce „Tarnów cegłą murowany” – sięga 1330 roku. Jesteśmy dumni, że mimo upływu czasu wciąż jesteśmy gotowi zaoferować naszym klientom materiały do budowy domów, które spełniają ich oczekiwania i nadążają za zmieniającym się światem.

Znakiem rozpoznawczym firmy LEIER jest wyjątkowa troska o Klienta, zarówno na etapie kupna, jak i po sprzedaży...

Klient nasz pan, Klient jest królem – te dewizy sprzedawców na całym świecie wbrew pozorom niosą najważniejsze dla handlu prze-

ślanie: zadowolony klient, którego potrzeby zostały prawidłowo rozpoznane i następnie zaspokojone, jest największą wartością dla firmy. On wraca i z zaufaniem powierza firmie kolejne zamówienia. Taka relacja wzajemnego zaufania i odpowiedzialności buduje niejednokrotnie cenną więź na lata.

Jakie są najważniejsze projekty realizowane w ostatnim czasie?

Rok 2017 był dla nas bardzo pracowity. Pod koniec 2016 roku włączyliśmy do naszej grupy cegielnię w Sierakowicach koło Gliwic i każdy miesiąc przynosił tam zmiany. Modernizowaliśmy obiekty zakładu, zmienialiśmy jego organizację i udoskonaliliśmy technologię. Wprowadzamy zakład w XXI wiek i to naprawdę duże wyzwanie, ale i spora satysfakcja. W Malborku włączyliśmy do Grupy spółkę Intertop. Na jej bazie planowane są nowe inwestycje. W pozostałych zakładach – systematyczna praca, by sprostać wymogom rynku, doskonaląc produkty i procesy.

Czy Pana zdaniem certyfikaty ISO są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania firmy?



Każda firma potrzebuje systemu, który pozwoli jej panować nad procesami dotyczącymi wszystkich obszarów jej działalności. Może to być system autorski, wypracowany w firmie, system oparty na standardzie międzynarodowym ISO lub inny standard, np. dedykowany dla branży. W naszym przypadku opieramy się na standardach procedur opracowanych dla międzynarodowej Grupy Kapitałowej LEIER, a przy wprowadzaniu wyrobów budowlanych na rynek na certyfikowanej zgodnie z normami europejskimi (EN) Zakładowej Kontroli Produkcji.

Obok dbałości o zadowolenie klienta i o najwyższą jakość produktów firma LEIER wykazuje się odpowiedzialnością społeczną.

Zawsze podkreślaliśmy, że spółka myśli szerszej niż tylko przez pryzmat powiększania zysków. Wspieramy społeczności lokalne, związane z naszymi zakładami. Ostatnio włączając się w walkę ze smogiem, ufundowaliśmy dwa czujniki i wraz z Gminą Tarnów włączyliśmy je do krajowego systemu monitorowania powietrza. Michael Leier ufundował coroczne stypendia językowe dla zdolnej młodzieży. Służba zdrowia w Gdańsku, Elblągu, Malborku i Tczewie otrzymała karetki pogotowia. Wychodzimy z założenia, że jakość zawsze się obroni, zaś dobro powraca. Ta prosta dewiza pozwala w zgodzie ze sobą i otoczeniem realizować wszystkie stawiane cele.

Dziękuję za rozmowę i życzę kolejnych dziesięcioleci sukcesów!

Natalia Zarzeka



Soja – nieodkryty skarb polskiego rolnictwa

O walorach soi i tym dlaczego warto zainwestować w jej uprawę rozmawiamy z **Zygmuntem Królem**, prezesem zarządu SAATBAU POLSKA Sp. z o.o.

Ruszyła kampania edukacyjna dla rolników, która ma na celu uświadomienie ich, jak dobrym rozwiązaniem jest uprawa soi w Polsce. Zależy nam na propagowaniu tej rośliny, która nie zyskała jeszcze zasłużonej popularności w Polsce. A przecież tak wiele przemawia za jej uprawą: soja poprawia właściwości gleby, zwiększa zawartość próchnicy, łamie niekorzystny płodozmian. Soja to doskonały materiał paszowy, a rolnicy w przypadku jej uprawy otrzymują dodatkowe dopłaty za roślinę wysokobiałkową. Ponadto przemysł spożywczy, paszowy i przetwórczy z chęcią używają polskiej soi, a wiele jednostek interesuje się jej skupem.

Z czego wynika dotychczasowy sceptycyzm rolników w kwestii uprawy soi?

Z niewiedzy i uprzedzeń. Susza, która trzy lata temu wyrządziła wiele szkód, a także niewielkie dopłaty do upraw, sprawiły, że rolnicy uprzedzili się do tego gatunku. Nieobiektywnie ocenili potencjał plonowania, który był niski tylko i wyłącznie przez warunki pogodowe.

Jako firma wyznaczająca trendy w rolnictwie zaproponowali Państwo rolnikom darmowe próbki najprostszej w uprawie odmiany soi MERLIN.

Z myślą o praktycznym zastosowaniu soi przygotowaliśmy próbki 650 nasion na 10 m² area-

łu. Wysyłamy je wszystkim zainteresowanym rolnikom tak, aby na własnej skórze przekonali się, jak prostą w uprawie i opłacalną rośliną jest soja.

W uprawie soi SAATBAU rolnicy mogą liczyć na coś unikalnego. A to wszystko za sprawą nasion soi przygotowanych według technologii Fix Fertig.

W SAATBAU od 2010 roku uprawiamy soję i stale poszerzamy naszą wiedzę na jej temat, opierając się na ogromnym doświadczeniu spółki matki z Austrii. Do prawidłowego rozwoju soja wymaga szczepienia bakteriami Bradyrhizobium japonicum. SAATBAU jako jedyna firma w Polsce oferuje nasiona gotowe do siewu. W sprawdzonym procesie technologicznym nasiona są otoczkowane bakteriami brodawkowymi wraz z klejem, który pełni funkcję środka konserwującego i chroniącego przed działaniem promieni słonecznych. Dzięki technologii Fix Fertig gwarantujemy oszczędność czasu, intensywny rozwój bakterii, doskonałe zaopatrzenie w azot oraz pewność równomiernego dojrzewania.

W jaki sposób jeszcze dbają Państwo o wiedzę w zakresie soi u rolników?

Docieramy do rolników nie tylko poprzez tradycyjne spotkania, ale także poprzez nowoczesne kanały komunikacji, takie jak media społecznościowe czy portal polskasoja.pl, na którym możemy dowiedzieć się o doborze odmian, kalkulacji uprawy oraz miejscach skupu. Umożliwiamy żywą wymianę doświadczeń na temat tego, w jaki sposób działać, aby uzyskać wymierne efekty plonowania.

Na Państwa kanale na youtube można zaczerpnąć wielu ciekawych informacji na temat samej spółki.



Rzeczywiście, kanał na youtube ruszył pełną parą. W ostatnim czasie opublikowaliśmy na nim film z procesu przerobu soi, który odbywa się w naszym Zakładzie w Oławie – JEDYNYM zakładzie nasiennym w Polsce, kompleksowo przystosowanym do uszlachetniania i zaprawiania nasion soi. Już wkrótce planujemy nagrywać filmy instruktażowe pokazujące, w jaki sposób należy postępować z materiałem siewnym tak, aby efekt plonowania był na najlepszym poziomie.

Jakie cele spółka zamierza zrealizować w najbliższym czasie?

Naszym głównym celem jest modernizacja jednego z zakładów przerobu nasion, ponadto remont powierzchni biurowych w Środzie Śląskiej oraz rozbudowa powierzchni magazynowych o 1000 m². Jeśli chodzi o jakość dostaw, to do końca 2018 roku planujemy wdrożyć certyfikat ESTA (European Seed Treatment Assurance), ułatwiający proces eksportu materiału siewnego.

Dziękuję za rozmowę.

Natalia Zarzeka



Czy ISO umarło?

Marcin Kałużny, Prezes Zarządu Fundacji Qualitas, Przewodniczący Kapituły EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®

Trzydzieści lat od pojawienia się pierwszego międzynarodowego i identycznego w wymaganiach dla wszystkich podmiotów standardu jakościowego pojawia się pytanie o jego biznesową przydatność, rzeczywistą efektywność i przyszłość. Rewizja normy ISO 9000 dokonana w 2015 roku i konieczność jej zaktualizowania zgodnie z nowymi wymogami spowodowała, że w Polsce wielu przedsiębiorców poddało w wątpliwość sens takiego kroku. Z drugiej strony kraje azjatyckie nadal „zabijają się” o ten certyfikat. To jak to jest?

Głównym powodem opracowania spójnego systemu zarządzania jakością była potrzeba standaryzacji produkcji i wyrobów w firmach z różnych zakątków świata. Posiadanie certyfikowanej normy przez niezależną jednostkę stało się swoistym paszportem biznesowym. Działam zgodnie z procesowym podejściem, potwierdzonym dodatkowo przez certyfikat, zatem można ze mną bezpiecznie współpracować. I to niezależnie od wielkości firmy, kraju pochodzenia czy wyznawanych wartości.

Tyle teorii. W praktyce na terenie Europy, a szczególnie w Polsce, na początku lat 90. firmy za wszelką cenę chcąc udowodnić, że nie ustępują jakością firmom zachodnim, chętnie i bezdyskusyjnie wdrażały i certyfikowały ISO. Przez lata wokół norm narosły mity i przekłamanie, jak te sztandarowe dotyczące przero-



stu biurokracji. ISO kojarzy się powszechnie z ogromną ilością nikomu niepotrzebnych dokumentów, papierów, fiszek i innych. Częściowo wynikają one z prostych błędów w tłumaczeniu z języka angielskiego nieznanych wcześniej zwrotów.

Wydaje się, że po początkowym zachwycie zepchnięto ISO do małych i ciemnych pokojów z tzw. panem od jakości, zatrudnionym na ½

etatu lub i nie, i zapomniano, że w ogóle taki ktoś istnieje.

Oczywiście swój kamyczek dołożył także komitet TC 176 opracowujący nowe normy, które w pewnym momencie zaczęły nieco odstawać od rzeczywistości, zwłaszcza biznesowej.

NORMY BRANŻOWE

Komitet ISO opracował łącznie ponad 19 tysięcy różnorodnych norm zajmujących się kwestiami energii, bezpieczeństwa żywności, informacji, medycyny, środowiska, BHP i wielu, wielu innych.

Przedsiębiorcy szybko zorientowali się, że normy tzw. branżowe zawierają identyczne wymagania jak ISO 9001 i szybko przekalkulowali, że nie opłaca się im wdrażać, a zwłaszcza certyfikować, dwóch zbieżnych, praktycznie identycznych norm.

Kolejną cegiełkę dołożył polski ustawodawca (dyktat ceny w postępowaniach przetargowych, mimo dochodzących z różnych środowisk głosów sprzeciwu, nadal obowiązuje, więc po co mi ISO?) oraz same jednostki certyfikujące, oferujące proces niczym dzisiejszy catering pudełkowy, czyli mówiąc wprost – przywożące gotowca za kilka tysięcy złotych bez konieczności robienia czegokolwiek. Zwłaszcza to ostatnie zjawisko może się w najbliższych latach nasilać, bowiem jednostki certyfikujące to spółki prawa handlowego działające dla zysku. Wobec malejącego rynku walka konkurencyjna będzie się nasilać.

INTERNATIONAL FOOD STANDARD I BRC

Jedną z najbardziej rozwiniętych gałęzi biznesu jest przemysł spożywczy. Od kilku lat, aby pojawić się ze swoim produktem na półkach w prawie wszystkich dużych sieciach handlowych, trzeba wykazać się posiadaniem certyfikatu opracowanego w 1998 roku przez British Reatil Consortium lub niemiecki IFS. Ani słowa o ISO, choć obie te normy zawierają jego elementy wraz z obowiązkowym HACCP (system identyfikacji punktów krytycznych na linii produkcyjnej) czy GMP (Good Manufacturing Practice). Podobnie jak w przypadku branżowych norm, ISO to kolejna konkurencja w drodze o budżet firm.

SZUKANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ

Panta rei – wszystko płynie, wszystko się zmienia. Wyglądające na nieco skostniałe normy ISO we współczesnym „świecie instant” straciły swój „sexy look”. Zafascynowana niedoścignioną japońską jakością i w jakimś stopniu wschodnią filozofią Europa rzuciła się na filozofię stałego doskonalenia KAIZEN, zachłyszniętą się ideą Lean stworzoną na bazie systemu

produkcyjnego Toyoty czy amerykańską metodą zarządzania jakością wymyśloną w Motoroli – Six Sigma. Trzeba przyznać, że na tym tle ISO wygląda mało kusząco, a świat ciągle poszukuje nowości dających przewagę konkurencyjną.

A MOŻE TURKUS?

Ostatnią „modą” w świecie jakości, mocno w Polsce promowaną przez szanowanego profesora Andrzeja Bliklego i uznanego psychologa społecznego Jacka Santorskiego, a sięgającą do koncepcji opisanej przez Frederica Laloux'a, jest tzw. turkusowe zarządzanie, zwane także partycypacyjnym. W skrócie opiera się ono na paradygmacie organizowania pracy zespołowej, która będzie dawała każdemu poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Decyzje w takiej organizacji są podejmowane przez osoby znające temat i mające ku temu predyspozycje. Czasami mówi się o takich firmach jako o organizacjach bez szefów. Pozytywne przykłady już są: niektóre firmy amerykańskie, jak coraz bardziej rozpoznawalny Morning Star przetwarzający pomidory, którego pracownicy co roku umawiają się, ile i jak

wyprodukują, ale także i polskie, np. gliwickie Marco czy wrocławskie Coders Center podawane są za wzór takiego godnościowego sposobu zarządzania. Z pewnością turkus jest bardziej zrozumiały, pożądany i oczekiwany przez nowy typ pracownika, dla którego praca jest tylko drobnym elementem całego życia.

CZY ISO UMARŁO?

Nie i jeszcze długo będzie miało się dobrze. Powodów można wymienić wiele, ale najbardziej, moim zdaniem, trafił w sedno Gregory H. Watson, były prezydent American Society for Quality, który podczas jednego ze spotkań jasno powiedział, że standard ISO jest podstawą jakości, na której można rozwijać i KAIZEN, i Lean, i wszystkie pozostałe koncepcje. Nie wymyślono jak dotąd nic lepszego, bardziej spójnego i podstawowego.

Nie zmienia to jednak faktu, że bardzo wielu, zwłaszcza polskich, przedsiębiorców nie widzi sensu w re-certyfikacji ISO, ale ewentualna zmiana tego punktu widzenia należy do zadań Polskiego Centrum Akredytacji oraz jednostek akredytowanych.



Włodzimierz Ossowski, Dyrektor Działu Jakości i Środowiska ACTION S.A., pełnomocnik zarządu ds. ISO



Lesław Paciorek, Prezes Zarządu LEIER Polska S.A.

ISO żyje i ma się dobrze. Firmy, które rezygnują z certyfikacji na rzecz innych standardów w kontekście zmian w normie 9001 dokonanych w 2015 roku, wykazują postawę zachowawczą. Analiza ryzyka to przecież standardowe narzędzie oceny działalności i nie sprawia nam żadnych trudności. Certyfikujemy ISO, bo uważamy, że jest to jedna z naszych przewag konkurencyjnych. Oczywiście wyobrażam sobie świat bez ISO, ale wtedy pojawi się inny, nowy standard. Nie uciekniemy od tego. W ISO chodzi też o to, aby firmy można było porównać zgodnie z jednym międzynarodowym standardem.

Każda firma potrzebuje systemu, który pozwoli jej panować nad procesami dotyczącymi wszystkich obszarów jej działalności. Może to być system autorski, wypracowany w firmie, system oparty na standardzie międzynarodowym ISO lub inny standard, np. dedykowany dla branży. W naszym przypadku opieramy się na standardach procedur opracowanych dla międzynarodowej Grupy Kapiłałowej LEIER, a przy wprowadzaniu wyrobów budowlanych na rynek na certyfikowanej zgodnie z normami europejskimi (EN) Zakładowej Kontroli Produkcji.

Klienci w nas uwierzyli

Rozmowa ze **Sławomirem Harazinem**, wiceprezesem ACTION S.A. w restrukturyzacji

W spółce nadal trwa proces sanacji. Ostatnio ogłoszono plan układowy z wierzycielami. Jakie są dalsze kroki?

Jesteśmy na ostatniej prostej. Spółka generuje przychody i zyski na poziomie operacyjnym. Plan restrukturyzacji, który przedstawiliśmy, jest realizowany. Rzeczywiste, przyszłościowe możliwości Action wyglądają obiecująco. Nasze główne marki, m.in. Activejet®, mimo zawirowań w spółce, notują wzrost zainteresowania ze strony klientów. W tej chwili decyzja związana z dalszym funkcjonowaniem naszej firmy należy do wierzycieli. Chcielibyśmy w jak najpełniejszym stopniu zaspokoić należności wobec nich. Jesteśmy przy tym przekonani, że inny scenariusz jest niekorzystny dla każdej ze stron.

Kiedy można się spodziewać zakończenia tego procesu?

Mimo przeciągających się procedur, głównie sądowych, uważam, że do końca roku powinniśmy z tego wyjść. I to z profitami dla naszych partnerów i klientów. Sanacja, co często powtarzam, stała się dla nas szczęściem w nie-szczęściu.

Trochę to zaskakujące. Dlaczego?

W naszej branży w tamtym czasie doszło do degrengolady. Ze względu na wysoką podaż produktów i gwałtownie malejące ceny nowe zakupy zaczęliśmy finansować przyszłą sprzedażą, ale tak naprawdę z dodatkowym 20-30% rabatem od producentów. Pętla zaciskała się coraz mocniej. Sanacja wyciągnęła nas z tego „zaklętego” kręgu. Aby przetrwać, musieliśmy zmienić model biznesowy, co miało także negatywne konsekwencje. Wielu producentów się od nas odwróciło, wielu zakończyło współpracę, ale uwierzyli w nas klienci. I to dzięki nim nadal działamy.

Wydaje się, że sprzedaż to prosta czynność. Kupuję od producenta, dokładam marżę i sprzedaję dalej. Co nowego można tu wymyślić?

Zabrzmiało to nieco dziwnie, ale oparliśmy się na dostarczeniu produktu w rynkowej cenie. Nie kupujemy, jeżeli cena nie jest rynkowa. Proste, ale i trudne zarazem. Odcieśliśmy się od czasów, gdy nawet moi znajomi, pytając o cenę

towarów w naszej dystrybucji, krzywili się i mówili: Ale macie drogo! Czasy tradycyjnego handlu definitywnie się zakończyły. Dzisiaj liczy się e-commerce i Amazon (śmiech). I w tę stronę zmierzamy. Będziemy wielobranżowym, internetowym sklepem oferującym najlepszą możliwą obsługę. Oczywiście sanacja zmusiła nas do przyjrzenia się całej organizacji. To bardzo oczyszczające doświadczenie. Oczyszczająca procedura, podnosi efektywność.

Sklep wielobranżowy, czyli nowe produkty?

Oparliśmy nasz nowy biznes na trzech filarach: markach własnych – Activejet® (tusze i tonery), Actina (komputery i sieci) oraz Actis (budżetowa marka tuszów); produktach konsumenckich (telefony, tablety, AGD) oraz produktach biznesowych sprzedawanych w ramach działu Action Business Center, w którym oferujemy kompleksowe usługi od smart home, przez serwery, security aż do szkoleń. Wprowadziliśmy także zupełnie nowe grupy produktów, takie jak na przykład zabawki, oświetlenie, posciel czy artykuły dla zwierząt.

Gdzie to wszystko można kupić?

Na Sferis.pl. Od sprzętu IT, smartfonów, komputerów, przez AGD, RTV, kina domowe, akcesoria do ogrodu, hobby, aż po karmę dla

zwierząt i sprzęt dla dzieci. To sklep wielobranżowy.

Oparty na dyktacie niskiej ceny?

Oparty na jakości obsługi. Oczekiwanie i świadomość konsumentów rosną, a na rynku jest nadpodaż towarów. Doszliśmy do miejsca, w którym to, czy kupi Pan daną rzecz za 95, 98 czy 102 złote, przestaje mieć znaczenie. Bardziej zaczyna się liczyć to, jak Pana potraktowano, jak przebiegał proces zakupu, czy firma pomogła w trakcie zakupu i czy w przypadku reklamacji był Pan odpowiednio potraktowany. To jedyna możliwość utrzymania się na rynku. Bicie się na cenę zawsze kończy się upadkiem. Wszyscy sprzedajemy to samo. Globalizacja, łatwy przepływ kapitału, międzynarodowe marki nieuchronnie prowadzą do postępującej unifikacji. Nowym wyznacznikiem sukcesu rynkowego będzie jakość obsługi klientów, umiejętność wprowadzania ich w stan zachwyty. To jedyna droga.

Sukces oparty na jakości.

Absolutnie!

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: Marcin Kałużny



Drukujemy emocje

Jeszcze niedawno wydawało się, że tradycyjny druk po ponad 500 latach odejdzie do lamusa. Cyfryzacja, digitalizacja, chmury danych, smartfony i dostępny praktycznie wszędzie Internet powinny skutecznie zabić klasyczną kartkę papieru. No właśnie: powinny, ale, jak przekonują specjaliści z Activejet®, renesans druku ma miejsce właśnie teraz

– Średnio ponad tysiąc zdjęć – tyle przywzimy z wakacji. Nie tylko ciężko je obejrzeć, trudno je także wydrukować ze względu na koszty. Zostają w chmurze – ale nie wszystkie. Jak pokazują nasze statystyki, ponownie zaczęliśmy doceniać urok pojedynczego, wydrukowanego zdjęcia, które staje się rodzinną pamiątką z wakacji – podkreśla **Dominika Kopycka**, pełnomocnik zarządu ds. rozwoju sprzedaży Action S.A. – Popularność papieru fotograficznego i tuszów do drukarek ponownie rośnie – dodaje.

Activejet® to polska marka w segmencie premium. Dostarcza tusze, tonery, oświetlenie, zasilacze i akcesoria biurowe. Od lat wygrywa jakością, wydajnością i przywiązaniem klientów. Dbalność o jakość widać na każdym kroku. Marka korzysta z regenerowanych, oryginalnych kartridży, które przed ponownym napełnieniem są rozbierane i sprawdzane pod kątem ewentualnych uszkodzeń. Wadliwe elementy są wymieniane, a działanie elektroniki weryfikowane.

– Zanim produkt trafi do sprzedaży, przechodzi okres „kwarantanny”, w trakcie którego sprawdzamy jakość, przekazując losowe próbki do naszego laboratorium. Dopiero gdy testy wypadną pozytywnie, towar może trafić do sprzedaży – mówi Artur Majewski, Wicedyrektor marki Activejet®, Action S.A. – Takie podejście pozwala nam na udzielenie 5-letniej gwarancji na nasze produkty.

Activejet® to także ekologia. Dzięki stosowaniu regenerowanych pojemników, firma ogranicza zużycie plastiku i innych substancji negatywnie wpływających na środowisko naturalne.



W niezależnych testach „PC World” tusze i tonery Activejet® drukują o połowę taniej niż oryginały przy zachowaniu takich samych albo lepszych parametrów. To oznacza, że drukowanie z Activejet® jest najbardziej opłacalne na rynku.

– W I półroczu sprzedaż naszych produktów wzrosła o ponad 5 proc. Dziękujemy klientom za zaufanie – podsumowuje Dominika Kopycka.



ATH-79H – toner do drukarki laserowej (HP79), nominowany do EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®, ma dwukrotnie wyższą wydajność niż oryginalny produkt HP, niższy koszt druku i jakość identyczną z oryginałem. Na rynku obecny jest od 2 lat.



„Future of Quality”. Pod takim hasłem odbył się IV Europejski Kongres Jakości, który w Łodzi zgromadził przedstawiciele świata biznesu i nauki. To industrialne, rozwijające się miasto w pierwszy dzień wiosny stało się stolicą jakości. Licznie zgromadzeni uczestnicy, prelegenci i paneliści promowali wdrożone w swoich organizacjach rozwiązania, przedstawiali realne case studies i poznawali najnowsze trendy związane z systemami zarządzania jakością. Kulminacyjnym punktem wydarzenia było wręczenie Certyfikatów JAKOŚĆ ROKU® oraz zaprezentowanie nowego projektu Fundacji Qualitas: European Quality Certificate®

Nietuzinkowe wystąpienie inauguracyjne wygłosił dr **Mateusz Grzesiak** – ekspert i wykładowca Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Ten międzynarodowy trener biznesu szkolący w 7 językach, psycholog, autor 14 bestsellerowych książek z zakresu psychologii, sprzedaży i zarządzania, wspólnie z uczestnikami szukał odpowiedzi na pytania, czym tak właściwie jest jakość, a także jak to pojęcie ma się do decyzji, które podejmujemy jako konsumenci. Na podstawie przeprowadzonych badań pokazał, jacy jesteśmy my, Polacy: czego oczekujemy od produktów i usług, a także jak nasza mentalność przejawia się w różnych aspektach zarządzania i prowadzenia biznesu. Uświadomił zebranym gościom, jak ważne, obok wykształcenia i zdobytego doświadczenia, są kompetencje miękkie. Na wielu przykładach

udowodnił, że szkolenie z zakresu nowoczesnych modeli zarządzania i właśnie umiejętności miękkich to „must have” każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Po solidnej dawce wiedzy, motywacji i inspiracji temat był płynnie kontynuowany, a to za sprawą dr **Joanny Rosak-Szyrockiej** z Politechniki Częstochowskiej, która pod lupę wzięła



ła pojęcie jakości, ale w kontekście promowania firmy, jej produktów i usług. Radziła, jak wykorzystać działania podejmowane w celu poprawiania wdrożonych standardów w strategiach promocyjnych i marketingowych. Podkreśliła także znaczenie zdobytego certyfikatu JAKOŚĆ ROKU® jako świetnego narzędzia zwiększającego sprzedaż i budującego wiarygodność zarówno przedsiębiorstw, jak i samych marek.

Zamknięciem pierwszej części tego merytorycznego spotkania praktyków był pierwszy panel dyskusyjny, który poprowadziła dr Rosak-Szyrocka. Wspólnie z zaproszonymi do rozmowy panelistami szukała odpowiedzi na pytania, jak stres wpływa na naszą skuteczność i wydajność oraz dlaczego warto uzyskać równowagę w tzw. work-life balance. Swoimi doświadczeniami i różnymi perspektywami widzenia z uczestnikami Kongresu podzielili się: **Danuta Hanna Jakubowska**, rzecznik prasowy Przedsiębiorstwa Farmaceutycznego LEK-AM Sp. z o.o., **Aldona Dybuk**, dyrektor ds. promocji i PR Energy Events oraz **Adam Różycki**, prezes zarządu Grupy Producentów Agros Sp. z o.o.



Specyfikę firm rodzinnych w kontekście patriotyzmu zakupowego przybliżył uczestnikom **Jakub Kołodziej**, członek zespołu zarządzającego Roleksi Sp. j. Pokazał, jakie są różnice tego typu przedsiębiorstw w stosunku do modelu korporacyjnego oraz w jaki sposób rodzinna organizacja pozwala budować przewagę konkurencyjną. Podkreślił, że produkty pochodzące z Polski i od polskich przedsiębiorców są obecnie nie tylko kupowane, ale i szczególnie poszukiwane przez konsumentów, jako te odznaczające się wysoką jakością.

Po przybliżeniu uczestnikom firm rodzinnych przyszedł czas na temat, który spędza sen z powiek chyba wszystkim przedsiębiorcom – dostosowanie systemu ochrony danych osobowych do przepisów RODO. Kwestię tę, w kontekście systemów zarządzania jakością, rozwinął w swoim wystąpieniu **Piotr Ubych**, menedżer produktu ds. danych osobowych w DEKRA Certification Sp. z o.o.



Z kolei **Jakub Kocjan** z portalu LeanCenter.pl na chwilę zabrał wszystkich zebranych gości do Japonii – ojczyzny Toyoty, koncepcji lean management i stawiania jakości na pierwszym miejscu. Wyjaśnił enigmatyczne dla niektórych słowa gemba i jidoka oraz podkreślił wagę pracowników wszystkich szczebli w procesie wykrywania błędów i ich naprawiania.



Po kolejnej turze wystąpień przyszedł czas na temat innowacji, które znajdują się w kręgu zainteresowań każdego przedsiębiorcy dążącego do nieustannego rozwoju i bycia zawsze o krok przed konkurencją. Panel dyskusyjny na ten „medialny” temat poprowadził dr hab. inż. **Marek Roszak**, prof. PŚ, prezes Klubu Polskie Forum ISO 9000, członek Kapituły. Na pytania, czym są innowacje, jak je wdrażać oraz w jaki sposób z ich pomocą napędzać swój biznes, opowiadali praktycy, którym ta tematyka jest szczególnie bliska: **Marcin Śpiewok**, Menedżer ds. Rozwoju spółki SILBO, wiodącego polskiego producenta opakowań do żywności, **Sławomir Harazin**, wiceprezes zarządu ACTION S.A., właściciela marki Activejet® oraz **Zygmunt Król**, prezes zarządu Saatbau Polska Sp. z o.o., czołowej polskiej firmy produkującej nasiona i rośliny rolnicze. Podkreślali oni, że innowacji nie trzeba przedstawiać ani jej nazywać, ponieważ rynek sam ją dostrzeże. Zwracali uwagę na to, że innowacje wymagają

inwestycji, często bardzo ryzykownych, a także sporych nakładów pracy w badania dotyczące nowych technologii.

Na zakończenie części merytorycznej wystąpił **Marcin Kałużny**, Przewodniczący Kapituły i prezes zarządu Fundacji Qualitas, który zaprezentował nowy projekt: European Quality Certificate®, wspierający dążenia i marzenia polskich przedsiębiorców, aby „Made in Poland” stało się powszechnym, niekwestionowanym synonimem jakości.

Po części merytorycznej, w trakcie Gali Finałowej, uroczystości przyznane zostały Certyfikaty JAKOŚĆ ROKU® 2017. Dyplomy i statuetki wręczali Członkowie Kapituły w asyście **Jakuba Mielczarka**, Sekretarza Województwa Łódzkiego.

Przyznana została także specjalna nagroda Audytorów Certyfikatu: Manager Jakości. Ty-



tuł w tym roku otrzymał **Zygmunt Król**, prezes zarządu Saatbau Polska Sp. z o.o., za profesjonalizm, działalność CSR oraz osobiste zaangażowanie w rozwój firmy, branży i regionu. Nagrodę uroczystie wręczyła ubiegłoroczna Laureatka Tytułu, **Katarzyna Szczur**, prezes zarządu TEXTRA Poland Sp. z o.o. Tytuł IKARA JAKOŚCI za najlepszą pracę dyplomową z zakresu zarządzania powędrował do mgr **Elżbiety Marekwi**cy oraz jej promotorki, dr inż. **Jadwigi Malkiewicz** z Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, Wydziału Zamiejscowego w Cieszynie. Tytuł nagrodzonej pracy to: „Projekt wdrożenia metodologii WCM (World Class Manufacturing) z wykorzystaniem narzędzi i metod doskonalenia jakości

w przedsiębiorstwie produkcyjnym Lys Fusion Poland”. Punktem kulminacyjnym tej części wydarzenia było wręczenie tytułów honorowych ORŁOM JAKOŚCI, czyli elitarnemu gronu przedsiębiorstw, które przez lata udowodniały, że jakość zarządzania ma znaczenie dla sukcesu w biznesie i które stanowią niekwestionowany wzór dla innych. Tegoroczni Laureaci tytułu, na wniosek przewodniczącego Kapituły, dołączyli do Rady Programowej Fundacji Qualitas.

Po Gali Finałowej odbył się uroczysty bankiet. Był to czas na rozmowy kulturalne i wymianę kontaktów biznesowych.

W ten sposób zakończył się IV Europejski Kongres Jakości. Teraz czas na wdrożenie koncepcji projakościowych do swoich działań biznesowych, podkreślenie jakości zdobyciem EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE 2018® i... ..do zobaczenia na V jubileuszowym Europejskim Kongresie Jakości!



FUNDACJA QUALITAS W SPOSÓB SZCZEGÓLNY DZIĘKUJE AKADEMII WSB Z DĄBROWY GÓRNICZEJ ORAZ ENERGY EVENTS SP. Z O.O. SP. K. ZA ZAANGAŻOWANIE MERYTORYCZNE ORAZ BERENDSEN TEXTILE SERVICE SP. Z O.O., BEAUTY GROUP SP. Z O.O. SP. K., SAATBAU POLSKA SP. Z O.O. I PRZEWOZY REGIONALNE SP. Z O.O. ZA WSPARCIE ORGANIZACYJNE

IV Europejski Kongres Jakości Wsparli:

PATRONI HONOROWI:

Marszałek Województwa Łódzkiego Witold Stępień, Prezydent Miasta Łodzi Hanna Zdąnowska, European Organization for Quality, Krajowa Izba Gospodarcza, Polski Komitet Normalizacyjny, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne

PARTNERZY MERYTORYCZNI:

DEKRA Certification Sp. z o.o., Klub Polskie Forum ISO 9000, Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

PARTNERZY:

Public PR Agencja Kreatywna, Quendi Language Services, Impact Production

PATRONI MEDIALNI:

Quality Magazyn, CEO.com.pl, LeanCenter.pl, Problemy Jakości, Law Business Quality, EmployerBranding.pl, e-biurówce



Jakość to także umiejętność przewidywania...

Większości z nas spółdzielnie kojarzą się z tradycjonalizmem, a czasem krzywdząco z minioną epoką. Z wyjątkiem mieszkańców należących do spółdzielni SM „Metalowiec” mało kto zdaje sobie sprawę, że SM „Metalowiec” z Wrocławia konsekwentnie idzie z duchem czasu, wyprzedzając potrzeby mieszkańców i współczesnego budownictwa. W tym roku z okazji 60-lecia istnienia zabierzemy Państwa na wycieczkę spółdzielczym wehikułem czasu, aż do teraźniejszości. Przedstawimy w nim wydarzenia niezwykle ważne nie tylko dla SM „Metalowiec”, ale także dla życia spółdzielczości

PRZEŻYJMY TO JESZCZE RAZ...

1959 – rok założenia spółdzielni przez pracowników zakładów przemysłowych z Wrocławia, przede wszystkim FUM-u. Na ulicy inżynierskiej 17, gdzie mieści się dziś siedziba SM „Metalowiec”, znajdują się szczere pola. Nikt nie wyobraża sobie, że blisko 60 lat później będą tu urokliwe, rodzinne osiedla otoczone zielenią.

1961-62 – pierwsze lata działalności. Spółdzielnia szuka rozwiązań związanych z zapewnieniem swoim pierwszym mieszkańcom z ul. Bzowej dostępu do mediów, zwłaszcza centralnego ogrzewania. Pomogła budowa

Elwro. To krok milowy, dzięki któremu spółdzielnia może rozpocząć budowanie mieszkań w tym rejonie na dużą skalę.

1973-79 – w 1973 roku Jerzy Kruk obejmuje funkcję prezesa zarządu. Budownictwo mieszkaniowe osiąga największy rozkwit. SM „Metalowiec” staje się największą spółdzielnią we Wrocławiu liczącą 620 tys. metrów kwadratowych. Wybudowane zostaje 5000 mieszkań, m.in. na Nowym Dworze, Muchoborze Małym oraz w Kątach Wrocławskich. Cała spółdzielnia zapewnia wówczas potrzeby 2/3 budownictwa w Polsce (powstaje ponad 260 tys. mieszkań w jednym roku (!)).



rok założenia 1959

1980 – trudny rok, związany z niepewną sytuacją polityczno-gospodarczą kraju. Brak środków do kontynuowania robót. Z tego powodu spółdzielnia wydaje przydziały nawet w niedokończonych budynkach, tak, aby zapewnić poczucie bezpieczeństwa mieszkańcom.

1982 – kończy się budowa dużego osiedla Nowy Dwór opartego na wielkiej płycie. Zimy pokazały, że oprócz tempa budowy – trzeba też zwracać uwagę na warunki zamieszkania. Płyty zaczęły przemarzać, co powodowało niedogrzanie mieszkań. Okazało się, że w niektórych płytach brakowało pełnego styropianu. SM „Metalowiec” staje się inicjatorem słynnej uchwały Rady Ministrów dotyczącej dotacji na usuwanie wad technologicznych, wykazanych przy pomocy pierwszych kamer termowizyjnych. Wiele spółdzielni w Polsce przez kilkanaście lat niezwykle na tym skorzystało (dotacje).

1983 – kolejny ważny rok dla spółdzielczości. Powstaje nowe prawo spółdzielcze. To czas unormowania funkcjonowania spółdzielni mieszkaniowych, sytuujący spółdzielnie jako ważny segment gospodarki. Budowane są mieszkania lokatorskie, własnościowe i domy jednorodzinne. Członkowie uznali, że warto dokonać podziału spółdzielni, bo to ułatwi jej zarządzanie. Wyodrębniły się dwie spółdzielnie: „Nowy Dwór” (2 500 lokali) oraz w Kątach Wrocławskich (19 km od Wrocławia).

1990 – ustawa o zmianach strukturalnych w spółdzielczości: zlikwidowano lub zmieniiono organy samorządowe i instytucjonalne. Spółdzielczość straciła połowę majątku, m.in. fabryki grzejników w Stąporkowie i stolarki budowlanej na Śląsku. Pojawił się rynek wykonawcy, natomiast zabrakło materiałów. Praktycznie zanikła statutowa działalność społeczno-wychowawcza.

2000 – kolejna zmiana prawa spółdzielczego – wydzielono przepisy dotyczące tylko spółdzielczości mieszkaniowej. Utrata możliwości budowania za kredyt państwa. Spółdzielnie mogą budować mieszkania wyłącznie po



kosztach rzeczywistych, co wpływa mocno na ceny mieszkań i hamuje rozwój tego budownictwa w konkurencji z deweloperami. Do tego wprowadzono wyodrębnianie własności lokali, co uderzyło w ideę spółdzielczości.

2007 – SM „Metalowiec” kończy ocieplanie wszystkich swoich budynków, za pieniądze członków. Prawo spółdzielcze zakazuje budowy mieszkań spółdzielczych własnościowych, a mieszkania lokatorskie mogą być przekształcone tylko w odrębną własność, co wprowadza dużą wyrwę w funduszach remontowych.

2010 – mimo bardzo poważnych zawirowań zewnętrznych SM „Metalowiec” szybko ustabilizowała sytuację wewnętrzną. Członkowie uznali, że powinniśmy odróżniać się pozytywnie od powstających wspólnot. Spółdzielnie mieszkaniowe, w odróżnieniu od innych zarządów, zaczęły odbudowywać dla swoich mieszkańców działalność społeczno-wychowawczą, kulturalną, a nawet oświatową. W SM „Metalowiec” oddano do użytku odbudowany, zmodernizowany dom kultury „Bakara”.

2017 – zakończenie prac i oddanie do użytku nowoczesnego kompleksu handlowo – usługowego: „Tarasy Grabiszyńskie” (10 000 m²). Jest to przykład budowy obiektu uwzględniającego wszystkie potrzeby mieszkańców.

2018 – budowa nowoczesnego bloku mieszkalnego przy ul. Grabiszyńskiej 309, która w pełni odpowiada standardom nowoczesnego budownictwa mieszkaniowego. Poziom realizacji nie odbiega od projektów największych i najlepszych firm deweloperskich.

Jak widać, pomimo licznych zawirowań wynikających ze zmian prawnych, SM „Metalowiec” niezmiennie przez ostatnie 60 lat mogła cieszyć się zaufaniem i spełnianiem oczekiwań mieszkańców nawet w najtrudniejszych czasach. Przyznawany w ostatnich latach Cer-

tyfikat JAKOŚĆ ROKU® (2015 – BRĄZ, 2016 – SREBRO, 2017 – ZŁOTO) – dobitnie to potwierdza.

KOLEJNE LATA INWESTYCJI I WYZWAŃ PRZED NAMI...

W najbliższych latach planowany jest remont balkonów i elewacji na ul. Grabiszyńskiej i Muchoborze Małym. Regulacja terenów znajdujących się na styku z gminą i wspólnotami oraz utrzymanie struktury handlowo-usługowej w sposób sprawiedliwy na wszystkich osiedlach to kolejny obecny priorytet spółdzielni. Aktualnie we Wrocławiu znajduje się 3 razy więcej samochodów niż w Berlinie. Nie budowano miast pod takim kątem, więc musimy oddać trochę zieleni, tak, aby sprostać współczesnym potrzebom permanentnego braku parkingów – mówi Jerzy Kruk. Z pomocą władz miasta, na Muchoborze Małym udało się już wydzierzawić pas na miejsca parkingowe.

PRZED NAMI WIELE WYZWAŃ, PRACY I RADOŚCI Z ULEPSZANIA ŻYCIA MIESZKAŃCOM

Praca w SM „Metalowiec” to służba i satysfakcja obcowania z zadowolonymi mieszkańcami, dziękujemy za te 60 lat – mówi Prezes Zarządu. – Mamy nadzieję na co najmniej następne 60 lat. Nie powinno to budzić wątpliwości, bo mamy stabilny, odpowiedzialny zespół pracowników. Posiadamy własne służby porządkowe i konserwatorskie. Jest nas prawie 160. Razem troszczymy się o wspólne dobro, zapewniając naszym mieszkańcom „dach nad głową”, poczucie bezpieczeństwa życia i mienia oraz możliwość odpoczynku, realny dostęp do kultury i rzetelnej, niezakłamanej informacji – puentuje.

Natalia Zarzeka



Turkus – utopia czy lepsza przyszłość?

Rozmowa z **Markiem Ślibodą**, prezesem zarządu Marco Sp. z o.o.

Nasze spotkanie rozpoczęło się od dość szczegółowej wycieczki po firmie. Biura, produkcja, maszyny, kuchnia, *charity room*. Pełna otwartość. Czy zawsze tak witacie gości? Odbiję pytanie. Gdybym przyjechał do Pana i opowiedział o tym, co i jak robimy, to uwierzyłby mi Pan na słowo? Pewnie nie. Dlatego zazwyczaj pokazujemy naszym gościom firmę, opowiadając po drodze o filozofii działania, rozwiązaniach technologicznych i kulturze organizacji. Traktujemy to jako dobry wstęp do dalszych rozmów, ale też dzielimy się naszą wiedzą, osiągnięciami i stylem pracy. To pomaga przekonać drugą stronę do tego, że naprawdę chcemy zbudować firmę marzeń.

Żywy ideał?

Chciałbym (śmiech). Faktycznie tak to może na zewnątrz wyglądać, ale my też mamy swoje problemy, popełniamy sporo błędów, bo jesteśmy tylko ludźmi. Rzecz jednak w tym, żeby nieustannie nad tymi niedoskonałościami pracować, wyciągać wnioski z błędów i iść do przodu. To wynika bezpośrednio z naszej filozofii działania, a opiera się ona na dwóch filarach – pozytywne intencje i chęć ambitnego budowania. Jeśli o tych filarach na co dzień



pamiętamy, to nikt nie obraża się za konstruktywną krytykę, bo wiemy, że ona ma nas rozwinąć, a nie pograć czy poniżyć. My po prostu wybraliśmy życie bardziej odpowiedzialne niż wygodne, a to oznacza, że łatwo nie będzie. I faktycznie nie jest. W Marco stworzy-

liśmy środowisko, w którym o wszystkim się rozmawia, a zwłaszcza o problemach i sytuacjach konfliktowych. Osobiście uważam, że konflikty nie prowadzą do niczego dobrego i są bezsensowną stratą czasu, który moglibyśmy przeznaczyć na budowanie czegoś pozytywnego. Nasze DNA zakłada też dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z otoczeniem zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Wewnątrz dzieje się to poprzez Akademię Teoretyczną, Akademię Jakości czy Akademię HR, a zewnątrz prowadzimy projekt edukacyjny ze studentami uczelni wyższych i szkolenia z zarządzania dedykowane przedsiębiorcom.

Profesor Andrzej Blikle, autor popularnej Doktryny Jakości, wymienia Marco jednym tchem wraz ze słowem turkus. Stawia Pańską firmę jako wzór organizacji zarządzanej inaczej niż w klasycznym, folwarcznym stylu. Zgadza się Pan z tym?

Profesora poznałem 2 lub 3 lata temu w dość przypadkowych okolicznościach na konferencji, podczas której ktoś powiedział, że nasz sposób funkcjonowania pasuje do modelu turkusowego promowanego przez Blikle. Ale nie do końca się z tym zgadzam. Jesteśmy na drodze do



turkus i niektóre rzeczy robimy po swojemu. Mamy nasz własny, autorski sposób zarządzania, który jest połączeniem autonomii i dyscypliny. Dajemy ludziom swobodę w działaniu do momentu, w którym proponowane przez nich rozwiązania przestają być możliwie najlepszymi dla firmy. Wtedy oczekujemy dyscypliny wobec rozwiązań zaproponowanych przez osoby mające największe doświadczenie w naszej organizacji. Jako teoretyk i praktyk zarządzania wiem, że pewne elementy turkusowego samzarządzania są – powiem to oględnie – trudne do zrealizowania w naszej rzeczywistości.

Co Pan ma na myśli? Przecież teoretycznie turkusowa organizacja jest firmą idealną, tworzoną przez zaangażowanych, odpowiedzialnych, twórczych, uśmiechniętych i lubiących się ludzi. Co tu może być trudne lub niemożliwe?

To, że każdy z nas jest inny. Mamy różną świadomość, różne poczucie własnej wartości, mamy też swoje minusy. Nasza firma w tej chwili zatrudnia blisko sto osób i twierdzą, że zbudowanie u wszystkich równie wysokiej świadomości i poczucia odpowiedzialności za losy firmy jest największym i najtrudniejszym wyzwaniem. Bez tego zarządzanie turkusowe postrzegam raczej w kategoriach radosnej twórczości niż sposobu na ponadczasową organizację.

Ale takich osób jest niewiele. Jak je znaleźć?

Ha! Sam Pan widzi, że pytań i wątpliwości jest co nie miara. Faktycznie, takich osób, jakich my szukamy, nie ma zbyt wiele i coraz trudniej je znaleźć. Proces rekrutacji w Marco ma 10 etapów, jest dosyć skomplikowany i trwa około trzech miesięcy. Właściwie to można stwierdzić, że u nas taki proces nigdy się nie kończy, bo ważniejszym z etapów jest wdrożenie i rozwój, czyli tak naprawdę nasza codzienna praca. To ona w praktyce pokazuje, czy i w jakim stopniu pasujemy do firmy.

A jacy ludzie pasują do Marco?

Gdy zaczynaliśmy 18 lat temu, bardzo zależało mi na stworzeniu firmy, która będzie fajnym

miejszem dla grupy przyjaciół i w tym duchu przez lata się rozwijaliśmy. W tym sensie jesteśmy firmą rodzinną i szukamy osób, które do tej rodziny będą chciały wejść i naturalnie się w niej odnajdą. Jak w każdej rodzinie, u nas też panują jakieś zasady – mamy prawa, mamy też obowiązki. Mamy misję, mamy wizję, wartości, którymi się kierujemy i to one nas łączą. Szukamy ludzi, którzy uwierzą w naszą wizję świata, będą chcieli się z nami rozwijać i pomagać lokalnej społeczności. Dużą uwagę przywiązujemy do integracji, zarówno w godzinach, jak i po godzinach pracy; oczekujemy od ludzi, by pomagali innym. Widać więc, że oczekujemy dużego zaangażowania, a to sprawia, że nie każdy odnajdzie się w takim miejscu.

Świetnie. Tylko że tacy świadomi ludzie dochodzą do punktu, w którym mówią: Dalej będę pracował dla siebie. Zagroza to integralności spółki?

Wierzę, że jeżeli ludzie przychodzą do firmy, którą lubią, a ona nie robi nic przeciwko nim, to takie rzeczy się nie wydarzają. Bardzo ważne jest edukowanie i tłumaczenie – nazywam je niekończącym się procesem doskonalenia. W jednej kieszeni mam coaching, w drugiej mentoring i staram się ludziom pomagać – dając przykład, rozmawiając i biorąc udział w rozwiązywaniu ich problemów, zarówno zawodowych, jak i prywatnych. Gdy przydarzy się problem, to siadamy i rozmawiamy bez obwiniania się. Zachęcam wszystkich do mówienia wprost o tym, co nie działa i co im się nie podoba. Tylko tak możemy się doskonalić.

Często mówi się, że turkusowe zarządzanie to zarządzanie bez managerów i dyrektorów, że



wraz ze wzrostem ilości zatrudnionych pojawia się konieczność większej kontroli...

W turkusowym zarządzaniu nie chodzi o to, aby nie było szefa! Dyrektorzy, managerowie mogą i może nawet powinni być, ale w roli przywódcy służebnego – dokładnie jak u Toyoty. Mają być nauczycielami i mentorami, prawie jak w szkole, którzy wychowują swoich następców. Moim zadaniem jest uczyć ludzi, jak dobrze pracować. Zakładam, że Marco docelowo będzie organizacją ponadczasową, a by to się mogło stać, to muszę „ukształtować” swoich następców. Ludzi, którzy będą bronić kultury organizacyjnej, kiedy mnie już zabraknie i które będą tę firmę rozwijały. To moja odpowiedzialność.

Spółka Marco uchodzi za dobrego pracodawcę: średnia pensja jest wyższa niż w podobnych miejscach, a w dziale sprzedaży nie ma systemu prowizyjnego. Część zarządzających uzna to za herezję. Człowieka motywuje przecież to, że może zarobić więcej.

Za profesorem Blikle mogę powtórzyć, że prowizyjne wynagrodzenie jest największym złem współczesnych firm. W Marco zdecydowaliśmy się płacić za prawidłowe wykonanie procesu, a nie za szczęście, które możemy (choć nie musimy) mieć, zdobywając nowego klienta. Jeżeli dobrze wykonałeś cały proces, to efekt jest jego wynikiem. Jeżeli dobrze wykonany proces nie przynosi efektu, to trzeba się



zastanowić nad jego poprawnością. Pieniądże motywują tylko do pewnego poziomu świadomości – powyżej niego motywuje już co innego. Motywuje rozwój firmy i samego siebie, motywuje atmosfera, motywują ludzie. Oczywiście godziwe, wyższe od średniej krajowej wynagrodzenie w takim układzie to podstawa. Trudno przecież sobie wyobrazić zaangażowanego pracownika, który z trudnością wiąże koniec z końcem.

Rozmawiamy o miękkich rzeczach i kompetencjach. Czy to cała filozofia?

Nasza filozofia działania to umiejętne połączenie miękkich kompetencji zarządczych i twardego podejścia procesowego. Chyba dlatego Marco jest tak wyjątkowe. Z jednej strony mamy tu wiele aspektów i rozwiązań, dzięki którym okrzyknięci zostaliśmy firmą turkusową. Z drugiej zaś współpracujemy z bardzo wymagającymi branżami, jak choćby automotive, gdzie o turkusie albo nikt nie słyszał, albo postrzega go w kategoriach wspomnianych przez Pana herezji. My udowadniamy, że można być profesjonalnym i współpracować z największymi korporacjami, jednocześnie będąc firmą rodzinną, odpowiedzialną społecznie, w której ludzie są kluczem do każdego drzwi.

Firma działa w oparciu o ISO?

Wdrożyliśmy i certyfikowaliśmy Zintegrowany System Zarządzania, w skład którego wchodzi takie normy, jak: ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 czy OHSAS 18001. W jego ramach zidentyfikowaliśmy 23 procesy, gdzie procesem jest wszystko, co się w firmie dzieje. Takie podejście obowiązuje nie tylko w Dziale Produkcji czy Biurze Obsługi Klienta, ale także w Utrzymaniu Czystości, na stołówce czy w Fundacji MarcoPomaga. Każdy proces ma swojego lidera, który jest odpowiedzialny za jego prawidłowy przebieg, ale dążymy do tego, by każdy z pracowników mógł być takim liderem. Człowiekiem, który ma duże doświadczenie i wiedzę, i może przejmując odpowiedzialność za proces. Takie podejście sprawiło, że struktura w firmie jest płaska i ogranicza się do Zarządu i liderów procesów.

Czy turkus może zastąpić ISO?

Teraz na pewno jest na to za wcześnie, ale myślę, że za 10 lat będzie to całkiem realne. Najpierw musimy sprawdzić czy ten system, który jest swego rodzaju eksperymentem, faktycznie działa. Póki co mamy kilkanaście milionów złotych obrotu i zatrudniamy blisko sto osób. Nasz eksperyment byłby bar-

dziej miarodajny przy tysiącu ludzi i miliardzie obrotu – wtedy mógłby zastąpić inne rozwiązania. Na razie wyniki i perspektywy są obiecujące.

Wspominał Pan o imperatywie edukacyjnym.

Czy każdy może poznać Wasz sposób pracy? Zapraszamy każdego, kogo żywo interesuje inne podejście do biznesu i widzi w naszej filozofii realną szansę na zmianę swojego otoczenia. Jeśli taka osoba chce poznać nasze metody i sposób pracy, to zapraszamy ją na specjalne, bardzo intensywne szkolenie z zarządzania. W jego ramach otrzymuje nie tylko potężną dawkę wiedzy, ale także nasze autorskie narzędzia, z których korzystamy od lat. Jednak zanim taka osoba przyjdzie na szkolenie, staramy się ją zweryfikować.

To znaczy?

Chętnie dzielimy się wiedzą, ale tylko z tymi, którzy rokują pozytywnymi zmianami. Nie widzimy sensu w poświęcaniu czasu ludziom, którzy nie chcą niczego zmieniać, a nasze szkolenie traktują jak wiele innych na rynku. Oczekujemy zaangażowania, bo sami dajemy go bardzo dużo.

Dziękuję za rozmowę.



Na podstawie statystyk prowadzonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO do końca grudnia 2012 roku wydano na całym świecie ponad 1 101 272 certyfikatów ISO 9001 w 184 krajach. W Polsce w posiadaniu certyfikatu ISO 9001 jest ponad 10 tysięcy organizacji. Do niedawna uważano, że

Systemy branżowe – nowy trend w ISO

Systemy zarządzania jakością są stosowane przez różne rodzaje organizacji w Polsce i na świecie od lat 80. dwudziestego wieku. Najnowsze dane wykazują, że standard ISO 9001 został wprowadzony przez ponad milion organizacji w 187 krajach, których głównym celem było osiągnięcie innowacyjności produktów

wdrożenie wymagań normy ISO 9001 jest niezbędne, aby podkreślić, że przedsiębiorstwo jest dostosowane do międzynarodowych standardów oraz dąży do doskonalenia. Uważano także, że uzyskane certyfikaty, przyznawane zwłaszcza przez renomowane jednostki, pozytywnie wpływają na wizerunek, a także wiarygodność organizacji.

Wdrażając system zarządzania jakością, przedsiębiorstwa miały trzy zasadnicze cele:

- wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością wynikające jedynie

z chęci posiadania certyfikatu;

- uzyskanie certyfikatu niejako z przymusu, gdyż od jego posiadania jest uzależnione nawiązanie kontaktów biznesowych;
- świadome wdrażanie systemu w celu doskonalenia organizacji.

Aktualnie można zauważyć, że tendencja światowa wykazuje spadek zainteresowania certyfikacją systemów zarządzania jakością, a zwłaszcza ISO 9001. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w złożonej, globalnej sytuacji ekonomicznej (rys. 1). Przedsiębior-

stwa, które walczą z kryzysem, poszukują nowych sposobów na obniżenie kosztów oraz dążą do odniesienia korzyści w obszarze produktywności. Istotną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest fakt, iż obecnie pojawił się trend przechodzenia organizacji do systemów dedykowanych poszczególnym branżom i sektorom gospodarki. Oznacza to, że zmienia się sytuacja na rynku.

Liczba certyfikatów ISO 9001 wzrosła z ponad 46 tysięcy w 60 krajach w 1993 roku do 1 miliona certyfikatów w 178 krajach w 2010 roku. W 2009 roku odnotowano rekordową liczbę rezygnacji z certyfikacji zarówno globalnie, jak i w Polsce. Według ISO Survey natomiast najwięcej certyfikatów wycofano w 2011 roku w Chinach (36116) oraz Hiszpanii (10576).

Przyczyn spadku zainteresowania certyfikacją systemów zarządzania jakością należy upatrywać w zbyt wysokich kosztach utrzymania systemu oraz certyfikatu. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te mniejsze, w czasie kryzysu gospodarczego szukają oszczędności poprzez rezygnację z czynników generujących nadmierne koszty. Stąd też rosnąca liczba odchodzenia od certyfikacji standardów systemów zarządzania. Firmy łączyły się w spółki z przedsiębiorstwami nieposiadającymi i niewykazującymi zainteresowania tego typu sy-

Lp.	1993		2015	
1	Wielka Brytania	28096	Chiny	292559
2	Francja	1586	Włochy	132870
3	Niemcy	1534	Niemcy	52995
4	Holandia	1502	Japonia	47101
5	RPA	1007	Wielka Brytania	40161
6	Irlandia	893	Indie	36305
7	Włochy	864	USA	33103
8	Dania	608	Hiszpania	32730
9	Izrael	170	Francja	27884
10	Brazylia	113	Rumunia	20524
11	Chiny	35	...	
12	POLSKA	1	POLSKA	10681

Tabela 1. Liderzy we wdrażaniu ISO na świecie

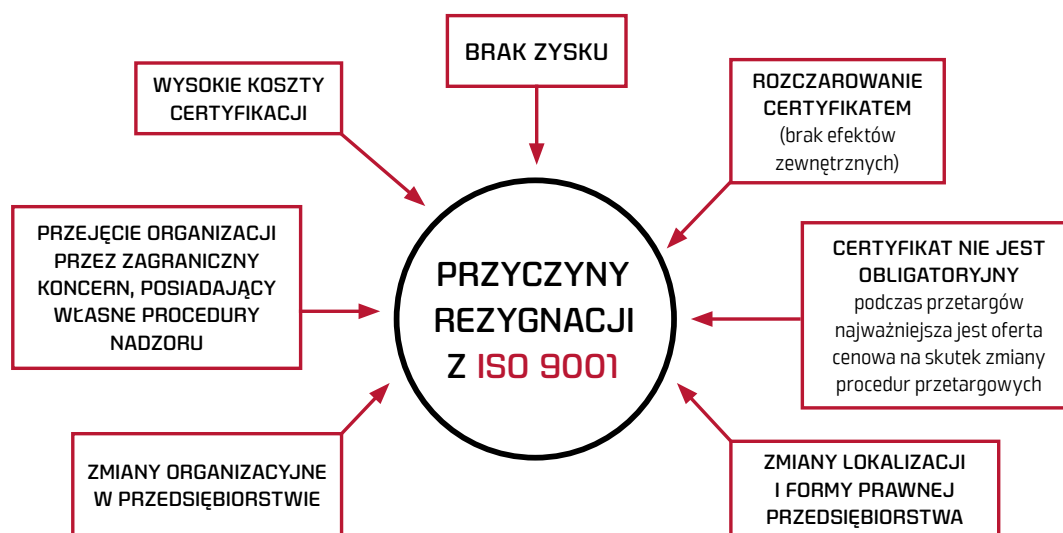
stemami. Część firm ze względu na kryzys uległa likwidacji, co w konsekwencji przyczyniło się również do spadku liczby certyfikacji.

Kolejną przyczyną rezygnacji jest rozczarowanie systemem zarządzania jakością wśród przedsiębiorców ze względu na brak założonych efektów, które dzięki wdrożeniu miały przyczynić się do osiągnięcia przewagi kon-

kurencyjnej (przewaga marketingowa). Dość ważnym czynnikiem wymienianym przez kierownictwo, który wpływa zniechęcająco na decyzję o utrzymaniu certyfikatu SZJ, jest brak osiągnięcia oczekiwanego zysku firmy. Posiadanie certyfikatu w wielu przypadkach wynikało tylko z wymagań stawianych zarówno przez kontrahentów w łańcuchu dostaw, jak i finalnych odbiorców. Przyczyn tego typu argumentów można upatrywać w braku świadomości najwyższego kierownictwa o roli i zadaniach systemu zarządzania jakością. Istotny wpływ na rezygnację z ponownej certyfikacji systemu zarządzania jakością ma rosnąca rola standardów dedykowanych określonej branży.

W pewnym sensie międzynarodowy komitet TC 176, opracowujący normy, strzelił sam sobie w stopę, tworząc normy branżowe. ISO 27000 dotycząca bezpieczeństwa informacji, ISO 22000 w zakresie bezpieczeństwa żywności czy ISO TS 16949 obowiązująca w branży automotive, które zawierają wiele z zapisów normy podstawowej ISO 9000, skutecznie osłabiły potrzebę wdrażania i certyfikowania ISO 9000.

Dr Joanna Rosak-Szyrocka
Adiunkt w Katedrze Inżynierii Produkcji i Bezpieczeństwa, Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, członek Kapituły EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®



Rys. 1. Przyczyny rezygnacji z ISO 9001

1 Manders B., Vries H.J., Blind K. 2016. „ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework”, Technovation, Volumes (48-49), February-March: 41-55, Innovation and Standardization.

Aby życie miało **dobry smak**

Trwający w pełni sezon grillowy to czas, w którym spotykamy się w gronie najbliższych, by spędzić miłą chwilę i rozkoszować się smakiem ulubionych potraw. W czasie biesiadowania nie musimy zapominać o naszych postanowieniach związanych z dbaniem o zdrowie, kondycję i dobrą dietę. Dla posiadających odrobinę wyobraźni, letni grill nie musi kończyć się kulinarnymi wyrzutami sumienia

ZŁOTY ŚRODEK

W dzisiejszych czasach informacje na temat zdrowego odżywiania bombardują nas zewsząd. Chcemy być zdrowi i czuć się dobrze we własnej skórze, ale jak wiadomo, popadanie we wszelkiego rodzaju skrajności nie ma sensu. Życie to sztuka dobrych wyborów – również tych związanych z produktami spożywczymi. Obsesyjne liczenie kalorii i każdego grama tłuszczu nie jest najlepszym pomysłem. Najważniejsze jest, aby żywność miała dobry skład i była pozbawiona konserwantów. Firmą ewidentnie spełniającą tę potrzebę jest Roleski, która posiada naturalne produkty rodem „ze spiżarni babuni” pozwalające na znalezienie złotego i zdrowego środka na to, aby korzystać z życia i cieszyć się zdrowiem bez wyrzutów sumienia. – Nie mówimy o tym tylko i wyłącznie w celu promowania naszych produktów, ale przede wszystkim dlatego,



że chcemy, aby polski konsument wybrał świadomie zdrowe i najlepsze produkty dla siebie i swojej rodziny – mówi **Jakub Kołodziej**, członek zespołu zarządzającego firmy Roleski sp.j. Doskonałym potwierdzeniem na powyższe słowa jest fakt, że produkty Roleski są pozbawione GMO, konserwantów, zagęstników, a także zaliczane są do produktów bezglutenowych.

NIE TYLKO MUSZTARDY I KETCHUPY

Dzisiaj ketchupy i musztardy Roleski można znaleźć niemal we wszystkich lodówkach na całym świecie. Warto wiedzieć, że firma posiada w swoim spożywczym repertuarze znacznie więcej wyrobów zasługujących na uwagę. Nowym, niezwykle ciekawym produktem w portfolio firmy jest majonez z dodatkiem miodu – w którym zamiast cukru użyto naturalnego miodu z polskich pasiek. Niewielu z nas zdaje sobie sprawę, że w większości produktów, które nie są słodkie, znajduje się cukier.

– Wiadome jest, że pełnowartościowy i smaczny majonez nigdy nie będzie niskokaloryczny, ale wybranie produktu bez cukru to kolejny krok w stronę dobrego wyrobu z lepszym składem. Pozwoli nam to bez wyrzutów sumienia rozkoszować się ulubioną kanapką, posmarowaną pysznym, tradycyjnym majonezem! – tłumaczy **Jakub Kołodziej**. Nie trzeba chyba wspominać o dobrodziejstwie musztardy, w której głównym składnikiem jest gorczyca wspomagająca trawienie tłuszczów, pełna minerałów i przeciwutleniaaczy. Ze względu na skład zaliczana jest do produktów dietetycznych nadających po-

PRZEPIS NA PYSZNĄ I ...PROZDROWOTNĄ UCZTĘ!



Sezon grillowy to najlepszy moment, aby przekonać siebie i najbliższych, że zdrowo nie znaczy nudno. Biesiadowanie możemy rozpocząć od zaserwowania kiełbasy i mięsa drobiowego. Dobrze przyprawione indyk i kurczak mogą godnie zastąpić tłustą karkówkę i zachwycić podniebienia gości. Wszelkiego rodzaju ryby to oczywisty zdrowy wybór, do tego możemy dodać warzywa w nieograniczonych ilościach i kombinacjach. We wszystkich powyższych przypadkach idealnym rozwiązaniem będą sosy i dressingi oraz marynata Roleski w trzech odsłonach, dedykowana na wszystkim rodzajom dań mięsnych i rybnych. Marynaty zamknięte w wygodnych opakowaniach ze strunowym zamknięciem pozwalają na przygotowanie mięsa bez potrzeby dodawania innych przypraw oraz bez konieczności używania dodatkowych naczyń. Trudno wyobrazić sobie grilla bez musztardy – to obowiązkowa asysta dla mięsa i kiełbas oraz sztandarowy towarzysz każdej grillowej uczty – naukowcy udowodnili, że produkt ten pomaga trawić tłuszcze, bo oleje i gorzkie substancje powodują zwiększenie produkcji kwasów żołądkowych. Ponadto musztarda stymuluje aktywność mózgu, a spożywanie ziarenek gorczycy może wspomóc układ odpornościowy. Na stole nie może zabraknąć również ketchupu. W przypadku wyrobów Roleskiego na 100 gram ketchupu przypada 205 gramów pomidorów. Więcej pomidorów to nie tylko bardziej intensywny smak, ale także bogactwo likopenu – przeciwutleniaacza chroniącego organizm przed rakiem, a skórę przed starzeniem – oraz witaminy C, która wzmacnia odporność. Ketchupy Markowe nie zawierają skrobi oraz kwasu cytrynowego. Widać, że czas grillowy może być świetnym momentem, aby przekonać się, że zmiana złych nawyków żywieniowych może być bardziej przyjemna niż nam się wydaje. Więcej pomysłów i inspiracji na: www.roleski.pl

trawom wyrazistego charakteru. Bulion w płynie to kolejna propozycja na wsparcie codziennego, zdrowego i oszczędnego gotowania. Buliony w płynie – jako alternatywa dla typowych kostek warzywnych czy drobiowych – nie zawierają glutamianu sodu ani tłuszczów utwardzonych. Ponadto jedna butelka 250 ml wystarczy na przygotowanie 8 litrów zupy czy innego waru. Jest więc produktem bardzo wydajnym.

POLSKI PRODUKT LIDEREM NA ŚWIECIE

Roleski to firma z wieloletnią tradycją, która podkreśla polskość wyrobów i wspiera patriotyzm gospodarczy. – Nasze produkty smakują na całym świecie. Ponadto głęboko wierzymy, że wspierając polskie firmy, możemy budować gospodarczą potęgę i konkurować, a nawet wygrywać nasz-



mi wyrobami na arenie międzynarodowej – mówi Jakub Kołodziej. Zwróćmy uwagę, że rodzime produkty to najczęściej wyroby naturalne, pozbawione GMO, które nie tylko mają dobry skład, ale również doskonale smakują. Wielu rodaków mieszkających na stałe za granicą mówi, że podczas za-

kupów wybierają wyłącznie polskie produkty i sklepy, gdzie taką żywność można znaleźć. To najlepszy dowód, że bardzo często wyroby producentów z międzynarodowych koncernów pozostawiają wiele do życzenia zarówno jeśli chodzi o skład, jak i smak.

Natalia Zarzeka

Reklamuj się w Quality Magazynie

Quality Magazyn to:

- Jedyny w Polsce taki periodyk o jakości!
- Magazyn prezentujący jakość okiem teoretyków i praktyków!
- Doskonałe narzędzie dotarcia do najlepszych firm w Polsce!

Skontaktuj się z nami,
przedstawimy rozwiązania
dostosowane do Twoich potrzeb:
reklama@publicpr.pl



Szanowni Państwo,

Opublikujemy ogłoszenia ogólnego charakteru. Rozstrzygnięcia konkursowe i ogłoszenia ogólnego charakteru. Rozstrzygnięcia konkursowe i ogłoszenia ogólnego charakteru. Rozstrzygnięcia konkursowe i ogłoszenia ogólnego charakteru.

W numerze, który dziś trzymacie w ręku, znajdziecie ogłoszenia ogólnego charakteru. Rozstrzygnięcia konkursowe i ogłoszenia ogólnego charakteru.

W numerze, który dziś trzymacie w ręku, znajdziecie ogłoszenia ogólnego charakteru. Rozstrzygnięcia konkursowe i ogłoszenia ogólnego charakteru.

W numerze, który dziś trzymacie w ręku, znajdziecie ogłoszenia ogólnego charakteru. Rozstrzygnięcia konkursowe i ogłoszenia ogólnego charakteru.



Wizerunek marki Premium

Bogacenie się społeczeństw generuje znaczny wzrost zapotrzebowania na dobra luksusowe. Marki, by utrzymać swoją pozycję, muszą coraz częściej ze sobą konkurować. W przeciwnym razie zostaną wyparte z rynku. Wprowadzenie oferowanie najwyższej jakości nadal jest gwarantem stabilnej pozycji, jednakże tylko pod warunkiem, że wspiera ją nieskazitelny wizerunek

NA POCZĄTKU SĄ STEREOTYPY

Budowa wizerunku marki Premium to proces długofalowy i wielopłaszczyznowy, który korzysta w pełnym wymiarze z rozszerzonego modelu kompozycji marketingowej. Proces ten w wielu przypadkach rozpoczyna się jeszcze przed powstaniem marki, ponieważ to życiorys jej założyciela jest pierwszym elementem wizerunkowym. Dawniej panowało przekonanie, że firma produkująca zegarki ma szansę odnieść sukces, jeśli zostanie założona w Szwajcarii przez zdolnego zegarmistrza, jej logo będzie minimalistyczne, nazwa krótka i łatwa do zapamiętania oraz wymówienia, a przy tym podkreślająca wartości firmy. Idealnie w ten schemat wpisuje się Zenith – marka powstała w 1865 roku w północno-zachodniej Szwajcarii z inicjatywy młodego zegarmistrza Georges'a Favre-Jacota. Nazwa i logo sugerują najwyższą jakość, precyzję i nieustanny rozwój. Obecnie przedsiębiorstwo cieszy się dużym poważaniem wśród miłośników zegarmistrzostwa.

JAKOŚĆ WYZNACZNIKIEM LUKSUSU

Marka Premium w każdym roku działalności musi nieustannie tworzyć i pielęgnować swoją historię, ponieważ ona stanowi dziedzictwo, które dla potencjalnego klienta jest niezwykle ważnym argumentem w procesie zakupowym. Czym jest luksus? Bez wątplenia jest pojęciem rozmytym i mało precyzyjnym. Ilu klientów, tyle tłumaczeń terminu, bowiem klient według własnego mniemania i stopnia zamożności dokonuje segmentacji na marki Premium i budżetowe. Z tego powodu wiele firm prowadzi skomplikowane pozycjonowanie cenowe oraz stara się budować wizerunek, pokazując/opierając go na jakości swoich produktów. W ubiegłym wieku czasomierze Omegi brały udział w misjach kosmicznych, a Rolex schodziły na dno Rowu Mariańskiego. Przedsiębiorstwa takimi działaniami chciały pokazać, że ich produkty przetrwają nawet w najtrudniejszych warunkach. Obecnie firmy odstępują od tych praktyk na rzecz innowacyjnych rozwiązań konstrukcyjnych.

POPISY I INNOWACJE

Fundamentami każdej innowacji muszą być standardy – wysokiej klasy materiały, z któ-



rych powstał produkt, czasochłonne i precyzyjne metody produkcji oraz możliwie najwyższe koszty produkcji, czyli zapewnienie ponadprzeciętnych warunków pracownikom. Kiedy te zostaną spełnione, można podjąć

próby wdrażania innowacji, które pokażą możliwości marki. Za przykład może posłużyć przedsiębiorstwo zegarkowe HYT, które połączyło mikromechanikę z hydrodynamiką i zrezygnowało ze stosowania tradycyjnych

wskazówek w zegarkach na rzecz szklanych kapilar z płynem wskazującym czas. Innym przykładem będzie firma TAG Heuer, która opracowała automatyczne zegarki z chronografem precyzyjnie mierzącym czas do 1/2000 sekundy. To oczywiście zabieg wizerunkowy, bowiem człowiek nie dysponuje możliwościami, aby skorzystać z tej funkcji. Niemniej jednak dzięki niemu marka mogła podnieść ceny mniej zaawansowanych produktów. Dlaczego firmy decydują się na budowanie wizerunku w taki sposób? Ponieważ im zamożniejsze staje się dane społeczeństwo, tym większe ma oczekiwania od marki określonej mianem Premium.

ZAWSZE BLISKO KLIENTA

Z raportu Global Wealth Databook 2017, sporządzonego przez Credit Suisse, w Polsce mieszka 57 tys. osób zaliczających się do kategorii HNWI (ang. High Net Worth Individuals). To osoby, które zgromadziły ponad 1 mln dolarów. W porównaniu z poprzednim rokiem liczba polskich HNWI wzrosła o prawie 16 tysięcy. Natomiast z raportu KPMG Rynek dóbr luksusowych w Polsce 2017 wynika, że Polacy uważają męski zegarek za produkt Premium, jeśli jego cena oscyluje w okolicy 13 tys. zł, a damski, gdy trzeba na niego wydać ponad 10 tys. zł. Natomiast luksusowy samochód ma kosztować 285 tys. zł. Niestety na tle Niemiec i Francji wypadamy biednie, ponieważ tam ludzi należących do kategorii HNWI jest po 2 miliony. Opracowanie podobnych raportów zlecają marki Premium, aby dokładnie określić i dotrzeć do swojej grupy docelowej. Dowodem na to jest

przedsiębiorstwo motoryzacyjne McLaren, które wprowadzając na rynek jeden ze swoich najtańszych samochodów 570S Coupe z segmentu Sport Car o wartości około 570 tys. zł, postanowiło poinformować o tym fakcie potencjalnych klientów pierwszą w historii marki reklamą telewizyjną. Spot nie był emitowany w Polsce, ale można było go zobaczyć w Niemczech i Francji. Władze marki uznały, że tam znajduje się największa grupa docelowa ich produktu. Zatem, posiłkując się powyższymi danymi, można wywnioskować, że dla większości zamożnych Polaków McLaren 570S Coupe jest za drogi.

PERSONALIZACJA PRODUKTU

Jednym z najnowszych trendów wizerunkowych jest także personalizacja produktu. Wielu klientów marek Premium zarzucało im, że wprowadzają na rynek zbyt liczne wersje limitowane swoich produktów. Takie praktyki nie wyszły markom na dobre – w wielu przypadkach ucierpiały ich prestiż. Problem rzadkości został rozwiązany poprzez personalizację.

Niektóre marki wypuszczają na sklepowe półki ten sam produkt w różnych wersjach, np. Rolex Datejust – jeden model, ale różne materiały i kolorystyka. Inne, jak Rolls-Royce, postanowiły całkowicie dostosować się do oczekiwań klienta. Marka obecnie posiada 44 tysiące kolorów lakieru, ale to tylko początek, ponieważ nabywca może sobie zażyczyć inicjałów na zagłówkach czy nazwiska na desce rozdzielczej oraz wybrać materiały, z których zostanie zrobiony każdy element wnętrza samochodu. Takie działania sprawiają, że nabywca może mieć pewność, że jest właścicielem jedynego na świecie egzemplarza, który został wykonany specjalnie dla niego i, co najważniejsze, według jego wytycznych.

DZISIAJ I JUTRO

W ostatnich latach marki Premium zaczęły prowadzić działania wizerunkowe w social mediach. Każda zaznacza w nich swoją obecność według własnej koncepcji. Warto przejrzeć Instagramowy profil marki Audemars Piguet, aby zobaczyć poszczególne etapy produkcji zegarków. Inny ciekawy stworzyło Ferrari. Marka wykorzystuje go głównie do umacniania swojej identyfikacji wizualnej.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, jak będzie wyglądała całość działań wizerunkowych marek Premium za 10 lat, ale pewnym jest, że nadal będą one prowadzone indywidualnie, bez nachalności i z klasą.

Norbert Oruba, dyrektor marketingu BALL Watch Poland



McLaren 570S. Źródło: <https://www.carmagazine.co.uk>

Z myślą o klientach

Rozmowa z **Magdaleną Mazur-Wolak**, dyrektor Departamentu Obsługi Klientów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Politykę ZUS w ciągu ostatnich trzech lat ukierunkowano na jakość obsługi. Wbrew powszechnie panującej opinii dziś każdy może się przekonać, że podejście do klienta porównywalne jest z praktykami stosowanymi w nowoczesnych organizacjach, w których usługobiorcy są zawsze na pierwszym miejscu.

Tak jak Pani zauważyła, już dawno postawiliśmy na jakość usług, krótszy czas realizacji i zindywidualizowaną obsługę poszczególnych grup klientów. Wyrażamy szczególną troskę o komfort ludzi, którzy chcą w łatwy i szybki sposób załatwić ważne sprawy. Zmieniamy się dla klientów i chcemy, aby ZUS działał jak do-

ZUS

ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

brze funkcjonująca firma, w której proces decyzyjny jest szybki i jak największą liczbę spraw można załatwić od ręki.

Ostatnie lata w ZUS upłynęły pod znakiem rozwoju technologii i e-usług.

Tak. Nasza Platforma Usług Elektronicznych (PUE) powstała z myślą o wymaganiach i potrzebach współczesnych odbiorców. Zdajemy sobie sprawę, że czas to pieniądz, a dziś podstawową zasadą funkcjonowania każdej organizacji jest elastyczność. Dzięki e-systemowi nasi klienci mogą załatwiać wszelkie sprawy związane z ubezpieczeniami społecznymi przez internet. Mogą uzyskać informacje o swoich ubezpieczeniach, świadczeniach i płatnościach. Nad PUE pracowaliśmy wspólnie ze wszystkimi działami w naszej instytucji. Chcieliśmy przede wszystkim jak najlepiej odpowiadać na potrzeby klientów i usprawnić komunikację. Oprócz e-usług rozwijamy także nasze Centrum Obsługi Telefonicznej (COT).

W październiku ubiegłego roku w życie weszły przepisy obniżające wiek emerytalny. Oznacza to, że w ostatnim kwartale 2017 r. przybyło ok. 331 tys. osób, które były zain-

teresowane złożeniem wniosku emerytalnego, i nawet 1,2 mln osób, które chciały uzyskać informację o wysokości przewidywanej emerytury. W II połowie 2017 r. obsłużono ponad 4,5 mln klientów na stanowiskach emerytalno-rentowych. Zakład Ubezpieczeń Społecznych przygotował na tę okazję coś specjalnego...

Rzeczywiście, w ubiegłym roku utworzyliśmy stanowisko doradcy emerytalnego ZUS. Od lipca 2017 roku we wszystkich naszych placówkach pojawiło się 595 specjalnie przeszkolonych pracowników. Są oni do dyspozycji klientów, którzy chcą dowiedzieć się, kiedy mogą złożyć wniosek emerytalny, jak go wypełnić, od czego zależy wysokość emerytury i jaka ona będzie w konkretnym momencie. Doradcy emerytalni mogą wyliczyć na kalkulatorze emerytalnym prognozowane świadczenie. Tym samym dają klientom pełną informację, która jest im potrzebna, aby podjąć decyzję, kiedy warto skorzystać z uprawnień emerytalnych, by mieć wyższe świadczenie.

Jakie były inne najważniejsze zmiany w ZUS w ostatnim czasie?

Dopasowujemy się do oczekiwań klientów, wydłużamy godziny dostępności placówek w wybrane dni tygodnia. Dzięki temu każdy klient może załatwić swoje sprawy w dogodnych dla siebie godzinach. Wiele spraw można załatwić u nas przez telefon. Wspecjalizowani konsultanci prowadzą klientów krok po kroku.

W tym roku ZUS ubiega się o European Quality Certificate® 2018 – to najlepszy dowód na to, że wasza instytucja wytrwale pracuje, by dorównywać jakością usług najlepszym placówkom tego typu w Europie.

Zdecydowanie. Hasłem polityki ZUS jest: „Po pierwsze klient”!

Natalia Zarzeka



Beton – fundament sukcesu

W Podlaskiej Złotej Setce Przedsiębiorstw 2015 roku na wysokim 19. miejscu uplasował się Zakład Produkcji Kruszyw Rupińscy z Szumowa. Stało się tak za sprawą zakupu kilku zakładów, w tym suwalskiego PPMD KRUSZBET S.A. Obopólne korzyści płynące z tej transakcji procentują dzisiaj zarówno w grupie, jak i w jej poszczególnych spółkach



NATRIX



Przedsiębiorstwo Państwa Rupińskich zwiększyło swój zasięg (dwukrotnie), grono klientów i przychody. Obecnie wydobywa i sprzedaje kruszywa oraz świadczy usługi transportowe na terenie województwa mazowieckiego, podlaskiego, kujawsko-pomorskiego, warmińsko-mazurskiego i dolnośląskiego. Weszło również w posiadanie bocznic kolejowej przy zakładzie w Drachlach, co pozwala na dobrą kooperację z klientami, którzy również dysponują bocznicami. Dzięki zakupowi akcji spółki KRUSZBET przedsiębiorstwo oferuje ponadto produkcję betonów. PPMD KRUSZBET zyskał natomiast nowe kierunki rozwoju i środki finansowe – w latach 2015-2017 ponad 15 mln zł – dzięki którym przeprowadził gruntowną reorganizację zakładów i wymienił cały park maszynowy. To pozwoliło również na utrzymanie dotychczasowych zdolności produkcyjnych kruszyw oraz realizację inwestycji – nowoczesnej wytwórni betonu towarowego, ulokowanej w Suwalskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.



– Wytwórnia ruszyła w czerwcu 2017 roku. Zaczęliśmy od dobrze już znanego na świecie betonu wałowanego. Z uwagi na stałą kontrolę nad zachodzącym procesem, precyzyjne

wytwarzanie mieszanki, bardzo dużą dokładność dozowania składników i uzyskiwane wysokie parametry betonu po kilku realizacjach postanowiliśmy wykorzystać potencjał obiektu i wprowadziliśmy nowy produkt – beton drogowy Kruszbet CCR. Wykorzystaliśmy bardzo mocne punkty dotychczas znanych mieszanek, przy jednoczesnej redukcji ograniczeń technologicznych, które niosły ze sobą do tej pory. Z powodzeniem stosujemy go już drugi rok na drogi lokalne, gminne, powiatowe, place przeładunkowe, manewrowe czy postoje – mówi **Tomasz Odrzywolski**, prezes zarządu PPMD KRUSZBET S.A. – W ślad za tym stworzyliśmy nowy dział świadczący kompleksowe usługi projektu, ZRID-u i wykonawstwa.

Możliwość startu w przetargach ogłaszanych przez samorządy z propozycją zastosowania dowolnej technologii już zaowocowała szeregami realizacji wykorzystujących beton CCR, między innymi wykonaniem 11 ha placu przed fabryką mebli Forte. Na potrzeby budowy dróg spółka opracowała własną, szczegółową specyfikację techniczną, w zależności od kategorii ruchu, obciążenia czy warunków użytkowania drogi, np. w postaci środków odładających. Ponadto prowadzi rozmowy z Politechniką Białostocką w kontekście kontroli parametrów użytkowych wykonanych dróg i placów na przestrzeni czasu. Takie badania mogą zaowocować także wprowadzeniem ewentualnych poprawek poślizgu czy równości. W najbliższym czasie firma planuje również rozszerzyć zakres współpracy przy budowie drogi ekspresowej S61 oraz uruchomić mobilny zakład wytwarzania betonu, co pozwoli zwiększyć zasięg działalności pod kątem oferowania usługi betonu CCR.

Katarzyna Krawiec

Według statystyk podanych w jednym z merytorycznych paneli tegorocznych Targów Budownictwa Drogowego AUTO-STRADA-POLSKA w Polsce istnieje ponad 250 tys. km dróg gminnych i ponad 100 tys. km dróg powiatowych. Tylko 45 proc. z nich ma nawierzchnię utwardzoną, stąd Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa poszukuje nowych rozwiązań, które z powodzeniem mogłyby być stosowane do niwelowania braków i budowy dróg lokalnych. To daje spore szanse na popularyzację i stosowanie rozwiązań opartych na wykorzystaniu betonu.

ISO 9000 skończyło 30 LAT

Pierwsza norma z serii ISO 9000 ujrzała światło dzienne w 1987 roku. Droga do jej utworzenia trwała przez ponad 40 lat. Stworzono ją na bazie metod i zasad wypracowanych w wojsku, atomistyce i badaniu kosmosu. Dziś, gdy normy straciły nieco blasku, warto przypomnieć ich historię



Międzynarodowa organizacja ISO powstała w 1946 roku w Londynie podczas konferencji zorganizowanej przez brytyjskie BSI (British Standards Institution). W obradach wzięło udział 65 delegatów z 25 różnych krajów. Do dzisiaj ISO pozostaje organizacją pozarządową zrzeszającą narodowe jednostki normalizacyjne. To w utworzonym przez ISO Komitecie TC 176 opracowano pierwszą normę z serii 9000.

Jednakże pionierskie działania w systemach jakości miały miejsce w Stanach Zjednoczonych, gdzie została opracowana pierwsza norma MIL-Q-9858 wydana w 1959 roku, opisująca system zapewnienia jakości. Dokument ten określał wymagania stawiane dostawcom na rzecz armii USA. W kolejnych latach opracowano wymagania dla dostawców NATO, a także powstały pierwsze normy narodowe w Kanadzie czy Wielkiej Brytanii.

W efekcie m.in. tych działań w 1987 roku pojawiły się normy serii 9000, przygotowane wspólnie przez komitet CEN i CENELEC. Pierwsze wydanie składało się z sześciu norm:

- ISO 9000:1987 Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Wytyczne wyboru i stosowania;
- ISO 9001:1987 Systemy jakości. Model zapewnienia jakości podczas projektowania,

konstruowania, produkcji, instalowania i obsługi;

- ISO 9002:1987 Systemy jakości. Model zapewnienia jakości podczas produkcji i instalowania;
- ISO 9003:1987 Systemy jakości. Model zapewnienia jakości podczas kontroli i badań ostatecznych;
- ISO 9004:1987 Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne;
- ISO 8402:1986 Jakość. Terminologia.

W Polsce w roku 1990 ukazało się tłumaczenie tych norm wydane przez Polski Komitet Normalizacji, Miar i Jakości w formie broszury pod tytułem „Zarządzanie Jakością. Systemy Zapewnienia Jakości”. Było to tłumaczenie, a nie oficjalne wydanie.

Dopiero po powołaniu Normalizacyjnej Komisji Problemowej Nr 6 przy PKNMiJ przystąpiono do opracowania polskiej wersji tych norm. Ukazały się one w 1991 roku. W celu ich popularyzacji wśród polskich organizacji Pełnomocnik Rządu do spraw Integracji Europejskiej przy Urzędzie Rady Ministrów we współpracy

z PKNMiJ i Centralnym Biurem Jakości Wyrobów wydał ich teksty wraz z interpretacją w 1993 roku.

Należy nadmienić, że w tym czasie w oparciu o porozumienie między PKNMiJ a francuską jednostką normalizacyjną AFNOR trwały organizowane przez CBJW od 1990 roku pierwsze szkolenia w zakresie wykorzystania norm przez polskie organizacje. Szkolenie pod nazwą „Przedsiębiorstwo na wolnym rynku” składało się z trzech modułów: „Jakość i certyfikacja w gospodarce wolnorynkowej”, „Metodyka przeprowadzania auditów” i „Analiza i wdrażanie norm serii ISO 9000, księga jakości w przedsiębiorstwie”. Szkolenia te w pierwszej fazie w 1990 roku gromadziły wielu uczestników, nawet do 300 osób. Wykładowcami byli przedstawiciele francuskiej jednostki normalizacyjnej AFNOR.

Celem powstania norm serii ISO 9000 wraz z normą terminologiczną ISO 8402 była chęć harmonizacji wymogów systemów zarządzania jakością na skalę międzynarodową, przy jednoczesnej możliwości certyfikacji tych



że systemów przez akredytowane niezależne jednostki.

Normy serii ISO 9000 były systematycznie uzupełniane w latach 1991, 1993 i 1994 o nowe normy:

- ISO 9001, 9002, 9003 – modele systemu zapewnienia jakości;
- ISO 9000-1, 9000-2, 9000-3, 9000-4 – przewodniki zapewniania jakości;
- ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3, 9004-4 – wytyczne zarządzania jakością;
- ISO 10000 – techniki wspomagające;
- ISO 8402 – terminologia.

W oparciu o prowadzone analizy stosowania norm, napływające z organizacji z różnych obszarów świata, zostały one znowelizowane czterokrotnie: w 1994 roku, w 2000 roku, w 2008 roku i w 2015 roku. Szczególnie norma z 2000 roku (III wersja) wniosła zasadnicze zmiany, wprowadzając elementy Total Quality Management (TQM). Implementowała ona procesowe zarządzanie, elementy stałego doskonalenia, relacje z klientami, badanie satysfakcji klientów. Jest to pierwsza norma, która wyraźnie odnosi się do „nowego podejścia”, przyjętego przez Komisję Europejską w 1985 roku (New approach). Piąta wersja z 2015 roku kładzie duży nacisk na analizę ryzyka mogącego zaburzyć realizowane procesy w organizacji. Organizacja powinna zidentyfikować potencjalne zagrożenia i określić sposób postępowania w celu ich eliminacji.

Normy ISO serii 9000 opierają się na 8 zasadach zarządzania:

1. orientacja na klienta – niezbędne jest rozumienie i spełnianie obecnych i przyszłych oczekiwań klientów, zwłaszcza, że organizacja jest od nich zależna;
2. przywództwo – odpowiedzialność za wyznaczanie celów i kierunków działania należy do kierownictwa; kierownictwo powinno stworzyć środowisko pracy, umożliwiające pełne zaangażowanie pracowników w realizowane procesy;
3. zaangażowanie pracowników – pracownicy wszystkich szczebli organizacji, odpowiednio do swoich kompetencji i umiejętności, powinni aktywnie uczestniczyć w realizowaniu celów organizacji;
4. podejście procesowe – wydajność i wyniki osiągane są łatwiej, gdy działania i zasoby z nimi związane zarządzane są jako proces;
5. systemowe podejście do zarządzania – system zarządzania jest zbiorem powiązanych procesów, oddziałujących na siebie, które mają za zadanie ułatwić organizacji realizację celów;
6. ciągłe doskonalenie – niezmiennym celem

organizacji powinno być ciągle doskonalenie wyrobów, usług, procesów i systemu zarządzania;

7. podejmowanie decyzji na podstawie faktów – skuteczne w skutkach decyzje podejmowane są poprzez analizę danych i informacji;
8. wzajemne korzystne powiązania z dostawcami – stworzenie partnerskich relacji z dostawcami, skoncentrowanych na wspólnych celach, zwiększa skuteczność działania obu stron.

Wymienione w normie wymagania są w rzeczywistości raczej wskazówkami dla organi-

zacji, która podejmuje strategiczną decyzję o wdrożeniu systemu. Zarówno w fazie projektowania czy wdrażania, organizacja, kierując się wytycznymi z niniejszej normy, ma je dostosować do charakteru organizacji, jej działalności, celów i zmieniających się potrzeb.

towarów do obrotu. System ten opierał się na normach oraz przepisach technicznych ustalanych przez narodowe instytucje normalizacyjne, różne dla poszczególnych państw członkowskich, co powodowało, że ich wzajemna akceptacja była procesem kłopotliwym, podnoszącym koszty, a także stwarzającym przeszkody w stosunkach gospodarczych.

Momentem zwrotnym było orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości z 1979 roku (tzw. *Cassis de Dijon*), w którym stwierdzono, iż produkt spełniający przepisy prawne i normy w kraju produkcji oraz legalnie wprowadzony tam do obrotu może swobodnie przemieszczać się po

Norma	Ilość certyfikatów 2016	Ilość certyfikatów 2015	Wzrost %	Obszar zarządzania
ISO 9001	1106356	1034180	7	jakość
ISO 14001	346189	319496	8	środowisko
ISO 50001	202016	11985	69	energia
ISO 27001	33290	27536	21	bezpieczeństwo informacji
ISO 22000	32139	32061		bezpieczeństwo żywności
ISO/TS 16949	67358	62944	7	motoryzacja
ISO 13485	29585	26255	13	wyroby medyczne
ISO 22301	3852	3133	23	ciągłość działania
ISO 20000-1	4537	2778	63	usługi
ISO 28000	356			łańcuch dostaw
ISO 39001	478			bezpieczeństwo ruchu drogowego
Łącznie	1644357	1520368	8	

Źródło: The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016 (ISO September 2017)

zacji, która podejmuje strategiczną decyzję o wdrożeniu systemu. Zarówno w fazie projektowania czy wdrażania, organizacja, kierując się wytycznymi z niniejszej normy, ma je dostosować do charakteru organizacji, jej działalności, celów i zmieniających się potrzeb.

NEW APPROACH

W początkowym okresie istnienia Wspólnot Europejskich (od Traktatu Lizbońskiego – Unii Europejskiej) działała zasada współistnienia narodowych systemów odnoszących się do standardów produkcji i wprowadzania

całym rynku wspólnotowym. Administrowanie wspólnymi procedurami standaryzacyjnymi zostało powierzone trzem instytucjom: Europejskiemu Komitetowi Normalizacji (CEN), Europejskiemu Komitetowi Normalizacji Elektrotechnicznej (CENELEC) i Europejskiemu Instytutowi Norm Telekomunikacyjnych (ETSI).

7 maja 1985 roku została podjęta uchwała, głosząca zasady „nowego podejścia”, które przewidują, iż obowiązkowe wymagania techniczne dla krajów członkowskich będą ograniczone do podstawowych wymogów bezpieczeństwa, na-

tomiast szczegółowe rozwiązania będą zapisane w normach i przepisach technicznych pozbawionych charakteru obligatoryjnego. Produkty objęte dyrektywami „nowego podejścia” zazwyczaj muszą być oznakowane znakiem „CE”.

Działalność systemu oceny zgodności w obszarze dobrowolnym jak i obowiązkowym opiera się na dwóch rodzajach dokumentów. Pierwsze z nich to normy, które zostały opracowane i przyjęte przez TC (Komitet Techniczny, wspólny dla europejskich jednostek normalizacyjnych CEN i CENELEC) – należą do nich normy EN ISO/IEC 17000, określające zasady działania jednostek akredytujących, certyfikujących, kontrolnych i laboratoriów, oraz normy z rodziny EN ISO 9000, dotyczące „systemów zarządzania jakością”. Tak więc normy serii ISO 9000 odgrywały i odgrywają zasadniczą rolę w europejskim systemie oceny zgodności zarówno dla obszaru regulowanego, jak i dobrowolnego.

NORMY BRANŻOWE

Od 1987 roku upłynęło wiele lat i w tym czasie na bazie norm ISO 9000 powstało wiele wymagań dla poszczególnych obszarów. Okazało się bowiem, że w poszczególnych branżach występują specyficzne wymagania charakterystyczne dla danego obszaru. Pojawiły się wymagania dla sektora motoryzacyjnego (ISO/TS 16949), sektora lotniczego (AT 9000), producentów wyrobów medycznych (ISO 13485), zarządzanie energią (ISO 50001), bezpieczeństwa ruchu drogowego (ISO 39001) itd.

Na świecie ponad milion sześćset tysięcy organizacji wdrożyło systemy zarządzania oparte na wymaganiach normy ISO 9001 (1644357; stan na 2016 r. wg ISO Survey). Stała się ona powszechnie stosowana i w wielu wypadkach trudno wyobrazić sobie zawieranie kontraktów lub czy prowadzenia współpracy krajowej czy międzynarodowej bez wdrożonych i certyfikowanych systemów jakości. Wdrożenie systemu jakości potwierdza prowadzenie przez organizację polityki stałego doskonalenia, a tym samym świadczy o innowacyjności organizacji. Organizacje wymagają często od swoich dostawców wdrożonych i certyfikowanych systemów zarządzania.

CASE STUDY JAPONIA

Dobrym przykładem realizacji polityki pro jakościowej prowadzącej do sukcesu jest Japonia, której wyroby 50-60 lat temu były uważane powszechnie za tanie i złej jakości. Obecnie wyroby japońskie są postrzegane jako wzorzec wysokiej jakości. Tą drogą podążają wyroby koreańskie i chińskie. Można przytaczać wiele powodów, które wpłynęły na zmianę jakości wyrobów produkowanych w Japonii, Korei czy Chinach. Jednym z nich, na który należy zwrócić uwagę, jest świadomość znaczenia jakości na wyższych szczeblach menedżerskich. Innymi słowy – istnieje tendencja do zwracania uwagi na znaczenie działalności dotyczącej sterowania jakością.

Początek w tym zakresie dał dr Edward W. Deming, który w 1950 roku wprowadził w prze-

myśle japońskim sterowanie jakością (quality control – QC). Polegało ono przede wszystkim na statystycznym sterowaniu jakością (Statistical Quality Control – SQC). Wśród wielu prób i błędów pochodzące ze Stanów Zjednoczonych USA QC nałożyło się na narodową specyfikę japońską, wysoki standard edukacji oraz na strukturę społeczną, przeradając się w oryginalny japoński TQC (Total Quality Control), a następnie TQM (Total Quality Management).

Drogą Japonii wyraźnie kroczy Korea Południowa, której wyroby liczą się obecnie na rynku (elektronika, samochody, przemysł stoczniowy), a w ostatnim czasie obserwujemy także gwałtowny wręcz rozwój gospodarki chińskiej, kroczącej drogą wytyczoną wcześniej przez jej azjatyckich sąsiadów.

Ilość organizacji z wdrożonymi i stosowanymi systemami jakości bije wszystkich na głowę. Chiny wysunęły się na pierwsze miejsce pod względem ilości wydanych certyfikatów. Świadczy to o innowacyjności chińskiej gospodarki i stałym doskonaleniu wytwarzanych produktów i oferowanych usług.

Na tym tle analiza przeprowadzonych badań w polskich małych i średnich firmach pod kątem czynników decydujących o sukcesie trochę zaskakuje. Z analizy wynika, że ponad 50 proc. uczestników badania uważa, że decydującym czynnikiem konkurencyjności jest cena. Tylko 1 proc. uważa, że jest nim nowość/innowacyjność, a 20 proc. wskazuje jakość.

Podsumowując, należy podkreślić, że stale wzrasta ilość wydawanych certyfikatów potwierdzających wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania. Organizacje chcące odnosić sukces muszą się stale doskonalić – tylko to da im gwarancję powodzenia w walce konkurencyjnej. Pierwszym krokiem powinno być wdrożenie systemu jakości i stosowanie odpowiednich narzędzi wspomagających.

Analiza trzydziestu lat, które minęły od wydania pierwszej wersji norm serii ISO 9000, stałe ich udoskonalanie, wprowadzanie wymagań branżowych, wzrost ilości organizacji wdrażających systemy jakości i sukcesy dzięki nim odnoszone utwierdzają w przekonaniu, że jeszcze długie lata będą służyć jako doskonałe narzędzie sukcesu.

*Dr inż. Wojciech Henrykowski,
wieloletni prezes PCBC SA,
europejski auditor EOQ, członek Kapituły
EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®*



Jeśli jesteśmy w stanie coś wymarzyć, to możemy to wdrożyć!

O metodzie zarządzania Management By Objectives opowiada **Zygmunt Król**, prezes zarządu SAATBAU POLSKA Sp. z o.o. – tegoroczny laureat Managera Jakości – nagrody specjalnej audytorów European Quality Certificate®

Firma SAATBAU POLSKA Sp. z o.o. jest spółką córką SAATBAU LINZ – Austria, międzynarodowej korporacji hodowli kukurydzy, soi niemodyfikowanej genetycznie, rzepaku ozimego i zbóż. Spółka jest jednym z największych na polskim rynku producentów wysokiej jakości kwalifikowanego materiału siewnego, który reprodukowany jest w Polsce u przeszło 200 rolników, a czyszczony i zaprawiany w pięciu należących do spółki zakładach nasiennych na terenie Dolnego Śląska.

Całokształtem działalności firmy kieruje Prezes Zarządu, Zygmunt Król, który działa zgodnie z jedną z najtrudniejszych metod kierowania przedsiębiorstwem – zasadą „Management By Objectives”, tj. „Zarządzanie przez cele”.

Oceniając rynek, branżę i rosnące wymagania klienta – w naszej strategii jesteśmy już w 2028 roku. Cele inwestycyjne, technologiczne, indywidualne i grupowe stawiane sobie dzisiaj zbliżają nas do określonych celów strategicznych. W pracy stawiam na najcenniejsze zasoby przedsiębiorstwa, tj. motywację, inicjatywę i aktywność pracowników. Poprzez wspólne określenie celów, ustalanie mierników, pożądaných wyników końcowych oraz zespołową ocenę uzyskanych rezultatów firma, rokrocznie osiąga bardzo dobre wyniki,

a pracownicy, czując się współtwórcami taktyki i strategii, angażują się w sprawy firmy i nie przychodzą tylko z problemami, ale z propozycjami ich rozwiązań.

Prowadzę płaską strukturę zarządzania, która pozwala na budowanie właściwych relacji i podejmowanie trafnych decyzji na mocno konkurencyjnym rynku, i powoduje, że każdy pracownik staje się kreatywnym i ma krótką drogę komunikacji. W przeciwieństwie do hierarchicznych, pionowych podległości, system decyzyjny jest uproszczony i szybki. Dzięki intensywnej współpracy wszystkich działów w firmie, śledzeniu rynku i rozwojowi technologicznemu spółka jest w stanie osiągnąć założony cel, tj. zadowolenie „ostatecznego” odbiorcy towarów i dalszy wzrost grona stałych odbiorców. Etyka prowadzenia biznesu to wartość, która od samego początku buduje kulturę naszej organizacji. Nigdy nie zdarzyło się, żeby spółka zaniedbała płatności czy terminy wynikające z umów z klientami lub dostawcami. Nie mamy żadnych przestojuw w płatnościach czy sytuacji spornych z kontrahentami, którzy czekają na swoje pieniądze lub dostawy. Wychodzimy z założenia, że rzetelność działań przekłada się na partnerstwo, pozytywny wizerunek firmy i jest elementem składowym skutecznie realizowanej polityki jakości. To cykl, w którym materiał wysokiej jakości przekłada się na popularność produktu na rynku i jego zapotrzebowanie, dzięki czemu firma zachowuje płynność finansową. Terminowość, dokładność i przyjazny klimat to wizytówka firmowa SAATBAU.

Nieustannie udoskonalamy procesy produkcji i inwestujemy w rozwój technologiczny zakładów przerobu nasion oraz prowadzimy wewnętrzną kontrolę jakości, umożliwiającą produkcję materiału siewnego o lepszych parametrach niż określają normy.



Wprowadziłem zasadę bycia w ciągłym dialogu z partnerami biznesowymi i końcowymi odbiorcami naszych produktów. Aktywne słuchanie i właściwe określanie potrzeb naszych klientów pozwala nam na zaspokajanie ich potrzeb. Pozwala to również wprowadzać korekty do założeń strategicznych.

Zarówno w firmie, jak i w życiu prywatnym staram się kierować wizjonerskim credo: „Jeżeli jesteśmy w stanie coś wymarzyć, to jesteśmy w stanie to wdrożyć”.

Działając zgodnie z zasadą „Management By Objectives”, realizuję założone cele strategiczne i taktyczne. Ciągłe inwestycje utrzymują firmę SAATBAU POLSKA w czołówce technologicznej i pozwalają spokojnie patrzeć w przyszłość.





EUROPEJSKI
KONGRES
JAKOŚCI

ZAPISZ W KALENDARZU DATĘ
8 LISTOPADA 2018 R.
V JUBILEUSZOWY EUROPEJSKI
KONGRES JAKOŚCI

SZCZEGÓŁY JUŻ WKRÓTCE NA:

www.europeanquality.eu

Warszawska Awangarda

Fort Bema, od którego nazwę zaczerpnęła cała dzielnica, dzisiaj zachwyca po raz drugi. Niedawna rewitalizacja samego fortu, jak i fosy z podwójnym wałem ziemnym, ponownie wydobyla charakter tego miejsca, nadając mu również nowy wymiar – funkcjonalnej i niezwykle atrakcyjnej przestrzeni rekreacyjnej

To tu, wśród ciszy i zieleni napotkamy miłośników aktywnego wypoczynku. Spędzając czas wolny, mogą korzystać z bogatej oferty ścieżek rowerowych i biegowych, rowerków wodnych, basenu czy parku linowego. Rodzinom z dziećmi kojarzy się to miejsce z największym i najbardziej nowoczesnym placem zabaw, seniorom z szachami na wolnym powietrzu, a konieserom kultury – z galerią sztuki ulicznej, koncertami i licznymi inicjatywami plenerowymi. Tu również powstał i z sukcesem funkcjonuje ogród społecznościowy.

W bezpośrednim sąsiedztwie fortu wyrasta Osiedle Awangarda, dedykowane wyjątkowym ludziom: głodnym sukcesu biznesowego, intelektualnego, kulturalnego czy duchowego, często przedstawicielom wolnych zawodów, a przy tym żyjącym aktywnie, wygodnie oraz nowoczesnie. To przestrzeń idealna dla tych, którzy po pracy potrzebują odskoczni i relaksu dla osiągnięcia wewnętrznej harmonii. Osiedle zapewnia im wysoką jakość życia i doskonałą komunikację z innymi zakątkami stolicy. Awangarda to miejsce ponadczasowe i luk-



susowe. Jednocześnie wyróżnia się i doskonale współgra z zabytkowym obszarem okolicy. Nawiązuje do fortu w nowoczesnym stylu. 80 proc. elewacji pokrywa ręcznie formowana, holenderska cegła lub płytka klinkierowa o indywidualnej kolorystyce, zaprojektowana specjalnie dla tego osiedla. Przestronne balkony, ogromne tarasy, ogrody zimowe, wreszcie zielone tarasy na dachach zastosowane w apartamentach na ostatnich kondygnacjach sprawiają, że budynki doskonale wtapiają się w otoczenie. Taki efekt potęguje również industrialny styl patio – z chodnikami, niską roślinnością dobraną do pór roku i małą architekturą. Strefę zabawy podzielono na dwie części – z piaskownicą dla najmłodszych oraz „małpim gajem” z wiszącymi i bujającymi lianami przeznaczonymi dla dzieci w wieku 5-12 lat. Ogrodzone i monitorowane otoczenie zapewnia bezpieczeństwo właścicielom i ich pociechom.

Z uwagi na indywidualne podejście do klienta w części garaży podziemnych zamontowano stacje ładowania samochodów elektrycznych i bramy garażowe otwierane automatycznie kamerą z odczytem tablic. Windy, wyposażone w medialny system łączności, wyświetlają pogodę i bieżące informacje, a na specjalne okazje – dedykowane treści, np. życzenia urodzinowe. Przestronne mieszkania o wysokości 3 m posiadają wentylację mechaniczną, instalację wideodomofonową, drewnianą stolarkę okienną, a dodatkowo w standardzie wyposażone zostały w centralną instalację klimatyzacji.

Realizacja tak wyjątkowego obiektu odbyła się przy udziale unikalnej kampanii marketingowej. W ramach promocji powstały m.in. katalog wizerunkowy oraz gra piknikowa „Awangarda”. Znany polski fotograf, Jacek Poremba, wykonał sesję zdjęciową Fortu Bema, którą wykorzystano w albumach promujących to miejsce. Na Ambasadorkę i twarz kampanii reklamowej całej inwestycji wybrano Agnieszkę Radwańską. Jej osoba doskonale koresponduje z ideą i charakterem osiedla dedykowanego ludziom żyjącym aktywnie.

Katarzyna Krawiec





Śmierć, grywalizacja i podatki

Raz-dwa! Raz-dwa! Raz-dwa! Szybciej! Nadążasz? Bo jeśli nie, to masz problem. Świat pędzi coraz szybciej i zmiany w funkcjonowaniu społeczeństw oraz biznesów są tak lapidarne, że czasem aż dziwią. Jeszcze niedawno otwieraliśmy oczy ze zdumienia, gdy widzieliśmy, jak zachowują się millenialsi. Gdy w tym momencie na rynek jako konsumenci i pracownicy wchodzi pokolenie Z, wielu z nas po prostu tego nie ogarnia. Jak można zachowywać się tak, jak ci ludzie? – pytamy siebie. Ja mam lepsze pytanie: Co musisz zrobić, jeśli chcesz, by Twój biznes jakoś w tych pędzących realiach funkcjonował? Moja odpowiedź brzmi: Musisz grywalizować

Grywalizacja to termin rozpowszechniony w Polsce głównie przez Pawła Tkaczyka. Synonimiczne terminy to przykładowo: gamifikacja, gryfikacja, gejmifikacja. Wszystkie oznaczają to samo, jednak gdybym podał tutaj jednozdaniową definicję, moglibyśmy minąć się z tym, czym rzeczywiście jest gamifikacja. A jest w zasadzie pewnym założeniem, które podświadomie kieruje zachowaniami sporej części millenialsów, większością pokolenia Z, a już z pewnością zachowaniami tzw. generacji pluralsów. Zaczniemy więc od początku.

Musiło się zadziać coś bardzo dziwnego w historii, skoro na początku XX wieku brytyjski szpieg Robert Baden-Powell z jakiegoś powodu zdecydował, że będzie uczył dzieci dorosłości i szlachetnych postaw. Musiało stać się coś jeszcze dziwniejszego, bo naprawdę zaczęło mu to wychodzić. Narodził się skauting, który w odróżnieniu od zwykłej nauki w szkole nie dawał zwykłych zadań, ale takie, które opierały się na kodeksie honorowym, współpracy w grupie i takie, za które można było otrzymać nagrodę w postaci odznaki, fragmentu ubioru czy tytułu w grupie. Dzięki tym

zabiegom czynności takie jak uczenie się poprawnego pisania przez prowadzenie dziennika, zapamiętywanie wzorów matematycznych, historii kraju czy przygotowywanie prezentacji na dany temat przestawały być tylko nużącą pracą domową zadawaną przez wredną panią ze szkoły. Stały się przyjemnością, wręcz przygodą, która wciągnęła młodzież w swoistą grę.

Na przestrzeni lat coraz bardziej zdawaliśmy sobie sprawę z tego, jak bardzo „człowiekiem bawiącym się” (*homo ludens*) jesteśmy. Gry i zabawy pozwalały zamieniać nudne i codzienne

elementy naszego życia w coś niepowtarzalnego. Szybko zatem elementy gier zostały inkorporowane do świata biznesu. W latach 50. pojawiły się pierwsze programy lojalnościowe nagradzające pieczętkami za zrobione zakupy. Korporacje zaczęły nobilitować zatrudnionych tytułami „pracownika miesiąca”. Wszystko po to, by klient częściej kupował właśnie u nas, a pracownik lepiej wykonywał swoje zadania.

Tak narodziła się grywalizacja – wykorzystanie elementów gier w kontekstach pozagrywych, celem zwiększenia zaangażowania odbiorcy.

Oczywiście, dzisiaj mamy do czynienia z innym obrazem gamifikacji niż tym, z którego korzystali angielscy skauci pod przewodnictwem Baden-Powella. Korzystamy z technologii mobilnych i rozwiązań smart. Wdrażamy coraz to nowe mechaniki i rozwiązania, a niestety jednocześnie widzimy, jak nieudolnie nieraz próbuje się przemycać grywalizację w postaci nietrafionych „innowacji”. Bo trzeba jasno powiedzieć, że tak jak nie każda gra jest fajna, tak i część grywalizacji może okazać się strzałem w kolano.

Jeśli ktoś chociaż trochę porusza się w temacie gier, może niemal od razu podać przykłady. Ot, choćby rozwiązanie bankowości mobilnej i internetowej, gdzie za wykonywane czynności (przelewy, otwieranie subkont, wpłaty na konto, kredyty etc.) użytkownicy dostawali odznaki, które udowodniały, że wykonali taką czy inną aktywność. Reakcja każdej znanej mi osoby na to rozwiązanie była negatywna. Niemal każdy podkreśla, że nie widzi większego sensu w rozpraszaniu się przez odznaki i mikro zadania, które do niczego niczemu nie służą.

Grywalizator powie wtedy: Odznaki, punkty czy rankingi, które nie mają żadnego znaczenia, tylko psują rozgrywkę.

Z drugiej strony, istnieją również przykłady pozytywne. Sieć Orbis, rekrutując ludzi do nowego hotelu Mercure w Krakowie, zdecydowała się zorganizować cały proces w klimacie średniowiecznego poszukiwania najemców, kasztelanów, rycerzy i parobków. Ogłoszenia o pracę były odpowiednio stylizowane, a na rozmowy kwalifikacyjne rekruterki przyszły przebrane za księżniczki. Efekt? Ponad 600 nadesłanych zgłoszeń i 0 opinii o tym, że w Polsce trudno znaleźć pracownika.

Grywalizator powiedziałby: Fantastyczna narracja, opowiadanie historii i wcielanie się w role dodane do zwykłych czynności zwiększają za-

interesowanie odbiorców na wczesnym etapie poznawania projektu, usługi czy produktu.

Zatoczmy koło i wróćmy do coraz szybciej biegnącego świata i kolejnych fal pokoleń, tak różnych od siebie. To, że pracując z ludźmi musimy nauczyć się do nich mówić odpowiednim językiem, nie ulega wątpliwości. To, że ten język, jak i sposoby działania, muszą się zmienić, też wydaje się oczywiste. To, że zmieniając zwykłe czynności w zabawę, przygodę, ekscytującą grę, możemy złapać pozytywny kontakt z odbiorcą, jest dla mnie pewne jak śmierć i podatki. Dlaczego? Bo młodsze pokolenia na grach się wychowywały. Jesteśmy przyzwyczajeni do tego, by życie przeżywać, a nie przepracowywać, dlatego granie w gry jest dla nas tak pociągające. Gdy w końcu mam przed sobą jasno postawiony cel, który jest ważny w świecie gry (np. ratowanie świata przed inwazją z kosmosu), to nagle zaczynam czuć się jak bohater. Nagle moje życie nabiera kolorytu i sensu.

Grywalizator powie, że musimy wziąć te elementy, które czynią gry fajnymi, i włożyć w na-

szą szarą codzienność. Zamienić zwykłą pracę w misję, zawołanie do przygody, rywalizację z innymi. Jeśli, korzystając z technik growych, uda nam się choć trochę zmienić naszą pracę w grę, to stanie się ona bardziej pociągająca. I dopiero wtedy pracownicy zaczną lepiej pracować, szybciej wykonywać zadania, chętniej zgłaszać się do dodatkowych aktywności, bo będą wiedzieć, że da im to o wiele cenniejszą satysfakcję niż wynagrodzenie finansowe. To samo dotyczy się klientów, którzy oprócz zaspokajania swoich konsumenckich potrzeb będą chcieli zaangażować się w coś więcej. W przygodę, którą oferuje im biznes. Bo tam, gdzie są gry, tam są emocje. Gdzie emocje, tam zaangażowanie, a gdzie zaangażowanie, tam są też pieniądze.

Jeśli zatem masz przed sobą wyzwanie w postaci zwiększenia zaangażowania wśród milenialsów, pluralsów czy zetek, to grywalizator mówi Ci: Zamień ich zadania w grę. Zobaczysz, jakie będą efekty.

*Grzegorz Olifirowicz;
grywalizator, tworzegry.pl*



ZCB OWCZARY
CERAMIKA BUDOWLANA

TERMOton
P+W 25 DIAMENT

$\lambda=0,170W/(mK)$

Najcieplejszy pustak ceramiczny w Polsce*

Wysokie parametry cieplno wilgotnościowe, bardzo dobra paroprzepuszczalność i parochłonność oraz wysoka akumulacja ciepła i izolacyjność akustyczna czynią z Pustaka Ceramicznego TERMOton DIAMENT najlepszy produkt dostępny na Polskim Rynku.

***DOTYCZY PUSTAKÓW O GRUBOŚCI 25CM
NA ZAPRAWIE TRADYCYJNEJ LUB CIEPŁOCHRONNEJ
PIONOWO DRAŻONY PRZEZNACZONY NA ŚCIANY
WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE ZABEZPIECZONE TYNKIEM.**

Wymiary: 325 x 250 x 235 | Klasa: 15
Ilość sztuk na m² przy grubość ściany 250mm: 12,5 sztuk
Norma: PN-EN 771-1



WWW.OWCZARY.PL

ZAKŁAD CERAMIKI BUDOWLANEJ "OWCZARY"
R.E.R STEPIEN SPÓŁKA JAWNA
OWCZARY 28c, 26-341 MNISZKÓW
TEL: +48 44 756-10-74, FAX: +48 44 756-11-74

Z ziemi włoskiej do Polski

Europa to kontynent, na którym poziom medycyny i dostępność środków farmaceutycznych od bardzo wielu lat stoi na wysokim poziomie. Dzieje się tak dlatego, że każdy dzień przynosi nowe odkrycia, a świadomość dbania o zdrowie przeciętnego mieszkańca Europy stale rośnie. Również w Polsce obecność znaczących koncernów ma spory wpływ na dostępność specjalistycznych leków i terapii. Jednym z przedstawicieli tej grupy jest Alfasigma, producent innowacyjnych leków, suplementów oraz wyrobów medycznych z włoskim rodowodem przeznaczonych do leczenia chorób naczyniowych, gastroenterologicznych, ortopedycznych, reumatologicznych, metabolicznych oraz diabetologicznych

Historia marki Alfasigma sięga 1948 roku, gdy w Bolonii powstała firma Alfa Wassermann. Od samego początku misją przedsiębiorstwa było tworzenie innowacyjnych leków, co stało się fundamentem jego sukcesu. W 1960 roku powstały pierwsze laboratoria, dzięki którym pracownicy firmy mogli tworzyć nowe produkty. Bardzo mocny nacisk na jakość wytwarzania i wdrażanie nowych technologii pomogły marce Alfa Wassermann wyjść poza granice Włoch do kolejnych krajów, w tym od 2003 roku do Polski. Z kolei 2004 rok był przełomowy, ze względu na fakt zarejestrowania przez Amerykańską Agencję ds. Żywności

i Leków (FDA) stworzonej i opatentowanej przez Alfa Wassermann substancji czynnej Rifaksyminy- α pod nazwą handlową Xifaxan. Miało to spory wpływ na wzrost prestiżu i rozpoznawalności wyrobów włoskiej spółki w USA. Kolejne lata to sukcesywne łączenie się Alfa Wassermann z różnymi wiodącymi spółkami z całego świata. Dokładnie trzy lata temu podjęto strategiczną decyzję o połączeniu Alfa Wassermann i Sigma-Tau w jeden koncern pod wspólną nazwą Alfasigma. Krok ten pozwolił na stworzenie nowych możliwości rozwoju zarówno wytwarzanych leków, jak i technologii.



Alfasigma może pochwalić się bogatą gamą produktów dostępnych dla polskich pacjentów, które można podzielić na trzy grupy: leki, suplementy i wyroby medyczne. W pierwszej grupie znajdują się Vessel Due F, Xifaxan oraz Dicloream. W drugiej natomiast ALAnerv ON (pomaga w prawidłowym funkcjonowaniu układu nerwowego) oraz Fibraxine (wspomaga pracę jelit). Z zakresu wyrobów medycznych warto przyrzeć się innowacyjnemu Esoxx One, który od kilku lat pomaga osobom cierpiącym na refluks żołądkowo-przełykowy w szybkim zwalczaniu objawów. Dzięki unikalnej formule połączenia kwasu hialuronowego i siarcznanu chondroityny pacjenci stosujący Esoxx One chronią błonę śluzową przełyku oraz wspomagają proces gojenia błony śluzowej żołądka.

–Bez względu na to, jak przebiegają zmiany nazwy naszego koncernu, nieprzerwanie posiadamy tę samą misję. Tworzymy i wprowadzamy na rynek innowacyjne produkty, często dając chorym nowe alternatywy leczenia. Jesteśmy aktywnym uczestnikiem wielu konferencji i spotkań z autorytetami medycznymi i lekarzami – mówi **Katarzyna Sumińska-Jasińska**, Dyrektor Generalny i Członek Zarządu Alfasigma Polska Sp. z o.o.

Dziś Alfasigma obecna jest w 18 krajach, w tym w USA, Chinach, Rosji i oczywiście Polsce, zatrudniając łącznie 2800 pracowników.

ŁB

ALFASIGMA



Orły Jakości



Paweł Kawecki

*Przewodniczący Rady Programowej FUNDACJI QUALITAS,
Prezes Zarządu Zakładu Wodociągów i Kanalizacji w Prudniku*

„Propozycja objęcia funkcji Przewodniczącego Rady Programowej Fundacji QUALITAS Centrum Dobrych Praktyk Biznesowych otrzymana w trakcie spotkania „Orłów Jakości” była dla mnie sporym zaskoczeniem. Podstawowy zakres działalności Fundacji jest mi bliski. Idea ciągłego doskonalenia to nie tylko droga do coraz efektywniejszych procesów realizowanych w organizacji, ale również – a może przede wszystkim – droga do samorozwoju osobistego.”



BERENDSEN TEXTILE SERVICE SP. Z O.O.

świadczy kompleksowe usługi w zakresie wynajmu i serwisu tekstyliów dla każdego rodzaju działalności. Oferuje odzież ochronną i roboczą, odzież i akcesoria do stref Cleanroom, maty podłogowe, urządzenia higieniczne, czyściwo przemysłowe oraz mopy. W ramach czterech linii biznesowych współpracuje z tysiącami europejskich przedsiębiorstw, które zapewniają produkty i usługi, będące częścią naszego codziennego życia.



VAUPE SP. Z O.O.

jest jednym z wiodących producentów w dziedzinie rozwiązań z zakresu kompleksowej archiwizacji dokumentów. Od ponad dwudziestu lat tworzy nowe produkty i udoskonala istniejące, tworząc wyjątkowe zestawy archiwizacyjne, teczki, gazetowniki oraz segregatory. Produkcja opiera się na zastosowaniu zaawansowanych technologii, które pozwalają na tworzenie zróżnicowanych kształtów i rozwiązań dopasowanych do indywidualnych potrzeb klienta.



ROLESKI SP. J.

to rodzinne przedsiębiorstwo ze 100 proc. polskim kapitałem, od wielu lat związane z produkcją spożywczą. Firma specjalizuje się w produkcji wysokiej jakości ketchupów, majonezów, musztard, sosów, dressingów i marynat. Wysokiej jakości technologia, najwyższej klasy urządzenia oraz automatyzacja etapów produkcji mają kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa wyrobów i sprawiają, że większość produktów nie zawiera konserwantów ani sztucznych dodatków.



Grono laureatów tytułu Orzeł Jakości poznaliśmy w trakcie Gali Finałowej podsumowującej IV Europejski Kongres Jakości. Ten prestiżowy tytuł otrzymały firmy, które przez wiele lat potwierdzały, że ich głównym priorytetem jest najwyższa jakość. Dziś ta grupa tworzy „Radę Programową Fundacji Qualitas”. Swoim doświadczeniem i wiedzą praktyków wspomagają projekty realizowane przez Fundację. Mają także swój głos podczas oceny uczestników przez Kapitułę European Quality Certificate®. Przewodniczący Rady Programowej – Paweł Kawecki, prezes zarządu ZWiK Prudnik został zaproszony w jej skład



QUENDI LANGUAGE SERVICES

to firma zorientowana na potrzeby biznesu jutra. Łącząc w sobie tradycje szlachtetnej sztuki przekładu z innowacyjnym podejściem do oczekiwań klientów, firma oferuje najwyższej jakości usługi językowe w pełni dostosowane do wymogów globalnej przyszłości. Oferuje tłumaczenia pisemne, ustne i specjalistyczne wykonywane w praktycznie wszystkich językach świata. Ponadto oferuje szkolenia językowe dla firm, kompleksowe usługi dla wydawnictw oraz organizację i obsługę konferencji.



DENIOS POLSKA SP. Z O.O.

to światowy lider w produkcji i sprzedaży wyrobów oraz usług w dziedzinie ochrony środowiska i bhp na stanowisku pracy. Wspiera klientów z segmentu przemysłu usług, rzemiosła i handlu, a także instytucje publiczne, dostarczając zgodne z przepisami produkty, rozwiązania i indywidualne usługi w zakresie postępowania z substancjami niebezpiecznymi.



VACO SP. Z O.O.

świadczy profesjonalne usługi zabezpieczenia obiektów przed szkodnikami w zakresie dezynfekcji, dezynsekcji i deratyzacji oraz ochrony przed ptakami, w oparciu o zintegrowane metody walki ze szkodnikami, zgodnie z wymaganiami HACCP, AIB International, ISO 22000, TAPA, Food Safety System Certification 22000 oraz ze standardami: BRC, IFS, Marks&Spencer, TESCO. Firma wspiera przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarki w skutecznym zabezpieczeniu obiektów przed szkodnikami. Eliminuje straty i zagrożenia, jakie mogą powodować szkodniki i niewłaściwe metody ich zwalczania. Ponadto VACO jest twórcą innowacyjnego rozwiązania VMS RocNet umożliwiającego klientom dostęp on-line do pełnej informacji o aktualnym stanie zabezpieczenia obiektu.



ZAKŁAD WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI W PRUDNIKU JEDNOOSOBOWA SPÓŁKA GMINY PRUDNIK Z O.O.

zajmuje się zbiorowym zaopatrzeniem mieszkańców w wodę i zbiorowym odprowadzaniem ścieków. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne uznaje jakość wody i ścieków oczyszczonych jako podstawę rozwoju społeczności lokalnej. Podstawowe wartości, którymi kieruje się przedsiębiorstwo, to Środowisko i Odbiorca Usług.



Jak wykorzystać **Godło** w komunikacji marketingowej?



newsletter



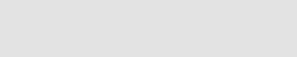
materiały biurowe
koperty, papier itp.



strony www



opakowania i etykiety produktów



bannery, roll-upy, stoiska targowe

media społecznościowe
Facebook, Instagram, LinkedIn



kampanie billboardowe,
reklama prasowa, wywiady, artykuły



oferty handlowe, prezentacje sprzedażowe,
ulotki, foldery, katalogi, kalendarze



Myślenie o bezpieczeństwie pracy w kategoriach jakości

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy podaje statystyki wykazujące, że jednym z kluczowych zagadnień powyższej problematyki są substancje chemiczne lub biologiczne w postaci płynów, oparów lub pyłu. Z kolei na pytanie, czy zagrożenie ze strony takich substancji jest odczuwane przez pracowników zakładów w Polsce, 47,3 proc. odpowiedziało, że tak

Dwa wspomniane źródła informacji dowodzą więc, że zagrożenie jest realne, a obawy w wielu zakładach pracy powszechne. Jeśli pracownik znajdzie się w obszarze działania substancji chemicznej, bezwzględnie zajądą procesy opisane w karcie charakterystyki, oddziałujące bezpośrednio na jego zdrowie. Dodatkowo oczywiście zachodzące reakcje mogą mieć wpływ na środowisko i wywołać znaczne szkody materialne, np. pożar. Tak więc występuje konieczność podjęcia działań minimalizujących to ryzyko do akceptowalnego poziomu.

Kolejnym pytaniem, które musi zadać sobie już „właściciel ryzyka”, jest: Jak zabezpieczyć? Odpowiedź na to pytanie również składa się z wielu elementów. Należy jednak zacząć od rzetelnej analizy ryzyka w zakładzie. Istnieją na rynku wyspecjalizowane w tym zakresie podmioty. Rzetelność = jakość. Osoba lub firma z zewnątrz z natury kieruje się w tę właśnie stronę.

Wynikiem takiej analizy jest najczęściej dokumentacja składająca się z: instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, oceny zagrożenia wybuchem, dokumentu zabezpieczenia przed wybuchem, analizy ryzyka wybuchu oraz analizy ryzyka na stanowisku pracy.

Z dokumentacji wynika, jakie inwestycje należy poczynić. Przeważnie powstaje lista zakupów. Tu także działają na rynku wyspecjalizowane firmy, od lat projektujące, produkujące i wdrażające rozwiązania dopasowane dokładnie do potrzeb danego zakładu.

Lista zakupów urządzeń bezpieczeństwa przemysłowego to zwykle spory koszt. W naturalny sposób właściciele zakładów starają się ten koszt ograniczyć. I tak, liczy się to, żeby była ilość sztuk zgodna z listą. Odpowiedzialnym za zakupy jest dział zakupów. Ten znowu zgodnie ze swoimi wytycznymi kieruje się podstawo-

wym kryterium, tj. ceną. Czasami także procentem rabatu – w końcu kupiec chce otrzymać jak najwyższą premię.

Takie podejście jest prawidłowe tylko na pierwszy rzut oka. Nawet najwyższe ceny zabezpieczeń są niskie w porównaniu z kosztami konsekwencji wypadku.

Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej w statystyce za 2017 rok podaje ogółem 12 522 zdarzenia, w których stwierdzono obecność związków chemicznych w rozbiciu na numer UN towarów niebezpiecznych. Natomiast straty to setki milionów PLN.

Nie można więc powiedzieć: „U mnie nigdy się nic nie zdarzyło” albo „Mnie to nie dotyczy, więc kupię sprzęt tylko po to, żeby spełnić wymagania”.

Właścicielem ryzyka nie jest dział zakupów, tylko właściciel zakładu.

Kluczowe tutaj jest myślenie w kategoriach jakości. Zwykła wanna wychwytowna, na papierze wyglądająca tak samo, może być u jednego producenta o połowę tańsza od wanny drugiego producenta. Jeszcze większe rozbieżności cenowe mogą wyniknąć przy bardziej złożonych zabezpieczeniach, jak np. magazyny z odpornością ogniową

REI 120. Wynika to właśnie ze sposobu konstrukcji zabezpieczeń. Po jednej stronie jest tanio, po drugiej jest rzetelnie i z najwyższą jakością.

Kto z nas kupiłby najtańszy na rynku kask rowerowy?

Jacek Szczepaniak





QUO VADIS, QUALIS ADMINISTRATIO*

Dyskurs o jakości trwa tysiąclecia, przybierając różne formy, definiując jej znaczenia, a także kształtując oddziaływanie na realizowane procesy, w tym biznesowe. Kontekst zmian cywilizacyjnych kształtuje różny poziom zainteresowania zagadnieniem jakości, tak z naukowego punktu poznania, które dotyczy filozofów, marketingowców, inżynierów, menadżerów, prawników, lekarzy, etc., jak i praktycznego jego wykorzystania, w szczególności w codziennej, wolnorynkowej walce o sukces biznesu

Zagadnienie dotyczące jakości skojarzeniowo łączone jest z zarządzaniem, co powoduje, iż współcześnie pojęcia zarządzania jakością i jakości zarządzania – co należy podkreślić: niosące ze sobą odmienne wartości – posiadają ugruntowaną pozycję, a w praktyce gospodarczej najczęściej kojarzone są z systemami zarządzania jakością.

Porzucając dyskurs rozumienia jakości w platońskim rozumieniu, a także całe bogactwo tysiącletnich zmagania w zakresie kreowania koncepcji jakości, zadając pytanie o kierunek, w którym zmierza zarządzanie jakością – symbolicznie postrzeganej przez akronim ISO 9001 – należy podkreślić znaczenie fundamentów mechanizmów globalizacji ukonstytuowanych w latach 50. XX wieku, warunkujące gospodarcze zainteresowanie tą tematyką.

Opracowane w latach 80. XX wieku normy ISO serii 9000, dotyczące systemów zapewnienia jakości, stanowiły element budowy globalnego – o rodowodzie europejskim – systemu zarządzania jakością, który stanowi wynik poszukiwań zrozumienia idei jakości i przyjęty kompromis w zakresie ustanowienia mechanizmów powołanych dla zarządzania w zakresie globalnych dóbr wspólnych, dotyczących takich zakresów, jak uproszczenia zasad współpracy na linii klient – dostawca, wykreowania nowych wartości w zakresie systemu nadzoru nad rynkiem gospodarczym, aktywizacji środowiska gospodarczego na rzecz podnoszenia jakości oferowanych produktów, a w tym wdrażania formuły odpowiedzialności producenta za wyrób.

Z powyższego nic nie straciło na aktualności... Można stwierdzić, iż ten zakres się powiększył

o znaczący aspekt zarządzania procesowego (od 2000 roku), jako determinanty wzrostu skuteczności i efektywności w osiąganiu przez organizację celów, i to nie tylko pojedynczych podmiotów, ale całych łańcuchów dostaw – podmiotów partycypujących w procesie dostarczenia do klienta wyrobu, usługi.

Obszar akredytacji i certyfikacji usankcjonowany jest wieloma przepisami prawa zarówno europejskiego, jak i krajowego, co nie tylko reguluje zakres obowiązkowych działań, ale również ma istotne znaczenie w obszarze wykorzystania powoływanych do życia w drodze kompromisów i przy powszechnym udziale wielu podmiotów gospodarczych norm, w tym norm z zakresu zarządzania jakością.

Powyższe wskazuje na istotne znaczenie samej celowości powołanych i funkcjonujących mechanizmów związanych z systemami zarządzania jakością.

Składowe budowy i utrzymania systemów zarządzania jakością w praktyce obejmują:

- międzynarodowe i krajowe organizacje normalizujące – podmioty powołane do nadzorowania prac i opracowywania regulacji normatywnych mających wpływ na określenie zakresów wymagań dla systemów zarządzania;
- audytorów wewnętrznych – będących pracownikami organizacji wdrażających i utrzymujących systemy zarządzania, kształtujących postrzeganie jakości bezpośrednio w organizacjach;
- audytorów zewnętrznych – pracowników jednostek certyfikujących systemy zarządzania, mających istotny wpływ na ocenę i wskazywanie potencjalnych obszarów doskonalenia jakości w organizacjach;

- jednostki certyfikujące – podmioty koordynujące pracę audytorów zewnętrznych, kreujących prestiż procesu certyfikacji i certyfikatów;
- jednostki akredytujące – podmioty koordynujące pracę jednostek certyfikujących, stojących na straży formalizmów prawnych mających wpływ na wartości kształtujące obszar systemów zarządzania;
- stowarzyszenia branżowe – podmioty partycypujące w kształtowaniu świadomości społeczeństwa, a w szczególności podmiotów bezpośrednio zainteresowanych obszarem zagadnienia zarządzania jakością;
- konsultanci i trenerzy – osoby bezpośrednio zaangażowane w przekazywanie wiedzy i budowanie świadomości w zakresie zarządzania jakością;
- organizatorzy konkursów dotyczących jakości i zarządzania – podmioty, które w zakresie dotyczącym zarządzania jakością podejmują odpowiedzialność za potwierdzenie autentyczności oraz rzetelności realizowanych w tym zakresie działań przez podmioty gospodarcze.

Tak znaczna liczba podmiotów uczestniczących i kształtujących obszar zarządzania jakością stanowi wartość w kontekście globalnego kreowania perspektywicznych działań w tym obszarze.

Dynamika zmian, a w szczególności nowelizacje norm z zakresu zarządzania, powodują, iż pojawia się pytanie o kierunek dalszego rozwoju w tym obszarze, a nawet o jego celowość.

Jakość i zarządzanie jakością stanowią zagadnienie na tyle szczególne, co powszechne, że tak, jak w wielu dziedzinach, generalizując, można uznać, iż wszyscy wszystko wiedzą

* Dokąd zmierzasz, zarządzanie jakością?

w tym zakresie, tylko nie potrafią zastosować tego w praktyce na poziomie, który byłby zdecydowanie, wartościująco bardziej oczekiwany i stanowiłby potwierdzenie utrzymania *status quo* działań w obszarze systemów zarządzania jakością względem obowiązujących normatywów i oczekiwań, i wprowadzał działania ukierunkowane na doskonalenie.

Systemy zarządzania jakością wdrażane w organizacjach w oparciu o znowelizowaną normę ISO 9001 z roku 2015 powinny się charakteryzować tym, iż nie powinny stanowić narzędzia biurokratyzacji, jak dotychczas były postrzegane.

Istota wdrażania systemu zarządzania jakością musi być zakotwiczona w zrozumieniu istoty potrzeby jego wdrożenia w organizacji i to nie tylko postrzeganej przez pryzmat uzyskiwanego w drodze procedury audytu, certyfikatu potwierdzającego wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania, ale jako element budowy i realizacji strategii organizacji i to w pełni świadomej.

Dokąd zmierza zarządzanie jakością? Odpowiedzi na to pytanie należy poszukać w podmiotach, które decydują o kształcie funkcjonujących w tym zakresie mechanizmów i przekazu informacji kształtujących świadomość ogółu.

Niski poziom zrozumienia mechanizmów w wymiarze ogólnym (oddziaływania społecznego), które funkcjonują na globalnym rynku od 30 lat, wymusza znaczną reorientację świadomości wszystkich partycypujących w tworzenie i wykorzystanie ich, tak aby uzyskanie określonego dla nich celu było wynikiem autentycznego zaangażowania opartego na zrozumieniu wartości, które każdy z uczestników globalnego biznesu uznaje za ważne – jakości produktu/ usługi dedykowanej dla niego.

Czym dla podmiotów gospodarczych powinno być zarządzanie jakością? Powinno stanowić podstawę codziennego dostarczania doskonałości, gdyż koncepcja zarządzania jakością jest niekończącym się procesem doskonalenia, koncentrującym się na spełnieniu wymagań i oczekiwań.

Certyfikaty związane z potwierdzeniem wdrożenia i funkcjonowania systemów zarządzania w organizacjach powinny stanowić powszechnie stosowany – o uznanej renomie – parametr pomiaru, gwarantujący, że organizacja spełnia standardowe warunki w zakresie wytwarzanego produktu / realizowanej usługi, będący informacją dla klientów, gwarantującą jednolity standard jakości. Kwintesencją procesu certyfikacji powinno być dążenie do doskonalenia, gdyż prawdziwe jest stwierdzenie, iż nic nie jest doskonałe!

Dokąd zmierza zarządzanie jakością w kontekście zmian wymagań normy ISO 9001? Kieruje podmioty gospodarcze na tory świadomego przyjęcia dyktatu jakości, wpisania jej w strategię działania, opartej na poszukiwaniu szans dynamiki rozwoju, której synonimem powinno stać się doskonalenie. Można stwierdzić, iż to wszystko jest takie oczywiste... Tak, ale warunkowane fundamentem filozofii jakości – bezkompromisowym zaangażowaniem, zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników organizacji.

Odpowiedź na pytanie: „Dokąd zmierza zarządzanie jakością?” jest prosta i jednoznaczna – zmierza tam, gdzie osoby za nią odpowiedzialne ją pokierują. Pozostaje jedynie niepewność samych działań, gdyż bez zaangażowania trudno oczekiwać jakiegokolwiek wskazania, a w konsekwencji podążania drogami rozwoju – co dotyczy działań tych najbardziej oczywistych i oczekiwanych, prowadzonych w organizacjach, a mających bezpośredni wpływ na sukces biznesu.

Dr hab. inż. Marek Roszak,
Prof. PŚ, członek Kapituły
EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®

Prenumerata Magazynu

– jedyne w Polsce Magazynu o Jakości tworzonego przez specjalistów i praktyków dążących do doskonałości

Dzięki prenumeracie:

- » Będziesz na bieżąco z trendami w Jakości,
- » Dowiesz się o nowych narzędziach wspierających jakość,
- » Poznasz firmy stawiające na najwyższą jakość,
- » Quality Magazyn trafi bezpośrednio na Twoje biurko!

Dowiedz się więcej, napisz do nas:
prenumerata@qualitymagazyn.pl





**POLSKIE
FORUM
ISO 9000**

W 2018 r. **Klub POLSKIE FORUM ISO 9000** planuje organizację m.in.:

- seminariów i konferencji dot. spójności pomiarowej,
- oceny cyklu życia wyrobu oraz zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz jakości w inżynierii materiałowej.

Plan najbliższych seminariów i konferencji:

- 24.09.2018 r. seminarium naukowo – praktyczne „Ocena cyklu życia produktu z uwzględnieniem opakowań”, Warszawa
- 27-28.09.2018 r. I Konferencja Naukowo – Praktyczna „Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji”, Ustroń
- 05.10.2018 r. seminarium szkoleniowe „Spójność pomiarowa – praktyczne aspekty wymagań”, Poznań

Otwarta formuła działalności Klubu – w myśl idei:

„Integruje, informuje, ułatwia kontakty”

stanowi zaproszenie dla wszystkich chętnych do współpracy
z Klubem POLSKIE FORUM ISO 9000!



NIEZAWODNOŚĆ ma znaczenie

Obserwując trendy motoryzacyjne, zauważymy, że z roku na rok podnosi się wskaźniki mocy jednostkowej uzyskiwanej z 1 litra pojemności skokowej. Przez to wszystkie elementy silnika podlegają coraz większym obciążeniom mechanicznym i cieplnym. To wymusza na konstruktorach stosowanie materiałów o wyższych parametrach, ale i zabiegów technologicznych poprawiających własności najbardziej obciążonych części silnika, do których niewątpliwie zaliczamy zawory silnikowe. Ich jakość w dużej mierze decyduje o jego niezawodności czy trwałości

Zawory powinny zatem charakteryzować się szeregiem właściwości, a zwłaszcza: wysokim współczynnikiem przewodnictwa cieplnego, długotrwałym utrzymywaniem szczelności i stałości struktury materiału, małą ścieralnością, odpornością na korozję oraz erozję, niewielkim ciężarem. Do pożądanych cech należą także: skłonność do samohartowania czy duża twardość przyłgni i trzonków przy pracy w wysokich temperaturach.

Niekwestionowanym liderem w produkcji zaworów jest rodzinna spółka PARADOWSCY AMP, obecna na rynku od ponad siedemdziesięciu lat, znana ze wzorowej opinii i – co najważniejsze – szerokiego portfolio. Aktualnie oferuje ponad dwa tysiące typów zaworów ssących i wydechowych, między innymi do motocykli, silników samochodów osobowych i ciężarowych na różne rodzaje paliw płynnych i gazowych, agregatów, lokomotyw, a także kurtów, okrętowych silników pomocniczych i samolotów. Do ich wytworzenia wykorzystuje najnowsze technologie i stal zaworową najwyższej jakości. Od kilku lat firma rozwija również dystrybucję części motoryzacyjnych, nierozdzielnie związanych z silnikiem, takich jak: prowadnice zaworowe, sworznie tłokowe oraz pierścienie tłokowe. Produkcja odbywa się zgodnie z normą ISO 9001:2009, którą przed-

siębiorstwo dostosowuje do nowych wymagań, opublikowanych w 2015 roku.

W ramach długoletnich planów rozwojowych firma stawia na globalną rozpoznawalność i renomę marki AMP. W tym celu podjęła szereg strategicznych działań. Publikuje

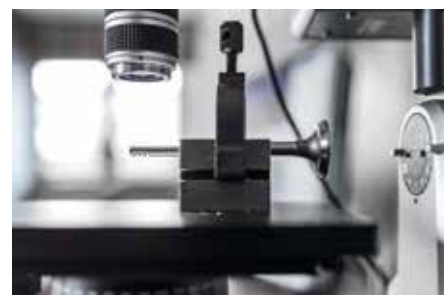
specjalistyczne artykuły, uczestniczy w ważnych krajowych i zagranicznych wydarzeniach branżowych, rozwija park maszynowy, dokonuje bieżących przeglądów zachodzących procesów, wprowadza i modyfikuje mierniki ich kontroli. Ofertę buduje, uwzględniając indywidualne podejście do klienta – produkuje np. zawory do lokomotyw, zawory z nimonicu czy zawory używane w mocno eksploatowanych silnikach gazowych. Firma również eksperymentuje z nowymi technologiami, np. przeprowadza próby użycia grafenu w zaworach w celu zwiększenia żywotności silnika i ulpszenia jego pracy.



Rozwój firmy przekłada się na sukcesywne rozszerzenie terytorialnego zasięgu działalności. Markę AMP znajdziemy dziś w Unii Europejskiej, krajach byłego Związku Radzieckiego, Afryce, Ameryce Południowej czy na Bliskim Wschodzie. Aktualnie firma zacieśnia współpracę z Algierią, rozpoczęła eksport do Meksyku, a dobra perspektywa da szansę na korzystne kontrakty z odbiorcami z Iranu.

Właściciele spółki podkreślają, że swoją przewagę rynkową nad konkurencją budują poprzez powtarzalną, wysoką jakość wyrobów, unikalność oferty, dostępność asortymentu, dobrze rozbudowaną sieć dystrybucji i przewidywalność, od której wszystko się zaczyna.

Katarzyna Krawiec



Fenomen FAŁSZU

Każdego roku w Polsce i na świecie wybiera się słowa roku, czyli takie, które z pewnych powodów zaczęły być często przywoływane i zyskały ważne znaczenie. Członkowie Kapituły Uniwersytetu Warszawskiego, organizatora polskiego plebiscytu, nazywają je „tagami rzeczywistości społeczno-politycznej”. Nic więc dziwnego, że plebiscyt Słowo roku uchodzi za jedno z najpopularniejszych i najciekawszych podsumowań

FAKE NEWS

Polskim słowem roku 2017, za sprawą 25 proc. głoszących internautów, wybrano wyraz rezydent, który co prawda odnosi się aktualnie do jednej grupy zawodowej, natomiast zaczął symbolizować ogólny stan przepracowania, braku życia pozazawodowego, przeciążenia obowiązkami etc., z jakim utożsamia się spora grupa społeczna. Na podium trafiły jeszcze wyrazy smog i puszcza, a dalej uplasowały się sąd, gimnazjum czy reforma. Swojego faworyta wybrali też redaktorzy brytyjskiego zespółu słowników Collinsa. Wskazali na wyrażenie fake news tłumaczone jako „falszywa, częstokroć sensacyjna wiadomość, rozpowszechniana pod posta-

cią przekazu informacyjnego”. Określenie to odnotowało wzrost wystąpień w różnego typu mediach aż o 365 proc. względem roku 2016. Tymczasem dla Polaków ma jeszcze małe znaczenie, żeby nie powiedzieć: żadne. Nie jest tak istotne, jak przywołane wcześniej sądy, smog czy gimnazja, które przecież są tak bardzo nasze, że wzbudzają szereg emocji i przeżywamy je całym sobą. I w tym tkwi największa siła fake newsów. Dotyczą nas na co dzień, funkcjonują w mediach, Internecie, jednak nie zdajemy sobie sprawy kiedy, przez co przyjmujemy je jako prawdę, a nad prawdą przecież nikt się nie zastanawia. Wierzmy we wszystko, co usłyszymy lub przeczytamy w telefonie i, co gorsza, rozpowszechnimy to dalej. Tak powstają bańki informacyjne podsypane dodatkowo tezami, które pasują do naszych przekonań politycznych, religijnych czy światopoglądowych.

FAŁSZYWA TOŻSAMOŚĆ

Fake newsy to nie jedyny problem. Media społecznościowe borykają się również z falą fałszywych tożsamości. Robert Gorwa, autor raportu nt. propagandy w polskim Internecie, opublikowanego przez Oxford Internet Institute, wskazuje, że w naszym kraju powstał istny przemysł zajmujący się tworzeniem fałszywych tożsamości na Facebooku, Twitterze etc. Jego twórcy podkreślają: nawet co trzeci wpis na polskim Twitterze dotyczący polityki



wysyłają boty. Odróżnienie fikcyjnych kont od prawdziwych jest praktycznie niemożliwe. Fikcyjne są bardzo autentyczne: mają własny styl pisania, osobowość, zainteresowania, zdjęcie profilowe (znalezione w Internecie i zmodyfikowane). Służą zarówno do celów politycznych, jak i komercyjnych. Wykorzystują je firmy, które chcą na przykład skorzystać z „szęptanego” marketingu, generując całą masę pozytywnych komentarzy na temat swoich produktów, usług etc. Ekspertcy cytowani w przywołanym raporcie wskazują, że na informatyczną propagandę składają się trzy główne elementy: wspomniane wcześniej fake newsy, polityczne boty udające prawdziwych użytkowników (rozpowszechniają spam i szkodliwe linki), a także zorganizowany trolling służący generowaniu negatywnych wpisów (w tym kampanii nienawiści i prześladowań). Funkcjonowanie botów skupia się na subtelnych działaniach skierowanych do tzw. liderów opinii, na przykład dziennikarzy, polityków, blogerów. Zgadzą się z nimi, stają tzw. followersami, a następnie za ich pośrednictwem dążą do założonego celu, którym jest wpływanie na opinię publiczną.

PRZYKŁADY

Fake newsy mają nieograniczony zasięg tematyczny. Dotyczą spraw globalnych i lokalnych. Występują dosłownie wszędzie – w świecie polityki, biznesu, rozrywki, przyrody. Coraz częściej wykorzystuje się je jako narzędzie oszustwa, np. rzekome konkursy czy bezpłatnie rozdawane określone produkty. Szczegółowe studium wielu ciekawych przypadków bez

JAK ROZPOZNAĆ FAŁSZYWĄ INFORMACJĘ?

- SPRAWDŹ ŹRÓDŁO**
Przeanalizuj dokładnie stronę, sprawdź jej misję oraz informację kontaktową.
- PRZECZYTAJ WIĘCEJ**
Nagłówki mogą być prowokacyjne, aby skłonić do kliknięcia. Zapoznaj się z całym tekstem.
- SPRAWDŹ AUTORÓW**
Poszukaj informacji o autorze. Sprawdź, czy w ogóle istnieje, i czy jest wiarygodny.
- DODATKOWE ŹRÓDŁA**
Sprawdź, czy podane w linkach źródła rzeczywiście odnoszą się do danej informacji.
- SPRAWDŹ DATĘ**
Udostępnianie starych informacji nie musi obrazować bieżących wydarzeń.
- A MOŻE TO ŻART?**
Jeśli informacja brzmi niewiarygodnie, to może być satyra. Sprawdź stronę i autora.
- UWAŻAJ NA STRONNICZOŚĆ**
Zastanów się, czy Twoje własne przekonania nie wpływają na odbiór informacji.
- ZAPYTAJ EKSPERTÓW**
Zawsze warto wiedzieć więcej. Dopytaj bibliotekarza i innych ekspertów.

Thamniczne: Dominik Kantorowicz
International Federation of Library Associations and Institutions

problemu odnajdziemy w Internecie. W tym miejscu warto jednak wskazać kilka przykładów największych polskich fake newsów minionego roku:

- Amerykanka Dee Dee szuka Polaka, Wojtka (w filmie oznaczonym jako #POLISH BOY WANTED),
- „Siadaj, Kulson!”,
- popularny youtuber Łukasz Jakóbiak w słynnym talk show Ellen DeGeneres,
- film o „tajnym” spotkaniu polityków PO i sędziów Trybunału Konstytucyjnego,
- 500-letni rekin polarny pływający w Oceanie Atlantyckim,
- „Rząd nie zgadza się, by Sopot przyjął 10 sierot z Aleppo”.

ANTIDOTUM

Z początkiem 2018 roku policja pocztowa ścigająca przestępczość internetową we Włoszech uruchomiła usługę Red Button. Facebook wprowadził narzędzie Related Articles, które ma dawać więcej kontekstowych odpowiedzi czy dana informacja jest rzetelna. Google wprowadza zmiany w swoich algorytmach i modyfikuje zasady pracy 10 tys. osób oddelegowanych do oznaczania stron zawierających treści niskiej jakości. Międzynarowo-

dowa Federacja Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich (IFLA) opublikowała planszę, która ma pomagać w rozpoznawaniu fake newsów. Zalecenia jej autorów wymagają pewnego zaangażowania, refleksji i weryfikacji z naszej strony, jednak mogą okazać się pomocne przy określeniu, z jakim rodzajem wiadomości mamy do czynienia.

W Polsce także rozpoczęły się pewne ruchy w tym kierunku. Portal legalniewsieci.pl stworzył i oferuje bezpłatną usługę FAKE NEWS ALERT. Ma ona na celu ostrzegać mailowo przed fałszywymi treściami i rozpowszechniać tę wiedzę. Studenci Uniwersytetu Warszawskiego przygotowują aplikację do weryfikacji informacji o nazwie Przypis Powszechny. Na stronie swojego projektu informują: „Narzędzie będzie miało formę rozszerzenia (aplikacji) do przeglądarki instalowanego za pomocą jednego kliknięcia. Użytkownicy Przypisu Powszechnego będą dzielić się informacjami na temat budzących wątpliwość fragmentów artykułów. Przypisy dołączone przez jedną osobę bezpośrednio do fragmentu tekstu będą widoczne dla pozostałych”. W lutym odbyło się również trzydniowe spotkanie w formule hackatonu dla kilkudziesięciu programistów, eduka-

torów i specjalistów mediów i komunikacji, zorganizowane przez fundację WarsawJS i szkołę KidsCodeFun Edukatonie. Efekty pracy uczestników oceniło Jury, w skład którego weszli m.in. Minister Cyfryzacji Anna Strżyńska, dziennikarka „Gazety Wyborczej” Justyna Suchecka i celebryta digitalowej branży reklamowej Yuri Drabent. Wśród zwycięskich aplikacji znalazły się: „Fajnie, że wiesz” (ocenia odporność na tzw. clickbaity, manipulację obrazem, fałszywe treści i emocjonalny język), „Fake spot” (w praktyczny sposób uczy weryfikacji informacji i odszukiwania wiarygodnych źródeł) oraz „Poznaj prawdę o sobie” (uwrażliwia na manipulację językowe i w sugestywny sposób pokazuje, jak łatwo stworzyć tendencyjny, wypaczający rzeczywistość tekst za pomocą półprawd i prostych chwytów erystycznych).

Każdy sposób szerzenia świadomości i przeciwdziałania fałszywym informacjom jest istotny. Musimy jednak zachować rozsądek i pamiętać, żeby nie przekraczać pewnej granicy – cienkiej granicy – aby walka z fake newsami na rzecz naszej ochrony nie przerodziła się w cenzurę.

Katarzyna Krawiec



Przedwakacyjny okres to czas kilku konferencji, podczas których spotykają się menadżerowie, zastanawiając się oraz prezentując, jak sprawić, by firma tętniła życiem, a nie tkwiła w stagnacji procedur, form, raportów i „kultury spotkań”. Podczas wielu wystąpień przewija się temat zaangażowania ludzi. Daje się wyczuć sugestie, że firma – zamiast tętnić życiem – tak naprawdę tylko trwa

Tętniąca życiem firma

W samym otoczeniu firmy raczej ciężko mówić o stagnacji. Wizerunkowe wymuszanie zmiany trendów, nowe odkrycia w dziedzinie technologii czy choćby wprowadzenie zaskakujących usług – to wszystko powoduje, że firmy muszą reagować zmianą w asortymencie, podejściem do sprzedaży. Jednak nie tylko w ten sposób jest to możliwe. Jest jeszcze jedna, trudniejsza droga, jednak ostatecznie przynosząca spektakularne efekty.

Drogę nieustannej zmiany tuż po II wojnie światowej obrała Toyota. W momencie, w którym potrzebowała tygodnia na wyprodukowanie samochodu, będący na fali Ford był w stanie pro-

dukować je wielokrotnie szybciej. Na styku tych dwóch firm zrodziło się coś, co idealnie połączyło ducha japońskiego doskonalenia i – jak dzisiaj byśmy rzekli – *crowdsourcingu*.

WALKA W PODZIEMIU

W rozmowach, które miałem okazję odbyć, zauważyłem, że wielu pracowników pragnie zrobić coś konkretnego w firmie. Widzą, co nie gra na ich stanowiskach pracy. Niektórzy patrzą nawet szerzej. Spotykają się jednak z oporem, blokadą, niewysłuchaniem – często po prostu z niekompetencją przełożonych w tym temacie. W efekcie sami poprawiają, co mogą w swojej pracy, a nie mając do tego przema-



Krzysztof Bednarz, redaktor naczelny portalu LeanCenter.pl oraz współtwórca edukacyjnej gry Koromo Lean Japoński Warsztat. Korespondent kilkudziesięciu konferencji z tematyki ciągłego doskonalenia, autor wywiadów m.in. z Johnem Shookiem, Masaakim Imai, Danielem Jonesem.

czonych środków i nie znając dobrych praktyk, robią to sposobem „na taśmę i drut”. Klucz, który został przyjęty przez Forda, a później rozwinięty do ogromnych rozmiarów przez Toyotę i ostatecznie adaptowany w wielu firmach na świecie, to stworzenie kultury ciągłego doskonalenia (Kaizen). W tak pracującym przedsiębiorstwie przełożeni mają obowiązek słuchać pomysłowości pracowników, a pracownicy mają obowiązek obserwacji tego, jak pracują, i podejmowania prób poprawy procesów.

POTENCJALNIE NIEBEZPIECZNE

Poznałem niegdyś zakład, który nazywany był „rzeźnią”, choć ta rzeźnia nie miała nic wspólnego z obróbką mięsa. Był to zakład, w którym o stratę palca czy inny poważny wypadek nie było trudno. Pra-





cownicy opowiadali mięsiste historie. Jednak już w tamtym momencie to była przeszłość. Zakład świętował rok bez wypadku. Stało się tak po objęciu stanowiska przez nowego dyrektora i dzięki jego radykalnej postawie wobec bezpieczeństwa w pracy. Miejsca, które przez pracowników są uznane za potencjalnie niebezpieczne, są zgłaszane, oznaczane, obudowywane. Niejednokrotnie to sami pracownicy wykonywali projekty, podpowiadali, jak sprawić, by ich stanowisko pracy było bezpieczniejsze.

WYCISNAĆ, CO SIĘ DA – Z PROCESU, NIE Z PRACOWNIKA

Zarządzący Toyoty mówili: „Pracujmy mądrzej, a nie ciężiej”. Jednak aby wytworzyć pewien nawyk obserwacji swojej pracy i doskonalenia jej, potrzeba przynajmniej kilka lat skupienia na nauce zachowań. W zakładach, które postanawiają rozpocząć przygodę z Leanem, wdraża się w tym celu lepsze lub gorsze programy sugestii. W samej Toyocie pracownicy każdego roku składają miliony pomysłów. Czy będą one służyły za pomocą tablicy, skrzynki pomysłów czy rozmowy z przełożonym – wydaje się mieć drugorzędne znaczenie.

CZY MÓJ POMYSŁ JEST ZAAKCEPTOWANY?

Kluczem jest to, co dzieje się z pomysłem później. Od tego zależy, czy programy Kaizen przestają działać, czy napędzają się z każdym rokiem i zamieniają przedsiębiorstwo w firmę tętniącą życiem. Kiedy pomysłowi pracownicy wypalają się, nie widząc wdrożenia podpowiadanych zmian i nie wiedząc, co stało się z ich sugestią – ciągły rozwój pozostaje martwym sloganem.

Z POŚREDNIKIEM LUB BEZ

Podejście do tematu wdrożenia pomysłu może pójść w jednym z dwóch głównych kierunków: w tworzenie silnej struktury oceniającej, dla której priorytetem jest szybkie sprawdzenie złożonych wniosków i przekazanie informacji składającemu, albo też w próbę wbudowania codziennego doskonalenia w proces zarządzania. W tym drugim – jednak chyba trudniejszym – podejściu pomysły mogą być zgłaszane i wdrażane bezpośrednio z przełożonym, który ma za zadanie wypracować z pracownikiem najbardziej sprzyjające rozwiązanie. Dopiero później jest on formalizowany, zgłaszany do biura Kaizen jako wykonany.

Czas, w którym pracownik dowiadyuje się, czy jego pomysł jest wdrożony, ekstremalnie się skraca. Jednak by ta ścieżka działała, musimy mieć w firmie wykształconych w tym celu liderów i kierowników, otwartych na wdrażanie zmian i korekty. To drugie podejście jest trudniejsze, ale w dłuższym okresie może przynieść większe korzyści, tworząc kulturę ciągłego doskonalenia opartą bezpośrednio o pomysły, wspólną pracę i decyzje podejmowane w małych grupach, bez eskalacji każdego problemu na wysokie szczeble firmy bądź do odrębnego wydziału.

I TAK BEZ KOŃCA

Jak mówi dziesiąta zasada Kaizen zdefiniowana przez jej propagatora na świecie, Masaakiego Imai: „Doskonalenie nie ma końca”. Ciągłe zauważanie możliwości, radzenie sobie w metodyczny sposób z problemami i szukanie okazji do doskonalenia stają się częścią dnia każdej osoby zatrudnionej w firmie. Nawykiem, którego brakuje, gdy taka osoba znajdzie się w innej, można by rzec: martwej, po prostu „trwającej” na rynku firmie.

Krzysztof Bednarz

3, 2, 1 START

– czyli o usługach sportowej strefy kilka

Start w zawodach sportowych to najpierw przygotowanie treningowe, a później spore wyzwanie logistyczne – organizacja wyjazdu, noclegów, przygotowanie sprzętu, żywienia oraz suplementacji. Niezwykle ważne jest także przygotowanie mentalne (tzw. „głowa”) – na to z kolei olbrzymi wpływ ma jakość obsługi zawodnika przez organizatora. Postaram się zrobić małe poglądowe porównanie jakości obsługi przed, na i po zawodach: Świat versus Polska. Poniższe opinie są odczuciami zawodnika biorącego udział we wskazanych imprezach. Każda ma swoją charakterystykę, na którą zdecydowanie największy wpływ ma ilość startujących

NA POCZĄTEK CHICAGO!

Chicago Marathon to ponad 45 tys. zawodników, których trzeba sprawnie i szybko „obsłużyć” przed, w trakcie i po zawodach. Doświadczenie organizatora widoczne jest na każdym kroku; informacje przekazywane są w czasie, który pozwala na odpowiednią reakcję. Strefa „biura zawodów” przygotowana wręcz perfekcyjnie. Stanowiska wydawania pakietów wyglądają jak odprawa na lotnisku. Wolontariusze po podaniu numeru startowego kierują zawodników do odpowiednich stanowisk, jednocześnie informując o tym pozostałą obsługę, dzięki czemu pakiet czeka już tylko na odbiór. Strefa expo przypominająca targi, na których można zaopatrzyć się praktycznie we wszystko potrzebne do startu: kompletny strój, okulary, zegarek czy suplementy oraz pamiętki z wydarzenia – kubeczki, koszulki oraz mapki.

Kolejny punkt, na który „zawodniczo” zwraca się uwagę, to obsługa w trakcie zawodów. Wielką wagę ma w tym miejscu zabezpieczenie trasy, które na Chicago Marathon jest wręcz rewelacyjne – nie ma miejsc, w których kibice mogliby przeszkodzić komukolwiek w rywalizacji. Także strefy żywnościowe można uznać za majstersztyk: co 5 km woda, izotonik, banany, czekolady i żele, a pod koniec każdej strefy wolontariusze z miotłami zamiatający wyrzucone kubeczki. Dzięki temu od początku do końca miejsca te są czyste i estetyczne.

Na koniec – strefa finiszera. Zaczyna się wręczeniem medalu i zabezpieczeniem folią termiczną przed wychłodzeniem. Kolejny krok to wielki stół długości około 70 m, wypełniony po brzegi piwem – uzupełnia mikroelementy i gasi pragnienie. Następnie stanowisko z żelami regeneracyjnymi, dodatkowymi napojami oraz koktajlami białkowo-węglowodanowymi. Po



między nimi wielkie kurtyny, tworzące mgiełkę wodną, delikatnie chłodzące finiszera. Po schłodzeniu i nawodnieniu czas na odbiór depozytów – tak samo, jak przy odbiorze pakietów – wszystko sprawnie, dzięki pomocy świetnie bawiących się wolontariuszy.

Tak krótko można streścić jakość obsługi klienta-zawodnika na Chicago Marathon: profesjonalnie i wręcz perfekcyjnie od początku do końca, niezależnie od zajętego miejsca, czasu czy narodowości startującego.

HISZPANIA

Kolejne zawody to IronMan 70.3 Barcelona w Hiszpanii. Na starcie pojawia się prawie 2600 osób. Odbiór pakietów, jak i cała otoczka IM, przypomina, tak jak w Chicago, dobrze naoliwiony mechanizm. Po odbiorze pakietów zawodnik prowadzony jest oczywiście przez strefę expo, w której można, jak w USA, kupić

praktycznie wszystko – od skarpetek po rower. Wolontariusze porozumiewają się w wielu językach, co zawodnikom spoza Hiszpanii bardzo pomaga w odnalezieniu się na terenie imprezy. Dla zawodnika to jedna strefa zmian, w której następują przejścia – z pływania na rower i później z kolarstwa na bieg. Wstawianie sprzętu określono godzinowo dla konkretnych numerów startowych – ogranicza to zamieszanie i kolejki. Wszystko musi znajdować się na miejscu dzień wcześniej – w dniu zawodów dołożyć można tylko bidony i żele oraz ewentualnie dopompować powietrza w kołach. I dotyczy to wszystkich zawodników – nawet tych PRO.

Kwestie zabezpieczenia to w triathlonie trasa pływacka, rowerowa i biegowa. Do pływania ciężko mieć zastrzeżenia – pływanie w morzu co prawda nie jest proste, ale w Barcelonie nawet przy dużej fali każdy zawodnik czuł się bezpiecznie. Niestety już etap kolarski nie przed-



stawiał się tak idealnie. W Hiszpanii jedzie się w górskim terenie, a cała trasa, chyba z uwagi na duży dystans, była słabo zabezpieczona. Na bardzo stromych i krętych zjazdach brakowało wolontariuszy i taśm oznaczających niebezpieczeństwa. Na plus można zapisać strefy nawadniania, które były dobrze zaopatrzone i rozplanowane. Wolontariusze w strefach zrzućtu opakowań czy pustych bidonów dbali, by nic nie powodowało zagrożenia na drodze. Sam dojazd do strefy zmian był dobrze oznaczony i zabezpieczony, natomiast sama T2 zorganizowana na boisku ze sztuczną nawierzchnią, co wraz z namiotami do sztabowania pozwalało sprawnie przygotować się do etapu biegowego. Część biegowa to bieg po bulwarze, który szczelnie wypełniali kibice, co każdemu zawodnikowi dodawało skrzydeł na końcowym etapie rywalizacji.

Po zakończeniu zmagania oczywiście meta i medal wieńczący całą rywalizację, a po nim przejście przez namiot medyków sprawdzających samopoczucie każdego z zawodników. W razie jakichkolwiek podejrzeń, finisz od razu trafiał w ręce specjalistów. Strefa finiszera dostępna była dla zawodników oraz ich rodzin, ale dla tych drugich... za dodatkową opłatą. Tzw.

Mniejsza liczba startujących – około 450 zawodników – nie powodowała bylejakości w obsłudze startujących. Informacje na portalach społecznościowych, a w samym mieście tabliczki kierunkowe doprowadzały do biura, gdzie sprawnie wydawano przygotowane pakiety startowe. W pakiecie: worki na depozyt, rzeczy „mokre” do T1 i „suche” do T2. Namiot depozytowy pozwalał przekazać rzeczy zbędne w trakcie zawodów – a potrzebne przy dojeździe – do odbioru na mecie. Etap pływacki, tak jak w poprzednich zawodach, bardzo dobrze zabezpieczony, a dodatkowo wszyscy przed wejściem do wody przeliczeni byli przez sędziów. Trasa pływacka, obstawiona ratownikami na łodziach, skuterach wodnych i kajakach, zapewniała pełen komfort i bezpieczeństwo. Etap kolarski, z uwagi na przejazd przez miejscowości i kilkadziesiąt skrzyżowań, uważam za bardzo dobrze zabezpieczony. Punkty regeneracyjne dobrze zaopatrzone i zlokalizowane; jedyne, czego mi brakowało, to „czyszczenia” ich ze zbędnych butelek i bidonów. Na nawrotach – których nie było na zagranicznych imprezach – sędziowie notujący numery startowe celem weryfikacji dystansu zawodników. Dojazd do strefy zmian dobrze oznaczony oraz zabezpieczony. Sama strefa T2 ogrodzo-

chillout zone pozwalała na praktycznie bez ograniczeń uzupełnienie wszystkiego, czego zawodnik potrzebuje po takim wysiłku. Na końcu odbiór rowerów i sprzętu ze strefy zmian – i znowu obsługa wolontariuszy i służb zabezpieczających nastawiona w 100 proc. na to, by każdy zawodnik dostał z powrotem, co miał ze sobą. Przy tak dużej ilości zawodników całość wszystko przebiegała sprawnie i bez problemów.

POLSKA

Ostatnie zawody w tym rankingu to rodzimy cykl Lotto Triathlon Energy – edycja Starogard Gdański. Impreza ta z punktu widzenia logistycznego – oddalenie startu i strefy T1 od strefy T2 i mety o około 25 km – jest jedną z trudniejszych zarówno dla zawodników, jak i organizatorów.

na wysokim płocie i pilnowana przez ochronę przed wejściem osób postronnych.

Część biegowa w samym mieście bardzo dobrze przygotowana pod względem oznaczenia, jak i punktów regeneracyjnych. Na nawrotach, tak jak w części rowerowej, dodatkowa kontrola przebytego dystansu. Idealnie wręcz rozplanowano punkty odżywcze na części biegowej – w miejscach oddalonych od siebie w prawie równych odległościach, co bardzo było pomocne przy nawadnianiu. Na części biegowej kurtyna wodna dawała ulgę w trakcie skwaru, który lał się z nieba. Na koniec meta i oczywiście medal oraz to, co jest olbrzymim plusem tej imprezy – wbiegnięcie ze swoją pociechą na metę, niedozwolone na dwóch wcześniejszych zawodach. Oprócz tego, że można wbiec na metę z dzieckiem, to również strefa finiszera jest dostępna dla rodzin zawodników. Taka sytuacja powoduje, że wszyscy w spokoju czekają na dekorację i nie dochodzi do sytuacji, że rodzina czeka za ogrodzeniem. W strefie wolontariusze dbają o nawodnienie dla zawodników – dostępna jest woda i izotoniki oraz owoce. Dodatkowo wielkie baseny z zimną wodą pozwalały na schłodzenie organizmu po zakończeniu zawodów. W takiej atmosferze wszyscy mogli dopinguować dobiegających do mety oraz relaksować się przed ceremonią dekoracji. Jeszcze przed dekoracją zawodnicy mogli odbierać w jednym miejscu depozyt i sprzęt pozostawiony w poszczególnych strefach.

I na tym można by było zakończyć opis poszczególnych zawodów.

RELACJA

Na koniec jeszcze o jednym ważnym elemencie zawodów – relacji organizatora. To ważne dla osób, które na zawody nie mogły zabrać nikogo ze swojej rodziny czy znajomych, a chciałyby być w tym dniu z nimi. W dobie dzisiejszej technologii wielu organizatorów prowadzi relacje LIVE bezpośrednio, np. na oficjalnym profilu zawodów na Facebooku. Ostatnio też niektórzy – i to w Polsce – wprowadzają relacje LIVE z odprawy technicznej, co podnosi zdecydowanie jakość obsługi, szczególnie wobec tych, którzy z uwagi na obowiązki rodzinne lub zawodowe nie mogą dotrzeć na taką odprawę.

Czas na bezpośrednie porównanie imprez krajowych i tych na świecie... Szczerze – nie mamy się czego wstydzić! Niejednokrotnie światowi organizatorzy mogą brać od naszych rodzimych przykład, jak zrobić z dużych zawodów super rodzinne spotkanie, gdzie część mierzy się ze swoimi słabościami, a część bawi się w kibicowanie i spędza czas w gronie rodziny i przyjaciół.



Takie podejście powoduje, że do takiej rodzinnej atmosfery chętniej się wraca i jedni namawiają drugich do uczestnictwa w tym wspólnym świętowaniu. Zawody z bardzo dużą ilością zawodników pamięta się inaczej niż te kameralne, w których wbiegając na metę, jesteś przywitany z imienia, a większość zawodników zna się i po zakończeniu rywalizacji wszyscy świętują wspólnie, czasem do późnego wieczora.

Na jakość obsługi zawodnika podczas zawodów na każdym jej etapie największy wpływ mają ludzie, ich zaangażowanie i profesjonalizm. Mowa tu zarówno o organizatorach, obsłudze technicznej, jak i wolontariuszach – których praca jest zwykle niezauważalna, jednak niezwykle cenna – poświęcają swój czas, by wspierać w trudnych chwilach nas – zawodników. Na jakość całości zawodów wpływa także zabezpieczenie medycz-

ne, niejednokrotnie po prostu – na szczęście – nic nie robiące! Jednak dzięki temu, że są, my, zawodnicy, czujemy się bardzo bezpiecznie i możemy się skupić na starcie.

Jakość obsługi zawodników-klientów to gwarancja sukcesu! Opinie ludzi – te pozytywne – idą w świat i są najcenniejszą reklamą. Ważne, by organizatorzy wsłuchiwali się w opinie od najbardziej zainteresowanych i nawet jeśli są negatywne, przeanalizowali je i wyciągali wnioski. I niezależnie od tego, czy to impreza w Chicago, Barcelonie czy Starogardzie, to właśnie dzięki stałej poprawie czasem drobnych rzeczy – zmianie na lepsze – można osiągnąć najwyższą jakość obsługi. To sprawi, że impreza będzie wspomniana przez długie lata.

Piotr Bronakowski

Diablak Beskid Extreme Triathlon 2018 okiem uczestnika

Jeżeli decydujesz się na udział w ekstremalnym triathlonie, a Diablak jest jednym z najtrudniejszych w Europie, to albo jesteś wariatem, albo brakuje Ci wyzwań w życiu. Gdy stajesz na starcie, kwestia poziomu organizacji zawodów jest ostatnią, na którą zwracasz uwagę w tym momencie

Przed podjęciem wyzwania warto pamiętać, że Diablak w niczym nie przypomina niedzielnej, poobiedniej wycieczki: 3,5 km pływania, 180 km jazdy rowerem pętlą beskidzką, a na koniec 46 km biegu z Żywca na Babią Górę. Dlatego właśnie poziom i bezpieczeństwo organizacji powinny mieć ogromne znaczenie. Kluczowe elementy to: odprawa techniczna, zabezpieczenie na trasie pływackiej (3,5 km w zimnym jeziorze żywieckim może być zabójcze), dobre oznakowanie trudnej technicznie trasy rowerowej, odpowiednia nawigacja na trasie biegowej (46 km w górach wymaga szczególnego skupienia) oraz serwis na mecie i wręczenie nagród.

Zawody tego typu gromadzą ekstremalnie mało uczestników. Podczas gdy w Hiszpanii na starcie IronMana 70.3 staje 2600 osób, a w Starogardzie Gdańskim na Lotto Triathlon Energy 450 osób, to w Diablaku, o 4 rano, na plaży przy ta-

mie w Tresnej, pojawiło się aż... 39 śmiałków. Ilość niestety determinuje jakość. Dla tak niewielkiej grupy ludzi nie zamyka się dróg i nie gromadzi tysięcy wolontariuszy. Jesteś, zawodniku, zdany na siebie, a sam wyścig zamienia się w rajd na orientację i zaradność. Musisz mieć ekipę wspierającą, supportującą Cię. Organizator trochę pomoże, jednak nie za wiele. Ale masz tego świadomość, zanim wystartujesz.

Wracając do Diablaka 2018: zabezpieczenie w wodzie było bez zarzutu. Odniosłem wrażenie, że każdy z nas miał supportujący go, pomarańczowy kajak. Trasa rowerowa w ruchu otwartym była dobrze oznaczona, można by tylko bardziej edukować kierowców. To oczywiście uwaga generalna, nie kierowana do organizatora. Mijanie zawodników „na lakier” jest bardzo niebezpieczne. Rowerzysta w starciu z autem, nawet lekko „dotknięty”, raczej nie przeżyje.

Podobnie jest z trasą biegu. Pokonanie Diablaskiego dystansu wymaga siły, głównie charakteru. Gdy docierasz na metę, 2 godziny po limicie czasu, to mimo wszystko chciałbyś, aby ktoś przybił z tobą „piątkę”, docenił twój trud i ponadprzeciętny wysiłek. Każdy zawodnik miał nadajnik GPS i mógł kontynuować zawody po przekroczonym limicie czasowym, ale już bez jakiegokolwiek zainteresowania i odpowiedzialności ze strony organizatora.

A wystarczyłyby drobne gesty: przygotowanie butelki wody na trasie czy zaczekanie na mecie na wszystkich zawodników i zaproszenie ich do pamiątkowej fotografii, chociaż ukończyli triathlon pomimo przekroczenia przewidzianego regulaminem czasu.

Marcin Kałużny



ORZEŁ JAKOŚCI



Laureaci, którzy zdobyli sześciokrotnie European Quality Certificate® mogą ubiegać się o tytuł honorowy oraz statuetkę **ORZEŁA JAKOŚCI**.

ORZEŁ JAKOŚCI to elitarne grono przedsiębiorstw, które przez lata udowadniały, że jakość zarządzania ma znaczenie dla sukcesu w biznesie. **ORZEŁ JAKOŚCI** to wzór dla innych.

Laureaci tytułu honorowego mogą być powoływani do **RADY PROGRAMOWEJ** Fundacji **QUALITAS**, a także do **KAPITUŁY** European Quality Certificate®. Powołanie następuje na wniosek Przewodniczącego Kapituły.





WSPIERAMY

POMAGAMY

WYRÓŻNIAMY

www.europeanquality.eu

Fundacja
Qualitas

ul. Ks. Bpa Bednorza 2a-6
40-384 Katowice
tel. 32 784 74 00
sekretariat@europeanquality.eu