

## **ZNACZENIE ZDEFINIOWANEGO PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W KSZTAŁTOWANIU POLITYKI JAKOŚCI – NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY TYTONIOWEJ**

Krzysztof GROCHOWSKI

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Bydgoszcz; k.grochowski@utp.edu.pl

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa szukają sposobów obniżania kosztów działalności, likwidacji przyczyn marnotrawstwa oraz zwiększania rentowności. Stałe doskonalenie systemu zarządzania jakością jest rozwiązaniem ale oznacza to wyzwanie dla całej organizacji i integracji z innymi systemami zarządzania. Kluczem dla sprawnie zaplanowanego procesu doskonalenia jakości jest uwzględnienie działań z tym związanych już w planach strategicznych. Dlatego kształtowanie polityki jakości w przedsiębiorstwach powinno współgrać z systemem zarządzania strategicznego. System jakości wypracowujemy przez lata.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, polityka jakości, otoczenie przedsiębiorstwa.

## **THE IMPORTANCE OF THE DEFINED STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN THE DEVELOPMENT OF QUALITY POLICY – ON THE EXAMPLE OF A TOBACCO TRADE**

**Abstract:** Today's businesses are looking for ways to reduce operating costs, elimination of the causes of waste and increasing profitability. Constant improvement of the quality management system is a solution but it means a challenge for the entire organization and integration with other management systems. The key to a well-planned quality improvement process is to include actions already involved in strategic plans. That is why shaping the quality policy in enterprises should be in tune with the strategic management system. We have been working on the quality system for years.

**Keywords:** strategic management, quality policy, company's environment.

## 1. Wprowadzanie

Istniejące obecnie organizacje funkcjonują na rynkach w warunkach intensyfikacji zmienności otoczenia. W takiej sytuacji powinna charakteryzować je elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, akceptowalność zmieniających się warunków, kreatywność oraz zdolność do innowacji. Przedsiębiorstwa szukają sposobów obniżania kosztów działalności, likwidacji przyczyn marnotrawstwa oraz zwiększania rentowności. Wdrożenie oraz ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością oznacza ogromne wyzwanie dla całej organizacji i w świadomości integracji z innymi systemami zarządzania. Organizowanie jakości powinno prowadzić do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa, a jednocześnie pomóc w wskazaniu słabych miejsc w systemie zarządzania. System zarządzania jakością powinien być tworzony w oparciu o pięć podstawowych aspektów: celowościowym, strukturalnym, podmiotowym, funkcjonalnym i instrumentalnym. Aspekty systemu zarządzania jakością obejmują zarówno cele krótko jak i długookresowe, które mają zostać osiągnięte poprzez wdrożenie systemów zarządzania, strukturę wprowadzanego systemu oraz strukturę przedsiębiorstwa, podmioty zaangażowane w proces wdrażania, funkcje, które będą realizowane przez różne komórki przedsiębiorstwa jak i techniki i zasoby wykorzystywane w procesie zarządzania jakością [Wyrębek, 2013].

W rezultacie, celem artykułu jest wskazanie znaczenia wybranych elementów procesu zarządzania strategicznego, w kształtowaniu polityki jakości. Dużą rolę w wyborze taktyki wdrażania strategii jakości odgrywa sposób zarządzania przedsiębiorstwem, uwarunkowany etapem rozwoju firmy. Wiązą się z tym zobowiązania związane z zastosowaniem pewnych odmiennych form komunikacji, formalizacji i procedur realizacji działań w sferze zarządzania na każdym ze szczebli, od poziomu zarządzania operacyjnego, przez taktyczny, na strategicznym skończywszy [Wiśniewski, 2006].

## 2. Metodyka badań

Mając na celu przeprowadzenie badania dotyczącego analizy wpływu wybranych elementów procesu zarządzania strategicznego na kształtowanie polityki jakości, wybrano Przedsiębiorstwo działające w branży tytoniowej. Badanie wykonano wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwa produkcyjnego i traktowane jest jako badanie pilotażowe. Realizacja pilotażu pozwoliła na sprawdzenie relacji dwóch obszarów zarządzania badanego podmiotu, aby w przyszłości przeprowadzić kolejne badanie o wyższej jakości, wśród pozostałych przedsiębiorstw analizowanej branży w Polsce. Dobór próby przedsiębiorstw wykonano za pomocą jednej z metod nielosowych tj. metody doboru jednostek typowych.

W analizowanym przypadku jednostką typową jest wybrane przedsiębiorstwo w branży tytoniowej, które ma duży wpływ na funkcjonowanie całej branży w Polsce i udostępniło swój proces zarządzania. Metoda ta jest często stosowana we wstępnych etapach badań, gdzie wymagana jest szybkość i małe koszty, np. do pomiaru pilotowego, sprawdzenia kwestionariusza. Instrumentem pomiarowym był kwestionariusz z pytaniami, który został przygotowany na podstawie studiów literaturowych. W kwestionariuszu pojawiły się głównie pytania zamknięte. Do wykonania pomiaru, zastosowano wywiad bezpośredni osobisty oraz obserwację uczestniczącą. Następnie otrzymane wyniki poddane zostały analizie i ocenie [Kaczmarczyk, 2014].

### **3. Zarządzanie strategiczne a polityka jakości w przedsiębiorstwie**

Obecnie można zauważyć wzrost zainteresowania firm rozwiązaniami o charakterze poznawczym, pasującymi do potrzeb organizacji, ukierunkowanych w dużej mierze na zmniejszanie poziomu ryzyka pojawiających się zagrożeń oddziałujących z ciągle zmieniającego się otoczenia, tak wewnętrznego, jak i zewnętrznego [Grochowski, 2016].

Rozwój przedsiębiorstwa nierozdzielnie związany jest z stałą analizą otoczenia i jego pozycją w nim. Kształtowanie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu wyrażona jest czynnikami konkurencyjnymi np. marką i reputacją, które określają rolę przedsiębiorstwa względem podmiotów znajdujących się w otoczeniu. Analiza otoczenia może być wyrażona przez wskazanie niezależności od innych podmiotów lub, przeciwnie, zależności i pozostawania w związkach z innymi organizacjami w łańcuchu tworzenia wartości. Metody dotyczące zachowania przedsiębiorstw w otoczeniu i osiągnięcia względnej, w krótkim czasie, równowagi organizacyjnej, należą do obszaru wiedzy o zarządzaniu strategicznym. Podejścia praktyków w tym zakresie, na sposoby osiągnięcia względnej równowagi, możliwe do zastosowania narzędzia i ich wykorzystywanie, są zróżnicowane. W zasadzie ujmują różne, sprawdzone sposoby tworzenia przewagi konkurencyjnej i przywracania równowagi oraz perspektyw rozwojowych. Szczęólnego znaczenia nabiera wyznaczenie kryteriów opisujących relacje otoczenia i przedsiębiorstw, pozwalających ustalić zmienność przedsiębiorstwa wraz z otoczeniem lub trwanie we wcześniej dokonanych wyborach strategicznych [Urbanowska-Sojkin, 2017]. Dlatego stałe poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych rozwiązań mających wpływ na jakość produktów (towarów i usług) jest sposobem wchodzenia w relację z otoczeniem a jednocześnie wyborem strategicznym.

Obserwowane zachowania w gospodarce światowej wskazują na znaczny wzrost zainteresowania jakością, która postrzegana jest jako źródło przewagi konkurencyjnej. Fundamentalne znaczenie przypisywane jest doskonaleniu systemów zarządzania. W krajach Unii Europejskiej powszechne stało się wdrażanie i certyfikowanie systemu zarządzania

jakością według normy ISO 9001. Projakościowe zarządzanie zobowiązuje do eliminowania niewłaściwego wpływu prowadzonej działalności na otoczenie, w którym funkcjonuje, co sprzyja wprowadzeniu koncepcji trwałego i zrównoważonego rozwoju, wymagając uwzględnienia nie tylko aspektu ekonomicznego, ale również społecznego i środowiskowo-ekologicznego w podejmowanych decyzjach [Łukasiński, 2017].

W obecnych czasach rośnie znaczenie jakości i zarządzania jakością dla realizacji celów i zadań organizacji, zaspokajając potrzeby jej odbiorców. Wykonanie zatwierdzonych planów i wynikających z nich norm wymaga sprawnego zarządzania nimi, pojmowanego jako proces sterowania wzajemnie powiązаныmi procesami niezbędnymi do jego pełnego zrealizowania, i integralności z strukturą organizacji i celami jej działania. Wzrastająca rola jakości i zarządzania przez jakość wymaga uwzględniania tej problematyki w metodach zarządzania organizacjami. Te zagadnienia są znaczące z jednej strony z punktu widzenia sprawności i efektywności działania organizacji, z drugiej strony z punktu widzenia jakości wykonania i podnoszenia poziomu konkurencyjności działań organizacji [Kordos, 2017].

Zarządzanie jakością powinno być traktowane jako fundamentalny element procesu zarządzania organizacją, który obejmuje pięć funkcji zarządzania, tj. planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie i doskonalenie. Funkcje te są wzajemnie powiązane, przy czym według obecnych zasad sterowania jakością, jakość osiągnana jest przez jej planowanie, a nie przez kontrolę. W związku z tym w procesie planowania określa się, co, jak i kiedy uzyskać, oraz sprawdza się możliwość realizacji. Dlatego duże znaczenie odgrywają badania i audyty, z których otrzymujemy informacje na temat uzyskanych wyników, które są podstawą porównań i ocen. Kontrola jakości – rozpoczynając od kontroli wstępnej – polega na zapisywaniu wyników osiągniętych przez organizację w celu ustalenia, czy spełniają one określone normy jakościowe, a także ustalenie, sposobów eliminowania przyczyn niezadowolających wyników. Monitorowaniem objęte są wyniki dotyczące wdrażanych planów oraz stopień i jakość ich zrealizowania [Kordos, 2017].

Strategia konkurowania jakością polega na zagwarantowaniu jakości zadawalającej klienta, nawet kosztem czasu realizacji lub ceny. Oparta ona jest na budowaniu zaufania kontrahentów oraz koncentracji na poziomie obsługi klienta. Przyjmując założenie poprawy efektywności przez wzrost poziomu jakości, nieprzekraczającego jednak poziomu jakości oczekiwanego przez klienta, można wyróżnić następujące warianty [Frąś, Koliński, and Świekatowski, 2015]:

- utrzymanie dotychczasowego poziomu ceny i czasu realizacji,
- wzrost ceny produktów, przy jednoczesnym utrzymaniu czasu realizacji procesu produkcji lub usługi,
- utrzymanie ceny na dotychczasowym poziomie, przy jednoczesnym wzroście czasu realizacji fizycznej dostawy,
- wzrost ceny, przy jednoczesnym wzroście czasu ich realizacji.

Koncentrację na poziomie obsługi klienta w procesie produkcyjnym lub świadczenia usługi można wyrazić za pomocą koncepcji 5R. Narzędzie to ma na celu [Fraś, Koliński, and Świekatowski, 2015]:

- dostarczenie potrzebnych dóbr (right foods),
- dostarczenie dóbr w wymaganej ilości (right quantity),
- dostarczenie dóbr w wymaganej jakości (right quality),
- dostarczenie dóbr na odpowiednie miejsce (right place),
- dostarczenie dóbr we właściwym czasie (right time).

Uwzględniając specyfikę procesów produkcyjnych, handlowych czy też świadczenia usług należy uwzględniać nie tylko utrzymanie jakości dostarczanych produktów, ale również terminowość i dokładność realizowanych dostaw. Usługa transportowa ma właściwą jakość, gdy jej realizacja spełnia lub przekracza oczekiwania nabywców. Należy jednak pamiętać, że najważniejsze dla oceny jakości towarów i usług są oczekiwania nabywców. Oczekiwania te różnią się w czterech fazach [Gołemska, Tyc-Szmił, and Brauer, 2018]:

- towaru i usługi idealnej, czyli takiej, jaką można sobie wyobrazić i zrealizować,
- towaru i usługi pożądaney, czyli o takim standardzie, jaki konsumenci chcą otrzymać,
- towaru i usługi zasłużonej, czyli taką jaką konsumenci powinni otrzymać za określoną cenę,
- towaru i usługi minimalnej, czyli o takim standardzie, jaki musi być zapewniony.

W dzisiejszych czasach wymagania jakościowe są podstawowym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Należy jednak pamiętać o innych czynnikach mających wpływ na kształtowanie poziomu konkurencyjności, które w wielu przypadkach są powiązane z jakością. Rozwój procesów produkcji i usług jest zatem uzależniony od wymogów klientów i od nich uzależniony jest popyt na produkty. Należy również pamiętać, że jakość produktów jest uzależniona od specyfiki przedsiębiorstwa i jego roli w branży, a także od warunków rynkowych. Wymagania jakościowe mogą jednak ulegać zmianie wraz z upływającym czasem, dlatego przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłej kontroli wymagań, których spełnienie umożliwi utrzymanie się na dynamicznie zmieniającym się rynku [Fraś, Koliński, and Świekatowski, 2015].

#### **4. Strategiczne podejście w planowaniu procesu zarządzania jakością na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa**

Produkowane wyroby w analizowanym Przedsiębiorstwie, są tańszym substytutem oraz zamiennikiem papierosów dla palaczy tytoniu. Rozwiązanie to, jest możliwe do zastosowania przez klientów jedynie przy zakupie tytoniu z innego źródła. Przedsiębiorstwo to zwraca uwagę na jakość produkowanych wyrobów. W Europie funkcjonuje 4-5 większych

producentów, poza Europą kolejnych 4. W Polsce jest około 20 drobnych wytwórców OTP (akcesoriów do tytoniu), pomiędzy którymi od kilku lat toczy się „wojna” cenowa. Na kształtowanie wielkości popytu znaczący wpływ ma struktura i zachowanie się rynku tytoniowego.

Wizją Przedsiębiorstwa jest stałe budowanie świadomości wśród pracowników o potrzebie nieustannego rozwoju co należy do ram myślenia strategicznego. Jako wiodący producent akcesoriów tytoniowych w Polsce zobowiązuje się do wyznaczania trendów w tej branży. Bardzo ważnym elementem jest i będzie kontrola jakości na każdym etapie produkcji. Istotną czynnością jest również staranne dobieranie dostawców zarówno za granicą jak i lokalnie w Polsce.

Wyznaczone działania, byłyby nieznaczące bez szczególnej uwagi, skierowanej na osoby pracujące w firmie. Kadra zarządzająca ma za zadanie zapewniać wszystkim pracownikom przyjazne warunki oraz środowisko, w którym mają chętnie wykonywać swoją pracę. To właśnie odpowiednio dobrani ludzie, często o bardzo odmiennych osobowościach tworzą fundament, na którym budowana i rozwijana jest Firma. Wykwalifikowany personel jest znaczącym kapitałem. Dlatego ważny jest ich rozwój, który Firma zapewnia poprzez regularne szkolenia. Jest to zasób, który należy kształtować w perspektywie długiego okresu, co świadczy o przeprowadzanych działaniach strategicznych mających wpływ na kształtowanie polityki jakości. Konsekwencją wyznaczonych działań jest wyznaczona misja tj.: Stałe wyznaczanie trendów w branży tytoniowej występuje z udziałem pracowników ceniących sobie wysoką jakość świadczonej pracy. W oparciu o tak określony kierunek działania, analizowane Przedsiębiorstwo wyznaczyło cele, wśród których pojawiły się cele, które nawiązują bądź mogą nawiązywać do kształtowania jakości. Są nimi:

- usprawnienie procesów produkcyjnych i zarządczych wprowadzając innowacyjne rozwiązania informatyczne,
- skracanie czasu realizacji czasu zamówienia przez klienta,
- wypracowanie procesu stałego udoskonalania jakości wytwarzanych wyrobów gotowych.

Przedsiębiorstwo, w którym przeprowadzono badanie, w ramach stosowanej polityki jakości wykorzystuje sposób myślenia nawiązujący do modelu „zarządzania przez jakość”. To sposób zarządzania przedsiębiorstwem, biorący pod szczególną uwagę, jakość produkowanych wyrobów. Oparty jest na udziale wszystkich członków przedsiębiorstwa i nakierowany na osiągnięcie długofalowego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji. Zarządzanie to obejmuje planowanie strategiczne, rozmieszczenie zasobów i inne systematyczne działania na rzecz zapewnienia jakości. Procedury zarządzania jakością są stosowane we wszystkich zagadnieniach związanych z zarządzaniem, w tym także w ustalaniu polityki, strategii, struktury organizacyjnej i formowania kultury pracy. W prezentowanym Przedsiębiorstwie według takiego podejścia, działania charakteryzują się:

- podejściem systemowym,

- zorientowaniem na cele strategiczne,
- zdolnością do ciągłej poprawy,
- aktywnym zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierownictwa, który ma na celu spełnienie potrzeb klientów w danej chwili i w przyszłości realizowany poprzez wykorzystanie ludzi i stosowanych przez nich zasad działania tj.: oceny i usprawnienia wszystkich istotnych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, poprawy dostaw (materiałów i usług) dostarczanych z zewnątrz do przedsiębiorstwa.

Poprzez stosowanie wskazanej metody, Przedsiębiorstwo upatruje możliwość na szybsze wprowadzanie nowych produktów na rynek. Metoda „zarządzania przez jakość” jest ściśle związana z Modelem Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), który służy do doskonalenia systemu zarządzania. Podstawowym narzędziem jest samoocena, która pozwala zidentyfikować obszary, które należy doskonalić oraz daje możliwość porównania osiągnięć z najlepszymi w branży.

Do podstawowych celów dotyczących jakości w analizowanym przedsiębiorstwie, zaliczono:

- stałe udoskonalanie kontroli jakości na każdym etapie produkcji,
- staranne dobieranie dostawców zarówno w Polsce jak i za granicą,
- ciągle udoskonalanie technologii produkcji pod kątem jakości i skuteczności,
- dopasowywanie produkowanych wyrobów do wymagań konsumenta,
- regularne analizy trendów na rynku w celu wprowadzenia nowych, większych lub mniejszych innowacji.

Ważnym czynnikiem determinującym sprawne i skuteczne opracowanie, wdrożenie oraz utrzymanie systemu zarządzania jakością jest podejście najwyższego kierownictwa przejawiające się w stylu przywództwa. Styl przywództwa to typowy sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych. Styl przywództwa naczelnego kierownictwa przejawia się przez kształtowanie czynników, takich jak: struktury zespołu, doboru pracowników na stanowiska pracy ze szczególną uwagą na cechy osobowościowe, analizy uwarunkowań sytuacyjnych i doświadczeń kierowników oraz stylu przywództwa ich podwładnych. Naczelne kierownictwo wspólnie ustala misję i sposoby jej realizacji. Kierownictwo jest przekonane do pełnej współpracy z pracownikami, opartej na zaufaniu do ich zdolności i zaangażowania. Kierowanie ludźmi polega na nieznacznym angażowaniu autorytetu, ale poprzez wysoki poziom argumentacji. Zaangażowanie całej załogi w pracę zespołową, zwiększa jej świadomość w zarządzaniu jakością. Ponadto naczelne kierownictwo systematycznie przypomina pracownikom, że ponoszą pełną odpowiedzialność za jakość w swoim obszarze działania. Bardzo ważne jest stałe tworzenie w przedsiębiorstwie klimatu zaufania i współdziałania, by pracownicy identyfikowali się z wynikami swojej pracy i starali się je ulepszyć. Struktura organizacyjna także wpływa na zachowania pracownicze, dlatego w analizowanym Przedsiębiorstwie istnieje ciągle ustalanie wzorców relacji, jakie zachodzą

pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji. Kierownictwo definiuje cele a później działania dla określonych szczebli w strukturze, do których pracownicy muszą stale dążyć. Aby sprawdzić, w jakim stopniu są spełniane cele, należy je stwarzać mierzalnymi.

Poniżej zamieszczona została tabela powstała w wyniku przeprowadzonego badania. Dotyczy ona powstających w Przedsiębiorstwie ryzyk, które mają wpływy na jego funkcjonowanie oraz na kształtowanie polityki jakości w sposób bezpośredni i pośredni. Zdecydowana większość powstających zagrożeń wynika z braku systematycznej i dogłębnej analizy otoczenia.

**Tabela 1.**  
*Kluczowe rodzaje ryzyka w działalności przedsiębiorstwa*

RODZAJ RYZYKA	PROCES LUB DZIAŁANIE	OPIS RYZYKA	PRZYCZYNA	SKUTEK RYZYKA	SPOSÓB OBNIŻANIA POZIOMU RYZYKA
rynkowe	Ustalenie ceny, formułowanie oferty.	Potencjalna strata, wynikająca z niekorzystnych zmian rynkowych czynników ryzyka tj. ryzyko rentowności ceny.	Wahania kursu walut.	Nierentowne oferty przynoszące stratę, negatywny skutek płynie z otoczenia przedsiębiorstwa.	Systematyczna analiza otoczenia.
wolumetryczne	Formułowanie oferty, sprzedaż oferty.	Związane jest ze zmianami poziomu popytu i podaży.	Zachwianie elastyczności popytowo-podażowej produktu na rynku tytoniowym.	Pogorszenie sprzedaży ofert.	Ciągła analiza rynku, szybka reakcja na zmieniające się trendy w branży.
operacyjne	Obsługa klienta.	Ryzyko strat spowodowanych nieodpowiednimi lub zawodnymi procesami wewnętrznymi, działaniem ludzi i systemów lub wynikające ze zdarzeń zewnętrznych.	Brak dokładnej i prostej komunikacji między pracownikami oraz otoczeniem firmy.	Brak ciągłości pracy, błędy przy wprowadzaniu danych do systemów, niekompletna dokumentacja, ciągłe reklamacje.	Opracowanie stałego procesu komunikacji pomiędzy pracownikami, wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego, bieżąca analiza otoczenia.
reputacji	Obsługa klienta sprzedaż oferty.	Związane jest z negatywnym odbiorem wizerunku spółki i/lub spółek zależnych przez klientów, kontrahentów, inwestorów.	Zanik komunikacji w przedsiębiorstwie, krytyka ze strony mediów, organizacji zdrowotnych i społecznych.	Negatywny rozgłos o działalności przedsiębiorstwa, utrata klientów, sprawy sądowe, obniżenie dochodów przedsiębiorstwa.	Wprowadzenie działań związanych z społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR).



<b>biznesowe</b>	Marketing, realizacja zamówienia.	Związane jest z zagrożeniem przyszłych wyników finansowych na skutek decyzji biznesowych lub wpływu otoczenia biznesowego, w którym działa firma (konkurencja, negatywne zjawiska makroekonomiczne, zmiany preferencji klientów, zjawisko substytucji, nietrafione inwestycje).	Przyczyny finansowe: niepewność, co do kursu walut, inflacji, stóp procentowych, wypłacalności klientów, uczciwości partnerów. Przyczyny handlowe: utrata lojalności klientów, starzenie się produktu. Przyczyny techniczne: awaryjność urządzeń. Przyczyny strategiczne: podejmowanie błędnych decyzji o znaczeniu strategicznym.	Pogorszenie wyników organizacji, pogorszenie poziomu sprzedaży produktu, przerwy techniczne utrudniające prawidłowe działanie organizacji, nieodpowiednia strategia, przynosząca straty.	Stałe udoskonalanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem z szczególną analizą otoczenia przy wykorzystaniu do tego właściwych narzędzi. Dokładna analiza finansowa.
------------------	-----------------------------------	---	--	--	--

## 5. Przykład

Z przeprowadzonych badań literaturowych i badania pilotażowego na wybranym przedsiębiorstwie branży tytoniowej wynika, iż należy skupić główną uwagę na stałej analizie otoczenia, aby polityka jakości stała się skutecznym rozwiązaniem mającym wpływ na poprawę konkurencyjności. Wymienione wcześniej elementy występujące w zarządzaniu powinny wzajemnie wchodzić w relację. Dlatego zasadne byłoby stosowanie kompleksowego zarządzania przez jakość i wykorzystywanie w nim metod zarządzania strategicznego.

Wybór drogi, jaką będzie podążać przedsiębiorstwo ku jakości, zależy od indywidualnego stanu organizacji a zarządzanie strategiczne i wybór strategii jest tylko jednym z narzędzi, mających służyć celom długofalowym określanym przez politykę projakościową, podporządkowaną wizji firmy – lidera, zawsze wyprzedzającego konkurencję w zaspokajaniu klienta i jego potrzeb [Wiśniewski, 2006].

Analizowane przedsiębiorstwo stawia na ciągłe udoskonalanie technologii produkcji pod kątem jakości i skuteczności. Dlatego do pracy kadry zarządzającej powinna być zaszczerpiona potrzeba regularnych analiz trendów na rynku w celu wprowadzania nowych, większych lub mniejszych innowacji. Wdrażane innowacyjne rozwiązania gwarantują długofalowy rozwój i budują przewagę nad konkurencją. Działania innowacyjne również powinny współgrać z kształtowaną polityką jakości.

Obok zarządzania strategicznego Przedsiębiorstwo powinno zaplanować uporządkowanie sposobu myślenia procesowego. Wśród pracowników bez względu na ich miejsce

w strukturze organizacyjnej powinna istnieć świadomość, iż czynności realizowane na poszczególnych stanowiskach powinny być ze sobą spójne. Następujące po sobie czynności tworzące logiczną całość, prowadzą do spełnienia oczekiwań klienta przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami. Proces to również współdziałanie ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi. Efektywność takiego współdziałania będzie można zapewnić poprzez wdrożenia zintegrowanych rozwiązań informatycznych. W tym miejscu warto również pamiętać o wdrożeniu analizy FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), która wpłynie na zmniejszanie poziomu ryzyka, pojawiających się zagrożeń w procesie produkcji i obsłudze klienta.

W planowanym badaniu celem było pozyskanie informacji dotyczących najczęściej występujących elementów procesu zarządzania strategicznego w kształtowaniu polityki jakości, co zostało osiągnięte. Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają również na określenie kierunku rozwoju polityki jakości w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zebrane informacje dotyczą jednak tylko jednej organizacji branży tytoniowej. Są one podstawą do dalszych badań dotyczących prezentowanego problemu naukowego, biorąc jednak pod uwagę całą branżę występującą w Polsce.

## Bibliografia

1. Fraś, J., Koliński, A., Świekatowski R. (2015). Wpływ strategii zarządzania jakością na ocenę efektywności procesów transportowych małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 848. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. s. 53-60.
2. Gołębska, E., Tyc-Szmił, K., Brauer, J. (2018). *Logistyka w usługach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Grochowski, K. (2016). Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach usług transportowych a proces kształcenia studentów z zakresu systemów klasy ERP. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 93. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. s. 163-172.
4. Kaczmarczyk, S. (2014). *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Kordos, J. (2017). Teoria podejmowania decyzji a zarządzanie jakością. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 3(21). Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie. s. 61-68.
6. Łukasiński, W. (2017). Projakościowe zarządzanie organizacją a jakość życia człowieka. *Handel Wewnętrzny*, 3(368) tom II. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur. s. 370-380.

7. Urbanowska-Sojkin, E. (2017). Aspekty teoretyczne ścieżki zależności w wyborach strategicznych. *Handel Wewnętrzny*, 3 (368) tom II. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur. s.125-135.
8. Wiśniewski, Z. (2006). Rola planowania strategicznego w zarządzaniu jakością. *Archiwum Odlewnictwa*, rocznik 6, 21(2/2). Katowice: PAN. s. 349-354.
9. Wyrębek, H. (2013). Efektywność systemu zarządzania jakości w organizacji zhierarchizowanej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 98, s. 137-144.

