

# Czy wiemy

## czym jest jakość?

Piotr Lutek, Robert Maik, Artur Szczepański

**Jakość zwykle sprawia wszystkim bardzo wiele kłopotów. Kłopoty ma klient, gdy produkt przyniesiony ze sklepu okazuje się zgoła zupełnie czymś innym, niż ten, za który chętnie zapłacił. Kłopot mają przedsiębiorstwa, kiedy potencjalny odbiorca żąda certyfikatu systemu jakości. Wreszcie, kłopot mają analitycy, bo tak naprawdę niezwykle trudno określić znaczenie jakości dla współczesnego rynku i zarządzania przedsiębiorstwem.**

Problem z pojęciem jakości pojawia się już na etapie definiowania terminu. Arystoteles umieścił jakość pośród dziesięciu wartości porządkujących rzeczywistość - jakość jest więc fundamentalną kategorią filozoficzną, z drugiej zaś strony, jakość jest powszechnie rozumiana i niemal instynktownie stosowana jako narzędzie wartościowania i oceny w życiu każdego człowieka - byłaby więc jakość kategorią pospolitą.

Znacznie gorzej jest, jeśli zaczynamy definiować jakość w odniesieniu do produktu lub usługi - tu istnieje wielkie spektrum różnorodnych defi-

niacji, szkół i koncepcji. Poczynając od definicji typu:

- „jakość to zgodność ze specyfikacją,
- jakość to stopień zgodności z przyjętym modelem lub wzorcem,
- jakość to cecha lub zespół cech istotnych dla danego wyrobu<sup>1</sup> poprzez definicję wg normy ISO 8402,

■ „jakość to ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobów lub usług do zaspokojenia stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”, aż po definicję często przytaczaną w koncepcji TQM<sup>2</sup>:

■ Jakość to stopień zaspokojenia uświadomionych, a nawet nieświadomionych potrzeb klienta.

Czym innym jest także analiza jakości na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa, czym innym na poziomie operacyjnym - inaczej pojmuje jakość specjalista od promocji, inaczej główny technolog. Dodatkowo, zaob-

dziej umyka nam uniwersalny wymiar jakości i tym bardziej tracimy możliwość wyciągania wniosków o charakterze aplikacyjnym.

Pomimo wszystkich kłopotów i trudności już na poziomie definiowania i percepcji, wszyscy teoretycy i badacze związani z rynkiem i praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw raczej nie mają wątpliwości, że jakość produktów należy do jednych z najważniejszych problemów, jakie prędzej czy później, rozwiązać musi każde przedsiębiorstwo.

Nie ulega również wątpliwości, że jakość produktów leży w wyłącznej kompetencji przedsiębiorstwa - tylko ono, poprzez swoje cele i działania, decyduje, jak dobry produkt trafi w końcu do konsumenta. Także i to, że właśnie klient dokonuje „ostatecznej kontroli jakości” produktu należy dzisiaj (nawet w naszym kraju) do truizmów. Tak, więc, zdolność do generowania produktów o wysokiej jakości zalicza się dziś do podstawowych kompetencji strategicznych przedsiębiorstwa.

Niestety, znaczenie problematyki jakości produktów z wielkim trudem dociera do świadomości przeciętnego polskiego przedsiębiorstwa. Brak świadomości pro-jakościowej oraz lek-

serwować można swoistą „zasadę nieoznaczoności jakości”, którą da się sformułować następująco: im głębiej wnikamy w poszukiwanie sensu/istoty jakości produktu (nieważne czy po stronie konsumenta, po stronie przedsiębiorstwa, czy po stronie znaczenia określonych cech produktu), tym bar-

■ Jakość produktów leży w wyłącznej kompetencji przedsiębiorstwa - tylko ono, poprzez swoje cele i działania, decyduje, jak dobry produkt trafi do konsumenta.

ceważenie wymogów europejskich<sup>3</sup> i globalnych rynków w tym zakresie są wśród krajowych przedsiębiorstw niemal powszechne, nie stanowi to jednak przedmiotu publicznej debaty o stanie naszej gospodarki - to przecież stopy procentowe i kurs złotego są główną barierą dla naszych produktów w drodze na rynki zagraniczne.

### Strategie jakości produktu

Koncepcja TQM, najbardziej zaawansowany system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, wysoko stawia poprzeczkę w definiowaniu celów jakościowych dla produktów. Po pierwsze - klient i jego satysfakcja, po drugie zaś - dążenie do doskonałości i ciągłe doskonalenie procesów i produktów, przy pełnej świadomości, że jest to wyścig bez mety - wysoki poziom osiągnięty dzisiaj jutro może być dla klienta poniżej poziomu akceptacji.

Na świecie filozofia TQM stała się od połowy lat osiemdziesiątych praktyką działania wielu światowych liderów rynku, nikt nie kwestionuje dziś jej skuteczności. Należy jednakże podkreślić, że doskonałość jako cel jakościowy dla produktu dobrze wygląda jedynie

### Strategie racjonalne

**Strategia konsensu:** - W wyniku długookresowej komunikacji rynkowej pomiędzy klientami a producentami zostaje wypracowany określony wzorzec poziomu jakości danego produktu, akceptowany przez wszystkich uczestników rynku. Realizacja strategii ze strony producenta wymaga szczególnej dbałości o utrzymanie jakości w ściśle określonych granicach, wprowadzenie innowacji wymaga wysokiej ostrożności i starannego przygotowania.

Realizacji strategii towarzyszy określona polityka cenowa - wymaga ona także wysokiego reżimu kosztów produkcji. Drastyczne odstępstwo od poziomu jakości (w górę lub w dół) lub od po-

kurentów. Jakość przestaje tu być samodzielną wartością, którą klient postrzega i ocenia. Jakość staje się elementem gry rynkowej. Ta strategia wymaga od producenta szczegółowego rozpoznania docelowej



## └─ Arystoteles umieścił jakość pośród dziesięciu wartości porządkujących rzeczywistość.

jako przedmiot rozważań teoretycznych. Analiza zachowań strategicznych różnych przedsiębiorstw o wysokim stopniu konkurencyjności, także i tych, które stosują TQM, wskazuje na różnorodność możliwych strategii jakościowych produktu.

Ogólnie strategie jakości produktu podzielić można na dwie kategorie:

- strategie racjonalne - jakość staje się tu jednym (obok ceny często najważniejszym) z instrumentów kształtujących poziom sprzedaży,
- strategie patologiczne - rozmyślne i bezmyślne - wszystkie zaprzeczają zasadzie: klient jest najważniejszy.

ziomu akceptowanych cen (w górę) zazwyczaj powoduje natychmiastową utratę części rynku.

Strategia ta znana i szeroko stosowana przez wielu producentów (np. artykułów spożywczych) występuje w branżach o nasilonej i rozdrobnionej konkurencji oraz niskim stopniu wyróżnienia i rozpoznawalności marek (zresztą nie sprzyja ich budowaniu).

**Strategia proporcji cenowo-jakościowej:** Polega na takim doborze relacji cena - jakość, aby jednocześnie była ona wysoce akceptowana przez klientów i znacznie odróżniała ofertę producenta od ofert najgroźniejszych kon-

wego segmentu rynku i żelaznej konsekwencji w realizacji. Dwie spośród możliwych opcji strategicznych z tej grupy strategii scharakteryzował P. Kotler<sup>4</sup> - należy jednak pamiętać, że trzy z nich zaliczają się zdecydowanie do grupy strategii patologicznych. Strategie cena - jakość stosowane są najczęściej w branżach o małym i średnim stopniu rozproszenia konkurencji - konsekwentnie realizowane przez najważniejszych konkurentów prowadzą zazwyczaj do ścisłej segmentacji i podziału rynku wg zasobności portfeli potencjalnych nabywców.

**Strategia wysokiej jakości:** Wyścigi dla liderów rynku. Producent przykłada taką samą wagę do doskonalenia dotychczasowej gamy produktów zgodnie z wymogami zmieniających się preferencji konsumentów, jak też

do innowacyjności i wprowadzania nowych produktów. Na to pozwolić sobie mogą jedynie przedsiębiorstwa stosujące w praktyce koncepcję TQM, utrzymujące własne ośrodki badawczo-rozwojowe, przedsiębiorstwa o bardzo dobrej sytuacji finansowej. Oczywiście strategia ta sprzyja budowaniu nowych i rozwijaniu (wzmocnieniu) starych marek, co daje komfort stabilizacji rynkowej i nawet pewne potknięcia jakościowe nie czynią dużych spustoszeń w świadomości konsumenta.

**Strategia innowacyjności:** Stosowana przede wszystkim dla produktów o krótkim lub bardzo krótkim cyklu życia, a więc głównie w sektorze *high-tech*. Tu jakość kojarzona jest przede wszystkim z nowością, co wymaga od producenta szybkiego wprowadzania nowych produktów o cechach frapujących potencjalnych konsumentów. Chęć zakupu kreuje głównie imperatyw posiadania „rewelacyjnej nowości”, wysoka cena często nie odgrywa tu znaczącej roli. Wysiętek intelektualny, jaki muszą ponosić przedsiębiorstwa realizujące ten typ strategii jakości produktu, jest gigantyczny<sup>5</sup> i nawet, jeśli niektóre z tych nowinek są tylko pozorne lub celują w potrzeby, które nigdy na serio nie rozbudzą się wśród konsumentów - strategia ta jest wysoce skuteczna, jeśli tylko przedsiębiorstwo jest w stanie intelektualnie jej poddać.

Wśród strategii racjonalnych na krótkie (z braku miejsca) zasygnalizowanie zasługują także:

- strategia naśladownictwa jakości - producenci mniej lub bardziej skutecznie naśladowują parametry jakościowe produktów liderów rynku czy produktów markowych;

- strategia jakości związanej (skorelowanej) - stosowana wobec produktów, które samodzielnie nie stanowią dla konsumenta wartości użytkowej i dopiero użyte z innym produktem (produktami) ujawniają swoje walory - tu poziom jakości docelowej wyznaczają produkty strony trzeciej.

### Strategie patologiczne

**Strategia tandety** - nie wymaga szerokiego komentarza, producent zakłada osiągnięcie szybkiego zysku, produkując masowo tani wyrób o bardzo niskiej (czasem bez żadnej) jakości. Produkt ten wymaga jedynie pewnej dbałości o formę, która będzie obiecywać potencjalnemu klientowi jakieś walory użytkowe. Przykłady obserwujemy praktycznie w każdej branży, choć branża zabawkarska wydaje się być w Polsce prawie w całości zdominowana przez tandetę, zwłaszcza chińskiego pochodzenia. Tandeta „made in China” staje się zresztą powoli problemem na polskim rynku - obserwujemy tu także przykłady łamania prawa (np. nagminne bezprawne używanie znaku CE). Osobnym, wartym oddzielnej analizy, zjawiskiem jest także rola sklepów dyskontowych i hipermarketów w pogłębianiu zjawiska zalewu tandety.

**Strategia udawanej jakości** - producent, świadomie oferując produkt o niskiej jakości, upodabnia go do produktu o ustalonej, najczęściej wysokiej ocenie konsumenckiej. Czyni to zazwyczaj za pomocą opakowania, lekkiego przekręcenia nazwy, upodobnienia kształtu, kolorystyki etc. Są to praktyki tyleż „gangsterskie”, co wszechobecne na naszym rynku, obliczone na konsumenta „nieco mniej uważnego”, który zwyczajnie wpada w pułapkę np. identycznego kolorystycznie opakowania. Co więcej, wszystko odbywa się w majestacie prawa, a wiele z tych produktów obecnych jest w najważniejszych krajowych kanałach dystrybucji i to po cenach niewiele niższych od oryginałów, z których je ściągnięto.

**Grupa strategii przypadkowych** - do tej grupy można zaliczyć wiele różnorodnych patologicznych zachowań związanych z jakością produktów. To, co łączy przedsiębiorstwa stosujące takie strategie, to przede wszystkim brak spójnej koncepcji jakości produktu i jego promocji, co prowadzi do podejmowania działań chaotycznych, często ze szkodą dla przedsiębiorstwa i zawsze dla konsumenta. Niestety, wiele przed-

siębiorstw polskich, najczęściej takich, którym przez pewien czas udawało się skutecznie sprzedawać jakiś produkt na rynku, uważa, że problematyka związana z jakością na razie (w ogóle) ich nie dotyczy, bo generują przychody. W ten sposób świadomie pozbawiają się kontroli nad rynkowym aspektem jakości swojego produktu. W tej grupie przedsiębiorstw obserwować można także wyraźną niechęć do dwustronnej komunikacji rynkowej i głębokie przekonanie, że „wie się lepiej”.

Nie sposób w tak krótkim materiale przedstawić pełnej listy strategicznych zachowań polskich przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów jakości produktów, zresztą jest to lista otwarta i długa. Kilka dość typowych przedstawionych tu strategii jakościowych pozwala jednak stwierdzić, że jakość produktów traktowana przez przedsiębiorstwa świadomie i racjonalnie potrafi być wspaniałym i skutecznym instrumentem konkurowania na rynku, natomiast brak takiego racjonalizmu, chęć osiągnięcia szybkich zysków oraz prymitywizm decydentów prowadzą do zachowań patologicznych, najczęściej ze szkodą dla konsumenta.

Autorzy są pracownikami Katedry Zarządzania Politechniki Lubelskiej

<sup>1</sup> Wszystkie definicje za J.M. Juran, „Quality Control Handbook” McGraw-Hill, New York, 1988.

<sup>2</sup> TQM - Total Quality Management - Kompleksowe Zarządzanie dla Jakości (częściej stosowane tłumaczenie: Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość).

<sup>3</sup> Np. spośród ponad 5000 przedsiębiorstw z krajowej branży mięsnej jedynie ok. 80 spełnia jakiegokolwiek wymogi umożliwiające eksport produktów na rynki UE.

<sup>4</sup> P. Kotler, „Marketing”, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

<sup>5</sup> W 1999 roku szwedzki Ericsson na ogólną liczbę 104 tys. pracowników, w procesach badawczo-rozwojowych zatrudniał ok. 23 tys. osób!