Maciej Urbaniak

Katedra Ekonomii Stosowanej
Wydziału Towaroznawstwa
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

MODEL ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WE FRANCJI

Francuska szkoła jakości zainspirowana amerykańskimi a następnie japońskimi modelami w ciągu ostatnich dziesięcioleci wspięła się na czołowe światowe pozycje. Powstanie jej opierało się na kilku zasadniczych tezach[1]:

– zdolny do posługiwania się teorią i do rozwoju idei duch francuski jest mniej skłonny do rozprzestrzeniania ich w tkance przemysłowej w celu efektywnego ich wykorzystania;

można żałować, że:

– istnieje rozproszenie szkół twórczych: większość grup naukowych utworzona jest wokół tematów z dziedziny jakości rozpracowywanych jednak w sposób nieuporządkowany,

– występuje segmentacja zaleceń (koła jakości, jakość całkowita, analiza wartości...), które wynikają z tego nieuporządkowania,

– niewystarczająco uwzględnia się jakość w programach nauczania średniego jak i wyższego,

– nierównomierna jest wartość usług (doradztwo, kształcenie ciągłe...) we Francji w dziedzinie jakości,

– brak jest wielkich francuskich liderów, takich jak Crosby czy Juran, mogących wykreować prawdziwy ruch w kierunku jakości.

Tezy te nie zawsze odzwierciedlały stan pełnej akceptacji koncepcji i właściwego zrozumienia zarządzania poprzez jakość we francuskich przedsiębiorstwach, co było prawdopodobnie skutkiem nie dość in-

[1] M. Jewtuch, *Francuska polityka projakościowa*, Problemy Jakości, 1993 nr 1.

tensywnej edukacji w tym kierunku. Stan ten uległ obecnie zasadniczym zmianom, zniwelowane zostały prawie wszystkie słabe punkty. Bardzo duży wpływ miała na to konsolidacja ogólnoświatowej polityki jakościowej (powstanie Międzynarodowej Organizacji Jakościowej - ISO oraz europejskich komitetów CEN/CENELEC), w której Francja odegrała bardzo istotną rolę, oraz nowoczesny system kształcenia w dziedzinie jakości.

Bardzo duży nacisk kładzie się obecnie na edukację w kierunku jakości. Niemal na wszystkich kierunkach technicznych oraz na wielu kierunkach ekonomicznych problematyka jakościowa jest poruszana często w ramach wykładów z zarządzania jakością czy marketingu. Jest to niezmiernie ważne przy zasilaniu gospodarki w nowe, perspektywicznie myślące kadry zdolne do efektywnego wdrażania polityki jakości we francuskich przedsiębiorstwach.

Dla francuskich przedsiębiorstw konfrontujących się we wzmagającym współzawodnictwie na światowych rynkach jakość oznacza dążenie do doskonałości i osiągnięcia sukcesu rynkowego[2]. Na cel ten składają się różne elementy:

- szybkie doskonalenie technologii,
- zmniejszenie kosztów,
- zdrowa polityka finansowa,
- aktywna polityka marketingowa.

Proces europejskiej integracji gospodarczej oraz powstanie jednolitego rynku stwarzał potrzebę dostosowania francuskich norm jakościowych do standardów międzynarodowych. Proces ten został już wcześniej zapoczątkowany w związku z powstaniem EWG i OECD, a obecnie proces ten ulega coraz większemu przyśpieszeniu.

Jednym ze szczególnie ważnych problemów związanych z integracją europejską jest zapewnienie określonych jednolitych warunków i standardów organizacyjnych, technicznych i kadrowych umożliwiających coraz szerszą współpracę międzynarodową.

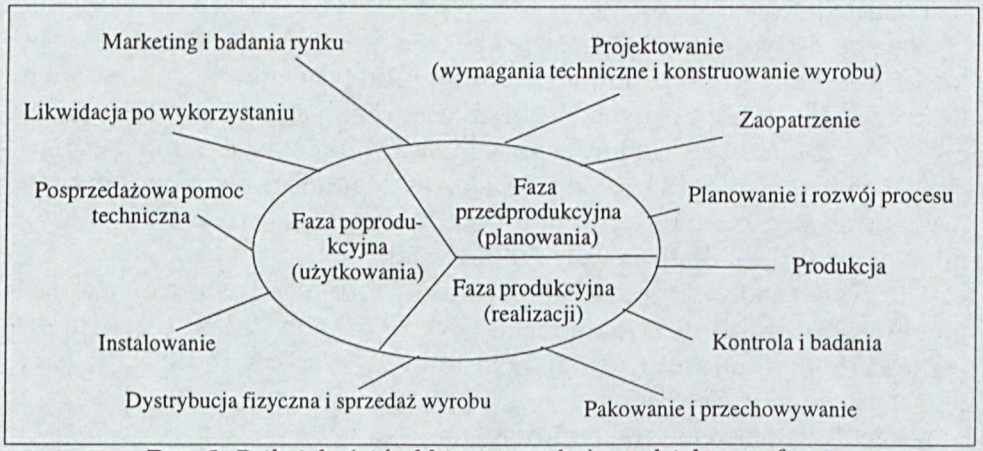
Wiele francuskich przedsiębiorstw - chcąc również utrzymać się w konkurencyjnym wyścigu, by opanować jak największy obszar rynku - przyjmuje strategię totalnego zarządzania jakością (kompleksowego zarządzania jakością). TQM (ang. Total Quality Management fran. Total Qualité Maintenance) jest wszechstronną filozofią postępowania, mającą na celu poprawę przede wszystkim konkurencyjności poprzez planowanie, organizowanie i rozumienie całego łańcucha jakości po-

---

[2] J.M. Mousseron, *Les fondements des qualitatives*, Librairies Techniques, Paris 1993.

przez zaangażowanie każdego pracownika na każdym poziomie funkcjonalnym na wszystkich szczeblach organizacji[3].

Uwzględnia ona zarządzanie jakością produktu w całym cyklu życia wyrobu, tj. w fazie przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej (rys 1).



Rys. 1. Pętla jakości (cykl życia wyrobu) z podziałem na fazy
Źródło: Opracowanie własne.

Obejmuje więc badania marketingowe, projektowanie wyrobu, zaopatrzenie w surowce i materiały do produkcji, planowanie produkcji, produkcje wyrobu, kontrolę i badania wyrobu gotowego, pakowanie i przechowywanie, dystrybucję fizyczną i sprzedaż wyrobu, instalowanie i uruchamianie wyrobu, serwis po sprzedaży (pomoc techniczna i obsługiwanie) oraz likwidację po wykorzystaniu.

Wśród elementów kompleksowego zarządzania jakością mocno akcentowane przez Francuzów są[4]:

- ścisłe powiązania pomiędzy klientem a dostawcą,
- dokładne wykonywanie czynności za pierwszym razem,
- ciągłe doskonalenie jakości,
- przywódcza rola kierownictwa w zarządzaniu jakością,
- szkolenie pracowników.

Główny akcent we francuskim podejściu do kompleksowego zarządzania jakością położony jest na unikanie błędów, a nie na usuwanie ich skutków. Dowodem wzrastającego sukcesu wdrażania komplekso-

---

[3] *Vademecum Qualité-Securite*, 1990.

[4] B.C. Blanche, *Education et formation a la qualité*.

wego zarządzania jakością we francuskich przedsiębiorstwach może być:

– rosnące zadowolenie klientów chętnie kupujących francuskie produkty,

– coraz większa eliminacja strat spowodowanych złą jakością i jej konsekwencjami,

– w większości pozytywna postawa załóg do nowego podejścia w zarządzaniu,

– coraz powszechniejsze wprowadzanie rachunku kosztów jakości we francuskich przedsiębiorstwach (koszty prewencji, oceny, braków zewnętrznych i wewnętrznych) oraz coraz powszechniejsze uwzględnianie kosztów straconych możliwości.

Prawnym i organizacyjnym sformalizowaniem działań francuskich przedsiębiorstw, związków gospodarczych oraz rządu mających na celu dążenie do zapewnienia jakości jest system certyfikacji i akredytacji, który opiera się na działalności drobnych stowarzyszeń. Najważniejszą rolę spełniają w zakresie certyfikacji systemów zapewnienia jakości AFAQ (Association Francaise I Assurance de la Qualité) Francuskie Stowarzyszenie Zapewnienia Jakości oraz w zakresie akredytacji laboratoriów i certyfikacji wyrobów certyfikacji RNE (Resseau National d'Essais) Krajowa Sieć Badań[5].

AFAQ - Francuskie Stowarzyszenie Zapewnienia Jakości powstało w czerwcu 1988 r. z inicjatywy Ministerstwa Przemysłu po to, aby połączyć różne inicjatywy podejmowane w dziedzinie certyfikacji przedsiębiorstw. Stowarzyszenie AFAQ jest organem niezależnym, którego celem jest certyfikacja systemów jakości na zgodność z normami międzynarodowymi serii ISO 9000. Certyfikacji dokonuje strona niezależna od dostawcy i odbiorcy. Członkami tego stowarzyszenia są między innymi wielcy odbiorcy, federacje i unie przemysłowe, organizacje techniczne i stowarzyszenia jakościowe oraz AFNOR (Association de Normalisation).

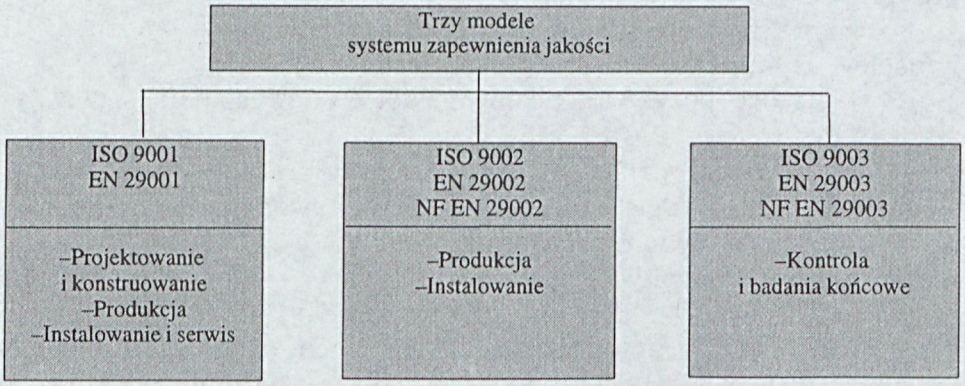
Stowarzyszenie to spełnia wymogi zawarte w dokumentach międzynarodowych, czyli w przewodnikach i normach europejskich.

Procedura certyfikacji jest następująca: przedsiębiorstwo zwraca się o wydanie certyfikatu, otrzymuje do wypełnienia kwestionariusz, po czym dochodzi do oceny wstępnej systemu, a później do oceny analitycznej. Jeśli system jakości okaże się zgodny z wymogami, przedsiębiorstwo otrzymuje certyfikat, w którym określa się obszar działalno-

---

[5] M. Jewtuch, *Francuska polityka projakościowa*, Problemy Jakości 1993, nr 1.

ści i model będący podstawą dla systemu jakości w danym przedsiębiorstwie (jeden z 3 modeli systemu zapewnienia jakości - model ISO 9001, model ISO 9002 lub model ISO 9003)[6](rys. 2).



Rys. 2. Zakresy stosowania modeli systemu zapewnienia jakości
Źródło: Opracowanie własne.

RNE (Resseau National d'Essais) - Krajowa Sieć Badań, jest to stowarzyszenie, które zajmuje się akredytacją laboratoriów badawczych i analitycznych. Organizacja ta jest otwarta dla wszystkich laboratoriów badawczych bez względu na stan prawny oraz sferę działalności, z tym że muszą one spełniać kryteria akredytacji. RNE skupia laboratoria badawcze, które chcą uzyskać uznanie swoich kompetencji na poziomie krajowym i międzynarodowym. Akredytacja dotyczy zarówno laboratoriów państwowych jak i laboratoriów przedsiębiorstw. Procedura akredytacji opiera się na zasadzie pełnej dobrowolności. Laboratorium ubiegające się o akredytację określa zakres, w jakim chce się uzyskać akredytację, wypełnia kwestionariusz i poddaje się auditowi. Następnie opracowywany jest raport z auditu, który jest badany i oceniany pod kątem zgodności z wymaganiami norm EN 45001, po czym zostaje wydana opinia końcowa.

Obie instytucje - zarówno AFAQ jak i RNE, działają w kierunku szerokiej promocji wyrobów i usług na rynku krajowym i zagranicznym. Odbiorcami usług tych instytucji są agencje rządowe, dostawcy, konsumenci i jednostki certyfikujące.

Najnowszym rezultatem działań integrujących w nadzorze nad przestrzeganiem przyjętych międzynarodowych i francuskich standardów jest utworzenie w ubiegłym roku krajowego systemu certyfikacji COFRAG (Committee Francais Generale), będącego Francuskim

---

[6] *Jakość paszportem eksportu*, AFNOR-CBJW, Warszawa 1993.

Komitetem prowadzącym działalność w zakresie certyfikacji systemów, wyrobów i usług[7].

Zarówno proces konsolidacji organizacji jakościowych we Francji jak i unifikacja standardów światowych i europejskich (w których Francuzi mają znaczący udział) oraz aktywna polityka AFNOR-u w dziedzinie edukacji projakościowej w Europie powoduje, że francuska szkoła jakości jest obecnie zaliczana do wzorcowych.

LE MODÈLE DE LA GESTION DE LA QUALITÉ EN FRANCE

RÉSUMÉ

L'école française de la qualité a été redécouverte, dans des années cinquante (c'était un modèle de la Qualité Maintenance américaine (QM) que les Japonais ont transformé en Totale Quality Management (TQM). Un système de la qualité est defini par une norme ISO 9000 (NF EN 29000) comme "l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité".

L'objectif est d'éliminer les causes de defectuosités dans toutes les phases appropriées de la boucle de qualité. Les phases sont les suivantes: recherche et étude de marchés; conception et développement des procédés; produstion; contrôle, essais et examen, conditionnement et stockage; ventes et distribution; installation et mise en service; assistance technique et maintenance; mise au rebut apres utilisation.

Grande nombre d'enterprises françaises appliques les Normes ISO (Organisation Internationale de Normalisation) de série 9000, normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité:

– ISO 9000 lignes directrices pour la sélection et l'utilisation;

– ISO 9001 modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et soutien après la vente;

– ISO 9002 modèle pour l'assurance de la production et installation;

– ISO 9003 modèle pour l'assurance de qualité en contrôle et essais finaux

---

[7] B.C. Blanche *Traite de la gualite totale - les nouvelles regles du management des annes 90*, Dunod enterprise 1993.