

## *Od konkurencyjności cenowej ku jakościowej. Istota i znaczenie jakości dla rozwoju przemysłu drzewnego*

Magdalena Leszczyńska, technolog drewna,  
Akademia Rolnicza w Poznaniu

Zdolność konkurowania polskiego przemysłu drzewnego i osiągnięcia możliwie największych

i międzynarodowym podziale pracy jest zależna przede wszystkim od przejścia z konkurencyjności o charakterze kosztowo-cenowym na konkurencyjność pod względem jakościowym.

W ostatnich dziesiątkach lat w krajach najwyżej rozwiniętych pojawiło się tzw. zarządzanie przez jakość (TQM), charakteryzujące się kompleksowo

i w jej otoczeniu. Proces zarządzania jakością

wewnętrznej organizacji w celu wypracowania ścisłej współpracy z dostawcami, w tym także dostawcami drewna, jakimi są Lasy Państwowe. Kondycja ekonomiczna i możliwości rozwojowe sektorów leśnego i drzewnego uzależnione są ściśle od ich poprawnego współdziałania gospodarczego. Ważna jest stałość dostaw surowca drzewnego, wyrażająca się ciągłością i terminowością, aby zapewnić sukcesywny, długofalowy rozwój przedsiębiorstw przemysłowych zajmujących się przerobem drewna. Natomiast lasom może dać pewność zbytu najważniejszego ich produktu – drewna. Jest więc korzystna dla całego kompleksu leśno-drzewnego.

Przemysł drzewny pełni funkcję produkcyjną. Działa on na konkurencyjnym i w znacznym stopniu substytucyjnym rynku. Oczywistym jest więc jego działanie na rzecz zapewnienia stabilnych i wystarczających dostaw surowca drzewnego o wymaganej strukturze jakościowej. W ocenie odbiorców produktów z drewna – wysokie ceny drewna okrągłego rzutuują na pokaźne

siaj nawet do 65 proc. ich kosztów całkowitych.

- ności przedsiębiorstw pierwiastkowego przerobu drewna, co niekorzystnie oddziałuje na ich sytuację finansową i zdolności płatnicze.

Zdolność konkurowania polskiego przemysłu drzewnego i osiągania możliwie największych

i międzynarodowym podziale pracy jest zależna

- ści o charakterze kosztowo-cenowym na konkurencyjność pod względem jakościowym.

### **Surowiec a produkt**

Od jakości surowca zależy jakość wyprodukowanych wyrobów. Dostarczanie na rynek produktów we właściwym dla poszczególnych grup odbiorców „stanie” to jeden z podstawowych celów działalności firmy. Bardziej szczegółowo można zdefiniować je następująco:

- uzyskanie i otrzymanie jakości wytworzonego wyrobu lub świadczonej usługi w taki sposób, aby trwale zaspokajając stwierdzone lub przewidywane potrzeby odbiorcy,

- zdobycie zaufania do realizowanego w przedsiębiorstwie procesu tworzenia jakości, który zapewnia trwałe osiągnięcie jej zamierzonego poziomu,

- osiągnięcie zaufania odbiorcy do tego, że zamierzona jakość została osiągnięta.

- sności technicznych i użytkowych. Przez własności techniczne należy rozumieć wszelkiego rodzaju własności fizyczne, chemiczne, biologiczne i inne. Zatem własnością techniczną są: wymiar, kształt, ciężar, niekiedy gęstość, lepkość, barwa, wytrzymałość. Jakość surowca jest szczególnie istotna w przypadku drzewa przeznaczonego do przerobu mechanicznego (podczas tego przerobu powstają między innymi deski i elementy sklejk), fizykochemicznego (gdzie powstają między innymi: sklejki, płyty stolarskie, pilśniowe i wiórowe, drewno ulepszone: prasowane i warstwowe), mniej w przypadku drzewa przeznaczonego do obróbki chemicznej czy drzewa przeznaczonego na opał.

cenę. Chcąc uzyskać wysokiej jakości produkt, należy zastosować najwyższej klasy surowiec. Tartaki do produkcji najczęściej stosują surowiec wielkowymiarowy WCO, rzadziej surowiec średniowymiarowy. Każdy zakład musi indywidualnie do swojej produkcji określić, jaki materiał

jest dla niego najkorzystniejszy.

Praktyka gospodarcza wskazuje, że zakłady kupując surowiec drzewny zwracają uwagę głównie na jego cenę, a jakość nie jest dla nich zasadniczym czynnikiem. Taki kierunek ma racjonalne wytłumaczenie, zważywszy na charakterystykę produkcji. Zakłady wykorzystujące gorszy jakościowo materiał (przemysł paleciarski) w większości przerabiają surowiec średniowymiarowy. Nie mają one potrzeby wykorzystywania surowca wysokiej jakości (WOA, WBA), gdyż w tym przypadku lepszy jakościowo produkt nie powoduje zwiększenia jego ceny. Sytuacja inaczej przedstawia się podczas produkcji materiałów o głębszym przerobie (produkcja mebli), gdzie wyższa jakość surowca przekłada się na wyższą jakość wyrobów, a tym samym na wyższą cenę.

Obecnie przy zakupie surowca nabywca oczekuje wystawienia tak zwanej deklaracji zgodności. Jest to dokument, w którym producent potwierdza, że dana partia produktu jest zgodna z określoną normą. Należy więc stwierdzić, że rośnie znaczenie jakości wykorzystywanego surowca drzewnego, szczególnie w przypadku wyrobów tartacznych, meblarskich, stolarskich i stolarki budowlanej, a także płyt drewnopodobnych i sklejek.

### **Technologie produkcji**

Aby przedsiębiorstwa mogły być konkurencyjne na wielkim wspólnotowym rynku, powinny wdrażać nowoczesne technologie, stosować ofensywne techniki zarządzania i marketingu, pozyskiwać kapitał (krajowy i zagraniczny) do finansowania działań eliminujących lukę technologiczną, nieustannie kontrolować koszty produkcji. Poziom techniczny większości polskich tartaków jest niski, a opóźnienia w tym zakresie (w stosunku do wiodących krajów UE, np. Niemiec, Austrii, Szwecji i innych) nierzadko sięgają 30 – 40 lat. W konkurencji z prężnymi i dobrze prosperującymi przedsiębiorstwami w wysoko rozwiniętych krajach UE, także polskie firmy powinny wykazać się nowoczesnymi technologiami przerobu drewna okrągłego, zwłaszcza średniowymiarowego, racjonalnym zagospodarowaniem tarcicy w miejscu jej pozyskania i efektywnymi metodami produkcji atrakcyjnych (dla klientów) półfabrykatów i wyrobów gotowych.

### **ISO**

Wobec trudności ze zdobywaniem środków fi-

nansowych dla podnoszenia technicznego poziomu produkcji łatwiej skupić się na uzyskiwaniu i wdrażaniu międzynarodowych certyfikatów warunkujących jakość zarządzania produkcją. Wielu producentów wyrobów tartacznych jeszcze nie w pełni rozumie konieczność posiadania certyfikatów ISO i nie ma świadomości ich użyteczności, dla której warto spełnić pewne wymagania natury organizacyjnej. Przedsiębiorcy uznający proces wdrażania certyfikatów (np. ISO serii 9000) za trudny, sugerują się wydłużonym – średnio do ¾ roku – czasem ich wdrażania i brakiem zrozumienia potrzeby wprowadzania zmian ze strony pracowników. W najbliższej przyszłości ratować się należy:

- ukończeniem procesu sprawowania kontroli pochodzenia swoich wyrobów tartacznych z certyfikowanego surowca leśnego;
- zdobywaniem certyfikatów zarządzania poprzez jakość, ochronę środowiska oraz BHP zgodnie z wymogami stosowanych norm ISO;
- zwiększaniem przeciętnej wydajności przetarcia rocznego do przynajmniej 600 m<sup>3</sup>/pracownika poprzez lokowanie ewentualnych rezerw finansowych w mechanizację, automatyzację i komputeryzację procesu technologicznego.

Polski przemysł tartaczny może stać się w pełni konkurencyjnym na rynku europejskim po spełnieniu wielu warunków, takich jak:

- powszechne wprowadzenie certyfikacji (według norm ISO serii: 9000, 14000, 18000),
- przejście na normy PN-EN dotyczące surowca i tarcicy,
- podniesienie poziomu innowacyjności, automatyzacji i komputeryzacji produkcji – tzn. po położeniu nacisku na jakość pogłębionego przetworu tartaczno i jego specjalizacją poprzez postęp techniczny, sprawną organizację, wysoką wydajność pracy, nowoczesność produkcji i skuteczne działania marketingowe.

### **Podsumowanie**

Analizując sytuację na rynku przedsiębiorstw przemysłu drzewnego można stwierdzić, że przedsiębiorstwa te są w trudnej sytuacji finansowo-organizacyjnej. Powinny one przede wszystkim nastawić się na działania w zakresie zarządzania jakością. Zadbanie o to pozwoli im osiągnąć wzrost konkurencyjności na rynku, a z tym wiąże się zwiększenie zysku.

Przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim określić cele, które można powiązać z koniecznością ciągłego doskonalenia organizacji i produk-

tów. Musi zacząć myśleć perspektywicznie w celu zaspokajania długoterminowych potrzeb zapewniających konkurencyjność oraz zmienić sposób działania, jak również przeprowadzić transformację w stylu zarządzania. Przedsiębiorstwa te powinny skończyć ze złą praktyką wyboru oferty jedynie na podstawie ceny zakupu, a tym samym wdrożyć miary jakości w powiązaniu właśnie z ceną. Poprawa jakości musi odbyć się również na etapie działania firmy, poprawy każdego elementu planowania, organizowania, przeprowadzenia, kontrolowania i doskonalenia.

### **Szkolenia**

Organizacje powinny wprowadzić współczesne metody szkoleń na temat metod pracy (również dla kadry kierowniczej), aby nadać za zmianami w technologiach, metodach, materiałach i produktach. Poprawa jakości kadry kierowniczej przyniesie również poprawę produktywności. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi za-

w chwili stwierdzenia błędu. Likwidacji powinny ulec wszystkie bariery pomiędzy działami i poszczególnymi grupami pracowników, ponieważ

pracowników, ale głównie tych, którzy stale podnoszą poziom swojej wiedzy i umiejętności. Tylko jasno określony, stały nacisk kierownictwa przedsiębiorstwa na konieczność ciągłej realizacji poprawy jakości i produktywności przyniesie oczekiwane efekty. Konieczne jest także stworzenie struktury organizacyjnej, która będzie wspomagała codzienne działania w dążeniu do poprawy jakości.

Podsumowując stwierdzić można, że przedsię-

wagi do prowadzenia działalności jakościowej. Przedsiębiorcy często wprowadzają w swoich przedsiębiorstwach nowe metody i struktury, nie

wych, technicznych, a także stopnia wiedzy specjalistycznej swoich pracowników. Brak działań w zakresie zarządzania jakością oznacza dla przedsiębiorstwa poważne kłopoty. Podejmując nowe zadania, nie wiedząc i nie znając swoich własnych zasobów i zdolności przyswajania no-

w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa i osłabienia jego pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego powinny zadbać o własną zdolność jakościową, co pozwoli im na osiągnięcie