

Wiesława Cieśliewicz

WPŁYW SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES

Katedra Ekonomii, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin, e-mail: wieslawa.cieslewicz@zut.edu.pl

Summary. Recently the building of sustainable competitive advantage by companies becomes insignificant. Quality is one of the important sources of building that competitive both domestically and abroad, since it is the primary determinant of customer satisfaction. Firms that meet these task are increasingly implementing and certifying quality management systems. The study shows that the application of quality management systems based on standard ISO 9000, ISO 22000 and HACCP brings companies many economic and non-economic advantages, contributing significantly to increased their competitiveness. The quality management system should lead to maximum profit and to reduce costs causes through increase of the customers satisfaction, waste and mistakes reduces. Its only way to make up outlay of finance. If QMS is not efficient it is the source of costs. Data of the application of quality systems are differentiated. The most important internal factor is improvement of the firm functioning (38% of being examined firms) and among external factors are customers requisites and international activities (20% firms). Not much enterprises have implemented of QMS for improving quality commodities.

Słowa kluczowe: jakość, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, zarządzanie jakością.
Key words: competitiveness, competitive advantage, quality, quality management.

WSTĘP

Po przystąpieniu do Unii Europejskiej Polska stała się częścią jednolitego rynku, będącego miejscem silnej konkurencji w wyścigu o pozyskanie klienta, który oczekuje wyrobów i usług na wysokim i stabilnym poziomie jakości. Wysoka jakość produktów oraz prawidłowa organizacja procesów zapewniają przedsiębiorstwu długotrwałą przewagę konkurencyjną. Przetwarzanie przedsiębiorstwa, wytwarzanie wyrobów satysfakcjonujących konsumentów i zajęcie dogodnego miejsca na rynku wymagają jednak jednoczesnego podejmowania różnych działań. Należy do nich z pewnością zarządzanie jakością.

System zarządzania jakością (SZJ) jest swoistą konstrukcją organizacyjną, która łączy zarządzanie, zespoły pracownicze oraz infrastrukturę firmy z procesami decydującymi o podstawowej wartości przedsiębiorstwa. Firma, która mało skutecznie realizuje swoje procesy, obniża jakość swoich wyrobów i traci zaufanie klientów. Zła realizacja procesów generuje straty zarówno w fizycznej, jak i mentalnej warstwie (wizerunek), obniża produktywność i wyniki finansowe, często prowadzi do konfliktów z otoczeniem (reklamacje, spory). Zapobieganie tym niekorzystnym zmianom wymaga m.in. implementacji systemów zarządzania jakością.

Wielu producentów amerykańskich jest zdania, że jakość nadal będzie głównym rodzajem przewagi konkurencyjnej na początku XXI wieku, natomiast według producentów japońskich ważniejsza jest innowacyjność. Kompozycja głównych przewag konkurencyjnych na rynku zmienia się w czasie. Strategia konkurencyjności, na którą składa się wiele elementów, np. jakość całkowita, szybkość wejścia na rynek, szybkość reakcji na zmieniające się potrzeby konsumentów, kreowanie nowych potrzeb, jest warunkiem rozwoju i sukcesu gospodarczego przedsiębiorstw (Skawińska i Zalewski 2009).

Współcześnie większość sektorów produkujących dobra i usługi konsumpcyjne znajduje się w fazie wzrostu lub dojrzałości. Podstawą budowania przewagi konkurencyjnej w takim sektorze są cena oraz wizerunek przedsiębiorstwa i marka produktowa utożsamiane z wysoką jakością. W przedsiębiorstwach o zasięgu światowym głównym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej jest jakość sygnowana certyfikatami. W budowaniu przewagi konkurencyjnej duże znaczenie mają również aktywa rynkowe obejmujące wszystkie elementy tworzące siłę konkurencyjną i wartość przedsiębiorstwa. Należą tu:

- udział w rynku, czyli ilościowa ocena pozycji rynkowej firmy,
- atrakcyjność oferty i efektywność procesu jej tworzenia, czyli postrzeganie oferty przedsiębiorstwa na tle konkurentów, stopień znajomości potrzeb rynkowych, realizacja polityki innowacyjnej, zdolności produkcji i jej elastyczność (Szwacka 2007).

Celem artykułu jest określenie przesłanek wdrożenia i certyfikacji systemów zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach, także ograniczeń będących efektem normalizacji procesów oraz uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy jakość sygnowana certyfikatami wpływa na podniesienie konkurencyjności firm.

METODY BADAŃ

Badania przeprowadzono w Polsce w latach 2009–2010 na podstawie ankiety elektronicznej rozesłanej do 250 przedsiębiorstw średniej wielkości, które miały wdrożony i potwierdzony certyfikatem SZJ według norm ISO 9000, ISO 22000 lub HACCP, i których zasięg działania obejmował również rynki zagraniczne.

Na ankietę odpowiedziały 103 przedsiębiorstwa; 73% badanych firm były firmami produkcyjnymi, a 27% – usługowymi. Najliczniejsze grupy wśród badanych organizacji to budownictwo, produkcja wyrobów metalowych, wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, żywności, a także przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową i usługową. Zebrane dane stanowiły materiał statystyczny poddany analizie.

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ A KONKURENCYJNOŚĆ

Pojęcie konkurencyjność jest niejednoznaczne. Wielu autorów konkurencyjnością nazywa zdolność podmiotu do konkurowania i osiągnięcia sukcesu. W roku 1999 Komisja Europejska w raporcie dotyczącym polityki regionalnej przyjęła, że „konkurencyjność to zdolność przedsiębiorstw, przemysłu, regionów, krajów i ponadnarodowych obszarów geograficznych uczestniczących w konkurencji międzynarodowej do osiągania relatywnie wysokiego poziomu dochodów i zatrudnienia” (Sixth Periodic Report... 1999).

W polskiej literaturze ekonomicznej trwa spór o sposób rozumienia konkurencyjności, dobór mierników jej oceny i warunków kształtujących jej wzrost. Do interpretacji tego pojęcia włączyło się wielu autorów, rozpatrując konkurencyjność z punktu widzenia teorii wzrostu, teorii handlu międzynarodowego i mikroekonomii (Konkurencyjność... 2008). Istotny wkład w literaturę wniosły badania M. Goryni, który traktuje konkurencyjność przedsiębiorstw jako zdolność do konkurowania, a także do osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej (Gorynia 2002). Niektórzy autorzy, jak np. W. Świtalski, wzbogacają analizę konkurencyjności o jakość użytkową produktu i jakość procesów wytwórczych (Świtalski 2005).

Według D. Faulknera i C. Bowmana, konkurencyjność jako kategoria mikroekonomiczna postrzegana jest w układzie: podmiot gospodarujący, jego potencjał i umiejętności a struktura rynku wraz z występującymi na niej szansami. Wyróżniają oni konkurencyjność podstawową i kluczową. Konkurencyjność podstawowa obejmuje „procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży”, i jest ściśle związana z umiejętnością zwiększania przez przedsiębiorstwo wartości użytkowej postrzeganej przez klienta. W skład konkurencyjności podstawowej wchodzi: konkurencyjność operacyjna, która odzwierciedla umiejętności techniczne istotne dla funkcjonowania na określonym rynku, oraz konkurencyjność systemowa, obejmująca zapewnienie i podnoszenie wartości, a także innowacyjność. Konkurencyjność kluczowa to „umiejętności wymagane do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku” (Faulkner i Bowman 1996).

Zapewnienie wartości w konkurencyjności systemowej jest bezsprzecznie związane z metodą produkcji bezusterkowej i niezawodności dotyczącej zarówno jakości produktów przedsiębiorstwa, jak i metod pracy i zarządzania. Funkcjonowanie takiego systemu wpływa na wzrost efektywności ogólnej i kosztowej firmy. Decydującą rolę odgrywa tu zarządzanie jakością, m.in. przez sterowanie jakością w całym cyklu zaopatrzenia, produkcji i zbytu. Podnoszenie wartości wymaga natomiast uruchomienia procesów, które pozwolą na weryfikację jakości wytwarzanych produktów i usług z punktu widzenia oczekiwań nabywcy dotyczących zarówno parametrów technicznych, użytkowych, a także bezpieczeństwa, innowacyjności, renomy i marki. Są to elementy, które decydują o konkurencyjności produktów i usług. W tym przypadku rola systemów zarządzania jakością jest nie do przecenienia.

PRZESŁANKI WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Przesłanki wdrażania systemów zarządzania jakością są zróżnicowane. Decydującą rolę odegrały motywy wewnętrzne, jak np. doskonalenie całokształtu funkcjonowania organizacji – 38% badanych przedsiębiorstw uznało tę przyczynę za decydującą. Równie ważne były powody zewnętrzne, najczęściej wymagania klientów i internacjonalizacja działalności. Ponad 20% firm kierowało się nimi, podejmując decyzję o wdrożeniu systemu. Z danych wynika, że stosunkowo niewiele przedsiębiorstw wdrożyło system zarządzania jakością, aby poprawić jakość produkowanych wyrobów (tab.1). Można zatem wyciągnąć wniosek, że normy ISO są przede wszystkim postrzegane jako system usprawniający działanie przedsiębiorstwa, a nie jako system podnoszący jakość wyrobów. Poprawa jakości oferowanych produktów była główną przesłanką wdrażania systemu zarządzania jakością dla firm z branży żywnościowej.

Tabela 1. Przesłanki wdrażania systemów zarządzania jakością przez przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba firm [%]
1	Doskonalenie funkcji organizacji	38
2	Internacjonalizacja działalności	22
3	Wymagania klientów	21
4	Uprzywilejowana pozycja w stosunku do konkurentów	12
5	Poprawa jakości oferowanych produktów	11
6	Wymagania kontrahentów	10
7	Zdobycie nowych klientów	4

Co piąte badane przedsiębiorstwo za najistotniejszy powód implementacji SZJ uznało internacjonalizację działalności. Wynika to z faktu, że system jakości potwierdzony certyfikatem oznacza, iż organizacja spełnia wszystkie wymagania normy w zakresie, który został w niej zdefiniowany. Firmy takie są postrzegane na rynkach zagranicznych jako godne zaufania, a ich wyroby łatwiej zdobywają nabywców.

KORZYŚCI Z WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Przesłanki podejmowania wszelkich działań ściśle się wiążą z korzyściami, jakie mogą być ich efektem. Korzyści osiągane przez badane przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia systemu zarządzania jakością można podzielić na dwie grupy. Pierwsza grupa obejmuje korzyści niematerialne (organizacyjne i marketingowe) – tabela 2, natomiast druga grupa – korzyści ekonomiczne bezpośrednio związane z uzyskiwaniem profitów finansowych (tab. 3).

Tabela 2. Korzyści niematerialne wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści organizacyjne	Liczba firm [%]	Korzyści marketingowe	Liczba firm [%]
Uporządkowanie obiegu dokumentacji	70	wzrost prestiżu firmy	65
Poprawa kwalifikacji pracowników	64	wzrost zaufania kontrahentów do firmy	61
Precyzyjne określenie uprawnień i odpowiedzialności pracowników	58		
Zmiana stosunku pracowników do wykonywanej pracy	56		
Zwiększenie efektywności obiegu informacji	43		
Identyfikacja procesów zachodzących w firmie	41		

Przeprowadzone badania pokazały, że system zarządzania jakością jest skutecznym instrumentem usprawniającym funkcjonowanie przedsiębiorstwa, szczególnie pod względem organizacyjnym. Wymusza bowiem uporządkowanie obiegu dokumentacji, procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, określenie uprawnień i odpowiedzialności pracowników. Korzyści niematerialne wiążą się z czynnikiem ludzkim, czyli z pracownikami firmy. W czasie wdrażania SZJ najtrudniej jest zmienić postawy pracowników. Jednak po zmianie ich

mentalności i stosunku do wykonywanej pracy korzyści niematerialne wpływają samoistnie i są wysoko cenione przez pracodawców. Są to: poprawa kwalifikacji pracowników oraz zmiana ich stosunku do wykonywanej pracy. Rzeczywiste delegowanie odpowiedzialności za realizację wyznaczonych celów oraz nadawanie uprawnień z tym związanych zapewnia, że wyznaczone cele nie są jedynie marketingowymi hasłami. Pracownicy, świadomi korzyści płynących z wdrożonego systemu, czują się za niego odpowiedzialni i czynnie uczestniczą w jego doskonaleniu.

Korzyści marketingowe wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku, pośrednio czyli na wzrost prestiżu firmy i jej produktów oraz zaufania kontrahentów do przedsiębiorstwa. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw wymieniało te korzyści jako widoczny efekt wdrożenia określonego SZJ. Przyczynia się on również do osiągania znacznych profitów finansowych, które tworzą drugą grupę korzyści analizowaną w artykule.

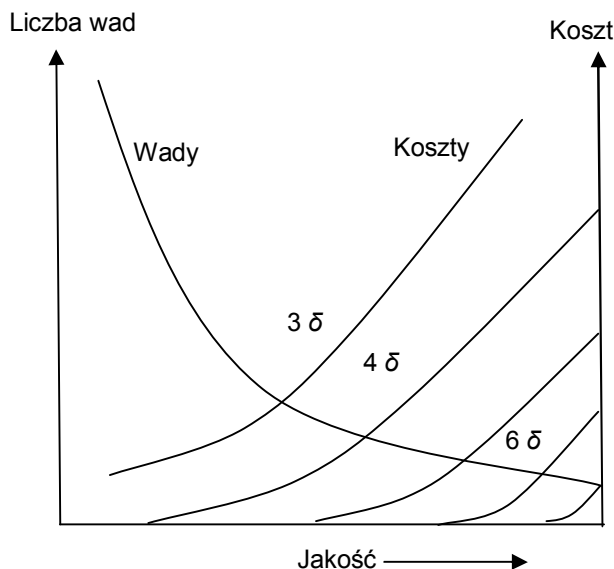
Tabela 3. Korzyści ekonomiczne wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba firm [%]
1	Wzrost przychodów	84
2	Wzrost zysków	71
3	Utrzymanie się na rynku	16

Jak pokazują badania, największe korzyści ekonomiczne przypadają na przychody ze sprzedaży – 84% przedsiębiorstw odnotowało wzrost sprzedaży jako efekt wdrożenia SZJ. Jednak wzrost zysków dotyczył znacznie mniejszej liczby firm. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że posiadanie i utrzymanie systemu wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów: kosztów zapewnienia jakości, jej oceny i kosztów niezgodności. Przeprowadzone badania pokazały, że liczba reklamacji i braków zmniejszyła się we wszystkich przedsiębiorstwach średnio o 20%, tzn. że wdrożenie SZJ wpłynęło na podniesienie jakości i obniżenia kosztów niezgodności.

Wbrew często powtarzanym opiniom, wzrost jakości niekoniecznie prowadzi do wzrostu kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem jest relacja między liczbą wad, poziomem jakości i kosztami (rys.1). Wzrost jakości jest związany z malejącą liczbą wad. Kiedy liczba braków ulega obniżeniu, to wzrasta jakość, ale zwiększają się koszty związane z ich redukcją. W przeszłości precyzja wykonania produkcji przemysłowej była zaakceptowana wówczas, gdy 99,7% wyrobów mieściło się w granicach tolerancji naturalnej 6σ (σ – odchylenie standardowe). W latach 90. minionego wieku Motorola opracowała koncepcję zarządzania jakością poprzez pomiar skuteczności działań – tzw. koncepcję six sigma. Organizacja, która przyjmie tę koncepcję jako strategię swojego rozwoju, powinna dążyć do osiągnięcia celu, jakim jest uzyskanie poziomu sześć sigma, a to oznacza frakcję niezgodności w procesach realizacji rzędu 3,4 na milion możliwych do ujawnienia się. Zwiększenie precyzji wykonania do 6σ prowadzi do obniżenia kosztów wytwarzania o 20–30% w wyniku redukcji kosztów pracy, energii, utrzymania linii produkcyjnych. Z doświadczeń Motoroli wynika, że produkcja na poziomie 4σ jest jednoznaczna z koniecznością przeznaczenia

10% przychodów ze sprzedaży na reklamacje i naprawy, a produkcja na poziomie 6 σ wymaga na te cele tylko 1%. Wynika stąd, że wysoka jakość produkcji stawia przedsiębiorstwo na znacznie wyższym poziomie konkurencji niż konkurentów i stwarza nowe opcje strategiczne (Skawińska i Zalewski 2009)



Rys. 1. Relacja między liczbą wad, kosztami a jakością
Źródło: Skawińska i Zalewski (2009).

PUŁAPKI CERTYFIKACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Certyfikacja systemów zarządzania jakością w organizacjach gospodarczych jest coraz powszechniejszym zjawiskiem w każdej branży. Zdarza się, że wielu menedżerów bezkrytycznie utożsamia postępy w doskonaleniu zarządzania jakością z otrzymaniem kolejnego certyfikatu. Systemy zarządzania jakością najczęściej są oceniane jako pozytywny element funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu podkreśla się przede wszystkim korzyści wynikające z normalizacji procesów, a stosunkowo rzadko zwraca uwagę na ograniczenia, które powoduje w przedsiębiorstwach wdrożenie i certyfikacja systemu.

Wątpliwości dotyczące certyfikacji podał m.in. J. Brillman (2002), pisząc, że większość firm europejskich nienależących do branży samochodowej i elektronicznej oraz niebędących filiami grup amerykańskich, z przyczyn komercyjnych priorytetowo potraktowała uzyskiwanie certyfikatów ISO 9000. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwa osiągały skuteczniejszą kontrolę nad swoimi procesami, a także możliwości racjonalizacji i formalizacji umiejętności oraz utrwalania wiedzy i zapewnienia jakości. Jednak koszt takiego podejścia, mobilizacja pracowników do przestrzegania procedur i często znikomy wpływ tych działań na efekty handlowe były w wielu przypadkach zniechęcające. To z kolei sprawiało, że niektóre przedsiębiorstwa zaczęły się zastanawiać, czy w ogóle warto angażować się w tak rozumiany system zarządzania jakością.

Obserwacja praktyki gospodarczej potwierdza, że budowa systemu zarządzania jakością obfituje w liczne pułapki. Do najważniejszych wad procesu wdrażania i certyfikacji SZJ,

zgłaszanych przez menedżerów wielu polskich przedsiębiorstw, należy zaliczyć przede wszystkim:

- dużą pracochłonność i czasochłonność,
- wysokie koszty,
- nadmierną formalizację procesów,
- koncentrację na zarządzaniu operacyjnym,
- marginalizację istotnych obszarów zarządzania (finanse, marketing, kadry).

Mimo że normy ISO regulują ogólne zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu zapewnienia odpowiedniej jakości produktu czy usługi, to nie wprowadzają jednolitego sposobu implementacji SZJ. Systemy jakości nawet w podobnych organizacjach są różne, choć zbudowane na podstawie tej samej normy. Różnice te wynikają z różnorodności zasobów i odmiennych umiejętności rozwiniętych przez przedsiębiorstwa indywidualne albo połączone w konsorcja, alianse czy klastry. Jest to jeden z powodów, dla których systemy zarządzania jakością są trudne do kopiowania przez konkurentów.

Budowa systemu zarządzania jakością, np. według norm ISO 9000, wymaga podejścia procesowego. Firmy, które wcześniej nie uwzględniały jego założeń, muszą dokonać identyfikacji i mapowania procesów przedsiębiorstwa, ponieważ jest to warunkiem i podstawą tworzenia dokumentacji systemu. Budowa i wdrażanie systemów jakości nie jest więc szybkim procesem. Badania przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw pokazały, że średni czas wdrożenia SZJ to 16–20 miesięcy i zależy od liczby pracowników zatrudnionych w organizacji oraz rodzaju normy będącej podstawą wdrażania SZJ (Sikora i Kafel 2005).

Uznaje się, że średnie koszty wprowadzenia systemu jakości zależą od wielkości przedsiębiorstwa, a w strukturze kosztów największy udział mają koszty usług konsultantów i opłaty dla jednostek certyfikujących. Konkurencja na rynku organizacji certyfikujących prowadzi do systematycznego obniżania cen za świadczone przez nie usługi. Powoduje to, że wybierając jednostkę certyfikującą, przedsiębiorstwa coraz częściej kierują się kryterium kosztowym (tab. 4).

Tabela 4. Czynniki wpływające na wybór jednostki certyfikującej

Czynniki wpływające na wybór jednostki certyfikującej	Liczba firm [%]
Cena usługi certyfikacyjnej	44,3
Opinie innych organizacji	17,2
Referencje branżowe jednostki certyfikacyjnej	7,1
Referencje branżowe jednostki certyfikacyjnej (na świecie)	4,1
Elastyczność jednostki certyfikacyjnej	3,3
Szybkość procesu certyfikacji	3,0
Świadczenie usług doradczych związanych z przygotowaniem do certyfikacji	2,9
Rozpoznawalność jednostki certyfikacyjnej	2,8
Referencje jednostki certyfikacyjnej (w Polsce)	2,6
Oferta szkoleniowa związana z przygotowaniem do certyfikacji i utrzymania SZJ	2,0
Inne	10,7

Źródło: Kaczyńska (2004).

W celu zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania procesów w ramach systemu zarządzania jakością opracowuje się odpowiednie dokumenty. Są to najczęściej procedury dotyczące ważnych procesów wewnętrznych oraz zapisy dostarczające dowodów na to, że organizacja działa zgodnie z przyjętymi założeniami. Zapisując pożądaną przebieg procesów w przedsiębiorstwie, gwarantujemy poprawne zaspokojenie tych potrzeb odbiorcy, które istniały w momencie dokonywania zapisu. Statyczny charakter systemu ogranicza potrzebę śledzenia zmian w otoczeniu, usztywnia struktury, a tym samym spowalnia proces dostosowywania się organizacji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych. Modelowanie procesów zgodnie z wymaganiami określonych norm oznacza więc wzrost ich formalizacji, a tym samym ograniczenie elastyczności i szybkości reakcji na zmiany preferencji odbiorców.

System zarządzania jakością nie obejmuje takich obszarów działalności firmy, jak finanse, marketing czy kadry, dlatego należy je objąć innymi koncepcjami usprawnień. Podnosi to ryzyko braku spójności celów, ogranicza efekt synergii działań i w efekcie zwiększa koszty usprawnień. Służby marketingu czy finansów często podawane są jako przykłady grup pracowniczych nieistotnych z punktu widzenia zarządzania jakością. Takie podejście zmienia rolę i znaczenie poszczególnych pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa; jest również barierą utrudniającą dalsze doskonalenie jakości z powszechnym udziałem pracowników.

Przedstawione opinie świadczą o tym, że nie zawsze wdrożenie systemów jakości zgodnych z określonymi normami jest przejawem rozwoju przedsiębiorstwa. Liczne pułapki na drodze do uzyskania certyfikatu mogą bowiem utrudniać sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji.

PODSUMOWANIE

Posiadanie certyfikatu wdrożenia systemu zarządzania jakością na ogół poprawia konkurencyjność przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie SZJ powinno zmaksymalizować zysk oraz zredukować koszty przez zwiększanie satysfakcji klientów, ograniczenie marnotrawstwa, redukcję kosztownych braków oraz pomyłek i nieporozumień. Tylko w ten sposób można rekompensować nakłady finansowe na funkcjonowanie systemu. Jeżeli system nie jest skuteczny pod tym względem, staje się przede wszystkim źródłem kosztów. Dodatkowe koszty negatywnie wpływają na poziom cen wyrobów i usług, co wywołuje niezadowolenie klientów. Na efektywność wdrożonego SZJ duży wpływ mają motywy związane z podjęciem decyzji o jego implementacji. Organizacje pragną mieć certyfikat potwierdzający zgodność systemu z wymaganiami normy międzynarodowej albo system, który zapewni albo przynajmniej pomoże w lepszej organizacji firmy i lepszym spełnianiu wymagań klienta. Niestety, wiele firm należy do tej pierwszej grupy. Pytając kierownictwo organizacji o główne motywy wdrażania systemu, można usłyszeć odpowiedź: „bo wszyscy mają” lub „nasz klient stawia taki warunek”, czy „potrzebujemy okazać się certyfikatem, aby uczestniczyć w przetargach”. Decyzje o wdrożeniu systemu, podejmowane przez kierownictwo pod wpływem jakiegoś impulsu zewnętrznego, a nie wewnętrznej potrzeby doskonalenia, powodują jego niską skuteczność i niemożność osiągnięcia celów jakościowych. Prawidłowo wdrożony i

stosowany system zarządzania jakością pozwala przedsiębiorstwu koncentrować się na konsumencie i procesach oraz ułożyć je w spójną, logiczną całość. Znając potrzeby klienta, lepiej można zarządzać procesami i tymi działaniami, które dają największy pożytek konsumentowi. Systemy zarządzania jakością umożliwiają lepsze sprzężenie organizacyjnych zdolności przedsiębiorstwa z praktycznym wytworzeniem wyrobu wysokiej jakości.

Jakość jest probieżem strategii konkurencyjnej, ponieważ stwarza możliwości i pozwala na wybory nieosiągalne dla konkurentów. Jest ona potencjałem pozwalającym na podniesienie przedsiębiorstwa na wyższy poziom konkurencyjności niż ten, na którym są konkurenci.

PIŚMIENNICTWO

- Brilman J.** 2002. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Warszawa, PWE, 229–230.
- Faulkner D., Bowman C.** 1996. Strategie konkurencji. Warszawa, Gebethner i S-ka, 35–44.
- Gorynia M.** 2002. Schemat analityczny do badań luki przystosowawczej – aspekt konceptualny i metodyczny, w: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Red. M. Gorynia. Poznań, Wyd. AE w Poznaniu, 48, 69.
- Kaczyńska D.** 2004. Dobrze przeprowadzone badanie gwarantuje działanie SZJ. Puls Biznesu 19.10.2004, 3.
- Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro.** 2008. Red. N. Daszkiewicz. Warszawa, Wyd. Nauk. PWN, 15–17.
- Sikora T., Kafel P.** 2005. Systemy zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 3, 50.
- Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions of the European Union.** 1999. Brussels–Luxemburg, European Commission.
- Skawińska E., Zalewski R.** 2009. Kłustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Warszawa, PWE, 109.
- Szwacka-Mokrzycka J.** 2007. Competitive Forces and its Implications for Strategy Shaping of Food Industry in Poland. Proceedings of the 8th International Conference of the Faculty of Management. Slovenia, University of Primorska, 437–444.
- Świtalski W.** 2005. Innowacje i konkurencyjność. Warszawa, Wyd. UW, 194–203.

