

## **ROLA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W OSIĄGANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

Joanna Szwacka-Mokrzycka, Adam Miara

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Abstrakt.** Artykuł został opracowany w celu określenia znaczenia systemów zarządzania jakością dla wzrostu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i roli, jaką pełnią te systemy w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia jest przedstawienie wkładu różnych autorów do rozwoju teorii konkurencyjności oraz nowoczesne systemy zarządzania jakością. Prezentacja współczesnych źródeł przewagi konkurencyjnej i możliwości wykorzystania optymalnych strategii konkurencyjnych w szczególnych warunkach są podstawą dla tych rozważań. Kolejna część opracowania zawiera przegląd systemów zarządzania jakością oraz wyników badań dotyczących źródeł przewag konkurencyjnych oraz ekonomicznych i marketingowych sposobów poprawy efektywności zarządzania. Wyniki badań wskazują, że postrzeganie jakości produktów i usług jest ściśle związane z poziomem świadomości klienta. Wyniki badań potwierdzają, że wdrożenie systemu zarządzania jakością jest postrzegane przez przedsiębiorców jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej, przyczynia się do zwiększenia dostępu do rynku, pozyskiwania nowych klientów i w konsekwencji – do wzrostu udziału w rynku badanych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, strategia konkurencji, system zarządzania jakością

### **WPROWADZENIE**

Wzrastająca konkurencja na współczesnym rynku wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie stabilnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Współcześnie przedsiębiorstwa coraz częściej wdrażają systemy zarządzania jakością, które w połączeniu z wizerunkiem i przewagą kosztową, mogą stanowić podstawę budowania stabilnej pozycji rynkowej.

---

Copyright © Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu

Adres do korespondencji – Corresponding author: : dr hab. Joanna Szwacka-Mokrzycka, Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa, Poland, e-mail: jesm54@wp.pl

Celem przewodnim artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie wybrać źródła przewagi konkurencyjnej i na ich podstawie, strategię konkurowania?
2. Czy dobra jakość produktów i usług może stanowić podstawę wyboru źródła przewagi konkurencyjnej?
3. Jaką rolę pełnią nowoczesne systemy zarządzania jakością w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw?

## **STAN WIEDZY NA TEMAT KONKURENCJI I NOWOCZESNYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA**

Badania dotyczące sił napędowych konkurencji oraz strategii konkurowania są bogate. Podstawowe źródło informacji wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji zarządczych stanowią prace Portera. Istotnym wkładem Portera w rozwój teorii konkurencyjności jest zdefiniowanie atrakcyjności rynku i trzech podstawowych rodzajów strategii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, odnoszących się do pięciu sił napędowych konkurencji [Porter 1980]. Założenia sformułowane przez Portera stały się wyzwaniem dla innych badaczy, którzy sformułowali krytyczny pogląd w odniesieniu do pięciu sił Portera. Istotnym rozwinięciem teorii Portera było wprowadzenie komplementarnej koncepcji (tzw. szóstej siły) dzięki zastosowaniu teorii gier. Warto nadmienić, że pojawiły się krytyczne poglądy na temat typologii strategii przez Portera. Wielu komentatorów uzasadnia, że zaproponowany przez Portera podział strategii nie uwzględnia specyfiki sektorów [Baden-Fuller i Stopford 1992]. Istotnym rozwinięciem dotychczasowego podziału strategii Portera była propozycja ich modyfikacji poprzez wprowadzenie trzech podstawowych charakterystyk: „ujęcia wartości”: operacyjnej doskonałości, innowacji produktowych i konsumenckiej autonomizacji. Badania odnoszące się do strategii konkurencji, prowadzone w Polsce, są odwzorowaniem różnorodnych poglądów rodzimego środowiska naukowego. Większość prac koncentruje się na procesach planowania strategii i technikach analizy sektorów i konkurencji. Wśród prezentowanych opracowań można znaleźć propozycje adaptacji dobrze znanych światowych koncepcji (głównie Portera) do polskich warunków [Oblój 1998, Gierszewska i Romanowska 2000]. Opracowania związane z rynkiem żywnościowym koncentrują się głównie na zastosowaniu właściwego źródła przewagi i strategii konkurowania stosownie do specyfiki przedsiębiorstw spożywczych [Szwacka-Salmonowicz 2003, Szwacka 2006, Urban 2006, Szwacka-Mokrzycka 2011].

Badania empiryczne dotyczyły roli systemu zarządzania jakością w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Konkurencja wymusza na kadrze zarządzającej zmiany w sposobie myślenia i metodach prowadzenia przedsiębiorstwa. Oznacza ona, że na rynku największe znaczenie mają te przedsiębiorstwa, w których zarządzanie wykorzystuje różnicowanie kulturowe i rynkowe, w celu uzyskania lepszych wyników ekonomicznych. Można wyróżnić trzy rodzaje konkurencji wynikające z procesów umiędzynarodowienia gospodarki światowej. Obecnie, w walce o miejsce na międzynarodowym rynku, dużym atutem są niskie koszty, większa wydajność pracy, a ponadto tworzenie dodatkowej wartości, jaką jest odpowiednia jakość wyrobów i usług. Aby tę jakość uzyskać, prowadzany jest system zarządzania jakością, którego posiadanie ma często decydują-

ce znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a dla klienta jest gwarancją, że kupowany produkt jest dobrej jakości [Gierszewska i Wawrzyniak 2001]. Najczęściej stosuje się systemy oparte na normach z serii: ISO 9000, ISO 22000, ISO 14000, IFS oraz BRC, gdzie wykorzystuje się podejście procesowe [Miara 2012]. Zasadą tych norm jest realizowanie przez przedsiębiorstwo sekwencji działań stanowiących zamknięty cykl. Działania te należy kojarzyć z realizacją cyklu Deminga opartego na czterech fazach, jak planowanie, wykonanie, sprawdzanie, reagowanie [Hamrol i Matura 2009].

## **ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

Możliwość wykorzystania wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa współcześnie coraz większą rolę w warunkach promocji wolnych sił rynkowych w Europie i stosowania globalnego marketingu przez duże międzynarodowe korporacje. Marka i jej wizerunek stają się narzędziem strategicznym, pozwalającym na lepsze pozycjonowanie przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku, a także stwarzającym możliwości budowania lojalności konsumenckiej jako rezultatu wzrastającej pozycji przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Pojęcie „przewaga konkurencyjna” obejmuje – poza tradycyjnym ujęciem kategorii jako unikatowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku w relacji do jego konkurentów – także percepcję konsumencką. W interpretacji konsumenckiego poglądu przewaga konkurencyjna jest kategorią subiektywną i oznacza wyższą wartość produktu postrzeganą przez nabywców [Szwacka-Mokrzycka 2011].

Współcześnie, większość sektorów wytwarzających produkty i usługi konsumpcyjne znajduje się w fazie wzrostu czy dojrzałości. Podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej w takich sektorach, jest cena, wizerunek marki w powiązaniu z dobrą jakością produktu. Dla korporacji globalnych, wizerunek staje się wielokrotnie głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Wizerunek staje się jednocześnie elementem długoterminowej strategii firmy i jego kreacja powinna być wkomponowana w misję przedsiębiorstwa. Wizerunek stanowi realną percepcję i projekcję, określa co grupa docelowa myśli o przedsiębiorstwie. Dla utrzymania przewagi konkurencyjnej, jakość postrzegana przez konsumentów jest potwierdzana przez stosowne certyfikaty.

Budowanie wizerunku jest nierozzerwalnie związane z właściwym wykorzystaniem aktywów rynkowych przedsiębiorstwa, a w szczególności promocyjnych. Aktywa rynkowe, w ogólnym ujęciu, obejmują wszystkie elementy, które stanowią podstawę utrzymania wartości przedsiębiorstwa, określają perspektywy jego rozwoju, wytyczają cele strategiczne i strategie niezbędne do ich realizacji. Znaczenie aktywów promocyjnych jest tym większe, im bardziej jest złożony rynek, na którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Sytuacja ta jest charakterystyczna dla współczesnego rynku światowego, o wysokim stopniu nasycenia i relatywnie niskiej stabilności popytu.

## **STRATEGIE KONKURENCJI**

W ramach strategii konkurencji można wyróżnić: strategie oparte na najniższych kosztach i cenach, strategie różnicowania, strategie koncentracji, innowacji [Szwacka-Mokrzycka 2011].

Strategia oparte na najniższych kosztach i cenach (wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych) stwarza najszerze możliwości rywalizacji, umożliwia zarówno konkurowanie ceną, jak i polepszanie jakości bez konieczności odpowiedniego podnoszenia cen. Strategia wymaga intensywnego inwestowania, w celu nadążania za postępem technologicznym, z uwzględnieniem optymalnej skali działalności.

Stosowaniu strategii opartej na najniższych kosztach sprzyjają następujące czynniki:

- a) dążenie do uniwersalizacji działania,
- b) duża waga przypisywana kontroli kosztów w zarządzaniu,
- c) świadome kształtowanie polityki cen.

Ad. a). Dążenie do uniwersalizacji działania jest atrybutem dużych przedsiębiorstw, które mogą wykorzystywać przewagi cenowe oparte na cenach. Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa mają ograniczoną swobodę kształtowania i zmian cen (małe możliwości obniżania kosztów, niebezpieczeństwo odwetu ze strony konkurencji).

Ad. b). Jeśli chodzi o redukcję kosztów, to należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa uniwersalne zwracają znaczną uwagę na poziom kosztów (poprawa efektywności działania i rentowności, spadek kosztów).

Ad. c). Prowadzenie przez przedsiębiorstwa elastycznej polityki cenowej (związanej z ich różnicowaniem) jest związane z zakresem konkurencji cenowej.

Kolejną z omawianych w ramach strategii konkurencji jest strategia różnicowania.

Stanowi ona alternatywę dla strategii przywództwa kosztowego. Polega na różnicowaniu oferty w stosunku do konkurentów w celu zwrócenia uwagi nabywców na jej unikalność. Dzięki temu istnieje możliwość wzrostu sprzedaży, z równoczesnym uzyskaniem korzystniejszej ceny.

W zależności od stopnia rozwoju rynku różnicowanie może odbywać się z wykorzystaniem różnych metod. Należą do nich:

- w początkowej fazie rozwoju rynku – tworzenie kolejnych odmian tego samego produktu przeznaczonego dla całego rynku,
- w fazie wzrostu i dojrzewania rynku – różnicowanie produktów w oparciu o segmentację,
- w fazie dojrzałości i nasycenia rynku – różnicowanie poprzez plasowanie produktu.

W praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują strategie różnicowania oparte na dywersyfikacji oferty, jakości i rozbudowie form obsługi, wizerunku.

W ramach strategii konkurencji wyróżniamy też strategię koncentracji, polegającą na koncentracji na wybranym fragmencie rynku (segment, produkt, rejon) w celu specjalizacji i uzyskania pozycji *quasi-monopolistycznej*. Koncentracja jest szczególną strategią konkurowania. Polega na unikaniu konfrontacji na całym rynku.

W podziale strategii marketingowych coraz częściej wymienia się też strategię innowacji. Strategia ta jest obecnie realizowana przez większość przedsiębiorstw w Polsce. Jest związana z nowoczesną technologią oraz intensywną promocją.

Ostatnią, z omawianych strategii marketingowych, jest strategia kooperacji. Celem strategii kooperacji jest poszerzenie zakresu świadczonych produktów i usług (np.: współpraca przedsiębiorstwa z innymi firmami o odmiennej specyfice, często stając się ich udziałowcami). Ze współpracy z firmami wynikają liczne korzyści, wśród których można wymienić:

- niższe koszty wspólnych działań,
- konkurencyjna cena oferowanych produktów,

- zwiększenie obrotów,
- udział w zyskach osiągniętych przez podmioty należące do grupy finansowej.

Kolejnym celem strategii kooperacji jest unikanie konfrontacji i ograniczenie konkurencji w danym sektorze (np.: zawierane przez przedsiębiorstwa porozumienia dotyczą części obszaru ich działań – przedsiębiorstwa konkurują w jednej dziedzinie, a w innej współpracują).

## METODA BADAŃ I ŹRÓDŁA INFORMACJI

Badania empiryczne, dotyczące roli systemu zarządzania jakością w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, przeprowadzono w latach 2008-2010. Dobór respondentów do badań był celowy i został dokonany na podstawie takich kryteriów, jak:

- 1) wielkość przedsiębiorstwa – należące do grupy średnich przedsiębiorstw zatrudniających 51-250 pracowników,
- 2) zasięg działania – sprzedaż towarów i usług zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym,
- 3) profil działalności przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa o zróżnicowanym profilu; połowa przedsiębiorstw należy do sektora spożywczego, a druga połowa – do pozostałych branż, w tym: budowlanej, meblarskiej, tekstylnej, IT, produkcji opakowań, maszyn i urządzeń dla przemysłu,
- 4) wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001 lub ISO 22000 w przedsiębiorstwie od co najmniej trzech lat.

Badaniami objęto 85 przedsiębiorstw, z czego 42 (49,41%) należały do branży spożywczej, a 43 (50,59%) do pozostałych branż, w tym 12 do branży budowlanej, 4 do tekstylnej, 9 do branży IT, 13 do branży produkującej maszyny i urządzenia dla przemysłu, 2 do branży meblarskiej oraz 3 do branży produkcji opakowań.

Rozkład terytorialny przedsiębiorstw, które wypełniły ankietę zaprezentowano w tabeli 1.

Badania empiryczne przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym etapie rozesłano drogą elektroniczną ankietę do przedsiębiorstw wybranych na podstawie doboru celowego. Drugi etap polegał na zebraniu danych finansowych od firm, które wypełniły ankietę. Taki sposób pozyskania danych finansowych wybrano wychodząc z założenia, iż pełne wyniki badań (ankieta, dane finansowe) otrzymane od tych samych przedsiębiorstw będą bardziej miarodajne.

Dane finansowe pozyskano z rachunku zysków i strat, a dotyczyły one zmian w strukturze przychodów (krajowych i eksportowych), zysków z działalności (krajowej i eksportowej) oraz kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dane te zostały pozyskane za okres pięciu lat, dwóch przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością i trzech po wdrożeniu systemu. Przyjęcie takiego przedziału czasowego oraz uwzględnienie okresów związanych z wdrażaniem systemu pozwoliło na określenie roli systemu zarządzania jakością w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W celu wyeliminowania czynników zewnętrznych, które mają wpływ na zmianę struktury przychodów, zysków i kosztów, dane uzyskane od przedsiębiorstw skorygowano o informacje z GUS o średniej zmianie przychodów w przedsiębiorstwach w danym roku. Uzyskane w ten sposób wielkości kosztów, można uznać jako wynikające z wdrożenia systemu zarządzania

Tabela 1. Lokalizacja ankietowanych przedsiębiorstw

Nazwa województwa	Liczba przedsiębiorstw z branży spożywczej	Liczba przedsiębiorstw z pozostałych branż	Razem
Dolnośląskie	1	2	3
Kujawsko-pomorskie	1	4	5
Lubelskie	2	1	3
Lubuskie	0	2	2
Mazowieckie	8	7	15
Małopolskie	3	0	3
Opolskie	0	0	0
Podkarpackie	2	5	7
Podlaskie	6	1	7
Pomorskie	3	2	5
Warmińsko-mazurskie	3		3
Wielkopolskie	5	3	8
Zachodniopomorskie	2	2	4
Łódzkie	3	3	6
Śląskie	2	9	11
Świętokrzyskie	1	2	3

Źródło: opracowanie własne.

jakością, a nie z czynników zewnętrznych, mających wpływ na przedsiębiorstwo (wzrost cen energii, wzrost wynagrodzeń itp.).

Przedsiębiorstwa, które ostatecznie zostały objęte niniejszymi badaniami, można określić mianem przedsiębiorstw międzynarodowych (prowadzących działalność zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym). Zdecydowana większość przedsiębiorstw z branży spożywczej (35 przedsiębiorstw, co stanowi 83,33% wszystkich przedsiębiorstw z branży spożywczej) miała wdrożony system zarządzania jakością ISO 22 000. Reszta przedsiębiorstw (co stanowiło 16,67%) miała wdrożony system ISO 9001. Część przedsiębiorstw (co stanowiło 21,42%) miała wdrożony zarówno system zarządzania ISO 9001, jak i ISO 22 000. Wszystkie przedsiębiorstwa należące do pozostałych branż miały wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001 [Miara 2012].

Ponadto do badań wykorzystano materiały wtórne, które obejmowały:

- wydawnictwa statystyczne GUS,
- wydawnictwa ministerstw i urzędów centralnych,
- czasopisma branżowe, ogólnogospodarcze krajowe i zagraniczne.

## NOWOCZESNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Współcześnie, w rywalizacji o miejsce na międzynarodowym rynku, dużym atutem są niskie koszty, większa wydajność pracy, a ponadto tworzenie dodatkowej wartości, jaką jest odpowiednia jakość wyrobów i usług. W celu potwierdzenia jakości, jest wprowadzany system zarządzania jakością, którego posiadanie ma często decydujące znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a dla klienta jest gwarancją, że kupowany produkt jest dobrej jakości [Hamrol i Matura 2009]. Przedsiębiorstwo, aby móc w pełni wykorzystać zalety systemu zarządzania jakością w pozyskiwaniu klienta, a co za tym idzie – wzmocnić swoją pozycję na rynku, wykorzystuje zasady zarządzania przez jakość. Zasady te są bardzo rygorystyczne, ale ich przestrzeganie pozwala stawić czoła coraz silniejszej konkurencji.

Zasady zarządzania przez jakość [Gierszewska i Wawrzyniak 2001]:

1. Zaangażowanie zarządu firmy i szeregowego kierownictwa. Systemy zarządzania jakością obejmują swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo. Oznacza to, że każdy pracownik na swym stanowisku pracy przyczynia się do wdrażania systemu zarządzania jakością.
2. Świadomość ważności klienta. Ocena działań organizacji, procesów podejmowania decyzji i wdrażanie systemu zarządzania jakością powinna być dokonywana na podstawie jednego podstawowego kryterium – zadowolenie klienta.
3. Nacisk na zapobieganie brakom, a nie na ich wychwytywanie, oraz skupienie się na kosztach jakości. Wymaga to zmiany stylu zarządzania i ukierunkowania go na prewencję i profilaktykę.
4. Zmiana kultury organizacyjnej i kultury zarządzania. Wdrożenie systemu zarządzania jakością wymaga zmiany kultury organizacyjnej, gdyż burzy dotychczasowy porządek we wszystkich obszarach działalności firmy.
5. Konieczność wypracowania odpowiedniej strategii i świadomość, że budowanie organizacji, w której jakość stoi na pierwszym miejscu to ciągły i niekończący się proces. Strategia jakości wymaga od przedsiębiorstwa określenia celów perspektywicznych swojego rozwoju, analizy szans i zagrożeń działania w otoczeniu, uznania strategii jakości za kluczowy element sukcesu firmy na rynku.

Wprowadzenie systemu zarządzania jakością pozwala spojrzeć krytycznie na przedsiębiorstwo i oferowane przez nie produkty i usługi. Ma to na celu spowodowanie, aby końcowy wyrób był lepszy pod względem ceny, cech użytkowych, obsługi sprzedażowej i posprzedażowej oraz jakości. Powyższe czynniki znajdują się w obszarze funkcjonowania systemu zarządzania jakością, który pod wpływem coraz większej konkurencji międzynarodowej musi być ciągle udoskonalany. Pozwala to na eliminację strat i zmniejszenie kosztów oraz umacnia efektywną współpracę z dostawcami i odbiorcami. Wymagania niezawodności wyrobów, rozwój przemysłu oraz stale zwiększająca się złożoność technologiczna, wymusiły na przedsiębiorstwach zapewnienie wysokich standardów jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług.

Przedsiębiorstwa, aby zagwarantować odpowiednią jakość wyrobów niezależnie od miejsca produkcji i aby być dobrze postrzeganym na rynku międzynarodowym, wdrażają system zarządzania jakością. Najczęściej stosowanymi są systemy oparte na normach z serii: ISO 9000, ISO 22000, ISO 14000, IFS oraz BRC.

Wykorzystano w nich podejście procesowe. W rozumieniu standardu ISO 9000 wszystkie realizowane w firmie działania określone są jako procesy. Poprzez proces rozumie się zestaw działań wykorzystujących zasoby i zarządzanie w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia. Jako element wejścia do procesu można potraktować personel uczestniczący w danym procesie, dokumentację na podstawie której jest realizowany, środowisko oraz wszystkie materiały i urządzenia. W wyniku procesów powstają elementy wyjściowe traktowane jako usługi, produkty materialne i informacje, rozumiane jako dokumentacja techniczna, zapisy w dziale księgowości, sprzedaży itp. Procesy realizowane w przedsiębiorstwie są ze sobą ściśle powiązane, lub też mogą na siebie oddziaływać, a wyjście z jednego procesu może stanowić wejście do następnego.

Zasadą powyższych norm jest realizowanie przez przedsiębiorstwo sekwencji działań stanowiących zamknięty cykl, w którym system zarządzania jakością powinien stale doskonalić swoją skuteczność, zmierzając do coraz lepszego wypełniania potrzeb i oczekiwań klienta. Działania te należy kojarzyć z realizacją cyklu Deminga opartego na czterech fazach: planowanie, wykonanie, sprawdzanie, reagowanie [Hamrol i Matura 2009]. Klasyczny cykl Deminga należy traktować jako podstawowy element skutecznego funkcjonowania organizacji. W praktyce często zdarza się, że z jednej strony wpisuje się w racjonalne postępowanie, z drugiej zaś jest dość często ignorowany. Zamiast działań systematycznych, wprowadza się zadania, których celem jest usuwanie bieżących problemów i niedociągnięć. Aby ciągle doskonalenie w przedsiębiorstwie nie było tylko i wyłącznie pustym sloganem nie przynoszącym korzyści dla organizacji, należy wprowadzić zasadę braku przyzwolenia na występowanie niezgodności. Ich ciągle powstawanie powoduje, iż wszyscy uważają je za nieuniknione i dlatego mało kto je dostrzega, a tym bardziej podejmuje działania w celu ich wyeliminowania.

W wymaganiach przedstawionych standardów można dostrzec wyraźne odwołanie do klienta związane z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością. Odwołanie to obliguje organizację do podejmowania nieustannych działań zmierzających do identyfikacji wymagań klienta, poprzez poznanie jego potrzeb i oczekiwań z jednej strony, z drugiej natomiast obliguje do badania zadowolenia klienta z wyrobów i usług dostarczanych przez organizację. Świadomość potrzeb i oczekiwań klientów, a także wymagań prawnych stanowi podstawę właściwego zarządzania organizacją, a tym samym leży w gestii kierownictwa i jego odpowiedzialności za jakość podczas formułowania strategii, celów, planowania przedsięwzięć i ich realizacji. Jednocześnie rozpoznane wymagania klienta w postaci wyspecyfikowanych właściwości wyrobu stanowią podstawę działań związanych z jego wykonaniem. Zadowolenie klienta z zakupionych wyrobów powinno być przedmiotem nieustannego badania i analizowania, a uzyskane wyniki analiz muszą być wykorzystane w działaniach systemowych.

## WYNIKI BADAŃ

Przedsiębiorstwa w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku (oprócz tradycyjnych źródeł, takich jak cena czy lojalność klientów), coraz częściej szukają innych dróg uzyskania przewagi konkurencyjnej. Tą drogą, bardzo często jest podniesienie jakości. Chodzi tu zarówno o jakość produktów i usług, która bardzo często jest potwierdzona stosownym certyfikatem (średnia ocena 4,15) oraz jakość obsługi (średnia



ocena 4,25). Te dwa instrumenty konkurowania zostały wskazane na 4 i 5 miejscu pod względem ważności, co stanowi o ich istotnym wpływie na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw (tab. 2).

Tabela 2. Ocena wpływu źródeł przewag konkurencyjnych

Przewagi konkurencyjne	Średnia
Lojalność klientów	4,71
Doświadczenie na rynku	4,33
Wizerunek firmy	4,32
Jakość obsługi	4,25
Jakość produktów	4,15
Redukcja kosztów	4,05
Cena	3,88
Kapitał intelektualny	3,44
Innowacje produktów	3,34
Dystrybucja	3,31
Wizerunek marki	2,93
Innowacje technologiczne	2,68

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania wykazały również, że przedsiębiorstwa wdrażając system zarządzania jakością osiągnęły korzyści, które decydują w dużym stopniu o pozycji konkurencyjnej na rynku. Korzyści te można podzielić na trzy grupy.

Pierwsza grupa to korzyści ekonomiczne, do których można zaliczyć: wzrost przychodów, wzrost zysków, obniżenie kosztów złej jakości.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 3, największe korzyści w sferze ekonomicznej przypadają na przychody ze sprzedaży, gdzie 69,41% badanych przedsiębiorstw wykazało wzrost w tym aspekcie po wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Wzrost przychodów nie przełożył się jednak na wzrost zysków (62,35%). Wyniki mogą

Tabela 3. Korzyści ekonomiczne wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści ekonomiczne	%
Wzrost przychodów	69,41
Wzrost zysków	62,35
Średni spadek reklamacji	27
Średni spadek braków	22

Źródło: badania własne.

się wydawać zaskakujące, biorąc pod uwagę wzrost przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstw posiadających wdrożony system zarządzania jakością. Zazwyczaj zwiększone przychody ze sprzedaży pociągają za sobą zwiększone zyski. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że posiadanie i stosowanie systemu zarządzania jakością pociąga za sobą dodatkowe koszty, co jest związane nie tylko ze szkoleniem pracowników, utrzymaniem komórki kontroli jakości, utrzymaniem systemu zarządzania jakością, lecz także z zakupem lepszych, a co za tym idzie, droższych surowców do produkcji itp. Wzrost kosztów jest rekompensowany poprzez spadek kosztów złej jakości. Badania wykazały, iż poziom reklamacji zmniejszył się we wszystkich firmach, a średni procentowy spadek wynosi 27%. Bardzo podobnie sytuacja przedstawia się, jeżeli chodzi o braki. Również wszystkie firmy odnotowały spadek braków średnio o 22%.

Druga grupa to korzyści organizacyjne osiągnięte przez przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia systemu zarządzania jakością. Badane przedsiębiorstwa do korzyści organizacyjnych zaliczyły głównie uporządkowanie obiegu dokumentacji, zwiększenie świadomości pracowników, uporządkowanie uprawnień i odpowiedzialności oraz przejrzysty zakres działań i odpowiedzialności. Znaczna część przedsiębiorstw jako korzyści wskazała poprawę komunikacji wewnętrznej, zidentyfikowanie wszystkich procesów zachodzących w organizacji (tab. 4). Poprawa zarządzania organizacją jest dość nisko wskazywana jako korzyść wynikająca z wdrożenia systemu zarządzania jakością, co wynika z faktu, że przedsiębiorstwa, aby funkcjonować na rynku mają zarządzanie organizacją na dość wysokim poziomie i system zarządzania jakością niewiele wnosi do funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 4. Korzyści organizacyjne wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści organizacyjne	%				
	1. brak wpływu	2. mały wpływ	3. średni wpływ	4. duży wpływ	5. bardzo duży wpływ
Uporządkowanie obiegu dokumentacji	5,88	10,59	23,53	31,76	28,24
Zwiększenie świadomości pracowników	8,24	11,76	22,35	30,59	27,06
Uporządkowanie uprawnień i odpowiedzialności pracowników	10,59	14,12	20	29,41	25,88
Przejrzysty zakres działań i odpowiedzialności	10,59	17,56	21,18	27,06	23,53
Poprawa komunikacji wewnętrznej	12,94	18,82	21,18	25,88	21,18
Identyfikacja wszystkich procesów zachodzących w organizacji	15,29	22,35	21,18	23,53	17,65
Poprawa zarządzania	17,56	27,06	18,82	21,18	15,29
Wyeliminowanie zbędnych lub powtarzających się działań	17,56	30,59	18,82	18,82	14,12

Źródło: badania własne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, system zarządzania jakością stanowi doskonałe narzędzie usprawniające organizację przedsiębiorstwa. System ten wymusza uporządkowanie obiegu dokumentacji, procesów zachodzących w organizacji, uporządkowanie uprawnień itp., co w znacznym stopniu wpływa na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Trzecia grupa korzyści możliwa do wyodrębnienia po przeprowadzeniu badań to korzyści marketingowe. Nie wpływają one bezpośrednio na funkcjonowanie przedsiębiorstwa tak jak korzyści ekonomiczne czy organizacyjne, ale w sposób pośredni wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Rozumienie „postrzegania” należy wiązać ze wzrostem zaufania do przedsiębiorstw posiadających wdrożony system zarządzania jakością. Wzrost zaufania jest szczególnie widoczny w interpretacji wyników badań przedsiębiorstw, które mają wdrożony system zarządzania jakością (tab. 5). Przedsiębiorstwa te dostrzegają, jak świadomość wdrożonego systemu zarządzania jakością pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji. Natomiast zaufanie ze strony społeczeństwa czy administracji państwowej jest stosunkowo niskie (tylko 27,06% badanych przedsiębiorstw wskazało, że system zarządzania jakością ma w tym aspekcie duży i bardzo duży wpływ). Wynika to z faktu, iż świadomość wśród społeczeństwa i urzędów administracji państwowej na temat systemów zarządzania jakością jest nadal na dość niskim poziomie.

Tabela 5. Korzyści marketingowe wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści marketingowe	%				
	1. brak wpływu	2. mały wpływ	3. średni wpływ	4. duży wpływ	5. bardzo duży wpływ
Wzrost zaufania kontrahentów do firmy	1,18	5,88	22,35	41,18	29,41
Wizerunek firmy postrzegany przez kontrahentów	3,53	8,24	28,24	32,94	27,05
Wizerunek firmy postrzegany przez otoczenie	14,12	31,76	27,06	16,47	10,59

Źródło: badania własne.

## PODSUMOWANIE

Wybór właściwej opcji strategii konkurowania w warunkach określonego rynku działania, staje się współcześnie kluczowym problemem dla przedsiębiorstw działających w różnych warunkach. W sytuacji wysokiego poziomu nasycenia rynków konsumpcyjnych, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wizerunek marki w powiązaniu z niepodważalną jakością wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów i usług. Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa wdrażając system zarządzania jakością osiągają korzyści w wymiarze ekonomicznym, organizacyjnym i marketingowym. Zatem osiągnięte korzyści w istotnym zakresie decydują o stworzeniu bądź utrwaleniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku.

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jakość produktów i usług, potwierdzona stosownym certyfikatem, jest ściśle związana z poziomem świadomości konsumentkiej. Badania wykazały, że wprowadzenie system zarządzania jakością jest postrzegane przez przedsiębiorstwa jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Przyczynia się w głównej mierze do wzrostu dostępu do rynku, przyciąga nowych nabywców i w konsekwencji tych działań, sprzyja wzrostowi udziału w rynku badanych przedsiębiorstw.

## LITERATURA

- Baden-Fuller C., Stopford J., 1992. *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. Routledge, London.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2000. *Strategic Company's Analysis*. PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., 2001. *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Poltext, Płock.
- Hamrol A., Matura W., 2009. *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*. PWN, Warszawa.
- Miara A., 2012. *Ekonomiczno-marketingowe efekty podnoszenia jakości wyrobów i usług w przedsiębiorstwach*. SGGW, Warszawa.
- Oblój K., 1998. *Strategy of a company*. PWE, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001. 2009. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Porter M.F., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Szwacka-Salmonowicz J., 2003. *Changes in patterns of consumer behaviour as a determinant of segmentation strategy of food industry companies in Poland*. SGGW, Warszawa.
- Szwacka J., 2006. *Determinants of differentiation marketing strategies of food industry companies in Poland*. 2nd International Conference, Izmir.
- Szwacka-Mokrzycka J., 2011. *A study on food brand*. Warsaw University of Life Sciences, Warszawa.
- Urban R., 2006. *Polish food industry. Report IERiGŻ*, Warszawa.