

Agnieszka Bezat

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

INTERNETOWA PLATFORMA INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNA W PROCESIE DORADCZYM Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

*INTERNET-BASED INFORMATION AND COMMUNICATION PLATFORM
IN THE CONSULTING PROCESS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES*

Słowa kluczowe: platforma komunikacyjna, doradztwo, zarządzanie jakością

Key words: communication platform, consulting, quality management

Synopsis: Przedstawiono koncepcję doradztwa w zakresie zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach. Za ważny element w procesie doradczym uznano zastosowanie internetowej platformy informacyjno-komunikacyjnej, której główne założenia przedstawiono w artykule. Scharakteryzowano również czynniki, które odgrywają istotną rolę w procesie konsultacyjno-doradczym.

Wstęp

Zrozumienie zarządzania jakością i jego celów ma ogromne znaczenie dla rozwoju koncepcji doradztwa w tym zakresie. Samo pojęcie jakości podlega ciągłym zmianom [Ketting 1999, Yong, Wilkinson 2002]. Jednym z głównych przyczyn tego procesu jest istnienie międzynarodowej konkurencji, która zmusza przedsiębiorstwa do osiągania coraz wyższej jakości i do lepszego zaspokajania potrzeb klientów [Kamiske 2003]. Według Binnera [2001] na jakość składają się następujące elementy: produkt i usługa, zarządzanie i organizacja, współpracownicy i dostawcy, procesy i procedury.

W tradycyjnym zarządzaniu jakością głównym celem jest poprawa jakości, dwa pozostałe czynniki konkurencyjne to: czas i koszty [Zollondz 2006]. Te trzy czynniki tworzą krąg zależności [Mehrdorn, Topper 1996]: poprawa jakości prowadzi do podniesienia kosztów, skrócenie czasu przepływu towarów i dokumentów skutkuje często podniesieniem kosztów a zaplanowane cięcia kosztów uzyskiwane są nierzadko ze stratą dla jakości i czasu trwania cyklu. Obecnie głównym celem zarządzania jakością jest optymalizacja wszystkich trzech czynników jednocześnie [Zollondz 2006].

W zarządzaniu jakością na poziomie przedsiębiorstwa widoczne są liczne deficyty, w tym duża liczba dokumentów związanych z procesami zarządzania jakością¹ oraz braki w dokumentacji². Zdarza się, iż po wprowadzeniu systemu zarządzania jakością, utrzymanie jakości nie jest uważane za zadanie podlegające ciągłej realizacji i poprawie³. Zarządzanie jakością wiąże się również z wysokimi kosztami⁴. Szwankuje komunikacja i proces wymiany informacji pomiędzy pracownikami⁵.

Konkurencyjności przedsiębiorstw zależy w coraz większym stopniu, od tego jak szybko i sprawnie zostanie wdrożone *know-how* z zakresu zarządzania jakością. Problemy napotykają tutaj

¹ Uwzględnienie w dokumentacji wszystkich obszarów na płaszczyźnie organizacyjnej i technicznej sprawia większości przedsiębiorstw wiele trudności [Ihlenfeldt 2000].

² W przedsiębiorstwach spełnianych jest większość wymagań jakościowych, jednakże procesy, które towarzyszą tym czynnościom nie zostają w pełni udokumentowane [Ihlenfeldt 2000].

³ W wielu badaniach [m.in. Juran 1995] pokazano, iż w trakcie tworzenia systemu zarządzania, jak i po uzyskaniu certyfikatu nie jest zapewniona ciągłość utrzymania jakości. Po wprowadzeniu systemu zarządzania jakością jego skuteczność zostaje ograniczona [Ihlenfeldt 2000].

⁴ Według danych uzyskanych z przedsiębiorstw koszty zarządzania jakością wynoszą 5-15% kosztów produkcji [Hernas, Gajda 2006]. Brunner [1998] pisze, że koszty zarządzania jakością stanowią: 4-8% przychodów, 6-12% kosztów produkcji i 15-25% wartości dodanej.

⁵ Komunikacja pomiędzy różnymi etapami procesów zostaje często redukowana do wymiany dokumentacji i ewentualnie krótkich rozmów. Również wiele braków wykazuje sposób komunikacji oraz stosowane narzędzia, a także język komunikowania i jednolitość pojęć [Ihlenfeldt 2000].

małe i średnie przedsiębiorstwa, które po pierwsze zdobywają *know-how* z opóźnieniem, a po drugie nie mają wiedzy na temat sposobu wdrażania nowych rozwiązań [Deggendorf 2007]. Dlatego też wymagają one ciągłego wsparcia ze strony firmy doradczej. Zarządzanie jakością bazujące na zewnętrznych usługach doradczych powinno zapewnić ciągłość poprawy jakości. O ciągłości tego procesu decyduje umiejętność dynamicznego i aktywnego rozwoju i dostosowania stworzonych struktur i metod do zmieniających się warunków [Ihlenfeldt 2000].

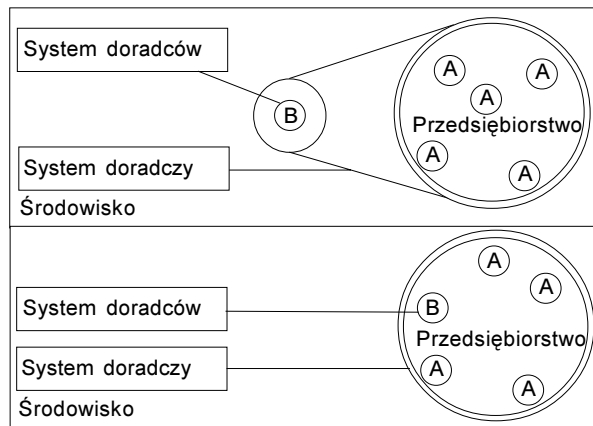
W ramach rozwoju koncepcji platformy doradczej uwzględniono wady tradycyjnego zarządzania jakością, jak i zalety wdrażania usług doradcy zewnętrznego.

Koncepcja doradcy zewnętrznego

Profesjonalne doradztwo określane jest jako „efektywne zarządzanie relacjami między klientem a doradcą, których nawiązanie ma na celu rozwiązanie określonego problemu” [Lippitt, Lippitt 1977]. Według Wohlgemutha [1987] istnieją trzy formy organizacji systemu doradztwa: zewnętrzne, wewnętrzne i mieszane. W pierwszym z nich, system doradczy znajduje się poza przedsiębiorstwem, natomiast w drugim jest elementem przedsiębiorstwa (rys. 1).

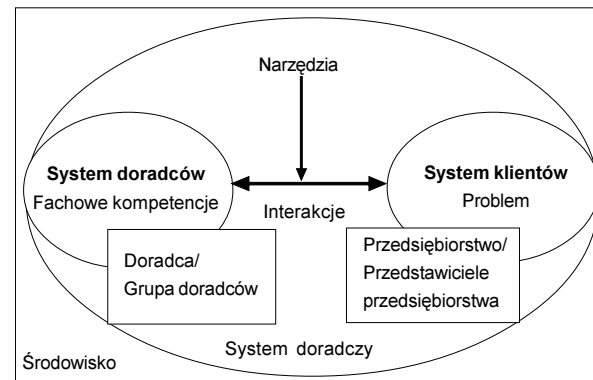
Doradca (system doradców) oraz przedsiębiorstwo tworzą nowy system, czyli system doradczy, który z kolei jest osadzony w środowisku [Wolgemuth 1981]. Na system doradczy składają się: system doradców wraz z systemem klientów (rys. 2). Proces doradztwa oparto na zasadzie interakcji, względnie relacjach wymiany, pomiędzy doradcami i klientami. Klient zgłasza zapotrzebowanie na usługi doradcze oraz problem, który ma za zadanie rozwiązać doradca, natomiast ten drugi oferuje fachowe kompetencje [Wolgemuth 1981]. Doradca zewnętrzny ma szczególnie bogate, często wieloletnie doświadczenie i rozległą wiedzę, która jest wynikiem licznych projektów przeprowadzonych przez niego w różnorodnych organizacjach.

Zakłada się, że doradca przejmuje nadzór nad procesami z zakresu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach i jest postrzegany jako zewnętrzny menedżer ds. jakości. W ten sposób działania związane z zarządzaniem jakością zostają wyoutsourcowane⁷. Przewagą doradcy zewnętrznego jest łatwość porównywania przez



Rysunek 1. Porównanie systemu doradztwa zewnętrznego i wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wolgemuth 1981.



Rysunek 2. System doradczy

Źródło: Wolgemuth 1981.

⁶ Środowisko to termin, na który składają się czynniki, takie jak: forma prawna przedsiębiorstwa, uwarunkowania gospodarcze, sytuacja rynkowa, technologia, aż do specyficznych, jak: reakcje firm konkurencyjnych na działalność przedsiębiorstwa [Wolgemuth 1981].

⁷ Według Ruoffa [2001] w *outsourcingu* tkwi wiele możliwości. Autor pisze, iż „*outsourcing* odpowiednich procesów umożliwia aktywne ukształtowanie różnych kierunków działalności przedsiębiorstwa”. Można zatem założyć, iż identyfikacja i wybór odpowiednich działań, które mogą lub powinny zostać zlecone na zewnątrz, pozwalają przedsiębiorstwu na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej.

niego informacji z organizacji z danymi z otoczenia (np. z innych firm). Doradca ten ma silną pozycję i uchodzi za eksperta wśród pracowników przedsiębiorstwa, a poza tym ze względu na zatrudnienie poza organizacją nie jest przez nich postrzegany jako konkurent [Wolgemuth 1981].

Koncepcja doradztwa w zakresie zarządzania jakością

Innowacyjne usługi doradcze w zakresie jakości powinny bazować w głównej mierze na wykorzystaniu i rozwoju nowych technologii. Znaczenie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w tym internetowych [Poignee, Hannus 2003] uznano za punkt wyjścia do rozwoju koncepcji doradztwa. Z tego powodu w artykule przedstawiono koncepcję platformy komunikacyjno-konsultacyjnej bazującej na zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań, w tym internetu. Założeniem twórców platformy jest stworzenie narzędzia, które zapewni – głównie małym i średnim przedsiębiorstwom – efektywny transfer *know-how*. Platforma może być łatwo, szybko, bez nadmiernych kosztów⁸, a przede wszystkim niezależnie od lokalizacji wykorzystana przez wszystkich aktorów systemu doradztwa. Przez ujednoczenie niektórych modułów usług doradczych i oszczędności w kosztach m.in. dzięki wykorzystaniu internetu, przedsiębiorstwa (klienci) nie odczuwają dużego obciążenia finansowego. Dzięki usługom doradcy zewnętrznego i stałego nadzoru nad systemem zarządzania jakością zapewniona zostaje jego ciągłość i podniesiona zostaje jego skuteczność.

Podstawą rozwiniętej w ramach artykułu koncepcji doradztwa jest spełnienie wymogów jakościowych, jak i wyeliminowanie deficytów pojawiających się przy tradycyjnych systemach zarządzania jakością. Ważne aspekty uwzględnione w ramach koncepcji doradztwa to: podniesienie świadomości zarządzania jakością, zaangażowanie pracowników oraz ciągłe doskonalenie modułów systemu zarządzania. Do zadań doradcy ds. zarządzania jakością należą:

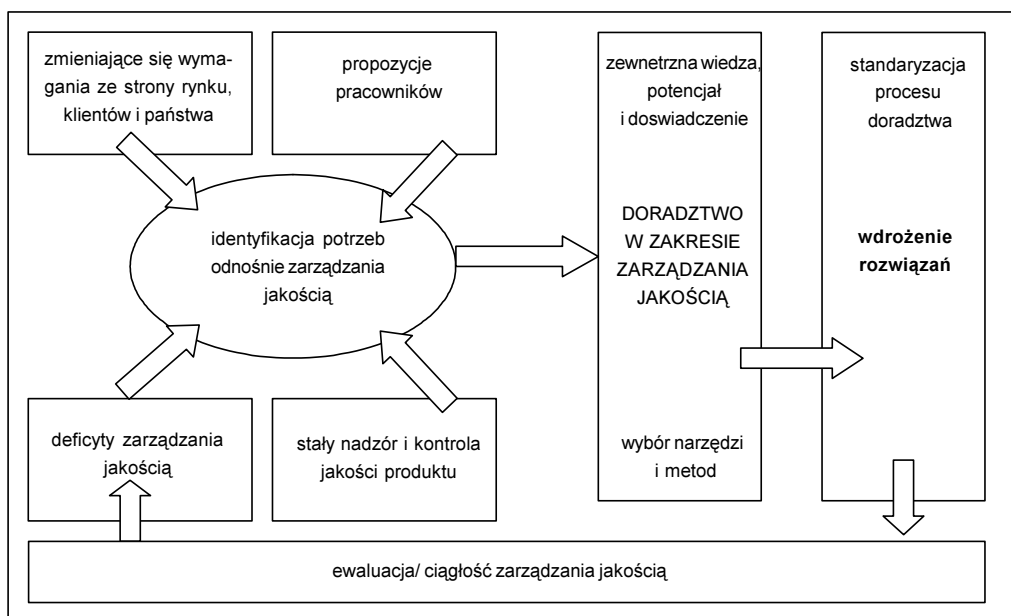
- szybkie i niezawodne określenie indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa (skuteczne narzędzie analityczne),
- prowadzenie analiz i ocen, które mają znaczenie dla efektywnego zarządzania jakością i utrzymania jego ciągłości [Ihlenfeldt 2000, Poignee 2004b],
- stałe zapobieganie występowaniu błędów i optymalizacja procesów produkcyjnych [Meixner i in. 2004],
- rozwiązywanie problemów (z ang. *troubleshooting*),
- szybkie i skuteczne włączanie *know-how* z zewnątrz przedsiębiorstwa [Daggendorf 2007],
- poprawa skuteczności zarządzania jakością w przedsiębiorstwie [Chrościcki 1978].

Proces doradztwa ma za zadanie zapewnić ciągłą ewaluację (rozwój) zarządzania jakością w przedsiębiorstwach. Aby było to możliwe, konieczne jest poznanie przez doradców przedsiębiorstwa, wyznaczenie celów w zakresie jakości oraz włączenie w ten proces pracowników. Warunkiem zapewnienia stabilności zarządzania jakością jest pojmowanie doradztwa jako ciągły proces, a nie jedynie jako pojedyncze zadanie. Na rysunku 3 przedstawiono elementy, które zapewniają utrzymanie ciągłości procesu doradztwa w zakresie zarządzania jakością.

Aby umożliwić ciągły rozwój i poprawę w zakresie zarządzania jakością, koncepcja doradztwa bazuje na teorii „uczącej się organizacji” stworzonej przez Wolgemutha [1981]. Przedsiębiorstwo rozpatruje się jako pojedynczą osobę, która przez proces dopasowania do zmieniającego się otoczenia (wymagania jakościowe, techniczne i organizacyjne ze strony rynku, klientów i państwa) podlega ciągłej przemianie i wymaga stałego poszerzania wiedzy i pogłębiania potencjału doświadczenia. Zasoby wiedzy przedsiębiorstwa uzupełniane są przez doradcę (zewnętrzne *know-how*).

Koncepcja doradztwa może również zostać zastosowana w łańcuchach dostaw małych i średnich przedsiębiorstw. Zgodnie z wymogami zarządzania jakością można stwierdzić, iż przekraczające granice pojedynczych ogniw łańcucha zarządzanie jakością zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, a uzgodnienie wymiany informacji z partnerami handlowymi w łańcuchu staje się coraz ważniejsze dla sukcesu przedsiębiorstwa [Poignee 2004b]. System doradczy zbiera wymagania płynące z rynku i poszczególnych ogniw łańcucha, przetwarza je na informacje dotyczące jakości i przekazuje do przedsiębiorstwa w formie propozycji ulepszenia procesów. Ciągły proces komunikacji i wymia-

⁸ Obniżenie kosztów możliwe jest dzięki wprowadzeniu Internetu, jako głównego narzędzia komunikacji oraz dzięki zastosowaniu standaryzacji procesu doradztwa.



Rysunek 3. Koncepcja doradztwa dla osiągnięcia ciągłości zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

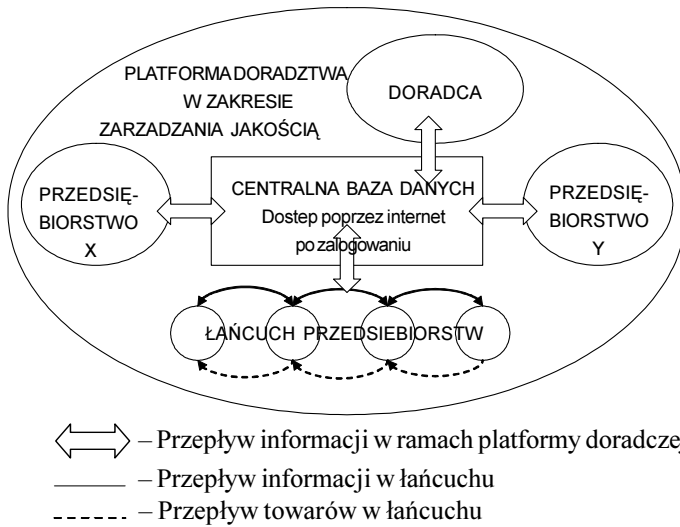
na informacji związanych z jakością mają za cel podniesienie poziomu jakości w całym łańcuchu dostaw [Poignee, Hannus 2003]. Zgodnie z życzeniami klientów platforma internetowa może zostać przystosowana do świadczenia usług doradczych, zarówno dla pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha.

Doradztwo dla pojedynczych przedsiębiorstw (bądź łańcuchów), dokumentacja i przechowywanie informacji o przeprowadzonych przedsięwzięciach mających na celu poprawę jakości, jak również ich wymiana są zasadniczo możliwe do realizacji przy wykorzystaniu klasycznych mediów, jak: telefon, fax i listy kontrolne. Proces doradczy powinien jednak bazować na nowych technologiach informacyjnych i komunikacyjnych, jak np. internet. Ma to zapewnić obniżenie kosztów związanych z zarządzaniem jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach, przy jednoczesnym poprawieniu konkurencyjności i otwarciu na nowe rynki. Koncepcja ta niesie ze sobą korzyści również dla przedsiębiorstw doradczych, dla których powstaje w ten sposób nowy rynek świadczonych przez nie usług. Doradca przy wykorzystaniu Internetu, jako medium wymiany informacji może zasadniczo (przy pokonaniu barier językowych) świadczyć usługi na całym świecie.

Internetowa platforma komunikacyjno-konsultacyjna

Na tle coraz bardziej złożonych wymagań w zakresie wymiany informacji stosowanie tradycyjnych mediów nie daje żadnej perspektywy rozwoju dla organizacji. Według Poignee wspierane komputerowo technologie, jak np. internet, oferują to „co jest konieczne i umożliwiające rozwój potencjału wymiany informacji w przedsiębiorstwie” [Poignee 2004a]. Internet jest łatwo dostępnym narzędziem, jest niezależny od lokalizacji, generuje relatywnie niskie koszty i tym samym ułatwia włączenie w system doradczy małych i średnich przedsiębiorstw [Poignee, Hannus 2003]. Również dla doradcy wykorzystanie internetu jako narzędzia pracy niesie ze sobą korzyści w postaci zmniejszenia kosztów i nakładu czasu, co umożliwia oferowanie przedsiębiorstwom bardziej efektywnych i korzystnych usług, które zyskują akceptację małych i średnich przedsiębiorstw.

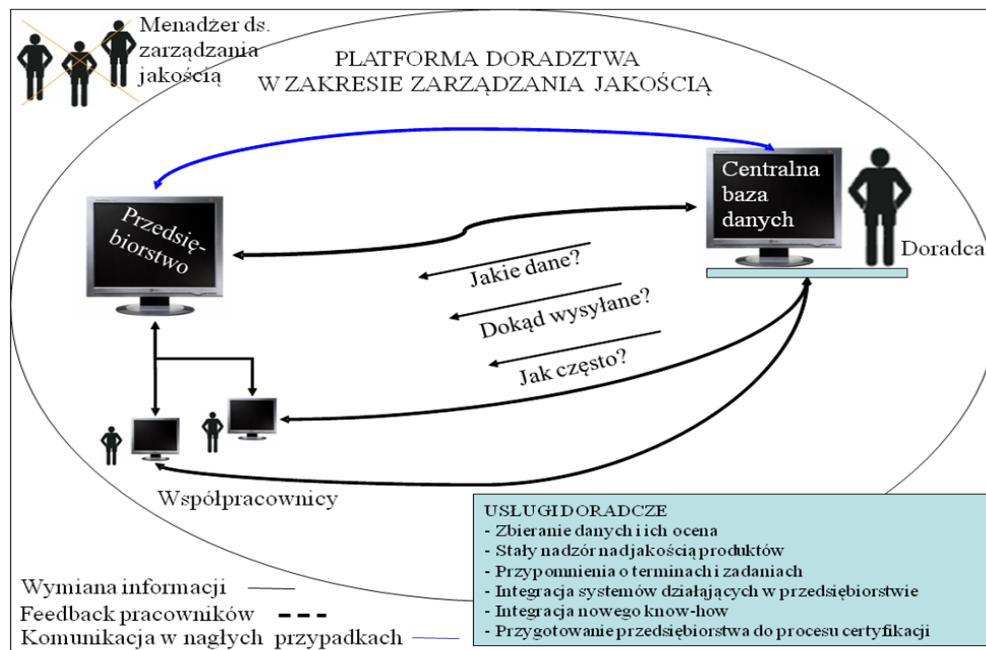
Internetowa platforma służy wymianie nowego *know-how* w zakresie zarządzania jakością. Przekazywanie informacji dokonywane jest przez internet. Do użytkowania platformy wymagane jest posiadanie komputera wraz ze standardową przeglądarką internetową. Na rysunku 4 przedstawiono techniczne podstawy działania platformy.



Rysunek 4. Platforma komunikacyjno-konsultacyjna w zakresie zarządzania jakością – podstawy techniczne
 Źródło: opracowanie własne.

dotychczasowo wykorzystywane w porcesie doradczym, dodatkowo musi ustalić sposób, czas, częstotliwość oraz aktorów. Bezpośrednie wprowadzanie danych następuje po zalogowaniu do systemu platformy i jest chronione hasłem dostępu. Dane mogą być wprowadzane przez doradcę, ale również przez zarządzających i pracowników przedsiębiorstwa. Doradca odpowiada za wprowadzanie danych nie tylko z danej organizacji, ale również z jej otoczenia (literatura fachowa, wymagania ze strony państwa, Unii Europejskiej, oczekiwania klientów wobec jakości produktów). Na rysunku 5 przedstawiono organizacyjną stronę koncepcji doradztwa.

Informacje odnośnie jakości zebrane przez przedsiębiorstwo przechowywane są w centralnym banku danych. Dane mogą być zbierane, zarówno z wielu przedsiębiorstw operujących w jednym ogniwie łańcucha dostaw, jak i z całej sieci dostawców i odbiorców. Za pomocą platformy mogą być nie tylko przesyłane dane i analizy, ale również w specjalnych przypadkach możliwe jest udzielanie odpowiedzi na pytania lub dawanie propozycji przez doradcę („help desk”). Za organizację procesu wymiany informacji odpowiedzialny jest doradca. Ma on za zadanie przeanalizować, które z istniejących kanałów transferu informacji i które z mediów będą



Rysunek 5. Koncepcja doradztwa w zakresie zarządzania jakością – podstawy organizacyjne
 Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym zadaniem doradcy jest ocena⁹, archiwizacja i aktualizacja¹⁰ informacji zebranych w systemie platformy [Binner 2001]. Doradca dokonuje analizy podstawowych i głównych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz zależności występujących między nimi. W celu zapewnienia wysokiej jakości ustala się wymagania stawiane poszczególnym procesom. Jeśli procesów nie opisano, należy każdemu z nich przypisać w formie instrukcji obszar obowiązywania, procesy siądające (poprzedzające, następujące) i właściciela procesu. Zasadniczym etapem procesu doradztwa jest opracowanie planu uwzględniającego: zadania, oczekiwane rezultaty, osoby odpowiedzialne, sposoby kontrolowania realizacji zadań i terminy. Opracowanie planu jest przyspieszane dzięki standaryzacji usług doradczych i przez możliwie największe wykorzystanie automatyzacji czynności. Jako narzędzia standaryzacji doradca ma do dyspozycji: wzory, listy kontrolne, tablice, znaki informacyjne [Deggendorf 2007].

Komunikacja oraz wymiana informacji pomiędzy doradcą i przedsiębiorstwem dokonywana jest za pomocą mediów i podczas spotkań. Przesyłanie informacji za pomocą e-maili ma miejsce w większości małych i średnich przedsiębiorstw handlowych i przetwórczych. Wprawdzie jedynie część bardzo małych przedsiębiorstw, rolników i sprzedawców detalicznych ma dostęp do internetu, jednakże odsetek ten ciągle się zwiększa. Kolejnym narzędziem komunikacji są *newsletters*, dzięki którym pracownicy przedsiębiorstw otrzymują właściwe informacje we właściwym momencie. W procesie doradztwa może być wykorzystywany również fax. Jak w innych sektorach, wymiana informacji odbywa się podczas szkoleń, rozmów telefonicznych i innych nieformalnych spotkań.

Oprócz komunikacji między konsultantem i przedstawicielami przedsiębiorstwa doradca stawia sobie za cel dokonywanie regularnej wymiany informacji z pracownikami poszczególnych działów. Celem tego jest niezależnie od wielkości i struktury przedsiębiorstwa rozwijanie świadomości zarządzania jakością wśród pracowników i poprawa przepływu informacji. Istotne jest, aby każdy pracownik otrzymał pełne, pożądane w danej chwili informacje, przez co zarządzanie jakością, jak i doradztwo staje się bardziej efektywne.

Podsumowanie

W ostatnich latach na rynku doradztwa odnotowany został jego gwałtowny wzrost. „Rozwój branży doradztwa jest zawsze odzwierciedleniem zapotrzebowania na tego typu usługi zgłaszane go przez przedsiębiorstwa” [Mohe i in. 2002]. Nowym trendem wśród usług doradczych jest ich świadczenie przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi. Usługi doradcze zostają usprawniane przez rozwój nowych, interaktywnych i multimedialnych technologii, w tym technologii internetowych. Ponadto, innowacyjnym podejściem jest również wprowadzenie doradztwa obejmującego kilka ogniw łańcucha dostaw, bądź też całe łańcuchy [Poignee, Hannus 2003].

W opracowywaniu przedstawionej w artykule koncepcji uwzględniono deficyty występujące w ramach tradycyjnego zarządzania jakością. W ramach rozwoju koncepcji szczególna uwaga poświęcona została aspektowi ciągłości i rozszerzenia działań w zakresie zarządzania jakością.

W celu oceny koncepcji doradztwa wspieranego przez platformę internetową przeprowadzono wywiad z konsultantem z Izby Gospodarczej Przemysł Spożywczy oraz z kierownictwem przedsiębiorstwa z branży agrobiznesu. W obydwóch wywiadach koncepcja została pozytywnie oceniona. Za dużą korzyść uznano włączenie w proces doradczy dostawców i odbiorców przedsiębiorstwa. Inną kwestią, która przemawia za włączeniem platformy w proces doradztwa, jest powszechne wykorzystanie mediów, takich jak: www (jako centralny element komunikacji), e-maili, telefonu i faksu. Korzystanie z internetowej platformy doradczej pozwala, według ankietowanych, na poprawę zarządzania jakością w przedsiębiorstwie oraz zapewnienia utrzymania jego ciągłości.

Wdrożenie w małych i średnich przedsiębiorstwach koncepcji bazującej na internecie ma pozytywne skutki zarówno dla przedsiębiorstw, jak i firm doradczych. Po pierwsze, małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość bardziej efektywnego zorganizowania zarządzania jakością, obniżenia kosztów i wdrożenia innowacyjnej wiedzy i rozwiązań. W ten sposób poprawiają swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Po drugie, tworzy się nowy rynek innowacyjnych usług dla firm dorad-

⁹ Ocena zakłada przeprowadzenie analiz np. jakości produktów, wystawianie protokołów i wyznaczanie statystyk (częstotliwości wykonywania zadań z zakresu zarządzania jakością) oraz nadzór na ewentualnymi problemami i wyznaczanie czynności pozwalających na ich opanowanie.

¹⁰ Aktualizacja dokumentów polega na ich rozdzielaniu, jak również usuwaniu dokumentów nieaktualnych.

czych. Doradctwo staje się dzięki wykorzystaniu zaprezentowanej w artykule platformy, niezależnie od lokalizacji przedsiębiorstwa, bardziej efektywne i jednocześnie powoduje generowanie niższych kosztów.

Literatura

- Binner H.F.** 2001: Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagement – Systems nach der ISO 9000:2000 mit Rechneinsatz. Heider, Bergisch Gladbach, s. 8-40.
- Brunner F.J.** 1998: Höherer Unternehmensgewinn dank „Totalem Qualitätssystem“. *Management*, vol.57, nr 1, s. 41-44.
- Chrościcki Z.** 1987: Doradctwo organizacyjne: koncepcje, cele, doświadczenia. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Rada Główna Rzecznawców i Doradctwa, TNOiK, Warszawa, s. 22.
- Deggendorf. [www.fh-deggendorf.de/bwl/projekte/projektskizze.html], 08.09.2007.
- Hernas A., Gajda L.** 2006: Systemy zarządzania jakością. Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice, s. 70-114.
- Ihlenfeldt F.** 2000: Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Gestaltung von Dienstleistungsprozessen im Qualitätsmanagement. Mainz Verlag, Aachen, s. 1-109.
- Juran J.M.** 1995: Der neue Juran. Qualität von Anfang an. Juran on Planing of Quality. Wyd. Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 30.
- Kamiske G.F.** 2003: Qualitätsmanagement von A bis Z. Wyd. Hanser, Monachium.
- Ketting M.E.** 1999: Geschichte des Qualitätsmanagements. [W:] Handbuch Qualitäts-Management (red. W. Masing. Wyd. Carl Hansen, Monachium.
- Lippitt G., Lippitt R.** 1977: Der Beratungsprozess in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Berater und Klient. [W:] Organisationsentwicklung als Problem (red. B. Sievers). Klett-Cotta, Stuttgart, s. 94-112.
- Mehrdorn H., Töpfer A.** (red.) 1996: Besser-Schneller. TQM-Konzepte in der Unternehmenpraxis. Luchterhand, Neuwied, s. 5.
- Meixner O., Pöchtrager S., Hass R.** 2004: Evaluierung der Erfolgsfaktoren des EFQM-Modells in der österreichischen Ernährungswirtschaft anhand des Analytischen Hierarchieprozesses. *Agrarwirtschaft*, nr 53 (3), s. 123.
- Mohe M., Heinecke H.J., Pfriem R.** 2002: Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Wyd. Klett-Cotta, Stuttgart, s. 1-13.
- Poignee O.** 2004a: Konzeption zur Organisation des Qualitätsmanagements in der Kette. [W:] Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Qualitätsprogrammen von Getreideketten – Vorträge des Unternehmens-Seminars vom 20. (red. Schiefer G.) November 2003, Universität Bonn – ILB, Bonn, s. 34-35.
- Poignee O.** 2004b: Qualität in der Getreidekette. [W:] Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Qualitätsprogrammen von Getreideketten – Vorträge des Unternehmens-Seminars vom 20. (red. G. Schiefer). November 2003, Universität Bonn – ILB, Bonn, s. 7-14.
- Poignee O., Hannus T.** 2003: Qualitätsmanagement über die Produktionskette – Eine Fallstudie. Bericht 03/2, Universität Bonn – ILB, Bonn, s. 24.
- Ruoff M.J.** 2001: Strategic Outsourcing. Steigerung der Unternehmenseffizienz durch Outsourcing. Uniwersytet Zürich, s. 3.
- Wolgemuth A.Ch.** 1981: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage der sozio-technischen Systemansatzes. Uniwersytet Bern, s. 115-161.
- Yong J., Wilkinson A.** 2002: The long and windig road: The evolution of quality management. *Total Quality Management*, nr 13(1), s. 110.
- Zollondz H.D.** 2006: Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte. Begriffe, Systeme und Konzepte. Oldenburg, Monachium, s. 5-346.

Summary

In the paper quality management consulting in small and medium enterprises was presented. The application of Internet-based information and communication platform, which main points were presented in the article, was a significant part in the consulting process. The factors that play an important role in the process of consulting were characterized.

Adres do korespondencji:

mgr inż. Bezat Agnieszka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Ekonomiki Rolnictwa i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
tel. (22) 593 41 09
e-mail: agnieszka_bezat@sggw.pl