

Joanna Szwacka-Mokrzycka, Adam Miara

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

WPLYW SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA BUDOWANIE POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR BUILDING THE COMPETITIVE POSITION OF COMPANIES

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, konkurencyjność, jakość, zarządzanie jakością

Key words: competitive advantage, competitive position, competitiveness, quality, quality management

Synopsis. Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa nabiera istotnego znaczenia. Jakość jest jednym z istotnych źródeł budowania trwałej przewagi konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, gdyż jest podstawowym czynnikiem decydującym o zadowoleniu klienta. Przedsiębiorstwa, aby sprostać tym zadaniom coraz częściej wdrażają i certyfikują systemy zarządzania jakością. Z przeprowadzonych badań wynika, iż stosowanie systemów zarządzania jakością opartych o normy z serii ISO 9000, ISO 22000 i HACCP, przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści, przyczyniając się w istotny sposób na wzrost konkurencyjności, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

Wstęp

Współcześnie na coraz bardziej złożonym rynku konsumpcyjnym istotnego znaczenia nabiera poszukiwanie możliwości budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Kwestia ta nabiera szczególnej wagi w warunkach wzrostu nasycenia większości sektorów rynku konsumpcyjnego w Polsce, a co się z tym wiąże potrzeby poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowych rynków zbytu dla wytwarzanych produktów. Zatem poszukiwanie przez przedsiębiorstwa możliwości utrwalania pozycji konkurencyjnej w długim okresie czasu, jest jednym z podstawowych wyznaczników konkurencyjności. Jakość stanowi niewątpliwie ważne, ale nie jedyne źródło budowania trwałej przewagi. Współcześnie, w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, istotnego znaczenia nabiera wizerunek, jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo wchodzące na nowy rynek, ma za zadanie ukształtować taki wizerunek swoich produktów, aby jak najlepiej odpowiedzieć na wymagania potencjalnych konsumentów. Wymaga to stworzenia strategii, która uwzględniałaby założenia dotyczące: stworzenia marki, sponsorowania marki, nazwy, strategii i reпозиcjonowania marki.

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytania: jaki wpływ na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw ma jakość sygnowana certyfikatami i czy wizerunek może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Metodyka badań

Badania empiryczne dotyczące określenia korzyści, wynikających z wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, przeprowadzono w latach 2008-2010. Populację badanych przedsiębiorstw dobrano celowo spośród grupy przedsiębiorstw o średniej wielkości, których zasięg działania obejmował rynki zagraniczne. Przedsiębiorstwa poddane badaniom miały certyfikaty potwierdzające wdrożenie systemów zarządzania jakością. Były to, zarówno certyfikaty dotyczące wdrożenia i stosowania norm jakościowych z serii ISO 9000, ISO 22000, jak zachowania bezpieczeństwa produkowanej żywności (HACCP).

Wizerunek i jakość – kontekst strategii przedsiębiorstwa

Problematyka wykorzystania wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku nabiera współcześnie coraz większego znaczenia w warunkach promocji wolnych sił rynkowych w Europie i stosowania globalnego marketingu przez koncerny międzynarodowe. Marka i związany z nią bezpośrednio wizerunek, staje się obecnie narzędziem strategicznym, pozwala na lepsze pozycjonowanie firmy i jej produktów na rynku, stwarza szanse zbudowania lojalności nabywców, a tym samym przyczynia się do utrwalania pozycji rynkowej przedsiębiorstw na rynku globalnym. Znaczenie pojęcia przewagi konkurencyjnej obejmuje – oprócz klasycznego ujęcia tej kategorii, jako unikatowej pozycji przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów – również sposób jego postrzegania przez konsumentów. Ze względu na interes odbiorców przewaga konkurencyjna jest kategorią subiektywną i oznacza wyższą sumę wartości za produkt proponowaną przez przedsiębiorstwo odbiorcy.

Współcześnie większość sektorów wytwarzających artykuły i usługi konsumpcyjne, znajduje się w fazie wzrostu lub dojrzałości. Podstawą budowania przewagi konkurencyjnej w tego typu sektorze jest cena, wizerunek firmy i marki produktowej utożsamiany z wysoką jakością. W przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, istotnego znaczenia nabiera jakość sygnowana certyfikatami oraz wizerunek, jako podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej [Szwacka 2007]. Wizerunek stanowi integralny element długookresowej strategii firmy i sposób jego kreacji powinien być uwzględniony w misji przedsiębiorstwa. Wizerunek wyraża realną percepcję i projekcję, precyzując, co grupy adresatów myślą na temat przedsiębiorstwa [Szwacka-Mokrzycka, Chudzian 2008].

Znaczenie aktywów rynkowych w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Aktywa rynkowe w szerokim rozumieniu, obejmują wszystkie elementy współtworzące siłę konkurencyjną i wartość przedsiębiorstwa. Analiza stanu aktywów rynkowych ma zasadnicze znaczenie dla ustalenia bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, określenia perspektyw jego rozwoju, wyboru konkretnych celów i strategii ich realizacji.

Budowanie przewagi konkurencyjnej jest nierozdzielnie związane z adekwatnym wykorzystaniem aktywów marketingowych przedsiębiorstwa. Do aktywów określających rynkową pozycję przedsiębiorstwa można zaliczyć:

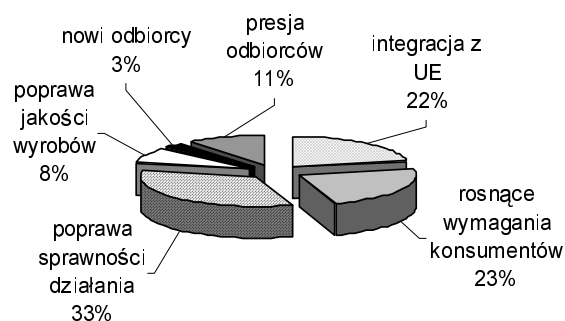
- udział w rynku (ocena ilościowa pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, planowanie celów i kontrola marketingowa),
- Atrakcyjność oferty: aktualne postrzeganie oferty firmy na tle konkurencji,
- efektywność procesu tworzenia oferty (stopień rozpoznania potrzeb rynku, intensywność i formy realizacji polityki innowacyjnej oraz zdolności produkcyjne, elastyczność działania aparatu wytwórczego),

Znaczenie aktywów promocyjnych przedsiębiorstwa jest tym większa, im trudniejszy jest rynek, na którym działa. Sytuacja jest znamieną dla współczesnego rynku światowego, charakteryzującego się wysokim stopniem nasycenia i niską stabilnością popytu.

Analiza aktywów firmy w dziedzinie komunikacji z nabywcami obejmuje, zarówno dotychczas stosowane instrumenty promocyjne, jak i rezultaty ich oddziaływania wyrażające się określonym stosunkiem nabywców do firmy i jej produktów. W pierwszym przypadku chodzi o analizę ogólnej struktury kompozycji promocyjnej. Firma wypracowuje określone instrumenty, stanowiące zasób aktywów promocyjnych. W drugim przypadku, ocenia się skuteczności instrumentów promocyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwo; ma zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy.

Korzyści wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach

W ostatniej dekadzie wdrażanie systemów zarządzania jakością stało się bardzo popularne. Przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie systemu zarządzania jakością z diametralnie różnych przyczyn, które przedstawiono na rysunku 1. Z danych wynika, że niewiele przedsiębiorstw 8% wdrożyło system zarządzania jakością, aby poprawić jakość produkowanych wyrobów. Głównym powodem, dla których firmy wdrażały system zarządzania jakością (33% udzielonych odpowiedzi), była szeroko rozumiana poprawa sprawności działania przedsiębiorstwa. Należy więc uznać, że



Rysunek 1. Przyczyny podjęcia decyzji o wprowadzeniu systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

rosnące wymagania klientów (23% udzielonych odpowiedzi), jak też presję odbiorców (11%), którzy chcą być pewni, że firma, z którą współpracują dostarczy im wyroby i usługi najwyższej jakości.

Przedsiębiorcy przystępując do wdrażania systemu zarządzania jakością, w dużym stopniu (22% udzielonych odpowiedzi) kierowali się przystąpieniem Polski do Wspólnoty Europejskiej. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, które mają certyfikat są postrzegane na rynku europejskim, jako godne zaufania, a ich wyroby łatwiej zdobywają nabywców.

Przeprowadzone badania w latach 2008-2010 roku na grupie przedsiębiorstw mających wdrożony system zarządzania jakością od co najmniej 5 lat wykazały, iż korzyści jakie osiągnęły przedsiębiorstwa można podzielić na trzy grupy. Pierwsza grupa, to korzyści ekonomiczne, do których można zaliczyć wzrost przychodów, wzrost zysków i obniżenie kosztów złej jakości.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1 największe korzyści w sferze ekonomicznej przypadają na przychody ze sprzedaży, gdzie 81,81% badanych przedsiębiorstw wykazało wzrost w tym aspekcie po wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Wzrost przychodów nie przekładał się jednak na wzrost zysków (68,18%). Wyniki mogą się wydawać zaskakujące, biorąc pod uwagę wzrost przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstw mających 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 wymaga dodatkowych nakładów inwestycyjnych. Wysoka jakość wytwarzanych produktów i świadczonych usług kosztuje, co jest związane nie tylko ze szkoleniem pracowników, utrzymaniem komórki kontroli jakości, utrzymaniem systemu zarządzania jakością, lecz także z zakupem lepszych, droższych surowców do produkcji i zakupów inwestycyjnych, związanych ze zwiększeniem zapotrzebowania na wytwarzane wyroby.

Wzrost kosztów wynikających z wdrożenia systemu zarządzania jakością rekompensowany jest w znacznej mierze przez spadek kosztów złej jakości. Ponieważ polskie przedsiębiorstwa nie mają w zwyczaju liczenia kosztów złej jakości, wyznacznikiem poziomu tych kosztów jest zmiana poziomu reklamacji i braków. Badania wykazały, iż poziom reklamacji zmniejszył się we wszystkich firmach, a średni procentowy spadek reklamacji wynosił 27%. Również wszystkie firmy odnotowały spadek braków przy średnim procentowym spadku o 22%. Tak znaczny spadek liczby reklamacji wynika głównie z faktu, iż wdrożenie zarządzania jakością pozwala na rozpoznanie wszystkich procesów zachodzących w organizacji, co pozwala na ich uporządkowanie oraz podanie ciągłej kontroli i ciągłemu doskonaleniu, co wpływa na znaczne ograniczenie, zarówno reklamacji, jak i braków.

Tabela 1. Korzyści ekonomiczne wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści ekonomiczne	Udział procentowy
Wzrost przychodów	81,81
Wzrost zysków	68,18
Średni spadek reklamacji	27,00
Średni spadek braków	22,00

Źródło: opracowanie własne.

system ISO jest traktowany jako system organizacyjny, który powoduje rozwój przedsiębiorstwa, a nie system, którego zadaniem jest przede wszystkim doskonalenie jakości wyrobów. Duża część przedsiębiorstw międzynarodowych ma wewnętrzne zalecenia odnośnie procesu produkcji wyrobów, pozwalające na osiągnięcie wysokiej jakości, które w pełni spełniają swoją rolę. Natomiast nie stać firm lub brakuje im doświadczenia, aby sprawnie zarządzać całą organizacją.

Największy wpływ na podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu do zarządzania jakością mają klienci. Nie chodzi tu tylko o ro-

snące wymagania klientów (23% udzielonych odpowiedzi), lecz także o chęć pozyskania nowych klientów (3%), jak też presję odbiorców (11%), którzy chcą być pewni, że firma, z którą współpracują dostarczy im wyroby i usługi najwyższej jakości.

Druga grupa, to korzyści jakie osiągają przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia systemu zarządzania jakością, czyli korzyści organizacyjne. Badane przedsiębiorstwa do korzyści organizacyjnych zaliczyły głównie: uporządkowanie obiegu dokumentacji, zwiększenie świadomości pracowników, uporządkowanie uprawnień i odpowiedzialności

Tabela 2. Korzyści organizacyjne wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści organizacyjne	Udział procentowy				
	brak wpływu	mały wpływ	średni wpływ	duży wpływ	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
Zidentyfikowanie 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 zdarzeń	17,65	30,59	18,82	18,82	14,12

Źródło: opracowanie własne.

oraz przejrzysty zakres działań i odpowiedzialności. Znaczna liczba przedsiębiorstw jako korzyści wskazała poprawę komunikacji wewnętrznej, zidentyfikowanie wszystkich procesów zachodzących w organizacji (tab. 2). Poprawa zarządzania organizacją jest rzadko wskazywana, jako korzyść wynikająca z wdrożenia systemu zarządzania jakością, co wynika z faktu, że przedsiębiorstwa już miały zarządzanie organizacją na wysokim poziomie i system zarządzania jakością niewiele wnosił do funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jak wynika z przeprowadzonych badań system zarządzania jakością doskonale nadaje się jako narzędzie usprawniające organizację przedsiębiorstwa, nie tylko od strony zarządzania jakością, lecz przede wszystkim od strony organizacyjnej. System zarządzania jakością wymusza uporządkowanie obiegu dokumentacji, procesów zachodzących w organizacji i uporządkowanie uprawnień, 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 przedsiębiorstwo, tak jak korzyści ekonomiczne i organizacyjne, ale w sposób pośredni wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku. Te postrzeżenie to wzrost zaufania jakim są obdarzane przedsiębiorstwa mające wdrożony system zarządzania jakością. Wzrost tego zaufania jest szczególnie widoczny od strony innych przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które same mają wdrożony system zarządzania jakością. Mają one świadomość, jak wdrożony system zarządzania jakością wpływa na funkcjonowanie. Natomiast zaufanie od strony otoczenia przedsiębiorstwa było niskie (tab. 3). Wynikało to z faktu, iż świadomość wśród społeczeństwa i urzędów administracji państwowej na temat systemów zarządzania jakością była dość niska.

Tabela 3. Korzyści marketingowe wynikające z wdrożenia systemu zarządzania jakością

Korzyści organizacyjne	Udział procentowy				
	brak wpływu	mały wpływ	średni wpływ	duży wpływ	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 (społeczeństwo, urzędy, instytucje państwowe)	14,12	21,76	27,06	16,47	10,59

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W warunkach promocji wolnych sił rynkowych w Europie i stosowania globalnego marketingu przez koncerny międzynarodowe, problematyka wykorzystania jakości produktów sygnowanych certyfikatami oraz wizerunku w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nabiera coraz większego znaczenia.

Posiadanie certyfikatu stwierdzającego wdrożenie systemu zarządzania jakością powoduje poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwiększenie szans na pozyskanie nowych klientów, korzystniejszą pozycję i zdobycie atutów podczas transakcji handlowych (zarówno z odbiorcą, jak i poddostawcą).

Prawidłowo wdrożony i stosowany system zarządzania jakością zgodny z normami ISO 9000, 22000 i HACCP, usprawnia organizację pracy przez ustabilizowanie procesów zachodzących w organizacji. Koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa zmniejszają się co było spowodowane zmniejszeniem zbędnego zużycia surowców, materiałów, energii i czasu przeznaczanych wcześniej na korygowanie niezgodności oraz mniejszą ilością zwrotów i napraw gwarancyjnych.

Summary

Building a sustainable competitive advantage by companies becomes insignificant. Quality is one of the important sources of building a sustainable competitive advantage both domestically and abroad, since it is the primary determinant of customer satisfaction. Companies that meet these tasks 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 company many benefits, contributing significantly to increased competitiveness, both domestically and abroad.

Literatura

- Szwacka 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 Koper. University of Primorska. Portorož, Slovenia, s. 437-444.
- Szwacka-Mokrzycka J., Chudzian J.** 2008: Wizerunek jako ważny element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Adres do korespondencji:

dr hab. Joanna Szwacka-Mokrzycka, prof. SGGW, mgr Adam Miara
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166/6
02-787 Warszawa
tel. (22) 593 40 10
e-mail: adam_miara@op.pl