

Katarzyna Szara, Agata Pierścieniak

Uniwersytet Rzeszowski

JAKOŚĆ JAKO DETERMINANTA KONKURENCYJNOŚCI – STUDIUM PRZYPADKU

1. Wstęp

Przy ocenie konkurencyjności polskiego agrobiznesu należy zwrócić uwagę na jakość wyrobów oraz ich dostosowanie do standardów obowiązujących na rynkach zewnętrznych [Urban 2000, s. 55]. Jednoznaczne określenie konkurencyjności jest dość trudne, funkcjonuje bowiem ponad 400 jej definicji [Uwarunkowania... 2000, s. 11].

Konkurencyjność bywa więc określana jako:

- zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększenia udziałów rynkowych,
- zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania przez umocnienie i poprawę ich pozycji na rynku,
- umiejętność osiągania i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej,
- rywalizacja i współpraca prowadząca jednocześnie do poznawania istotnych technologii oraz potrzeb i wymagań klientów [Skawińska 2002, s. 76].

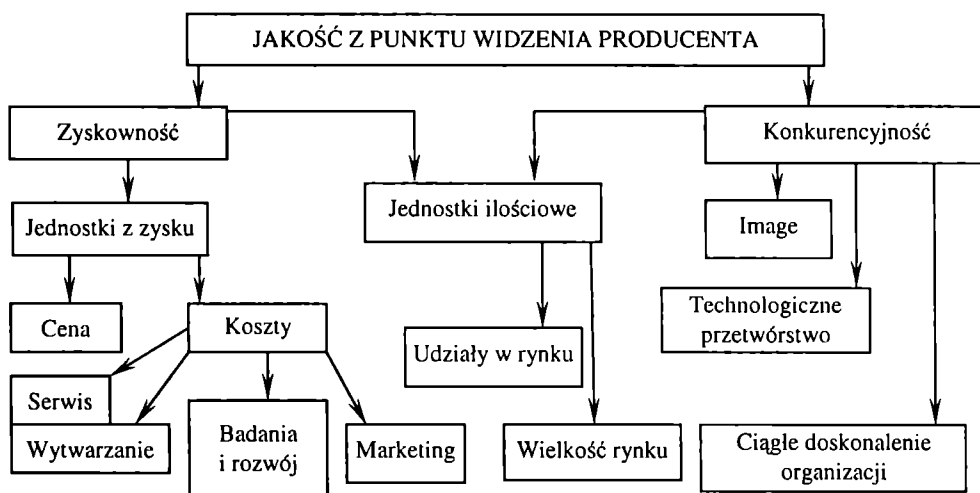
Definicja jakości z punktu widzenia producenta uwzględnia dwa zasadnicze elementy: zyskowność i konkurencyjność. Dążenie do osiągnięcia zysku w działalności gospodarczej pociąga za sobą nakłady (koszty) związane głównie ze sferą badań i rozwoju oraz marketingu [Borucki, Urbaniak, 1996, s. 22] – zob. rys. 1.

Konkurencyjność z punktu widzenia producenta wiąże się ze stworzeniem odpowiedniego obrazu produktu, który zostanie zaakceptowany przez klienta. Wytworzenie dobrego jakościowo wyrobu jest możliwe poprzez wykorzystanie osiągnięć najnowszej myśli technologicznej i ciągłe doskonalenie. Działania te wpływają na pozycję rynkową przedsiębiorstw i stają się atutem zapewniającym przetrwanie i dalszy rozwój.

Silna walka konkurencyjna sprawia, że warunkiem koniecznym uzyskania dodatniego wyniku finansowego jest prowadzenie działalności w taki sposób, by klient odczuwał satysfakcję [Kłopotcka 2002, s. 21]. Jeśli jakość produktu sprosta

oczekiwaniom nabywcy, to jego zadowolenie będzie stanowić zachętę do dalszych zakupów i dzielenia się pozytywną oceną z przyjaciółmi. Im wyższy poziom satysfakcji, tym intensywniejsze reakcje [Gostomski 1997, s. 31-32].

Przyjmując rynkowy kierunek rozważania, a jednocześnie zwracając uwagę na wybrane czynniki jakościowe, za cel opracowania przyjęto próbę zweryfikowania związków wynikających z systemów zarządzania jakością i ich wpływu na pozycję konkurencyjną firm. Postawiono hipotezę badawczą dotyczącą zależności między jakością (systemami zarządzania jakością) a działalnością konkurencyjną.



Rys. 1. Jakość z punktu widzenia producenta

Źródło: [Borucki, Urbaniak 1996, s. 22].

Opierając się na studiach przypadku¹, którymi objęto dwa przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa spożywczego, dokonano wyróżnienia działań projakościowych determinujących efekty konkurencyjne. Tło analizy stanowiły wymagania normy ISO 9001: 2001, objętość opracowania zaś pozwoliła na prezentację tylko wybranych zagadnień.

2. Charakterystyka podmiotów

Dwa analizowane przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność na terenie Polski Południowo-Wschodniej. Zakres praw i obowiązków w obszarze funkcjonowania wynika z przepisów kodeksu handlowego. Należy podkreślić, iż obecna forma organizacyjna (tab. 1) jest wynikiem prac restrukturyzacyjnych będących następ-

¹ W analizie, ze względu na niemożność publikacji wszystkich danych przedsiębiorstw, użyto dla nich oznaczenia 1 i 2.

stwem reform gospodarczych i działań wolnorynkowych. Celem dostosowania się do funkcjonowania w nowych warunkach przedsiębiorstwa przeszły reorganizację w obszarach: kapitałowym, organizacyjnym i technologicznym. Prace te pozwoliły na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym. W przypadku drugiego przedsiębiorstwa terytorialny obszar działania obejmuje wybrane rynki europejskie i rynek USA. Od niedawna uwidacznia się silna ekspansja tego przedsiębiorstwa na rynki wschodnie. Branża spożywcza, do której obie firmy przynależą, stawia przed nimi wysokie wymagania jakościowe. Spełnienie standardów bezpieczeństwa żywnościowego wiązało się z koniecznością wprowadzenia systemów zarządzania jakością.

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Firma 1	Firma 2
Aspekt historyczny funkcjonowania przedsiębiorstwa	przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego (1881 r. – pierwsze inf. o działaniu)	przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego (1972 r. – pierwsze inf. o działaniu)
Forma prawno-organizacyjna	spółka akcyjna	spółka z o.o
Działalność w ww. formie na rynku od	1997 roku	2000 roku
Zasięg rynku	światowy	światowy
Branża	przemysł spożywczy	przemysł spożywczy
Obszar działania	produkcja	produkcja
Struktura kapitałów	polski i obcy	polski
Struktura organizacyjna	liniowa	liniowa – płaska
Udział w rynku krajowym	25%	bd.
Zatrudnienie (średnia)	440	580
Średni staż pracy pracowników	10 lat	10 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z przedsiębiorstw.

Rozwiązania dotyczące systemów zarządzania jakością są różne, szczególnie jeżeli chodzi o praktykę. Pierwsze z analizowanych przedsiębiorstw rozpoczęło walkę o klienta, wdrażając normy PN ISO 9000:1996 już w roku 1997. Po roku 2001 podjęto działania nowelizujące ze względu na nową edycję norm. Wdrożony system HACCP wyprzedził decyzję o obligatoryjności posiadania tego systemu przez przedsiębiorstwa branży spożywczej. Drugie przedsiębiorstwo rozpoczęło swoje doświadczenia z jakością od systemu HACCP, GLP i GHP. Systemy te przedsiębiorstwo posiada od 2000 r. Kolejny etap to wdrożenie norm ISO 9001:2001 (rozpoczęte w 2003 r.). Obie firmy mogą się poszczycić certyfikatami potwierdzającymi ich konkurencyjną pozycję w obszarze jakości. Przedsiębiorstwa, prowadząc politykę prorynkową, intensyfikują swoje działania w obszarze spełnienia potrzeb klienta. Wiąże się to nierozzerwalnie z doskonaleniem jakości. Jakość zaś to konkurencyjność. Nadrzędnym celem przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest produkcja żywności spełniającej potrzeby i oczekiwania klientów.

3. Elementy systemu zarządzania jakością

Norma ISO 9001:2000 opisuje system zarządzania jakością. Norma została skonstruowana według ośmiu podstawowych zasad zarządzania jakością [Wawak 2002, s. 62]. Poniżej przedstawiono wybrane fakty z działalności przedsiębiorstw.

Podejście procesowe. Opierając się na wymaganiach normy, w obu przedsiębiorstwach określono i wyodrębniono procesy. Dotyczą one cyklu realizacji wyrobu, czyli m.in. elementów na wejściu – począwszy od zapotrzebowania zgłoszonego przez klienta, poprzez realizację, analizę umów, produkcję i dostarczenie do klienta, procesów zarządzania (np. zarządzanie personelem) i wspierających (np. związanych z utrzymaniem infrastruktury, zaopatrzeniem).

W obu przedsiębiorstwach określono kolejność procesów. Następnie relacje pomiędzy nimi zaprezentowano w formie mapy procesu. W przedsiębiorstwie 1 nadzorowanie procesów jest podporządkowane właścicielom procesu. Sprawność i efektywność funkcjonowania procesu wymaga dostępu określonych zasobów. Dotyczy to pracowników, informacji, infrastruktury i środowiska pracy. Odpowiedzialność za dostępność tych zasobów spoczywa na kierownictwie. Ujęte w planach procesy są wdrażane. Wiąże się to z faktem współuczestnictwa wszystkich pracowników.

Odpowiedzialność kierownictwa i zasoby ludzkie. Kierownictwo przedsiębiorstw odegrało kluczową rolę zarówno w momencie rozpoczynania wdrażania systemu jakości, jak i w trakcie jego dalszego funkcjonowania.

Osoby na stanowiskach kierowniczych są w pełni zaangażowane w tworzenie i usprawnianie systemu (tab. 2). W pierwszym etapie wdrożenia najwyższe kierownictwo komunikowało rolę klienta w organizacji i inicjowało działania potwierdzające, że organizacja stara się poznać, zrozumieć i spełnić jego wymagania. Zgodnie z filozofią zarządzania jakością, klient jest w centrum zainteresowania całej organizacji. Znając potrzeby klienta, pracownicy wykonują swoje zadania, przestrzegając jednocześnie zasad zarządzania jakością. Podnoszą swoje kwalifikacje, uczestnicząc w szkoleniach wewnętrznych, zewnętrznych, samokształceniu.

W obszarze planowania jakości wszelkie działania mogące mieć wpływ na jakość, w tym i konkurencyjność, są wykonywane w sposób planowy i kontrolowany. Korzyści wynikające z planowania systemu zarządzania jakością dotyczą: zmian mających pozytywny wpływ na finanse (m.in. redukcję kosztów wad zewnętrznych, racjonalizację działań w zakresie jakości w laboratoriach, wprowadzanie nowych metod kontroli i badań – w przedsiębiorstwie 1 zastosowanie metod statystycznych) czy zakupu uzupełniającego wyposażenia pomiarowego do laboratorium (w przypadku przedsiębiorstwa 2). Działania te pozwoliły na nawiązanie współpracy ze sferą badawczo-rozwojową, co dało korzyści w postaci ciągłej współpracy. Umożliwiło też pozyskanie nowych interesariuszy (zwiększyła się liczba osób fizycznych i prawnych partycypujących w udziałach przedsiębiorstwa 2, co pozwoliło na utrzymanie go na poziomie jednostki finansowanej z kapitału krajowego).

Tabela 2. Korzyści z działań jakościowych w przedsiębiorstwie

Zasady jakości	Wybrane działania w obszarze zasad jakości	Ważniejsze korzyści w przedsiębiorstwach
Orientacja na klienta	– badanie potrzeb klienta – prezentacja potrzeb klientów pracownikom – zarządzanie relacjami z klientem	– zwiększenie wpływów ze sprzedaży – zwiększenie udziału w rynku – stworzenie relacji lojalnościowych
Przywództwo	– rozwiązywanie problemów klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz interesariuszy – określenie celów – zapewnienie pracownikom odpowiednich zasobów – inspirowanie i uznanie pracowników	– zmiany w obszarze komunikacji – poprawa zrozumienia przez pracowników celów przedsiębiorstwa
Zaangażowanie ludzi	– identyfikacja problemów personalnych – ocena personelu – stwarzanie warunków do pogłębiania wiedzy i doświadczeń – stworzenie kultury przedsiębiorstwa	– kreatywność, zgłaszanie własnych rozwiązań – ciągłe doskonalenie pracowników (uczestnictwo w szkoleniach, doszkaltanie, motywowanie)
Podejście procesowe	– wyznaczenie procesów – ustalenie odpowiedzialności za proces – identyfikacja relacji między procesami	– wprowadzenie zarządzania procesami – obniżka kosztów – skrócenie czasu wykonania prac – usprawnienie przepływu informacji
Podejście systemowe	– koncentracja na procesach – określenie zależności w systemie – określenie skutków odpowiedzialności za działania	– zwiększenie spójności działań – wzrost efektywności przedsiębiorstwa
Ciągłe doskonalenie	– szkolenia – wprowadzenie nowych rozwiązań technicznych – rewitalizacja celów	– zwiększenie szybkości i elastyczność reagowania na zmiany
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	– zapewnienie pełnej informacji – analiza informacji	– zwiększenie skuteczności decyzji
Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami	– identyfikacja producentów, dostawców – stworzenie kanałów informacyjnych – szkolenia dla producentów	– tworzenie relacji z producentami – optymalizacja kosztów – włączenie dostawców we wspólne plany przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z przedsiębiorstw oraz normy PN-ISO 9001:2001, PKN, Warszawa 2001.

Projektowanie i rozwój oraz nadzór i doskonalenie. Projektowanie nowych dóbr jest elementem planowania strategicznego. Przy planowaniu przedsiębiorstwa uwzględniają następujące czynniki: rozwój gospodarczy kraju, perspektywy roz-

woju branży, perspektywy rozwoju rynków produktów, możliwy do osiągnięcia udział w rynku, możliwość wejścia na nowe rynki.

Plany jakości wykonywane są co roku dla każdego wyrobu. Odnosi się to do postępowania, które musi zostać przedsięwzięte, i procedur, które muszą być przestrzegane, aby zagwarantować, że wymagania odnoszące się do jakości będą zapewnione. W przedsiębiorstwie 2 na bardzo szeroką skalę projektuje się nowe wyroby. Zmiany projektu wynikają najczęściej z życzeń klientów (pomiar i monitorowanie, m.in. poprzez analizy rynku, dotyczą satysfakcji klientów), przepisów prawnych, efektów walidacji itp. Działania te są w przedsiębiorstwach dokumentowane. W obszarze zakupów należy podkreślić sprecyzowanie i zatwierdzenie wymagań przedsiębiorstw (dotyczące producentów i dostawców), ocenę dostarczanych wyrobów, terminowości, stopnia zgodności. System nadzoru produkcji obejmuje: materiały produkcyjne, maszyny, urządzenia, pracowników, zakresy odpowiedzialności, monitoring.

W ramach nadzoru nad jakością i bezpieczeństwem wytwarzanych dóbr w przedsiębiorstwach zleca się, zgodnie z wymaganiami obligatoryjnych norm, badania specjalistyczne terenowo właściwym jednostkom powołanym m.in. do nadzoru nad jakością zdrowotną wyrobów spożywczych. Ma to wyeliminować powstanie jakiegokolwiek niezgodności.

Przedsiębiorstwa produkują wyroby bezpieczne pod względem zdrowotnym, zaspokajające oczekiwania oraz dające satysfakcję klientom w zakresie ich cech. Przedsiębiorstwa realizują to poprzez generalne stosowanie i rozwijanie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami PN-ISO 9001. Istotna jest także zgodność z wymaganiami dobrej praktyki produkcyjnej i stosowanym systemem HACCP.

4. Wnioski

Opierając się na wymienionych założeniach, funkcjonującego systemu jakości można wyszczególnić charakterystyczne cechy. Są to m.in.: podejście procesowe, celowy podział kompetencji i odpowiedzialności, zaangażowanie całej załogi i poddostawców w sprawy jakości, uregulowanie istotnych z punktu widzenia zarządzania jakością działań. Między jakością a konkurencyjnością występują silne zależności. O pozycji konkurencyjnej analizowanych przedsiębiorstw przesadzają działania jakościowe. Ich następstwem jest:

- 1) zwiększenie udziału w rynku zarówno krajowym jak i międzynarodowym,
- 2) skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów,
- 3) odpowiednie relacje między klientami i stronami zainteresowanymi, co prowadzi w konsekwencji do zwiększenia lojalności klienta,
- 4) przyjęcie indywidualnej odpowiedzialności każdego pracownika za działania firmy,
- 5) wytwarzanie wyrobów zgodnie z własną technologią, często oryginalną recepturą i potrzebami klienta.

Korzyściami przemawiającymi za podejściem konkurencyjnym opartym na jakości w analizowanych przedsiębiorstwach są: system jakości firmy potwierdzony certyfikatem, pełna identyfikowalność wyrobów z określonymi i przewidywanymi potrzebami klienta, wzrost wiarygodności i zaufania do przedsiębiorstwa w oczach stałych i potencjalnych klientów, stworzenie sprawnego i przejrzystego systemu organizacji i zarządzania firmą, gwarantowana satysfakcja klientów, partnerów i współpracowników, szybkie i skuteczne identyfikowanie i rozwiązywanie problemów, obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji, odpowiednio zbudowany wizerunek firmy.

Literatura

- Borucki W., Urbaniak M., *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996 nr 12, s. 22.
- Gostomski E., *Zarządzanie reklamami w banku*, „Bank” 1997 nr 9, s. 31-32.
- Kłopotka A., *Bankowość detaliczna w filozofii jakości*, „Problemy Jakości” 2002 nr 5, s. 21.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 76, cyt. za B. Wierziński, T. Surmacz, *Jakość – determinantem konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych (na podstawie opinii mieszkańców woj. podkarpackiego)*, red. S. Urban, *Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, t. 2, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 983, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003, s. 510.
- Urban S., *Stan przemysłu spożywczego w Polsce i jego funkcje w okresie przemian*, Roczniki Naukowe SERiA, t. II, z. 1, Warszawa-Poznań-Zamość 2000, s. 55.
- Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce. 2000*, red. K. Kuciński, AGH, Warszawa, s. 11, cyt. za B. Wierziński, T. Surmacz, *Jakość – determinantem konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych (na podstawie opinii mieszkańców woj. podkarpackiego)*, red. S. Urban, *Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, t. 2, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 983, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003, s. 510.
- Wawak T., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 62.

QUALITY AS A DETERMINANT OF COMPETITIVENESS – CASE STUDY

Summary

In the study an attempt is made to verify the connections resulting from introducing and functioning of quality management systems with their influence on the competitive position of firms. Quality actions, in case of analyzed enterprises, settle the aforementioned position. Consequently, there is: the increase of domestic and international market share, effective and efficient use of resources, appropriate relations between customers and the interested. As a result, it leads to the increase of customer's loyalty, assuming the individual employee's responsibility for firm moves, manufacturing wares in accordance with its own technology often with an original recipe and customer needs.