

Adam Górny

Informacja w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wymagań koncepcji TQM

Ekonomiczne Problemy Usług nr 67, 27-35

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM GÓRNY

Politechnika Poznańska

INFORMACJA W KSZTAŁTOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE WYMAGAŃ KONCEPCJI TQM

Wprowadzenie

W świecie charakteryzującym się narastającą konkurencją informacja, możliwość jej pozyskania oraz właściwe wykorzystanie są podstawą funkcjonowania organizacji. Umiejętność zdobycia oraz przetworzenia informacji, szczególnie zapewniających zrealizowanie istotnych potrzeb klientów, decyduje o pozycji organizacji na konkurencyjnym rynku.

Coraz bardziej wymagające biznesowe warunki funkcjonowania, a także coraz ostrzejsze stawiane przez klientów kryteria oceny przedsiębiorstw wraz z specyficznymi czynnikami determinującymi ich działalność wymagają wprowadzania zmian w procesach zarządzania, sięgania po koncepcje kompleksowe ujmujące również tzw. miękkie kryteria zarządzania. Do takich koncepcji należy *Total Quality Management*, będąca nowym spojrzeniem na możliwość zrealizowania coraz bardziej rozbudowanych potrzeb klientów¹. Wymagają równocześnie jednoznacznego określenia czynników determinujących skuteczność oraz efektywność podejmowanych działań.

Wskazuje to na potrzebę poszukiwania czynników przewagi nad konkurentami, często decydujących o możliwości utrzymania się na rynku.

¹ A. Górny: *Doskonalenie w procesie zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie nr 47, Poznań 2007, s. 75–85.

1. Konkurencja i przewaga konkurencyjna

Pojęciem konkurencja w gospodarce określa się zjawisko rywalizacji funkcjonujących na rynku organizacji, przy czym wszystkie one dążą do zbliżonych lub tych samych celów. Skuteczne konkurowanie utożsamiane jest z osiągnięciem lepszych wyników niż wyniki konkurentów.

Przewagę konkurencyjną, będącą wyznacznikiem poziomu konkurencji, traktować można jako zbiór atutów dostrzeganych przez rynek i cenionych przez klientów odróżniających firmę od jej konkurentów. Te względnie trwałe atuty pozwalają na przyciągnięcie klientów i uzyskanie wymiernych korzyści².

Tak rozumiana przewaga konkurencyjna może być analizowana w różnych jej aspektach. Przyjąć należy, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest pojęciem bardzo szerokim. Mieści się w nim zdolność świadomego identyfikowania cech odróżniających je od innych oraz wdrażania, rozwoju, ochrony i czerpania korzyści z unikatowych zasobów i umiejętności. Nie wszystkie z nich są powszechnie dostępne na rynku³.

Za istotny czynnik wpływający na uzyskiwaną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa uznać można liberalizację przepływu handlowego, wymagającą przystosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia, w których funkcjonuje. Wśród podstawowych składników potencjału konkurencyjnego związanych z przepływem handlowym za szczególnie ważne uznać należy te, które przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa m.in. poprzez kreowanie istotnych dla interesariuszy cech opartych na nowych źródłach przewagi rynkowej⁴.

Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w procesie budowy i rozwoju traktować należy jako strategiczny cel przedsiębiorstwa⁵. W obecnych czasach przewaga konkurencyjna to w dużej części również umiejętność wykorzystania składników konkurencyjności wynikających z otoczenia zewnętrznego organizacji oraz potencjału firmy⁶. Rosnące współzawodnictwo pomiędzy przedsiębiorstwami wymusza konieczność uwzględnienia potrzeby budowy przewagi konkurencyjnej w długofalowej strategii ich działania. Jest to związane z koniecznością poszukiwania

² S. Tokarski, J. Lubimow: *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, w: J. Stankiewicz (red.): *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 207.

³ Zob. A. Adamik: *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: J. Jeżak (red.): *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, Łódź 2003.

⁴ M. Sztukiel: *Budowanie przewagi konkurencyjnej jako element długofalowej strategii działania*, w: M. Fertsch, S. Trzcieliński (red.): *Problematyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2003, s. 131–139; M.S. Stankiewicz: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TONiK, Toruń 2002.

⁵ S. Tokarski, J. Lubimow: *Przewaga konkurencyjna...*, *op. cit.*, s. 205.

⁶ M. Sztukiel: *Budowanie przewagi...*, *op. cit.*, s. 128.

źródeł kreowania tej przewagi. Jako jedną z takich możliwości wskazać można wykorzystanie *Total Quality Management*.

2. Total Quality Management

2.1. Istota TQM

Total Quality Management jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem opartą na ciągłym doskonaleniu skuteczności, efektywności i elastyczności prowadzonych działań, przyczyniających się do wzrostu konkurencyjności⁷. Koncepcja TQM pozwoliła na nowo spojrzeć na problemy związane z zarządzaniem procesami decydującymi o uzyskiwanym zadowoleniu i satysfakcji klienta.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM) stanowi nowoczesną koncepcję zarządzania traktującą jakość jako cel działania pracowników, obliuguje kierownictwo do odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty oraz wymaga stworzenia warunków umożliwiających pełne zaangażowanie wszystkich pracowników, ciągłe doskonalenie i uczenie się oraz konsekwentną orientację na klienta⁸. Daje to szansę optymalnego wykorzystania przez przedsiębiorstwo dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych oraz umożliwia osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej⁹.

Istotą TQM jest rozwijanie polityki przedsiębiorstwa oraz wprowadzanie zmian dotyczących możliwości osiągania przyjętych celów, od koncentracji na zyskach i ilości do uwzględniania i traktowania potrzeb oraz zadowolenia klientów jako najistotniejszych przesłanek prowadzonych działań.

2.2. TQM w budowaniu przewagi konkurencyjnej

TQM wymaga aktywnego udziału wszystkich zainteresowanych stron skierowanego na osiągnięcie długotrwałego sukcesu oraz przewagi na globalnym

⁷ K. Lisiecka: *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 185.

⁸ A. Radziszewska: *Total Quality Management jako źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: J. Stankiewicz (red.): *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 259–260.

⁹ K. Szoltysek: *Koncepcja Total Quality Management*, w: W. Łodyński, K. Szoltysek, *Zarządzanie jakością*, cz. 1: *Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 55.

rynku¹⁰. Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa zidentyfikować można jako stan jego potencjału umożliwiający uzyskanie oraz utrzymanie wyprzedzającego dystansu do rywali rynkowych. Niewątpliwie w warunkach funkcjonowania współczesnego rynku jednym ze źródeł takiego potencjału są procesy oraz sposób działania organizacji¹¹.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego zdolność do budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stanowi istotny czynnik jego sukcesu rynkowego. Wynika to z przekonania o możliwości trwałego zawłaszczenia wartości rynkowych w większym stopniu, niż zdołali to uczynić konkurenci. W rzeczywistości należałoby odnieść się do potrzeby stworzenia skutecznych barier w przepływie informacji, od potencjalnych konkurentów do klientów przedsiębiorstwa¹².

TQM jest przede wszystkim filozofią nastawioną na zaspokojenie potrzeb klientów. Jest procesem ciągłych zmian, wymagającym dostarczania informacji do jego efektywnego funkcjonowania. Monitorowanie zadowolenia wymaga jednoznacznej oceny informacji dotyczących percepcji stron zainteresowanych co do oceny stopnia, w jakim ich potrzeby i oczekiwania zostały spełnione¹³.

Kształtowanie jakości oraz zasad funkcjonowania organizacji nakierowanych na uzyskanie postulowanej jakości nie może być zadaniem samym w sobie. Pozwalać powinno na uzyskanie zamierzonych, określanych jako cel wynikający z oczekiwań klientów, efektów funkcjonowania determinujących jego pozycję konkurencyjną na rynku.

3. Informacja w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Do uzyskania zamierzonych efektów niezbędne jest wcześniejsze pozyskanie odpowiednich informacji, posiadających określone cechy wpływające na możliwość ich skutecznego wykorzystania. Uzyskanie przewagi nad konkurentami wymaga pozyskania informacji ważnych dla uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej. Niezbędne jest, aby informacje te¹⁴:

- dostarczały aktualnej i kompleksowej wiedzy pozwalającej na podjęcie

¹⁰ A. Hamrol: *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 65.

¹¹ P. Grajewski: *Procesy jako element kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji*, w: J. Stankiewicz (red.): *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 234.

¹² *Ibidem*, s. 233–236.

¹³ K. Sołtysek: *Koncepcja...*, *op. cit.*, s. 62.

¹⁴ M. Brojak-Trzeskowska: *Informacja jako czynnik kreujący konkurencyjność jednostek*, w: J. Engelhard (red.): *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 67–70.

- szybkiej reakcji na zachodzące zmiany,
- obejmowały wiedzę aktualną, dostępną we właściwym czasie i w zrozumiałej formie, nadającą się do wykorzystania w organizacji,
 - pozyskane zostały w formie umożliwiającej ich efektywne wykorzystanie poprzez zapewnienie właściwej szybkości i częstotliwości ich obiegu,
 - przedstawione zostały w formie pozwalającej na skrócenie ich drogi przepływu przy uwzględnieniu specyfiki struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
 - pozwalały na śledzenie zachodzących w organizacji zmian,
 - pozwoliły zweryfikować (odrzuć) wiedzę nierzetelną.

Pozyskane informacje przy odpowiednim ich wykorzystaniu mogą być przydatne do kształtowania konkurencyjności. Jednakże warunkiem decydującym o możliwości ich efektywnego wykorzystania jest odpowiednie ich zebranie i przetworzenie¹⁵.

Wykorzystanie koncepcji TQM pozwala na znaczne uproszczenie sposobu zbierania informacji oraz zapewnia ich efektywniejsze wykorzystanie. W tabeli 1 wskazano przykłady informacji pozyskiwanych w procesie doskonalenia zarządzania organizacją prowadzonego zgodnie z zasadami TQM.

Warunkiem uzyskania skuteczności podejmowanych działań jest zapewnienie dostępu do rzeczywistych, prawdziwych informacji pozwalających na uzyskanie wiedzy na temat aktualnego stanu i struktury systemu zarządzania, a następnie możliwości ich wykorzystania w sposób pozwalający na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania organizacją określana jako *Total Quality Management* postrzegana jest jako najefektywniejszy sposób prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej, wspomagający uzyskiwaną przewagę konkurencyjną. Jednakże warunkiem zapewnienia skuteczności TQM w przedsiębiorstwie jest spełnienie szeregu wymagań i podjęcie systematycznych działań doskonalących. Jednym z podstawowych jest konieczność ciągłego przeglądania zasobów oraz ciągłego ich poprawiania i unowocześniania, aby mogły spełnić potrzeby współczesnego rynku.

¹⁵ *Ibidem*, s. 68–69.

Tabela 1

Informacje wykorzystywane w doskonaleniu systemu zarządzania organizacją, pozwalającego na zwiększenie przewagi konkurencyjnej, uzyskiwane w oparciu o wykorzystanie wybranych zasad TQM

Zasady TQM	Istota zarządzania	Informacje pozwalające na poprawę funkcjonowania organizacji
Odpowiedzialność kierownictwa	Kierownictwo organizacji odpowiada za stworzenie i utrzymanie w przedsiębiorstwie orientacji nakierowanej na ciągłe doskonalenie, pozwalające zwiększyć pozycję konkurencyjną	<ul style="list-style-type: none"> – dotyczące sytuacji rynkowej, – wskazujące sposób funkcjonowania organizacji na tle branży lub konkurentów, – określające zmiany możliwe do zaakceptowania przez interesariuszy
Wdrożenie nowego sposobu myślenia o jakości	Niezbędne jest odrzucenie dotychczasowych norm (zasad) postępowania i nawyków w zakresie błędów, opóźnień, reklamacji itd.	dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> – postrzegania przedsiębiorstwa na globalnym rynku, – postrzegania przez otoczenie np. sposobu rozpatrywania reklamacji, – oceny przedsiębiorstwa wpływającej na jego pozycję konkurencyjną
Ciągłe doskonalenie procesów	Zastosowanie rozwiązań pozwalających na szybkie wykrywanie i rozwiązywanie problemów, a poprzez to stworzenie warunków do ciągłego doskonalenia	dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> – skuteczności i efektywności prowadzonych procesów, – zasadności przyjęcia określonego przebiegu procesów
Zapewnienie przywództwa	Oparcie działalności na założeniu, że pracownicy zainteresowani są dobrym wykonywaniem pracy, a postępowanie przełożonych przyczynia się do wykorzystania ich umiejętności	dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> – charakteru popełnianych błędów, – umiejętności wykonywania pracy, w sposób pozwalają na unikanie w przyszłości popełniania błędów
Usuwanie barier w komunikacji	Barier w komunikacji traktowane są jako czynnik utrudniający współpracę. Pracownicy wykonują pracę w zespołach, dlatego poziome zależności między nimi stanowią warunek sukcesu ich działania	– wskazujące na „wąskie gardło” w przepływie wiedzy (związane z problemem efektywnego przepływu informacji i niedocieraniem ich do zainteresowanych)
Eliminowanie liczbowego charakteru realizowanych zadań, haseł i sloganów	Dążenie do ciągłego doskonalenia procesów pracy i produktów (usług). Menedżerowie zamiast liczb i sloganów dostarczać powinni informacji dotyczących możliwych usprawnień w pracy	dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> – możliwości wprowadzenia usprawnień prowadzonych procesów, – oceny realizowanych procesów
Unikanie ciągłego oceniania pracowników	Usunięcie barier uniemożliwiających wykonywanie pracy z dumą, w sposób optymalny	dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> – funkcjonowania organizacji, – akceptacji przez pracowników przyjętych sposobów ich oceny
Wprowadzenie programu ciągłego szkolenia i doskonalenia	Wprowadzenie rozwiązań pozwalających na wzrost kwalifikacji personelu oraz konkurencyjności firmy	dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> – rozwoju pracowników, – potrzeb szkoleniowych, – wpływu prowadzonych działań na poziom konkurencyjności
Wspólne zaangażowanie w realizację przyjętych celów i zasad	Wprowadzenie zasady, że wszyscy pracownicy przyczyniają się do poprawy sprawności funkcjonowania organizacji	– dotyczące postrzegania organizacji na zewnątrz,
		– dotyczące sprawności funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grudowski: *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, AJG, Bydgoszcz 2003; A. Hamrol: *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005; J. Kowalczyk: *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu, Warszawa 2005; J.P. Lenzion, A. Stanekiewicz-Mróz: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; K. Sołtysek: *Koncepcja Total Quality Management..., op. cit.*, s. 53–63.

Przedsiębiorstwo realizujące strategię zarządzania jakością uwzględnić powinno warunki zewnętrzne i pojawiające się trendy w otoczeniu rynkowym, równocześnie biorąc pod uwagę możliwość wykorzystania własnego potencjału. Możliwości takie poprzez kompleksowe ujmowanie wymagań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa stwarza *Total Quality Management*, dając możliwość zarówno dostosowania się przedsiębiorstwa do wymagań rynku, jak również wykorzystania jego potencjału¹⁶. Jednakże praktyczne wykorzystanie tej możliwości uzależnione jest od posiadania niezbędnych informacji wskazujących na pozycję przedsiębiorstwa na globalnym rynku oraz określających możliwe kierunki i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w sposób zapewniający uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby traktowane jako potencjał konkurencyjności oraz przyjęta i realizowana strategia konkurencyjna zmierzająca do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej wpływają na kształtowanie jego pozycji na globalnym rynku. Posiadane zasoby dają przewagę nad tymi konkurentami, którzy tych zasobów nie posiadają, ale również tymi, którzy nie potrafią ich efektywnie wykorzystać.

Warunkiem utrzymania osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest stworzenie strategii pozwalającej wykorzystać unikatowość firmy¹⁷. Elementem tej strategii jest pozyskiwanie i wykorzystanie informacji pozwalających na określenie potrzeb oraz oczekiwań stron zaangażowanych w uzyskiwanie zamierzonych efektów. Zakres oraz szczegółowość tych informacji decydują o pozycji konkurencyjnej. Brak informacji traktowany jest jako istotne ograniczenie decydujące o skuteczności wprowadzania TQM w przedsiębiorstwie¹⁸ i uzyskiwaniu związanych z tym efektów.

Literatura

1. Adamik A.: *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: J. Jeżak (red.): *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, Łódź 2003.
2. Brojak-Trzeskowska M.: *Informacja jako czynnik kreujący konkurencyjność jednostek*, w: J. Engelhard (red.): *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2009.
3. Górny A.: *Doskonalenie w procesie zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie nr 47, Poznań 2007.

¹⁶ A. Radziszewska: *Total Quality Management jako...*, *op. cit.*, s. 259.

¹⁷ K. Oblój: *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 25–28.

¹⁸ P. Grudowski: *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, AJG, Bydgoszcz 2003, s. 24–32.

4. Grajewski P.: *Procesy jako element kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji*, w: J. Stankiewicz (red.): *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004.
5. Grudowski P.: *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, AJG, Bydgoszcz 2003.
6. Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
7. Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu, Warszawa 2005.
8. Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A.: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
9. Lisiecka K.: *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adameckiego, Katowice, 2002.
10. Oblój K.: *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
11. Radziszewska A.: *Total Quality Management jako źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: J. Stankiewicz (red.): *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007.
12. Stankiewicz M.S.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TONiK, Toruń 2002.
13. Szołtysek K.: *Koncepcja Total Quality Management*, w: W. Łodyński, K. Szołtysek: *Zarządzanie jakością*, cz. 1: *Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
14. Sztukiel M.: *Budowanie przewagi konkurencyjnej jako element długofalowej strategii działania*, w: M. Fertsch, S. Trzcieliński (red.): *Problematyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2003.
15. Tokarski S., Lubimow J.: *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, w: J. Stankiewicz (red.): *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004.

THE INFORMATION IN SHAPING OF COMPETITIVE SUPERIORITY ON BASIS OF TQM REQUIREMENT

Summary

One of essential conditions of competitive obtainment of superiority is gaining over information permitting to show the superiority of enterprise on rivals. The lack of information be treated as essential restriction, decisive about effectiveness negatively functioning organization. The utilization of conception in work was showed on possi-

bility the TQM in formation the competitive superiority. In the work was showed the utilization possibility of principles the TQM, assurance aim of competitive superiority.

Translated by Adam Górny