

Dorota Bednarska

Strategiczna rola jakości w małym biznesie

Pojęcie jakości, wydające się do-
kładnie zrozumiałym, jest często
używane w różnym znaczeniu. Naj-
ogólniej jakość można rozpatrywać
w dwóch aspektach, jako:

- proces produkcji firmy; koncepcja jakości procesu produkcji (jakość wewnętrzna) to zdolność do redukcji lub eliminacji braków lub źródeł wadliwej produkcji. Rozwój jakości wewnętrznej wymaga wykorzystania technik globalnej kontroli jakości lub ciągłego doskonalenia linii produkcyjnej;

- produkty firmy; jakość produktu (jakość zewnętrzna) obejmuje jakość zgodności oraz klasę towaru. Jakość zgodności mierzy, w jakim stopniu wytworzony produkt odpowiada wymaganiom normom. Jakość (klasa) towaru oznacza jego zdolność do pełnego zaspokojenia potrzeb klientów¹⁾.

Jakość wewnętrzna i zewnętrzna nie pozostają we wzajemnej izolacji; doskonalenie jakości wewnętrznej może doprowadzić również do doskonalenia jakości zewnętrznej. Nie mogą być one jednak traktowane jako synonimy, ponieważ przedsiębiorstwo może oddziaływać na jakość zewnętrzną poprzez pewne zmiany, bez równoczesnego oddziaływania na jakość wewnętrzną.

Podział na jakość wewnętrzną i zewnętrzną jest konieczny zwłaszcza, gdy analizuje się ich rolę konkurencyjną. Jakość wewnętrzna redukuje odpływ gotówki poprzez eliminowanie braków i wad. Jakość zewnętrzna zwiększa przyływ gotówki, znajomość ze strony klienta poprawy jakości produktu wpływa bowiem na wzrost ceny i udziału na rynku.

Często twierdzi się, że firmy mogą współzawodniczyć z przedsiębiorstwami charakteryzującymi się niskim kosztem wytworzenia jedynie wtedy, gdy są w stanie zastosować

strategie oparte na jakości. Powyższe stwierdzenie, na pozór bezsprzeczne, jest zarazem zagmatwane i mylne.

W literaturze przedmiotu określa się strategię bazującą na jakości jako różnorodne polityki, poczynawszy od rozwoju wewnętrznej efektywności firmy – jako globalne zarządzanie jakością – do doskonalenia cech produktów – jak w porterowskiej strategii dyferencjacji.

Jednakże wewnętrzny i zewnętrzny wymiar jakości, chociaż ściśle ze sobą związany, dotyczy różnych zdolności i działań strategicznych.

Mylnie jest przyjmowanie, że jakość jest źródłem konkurencyjności firm, bez względu na ich cechy oraz otoczenie, w którym działają.

Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie, czy i pod jakimi warunkami różne wymiary jakości mogą stać się źródłem konkurencyjności małych firm oraz jakie główne trudności one napotykają, wdrażając strategię opartą na jakości.

Jakość wewnętrzna a małe przedsiębiorstwa

Doskonalenie jakości wewnętrznej podnosi efektywność działalności przedsiębiorstwa. Jakość ta może być poprawiana poprzez redukcję działań nie przyczyniających się bezpośrednio do wytwarzania wartości dodanej (stracony czas, kolejki, poprawki, odpady etc.). Takie działania istnieją w każdej firmie, niezależnie od jej rozmiaru; bez wątpienia niektóre z wymienionych nieprawidłowości mogą być wyeliminowane poprzez racjonalizację i kontrolę jakości, których ekonomiczna efektywność jest bezsprzeczna. Można by sądzić, że powszechnie przyjmuje się brak wpływu wielkości na efektywność inwestowania w jakość wewnętrzną.

Rzeczywistość jednak tego nie potwierdza. Jeżeli już raz wyeliminowano najpoważniejsze nieprawidłowości, dalsze doskonalenie jakości wewnętrznej wymaga większych zasobów finansowych oraz zdolności kierowniczych. Nawet bez szczegółowych badań działań podejmowanych w celu doskonalenia procesu jakości można stwierdzić, że wymagają one zastosowania precyzyjnych maszyn, szkolenia personelu, szerokiego wdrażania statystycznych technik kontroli jakości, wprowadzenie których napotyka znacznie więcej trudności w jednostkach małych²⁾.

Podkreślenie występowania pewnych barier, jakim muszą stawić czoła małe przedsiębiorstwa, nie ma oczywiście na celu zniechęcenia ich do opracowania strategii opartych na jakości wewnętrznej, ale raczej uświadomienie, że wybór takiej strategii musi być poprzedzony analizą mocnych i słabych stron firm. To z kolei powinno zapewnić inwestowanie w bardziej obiecujące dziedziny, z uwzględnieniem współczynnika koszt/zysk, szczególnie w małych firmach, gdzie większość krytycznych barier innowacyjności wynika z braku niezbędnego kapitału, a ciągły rozwój wielu projektów zorientowanych na jakość staje się niemożliwy z powodu ograniczonych zasobów finansowych.

Kosztowo-zyskowe analizy inwestycji skierowanych na rozwój jakości wewnętrznej powinny przebiegać w dwóch etapach.

Po pierwsze, bieżący rachunek kosztów jakości – wszystkie składniki kosztów, które mają wpływ na poziom jakości firmy, muszą być mierzone. Obejmują one:

- koszty prewencji (koszty badań i rozwoju, programów szkoleniowych etc.);

- koszty oceny (skierowane na kontrolę jakości poprzez redukcję liczby wadliwych elementów);
- wewnętrzne koszty braków (związane z naprawą wadliwych elementów);
- zewnętrzne koszty braków (naprawy gwarancyjne).

Tak więc spodziewane korzyści z przedsięwzięć mających na celu doskonalenie jakości, np. planowana redukcja wszystkich składników kosztów, muszą być jasno określone.

Problem polega więc na wyjaśnieniu, czy małe przedsiębiorstwa są zdolne do zarządzania swoimi kosztami jakości oraz oceny wpływu różnych działań dotyczących doskonalenia jakości wewnętrznej.

Niestety, koszty jakości są jeszcze ciągle rzadko uwzględniane przez typowe systemy kosztów w małych firmach. Zmodyfikowania wymaga więc system informacyjny małych jednostek gospodarczych. Ponadto, wprowadzenie kosztów jakości do systemu informacyjnego jest trudne, ponieważ są one oparte na terminologii niezbyt dobrze znanej menedżerom małych przedsiębiorstw. Stąd też, chociaż określone są koszty jakości, poświęca się im ciągle tak mało uwagi.

Zestawienie aktualnych kosztów jakości w porównaniu z ich oczekiwaną wielkością, po wprowadzeniu udoskonaleń w zakresie jakości, wymaga wykorzystania kompleksowych i niestandardowych modeli statystycznych, których wykorzystanie sprawia trudności małym firmom.

O ile nie ma systemu informacyjnego poświęconego jakości oraz perspektywicznych modeli statystycznych, strategiczna rola jakości wewnętrznej będzie ograniczać się jedynie do sloganów, których trafność bywa zwykle kwestionowana.

Jakość zewnętrzna a małe przedsiębiorstwa

Doskonalenie jakości zewnętrznej podnosi wartość produktów firmy w ocenie klienta. Jednakże udoskonalenie produktu może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej jedynie, gdy:

- firma jest w stanie wytworzyć produkt, który lepiej odpowiada potrzebom klienta aniżeli produkty konkurentów;
- doskonalenie produktu jest doceniane przez klientów;

● klienci są skłonni płacić wyższą cenę za udoskonalony produkt. Twierdzi się, że strategia bazująca na rozwoju jakości zewnętrznej daje takie same możliwości małym i dużym firmom. W rzeczywistości małe firmy są bardziej elastyczne i bliższe klientom aniżeli wielkie, stąd są w stanie łatwiej rozpoznać indywidualne potrzeby oraz szybciej modyfikować cechy swoich produktów.

Zakładając, że nie ma różnicy pomiędzy firmami działającymi na rynkach przemysłowych i tymi na rynkach użytkowników ostatecznych, można wyróżnić dwie sytuacje typowe dla małych przedsiębiorstw: firmy posiadające klientów ze znaczną siłą przetargową, podobnie jak duże firmy na rynkach oligopolistycznych, oraz firmy działające na rynkach, gdzie klienci dysponują ograniczoną siłą przetargową.

W pierwszym przypadku poziom jakości dostawcy jest zwykle znany i czasami określony w certyfikacie poprzez bezpośrednie kontrole ze strony klientów, co precyzuje ich wymagania w stosunku do dostawców. Doskonalenie poziomu jakości jest w tej sytuacji przeważnie odpowiednią na potrzeby i wymagania nabywców i stanowi raczej konieczność aniżeli korzyść dla małych dostawców. Mają oni gwarancję stabilności popytu, ale muszą utrzymać koszty jakości zgodnie z oczekiwaniami klientów. Jakość jako źródło konkurencyjności bywa dla małych firm ograniczona, ponieważ klienci chętnie akceptują udoskonalenie produktu, ale nie zawsze godzą się płacić za to wyższą cenę małym dostawcom.

W drugim przypadku zwykle nie ma bezpośredniego powiązania pomiędzy firmą i indywidualnym nabywcą. Stąd trudno jest przekonać klientów do zauważenia udoskonalonego produktu firmy. Dla dużych firm jest to znacznie łatwiejsze, bo w ich wizerunek ocenia się na podstawie jakości produktów; dużo więcej trudności napotykają przedsiębiorstwa, które opierały w przeszłości swoją strategię na przewadze kosztowej, a teraz chcą osiągnąć nowy *image*, promując swoje produkty jako wyroby wysokiej jakości.

Uważa się, że zapewnienie zewnętrznej jakości małym firmom może być wspierane przez proces atestacji jakości każdego produktu (certyfi-

kacja produktu) bądź całej firmy (certyfikacja firmy)³.

Certyfikacja produktu wymaga identyfikacji jego ilościowych mierzalnych cech, co jest stosunkowo łatwe do osiągnięcia. Certyfikacja ta jest ekonomicznie uzasadniona, zwłaszcza przy dużej skali lub stałym asortymencie produkcji w dłuższym okresie. Jest to ważna kwestia, głównie ze względu na turbulencję otoczenia i fakt, że sukces wielu jednostek małych zależy od ich elastyczności względem potrzeb⁴.

Certyfikacja firmy oznacza, że wszystkie wytworzone przez nią wyroby są zgodne z procesami i procedurami zdolnymi gwarantować wymaganą jakość. Częstotliwość i koszt procesu certyfikacji zależy od częstości wprowadzania nowych produktów i wielkości asortymentu produkcji. Ten rodzaj certyfikacji lepiej odpowiada potrzebom elastyczności małej firmy.

Jednakże certyfikacja firmy może wskazać i udowodnić również brak efektywności w działaniu, znajdujący odzwierciedlenie w kosztach stałych przedsiębiorstwa, które czasami trudno usprawiedliwić, zwłaszcza w małych jednostkach. Ponadto firma, aby mogła otrzymać certyfikat, musi kupować wszystkie podstawowe materiały od certyfikowanych dostawców. Obecnie jest to niemożliwe w wielu krajach, również w Polsce, gdzie małe firmy mają zwykle sieci bardzo niewielkich dostawców, których certyfikacja wydaje się niemożliwa.

Jaka jakość dla małych przedsiębiorstw

Wcześniejsze rozważania wykazały, że małe firmy mogą napotykać większe trudności w śledzeniu strategii opartej na jakości aniżeli duże jednostki, ponieważ taka strategia wymaga umiejętności i zasobów często brakujących w przedsiębiorstwach mniejszych. Podkreśla to fakt, że wybór strategii opartej na jakości powinien opierać się w każdej firmie, a w szczególności w małej, na analizie kosztów i zysków.

Stosownie do celu i wielkości zasobów niezbędnych przy doskonaleniu jakości wewnętrznej — co, jak wskazaliśmy powyżej, nie wymaga jedynie zmian kulturowych i organizacyjnych, jak się często uważa, ale dużych inwestycji — najbardziej

obietująca strategia, przynajmniej dla małych firm, oparta jest na doskonaleniu jakości zewnętrznej.

Dokładniej, jakość zewnętrzna może być ważną polityką dla małych jednostek, jeżeli działają one na rynkach, gdzie istnieją bezpieczne uregulowania, a siła nabywca klientów jest ograniczona, oraz gdy są one w stanie wykorzystać w dynamiczny sposób dwa różne, ale w pewien sposób uzupełniające się wymiary jakości produktu: walory decydujące o marce produktu oraz solidność (niezawodność).

Doskonalenie walorów produktu (w kategoriach produktywności, dostępności, precyzji, zgodności z wymaganiami) właściwie nie jest obligatoryjne, może jednak zapewnić przewagę w długim okresie, pomimo że jest trudno mierzalne.

Solidność produktu jest wymiarem jakości, który może być łatwiej oceniany według mierników ilościowych, ale również może być łatwiej ograniczany przez konkurentów i może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej jedynie w ograniczonym przedziale czasu. Co więcej, podczas gdy doskonalenie walorów produktu stanowi wyraźną korzyść dla klienta, rozwój niezawodności jest oceniany jedynie przez pośrednie korzyści dla pracowników.

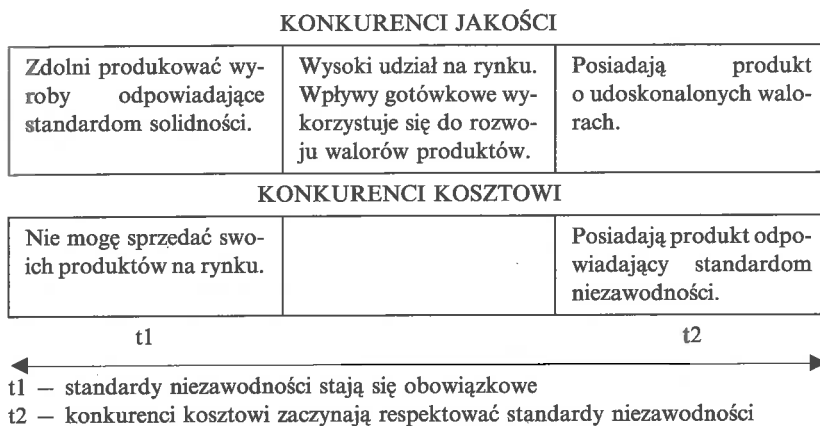
Z drugiej strony, certyfikacja niezawodności staje się konieczna w rosnącej liczbie przedsiębiorstw, dlatego też będąc warunkiem sukcesu na rynku, może odgrywać zasadniczą rolę w tworzeniu strategii efektywnej dyferencjacji.

Istota jakości, jako przewagi konkurencyjnej, pochodzi z uzupełniania się dwóch wyżej omówionych wymiarów zewnętrznej jakości produktu.

Innymi słowy, mała firma musi wykorzystać w dynamiczny sposób zalety każdego z wymiarów jakości, unikając jednocześnie korespondujących z nimi słabości. Podejście dynamicznej konkurencyjności obejmuje więc jakość produktu jako szczególnie rodzaj innowacji i rolę regulacji rządowych jako aktywnego uczestnika kierowania firmami na drodze procesu konkurencyjnego wzrostu⁹⁾.

Rysunek 1. przedstawia, w jaki sposób podejście to może funkcjonować w różnych kręgach, odnosząc się do małych firm działających na

Rys. 1. Dynamiczny model strategii opartej na jakości



Źródło: Azzone G., Cainarca G. C., *The Strategic Role of Quality in Small Size Firms*, „Small Business Economics”, No 5, 1993.

nieograniczonym rynku, zagrożonych przez obcych konkurentów zdolnych sprzedawać swoje produkty po niższych cenach, wykorzystując przewagę kosztową.

Firmy podzielone zostały na dwie grupy: firmy jakościowe, podążające za strategią opartą na jakości tak daleko, jak na to pozwalają zasoby finansowe, warunki produkcji i technologia, oraz firmy kosztowe, działające w oparciu o strategię przywództwa kosztów.

Według Portera, regulacja standardów dotyczących produktu i procesu, poprzez wprowadzanie bardziej ograniczających standardów walorów produktu, jego niezawodności oraz otoczenia, może wywierać nacisk na firmy, skłaniając je do doskonalenia jakości, unowocześniania technologii i zapewnienia lepszych cech wyrobu. W tym kontekście firmy jakościowe są w stanie reagować szybciej i z niższymi kosztami niż firmy kosztowe.

Jeżeli t1 oznacza moment, gdy firmy jakościowe są zdolne wytwarzać produkt, uwzględniając wymagania rynku i t2 – moment, gdy również konkurenci o niskich kosztach odpowiadają tym wymogom, to w okresie t1 – t2 istnieją w praktyce bariery wejścia powodujące, że jedynie firmy jakościowe mogą istnieć na rynku.

Firmy zorientowane na jakość są więc zdolne podnosić czasowo swój udział na rynku w porównaniu z innymi firmami. Ponadto koszt adaptacji do nowych standardów jest niższy dla firm jakościowych aniżeli dla ich konkurentów kosztowych. Różnica cen produktów tych dwóch

typów firm zostaje zredukowana, co również pośrednio powoduje wzrost udziału na rynku firm jakościowych. Zasoby finansowe pochodzące z większego udziału na rynku mogą być wykorzystane z kolei do doskonalenia walorów produktu, poprzez innowację procesu i produktu oraz rozwój polityki certyfikacji jakości.

W czasie t2 firmy jakościowe posiadają produkty o lepszych walorach, ponadto są one szerzej rozpowszechnione aniżeli produkty konkurentów, co z kolei stwarza większą możliwość przekonania klientów o wprowadzonych udoskonaleniach. W tym samym czasie proces staje się zwrotny, wzrost przychodów dostarcza zasobów finansowych, które wraz z *know-how* rozwiniętym przez firmy jakościowe, może zapewnić im odpowiednią technologię.

Dorota Bednarska

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF I. M., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliff 1990.
- [2] AZZONE G., CAINARCA G. C., *The Strategic Role of Quality in Small Size Firms*, „Small Business Economics”, No 5, 1993.
- [3] CAINARCA G. C., CHIESA V., *Normazione, Imprese e Meccanismi Competitivi* [w:] Pagliarani G., *Tecnologia, Impresa, Mercato*, CEDEM, Padova 1989.
- [4] DALE B. G., PLUNKETT J. J., *Managing Quality*, Philip Allan, London 1990.
- [5] PORTER M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990.

Autorka jest pracownikiem naukowym w Katedrze Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.