

Joanna MARTUSEWICZ

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

joanna.martusewicz@ue.wroc.pl

WDRAŻANIE MODELI DOSKONAŁOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH MŚP

Streszczenie. Od czasu bestsellerowej książki T.J. Petersa i R.H. Watermana [1982] doskonałość jest powracającym motywem w rozważaniach teoretycznych i praktycznych rozwiązaniach mieszczących się w polu zainteresowania zarządzania. Głównym powodem wyboru modelu EFQM do analizy jest fakt, iż jest to jeden z bardziej znanych modeli doskonałości w Europie, który pomaga współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Wdrożenie modelu w przedsiębiorstwach wiąże się z określonymi trudnościami, które zostały zebrane i przedstawione na podstawie niezależnych od siebie badań przeprowadzonych na świecie a opisanych w literaturze.

Słowa kluczowe: model doskonałości, EFQM, MSP, doskonałość

IMPLEMENTING MODELS OF EXCELLENCE IN SME

Abstract. Since the bestselling book T.J. Peters and R.H. Waterman [1982] excellence is a recurring theme in theoretical considerations and practical solutions within the field of management interest. The main reason for selecting the EFQM model for analysis is that it is one of the more well-known models of excellence in Europe that helps contemporary organizations measure, anticipate, monitor the needs and interests of stakeholders, and track the performance of other organizations. The implementation of the model in enterprises involves specific difficulties that have been gathered and presented on the basis of independent research carried out worldwide and described in the literature.

Keywords: model of excellence, EFQM, SMEs, excellence

1. Wprowadzenie

Począwszy od 1980 r., wielu autorów wskazywało, że organizacje zorientowane będą na osiąganie doskonałości. Od czasu bestsellerowej książki T.J. Petersa i R.H. Watermana¹ doskonałość jest powracającym motywem w rozważaniach teoretycznych i rozwiązaniach praktycznych mieszczących się w polu zainteresowania zarządzania. Doskonałość jako kategoria nie jest związana dzisiaj ani z czynnikami sukcesu, jak to miało miejsce w badaniach Petersa i Watermana, ani z jakością, jak to miało miejsce przez ostatnie lata, lecz z ciągłym doskonaleniem. Patrząc na koncepcje doskonałości, to w Europie jest to model doskonałości EFQM ukierunkowany na utrzymanie długookresowej konkurencyjności oraz w końcu po latach na uzyskaniu certyfikatu. Doskonałość może być potwierdzona wyłącznie w długiej perspektywie.

Aby organizacja mogła odnieść sukces, nie wystarczy już, że będzie dobra na rynku, lecz powinna się doskonalić w każdym obszarze i dążyć do doskonałości. Modele doskonałości mają za zadanie wzmocnić potencjał firmy, kreować wartość dodaną, a na koniec osiągać zaplanowane wyniki. W zależności od części świata, w której działają firmy, wykorzystuje się różne koncepcje i modele zarządzania, takie jak: model Deminga, Model M.Baldriga, model EFQM, czy inne, indywidulanie dopasowane od charakteru, specyfiki i kultury danej organizacji. Modele te pomagają współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Zaś osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji. Wdrażanie modeli doskonałości jest próbą holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji, oraz skutecznym narzędziem dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania²

Artykuł został opracowany na podstawie przeglądu dostępnych badań, a jego celem jest pokazanie motywacji, trudności oraz skutków wdrażania modeli doskonałości w MSP

2. Model Doskonałości w zarządzaniu

Modele Doskonałości pomagają współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji.

¹ Peters T.J., Waterman R.H., In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies, Harper Collins Publisher, London 1982.

² Kacala J., Kołaczyk E., Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ, w: Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa, red. Wierzbic A., Wąsowicz M., Prace Naukowe UE nr 274, Wrocław 2012.

Ewolucję drogi doskonałości pokazali w swojej pracy P. Hermel i J. Ramis-Puyol³ i przewidując koncepcję zintegrowanego doskonalenia tzw. „Doskonałość 5.0” czym charakteryzują się dzisiejsze kluczowe modele doskonałości. Można przyjąć, że droga ewolucji kształtowała się w następujący sposób⁴:

Etap przed doskonałością wiązany jest z okresem sprzed publikacji książki Petersa i Watermana. W dużym skrócie, wysiłki badawcze i praktyczne są ukierunkowane na rezultaty, wśród których maksymalizacja wartości staje się najistotniejszym celem doskonałości.

Doskonałość 1.0 (miękkie czynniki są istotne) to kolejny, a właściwie pierwszy etap ewolucji koncepcji. Charakterystyczne w tym okresie było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o źródła sukcesu firm japońskich. W efekcie Peters i Waterman twierdzą, że firmy doskonałe to te charakteryzujące się następującymi atrybutami: skłonność do działania, trzymanie się blisko klienta, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność dzięki ludziom, motywacja przez wartości i cele, trzymanie się przez firmę swojej specjalności, prosta struktura, jednoczesna dyscyplina i swoboda. Z krytyki koncepcji doskonałości Petersa i Watermana, wynikającej przede wszystkim z faktu, że niektóre firmy przez nich prezentowane znalazły się w kryzysowej sytuacji, ukształtował się kolejny etap w ewolucji doskonałości.

Doskonałość 2.0 (zmiana) to uwypuklenie utrzymania doskonałości w zmieniających się warunkach otoczenia, co prowadzi do wysunięcia na plan pierwszy ciągłych usprawnień i zmian. Z tego względu dwie kompetencje stają się istotne w dążeniu do doskonałości: jakość i elastyczność.

Doskonałość 3,0 (uczenie się) związana jest przede wszystkim ze wzrastającym znaczeniem procesów uczenia się i wiedzy. W konsekwencji oznacza większą koncentrację na wnętrzu organizacji, zagrażającą przeoczeniu ważnych zdarzeń zewnętrznych. Koncepcja doskonałości wiązana jest z jakością i uczeniem się, przy czym jakość jest fundamentem organizacji uczącej się, a zarówno jakość, jak i uczenie się są elementami budującymi doskonałość.

Doskonałość 4,0 (modele doskonałości) wiąże się przede wszystkim z jakością, w szczególności instytucjonalizacją jakości (w postaci nagród, certyfikatów). Wypracowane zostały kryteria analityczne, których spełnienie potwierdza zmierzanie organizacji do doskonałości. Modele doskonałości są standardem wykorzystywanym do porównań i autooceny. Praktyka dość szybko zaadaptowała te modele, co z tego jednak, gdy ponownie okazuje się, że spełnienie kryteriów potwierdzone certyfikatem nie gwarantuje trwałości i organizacje popadają w kłopoty, choć najczęściej wynikają one po prostu z niewłaściwej strategii i sposobów zarządzania organizacją. Na tej podstawie można twierdzić, że modele doskonałości nie są kompleksową koncepcją biznesową. Do głównych ich słabości należy to,

³ Hermel P., Ramis-Puyol J., An evolution of excellence some main trends, “The TQM Magazine” 2003, vol. 15, no. 4.

⁴E. Stańczyk- Hugiet, 2014, Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania w: PN nr 359, Zmiana Warunkiem sukcesu, 2014.

że nie uwzględniają kontekstu strategicznego, który z natury powinien być na tyle szeroki, aby brać pod uwagę uwarunkowania organizacyjne w sposób kompleksowy i zróżnicowany. Doskonałość 5,0 (koncepcja zintegrowanego doskonalenia) cechuje permanentna zmiana, a kluczową koncepcją jest systemowe patrzeć na zarządzanie, uwzględniające wiele wymiarów: wewnętrzny i zewnętrzny, analizę i implementację, elementy hard i soft.

W naukach o zarządzaniu dominuje pogląd, że tylko podejście strategiczne powiązane z jakością i zarządzaniem zmianą jest gwarancją spójności działań organizacji. W efekcie jednak koncepcja doskonałości jest jednym z przykładów podejścia systemowego w zarządzaniu, który jest tworzony w zgodzie z ewolucją środowiska zewnętrznego i jednocześnie uważany za współczesny sposób osiągnięcia doskonałości. W konsekwencji można obserwować przechodzenie od jakości w kierunku doskonałości. Kierunki badań w tym obszarze to według E. Stanczyk- Hugieta⁵ przede wszystkim próba zidentyfikowania czynników sukcesu i doskonałości w długim czasie. Takie badania wypełniłyby lukę, a jednocześnie byłyby odpowiedzią na krytykę koncepcji doskonałości zawierającą się w tym, że jak dotąd nie ma zgodności co do tego, które czynniki kształtują trwałą doskonałość..

3. Charakterystyka modelu EFQM

Model Doskonałości EFQM jest to kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji. Obejmuje on wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i dokładnie określa, jakie wymagania powinno się spełnić w tych obszarach. Dzięki temu Model służy jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów⁶. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony oraz pozwala zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza natomiast wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez Model opiera się na założeniu, że „doskonałe rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami”⁷. Cel ten realizowany jest poprzez zestaw trzech komponentów składających się na Model Doskonałości EFQM:

⁵ E. Stanczyk- Hugieta, 2014, Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania w: PN nr 359, Zmiana Warunkiem sukcesu, 2014.

⁶ Buchacz T. (2005b). Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji. *Problemy Jakości*, Kwiecień 2005, 33-35.

⁷<http://fundacja.ue.wroc.pl/index.php/efqm/model-efqm/>

I. Podstawowe zasady doskonałości

Model EFQM opiera się na ośmiu zasadach doskonałości wyznaczających fundament niezbędny dla osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji.⁸ Są to:

1. Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności
2. Tworzenie wartości dla klientów
3. Elastyczne zarządzanie
4. Zapewnienie zrównoważonej przyszłości
5. Odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracownikom
6. Rozwijanie zdolności organizacji
7. Wykorzystywanie kreatywności i innowacji
8. Utrzymywanie doskonałych wyników.

II. Model Doskonałości

Struktura modelu jest kształtowana przez dwa kluczowe obszary: potencjał i wyniki. Satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągane przez przywództwo, które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu. Kryteria dotyczące efektów przedsiębiorstwa dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału.

III. Układ Logiczny RADAR

Ostatnim elementem modelu jest układ logiczny RADAR (akronim angielskich słów opisujących osie układu Approaches, Deploy, Assess and Deployment, Results). Najnowsza wersja modelu EFQM z 2013 roku wyróżnia trzy elementy oceny "Potencjału": podejście, Wdrożenie, Ocena i Doskonalenie oraz dwa elementy oceny Wyników: Adekwatność i użyteczność Wyników działalności.⁹

Narzędzie to daje obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje oraz wskazuje drogę do jego ciągłego doskonalenia.

⁸ <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci>

⁹ EFQM Excellence model, EFQH Publications, 2013

4. Zalety Modeli Doskonałości

Stosowanie Modeli Doskonałości ułatwia wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania i dalsze doskonalenie organizacji dzięki:

- uzyskaniu poglądu na całość organizacji,
- identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy,
- możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań,
- możliwości porównywania się z innymi organizacjami,
- pomocy w identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji,
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie,
- poprawie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających.¹⁰

Może dać natychmiastowy obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje oraz wskazać drogę do jego ciągłego doskonalenia. Uzyskuje się to dzięki dwóm kluczowym elementom procesu wdrażania modelu EFQM tj. samoocenie i benchmarkingowi.

Wydaje się, że samoocena przedsiębiorstw w oparciu o Model Doskonałości EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do różnorodnych działań na rzecz jakości. Kryteria EFQM pokazują obraz ocenianej organizacji, włącznie z aspektami społecznymi i ekologicznymi. Dodatkowo kryterium "Wyniki z działalności" narzuca konieczność dokonania oceny m.in. poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także jego zdolności sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Podczas oceny bierze się również pod uwagę także czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność.¹¹

Model daje możliwość organizacjom doskonalenia działań w takich obszarach jak:¹²

- zarządzanie strategiczne poprzez stworzeniu zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiając liderom podejmowane skutecznych decyzji;
- wartości dla klienta poprzez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie go w proces projektowania wyrobów
- kształtowania umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji
- organizowania procesów umożliwiających realizację strategii równowagi pomiędzy strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników
- interesariuszy jako potencjalnego źródła kreatywności i innowacyjności poprzez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy

¹⁰ <http://www.iso.org/pl/efqm>

¹¹ <http://fundacja.ue.wroc.pl/index.php/efqm/model-efqm/>

¹² Kacała J., Kołaczyk E., Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ, w: Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa, red. Wierzbic A., Wąsowicz M., Prace Naukowe UE nr 274, Wrocław 2012.

- relacje partnerskie poprzez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści, poza łańcuchem dostaw
- odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem jak wywołuje na w społeczeństwie.

Efektywne wdrażanie zasad modelu EFQM powinno zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki prowadzenia działalności w krótkim jak i długim okresie.

5. Trudności we wdrażania modelu

Nasuwa się zatem pytanie, dotyczące tego dlaczego tak niewiele organizacji (ok. 30.0000 w Europie) wdrożyło model dojrzałości EFQM? Rosnąca liczba publikacji wskazujących zalety stosowania tego typu modeli w typowym przypadku wywołałaby nagły "efekt domina", takiemu zjawisku zaprzeczają jednak wskazane liczby wdrożeń.

Interesujące dane uzyskano w badaniu przeprowadzonym w Hiszpanii¹³. Wśród 107 niezależnych ekspertów ds. zarządzania jakością, którzy przeprowadzili przynajmniej 1 zewnętrzną ocenę w roku 2006 zebrano dane z 242 zewnętrznych ocen przeprowadzonych w latach 1998-2007 w 170 hiszpańskich organizacjach, które wdrożyły model EFQM.

Podstawowe trudności jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów¹⁴ we wdrażaniu modelu oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców¹⁵ to:

- brak zasobów organizacyjnych do pracy z modelem (ludzi, wiedzy i czasu);
- trudności w przyswajaniu zasad i kryteriów modelu oraz przekładaniu ich na język organizacji;
- brak świadomości i zaangażowania wśród kierownictwa i pracowników;
- trudności organizacyjne w tworzeniu nowego podejścia i paradygmatu zarządzania w organizacji
- złożoność samooceny oraz czas potrzebny do napisania raportu;
- jakość i zaangażowanie asesorów zewnętrznych;
- koszty bezpośrednie i pośrednie wdrożenia modelu.

¹³ Iñaki Heras Saizarbitoria, Frederic Marimón Viadiu, Martí Casadesús Fa, ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.

XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián , September 8th -10th 2010.

¹⁴ Iñaki Heras Saizarbitoria, Frederic Marimón Viadiu, Martí Casadesús Fa, ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.

XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián , September 8th -10th 2010,

¹⁵ Haffer R., Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.

Patrząc na badania z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa to pojawia się zdecydowana różnica w podejściu do modelu doskonałości. Kierownictwo dużych firm kieruje się przede wszystkim motywami wewnętrznymi wdrożenia przez organizacje modelu EFQM i jest to poprawa zdolności planowania, zarządzania oraz jakości kontroli w organizacji. Natomiast, co ciekawe, mało istotnym czynnikiem jest poprawa jakości towarów i usług sprzedawanych przez firmę. Również do mało istotnych motywatorów przy wdrażaniu modelu zaliczono poprawę świadomości organizacyjnej pracowników, praca w zespołach, komunikacja wewnętrzna czy też poprawa wizerunku firmy. Tym czasem te mało istotne elementy są kluczowe dla MSP i to one decydują o zastosowaniu modeli doskonałości co potwierdzają badania prowadzone na świecie. (Heras- Saizarbitoria i in., 2010; Jaeger&Adair, 2016, Murphy&Leonard, 2016; Sternad, Krenn & Schmid, 2017). Interesujące z punktu widzenia analizy zachowań firm w podejściu do doskonalenia są badania, w których autor zwraca uwagę na trzy podstawowe motywy działań, tj¹⁶:

- korzyści proceduralne – związane z usprawnieniami wewnętrznych procesów i operacji firmy
- korzyści marketingowe – wynikające z certyfikacji i mające wpływ na postrzeganie przez klientów
- zewnętrzne warunki rynkowe – związane z presją rynku branżowego i konkurentów

Warto zwrócić uwagę, że takie podejście może mieć wymiar czynny – wynikający z potrzeby kształtowania i ulepszania relacji na rynku i w branży, jak i wymiar bierny – polegający jedynie na reagowaniu na zaistniałą sytuację na rynku.

6. Skutki wdrażania modeli

Podstawowy problem jaki się pojawia przy zastosowaniu modeli doskonałości zawsze związany jest z kosztami. Trzeba na nie patrzeć dwu biegunowo, tj: z jednej strony koszty doskonalenia organizacji przy pomocy modeli doskonałości są duże, a z drugiej strony nie da się zagwarantować od razu konkretnych i wymiernych wyników doskonalenia. One pojawiają się dopiero po czasie.

Jednak badania przeprowadzone w latach 2003-2016 wyraźnie wskazują na lepsze wyniki finansowe wśród organizacji stosujących modele doskonałości w porównaniu do podobnych, niestosujących. W metaanalizie przeprowadzonej przez Wiedeneggera w 10 na 15 badań określono statystyczną korelację między zdobywcą nagrody a sukcesem biznesowym. Wcześniej przeprowadzone badania dotyczące porównania spółek w USA w tej samej branży pokazało wzrost przychodów o 8%, 17%, 77%-w trzecim, czwartym i piątym rokiem po

¹⁶ Sternad D., Krenn M. & Schmid S., (2017): Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations, Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2017.1300054.

otrzymaniu nagrody, średni wzrost przychodów o 18%, redukcja kosztów o 4,4%, wzrost aktywów o 40%. W Europie badano sytuację nagrodzonych firm w oparciu o indeks S&P. Średnia wartość akcji wzrosła o 102% w stosunku do wartości indeksu¹⁷. Badania w Chinach przeprowadzone przez Lee¹⁸ w 2004 roku pokazały, że 74% firm MSP potwierdza, że poprawiły się wyniki po wdrożeniu modelu doskonałości. Podobne wyniki potwierdzają badania przeprowadzone wśród indyjskich przedsiębiorstw MSP w branży motoryzacyjnej¹⁹. Podsumowując można przyjąć, że większość firm, która wdraża modele doskonałości działa sprawniej, efektywniej i rentowniej niż pozostałe firmy w branży i na rynku. Kluczowy problem jaki się pojawia wśród kierownictwa - dotyczy czasu. Modele doskonałości nie są modelami czy metodami szybkiego naprawiania wybranych elementów organizacji, a dotyczą zwykle długiego okresu i zaangażowania się w trwałe działania na poziomie systemowym i strategicznym.

7. Podsumowanie

Wdrażanie modelu doskonałości w organizacji nie jest procesem łatwym. Potwierdzają to badania prowadzone w Polsce i na świecie (Gómez- Gomez J i in.; Bou-Llusar, J. i in.; Haffer R.) I chociaż przedsiębiorcy widzą głównie trudności i koszty wynikające z wdrożenia to już dzisiaj globalny rynek, na którym liczy się konkurencyjność i innowacyjność przechyla szalę na stronę korzyści i zalet modelu, jako jednego z kluczowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. Forma modelu bez wątpienia ułatwia holistyczne widzenie bardzo skomplikowanego układu organizacyjnego. Poddawanie się przez organizacje ocenom według kryteriów modeli globalnych pozwala zachować obiektywizm samooceny. Można założyć że brak wykorzystania podobnych narzędzi zakłóci widzenie rzeczywistości, ponieważ istnieje realne zagrożenie dotyczące systemowego postrzegania organizacji. Nasuwa się zatem pytanie: Jaki postęp zaobserwowano by w organizacjach, które nie wdrożyły żadnego z szeroko propagowanych modeli? Niezwykle cennym uzupełnieniem przytoczonych badań byłoby zbadanie podmiotów funkcjonujących na rynku, które nie korzystały z tego typu narzędzi, oczywiście przestrzegając podstawowych zasad doboru próby oraz formułowania charakterystyk podmiotów badanych. Ocena mogłaby dotyczyć odpowiednio: zmian w zdolności eksportowej, udziału w rynku, wielkości sprzedaży, nowego personelu, jakości oferowanych produktów i usług, treningów pracowników, oceny wizerunku, wielkości marży

¹⁷ Hendricks, K.B., & Singhal, V.R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9).

¹⁸ Lee, C.Y. (2004). Perception and development of total quality management in small manufacturers: An exploratory study in China. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 102–115.

¹⁹ Sinha, N., Garg, A.K. & Dhall N. (2016). Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: The case of automotive supply chain. *The TQM Journal*, 28(3), 338–359.

zysku, zmian w relacji cen produktu do kosztów, rentowności organizacji oraz korzystania z wiedzy ekspertów zewnętrznych. Dodatkowym aspektem który powinien być poddany analizie podczas oceny wdrożeń tego typu narzędzi jest koszt wdrożenia w relacji do korzyści wynikających z implementacji.

Kontynuując powyższy tok myślenia należałoby przebadać organizacje, pod kątem dopasowania modelu doskonałości do systemu zarządzania organizacją. Niezwykle cenną w tej sytuacji jest możliwość praktycznie ciągłego aktualizowania obszarów modelu, w zależności od zachodzących zmian w organizacji. Należy podkreślić, że modele doskonałości przedstawiają obraz organizacji, możliwość indywidualnego projektowania sprawia, iż każdy pracownik poznając model będzie widział w nim odbicie swojej organizacji. Analiza takiego modelu przez pracowników wzbudzi przekonanie co do słuszności stosowanego podejścia²⁰. W tym miejscu warto zaznaczyć, że modele doskonałości wpasowane w system zarządzania organizacją stanowią narzędzie będące podstawą międzynarodowego Benchmarkingu.

Bibliografia

1. Boulter L., Bendell T. & Dahlgaard J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 197–215.
2. Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena A., Roca-Puig V. and Beltrán-Martín I. (2005), "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 4/5, pp. 337-353.
3. Buchacz T. Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji. *Problemy Jakości*, Kwiecień 2005, 33-35.
4. EFQM Excellence model, EFQM Publications, 201.
5. Gómez- Gomez J., Costa M., Martínez-Lorente A.R., (2011) "A critical evaluation of the EFQM model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, Iss: 5, pp. 484-502.
6. Haffer R., Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
7. Hermel P., Ramis-Puyol J., An evolution of excellence some main trends, "The TQM Magazine" 2003, vol. 15, no. 4.
8. Iñaki Heras Saizarbitoria, Frederic Marimón Viadiu, Martí Casadesús Fa, ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data, 4th International

²⁰ Kacala J., Kołaczyk E., Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ, w: *Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa*, red. Wierzbic A., Wąsowicz M., Prace Naukowe UE nr 274, Wrocław 2012.

- Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián, September 8th -10th 2010.
9. Kacała J., Kołaczyk E., Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ, w: Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa, red. Wierzbic A., Wąsowicz M., Prace Naukowe UE nr 274, Wrocław 2012.
 10. Lee, C.Y. (2004). Perception and development of total quality management in small manufacturers: An exploratory study in China. *Journal of Small Business Management*, 42(1).
 11. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper Collins Publisher, London 1982.
 12. Sinha, N., Garg, A.K. & Dhall, N. (2016). Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: The case of automotive supply chain. *The TQM Journal*, 28(3).
 13. Stańczyk-Hugiet E., 2014, Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania w: PN nr 359, Zmiana Warunkiem sukcesu, 2014.
 14. Sternad D., Krenn M.&Schmid S.,(2017): Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2017.1300054.
 15. Wiedenegger, A. (2012). *Unternehmensqualita ̈t – Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten* (PhD dissertation). Vienna: WU Vienna University of Economics and Business.
1. <http://www.iso.org.pl/efqm> z dnia 12.06.2017
 2. <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci> z dnia 14.06 2017
 3. <http://fundacja.ue.wroc.pl/index.php/efqm/model-efqm> z dnia 14.06.2017