

Joanna Duda*, Michał Molenda**

Rola jakości w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw polskich z sektora MSP

1. Wprowadzenie

Na obecnym etapie rozwoju polskiej gospodarki jednym z głównych problemów jest poprawa konkurencyjności. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i związana z tym liberalizacja w handlu sprawiają, że polskie MSP są coraz bardziej narażone na konkurencję firm unijnych. W świetle narastającej konkurencji polski sektor MSP powinien podjąć starania zmierzające do zapewniania wysokiej jakości świadczonych usług i produkowanych wyrobów, co stanowi istotny atut walki konkurencyjnej.

Przystąpienie Polski do struktur UE z jednej strony stawia wyzwania polskim przedsiębiorstwom, ale z drugiej strony coraz częściej stawiane są pytania, czy programy finansowane ze środków unijnych mogłyby przeciwdziałać spowolnieniu gospodarczemu w Polsce i wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstw.

W związku z powyższą argumentacją w niniejszym artykule przedstawiono czynniki konkurencyjności małopolskich mikroprzedsiębiorstw korzystających z programów unijnych, na tle całego polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

* Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Produkcją

** Politechnika Śląska

2. System zarządzania jakością, a konkurencyjność

Globalizacja, ogromne tempo rozwoju technologii, ciągły wzrost wymagań klientów są wielkimi wyzwaniami dla dzisiejszych menedżerów. Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się efektywnie i dynamicznie rozwijać, potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji, doskonalszych produktów, technologii, systemów zarządzania. Jako główne współczesne wyzwania stawiane menedżerom wymieniane są w literaturze przede wszystkim: systematyczna poprawa jakości produktów oraz sprawna obsługa klientów [1, s. 91].

Jakość jest wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa i jego miejsca na rynku. Wpływa na postrzeganie firmy przez konkurencję, jest także ważnym elementem przy określaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Jakość to cel dynamiczny, podstawowy fundament wydajności ekonomicznej i stabilności procesów podstawowych i pomocniczych. Jakość wyrobów, informacji, zarządzania przesądza o przyszłości przedsiębiorstwa [3].

Z pomocą menedżerom w rozwiązaniu problemów w tym aspekcie działalności organizacyjnej przedsiębiorstw przychodzi model systemu zarządzania jakością oparty na normach ISO serii 9000. W modelu tym główny nacisk położono na jakość rozumianą jako zgodność dostarczonego produktu z wymaganiami klienta.

Skuteczne wdrożenie systemu zarządzania jakością opartego na normach ISO serii 9000 jest także szansą na doskonalenie procesów przedsiębiorstwa przez skracanie czasu i obniżanie kosztów ich realizacji. Możliwość taką daje oparcie modelu ISO 9001 na podejściu procesowym. To właśnie procesy, a nie funkcje w organizacji szczególnie skupiają uwagę menedżera. W rezultacie celem nadrzędnym staje się wynik procesu, a to przecież procesy i ich wyniki są źródłem satysfakcji klientów i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Czynnikiem zwiększającym konkurencyjność przedsiębiorstwa jest także sam certyfikat zgodności systemu zarządzania jakością z normą ISO 9001, wystawiony przez jednostkę certyfikującą. Obecnie bardzo często posiadanie certyfikatu jest podstawowym i koniecznym warunkiem uczestnictwa na rynku. Dzieje się tak, ponieważ certyfikat zgodności wystawiony przez niezależną jednostkę uwiarygodnia przedsiębiorstwo w oczach klientów, potwierdza, że działa ono transparentnie, zgodnie z normami i przyjętymi standardami oraz jest systematycznie, corocznie oceniane przez jednostkę certyfikującą. Ta systematyczna ocena, a dokładnie jej koszt, to negatywne konsekwencje posiadania systemu. Koszty utrzymania certyfikatu są zazwyczaj uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa, lecz szczególnie w przypadku małych przedsiębiorstw mogą być znaczące i początkowo mogą nie być kompensowane przez korzyści płynące z posiadania certyfikatu. Bez wątplenia rozważając problem w dłuższej perspektywie czasu, posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością będzie stanowić istotny czynnik zwiększający konkurencyjność i potencjał przedsiębiorstwa, tym samym determinujący jego przyszłość.

3. Konkurencyjność polskich MSP

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw zależy od wielu czynników, na które firmy mają wpływ, ale także od dużej liczby zmiennych, które są od nich niezależne. Do ważniejszych czynników wewnętrznych można zaliczyć [4, s. 45]:

- redukcję kosztów jednostkowych, co daje możliwości oferowania niższych cen,
- wyroby wyższej jakości,
- zdolność dostosowywania wyrobów do wymagań klienta,
- innowacyjność technologiczną,
- innowacyjność produktową,
- działania w sferze organizacji i zarządzania, które zapewnią wysoką dynamikę wzrostu produkcji i sprzedaży oraz wzrost wartości firmy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce wykorzystują część tych czynników do budowania swojej pozycji konkurencyjnej zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Z analizy wyników badań przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan wynika, że na przestrzeni lat 2004–2008 przedsiębiorcy konkurowali głównie ceną, czyli tworzyli bardzo nietrwałą i łatwą do imitacji przez konkurentów strategię (tab. 1). Natomiast inne czynniki, takie jak innowacyjność produktów czy usług, ich nowatorski charakter, unikatowość, czy umiejętność dostosowania do indywidualnych potrzeb klienta mają mniejsze znaczenie. Taka postawa nie sprzyja stabilnym warunkom funkcjonowania przedsiębiorstw.

Tabela 1

Czynniki decydujące o konkurencyjności polskiego sektora MSP, w latach 2004–2008

Czynniki decydujące o konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw [w:%]				
	2004	2005	2006	2007	2008
Cena	51,9	57,6	64,3	57,3	52,0
Jakość produktów / usług	20,9	18,7	15,2	21,7	26,8
Jakość obsługi klienta	9,5	9,6	5,9	5,6	5,5
Wąska specjalizacja	5,8	6,2	4,2	4,3	5,6
Zdolność dostosowania produkcji do wymagań klienta	5,6	4,7	5,5	2,9	3,8
Nowatorski charakter produktów, usług	1,8	1,0	0,6	0,9	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie [raport PKPP Lewiatan, 2008]

W badaniach przeprowadzonych w latach 2007–2008 przedsiębiorcy określili dodatkową grupę czynników sprzyjających budowaniu ich pozycji konkurencyjnej. Do tej grupy zaliczono: wizerunek przedsiębiorstwa, kompetencje i motywacje pracowników, nowoczesne metody zarządzania oraz wykorzystywanie bardziej efektywnych metod zarządzania niż konkurencja. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Dodatkowe czynniki decydujące o konkurencyjności MSP w latach 2007–2008

Czynniki konkurencyjności	Odsetek przedsiębiorstw	
	2007	2008
Wykorzystywanie bardziej nowoczesnych technologii niż konkurencja	1,5	4,5
Nowoczesne metody zarządzania	1,6	1,1
Kompetentni, dobrze zmotywowani pracownicy	13,4	19,1
Wizerunek przedsiębiorstwa	12,7	14,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8]

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, czynniki te miały dużo mniejsze znaczenie niż te, które zostały przedstawione w tabeli 1. Jednak w roku 2008 można zauważyć wzrost odsetka przedsiębiorstw wykorzystujących bardziej nowoczesne technologie niż konkurencja, dbających o dobrze zmotywowanych pracowników oraz o dobry wizerunek przedsiębiorstwa. Wyjątek stanowią nowoczesne metody zarządzania. W 2007 roku czynnik ten miał marginalne znaczenie przy budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP, a w roku 2008 jeszcze mniejsze.

Ankietowani przedsiębiorcy określili również grupę czynników, które w ich opinii będą decydowały o ich konkurencyjności na rynku przez najbliższe 2–4 lata (tab. 3).

Jak wynika z przedstawionych w tabeli 3 danych, przedsiębiorcy coraz większą wagę przywiązują do jakości swoich wyrobów i usług. W perspektywie najbliższych 2–4 lat ich strategia ma polegać na konkurowaniu w prawie takim samym stopniu ceną, co jakością.

Należy zwrócić jednak uwagę, że przedsiębiorcy nie przywiązują wagi do nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem. Ta niewielka chęć do korzystania z nowoczesnych metod zarządzania nie pozwala na wykorzystywanie prostych rezerw ciągle tkwiących w tych przedsiębiorstwach.

Tabela 3

Czynniki, które będą decydowały o konkurencyjności MSP w najbliższych 2–4 latach

Czynniki decydujące o konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
	Prognoza na najbliższe lata
Cena	69,8
Jakość produktów / usług	67,4
Jakość obsługi klienta	38,5
Wąska specjalizacja	16,9
Zdolność dostosowania produkcji do wymagań klienta	21,9
Lokalizacja firmy	19,5
Nowatorski charakter produktów, usług	7,2
Wizerunek przedsiębiorstwa	15,4
Dobrze zmotywowani pracownicy	15,3
Nowoczesne kanały dystrybucji	5,3
Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem	1,7
Wykorzystanie bardziej nowoczesnych niż konkurencja technologii	5,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5]

Przedsiębiorcy zostali także zapytani, czy produkowane przez nich wyroby i świadczone usługi są porównywalne z wyrobami / usługami świadczonymi w UE.

W opinii przedsiębiorców w latach 2006–2008 ich wyroby były bardziej atrakcyjne pod względem ceny (miały niższą cenę), a stosowane narzędzia promocji były podobne do stosowanych na rynku unijnym. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.

Przedsiębiorców poproszono także o porównanie jakości oraz innowacyjności produkowanych przez nich wyrobów i usług w stosunku do unijnych. Otrzymano następujące wyniki: tylko ok. 5% respondentów stwierdziło, że ich produkty są gorszej jakości, a większość zadeklarowała, że ich jakość jest podobna do analogicznych produktów oferowanych na rynku unijnym. Podobnie jeśli chodzi o nowatorski charakter oferowanych wyrobów. Zdaniem tylko ok. 12% respondentów ich wyroby są mniej nowatorskie i tyle samo twierdzi, że są bardziej nowatorskie. Jednak zdecydowana większość odpowiedziała, że są podobne do oferowanych na rynku UE (tab. 5).

Tabela 4

Konkurencyjność wyrobów i usług polskich MSP na rynku unijnym pod względem ceny i promocji

Stopień atrakcyjności wyrobów polskich względem unijnych	Cena			Promocja		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Dużo bardziej atrakcyjne	57,6	55,2	51,3	9,2	10,6	10,7
Podobne	28,1	27,1	30,4	44,0	41,5	45,2
Mniej atrakcyjne	4,3	6,9	5,1	30,0	29,6	27,6
Brak zdania	9,8	10,7	13,2	16,8	18,3	16,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8]

Tabela 5

Konkurencyjność wyrobów i usług polskich MSP na rynku unijnym pod względem jakości i innowacyjności

Stopień porównywalności czynników konkurencyjnych	Czynniki konkurencyjności					
	jakość			nowatorski charakter		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Dużo bardziej atrakcyjne	16,7	19,9	20,3	11,9	12,5	12,3
Podobne	71,5	63,7	65,8	64,6	61,2	61,9
Mniej atrakcyjne	4,6	5,2	4,6	12,2	11,8	11,5
Brak zdania	7,2	11,2	9,3	11,3	14,5	14,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8]

W latach 2004–2008 przedsiębiorcy niestety nie konkurowali innowacyjnością, nie inwestowali w nowoczesne technologie, co mogłoby przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, choćby ze względu na trudność w imitacji takiej strategii przez konkurentów. Inwestycje miały raczej charakter organizacyjny, polegały najczęściej na poprawie umiejętności pracowników, tak wskazała 1/5 firm. Na zmiany w technologiach wytwarzania zdecydowała się co ósma firma. Ponadto przedsiębiorcy mają problemy ze zlokalizowaniem źródeł innowacyjności, ponad 1/4 nie jest w stanie określić źródła zmian w swoich produktach czy usługach. Obecnie jedynie co piąta firma prowadzi działalność w celu

rozwoju nowych lub znacząco ulepszonych produktów. Tylko 5% respondentów posiada wyodrębnioną jednostkę lub pracowników zajmujących się stałym rozwijaniem nowych produktów.

Niestety ponad połowa przedsiębiorców w roku 2008 nie podjęła żadnych inwestycji. Spośród tych, którzy realizowali działania inwestycyjne, największą grupę stanowią inwestujący w środki trwałe, takie jak: maszyny i urządzenia produkcyjne, środki transportu i oprogramowanie. Jedynie kilka firm (1%) inwestowało we własne prace badawczo-rozwojowe lub zakup zewnętrznych prac tego typu [6].

Jednak należy mieć na względzie, że inwestycje w B+R nie były, nie są i raczej nie będą znaczącym nurtem inwestycji w sektorze MSP, choćby ze względu na duże koszty takich inwestycji, a mały rynek zbytu przedsiębiorców z sektora MSP.

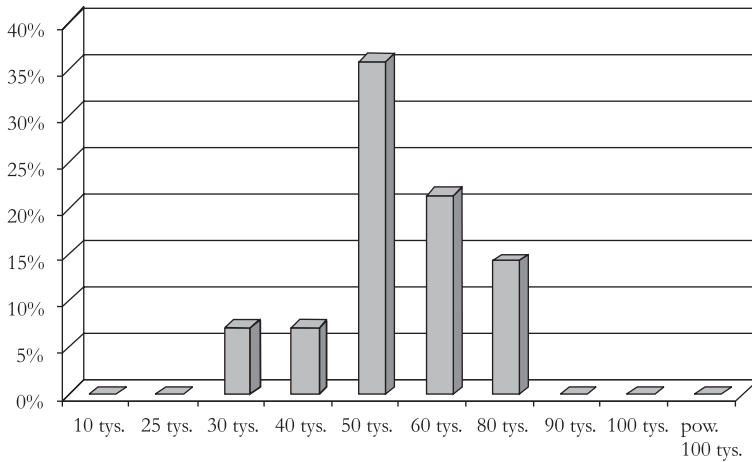
4. Czynniki budowania pozycji konkurencyjnej małopolskich mikroprzedsiębiorstw

Powszechnie mówi się o małej konkurencyjności przedsiębiorców, szczególnie z grupy MSP. Przedsiębiorcy z analizowanego sektora napotykają na wiele barier utrudniających im budowanie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Jak wynika z badań prowadzonych przez PKPP Lewiatan oraz PARP i zaprezentowanych w powyższej części artykułu, niezmiennie od lat przedsiębiorcy konkurują ceną, ograniczają wartość inwestycji, a inne czynniki, takie jak jakość wyrobów oraz usług, odgrywają mniejszą rolę w budowaniu ich pozycji konkurencyjnej na rynku.

Jedną z poważniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy są problemy z pozyskaniem kapitału na prowadzenie nie tylko działalności inwestycyjnej, ale również operacyjnej. Jednak w ostatnim czasie zaobserwowano wzrost zainteresowania środkami z funduszy strukturalnych. Dlatego też w tej części artykułu zostaną zaprezentowane badania własne przeprowadzone w Małopolsce wśród przedsiębiorców, starających się o dofinansowanie z programów unijnych.

Badania obejmują 15 mikroprzedsiębiorców, którzy aplikowali o środki z działania 2.6 „Zostań małopolskim przedsiębiorcą”. Ankieta została przeprowadzona w listopadzie 2009 roku. Ze względu na małą próbę badawczą, badania te mają jedynie charakter poglądowy. Wszyscy respondenci reprezentowali jednoosobową działalność gospodarczą – takie są wymogi programu. Większość przedsiębiorców prowadziła działalność usługową (64%), następnie produkcyjną (29%), a tylko 7% produkcyjno-handlową.

Wszyscy respondenci realizowali działania inwestycyjne. Wartość inwestycji była zróżnicowana, ale większość respondentów (35%) zainwestowała ok. 50 000 zł, 20% w granicach 60 000 zł, 13% realizowało inwestycje o wartości ok. 80 000 zł. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 1.



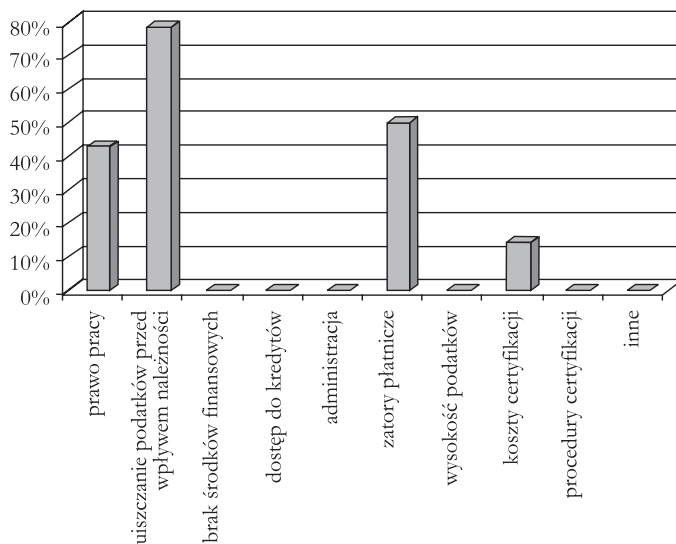
Rys. 1. Wartość inwestycji realizowanych przez małopolskich mikroprzedsiębiorców

Źródło: badania własne

Małopolscy mikroprzedsiębiorcy określili czynniki, które hamują ich rozwój. Za największą barierę w budowaniu własnej pozycji konkurencyjnej na rynku uznano uiszczanie podatków przed wpływem należności (78%), co może być powiązane z coraz większą rolą kredytu kupieckiego w prowadzeniu działalności gospodarczej, szczególnie mikroprzedsiębiorstw. Drugą barierą są zatory płatnicze, które powstają z powodu nieskutecznej windykacji należności – tak stwierdziła prawie połowa ankietowanych. Przedsiębiorcy narzekali również na nieelastyczne prawo pracy (40%) oraz wysokie koszty certyfikacji (14%). Wyniki badań przedstawiono na rysunku 2.

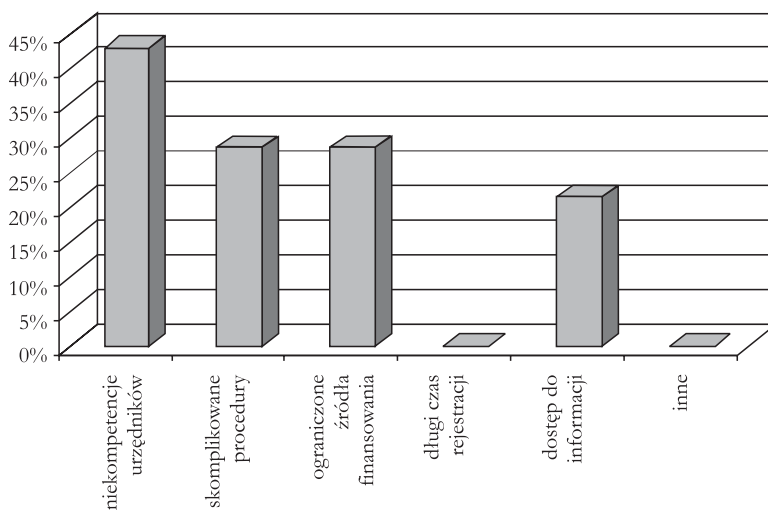
Przedsiębiorcy napotkali również szereg utrudnień związanych z zakładaniem i rejestracją działalności gospodarczej. Najwięcej, bo ponad 40% za największe utrudnienie uznało niekompetencję urzędników, a także skomplikowane procedury, utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności. Należy pamiętać, że są to przedsiębiorstwa w fazie start-up, co praktycznie oznacza brak możliwości pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych. 20% ankietowanych przedsiębiorców napotkała również na problemy z dostępem do informacji. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 3.

Małopolscy mikroprzedsiębiorcy określili również czynniki, które mogłyby wpłynąć na wzrost ich konkurencyjności na rynku. Najwięcej, bo 55% respondentów oczekiwałoby ulg w podatkach związanych z wprowadzaniem nowoczesnych rozwiązań i technologii. Prawie połowa poprawę swojej pozycji konkurencyjnej wiąże ze wzrostem popytu na rynku polskim oraz na rynku unijnym (27%).



Rys. 2. Bariery w budowaniu pozycji konkurencyjnej małopolskich mikroprzedsiębiorców

Źródło: badania własne



Rys. 3. Problemy, z jakimi spotkali się mikroprzedsiębiorcy przy zakładaniu przedsiębiorstwa

Źródło: badania własne

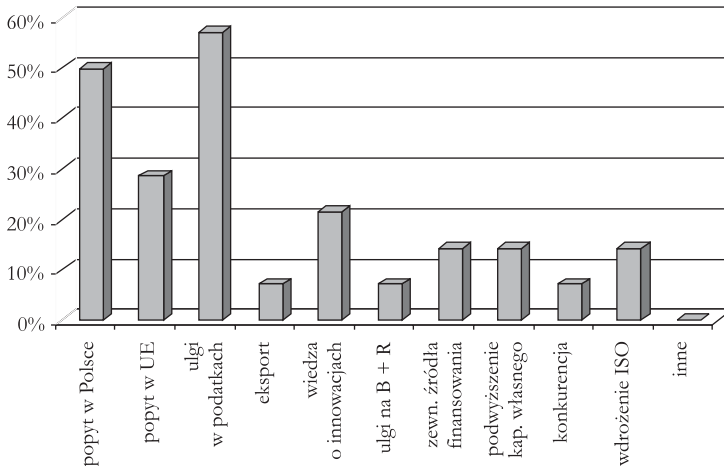
Przedsiębiorcy stwierdzili, że bardzo często przyczyną braku inwestycji w nowoczesne maszyny i urządzenia jest zbyt mały popyt na produkty innowacyjne, które z natury rzeczy są drogie, a przedsiębiorcy konkurują przede wszystkim ceną.

Drugą ważną przyczyną niepodjęcia inwestycji są niewykorzystane moce produkcyjne, co również jest związane z małym popytem. Za czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorcy uznali również dostęp do wiedzy o dostępnych na rynku rozwiązaniach innowacyjnych oraz ulgi na B+R.

Jedną z poważniejszych barier w rozwoju przedsiębiorstw polskich z sektora MSP jest ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz niewielka możliwość podniesienia kapitału własnego. Z badań zaprezentowanych w powyższej części artykułu wynika, że od lat mali i średni przedsiębiorcy konkurują ceną, a rola inwestycji związanych z ogólnie rozumianą jakością w budowaniu pozycji konkurencyjnej jest mniej znacząca.

Na uwagę zasługuje fakt, że 12% ankietowanych małopolskich mikroprzedsiębiorców czynnikiem budowania pozycji konkurencyjnej upatruje we wdrożeniu systemu zarządzania jakością (ISO 9001). Wyniki badań przedstawiono na rysunku 4.

Pośród ankietowanych przedsiębiorców aż 71% nie posiada żadnego systemu zarządzania jakością, 29% planuje wdrożenie takiego systemu. Być może taki stan rzeczy związany jest z tym, że większość to przedsiębiorstwa usługowe, a tylko 7% produkuje wyroby, które wymagają certyfikacji CE.



Rys. 4. Czynniki, które zwiększyłyby konkurencyjność mikroprzedsiębiorstw małopolskich

Źródło: badania własne

5. Wnioski

Jak wynika z badań zaprezentowanych w niniejszym artykule, podstawowym czynnikiem, który decyduje o konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, jest (nieodmiennie od lat) cena. Na jej decydujące znaczenie wskazało ponad 50% ankietowanych przedsiębiorców z tego sektora. W dalszej kolejności wskazywano na takie czynniki jak: jakość produktów (w 2004 roku 20,9%, a w 2008 roku 26,8%). Inne czynniki, takie jak: wąska specjalizacja (w roku 2004 5,8%, a w 2008 roku: 5,6%), zdolność dostosowania produkcji do wymagań klienta (w 2004 roku: 5,6%, a w 2008 roku: 3,8%) oraz nowatorski charakter produktów i usług (w 2004 roku 1,8%, a w 2008 roku 0,2%) miały dużo mniejsze znaczenie. Na przestrzeni lat 2004–2008 zaobserwować można dodatkowo spadek znaczenia niektórych czynników w budowaniu pozycji konkurencyjnej polskich MSP na rynku unijnym. W roku 2008 przedsiębiorcy z analizowanego sektora w mniejszym stopniu konkurowali wąską specjalizacją swoich wyrobów / usług, zdolnością dostosowania produkcji do indywidualnych wymagań klienta oraz nowatorskim charakterem oferowanych dóbr.

W latach 2007–2008 ankietowani przedsiębiorcy określili nową grupę czynników wpływających na konkurencyjność, do których zaliczyli: budowanie pozycji konkurencyjnej na podstawie nowych technologii, dobrze wyszkolony i zmotywowany personel, a także dobry wizerunek przedsiębiorstwa.

W najbliższej perspektywie (2–4 lata) polskie MSP nadal będą, w opinii przedsiębiorców, konkurowały przede wszystkim ceną. Jednak coraz większą uwagę zaczynają zwracać na jakość wyrobów i usług w budowaniu konkurencyjności na rynku. Przewiduje się, że pozostałe czynniki nadal będą miały mniejsze znaczenie.

Przedsiębiorcy ankietowani przez PKPP Lewiatan w roku 2008 stwierdzili, że ich wyroby są bardziej atrakcyjne pod względem ceny od podobnych wyrobów oferowanych przez firmy unijne. Natomiast jeśli chodzi o stosowane narzędzia promocji przy sprzedaży wyrobów i usług, to ok. 40% respondentów stwierdziło, że wykorzystywane narzędzia są podobne, ok. 30%, że są mniej atrakcyjne niż w UE.

W opinii przedsiębiorców oferowane przez nich wyroby i usługi są podobnej jakości jak wyroby oferowane przez firmy unijne. Tak stwierdziło 71% przedsiębiorców w roku 2006 i 65,8% przedsiębiorców w roku 2008. Tylko ok. 5% uważa, że jakość oferowanych przez nich dóbr jest gorsza. Przedsiębiorcy uważają również, że ich wyroby są podobne pod względem nowatorskiego charakteru do unijnych. Tak twierdzi ok. 60% respondentów (tab. 5).

Z kolei małopolskie mikroprzedsiębiorstwa, które pozyskały środki unijne na działalność inwestycyjną, określiły szereg czynników, które hamują ich rozwój, a tym samym powodują, że stają się mniej konkurencyjne. Do tych czynników

zaliczono: konieczność uiszczania podatków przed wpływem należności, zatory płatnicze, które powstają z powodu nieskutecznej windykacji należności, nieelastyczne prawo pracy, niekompetencję urzędników, z którymi spotkali się podczas zakładania działalności gospodarczej, utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (rys. 2 i 3).

Mikroprzedsiębiorcy określili również czynniki, które w ich opinii zwiększyłyby ich konkurencyjność na rynku. Na pierwszym miejscu znalazły się ulgi w podatkach związane z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań i nowoczesnych technologii oraz wzrost popytu na rynku polskim i unijnym. Na uwagę zasługuje fakt, że 12% małopolskich mikroprzedsiębiorców wiąże podniesienie swojej konkurencyjności z wdrożeniem systemu zarządzania jakością. Jednak zdecydowana większość respondentów (ok. 70%) nie posiada żadnego systemu zarządzania jakością.

Literatura

- [1] Bienok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2002.
- [2] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] Skrzypek E., *Wpływ zintegrowanego systemu zarządzania na wartość przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Pol. Śl., Organizacja i Zarządzanie, 2002, nr 12.
- [4] Bossak J., Bieńkowski W., *Międzynarodowa konkurencyjność kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- [5] Starczewska-Krzysztozek M., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Raport z badań. Monitoring kondycji sektora MSP, PKPP Lewiatan, 2007*.
- [6] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007*, (red.) Żołnierski A., Zadura-Lichota P., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- [7] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, (red.) Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- [8] *Monitoring sektora MSP, (2009), PKPP Lewiatan, Warszawa*.