

Zarządzanie

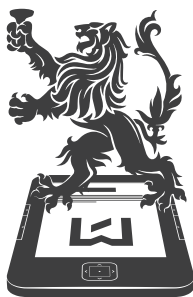
Certyfikaty produktowe i systemowe na rynku B2B

Anna Wronka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Certyfikaty produktowe i systemowe na rynku B2B



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Certyfikaty produktowe i systemowe na rynku B2B

Anna Wronka



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Anna Wronka – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Magdalena Ankiel

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Hanna Opala

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Anna Wronka, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07911.17.0.M

Ark. 16,0; ark. druk. 16,5

ISBN 978-83-8088-574-5
e-ISBN 978-83-8088-575-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

<https://doi.org/10.18778/8088-574-5>

Rodzicom

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Jakość produktów i jej znaczenie na rynku	13
1.1. Ewolucja pojęcia jakości i próby jej definicji	13
1.1.1. Geneza problematyki jakości	13
1.1.2. Istota współczesnego rozumienia pojęcia jakości	18
1.2. Czynniki wpływające na jakość produktów	22
1.2.1. Cechy jakościowe produktu	22
1.2.2. Koncepcja struktury produktu – próba umiejscowienia cech jakościowych	24
1.2.3. Jakość usług i czynniki ją tworzące	27
1.2.4. Proces postrzegania jakości wyrobów i usług	30
1.3. Jakość jako wyróżnik konkurencyjności	36
1.3.1. Pojęcie konkurencyjności	36
1.3.2. Strategie konkurowania	37
1.3.3. Konkurowanie jakością	45
Rozdział 2	
Wyróżniki komunikacji rynkowej	53
2.1. Istota komunikacji	53
2.1.1. Pojęcie komunikacji	53
2.1.2. Modele komunikacji	55
2.1.3. Procesowo-znaczeniowy wymiar komunikacji	61
2.2. Komunikacja rynkowa	65
2.2.1. Proces komunikacji rynkowej	65
2.2.2. Etapy budowania strategii komunikacji rynkowej	67
2.3. Źródła informacji o jakości w procesie komunikacji na rynku B2B	74
2.3.1. Charakterystyka rynku B2B	74
2.3.2. Proces zakupu dóbr przemysłowych	75
2.3.3. Nośniki komunikacji na rynku B2B	80

Rozdział 3

Certyfikaty systemowe i produktowe jako szczególny rodzaj znaków w komunikacji rynkowej **89**

3.1. Uwarunkowania normatywne jakości i certyfikacji w Polsce	89
3.1.1. Ocena zgodności – dyrektywy nowego podejścia	90
3.1.2. Ustawodawstwo krajowe z zakresu zarządzania jakością	93
3.2. Certyfikaty produktowe jako nośniki informacji o jakości wyrobu na rynku B2B	102
3.2.1. Założenia certyfikacji produktów	104
3.2.2. Modele certyfikacji produktów	105
3.2.3. Oznaczenie CE jako przykład obligatoryjnego certyfikatu produktowego	109
3.2.4. Dobrowolne certyfikaty produktowe i ich znaczenie w procesie komunikacji na rynku B2B	114
3.2.5. Marka jako nośnik informacji o jakości	129
3.3. Certyfikaty systemów zarządzania jako nośniki informacji o jakości na rynku B2B	134
3.3.1. Normatywne założenia systemów zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy	134
3.3.2. Procedura certyfikacji systemowej	142
3.3.3. Kierunki rozwoju certyfikacji systemów w Polsce i na świecie	147
3.4. Znaczenie certyfikatów w relacjach z dostawcami	182
3.4.1. Założenia marketingu relacyjnego	182
3.4.2. Relacje z dostawcami w ramach łańcucha dostaw	184
3.4.3. Znaczenie jakości w procesie zakupu dobra przemysłowego	193

Rozdział 4

Studia przypadków **201**

4.1. Studium przypadku A	201
4.2. Studium przypadku B	204
4.3. Studium przypadku C	207
4.4. Studium przypadku D	209
4.5. Studium przypadku E	213
4.6. Studium przypadku F	216
4.7. Studium przypadku G	218
4.8. Studium przypadku H	221
4.9. Podsumowanie wyników przeprowadzonych badań – studia przypadków	223

Rozdział 5

Modelowa propozycja komunikacji jakości oferty na rynku B2B **229**

Zakończenie	235
Bibliografia	239
Spis tabel	259
Spis rysunków	261
Spis wykresów	263

Wstęp

Współczesna gospodarka nie może prawidłowo funkcjonować bez skutecznej komunikacji, która stanowi obecnie kluczowy element strategii większości przedsiębiorstw. Szczególną wagę przypisuje się procesom komunikacji na złożonym i wymagającym rynku B2B, gdzie umiejętność dostosowania się do potrzeb i oczekiwań klientów przemysłowych jest warunkiem *sine qua non* funkcjonowania podmiotów gospodarczych. W literaturze przedmiotu¹ coraz częściej rozpatruje się rolę komunikacji na gruncie koncepcji marketingu relacji. Wynika to z faktu, że poza rolą perswazyjną (nakłaniającą do zakupu) służy ona również skutecznemu informowaniu i reagowaniu na potrzeby interesariuszy firmy. Dobór użytych narzędzi komunikacji znacznie determinuje poziom zaufania pomiędzy partnerami rynkowymi. Stanowi to przyczynek do długofalowych relacji, umożliwiających obniżenie kosztów prowadzonej działalności, zmniejszenie ryzyka podejmowanych decyzji oraz umocnienie przewagi konkurencyjnej². Wobec tak istotnych konsekwencji przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po inne niż typowe dla marketingu-mix instrumenty informacyjne.

Na rynku B2B większość komunikatów nadawanych przez podmioty gospodarcze dotyczy szeroko rozumianej jakości oferty. Coraz powszechniej wykorzystywanym w tym zakresie nośnikiem informacji są certyfikaty, zarówno produktowe, jak i systemowe. Stanowią one wiarygodne i rozpoznawalne poświadczenie spełnienia określonych wymagań, będących podstawą certyfikacji. Uzyskane certyfikaty syste-

-
- 1 Przykładowo: J. Mohr, R. Spekman, *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 15(4), s. 135; P.H. Andresen, *Relationship Development and Marketing Communication: An Integrated Model*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2001, vol. 16(3), s. 168; Ch. Gronroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing-Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision” 1994, vol. 32(2), s. 4; P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Advertiva, Poznań 2009, s. 19.
 - 2 R.D. Jewell, *Establishing Effective Repositioning Communications in Competitive Marketplace*, „Journal of Marketing Communications” 2007, vol. 13 (4), s. 231.

mowe są przede wszystkim niezależnym potwierdzeniem prawidłowej implementacji wymagań międzynarodowych standardów zarządzania. Z kolei certyfikaty produktowe dokumentują wyróżniające się cechy i funkcje wyrobów. Narastające zainteresowanie firm dobrowolną certyfikacją jest widoczne zarówno na świecie, jak i w Polsce. Globalizacja procesów przepływu towarów i usług znacząco sprzyja zapotrzebowaniu na rzetelne certyfikaty, świadczące o wdrożeniu ustandaryzowanych reguł technicznych, rozwiązań organizacyjnych czy procesów produkcyjnych.

Powyższe przesłanki oraz fakt, że większość dostępnych opracowań z zakresu komunikacji rynkowej odnosi się przede wszystkim do rynku dóbr i usług konsumpcyjnych (B2C), stały się motywem podjęcia i zweryfikowania w niniejszej monografii tematyki znaczenia certyfikatów jako źródeł informacji o jakości technicznej na rynku B2B.

Powyżej określony cel główny pracy został rozwinięty poprzez cele szczegółowe, które obejmują:

1. Określenie roli certyfikatów produktowych i systemowych w komunikacji rynkowej.
2. Scharakteryzowanie postaw firm wobec certyfikacji jako instrumentu kształtowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych.
3. Identyfikację nośników komunikacji, poprzez które przedsiębiorstwa informują o oferowanej przez nich jakości technicznej.
4. Określenie postrzeganej przez dostawców roli certyfikatów produktowych i systemowych w kształtowaniu wyobrażenia nabywców o jakości technicznej wyrobu.
5. Określenie roli certyfikatów produktowych i systemowych, postrzeganych przez nabywców przy ocenie jakości technicznej wyrobu dostawcy.

Struktura pracy jest konsekwencją realizacji głównego celu oraz celów szczegółowych. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia.

Pierwszy rozdział zawiera analizę ewolucji pojęcia jakości oraz opisuje jakość produktów i czynniki ją tworzące, ze szczególnym uwzględnieniem procesów postrzegania jakości dóbr i usług. Ponadto w rozdziale tym podjęto rozważania dotyczące roli jakości w strategiach konkurowania przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim przedstawiono istotę komunikacji, podstawowe pojęcia i modele procesowo-znaczeniowego wymiaru komunikacji. Ponadto scharakteryzowano procesy komunikacji rynkowej i zdefiniowano poszczególne etapy budowania strategii komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem. Następnie zamieszczono charakterystykę procesów nabywczych na rynku B2B oraz wskazano główne nośniki informacji o oferowanej na tym rynku jakości.

Kolejny rozdział został poświęcony określeniu znaczenia certyfikatów w procesach komunikacji jako nośników informacji o oferowanej jakości. Przedstawiono w nim obowiązujące aspekty prawne związane z problematyką oceny jakości i certyfikacji produktów i systemów, a następnie scharakteryzowano ich funkcje komunikacyjne. W rozdziale tym podjęto również analizę znaczenia certyfikatów w budowaniu i doskonaleniu relacji z dostawcami na rynku B2B oraz wskazano kierunki rozwoju certyfikacji systemów w Polsce i na świecie.

W rozdziale czwartym zawarto część empiryczną pracy, w ramach której zaprezentowano wyniki wybranych studiów przypadku z zakresu analizy przesłanek i korzyści z podjętej przez firmy certyfikacji oraz określono rolę certyfikatów w relacjach z dostawcami.

W ramach podsumowania części teoretycznej i badawczej w rozdziale 5 opracowano modelową propozycję procesu komunikacji, dotyczącej jakości oferty na rynku B2B.

W zakończeniu nawiązano do stopnia realizacji postawionych w pracy celów. Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano syntetyczne wnioski poznawcze oraz zamieszczono propozycje dalszych badań w obszarze znaczenia certyfikatów produktowych i systemowych w działaniach przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku B2B.

Monografia, oprócz rozważań teoretycznych, prezentuje wyniki jakościowych badań empirycznych, otrzymane na podstawie weryfikacji zarówno źródeł wtórnych, takich jak międzynarodowe raporty i dane jednostek certyfikacyjnych, jak i pierwotnych, w tym głównie informacji uzyskanych przez autorkę w trakcie wywiadów prowadzonych w 2011 r., zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Rozdział 1

Jakość produktów i jej znaczenie na rynku

1.1. Ewolucja pojęcia jakości i próby jej definicji

Jakość jest coraz częściej kluczowym czynnikiem w procesie decyzyjnym, zarówno na rynku nabywców indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Jednakże różnorodność perspektyw¹, z których jest ona postrzegana oraz stosunkowo wysoki stopień subiektywności pojęcia doprowadziły do powstania na przestrzeni dziejów wielu definicji jakości, zorientowanych na różne kryteria.

Złożoność zagadnienia jakości oraz specyfika pojęcia należącego do grupy tzw. pojęć pierwotnych, czyli niedefiniowalnych, których sens wynika *stricte* z określonego kontekstu, sprawia, że wypracowanie jednoznacznej definicji jest niezwykle trudne. Jednakże na potrzeby niniejszej monografii podjęto się próby zaproponowania definicji, która w pełni precyzowałaby interdyscyplinarność tego terminu oraz kontekst, w jakim użyto go w pracy.

1.1.1. Geneza problematyki jakości

Geneza problematyki jakości sięga czasów starożytnych, toteż analiza ewolucji tego pojęcia wydaje się być interesująca i ważna dla zrozumienia jego istoty.

Szybko postępujący rozwój naukowo-techniczny dał początek dziedzinie, określanej współcześnie mianem zarządzania jakością. Opracowaniem podstawowych pojęć z tego zakresu zajęli się już starożytni filozofowie.

1 Przykładowo Katarzyna Szczepańska wyróżnia następujące perspektywy jakości: inżynierii, działań, zarządzania strategicznego, marketingową, finansowo-ekonomiczną, zasobów ludzkich oraz kultury organizacyjnej. Szerzej: K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 24.

Pojęcie jakości po raz pierwszy zostało użyte przez Platona (427–347 p.n.e.) jako greckie *poiotes*. Ten twórca systemu filozoficznego zwanego idealizmem obiektywnym uznawał świat rzeczywisty za niedoskonałe odzwierciedlenie realnie istniejących idei. Dlatego wyłącznie ilościowa (wymierna) charakterystyka nie była wystarczająca, stąd jakość stała się niezbędną kategorią ilustrująca tzw. byt rzeczywisty. Platon w swych licznych rozważaniach dotyczących istoty poznania używał tego pojęcia dla oznaczenia cechy rzeczy. Stwierdził on, że jakość, podobnie jak piękno, jest tzw. sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika. Zatem jeżeli nie ma użytkownika, to nie ma takiego sądu². Jakość była przez Platona utożsamiana ze stopniem doskonałości danego dobra, określanym indywidualnie przez poszczególnych użytkowników dóbr materialnych oraz niematerialnych w zależności od ich subiektywnych odczuć i doświadczeń.

Rozważania te kontynuował w swoich słynnych dziełach *Kategorie* oraz *Metafizyka* uczeń Platona – Arystoteles (384–322 p.n.e.). Jakość rozpatrywał on w dwóch ujęciach: metafizycznym (*Metafizyka*) oraz ontologicznym (*Kategorie*).

Ujęcie metafizyczne³ wskazuje trzy znaczenia jakości. Po pierwsze pod pojęciem tym Arystoteles rozumiał różnicę istoty (przykładowo: człowiek jest według niego zwierzęciem o pewnej jakości, ponieważ jest dwunożny, a koń jest takim, ponieważ jest czworonożny). Takie rozumienie nie odnosiło się do tzw. rzeczy ruchomych ani poruszających się, które obejmowała druga interpretacja jakości według Arystotelesa. Jakość pojmował on jako własność substancji w ruchu. Częścią tych odmian była na przykład cnota, zgodnie z nauką Arystotelesa ujawniająca różnice ruchu bądź działania, według których rzeczy w ruchu działają lub doznają złego lub dobrego. To, co może być poruszone, jest dobre, zaś to, co może to czynić albo działać w inny sposób, jest złe. Dobro i zło oznaczają w tym kontekście jakość, zwłaszcza u tych istot żywych, które mają wolną wolę. Zaż jakość w odniesieniu do nieruchomych obiektów matematycznych jest wszystkim tym, „co istnieje w liczbie poza ilością”⁴.

W ujęciu ontologicznym⁵ Arystoteles włączył jakość do dziesięciu podstawowych pojęć służących do opisu rzeczy i zjawisk związanych z procesem poznania, obok takich kategorii filozoficznych jak: ilość, relacja, substancja, miejsce, czas, położenie, dyspozycja, czynność czy proces.

Ogólnie jakością nazywa on w *Kategoriach*⁶ to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określane. W ramach takiego rozumienia pojęcia można wyróżnić

2 Szerzej: W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, PWN, Warszawa 2007, s. 94.

3 Arystoteles, *Metafizyka*, PWN, Warszawa 1984, s. 130.

4 A. Nieścior, *Bieguny pojęcia jakości – Arystoteles i ujęcie procesowe*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3, s. 2.

5 Ontologia – dział filozofii zajmujący się ogólną teorią bytu oraz charakterem i strukturą rzeczywistości, szerzej: W. Kopaliniński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, PWN, Warszawa 1980, s. 528.

6 Arystoteles, *Kategorie*, PWN, Warszawa 2003, s. 48.

cztery rodzaje jakości, a mianowicie: jakość nazywaną stanem i dyspozycją⁷, jakość obejmującą wszystkie określenia odnoszące się do wrodzonej fizycznej zdolności czy jej braku do czynienia czegoś⁸, jakość doznaniową i odczucia⁹ oraz jakość rozumianą jako formę i zewnętrzny kształt każdej rzeczy¹⁰.

Wszystkie opisane odmiany jakości posiadają wspólne cechy. Otóż w pewnych przypadkach mogą mieć swe przeciwieństwa (białe – czarne), podlegają stopniowaniu („mniej” lub „bardziej”) oraz na ich podstawie można orzekać o stopniu podobieństwa lub jego braku.

Arystoteles zaprezentował obiektywne podejście do jakości określanej na podstawie posiadanych cech.

Rozważania dotyczące pojęcia jakości, zainicjowane przez starożytnych filozofów, kontynuowali także inni uczeni. Poglądy Kartezjusza i Locka (dualistyczne ujęcie jakości, zakładające istnienie jakości pierwotnej, obiektywnie tkwiącej w przedmiocie, jak np. kształt, oraz jakości wtórnej, tzw. zmysłowej, emitowanej przez dany przedmiot i charakteryzującej się wysokim stopniem subiektywizmu, np. smak czy zapach) wyznaczyły nurt filozoficzny określany jako tzw. realizm krytyczny.

Immanuel Kant, przedstawiciel realizmu naiwnego, mimo że uznawał obiektywny charakter rzeczywistości, zakwestionował koncepcję dualizmu jakości. Dla niego zarówno jakość wtórna, jak i pierwotna miały charakter wyłącznie subiektywny.

Zwolennicy idealizmu subiektywnego uznawali jedynie subiektywne wrażenia zmysłowe, poza którymi nie istniała rzeczywistość. Dla Georga Hegla jakość była kategorią logiczną równoznaczną z bytem.

Również w filozofii XX w. można znaleźć wzmianki dotyczące problematyki rozumienia jakości. I tak Rudolf Carnap prowadził rozważania na temat jakości zmysłowej, Hilary Putnam utożsamiał ją z naturalnymi właściwościami, zaś John Lewis pojmował jakość jako subiektywną właściwość¹¹.

Powyższe przykłady z historii myśli filozoficznej odnoszące się do rozwoju teorii jakości są dowodem na to, że jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia jakości jest bardzo trudnym procesem. Wypracowane przez filozofię spojrzenie na jakość jako

7 Stan jest bardziej stały i trwały niż dyspozycja, która jest chwiejna. Stany są dyspozycjami, ale dyspozycje nie muszą być stanami. Przykładem stanów mogą być różne rodzaje wiedzy czy cnoty, zaś dyspozycji ciepło i zimno, choroba i zdrowie.

8 Przykładowo mówimy, że pewne osoby są zdrowe z powodu wrodzonej zdolności do stawiania oporu chorobotwórczym wpływom, a chore z powodu braku tej zdolności. Coś może być twarde, bowiem posiada zdolność do nieulegania łatwemu podziałowi, zaś miękkie z powodu braku tej zdolności.

9 Rzeczy są określane według posiadanych jakości (cech) typu: słodczy – gorzyc, gorąco – zimno, biel – czerń, które wywołują wrażenie zmysłowe lub same powstają wskutek doznania, i stąd jakość doznaniowa. Pojęciem tym Arystoteles nazywa wszystkie przypadki, które wyniknęły ze stałych i trwałych afektów. Stany, które powstają z łatwo usuwalnych i szybko przemijających przyczyn, określa natomiast jako doznania.

10 Określanie jakościowo każdej rzeczy według jej formy.

11 M. Bugdol, *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003, s. 12.

„zbiór cech, które odróżniają przedmioty od siebie, ale także jako pewną doskonałość odczuwaną subiektywnie”¹² budziło wiele kontrowersji. Przeciwnicy twierdzili, że nie istnieje skończony zbiór cech, charakteryzujący dany obiekt, bowiem pozostaje on „w nieograniczenie wielkiej liczbie związków”¹³ z rzeczywistością.

Przytoczone definicje są odmienne w swej istocie. Na przestrzeni wieków nie udało się wielkim filozofom wypracować spójnego i uniwersalnego ujęcia jakości. Świadczy to o dużej złożoności i wieloaspektowości tego na pozór oczywistego terminu.

Wobec dyskusyjnego charakteru problematyki definicji jakości nie pozostali obojętni również współcześni naukowcy, jak: Wiliam Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Philip Crosby czy Armand Vallin Feigenbaum, okreśłani w literaturze jako guru jakości¹⁴.

Deming nie ujął jakości w ramy sztywnej definicji, twierdził bowiem, że może być ona właściwie zdefiniowana tylko przez nabywców danego dobra materialnego lub usługi, gdyż jest to pojęcie wysoce subiektywne¹⁵. Analizując powyższą ideę, Deming wskazał na zasadnicze cechy wyrobu jakościowego: przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do rynku¹⁶.

Dla Jurana jakość to zdolność do użycia (*fitness for use*). Podkreśla on, że najważniejsza jest równowaga pomiędzy technicznymi właściwościami produktu, które mają sprostać wymaganiom kupujących, a skalą defektów, które bezpośrednio wpływają na satysfakcję nabywcy. W książce *Quality Control Handbook*¹⁷ Juran definiuje jakość jako stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (jakość rynkowa). Jakością nazywa również stopień, w jakim klasa wyrobu ma potencjalną zdolność zapewnienia satysfakcji konsumentom w sensie ogólnym (w tym znaczeniu utożsamia się ją z gatunkiem). W opinii Jurana jakość to także stopień zgodności wyrobu z modelem, wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymaganiami (jakość zgodności) lub stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych (w tym znaczeniu jest to jakość preferencji). Ponadto jakość to według niego to cecha lub zespół cech (istotnych dla danego wyrobu), które dają się wyodrębnić przykładowo poprzez sposób wykonania, wygląd, konsystencję czy smak.

Crosby uważa zaś, że jakość to zgodność z wymaganiami (*conformance to requirements*). A zatem jakość musi być określona przez pryzmat mierzalnych i jasno

12 G. Ożarek, *Korzenie jakości*, „Problemy Jakości” 2004, nr 5, s. 9.

13 M. Marczak, *Aspekty jakości produktu*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2, s. 23.

14 J.G. Suarez, *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, „TQLO Publication” 1992, No. 92-02, TQLO Publication, <http://tql-navy.org>, s. 6 (dostęp: 20.01.2012).

15 Szerzej: K. Bhat Shridhara, *Total Quality Management*, „Global Media” 2010, s. 12.

16 C.N. Madu, *Handbook of Total Quality Management*, Springer 2012, s. 3.

17 J. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York 1980, za: M. Urbaniak, W. Borucki, *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12, s. 21.

określonych charakterystyk, nie może zaś wywodzić się z przeczuć, doświadczeń czy opinii. Pomiar jakości odbywa się według Crosby'ego poprzez stałą obserwację i analizę kosztów związanych z niezgodnościami.

Feigenbaum pod pojęciem jakości rozumie zbiorczą charakterystykę szeroko rozumianego produktu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt oraz obsługa serwisowa z nim związana spełniają oczekiwania użytkownika¹⁸.

Według Feigenbauma jakość jest podstawą efektywności gospodarki, fundamentem wzrostu ekonomicznego. Jego zdaniem jakość, będąca efektem przejrzystego systemu zarządzania:

- nie jest funkcją techniczną, lecz systemowym procesem, dotyczącym całej działalności
- musi być tak zorganizowana, by doceniano jakościowy wkład pracy zarówno jednostek, jak i zespołów
- należy ją egzekwować nie tylko w procesach produkcji, ale również w procesach związanych z marketingiem, zakupami czy badaniami i rozwojem
- powinna być rozpatrywana pod kątem nabywcy i jego wymagań, a nie tylko przez pryzmat wydajności produkcji
- wymaga stosowania nowoczesnych technik (od technik projektowania jakości do wspomaganego komputerowo mierzenia i sterowania zarządzaniem jakością)
- musi być podstawą planowania efektywności wykorzystania urządzeń mechanicznych i automatycznych
- poprawę jakości uzyskuje się przy współudziale wszystkich zatrudnionych, a nie tylko wąskiej grupy specjalistów¹⁹.

Nawiązując do japońskiego stylu zarządzania opartego na filozofii *kaizen*, jakość była rozpatrywana jako ideał, którego nie można nigdy osiągnąć oraz jako to wszystko, co jest dobre dla nas, dlatego „jakości i zmiany jakościowe są tylko subiektywnymi reakcjami naszych zmysłów”²⁰. Z kolei Sato²¹ wyróżnił trzy rodzaje jakości. Pierwszy to jakość wymagana (*required quality*), czyli taka, na którą popyt zgłaszają klienci. Zatem jest to jakość wykreowana przez samych nabywców. Następnie Sato wskazał na jakość docelową (*target quality*), określaną także mianem jakości konstrukcji, która będąc odzwierciedleniem założeń kadry zarządzającej daną firmą, jest formą struktury strony odpowiedzialnej za podaż. Trzeci rodzaj to jakość dostosowana (*conformance quality*), czyli taka, która jest faktycznie dostarczana przez przedsiębiorstwo na rynek. Powinna ona być kompromisem pomiędzy jakością wymaganą a docelową.

18 *Ibidem*, s. 21.

19 A.V. Feigenbaum, *Jakość – klucz efektywności gospodarki*, „Problemy Jakości” 1989, nr 1, s. 22.

20 W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 2, PWN, Warszawa 2007, s. 42.

21 K. Sato, W. Pawlak, *Osiem podstawowych zasad japońskiego stylu zarządzania*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7, s. 29.

Rozpatrując japońskie ujęcia jakości, nie sposób nie wspomnieć o Kaoru Ishikawie (znanym jako inicjator kół jakości), który również postrzegał ją jako pojęcie wielowymiarowe, stąd wskazywał na różnicę między wąską a szeroką definicją jakości. Według niego wąska interpretacja jakości ograniczała się tylko do jakości produktu, zaś szeroko rozumiana jakość powinna być rozpatrywana poprzez pryzmat wielu tworzących ją czynników, np.: jakości pracy, informacji czy ludzi²².

Współczesne definicje encyklopedyczne definiują jakość głównie jako kategorię filozoficzną bądź społeczną (jakość życia).

Encyklopedia Powszechna PWN zalicza jakość do kategorii filozoficznej, oznaczającej w sensie ogólnym właściwość, rodzaj, gatunek, wartość danego przedmiotu (zjawiska), zaś w znaczeniu ściślejszym – cechę lub zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych bądź też całokształt cech danego przedmiotu, istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz ze względu na jego stosunki, oddziaływania i związki z otoczeniem²³.

Słownik języka polskiego definiuje jakość jako „zespół cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym przedmiotem, a nie innym”²⁴.

Natomiast jakość życia to „stopień zaspokojenia potrzeb materialnych i niematerialnych jednostek, rodzin i zbiorowości [...] określane wskaźnikami obiektywnymi (ilościowe i jakościowe, rzeczowe i wartościowe) oraz subiektywnymi (np. stopniem zadowolenia z warunków życiowych)”²⁵.

Warto wspomnieć, że współczesne powszechne oznaczenie jakości symbolem Q to zasługa rzymskiego filozofa Cycerona (106–43 r. p.n.e.), który greckie *poiotes* wprowadził do terminologii rzymskiej jako *qualitas*. Słowo to na trwałe weszło do światowej nomenklatury związanej z jakością. Stąd włoskie *qualita*, francuskie *la qualité*, angielskie *quality*, niemieckie *die Qualität*, a także z nieco zmienioną pisownią: norweskie *kvalitet*, holenderskie *kwaliteit*, hiszpańskie *calidad* czy rumuńskie *calitate*. W przypadku polskiej etymologii słowa jakość pierwowzorem są słowa: jak, jaki, jaka, jakie.

Na bazie słowa *qualitas* powstała również nazwa nauki zajmującej się zagadnieniami dotyczącymi jakości w różnorodnych przejawach życia, czyli kwalitologia.

1.1.2. Istota współczesnego rozumienia pojęcia jakości

Ważność problematyki jakości, zarówno w sferze życia gospodarczego, jak i społecznego nie podlega dyskusji. Jednakże istniejące rozbieżności terminologiczne i wynikająca z nich niejednoznaczność w znacznym stopniu utrudniają wzajemne porozumiewanie się specjalistów z różnych dziedzin, teoretyków i praktyków,

22 M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo ZSB, Szczecin 2000, s. 14.

23 *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 3, PWN, Warszawa 1997, s. 121.

24 M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1998, s. 769.

25 *Nowa Encyklopedia...*

a przede wszystkim nadawców i odbiorców jakości. Interdyscyplinarny czy wręcz abstrakcyjny charakter pojęcia jakości doprowadził do powstania na przestrzeni lat wielu definicji. Ich szczegółowa analiza wskazuje, że w rzeczywistości sprowadzają się one do trzech głównych ujęć, mających swe korzenie we wcześniej omówionych poglądach filozoficznych:

1. Jakość jako spełnienie i/lub przewyższenie oczekiwań klienta (*quality as a meeting and/or exceeding customers' expectations*)

Jest to tzw. amerykański styl zarządzania, oparty na koncepcji marketingu i czerpiący przede wszystkim z filozofii Platona. Charakterystyczne jest tu subiektywne podejście do jakości, stąd tzw. marketingowa definicja jakości²⁶. Najważniejszy jest klient-odbiorca, a jednocześnie najczęściej użytkownik produktu (zarówno materialnego, jak i niematerialnej usługi), który wydaje osąd o przydatności danego dobra. Jakość pojmowana jako stopień spełnienia jego oczekiwań jest więc kategorią subiektywną, sądem wartościującym, wyrażanym pośrednio lub bezpośrednio przez indywidualnego użytkownika. Wobec tego porównywanie wyłącznie cech technicznych może być pozbawione sensu, bowiem określenie rzeczywistego stopnia jakości nie jest możliwe bez odniesienia się do zamierzonego celu finalnego, a więc zadowolenia odbiorcy jakości. Również zgodnie z zaleceniem Deminga nie należy myśleć o produktach, ale przede wszystkim o klientach (*do not fix your products, fix your customers*)²⁷. W tym ujęciu jakość jest dostosowaniem do przeznaczenia. Nie ma ona nic wspólnego z gatunkiem czy klasą, toteż wysoką jakością może się odznaczać zarówno produkt markowy, jak i wyrób mało znanego producenta – oczywiście w zależności od oczekiwań danej grupy odbiorców. Dyrektywa 85/374/EEC o odpowiedzialności za produkt wadliwy określa, że wadą jest sytuacja, gdy klient dostaje to, czego nie miał prawa oczekiwać²⁸. Wobec tego amerykańskie kryterium jakości opiera się na rzetelności deklaracji producenta w odniesieniu do faktycznych cech i właściwości wyrobu czy usług dostarczanych klientowi. Takie postrzeganie doprowadziło do powstania terminu tzw. niewidzialnej jakości – tylko wtedy gdy jest nieodpowiednia (tzn. nie spełnia oczekiwań), zaczyna się ją zauważać. Często jest tak, że nie dostrzega się jakości (przyjmuje się ją jako nieodłączny atrybut produktu, standard, od którego nie może być odchyleń), widzi się bowiem tylko wady. A zatem jakość to swoista gwarancja braku wadliwości, za którą idzie zaufanie, a tym samym to, co najcenniejsze dla nadawcy jakości, a mianowicie lojalność odbiorców.

2. Jakość jako zgodność z specyfikacją (*quality is conformance to specifications*)

Ujęcie to mieści się w ramach tzw. europejskiego stylu zarządzania, charakteryzującego się z kolei podejściem normatywnym do omawianej problematyki i będącego kontynuacją filozofii Arystotelesa. Stąd też jakość ma tu charakter obiektywny,

26 L. Wasilewski, *W pułapkach definicji*, „Problemy Jakości” 1998, nr 1, s. 4.

27 *Ibidem*, s. 3.

28 Szerzej: Oficjalny Portal Unii Europejskiej, www.europa.eu.int (dostęp: 14.01.2012).

a jej definicja ma tzw. wymiar ekspercki. A zatem jakość to „zestaw właściwości i cech wyrobu (lub usługi), które decydują o jego przydatności do spełnienia pewnych określonych *explicite* lub *implicite* potrzeb”²⁹. O jakości świadczą obiektywne, mierzalne kryteria. Obiektywna jakość to stopień spełnienia przez proces lub jego wyniki ustalonych kryteriów, kluczowych (istotnych) dla wartości końcowej, którą dostarczyć ma rezultat procesu. Zgodnie z tym ujęciem gwarantem jakości są rządzący państwem. Na nich bowiem ciąży obowiązek zapewnienia nabywcom bezpiecznych, czyli zgodnych z przyjętymi standardami, produktów. Wyrób jest wtedy wadliwy, gdy nie spełnia kryteriów określonych w normach technicznych. Tak więc jakość to minimalizacja zmienności, odchyżeń od przyjętych norm, to zapewnienie powtarzalności standardu. Takie postrzeganie jakości dało początek koncepcji „zero defektów”³⁰. Pozostaje tylko pytanie: czy w kontekście silnej konkurencji rynkowej gwarancja braku wad oznacza oczekiwaną jakość, czy jest tylko koniecznym minimum zapewnienia jakości?

3. Jakość jako doskonałość (*quality is excellence*)

Trzecie rozpatrywane ujęcie jakości nawiązuje do tzw. japońskiego stylu zarządzania, opartego na filozofii Lao Tsu. Zgodnie z tym podejściem jakość należy interpretować jako to, co można poprawić, ulepszyć, jako doskonałość, której nie da się nigdy osiągnąć, ale należy do niej nieustannie dążyć. Aby tego dokonać, należy odrzucić naturalne skłonności do stabilizacji, wyzbyć się obaw przed zmianami, bowiem tylko zorganizowane doskonalenie prowadzi do jakości. Wadą zaś jest to, co nie wystąpiłoby, gdyby wszystko było idealne. Rezultatem takiego podejścia jest koncepcja ogólnozakładowego sterowania jakością – CWQC (*Company Wide Quality Control*), uwzględniająca procesy w przekroju całej firmy oraz traktująca ich doskonalenie jako punkt wyjścia skuteczności wszelkich działań. Istotą modelu japońskiego są innowacje procesowe oraz zasady filozofii systematycznego doskonalenia jakości poprzez drobne usprawnienia, czyli *kaizen*³¹.

Należy zaznaczyć, że powyższe ujęcia kształtowały się w różnych okresach gospodarki światowej. Były one często odpowiedzią na zmieniające się w czasie wymagania ekonomiczne, a zatem żadne z nich nie jest ponadczasowe i uniwersalne. W odniesieniu do kryterium np.: mierzalności, uniwersalności, przydatności dla kadry zarządzającej czy dla nabywców można wyróżnić zalety i wady każdego z tych podejść, które prezentuje tabela 1.1.

29 L. Wasilewski, *op. cit.*, s. 3.

30 Autorem koncepcji „zero defektów”, sformułowanej na początku lat 60. XX w. jest Philip Crosby. Zasada ta stanowi, że miarą jakości jest koszt niezgodności ze specyfikacją, a nie określone wskaźniki. Ponadto jedyny dopuszczalny poziom niezgodności to zero wad. W przypadku przekroczenia tego poziomu należy natychmiast podjąć działania korygujące oraz zapobiegawcze. Szerzej na ten temat w: D.C. Crosby, *Quality Is Easy*, „Quality” 2006, vol. 45(1), s. 58.

31 Szerzej: T. Karkoszka, J. Honorowicz, *Kaizen Philosophy a Manner of Continuous Improvement of Processes and Product*, „Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering” 2009, vol. 35(2), No. 8, s. 197.

Tabela 1.1. Zalety i wady wyróżnionych definicji jakości

Definicja jakości	Zalety	Wady
Jakość jako spełnienie wymagań klienta	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnia perspektywę klienta – odpowiednia dla różnych sektorów przemysłu – wrażliwa na zmiany rynkowe – najbardziej kompleksowa spośród wszystkich definicji 	<ul style="list-style-type: none"> – trudna do zmierzenia – klienci mogą nie być świadomi swoich oczekiwań – wąskie, osobliwe podejście – orientacja prozakupowa determinuje późniejszy osąd – krótkookresowa i długookresowa ocena może się różnić – rozdzielne traktowanie jakości usług a satysfakcji klientów
Jakość jako zgodność z wymaganiami	<ul style="list-style-type: none"> – umożliwia precyzyjny pomiar – prowadzi do wzrostu efektywności – podejście konieczne dla globalnej strategii – umożliwia dezagregację potrzeb nabywców – w sytuacji prawidłowego określenia oczekiwań nabywców, jest to najodpowiedniejsze podejście 	<ul style="list-style-type: none"> – nabywcy nie są zainteresowaniami wewnętrznymi specyfikacjami – nieodpowiednia dla produktów niematerialnych (usług) – potencjalnie redukuje zdolności przystosowawcze organizacji (ogranicza elastyczność) – wysokie prawdopodobieństwo dezaktualizacji standardów na dynamicznym rynku – zorientowana tylko wewnętrznie
Jakość jako doskonałość	<ul style="list-style-type: none"> – marketingowe korzyści, – łatwość w określeniu braku jakości, gdy coś jest niedoskonałe 	<ul style="list-style-type: none"> – doskonałość to pojęcie abstrakcyjne i subiektywne – niemożliwa do zmierzenia i porównania – atrybuty doskonałości są zmienne w czasie bardzo niestabilne – musi być wystarczająca ilość osób chętnych, by zapłacić za tę kosztowną dla oferenta doskonałość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.A. Reeves, D.A. Bednar, *Defining Quality: Alternatives and Implications*, „Academy of Management Review” 1994, vol. 19(3), s. 419.

Przedstawiona analiza ewolucji pojęcia jakości, a także specyfika podjętej problematyki badawczej pozwoliły przyjąć na potrzeby niniejszej pracy założenie, że jakość będzie rozumiana jako stopień spełnienia subiektywnych wymagań odbiorców, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych, przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności z określonymi specyfikacjami technicznymi (warunek konieczny, ale niewystarczający) oraz uwzględnieniu celów nadawcy jakości, a wszystko to w zgodzie z zasadą ciągłego doskonalenia. Przy czym należy podkreślić, że jakość w zależności od wymagań odbiorcy (rodzaju potrzeb), intencji nadawcy oraz specyfiki podmiotu ocenianego może być postrzegana przez pryzmat różnych zmiennych, kształtujących indywidualne procesy percepcji, na które składają się bodźce wzrokowe, słuchowe, a także czuciowe. W li-

teraturze przedmiotu pojęcie jakości najczęściej odwołuje się do wyrobu (potocznie produktu), rozumianego zgodnie z normą ISO 9000 nie tylko jako materialny wynik procesu, ale również jako usługa, wytwór intelektualny czy materiał przetworzony³².

1.2. Czynniki wpływające na jakość produktów

Na skutek nasilającej się konkurencji oraz coraz mniej stabilnego otoczenia rynkowego produkt przestał być postrzegany wyłącznie jako materialny rezultat procesu wytwarzania. Obecnie pod pojęciem produktu kryje się wszystko, co można oferować na rynku, a zatem może on być: rzeczą materialną, usługą, czynnością, osobą, miejscem, organizacją, pomysłem technologicznym lub organizacyjnym czy chociażby ideą³³. Według Philipa Kotlera współczesny produkt to „cokolwiek, co może zyskać uwagę, zostać nabyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę”³⁴.

Złożoność elementów składających się na pojęcie produktu sprawia, że również jakość produktu jest zbiorem szeregu zmiennych. Można je sklasyfikować w zależności od przyjętego dominującego kryterium, precyzującego rozpatrywany produkt.

1.2.1. Cechy jakościowe produktu

Jakość produktu jest postrzegana przez pryzmat przynależnych mu charakterystyk, na podstawie których buduje się kryteria służące ocenie jakości, oraz kombinacji cech rozumianych jako „mieralne lub niemieralne, ale dające się słownie opisać elementy, orzekające o danym produkcie lub jego właściwościach”³⁵. Aby świadomie i skutecznie kształtować jakość produktu, należy przeanalizować ogół właściwości (cech), które składają się na jego całokształt. W literaturze przedmiotu jakość produktu jest charakteryzowana przez zestaw pięciu kategorii cech³⁶.

Pierwszą z nich stanowią cechy techniczne, czyli właściwości struktury jakości produktu, wynikające ze stosowania w procesach wytwarzania określonych środków i przedmiotów pracy, technologii, a także z umiejętności człowieka do posługiwania się nimi. Poziom cech technicznych determinują przyjęte w procesach

32 PN-EN ISO 9000:2015. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.

33 H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

34 P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 13th edition, Prentice Hall, Pearson 2010, s. 248.

35 A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 21.

36 J. Szymczak (red.), *Leksykon podstawowych pojęć z zakresu jakości wyrobów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1988, s. 44.

produkcyjnych standardy (wzorce/normy) jakości. Wśród tych cech wymienia się przykładowo: wymiary geometryczne, właściwości fizykochemiczne i biologiczne oraz techniczne parametry działania. Cechy techniczne określane są niekiedy jako cechy pierwotne, które mają charakter obiektywny, ponieważ można je zmierzyć i porównać z istniejącymi wzorcami i/lub normami.

Kolejna kategoria odnosi się do cech ekonomicznych, a zatem właściwości struktury jakości produktów, w wyniku których ich użytkownicy otrzymują pewną sumę korzyści ekonomicznych. Korzyści te wynikają ze stosunku kosztów poniesionych na zakup oraz eksploatację produktu do efektów wynikających z jego użytkowania.

Na jakość produktu wpływają również cechy ergonomiczne, czyli właściwości struktury jakości produktów, które dostosowują produkty do wymiernych, określonych przez anatomię, fizjologię i psychologię cech człowieka, czyniąc je wygodnymi i nieszkodliwymi w eksploatacji.

Jakość produktu jest determinowana także przez cechy użytkowe, będące właściwościami struktury jakości produktów, dzięki którym nabywają one określone zdolności do zaspokajania potrzeb, rozumianych jako odczuwalny stan braku czegoś, co jest wymagane, pożądane i pożyteczne oraz co przysparza satysfakcji użytkownikom. Są to jednocześnie swoiste mierniki konsumenckiej oceny przydatności do zaspokajania potrzeb, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. Do cech użytkowych zalicza się m.in. wygodę użytkowania, łatwość konserwacji i naprawy, trwałość czy niezawodność.

Kolejną wyróżnioną kategorią są cechy estetyczne (często nazywane wizualnymi lub emocjonalnymi), czyli te właściwości struktury jakości produktu, które sprawiają, że produkty mają określone zdolności przynoszenia użytkownikom satysfakcji w wymiarze estetycznym. Wyrażają się one w takich elementach produktu jak forma, barwa, kształt, ład czy harmonia.

W związku z coraz większym zainteresowaniem regulacjami środowiskowymi wyróżnia się dodatkową grupę cech określających właściwości produktu, tzw. cechy ekologiczne³⁷. Są to te wszystkie elementy struktury produktu, które czynią go bardziej przyjaznym dla środowiska naturalnego (np.: minimalizacja zawartości substancji szkodliwych, produkcja zgodna z zasadą zrównoważonego rozwoju czy możliwość recyklingu lub utylizacji).

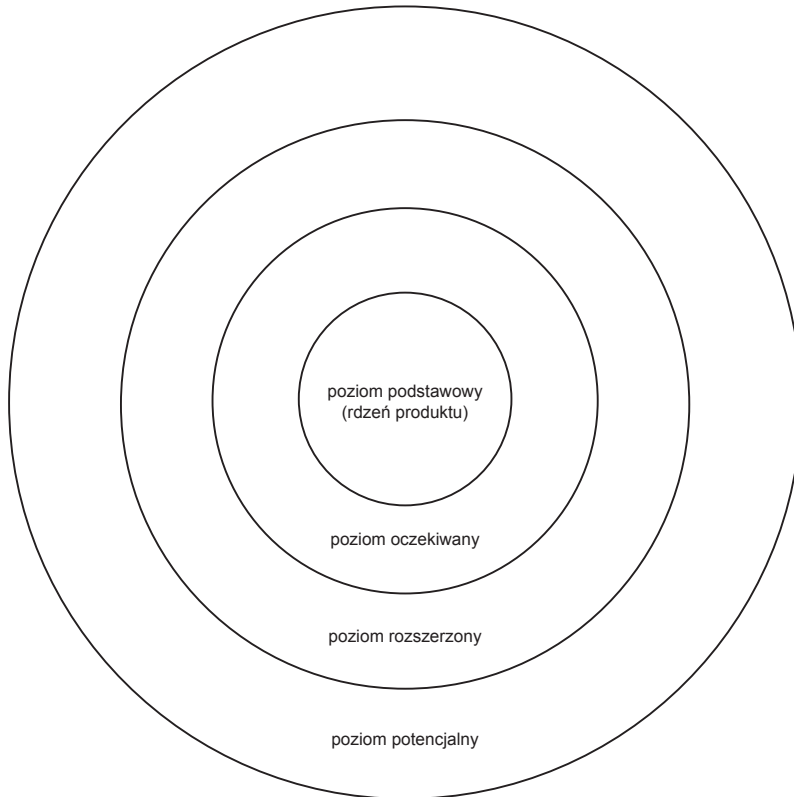
Należy zaznaczyć, że powyższe cechy nie wyczerpują szerokiego wachlarza czynników determinujących jakość produktu. Stanowią one jedynie przykłady nadrzędnych agregatów cech jakościowych, które można wyodrębnić dla wyrobów materialnych. Szerokie rozumienie pojęć zarówno produktu, jak i jego jakości uniemożliwia zdefiniowanie uniwersalnej klasyfikacji cech kształtujących jakość oferty.

37 Szerzej: E. Westkämper, J. Niemann, A. Dauensteiner, *Economic and Ecological Aspects in Product Life Cycle Evaluation, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part B, „Journal of Engineering Manufacture”* 2001, vol. 215(5), s. 673.

1.2.2. Koncepcja struktury produktu – próba umiejscowienia cech jakościowych

Na kształt postrzeganej jakości produktu wpływa kombinacja cech materialnych tworzących tzw. jakość techniczną oraz niematerialnych, składających się na tzw. wyposażenie produktu, które buduje określony *image* firmy³⁸.

Próba zlokalizowania tych cech w strukturze produktu sprowadza się do analizy koncepcji Theodore'a Levitta³⁹. W strukturze produktu wyróżnił on cztery poziomy: podstawowy, oczekiwany, rozszerzony oraz potencjalny, które odzwierciedlają oferowane nabywcom korzyści⁴⁰. Na rysunku 1.1 zaprezentowano ujęcie schematyczne koncepcji.



Rysunek 1.1. Koncepcja struktury produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Levitt, *Marketing Success through Differentiation of Anything*, „Harvard Business Review” 1980, No 1–2, s. 8.

38 M. Urbaniak, *Zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 18.

39 T. Levitt, *Marketing Success through Differentiation of Anything*, „Harvard Business Review” 1980, No. 1–2, s. 83.

40 Szerzej: J. Blythe, *Key Concepts in Marketing*, SAGE Publication, 2009, s. 66.

Produkt podstawowy (zasadniczy) tworzy tzw. rdzeń produktu (*core product*). Jest to najniższy poziom w strukturze produktu, stanowiący fundament jego rozwoju oraz zawierający podstawowe rozwiązania oferowane klientowi, wynikające bezpośrednio z istoty produktu. Doskonałą ilustracją tej warstwy jest odpowiedź na pytanie, co nabywca rzeczywiście kupuje. Na rdzeń produktu składają się jego cechy funkcjonalne, tworzące tzw. konstrukcję techniczną. Struktura jakości technicznej, będącej zbiorem materialnych cech produktu, jest uzależniona od doboru określonych materiałów oraz procesów, np. technologicznych. W rdzeniu znajdują się także te właściwości wyrobów, które mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa jego użytkowania w odniesieniu do zdrowia, życia oraz środowiska naturalnego. Zgodnie z polityką konsumencką prowadzoną w Unii Europejskiej wyroby materialne oraz usługi nie mogą stwarzać jakiegokolwiek zagrożenia. W praktyce oznacza to wymóg określenia i zagwarantowania cech bezpieczeństwa produktów, a także stosowania mechanizmów zapobiegających przedostaniu się do obrotu wyrobów niebezpiecznych⁴¹, stąd obligatoryjna standaryzacja parametrów technicznych produktu.

Drugi poziom to tzw. produkt oczekiwany (*expected product*), zaspokajający minimalne wymagania nabywców. Według Jacka Otto „jest to produkt podstawowy powiększony o dodatkowe możliwości wynikające ze zgłoszonych oczekiwań klienta”⁴². Do najważniejszych elementów składowych tej warstwy należy zaliczyć: markę, opakowanie, znak towarowy, cenę, wygląd, wartość użytkową oraz jakość⁴³. Pełnią one przede wszystkim funkcję wyróżników danego dobra spośród dóbr o bliskiej substytucji. Nadają indywidualny charakter, „osobowość” danemu dobru. Cechy te można relatywnie łatwo poddać szybkim zmianom. Wszelkie modyfikacje w tej warstwie pochodzą ze stałych obserwacji zachowań rynkowych nabywców, czyli ich preferencji, wymagań, opinii, często popartych analizami typu portfolio czy cyklu życia produktu oraz przy uwzględnieniu działalności konkurencyjnej firm i aktualnych trendów rynkowych⁴⁴. Cechy oraz elementy tworzące produkt na tym poziomie istotnie wpływają na proces jego postrzegania przez odbiorców – klientów, ale także przez dostawców i konkurentów, dlatego coraz częściej umożliwia się nabywcy samodzielne „zaprojektowanie” produktu. W praktyce nie oznacza to jednak absolutnie nowego wyrobu, proces ten polega bowiem na dokonaniu przez nabywcę wyboru kombinacji spośród standardowych elementów produkowanych przez daną firmę. Szerszy wachlarz proponowanych rozwiązań

41 Zgodnie z wymaganiami zasadniczymi, zawartymi w dyrektywach nowego i globalnego podejścia, producent jest zobowiązany do zagwarantowania bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony konsumenta oraz ochrony środowiska naturalnego. Szerzej: Centrum Euro Info, www.euroinfo.org.pl (dostęp: 20.01.2016).

42 J. Otto, *Produkt relacyjny*, „Modern Marketing” 2000, nr 4, s. 14.

43 T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000, s. 91.

44 Opracowanie własne na podstawie: J. Szymczak, *The Quality of Goods and Consumers' Satisfaction*, [w:] E. Sobczyński (red.), *Quality for the XXIst Century*, „Proceedings of the 12th IGTV Symposium”, Poznań–Gdynia, Poland, 5–11 September 1999, The Poznań University of Economics Publishing House, Poznań 1999, s. 175.

daje większą możliwość indywidualizacji produktu, a także stwarza wrażenie, że produkt został wytworzony na „indywidualne” zamówienie nabywcy. Mimo że jest to proces kosztowny i relatywnie długi, to znajduje zastosowanie także w odniesieniu do produktów tańszych, bowiem bezpośrednio wpływa na pozyskanie lojalnych klientów i konkurencyjność podmiotu, który go oferuje⁴⁵.

Jakość na tym poziomie określana jest mianem jakości rzeczywistej. Poza jakością materialną tworzą ją takie elementy jak np.: warunki płatności, terminowość dostaw, szerokość oferowanego asortymentu, systemy zarządzania zgodne z wymaganiami norm ISO, systemy sektorowe (przykładowo: HACCP/ISO 22000, ISO 13485, ISO/TS 16949) czy posiadane przez firmę certyfikaty produktowe. Tylko zgodna z oczekiwaniami nabywców kombinacja przytoczonych elementów otaczających istotę produktu (*generic product*) gwarantuje usatysfakcjonowanych i lojalnych nabywców. Należy jednak pamiętać, że „treść produktu rzeczywistego nie jest czymś stałym. Zmiany struktury produktu zależą od nasilenia konsumpcji i rywalizacji sprzedawców”⁴⁶.

Trzeci poziom wyróżniony przez Levitta to tzw. produkt rozszerzony (*augmented product*), który ma za zadanie zaspokoić wymagania nabywców w znacznie szerszym wymiarze niż wcześniejsze warstwy. Dzięki cechom i elementom tworzącym ten poziom, kupujący zyskują tzw. dodatkowe korzyści (tzw. wartość dodaną transakcji). Polegają one nie tylko na implementacji innowacji oraz wskazywaniu coraz to nowych zastosowań produktu. Dodatkowe korzyści mogą bowiem wynikać także z takich elementów jak usługi przed- i posprzedażne, a w tym np.: atrakcyjne warunki gwarancji, dodatkowe prace instalacyjne i naprawcze czy szybkość i dostępność usług serwisowych. Ta otaczająca poziom podstawowy i oczekiwany warstwa istotnie wpływa na zdolność konkurencyjną produktu. Wybór produktu jest najczęściej podyktowany korzyściami oczekiwanymi z użytkowania, dlatego dostawcy nieustannie poszukują dalszych korzystnych dla nabywców usług, które można dodać do oferty. W praktyce zjawisko to jest określane mianem tzw. *value added services*, czyli pakietu dodatkowych usług podnoszących wartość produktu w oczach klientów⁴⁷.

Produkt poszerzony to warunek konieczny zaistnienia i utrzymania się oferty na dojrzałym rynku, składającym się z doświadczonych nabywców, świadomych swoich, niejednokrotnie wysublimowanych, potrzeb. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że istnieją również tacy nabywcy, którzy ponad dodatkowe korzyści przekładają względy wyłącznie finansowe i dla nich cena jest główną determinantą zakupu, w szczególności na rynku B2C.

Nabywca, aktywnie uczestnicząc w wymianie rynkowej, ciągle się uczy i gromadzi doświadczenia, wobec tego w miarę upływu czasu zmienia się jego percepcja, a na

45 Szerzej: D. Corti, G. Pourabdollahian, M. Taisch, M. Zebardast, *Analysis of Factors for Successful Implementation of Mass Customization: Key Resources and Key Activities*, „Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering” 2013, vol. 11, s. 79.

46 J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 116.

47 Y.J. Chen, Y.T. Lin, *Competitive Outsourcing: Choosing Between Value-Added Services and Key Component Supplying Capability*, „International Journal of Production Research”, 2015, vol. 53, s. 3635.

skutek tego produkt poszerzony powszechnie w jego oczach i staje się po pewnym czasie produktem oczekiwanym, czyli ma zdolność do spełnienia zaledwie minimalnych oczekiwań nabywców⁴⁸. W związku z tym istnieje czwarty poziom w strukturze produktu, tzw. produkt potencjalny (*potential product*). Mianem tym Levitt nazywa wszystko to, co może być dodane, by jeszcze bardziej uatrakcyjnić w przyszłości ofertę produktową, a w konsekwencji pozyskać nabywców. Produkt potencjalny to domena „wynalazczości, naśladownictwa i adaptacji”⁴⁹. Na tym poziomie skala indywidualizacji wyrobu⁵⁰ przybiera formy produkcji na zamówienie indywidualnego klienta. Kreuje się tym samym poczucie prawdziwej wspólnoty i współuczestnictwa najcenniejszych odbiorców, gotowych zapłacić więcej w zamian za cechy, które nie tylko ich zadowolają, ale wręcz wprawiają w zachwyt⁵¹.

Strukturę wyrobu determinuje wiele czynników, do których można zaliczyć m.in.: zmienne o charakterze ekonomicznym, przyjęte strategie przedsiębiorstw, czynniki konkurencyjności czy preferencje klientów. Produkt oczekiwany dla jednego nabywcy przez innego może być postrzegany jako produkt rzeczywisty. Traktując jakość artykułu materialnego jako zespół cech mających za zadanie usatysfakcjonować nabywcę, należy pamiętać, że produkt składa się nie tylko z cech materialnych (wartość użytkowa materialna produktu, stanowiąca stronę obiektywną), tkwiących w jego rdzeniu, ale także z niematerialnych właściwości (wartość użytkowa emocjonalna, stanowiąca stronę subiektywną), które są niejednokrotnie najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe. Nabywca, w szczególności indywidualny, kupuje nie tylko użyteczne cechy produktu, ale także pewną „wizję”, obietnicę spełnienia jego potrzeb, w tym także tych jeszcze nieuświadomionych.

1.2.3. Jakość usług i czynniki ją tworzące

Dynamiczny rozwój sektora usług⁵² oraz silna orientacja na klienta sprawiły, że stały się one kluczowym elementem wpływającym na satysfakcję klientów i w konsekwencji kształtującym długotrwałe relacje z przedsiębiorstwem. Na skutek przenikania się czynności produkcyjnych i usługowych większość wyrobów materialnych nie istniałaby na rynku bez towarzyszących im tzw. usług dodatkowych, toteż jakość świadczonych usług istotnie wpływa na finalne postrzeganie jakości produktów. Identyfikacja wyróż-

48 J. Kall, B. Sojkin, J. Szymczak, M. Urbaniak, *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003, s. 20.

49 J. Altkorn, *op. cit.*, s. 117.

50 Tzw. indywidualizacja kompozycji wartości dla nabywcy może przybrać formę personalizacji, kastomizacji lub współtworzenia wartości. Szerzej: T. Doligalski, *Relacje z klientem w e-biznesie (cz. I)*, „Marketing w Praktyce” 2006, nr 8, s. 8.

51 Por. P. Kotler, K. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2009, s. 144.

52 Pierwsza dekada XXI w. jest często określana mianem dekady usług, głównie ze względu na przeważający udział sektora usług w PKB, sięgający często ponad 70% oraz wysoki odsetek zatrudnienia w porównaniu z innymi branżami. Szerzej: J. Łańcucki (red.), *Znormalizowane systemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 33.

ników jakości w sferze usług jest utrudniona przede wszystkim ze względu na czynny udział użytkowników w procesie ich powstawania, równoczesność procesu realizacji i konsumpcji usługi, a także wynikający z tego subiektywny charakter oceny jakości tych dóbr niematerialnych. Zdaniem Jerzego Łańcuckiego⁵³ jakość usługi to wychodzenie naprzeciw wymaganiom klienta przez podmioty prowadzące działalność usługową, ponadto to niematerialny rezultat bezpośredniej współpracy dostawcy (usługodawcy) z odbiorcą (usługobiorcą). Jakość usług jest również określana w literaturze przedmiotu jako funkcja dwóch zmiennych: oczekiwania usługobiorców (usługa oczekiwana) i ich faktycznych odczuć ze świadczonego procesu usług (usługa otrzymana)⁵⁴. Rezultat konfrontacji tych dwóch elementów, przeprowadzonej zarówno w trakcie świadczenia usługi, jak i po jej zakończeniu, to albo rozdźwięk, świadczący o poziomie jakości całkowicie nieakceptowanej, albo spójność, oznaczająca jakość satysfakcjonującą bądź wręcz idealną. Te dwie skrajne wartości wyznaczają przedziały oceny jakości usług dokonanej przez nabywców, co pokazuje poniższy rysunek 1.2.

jakość oczekiwana > jakość otrzymana	jakość oczekiwana = jakość otrzymana	jakość oczekiwana < jakość otrzymana
jakość nieakceptowana	jakość satysfakcjonująca	jakość idealna

Rysunek 1.2. Relacje między jakością oczekiwaną a otrzymaną

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu luk: L.L. Berry, A. Parasurman, V. Zeithalm, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49, s. 41.

Mimo że większość cech jakościowych usług jest uwarunkowana indywidualnymi oczekiwaniami i doświadczeniami, to można wyróżnić także „twarde”, dające się obiektywnie zmierzyć, komponenty procesu świadczenia usług. Zdaniem Łańcuckiego⁵⁵ można do nich zaliczyć:

- wyposażenie, urządzenia, kwalifikacje i wydajność pracowników, wykorzystanie zużytych materiałów i surowców
- czas oczekiwania na realizację usługi, czas trwania procesu usługowego, terminowość wykonania usługi
- warunki pracy personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientami oraz personelu obsługującego proces usługowy
- estetykę otoczenia.

Z kolei do konsumenckich kryteriów oceny jakości usług, stanowiących konglomerat powyższych wyróżników oraz elementów o charakterze subiektywnym, zaliczane są:

53 J. Łańcucki (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 15.

54 J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 78.

55 J. Łańcucki, *Determinanty oceny jakości*, „Problemy Jakości” 1999, nr 6, s. 4.

- materialne komponenty procesu usługowego (rodzaj i charakter materialnych udogodnień)
- solidność i niezawodność usługodawcy
- reakcje na oczekiwania klientów (terminowość realizacji usług)
- pewność (posiadanie umiejętności i wiedzy z zakresu wykonywanej usługi, życzliwość świadczącego usługę personelu, uczciwość i zaufanie do usługodawcy)
- empatia (posługiwanie się językiem zrozumiałym dla klientów, przystępność oraz umiejętność słuchania usługobiorców, podjęcie działań zmierzających do poznania klientów i ich potrzeb)⁵⁶.

Leonard Len Berry, Ananthanarayanan Parasurman i Valarie A. Zeithalm w wyniku przeprowadzonych badań wyróżnili dziesięć podstawowych kryteriów oceny jakości usług, uniwersalnych dla wszystkich branż. Zalicza się do nich: atrybuty materialne, niezawodność, wrażliwość, kompetencje, uprzejmość, wiarygodność, bezpieczeństwo, dostępność, komunikatywność i zrozumienie. Poszczególne kryteria wraz z charakterystyką przedstawiono w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Uniwersalne kryteria oceny jakości usług

Kryterium	Charakterystyka
Atrybuty materialne	Wygląd budynków, urzędzeń, personelu świadczącego usługi i komunikującego się z klientami
Niezawodność	Pewność, że usługa wykonana zostanie dokładnie tak, jak to obiecał usługodawca
Wrażliwość	Chęć zaoferowania klientom natychmiastowej pomocy
Kompetencja	Dysponowanie umiejętnościami niezbędnymi do świadczenia usługi
Uprzejmość	Uprzejmość i szacunek okazywany klientom przez pracowników kontaktujących się z nimi, przyjacielski stosunek i wzgląd na ich problemy
Wiarygodność	Zasługiwanie na zaufanie, szczerść
Bezpieczeństwo	Nienarażanie klientów na niebezpieczeństwo, ryzyko lub niepewność
Dostępność	Łatwość pozyskania usługi i łatwy kontakt z usługodawcą
Komunikatywność	Utrzymywanie z klientami kontaktów poprzez przesyłanie zrozumiałych dla nich komunikatów i wsłuchiwanie się w ich opinie
Zrozumienie	Wykazywanie chęci poznania klientów i ich potrzeb

Źródło: L.L. Berry, A. Parasurman, V. Zeithalm, *op. cit.*, s. 41; M.D. Hutt, T.W. Speh, *Business Marketing Management: B2B*, 10th edition, South-Western, Cengage Learning, Mason 2010, s. 269.

⁵⁶ R. Sedlock, *Treat Your Customers. The Five Characteristics of Quality Service*, „Quality Progress” 2010, No. 12, www.qualityprogress.com (dostęp: 15.12.2015).

Badania i analizy jakości usług zaowocowały wypracowaniem modeli i kryteriów jej oceny. Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja Christiana Grönrossa⁵⁷, zgodnie z którą całkowita jakość oferty usługowej powinna być rozpatrywana w dwóch wymiarach. Wymiar pierwszy to jakość techniczna (czyli to, co klient otrzymuje w wyniku procesów operacyjnych). To materialna, mierzalna wartość usługi (atrybuty techniczne), którą można kształtować przy pomocy procedur, wskaźników, systemów i innych elementów, zapewniających oczekiwany poziom jakości usług, tzw. SLA (*Service Level Agreement*). Ze względu na interaktywny charakter usługi, techniczny wymiar jakości nie stanowi jakości całkowitej ocenianej przez klienta, bowiem dla niego ważny jest nie tylko wynik procesu świadczenia usługi, ale również jego przebieg. Sposób przekazania jakości technicznej stanowi drugi rozpatrywany wymiar, tzw. jakość funkcjonalną, będącą rezultatem kontaktów między usługodawcą a usługobiorcą. Należy podkreślić, że jakość funkcjonalna, rozumiana jako sposób świadczenia usługi, jest niezwykle trudna do obiektywnej oceny.

1.2.4. Proces postrzegania jakości wyrobów i usług

Zarówno techniczny, jak i funkcjonalny wymiar jakości określają wizerunek firmy, traktowany jako trzeci element składowy jakości usług.

Reasumując, na wymagania dotyczące jakości wyrobów wpływa wiele czynników. W zależności np. od specyfiki produkcji, charakterystyki nabywców czy tendencji rynkowych można wyróżnić sześć podstawowych kategorii czynników determinujących ostateczną jakość wyrobu⁵⁸. Kategorie zmiennych, kształtujących jakość wyrobów, przedstawiono w tabeli 1.3.

Współtwórczy charakter zakupu niewątpliwie prowadzi do weryfikacji i konkretyzacji jakości dobra stanowiącego obiekt transakcji. Zatem na ocenę jakości produktów, poza opisanymi czynnikami, istotnie wpływa również przebieg procesu percepcji⁵⁹, uwarunkowany indywidualną interpretacją wrażeń zmysłowych docelowych nabywców wyrobów, czyli ostatecznych weryfikatorów jakości. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa zasadnicze sposoby percypowania jakości produktu w zależności od identyfikowanej funkcji: użytkowej lub estetycznej. W praktyce mamy do czynienia najczęściej z postacią mieszaną percepcji, tj. funkcjonalno-estetyczną⁶⁰. Dodatkowo

57 Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Toronto 1990, za: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 210.

58 S. Pietras, *O jakości wyrobów. Ustalenie wymagań. Kryteria oceny*, Wydawnictwa Normalizacyjne, Warszawa 1981, s. 26.

59 Percepcja to postrzeganie, uświadomiona reakcja narządu zmysłowego na bodziec zewnętrzny, sposób reagowania, odbierania wrażeń. Szerzej W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna wydawnicza RYTM, Warszawa 2009, s. 346.

60 J. Długosz, *Teoretyczne podstawy badania percepcji jakości*, „Problemy Jakości” 2001, nr 4, s. 8.

Tabela 1.3. Czynniki kształtujące jakość wyrobów

Kategoria kształtująca jakość wyrobu	Charakterystyka
Uwarunkowania społeczne	Są to zjawiska wynikające z istniejących stosunków społeczno-gospodarczych, kształtujące określone modele konsumpcyjne, charakterystyczne dla poszczególnych środowisk. Poziom życia ludności, relacja cen do dochodów czy obyczaje i tradycje zakorzenione w danej kulturze istotnie wpływają na charakterystykę produkowanych wyrobów.
Warunki środowiska fizycznego	Projektując wyrób, należy uwzględnić naturalne warunki klimatyczne, czynniki biotyczne oraz warunki środowiska powstałe na skutek działalności człowieka. Wartość techniczno-użytkowa wyrobu zależy także od stopnia uwzględnienia w procesie produkcji takich czynników jak: temperatura, wilgotność czy zanieczyszczenie środowiska, w którym wyrób ma być eksploatowany. Zarówno w procesie projektowania wyrobu, jak i jego oceniania należy uwzględnić zarówno te czynniki środowiskowe, które mogą oddziaływać na wyrób, jak i te cechy wyrobu, które mogą stanowić zagrożenie dla środowiska.
Poziom sił wytwórczych	Rozwój sił wytwórczych, czyli np. poziom stosowanej technologii czy kwalifikacje pracowników, determinuje poziom jakości technicznej produkowanych wyrobów.
Instytucjonalne gwarancje jakości	Coraz częściej organizacje chroniące prawa konsumenta (np. Federacja Konsumentów czy Europejskie Centrum Konsumenckie) na podstawie przeprowadzanych testów konsumenckich wystawiają świadectwa jakości. Opinie ekspertów czy znaki jakości umieszczane na produktach lub ich opakowaniach stanowią dla nabywców obiektywną ocenę jakości, oparte są one bowiem na sprawdzalnych i mierzalnych kryteriach uzależnionych np. od wartości produktu dla klienta, pochodzenia produktu lub procesu produkcji.
Wymagania normalizacyjne	Jednym z podstawowych celów działalności jednostek normalizacyjnych jest zapewnienie jakości i niezawodności wyrobów, procesów i usług. Stosowanie norm sprzyja likwidacji barier w handlu międzynarodowym, a tym samym sprzyja eksportowi globalnemu, ale przede wszystkim pozwala producentowi zadeklarować zgodność wyrobu z wymaganiami przepisów technicznych i tym samym zagwarantować odpowiednią jakość. Przykładowo „w dyrektywach dotyczących zamówień publicznych wymaga się, aby w ofertach powoływano normy europejskie, o ile w danym obszarze takie istnieją. Jest to istotne, ponieważ zamówienia publiczne stanowią około 10% wszystkich przedsięwzięć w Europejskim Obszarze Gospodarczym” [*] .
Inne czynniki	Wymagania dotyczące jakości kształtuje także wiele innych czynników, takich jak: sytuacja polityczna w danym kraju czy obowiązujące regulacje prawne. Czynniki te, mimo iż czasem ograniczają możliwości realizacyjne, to muszą być brane pod uwagę, bowiem stanowią warunek konieczny do zapewnienia powodzenia rynkowego wyrobu.

^{*} Polski Komitet Normalizacyjny, www.pkn.pl (dostęp: 20.01.2015)

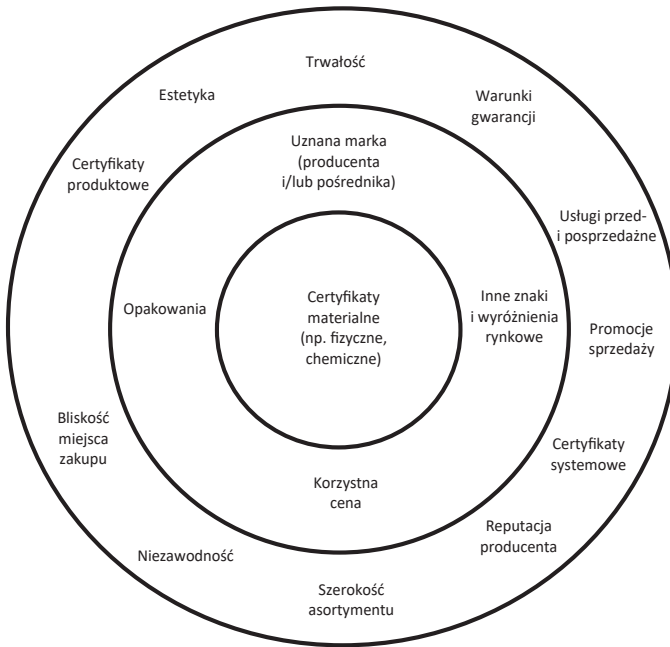
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Pietras, *O jakości wyrobów. Ustalenie wymagań. Kryteria oceny*, Wydawnictwa Normalizacyjne, Warszawa 1981, s. 26.

w ramach przedstawionych postaci określa się typy postawy perceptora względem jakości – od pełnej akceptacji jakości oferowanej przez dostawcę, aż do konkretyzacji jakości produktu wyłącznie w konfrontacji z własnymi oczekiwaniami. Relatywizm percepcji wynika przede wszystkim z faktu indywidualnego profilu nabywcy-perceptora, uwarunkowanego jego poziomem sensoryczno-motorycznym oraz znaczeniowo-czynnościowym. Ponadto zrozumienie motywów postępowania klientów wymaga głębokiej analizy czynników społecznych, kulturowych oraz osobowych, które przekładają się na decyzje nabywcze, zarówno na rynku B2C, jak i B2B.

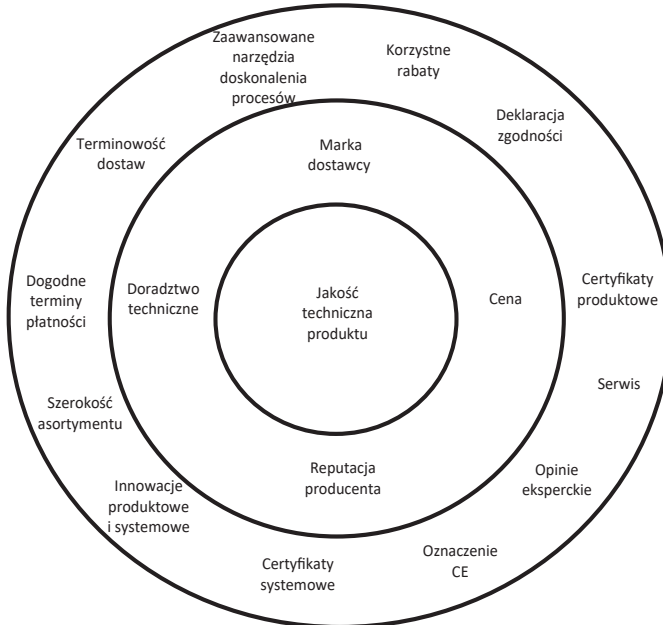
Nawiązując do wcześniej przedstawionej koncepcji struktury produktu, można wskazać kluczowe czynniki różnicujące poszczególne jego warstwy w zależności od tego czy jest to dobro o charakterze podmiotowym (konsumpcyjne), czy przedmiotowym (inwestycyjne). Nabywca indywidualny w rdzeniu produktu identyfikuje przede wszystkim materialne cechy produktu, zarówno fizyczne, jak i chemiczne, które są uwarunkowane pierwotnym składem produktu i determinują podstawowe cechy funkcjonalne obiektu. Elementy wchodzące w skład warstwy rzeczywistej to przede wszystkim marka, zarówno producenta, jak i pośrednika, cena, ale także opakowanie, postrzegane coraz częściej jako kolejne P w koncepcji marketingu-mix⁶¹. Trzecią warstwę tworzą czynniki wpływające na konkurencyjność dóbr konsumpcyjnych. Zalicza się do nich: dodatkowe, bezpłatne usługi (tzw. usługi towarzyszące zakupowi danego produktu), atrakcyjne warunki gwarancji, estetykę wykonania, a także coraz częściej certyfikaty produktowe, w szczególności te, które gwarantują ekologiczny status oferty. Przykładowe czynniki decydujące o jakości produktu na rynku B2C w kontekście struktury produktu prezentuje rysunek 1.3.

Z kolei dla nabywców operujących na rynku B2B jakość produktów determinują przede wszystkim wyróżniki techniczne nabywanych dóbr przemysłowych. Poziom oczekiwany tworzą mierzalne zmienne, weryfikujące poziom danego wyrobu. Istotnym elementem tej warstwy jest proponowane doradztwo techniczne, coraz częściej przesądzające o wyborze danego dostawcy przemysłowego, a także jego reputacja rynkowa i uznana marka, będąca gwarantem dostarczenia określonych cech jakościowych. Poziom rozszerzony, poza charakterystykami asortymentu oraz warunkami dostaw, tworzą certyfikaty, zarówno produktowe, jak i systemowe, rozumiane jako komunikaty walorów jakościowych produktów. Ponadto na postrzeganie jakości środków inwestycyjnych wpływ mogą mieć takie zmienne jak: wdrażane przez dostawców innowacje produktowe i systemowe, stosowane narzędzia doskonalenia procesów czy chociażby opinie niezależnych ekspertów branżowych. Przykładowe czynniki, budujące jakość produktu według nabywców na rynku dóbr przemysłowych, przedstawiono na rysunku 1.4.

61 Szerzej: G. Ambrose, P. Harris, *Packaging the Brand: The Relationship Between Packaging Design and Brand Identity*, AVA Publishing, Lausanne 2011, s. 16.



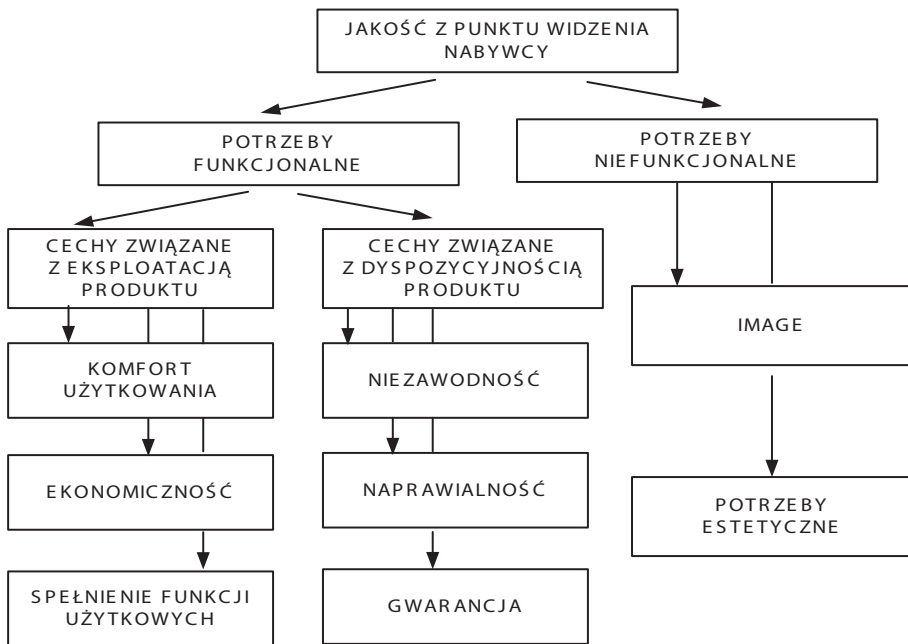
Rysunek 1.3. Czynniki decydujące o jakości produktu dla nabywcy na rynku dóbr konsumpcyjnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Levitt, *op. cit.*, s. 87.



Rysunek 1.4. Czynniki decydujące o jakości produktu dla nabywcy na rynku dóbr przemysłowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Levitt, *op. cit.*

Analizę różnic w postrzeganiu jakości w zależności od specyfiki nabywcy można przeprowadzić również na podstawie identyfikacji kluczowych cech kształtujących percepcję uczestników rynku.

Z perspektywy nabywcy indywidualnego jakość produktu jest rozpatrywana pod kątem zdolności do zaspokojenia zarówno zgłoszonych, jak również jeszcze nieuświadomionych potrzeb⁶² funkcjonalnych (związanych z bezpośrednim użytkowaniem produktu, np.: komfort eksploatacji, ekonomiczność oraz z tzw. dyspozycyjnością produktu, a zatem jego niezawodnością czy też możliwością naprawienia), jak i niefunkcjonalnych, czyli określających estetykę produktu czy jego *image* rynkowy. Konsument postrzega jakość wyrobu przez pryzmat jego cech użytkowych oraz własnych wymagań, generowanych dochodów czy cen towarów, które często w odczuciu konsumentów są głównym wyznacznikiem jakości⁶³. Elementy kształtujące procesy postrzegania na rynku B2C przedstawia rysunek 1.5.



Rysunek 1.5. Jakość z punktu widzenia nabywcy indywidualnego

Źródło: G.F. Smith, *The Meaning of Quality*, „Total Quality Management” 1993, vol. 4(3), s. 242, za: M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 21.

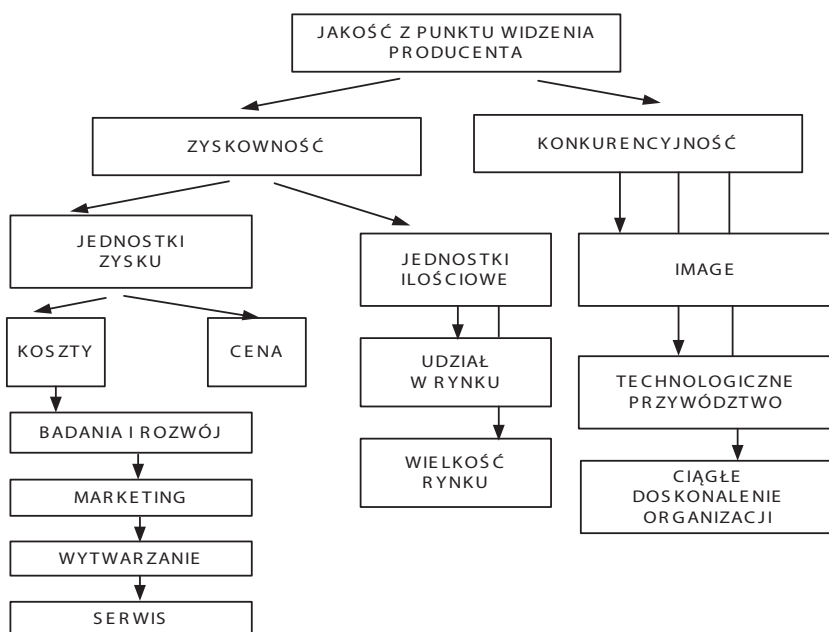
62 Potrzeba jest rozumiana jako odczucie braku czegoś. Redukcja tego stanu może przebiegać przykładowo poprzez zaspokojenie potrzeby dzięki nabyciu lub użytkowaniu dobra czy usługi, lub poprzez wygaszenie potrzeby, np.: dzięki procesom racjonalizacji.

63 Wyniki badań przeprowadzonych przez agencję badawczą MASMI Poland w dn. 23–29 lipca 2009 r. na ogólnopolskiej próbie n = 600 konsumentów pokazują, że wysoką jakość produktów gwarantuje przede wszystkim marka oraz stopień zaawansowania technologicznego producenta. Szerzej: Polskie Stowarzyszenie Wytwórców Produktów Markowych Pro-Marka, www.marka.pl (dostęp: 5.02.2010).

W przypadku dostawcy (producenta, dystrybutora) na jakość produktu składa się przede wszystkim aspekt finansowy, czyli dążenie do osiągnięcia zysku oraz związane z tym nakłady (koszty) poniesione m.in. na badania i rozwój czy działania marketingowe, a ponadto zdolności konkurencyjne firmy i jej produktów, wynikające z efektywności i skuteczności zarządzania, poziomu technologicznego oraz przestrzegania zasad etyki biznesu. Zdaniem Bronisława Oyrzanowskiego jakość dla producenta to

stopień, w jakim wartości użytkowe danej maszyny, półfabrykatu czy surowca zaspokajają wymagania odbiorcy, którym jest producent rozpatrujący przyszły proces produkcji wyrobu o danym poziomie wartości użytkowej⁶⁴.

Jakość w ocenie producenta składa się przede wszystkim z jakości projektowej, powstałej na podstawie dokumentacji technicznej i specyfikacji jakościowych wyrobu oraz jakości wykonania, będącej stopniem zgodności wyrobu wytworzonego z określonymi w dokumentacji cechami. Ponadto o jakości na rynku B2B stanowią liczne zmienne, zarówno w warstwie oczekiwanej, jak i rozszerzonej oferowanego produktu. Główne czynniki kształtujące procesy postrzegania jakości z punktu widzenia dostawcy przemysłowego przedstawiono na rysunku 1.6.



Rysunek 1.6. Jakość z punktu widzenia dostawcy

Źródło: G.F. Smith, *op. cit.*, s. 21, za: M. Urbaniak, *op. cit.*, s. 242.

64 B. Oyrzanowski, *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989, s. 12.

Konkludując, należy podkreślić, że współczesne kształtowanie jakości nie może się ograniczać jedynie do realizacji zgłoszonych potrzeb i oczekiwań nabywców. Producent, chcąc liczyć się na rynku, powinien uwzględniać także złożone procesy percepcji swoich odbiorców i tym samym minimalizować lukę pomiędzy jakością oczekiwaną a otrzymaną. Tylko kompleksowe spojrzenie na jakość i czynniki ją tworzące pozwala budować stabilną pozycję na globalnym rynku dóbr i usług.

1.3. Jakość jako wyróżnik konkurencyjności

Swoboda przepływu osób, towarów i kapitału oraz dynamiczny rozwój nowych technologii z jednej strony, z drugiej zaś – ograniczona chłonność i pojemność rynku sprawiają, że wielkość potencjału konkurencyjnego jest głównym czynnikiem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na zmiennym, zróżnicowanym rynku globalnym. Współcześnie konkurencja, będąca podstawowym mechanizmem ekonomicznym napędzającym gospodarkę rynkową⁶⁵, jest nieustanną konfrontacją, ciągłym „procesem rywalizacji jednostek, które dążą do takich samych korzyści w tym samym czasie i przy takich samych regułach, a realizacja interesów jednych zagraża realizacji interesów pozostałych”⁶⁶.

1.3.1. Pojęcie konkurencyjności

Podobnie jak wieloznaczne i relatywne pojęcie jakości, również konkurencyjność jest definiowana na wiele sposobów. W literaturze przedmiotu panuje jednak zgodny pogląd, że właściwe zdefiniowanie tej kategorii słownej wymaga porównania z obiektem konkurencyjnym (jednostką oferującą dobra identyczne lub o bardzo bliskiej substytucji, zaspokajające te same potrzeby), którego istnienie jest warunkiem koniecznym, by mówić o zjawisku konkurencji.

Łacińskie *concurro* (konkurować), oznaczające zbiegać się razem, zderzyć się⁶⁷, jest obecnie traktowane jako synonim określeń: współzawodniczyć czy rywalizować⁶⁸. Jako kategoria mikroekonomiczna (obejmująca swym zasięgiem tylko przedsiębiorstwa) konkurencyjność zgodnie z przyjętą przez OECD definicją oznacza zdolność przedsiębiorstw do sprostania międzynarodowej konkurencji oraz do zapewnienia relatywnie

65 E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 71.

66 K. Niedoks, *Natura konkurencji*, „Materiały i Prace IFGN” 1997, t. 73, s. 25 za: M. Marczak, *Jakość dóbr jako instrument konkurowania*, IFGN-SGH, Warszawa 2001, s. 6.

67 K. Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 2000, s. 93.

68 M. Szymczak (red.), *op. cit.*, s. 992.

wysokiej stopy zwrotu od wykorzystanych czynników produkcji, a także stosunkowo wysokiego zatrudnienia na stałych podstawach⁶⁹. W długim okresie wzrost konkurencyjności prowadzi do wzrostu globalnej produktywności, co przekłada się bezpośrednio na kreację nowych miejsc pracy i tym samym długofalową poprawę jakości życia.

Eksperti Komisji Europejskiej, definiując konkurencyjność, podkreślają przede wszystkim znaczenie czynnika finansowego, bowiem w ich opinii konkurencyjność to nic innego jak zdolność do zwiększania udziałów w rynku zewnętrznym lub umiejętność utrzymania relatywnie wysokiego tempa wzrostu popytu krajowego, bez pogarszania bilansu obrotów bieżących⁷⁰.

Z konkurencyjnością nieodłącznie wiąże się pojęcie przewagi konkurencyjnej, której „istota sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej niż inne podmioty, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty”⁷¹ i tym samym odnosi sukces rynkowy. Wielkość przewagi konkurencyjnej, rozumiana jako „różnica parametrów opisujących zachowania, działania i ofertę przedsiębiorstwa oraz jego konkurentów”⁷² jest uzależniona zarówno od uwarunkowań zewnętrznych (czyli przede wszystkim zachowań konkurentów oraz umiejętności wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów, w tym w szczególności powiązań z podmiotami zewnętrznymi⁷³), jak również wewnętrznych (tzw. zasobowa teoria firmy⁷⁴ – *Resources Based View, RBV*). W praktyce trudno wskazać konkretne źródła przewagi przedsiębiorstw, są one bowiem w dużej mierze zależne od indywidualnych charakterystyk podmiotów. Warunkiem współcześnie koniecznym do osiągnięcia trwałej, tzw. strategicznej przewagi konkurencyjnej jest bez wątpienia wypracowanie umiejętności kompleksowego myślenia jednocześnie pod kątem własnego przedsiębiorstwa, klienta i konkurenta oraz upowszechnienie świadomości, że tylko zauważalne, innowacyjne i trudne do skopiowania parametry gwarantują umocnienie pozycji rynkowej.

1.3.2. Strategie konkurowania

W osiąganiu przewagi konkurencyjnej bardzo istotny jest wybór odpowiedniej strategii konkurowania, implikującej strategię finansową i strategię rozwoju. Analiza strategii konkurowania nie jest możliwa bez zrozumienia istoty pojęcia strate-

69 Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa 2001, s. 128.

70 S. Mikłaszewski, *Konkurencyjność i jej znaczenie dla rozwoju gospodarki polskiej w Unii Europejskiej*, „Zarządzanie i Edukacja” 2000, nr 22–23, s. 81.

71 B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 59.

72 M. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1999, s. 111.

73 K. Fonfara (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009, s. 19.

74 *Ibidem*, s. 114.

gii. Pośród licznych definicji na szczególną uwagę zasługuje ta autorstwa Alfreda Chandlera. Strategia według niego to określenie długookresowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa, a także wybór kierunków działania i alokacja środków niezbędnych do realizacji przyjętych celów⁷⁵. Strategia determinuje misję i wizję, pozwala trafnie zidentyfikować konkurentów i określić własną pozycję na rynku. Racjonalnie przemyślana strategia koncentruje się w szczególności na czterech podstawowych elementach⁷⁶:

- zasięgu (określenie zespołu rynków, na których organizacja będzie funkcjonować – identyfikacja zarówno partnerów rynkowych, jak i konkurentów)
- dystrybucji swoich zasobów (analiza alokacji zasobów pomiędzy różne zastosowania)
- wyróżniających kompetencjach (odpowiedź na pytanie: co buduje naszą przewagę konkurencyjną w opinii klientów⁷⁷)
- synergii (strategia powinna określać, jakiej synergii, czyli wzajemnego uzupełniania lub wspomagania różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, oczekuje się w wyniku przyjętego zasięgu funkcjonowania, dystrybucji zasobów i wyróżniających kompetencji).

Skuteczna strategia powinna charakteryzować się: ciągłością (logiczny związek między celami krótko- i długookresowymi), kompleksowością (ogólny zasięg strategii), spójnością (konsekwentna realizacja przyjętej koncepcji działania, uwzględniająca różne horyzonty czasowe i podsystemy przedsiębiorstwa), elastycznością (rozumianą jako zdolność adaptacyjna oraz możliwość realizacji strategii⁷⁸).

Strategie można klasyfikować na wiele sposobów. Najogólniejszy i najczęściej stosowany jest podział na strategie ofensywne i defensywne⁷⁹.

Pierwsze, określane również mianem strategii aktywnych lub ekspansywnych, ze względu na duży stopień ryzyka są zalecane przedsiębiorstwom, który już uzyskały przewagę konkurencyjną lub dzięki wdrażanym innowacjom wchodzą na dotychczas zdobyte rynki. Ponieważ takie strategie są nastawione przede wszystkim na rozwój, to wymagają elastyczności i kreatywności w działaniu podmiotów gospodarczych. Konieczne są duże nakłady na działalność B+R oraz podnoszenie kompetencji zasobów ludzkich. Strategia takie są przeznaczone przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw, które mogą pozwolić sobie na podjęcie ryzyka i poniesienie dodatkowych nakładów finansowych, np. na zakup patentów dla przedsiębiorstw typu *spin-off*. Najpopularniejsze przykłady innowacji produktowych, po-

75 G.I. Burke, D.G. Jarratt, *The Influence of Information and Advice on Competitive Strategy Definition in Small- and Medium-Sized Enterprises*, „Qualitative Market Research. An International Journal” 2004, No. 6, s. 126.

76 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 234.

77 D. La Piana, M. Hayes, *Competitive Strategy, Leader Excel*, www.leaderExcel.com (dostęp: 15.01.2010).

78 I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 138.

79 J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 169.

wstałych w ramach strategii aktywnych to: rozwój nylonu i lycry w firmie DuPont, PVC w zakładach IG Farben czy telewizor kolorowy w przedsiębiorstwie RCA⁸⁰. Strategie ofensywne mogą występować w dwóch odmianach: pionierskiej i naśladowczej. Pierwsza z nich zakłada przodownictwo w stosunku do konkurencyjnych firm, poprzez jak najwcześniejsze wejście na rynek z innowacjami, zaś druga – możliwie najszybsze wprowadzenie nowinek technologicznych lub produktowych (tzw. strategia wyrównawcza) lub tylko rozwiązań już sprawdzonych (tzw. strategia recepcyjna), umożliwiających podążanie za przodującymi w tym zakresie firmami. Typowymi przykładami strategii ofensywnych są: strategia niskich kosztów, strategia różnicowania i strategia koncentracji⁸¹.

Z kolei strategie defensywne (zamiennie nazywane obronnymi lub pasywnymi) są nastawione przede wszystkim na utrzymanie zajmowanej pozycji rynkowej. Zakładają minimalizację ryzyka oraz wszelkich działań mogących zakończyć się niepowodzeniem⁸². W przeciwieństwie do agresywnych strategii ofensywnych bazują na tradycyjnych rozwiązaniach, które mają zapewnić stabilność, a w razie wycofywania się z rynku – wykorzystanie istniejących, dotąd niewykorzystanych przez inne przedsiębiorstwa, szans. Do strategii defensywnych, stosowanych w okresie schyłkowym, zalicza się strategie: przywództwa (celem jest zdobycie pozycji lidera z punktu widzenia udziału w rynku), niszy (dążenie do zdobycia lub utrzymania mocnej pozycji w określonym segmencie), szybkiego wycofania się (maksymalizacja nakładów inwestycyjnych poprzez możliwie wczesne likwidowanie przedsiębiorstwa) czy strategię zniw (stopniowe wycofywanie się z rynku, m.in. poprzez zaniechanie inwestycji, przy jednoczesnym wykorzystaniu silnych stron i optymalizacji dochodów)⁸³. Do przykładów realizacji strategii defensywnej można zaliczyć wprowadzenie nowych produktów na rynek przez takie firmy jak IBM (komputer osobisty; wykorzystano doświadczenia Radio Shack) czy WordPerfect (oprogramowanie komputerowe; wykorzystywano doświadczenia Microsoftu)⁸⁴.

Wybór spośród tych dwóch strategii powinien być oparty na szczegółowej analizie pozycji danej firmy w odniesieniu do konkurentów, funkcjonujących na rozpatrywanym rynku, oraz uzależniony od zakładanego stopnia rozwoju rynkowego oferty. W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg klasyfikacji strategii konkurencyjności w zależności od zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji rynkowej (pozycja lidera, innowatora, naśladowcy czy niszowa)⁸⁵.

80 J. Lipczyński, J. Wilson, J. Goddard, *Industrial Organization Competition, Strategy, Policy*, Pearson Education, Edinburgh 2005, s. 509.

81 Szerzej: A. Sosnowska (red.), *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005, s. 25.

82 T. Burke, A. Genn-Bash, B. Haines, *Competition in Theory and Practise*, Routledge, London 1991, s. 79.

83 M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 262.

84 Szerzej: M. Baker, S. Hart, *Product Strategy and Management*, Pearson Education, Edinburgh 2007, s. 31.

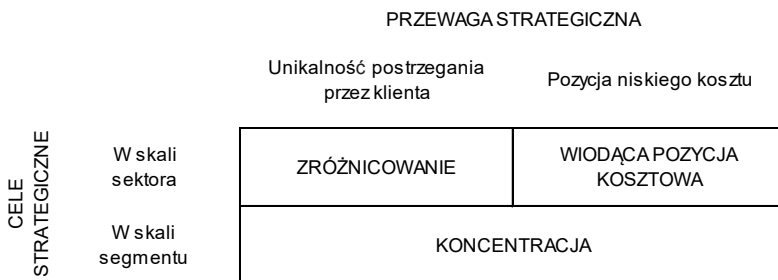
85 Szerzej: M.A. Sahat, *Strategic Marketing. Making Decisions for Strategic Advantage*, Prentice Hall, New Delhi 2008, s. 203.

Analizując obowiązujące koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej, należy odwołać się również do strategii konkurencji wyróżnionych przez Michaela Portera i przedstawionych na rysunku 1.7.

Według jego teorii strategia konkurencji to działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu stworzenia, a następnie utrzymania w długim okresie dominującej pozycji w danym sektorze. To umiejętność skutecznego radzenia sobie z konkurentami, a w konsekwencji uzyskiwania wyższej stopy zysku⁸⁶.

Według Portera istnieją trzy potencjalnie skuteczne strategie konkurowania⁸⁷:

- strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów, czyli przywództwo kosztowe (*cost leadership*)
- strategia zróżnicowania, czyli dyferencjacji (*product differentiation*)
- strategia koncentracji, czyli niszy rynkowej (*focusing on a separated market segment*).



Rysunek 1.7. Trzy podstawowe rodzaje strategii wg M.E. Portera

Źródło: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie lepszych wyników*, One Press Helion, Gliwice 2006, s. 37.

Pierwsza z wymienionych strategii sprowadza się do zdobycia wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych. Obniżanie kosztów, a nie cen, przy zachowaniu jakości wytwarzanych produktów czy poziomu obsługi, jest możliwe według Portera⁸⁸ dzięki zaangażowaniu całej organizacji w budowanie struktury sprzyjającej niskim kosztom oraz takim partykularnym działaniom, jak:

- aktywne inwestowanie w urządzenia produkcyjne na efektywną skalę
- energiczne dążenie do obniżania kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia
- ścisła kontrola kosztów bezpośrednich i ogólnych
- unikanie klientów o marginalnym znaczeniu
- minimalizacja kosztów w zakresie badań i rozwoju, obsługi posprzedażnej czy działań promocyjnych.

Mimo obecności silnych konkurentów wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych powinna zapewniać przedsiębiorstwu wyższe od prze-

86 H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 54.

87 M. Porter, *op. cit.*, s. 50.

88 *Ibidem*, s. 51.

ciężnych zyski, a także chronić przed wszystkimi pięcioma siłami konkurencyjnymi (potencjalnymi podmiotami, wchodzącymi na rynek, groźbą substytutów, siłą przetargową klientów, siłą przetargową dostawców oraz rywalizacją obecnych konkurentów).

Racjonalizacja kosztów będących w praktyce krytycznym obszarem działalności każdego przedsiębiorstwa, w szczególności w warunkach światowego kryzysu ekonomicznego, jest przede wszystkim uwarunkowana wyborem stosownej technologii oraz dostępem do tanich surowców, ale także licznymi czynnikami wewnętrznymi, takimi jak umiejętne wykorzystanie zdolności produkcyjnych czy odpowiedni dobór kwalifikacji pracowników.

Przywództwo kosztowe jest uznawane za podstawową strategię w przypadku działalności ekspansywnej przedsiębiorstwa, opartej na rozwoju istniejących już produktów⁸⁹. Osiągnięcie pozycji niskich kosztów wymaga bowiem często już wysokiego względnego udziału w rynku. Przy wyborze tej strategii konkurencji należy jednak pamiętać, że nie zawsze przedsiębiorstwo będzie stać, by inwestować w innowacje technologiczne, a wtedy konkurenci przy zastosowaniu mniej kapitałochłonnej technologii mogą osiągnąć lepsze wyniki finansowe i tym samym status przywództwa kosztowego. Strategię tę zastosowały m.in. koncerny elektroniczne z Południowej Korei (Samsung, Hyundai czy LG), które zainwestowały w zakłady produkujące chipy komputerowe i dzięki efektom ekonomii skali przejęły rynki należące wcześniej do pogrążonej wtedy w recesji Japonii⁹⁰.

Źródłem przewagi przedsiębiorstwa poza niskimi kosztami może być według Portera także strategia zróżnicowania, zwana często strategią dyferencjacji. Polega ona na pozytywnym wyróżnieniu się na tle rywali rynkowych pozacenowymi instrumentami marketingowymi. Przedsiębiorstwo, chcąc być postrzegane jako wyjątkowe i unikatowe, może oprzeć dyferencjację o cechy samego produktu (np. niezawodność, trwałość, oryginalne wzornictwo), system sprzedaży, charakteryzujący się dostępnością i łatwością zakupu lub o obsługę przed- i posprzedażną.

Zróżnicowanie portfela produktowego i poszczególnych jego elementów znacznie chroni przed konkurencją. Brak substytutów oraz lojalność wobec marki zmniejszają wrażliwość nabywców na zmiany cen, a to z kolei umożliwia wyższe marże zysku, ograniczające tym samym siłę dostawców.

Wdrożenie strategii dyferencjacji wymaga posiadania kapitału, odpowiedniego potencjału innowacyjnego oraz istnienia grupy odbiorców o wysokich dochodach oraz wyjątkowych, zróżnicowanych potrzebach i oczekiwaniach, które nie mogą być w pełni zaspokojone przez produkty standardowe.

89 Szerzej: W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 266.

90 Szerzej: M.J. Stahl, D.W. Grigsby, *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*, Blackwell, Cambridge 1997, s. 141.

Strategia ta może jednakże utrudniać lub wręcz uniemożliwiać zdobycie wysokiego udziału w rynku. Niejednokrotnie konieczna jest rezygnacja z masowej sprzedaży, co wyklucza zdobycie znacznych udziałów rynkowych, zaś kosztowny proces różnicowania często skutkuje gorszą pozycją kosztową.

Istnieją cztery główne typy strategii dyferencjacji:

- doskonalenia, polegająca na formule dodatniego wyróżniania się na tle konkurentów
- specjalizacji, zakładająca ofertę adresowaną do szczególnego typu klientów
- zubożania, dotycząca wyrobów o niższej niż standardowa wartości i cenie
- zawężania, czyli ujemnego wyróżniania (skierowana do nabywców, którym nie zależy na dodatkowym wyposażeniu produktu; preferują oni „czysty wyrób”, który jest tańszy dzięki oszczędnościom uzyskanym w procesie wytwarzania)⁹¹.

Strategię dyferencjacji zastosowały m.in. takie przedsiębiorstwa jak IBM czy Procter & Gamble, które w szczególności skoncentrowały swoje działania na analizie potrzeb nabywców oraz umiejętnym wypromowaniu swoich produktów⁹².

Trzecim wyróżnionym przez Portera rodzajem jest strategia koncentracji. Polega ona na celowym zawężeniu obszaru działalności przedsiębiorstwa i skupieniu się na określonej grupie nabywców, danym wycinku asortymentu wyrobów lub na danym obszarze geograficznym. Jej założeniem jest obsługiwanie wąskich strategicznie segmentów sprawniej i skuteczniej niż robią to konkurenci działający w szerszej skali.

Realizacja jednej z wcześniej omówionych strategii zapewnia niskie koszty bądź zróżnicowanie na rynku postrzeganym całościowo, zaś strategia koncentracji pozwala uzyskać przewagę kosztową i/lub wysokie zróżnicowanie w swoim strategicznym segmencie, co przekłada się na wyższe niż przeciętne w danym segmencie zyski. Zastosowanie tej strategii stwarza możliwość zagospodarowania nisz rynkowych i jest szansą dla przedsiębiorstw dysponujących niewielkimi zasobami strategicznymi lub mających gorszą pozycję konkurencyjną na rynku. Porter zaleca implementację strategii koncentracji dla segmentów najmniej wrażliwych na substytuty lub takich, gdzie konkurenci są najsłabsi.

Należy podkreślić, że strategia koncentracji wymaga jednak rezygnacji z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności, a to wiąże się z ograniczeniem udziału w całym rynku. Przykładem podmiotu stosującego tę strategię jest Ferrari Automobile, którego samochody są skierowane do wąskiej grupy odbiorców, będących w stanie zapłacić za ponadprzeciętne parametry czy unikatowy design.

91 Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996, s. 101.

92 Szerzej: M.J. Stahl, D.W. Grigsby, *op. cit.*, s. 142.

Skuteczne wdrożenie omówionych strategii wymaga nie tylko odpowiednich zasobów i umiejętności, ale także określonej struktury organizacyjnej, procedur kontrolnych, stylów przywódczych czy systemów motywacyjnych. Dodatkowo każda strategia wiąże się z potencjalnym ryzykiem, najczęściej rozumianym jako prawdopodobieństwo niezrealizowania założonych celów i w konsekwencji konieczność zaniechania podjętej strategii bądź aktywacja procesu zanikania przewagi konkurencyjnej, wypracowanej w wyniku wdrożenia strategii, na przykład na skutek ewolucji danego sektora. Potrzeby zasobowo-organizacyjne oraz ryzyko zintegrowane z wyróżnionymi rodzajami ryzyka prezentuje tabela 1.4.

Tabela 1.4. Rodzaje strategii z uwzględnieniem niezbędnych zasobów oraz potencjalnego ryzyka

Rodzaj strategii	Potrzebne zazwyczaj umiejętności i zasoby	Potrzeby organizacyjne	Ryzyko związane z daną strategią
1	2	3	4
Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych	<ul style="list-style-type: none"> – stałe nakłady inwestycyjne – ciągły dostęp do kapitałów – umiejętność projektowania technologii – ścisły nadzór nad siłą roboczą – technologizacja konstrukcji wyrobów – niskonakładowy system dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> – ścisła kontrola kosztów – regularne i szczegółowe sprawozdania kontrolne – strukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności – zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych 	<ul style="list-style-type: none"> – wystąpienie zmian technologicznych, które zniweczą dokonane inwestycje oraz proces uczenia – dochodzenie przez nowo wchodzących do sektora lub konkurentów do niskich kosztów uczenia się w wyniku naśladownictwa lub inwestycji w nowoczesne urządzenia – nadmierna koncentracja na kosztach, a w efekcie niedostrzeżenie potrzeby zmian w wyrobie lub marketingu – inflacja kosztów, która ogranicza możliwość utrzymania różnicy cenowej, równoważącej prestiż wizerunku marki konkurentów lub innych sposobów różnicowania wyrobów
Zróznicowanie	<ul style="list-style-type: none"> – duże umiejętności marketingowe – projektowanie wyrobów – zdolności twórcze – duże możliwości prowadzenia badań podstawowych 	<ul style="list-style-type: none"> – ścisła koordynacja funkcji B+R, opracowania wyrobów i marketingu – subiektywne pomiary i zachęty zamiast pomiarów ilościowych 	<ul style="list-style-type: none"> – różnica kosztów między konkurentami stosującymi strategię niskich kosztów a zróżnicowaną firmą staje się zbyt duża, w związku z tym nabywcy, mimo lojalności względem marki, rezygnują z niektórych cech, usług czy prestiżu na rzecz dużych oszczędności

Tabela 1.4. cd.

1	2	3	4
Zróźnicowanie	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka reputacja lub wiodąca pozycja korporacji w dziedzinie techniki – długa tradycja w danym sektorze lub szczególna kombinacja umiejętności zaczerpniętych z innych firm 	<ul style="list-style-type: none"> – atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników naukowych oraz ludzi o zdolnościach twórczych 	<ul style="list-style-type: none"> – zmniejszenie zapotrzebowania nabywców na to, co stanowi przedmiot zróźnicowania; zjawisko to może wystąpić w miarę zwiększania się wymagań nabywców – w miarę dojrzewania danego sektora w wyniku procesu naśladownictwa zmniejsza się dostrzegalne zróźnicowanie
Koncentracja	<ul style="list-style-type: none"> – kombinacja powyższych zasad postępowania ukierunkowana na konkretny segment strategiczny 	<ul style="list-style-type: none"> – kombinacja powyższych zasad postępowania ukierunkowana na konkretny segment strategiczny 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie różnicy kosztów między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną, co eliminuje korzyści kosztowe wynikające z obsługiwanego wąskiego rynku albo równoważu zróźnicowanie wynikające z koncentracji – zmniejszanie różnic w wyrobach lub usługach pożądanym przez wybrany segment i przez cały rynek – wyszukiwanie przez konkurentów węższych podsegmentów w wybranym segmencie strategicznym i uzyskiwanie większej koncentracji niż firma koncentrująca się

Źródło: M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 2004, s. 45.

Każda z przedstawionych strategii zmierza do wypracowania skutecznych i trwałych mechanizmów obronnych wobec sił konkurencyjnych, jednakże mimo swego alternatywnego charakteru w praktyce żadna z nich nie istnieje w czystej, pojedynczej formie. Wzrost wymagań nabywców oraz rosnąca konkurencja wymagają stosowania strategii mieszanych, w których czas i informacja mają coraz większe znaczenie. W literaturze przedmiotu coraz częściej prowadzi się rozważania na temat integracji dwóch na pozór wykluczających się tendencji: koncentracji z dywersyfikacją (tzw. *best cost provider*), w wyniku czego zapewnia się wyższy niż przeciętny poziom jakości i innych warunków dostawy, przy zachowaniu niższej niż przeciętna ceny⁹³. Trudność polega na znalezieniu właściwego czynnika integrującego działania przedsiębiorstwa, który zespoli procesy rozwoju, wzmocni pozycję rynkową w danym obszarze działalności, a jednocześnie pozwoli na uniezależnienie się od wąskiej specjalizacji. Naj-

93 T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 24.

częściej wykorzystywanym czynnikiem jest przedmiot działalności (jednolitość branżowa, np. Sony, Ford, Zeiss), ale może to być także cel, styl czy sposób prowadzenia działalności (np. General Electric) lub specyficzna kultura przedsiębiorstwa (np. 3M). Umiejętna integracja strategii pozwala w pełni wykorzystać zalety każdej z nich oraz zniwelować poszczególne wady i tym samym umocnić pozycję konkurencyjną.

1.3.3. Konkutowanie jakością

Powszechnie przyjmuje się, że miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego udział rynkowy (wartość sprzedaży) oraz wypracowane zyski. Bezpośrednim narzędziem służącym pozyskaniu klientów i dostawców na warunkach akceptowalnych przez przedsiębiorstwo oraz osiągnięciu jego celów są instrumenty konkutowania⁹⁴. Na podstawie wyróżnionych przez Portera bazowych strategii instrumenty konkutowania można podzielić na dwie grupy:

- a) cenowe (wynikają ze strategii przywództwa kosztowego i polegają na oferowaniu produktu o zbliżonej do konkurentów jakości, ale po niższej cenie)
- b) pozacenowe (wynikają ze strategii zróżnicowania i zakładają konkutowanie szeroko pojętą jakością oferty przy zachowaniu ceny zbliżonej do konkurentów).

Wraz z rozwojem koncepcji zarządzania przez wartość zmienił się zbiór stosowanych przez przedsiębiorstwa instrumentów konkutowania. Zaczęto bowiem dostrzegać fakt, że instrumenty nie mogą być skierowane wyłącznie przeciwko rywalom rynkowym (podstawowe, wyróżnione w literaturze, funkcje instrumentów konkutowania to: umacnianie swojej pozycji na tle konkurentów oraz neutralizowanie, a wręcz przewyżnianie przewagi negocjacyjnej nabywców⁹⁵), ale muszą uwzględniać przede wszystkim oczekiwania i preferencje klientów ostatecznych. By skuteczniej i bardziej zauważalnie przekształcić zidentyfikowane preferencje nabywców w działania rynkowe, przedsiębiorstwa stosują najczęściej kombinację zmiennych, nazywanych podstawowymi elementami marketingu mix, czyli tzw. 4P⁹⁶, składające się z: produktu (*product*), ceny (*price*), dystrybucji (*place*) oraz promocji (*promotion*). W ramach tych podstawowych instrumentów marketingu mix wyróżnia się szereg bardziej szczegółowych składowych, dostosowanych do przyjętej strategii i specyfiki przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy. Bez wątpienia do najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa instrumentów konkutowania zalicza się jakość⁹⁷. Zarówno jakość produktów, jak i jakość zarządzania to podstawowe kryteria brane pod uwagę przy tworzeniu rankin-

94 G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, materiały z konferencji „Management Forum 2020. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”, SGH Warszawa 12–14.05.2006, s. 3.

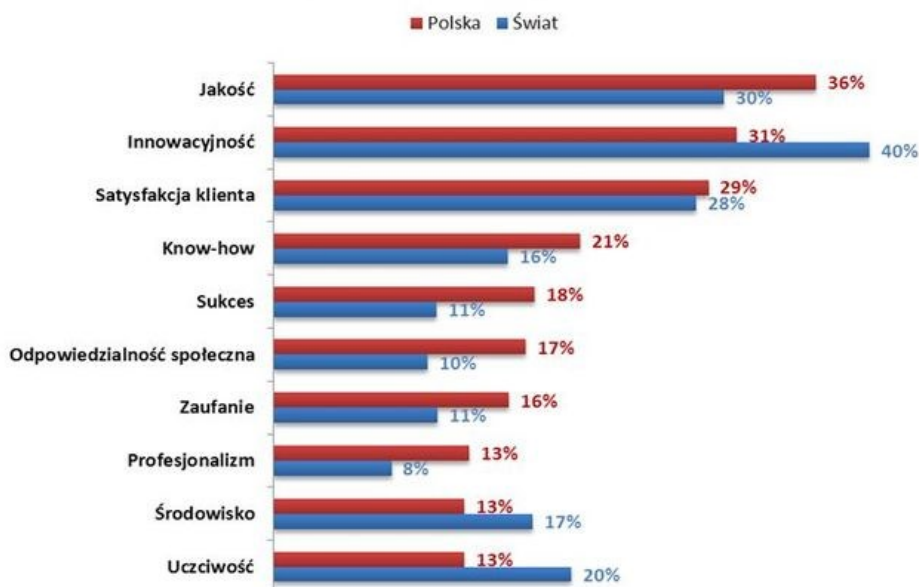
95 M. Marczak, *Jakość produktu jako instrument konkutowania*, „Problemy Jakości” 2001, nr 12, s. 19.

96 Do klasycznej koncepcji McCarthiego coraz częściej dodaje się 5 i 6P, czyli ludzi (*people*) oraz opakowanie (*package*). Szerzej: S.G. Dacko, *The Advanced Dictionary of Marketing. Putting Theory to Use*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 334.

97 M. Stankiewicz (red.), *op. cit.*, s. 52.

gu najwyżej cenionych amerykańskich przedsiębiorstw według magazynu „Fortune”. Również dla polskich firm jakość stanowi kluczowy wyróżnik realizowanych strategii. Wyniki badania sieci firm doradczych ECCO Network „Corporate Values Index 2013”, obejmującego 4300 największych firm z 13 krajów, wskazują, że dla polskich podmiotów gospodarczych nadrzędną wartością, kluczową dla strategii, jest jakość. Wraz z innowacyjnością stanowi ona nieprzerwanie od 2006 r. dominującą zmienną w systemie wartości krajowych podmiotów gospodarczych. Szczegółowe wyniki badań w kontekście tendencji światowych przedstawia wykres 1.1.

10 najpopularniejszych wartości



Wykres 1.1. System wartości polskich przedsiębiorstw na tle wyników ogólnosiwiatowych

Źródło: Raport Corporates Values Index 2013, ECCO International Communications Network, www.onboard.pl (dostęp: 12.04.2015).

Ponadto widoczna dominacja konsumpcyjnego stylu życia (coraz częściej konsumpcjonizm jest traktowany jako zagrożenie XXI w., stąd liczne akcje podejmowane także w Polsce, np. *Buy Nothing Day*), a przy tym ograniczona ilość zasobów surowców naturalnych (konceptcja zrównoważonego rozwoju), przyczyniły się do wzrostu znaczenia konkurencji jakościowej zarówno na rynku B2C, jak i B2B.

Przewaga konkurencyjna oznacza możliwość zdobycia przez dany podmiot przewagi rynkowej, która w dłuższej perspektywie czasowej generuje ponadprzeciętne wyniki prowadzonej działalności. Steven C. Wheelwright wyróżnił sześć cech, charakteryzujących trwałą przewagę konkurencyjną. Przede wszystkim jest ona wynikiową potrzeb i oczekiwań nabywców, które firma

spełnia skuteczniej niż konkurenci. Po drugie stanowi istotny wkład w sukces rynkowy danej organizacji. Ponadto łączy unikalne zasoby organizacji z szansami wynikającymi z otoczenia, w którym funkcjonuje dana firma. Trwała przewaga jest trudna do skopiowania i stanowi podstawy do dalszego rozwoju, a także dostarcza motywacji w całej organizacji⁹⁸. Wszystkie te cechy odnoszą się do szeroko rozumianej jakości, co jednoznacznie wskazuje, że jest ona współcześnie zasadniczym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Wobec powyższego należy uznać, że istotą konkurencji jest przede wszystkim różnicowanie produktu poprzez doskonalenie jego jakości, rozumianej jako kombinacja cech materialnych i niematerialnych⁹⁹. Proces dyferencjacji może być rozpatrywany co najmniej z perspektywy trzech rodzajów zmian. Mogą to być innowacje w zakresie poziomu jakości rynkowej już istniejących produktów lub implementowanie na rynek nowych wyrobów, charakteryzujących się wyższym niż dotychczas poziomem jakości. Różnicowanie może się również odbywać poprzez kształtowanie odmiennej jakości produktu w stosunku do jakości produktów oferowanych przez konkurentów lub poprzez zmiany zakresu usług towarzyszących ofercie. Te wyróżnione parametry wskazują, że konkurencja jakościowa może być oparta na wertykalnych i horyzontalnych modelach zmian jakościowych¹⁰⁰. Poprzez wertykalne (pionowe) zmiany jakościowe wyrażane są mierzalne zmiany (zwiększenie) stopnia spełnienia przez produkt jego podstawowych funkcji (w przypadku dóbr wielofunkcyjnych zmiany nie muszą się odnosić do wszystkich spełnianych funkcji). Zazwyczaj wiąże się to ze wzrostem nakładów ponoszonych przez producentów, co bezpośrednio wpływa na zmianę ceny produktu. Zachodzi zatem wprost proporcjonalna relacja cenowo-jakościowa (cena faktyczna w odniesieniu do wartości użytkowej). W przypadku trudności finansowych producenci stosują horyzontalne zmiany jakościowe, które polegają na kształtowaniu nowej, w stosunku do już istniejącej lub do oferowanej przez konkurentów, jakości produktu. Najczęściej różnicowanie wyrobu materialnego sprowadza się do zmiany kształtu, rozmiaru czy designu i jest poddawane jedynie subiektywnym pomiarom ze strony nabywców. Horyzontalne zmiany jakościowe są szczególnie skuteczne w przypadku heterogenicznego segmentu nabywców, których cechuje wyjątkowa zmienność preferencji i oczekiwań.

W praktyce horyzontalne oraz wertykalne zmiany jakościowe traktowane są jako wzajemnie uzupełniające się sposoby konkurowania.

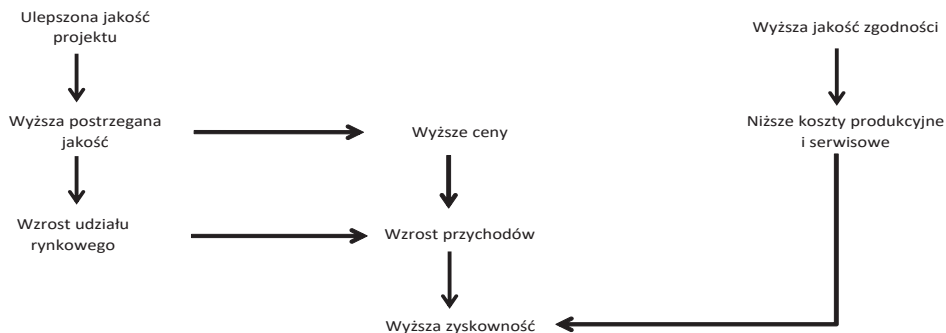
Należy podkreślić, że ze względu na to, iż „jakość przestaje być rozpatrywana wyłącznie w aspekcie: określony wzorzec (norma na wyrób) i poprawność

98 Szerzej: J.R. Evans, W.M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, Thomson, USA 2008, s. 25.

99 Szerzej w podrozdz. 1.2. Czynniki wpływające na jakość produktów.

100 M. Marczak, *Jakość produktu...*, s. 21.

(zgodność z nim) wykonania”¹⁰¹, coraz częściej istotnym elementem konkurowania na poziomie jakości, zarówno dóbr konsumpcyjnych, jak i przemysłowych, stają się takie zmienne jak design czy usługi towarzyszące oferowanemu produktowi (w tym przede wszystkim: warunki sprzedaży, serwis pogwarancyjny, doradztwo lub usługi posprzedażne)¹⁰². Usługi towarzyszące ofercie stanowią komplementarny składnik konkurencji jakościowej w stosunku do wertykalnych i horyzontalnych zmian jakościowych samych produktów. Zależności pomiędzy elementami jakości a zyskownością przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.8.



Rysunek 1.8. Wpływ jakości na zyskowność przedsiębiorstwa

Źródło: J.R. Evans, W.M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, Thomson, USA 2008, s. 26.

Pozyskanie nowych, a także utrzymanie obecnych nabywców wymaga już nie tylko zaspokojenia ich „zgłoszonych” świadomych potrzeb, ale wręcz ich przewyższenia, przyjemnego zaskoczenia mierzalnymi korzyściami, których nie oferuje producent dobra o substytucyjnym charakterze. Na podstawie takich założeń sformułowano treść norm z zakresu zarządzania jakością ISO serii 9000.

Analiza jakościowych uregulowań normatywnych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej wskazuje na istnienie dodatniej współzależności między tymi czynnikami. Świadczą o tym chociażby wyniki badań przeprowadzonych przez Portal Badań Online na próbie 509 przedsiębiorstw, certyfikowanych na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 i prowadzących działalność w Polsce¹⁰³. Podjęta wielowymiarowa analiza statystyczna jednoznacznie

101 J. Szymczak, M. Urbaniak, *Przesłanki wdrażania systemów zarządzania jakością i osiągnięte korzyści przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Lublin 2005, s. 235.

102 W literaturze przedmiotu podkreśla się, że proces kreowania jakości nie może sprowadzać się wyłącznie do zgodności z przyjętymi standardami. Współcześnie należy zapewnić odbiorcom oferty również atrakcyjny design oraz szereg usług posprzedażnych, co jest szczególnie istotne w branży motoryzacyjnej. Szerzej: J.R. Evans, W.M. Lindsay, *op. cit.*, s. 27.

103 Portal Badań Online, *Raport. Wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firm*, marzec 2010, www.pbonlie.pl (dostęp 11.04.2014).

pokazała, że większość respondentów (87,4%) dostrzega korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością. Zaobserwowano, że ocena poziomu opłacalności zależy przede wszystkim od reprezentowanej branży, osiąganych przychodów, wielkości firmy oraz czasu funkcjonowania na rynku. Normatywny system zarządzania jakością najlepiej sprawdził się w branży medycznej oraz w przemyśle i handlu. W przypadku podmiotów o przychodzie nieprzekraczającym 100 mln zł rocznie otrzymano wprost proporcjonalną zależność między przychodami a opłacalnością wdrożenia systemu. Ponadto w raporcie odnotowano, że firmy większe, operujące na rynku dłużej niż 5 lat, identyfikują więcej korzyści niż małe, relatywnie młode przedsiębiorstwa. Dla ogółu badanych najczęściej występującą korzyścią z wdrożenia systemu jest podniesienie postrzeganego prestiżu. Ponadto ankietowani wskazali, że system znacznie przyczynił się do osiąganych usprawnień wewnętrznych, poprawy jakości oferty oraz polepszenia komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Również wyniki badań prowadzonych za granicą wskazują, że inwestycje jakościowe wpływają pozytywnie na wyniki finansowe inwestorów. W 1997 r. Kevin B. Hendricks i Vinod R. Singhal przeprowadzili analizę przychodów 600 podmiotów rynkowych, które mogły pochwalić się nagrodami jakościowymi typu nagroda im. M. Balridge'a czy nagroda przyznawana przez klientów (jest to powszechnie praktykowane, w szczególności w branży motoryzacyjnej). W ramach prowadzonej eksploracji porównano wyniki działalności respondentów z okresu przed i po przyznaniu nagrody w korelacji z analogicznymi pod względem wielkości i branży nienagrodzonymi firmami. Uzyskane wyniki jednoznacznie pokazały, że przedsiębiorstwa zorientowane na jakość uzyskują dużo lepsze rezultaty w obszarach przychodów operacyjnych, wskaźnika ROA czy odsetka sprzedaży. Ponadto odnotowano wzrost wartości aktywów oraz większe zatrudnienie¹⁰⁴.

Przytoczone wyniki badań odzwierciedlają ogólnoswiatowe tendencje w zakresie wpływu systemów zarządzania na konkurencyjność jednostek gospodarczych. Certyfikowane, zorientowane na jakość podmioty, odznaczają się wyższym niż przeciętny stopniem doskonałości działań operacyjnych¹⁰⁵, w długiej perspektywie czasu generują dodatkowe zyski¹⁰⁶, a także skutecznie umacniają swój wizerunek rynkowy, co jest widoczne w szczególności w sektorze MSP¹⁰⁷.

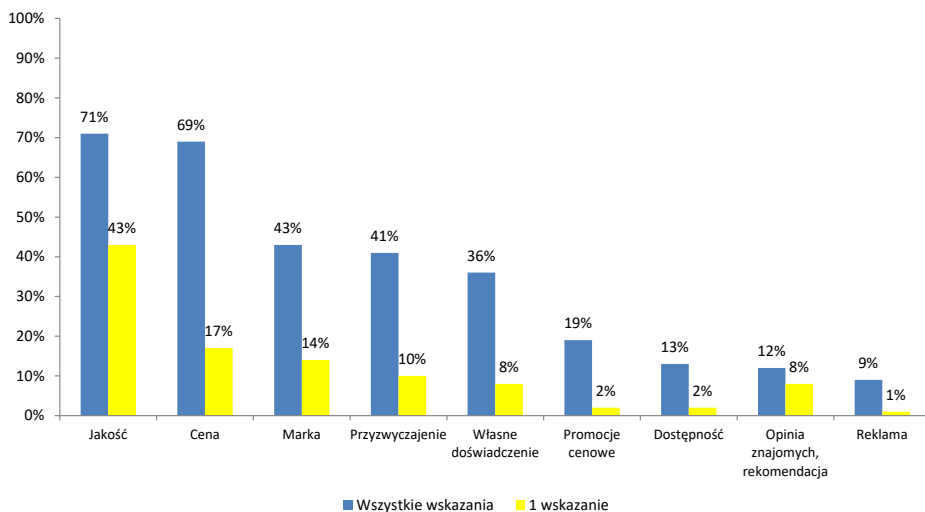
104 Szerzej: K. Hendricks, V. Singhal, *Firms Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An Empirical Investigation*, „Journal of Operations Management” 2001, vol. 19, s. 269.

105 Szerzej: A. Terlaak, A.A. King, *The Effect of Certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 2006, vol. 60, s. 579.

106 Szerzej: C.J. Corbet, M.J. Montes-Sancho, D.A. Kirsch, *The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis*, „Management Science” 2005, vol. 51(7), s. 1046.

107 Szerzej: J.A. Briscoe, S.E. Fawcett, R.H. Todd, *The Implementation and Impact of ISO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(7), s. 309.

Również na rynku B2C jakość stała się kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Z badań prowadzonych na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Wytwórców Produktów Markowych „ProMarka” wynika, że najważniejszym czynnikiem branym pod uwagę przy zakupie produktów codziennego użytku jest jakość, a nie, jak dotychczas, cena. Zmienne wpływające na zakupy wyrobów z branży FMCG zaprezentowano na wykresie 1.2.



Wykres 1.2. Czynniki wpływające na zakup dóbr codziennego użytku (N = 527)

Źródło: Polskie Stowarzyszenie Wytwórców Produktów Markowych Pro-Marka, www.promarka.pl (dostęp: 5.04.2013).

Należy podkreślić, że znaczenie konkurencji jakościowej jest uwarunkowane na dużej mierze specyfiką rozpatrywanego rynku. Natężenie i kierunki zmian oraz czynników, które go charakteryzują, decydują o spadku lub wzroście rangi tego rodzaju konkurowania spośród innych strategii. Nadrzędne czynniki, determinujące znaczenie konkurencji jakościowej, przedstawiono w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Czynniki decydujące o znaczeniu konkurencji jakościowej

Czynnik	Znaczenie konkurencji jakościowej	
	wzrost	spadek
Kryteria nabywania produktów	pozamaterialne	materialne
Stopień homogeniczności produktów	maleje	wzrasta
Stopień homogeniczności preferencji nabywców	maleje	wzrasta

Stopień przejrzystości rynku	wzrasta	maleje
Zasoby kapitałowe sprzedawców	wzrastają	maleją
Postęp w technice i technologii	wzrasta	maleje
Forma rynku	oligopol, polipol niedoskonały	polipol doskonały
Dynamika rozwoju rynku	maleje	wzrasta

Źródło: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 324.

Reasumując, należy podkreślić, że skuteczność czynnika jakości w procesie budowania lub umacniania pozycji konkurencyjnej zależy nie tylko od optymalizacji wyboru przyjętej strategii konkurowania. Dopiero umiejętne uświadomienie oferowanej jakości nabywcom oraz pozostałym interesariuszom gwarantuje stworzenie solidnych podwalin trwałego sukcesu rynkowego.

Rozdział 2

Wyróżniki komunikacji rynkowej

2.1. Istota komunikacji

Komunikacja jest integralnym elementem życia. Każdy człowiek jako istota społeczna traktuje komunikację jako narzędzie służące wymianie doświadczeń, umiejętności i wiedzy, drogę do poznania otaczającego świata i samego siebie, a także jako środek do wyrażania swoich potrzeb i odczuć. Wielopoziomowość, powszechność i uniwersalność komunikacji sprawiają, że jest ona sposobem na porozumienie się nie tylko jednostek, ale także grup ludzi, organizacji i całych społeczeństw. Gospodarka oparta na wiedzy podkreśla kluczową rolę komunikacji, bez której rozwój, a tym samym sukces organizacji, nie jest możliwy, zaś sama informacja jest obecnie strategicznym zasobem konkurencyjności przedsiębiorstw¹.

2.1.1. Pojęcie komunikacji

Mimo że zagadnienia z zakresu komunikacji od wielu lat są przedmiotem zainteresowania przedstawicieli niemalże wszystkich dziedzin, komunikologia² (*communication science*) jako odrębna dziedzina naukowa jest jedną z najmłodszych

1 A.C. Vasile, *The Importance of Communication in Knowledge Based Economy*, „Management & Marketing” 2013, vol. 8, s. 403.

2 Komunikologia zajmuje się nie tylko procesami komunikacji, mającymi na celu wymianę informacji pomiędzy jednostkami oraz złożonymi strukturami społecznymi, takimi jak grupa czy organizacja, ale także jej przedmiotem zainteresowania są widoczne skutki porozumiewania się ludzi oraz wykorzystywane w tym celu środki i kanały. Komunikologię najprościej można zdefiniować jako „obszar studiów zajmujących się naturą, procesem i systemem znaków wszystkich form komunikowania, które obejmują czas, przestrzeń, osobowość i okoliczności”. Szerzej: B. Dobek-Ostrowska, *Nauka o komunikowaniu – podstawowe orientacje teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 13.

nauk społecznych. Powstała bowiem w drugiej dekadzie XX w., w obrębie amerykańskich nurtów badawczych – szkoły chicagowskiej oraz amerykańskiego pragmatyzmu społecznego³.

Pojęcie komunikacji pochodzi od łac. *communicatio* (*com* – razem, *union* – zjednoczenie), oznaczającego wymianę, łączność, rozmowę, porozumiewanie się, przekazywanie myśli⁴. Komunikacja, podobnie jak jakość, jest kategorią wielopłaszczyznową, a przez to bardzo złożoną. W zależności od rozpatrywanego kontekstu czy analizowanej dziedziny naukowej może być ona rozumiana jako:

- jednokierunkowy proces, transmisja informacji
- percepcja, rozumienie przekazu – proces, w którym jednostka rozumie treści, intencje przekazu
- oddziaływanie ludzi i instytucji na siebie, wzajemne relacje pomiędzy jednostkami
- synteza, tworzenie określonej wspólnoty, pośród której zachodzą procesy wymiany określonych postaw i dzielenie się wiedzą
- składnik procesu społecznego, umożliwiający wyrażenie norm oraz kształtowanie zachowań społecznych⁵.

Zbigniew Nęcki sugeruje ujęcie komunikacji w ramy trzech teorii. Pierwsza, nazywana cybernetyczną, traktuje komunikację jako proces przekazywania przez centrum (źródło) treści zawartych w symbolicznych znakach, nadawanych przez różne kanały przekazu, tj. media, spotkania, pisma czy telefon, do posiadających zdolność ich absorpcji odbiorców⁶, czyli zawiera następujące elementy: kto, co, jak, komu i z jakim skutkiem przekazuje. Skuteczność komunikacji jest określona stopniem likwidacji niepewności, uzgodnienia danych.

W drugiej teorii – relewancji – komunikacja jest rozumiana jako zamierzona, intencjonalna modyfikacja przestrzeni w obrębie percepcji odbiorcy⁷. Jest to wymiana informacji – nadania i interpretacji symboli, niekoniecznie słów. Zakłada się, że każdy akt komunikacyjny jest rodzajem zagadki, którą trzeba rozwikłać.

Ostatnia teoria – pragmatyczno-kontekstowa (tzw. pragmalingwistyczna) definiuje komunikację jako wymianę symboli: werbalnych (słowa), wokalnych (donośność, intonacja) czy niewerbalnych (gesty, postawa). Zasadniczym celem takiej wymiany jest poprawa współpracy między partnerami, ich współdziałania, nie zaś zgodność poglądów i przekonań. Tak zdefiniowaną komunikację można obserwować, ale również mierzyć i dzięki temu weryfikować w codziennej praktyce działania⁸.

3 A. Ogonowska, *Komunikologia*, „Nowa Poliszczyna” 2005, nr 4(44), s. 33.

4 J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 374.

5 J.W. Wiktor, *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu” 2001, nr 11, www.swiatmarketingu.pl (dostęp: 10.11.2014).

6 J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 17.

7 Z. Nęcki, *Funkcje komunikacji społecznej*, [w:] K. Wódz, J. Wódz (red.), *Funkcje komunikacji społecznej*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2003, s. 7.

8 Z. Nęcki, *Psychologiczne aspekty zarządzania procesami komunikowania społecznego w przedsiębiorstwie*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się*

Analizując liczne rozważania znane z literatury dotyczącej pojęcia komunikacji, można zauważyć, że większość z nich mieści się w granicach wyznaczonych przez dwa skrajne ujęcia, a mianowicie bardzo ogólne sformułowanie komunikacji jako swoistego mechanizmu, dzięki któremu istnieją i rozwijają się szeroko pojęte ludzkie relacje, oraz bardzo wąskie postrzeganie komunikacji wyłącznie jako interpersonalnego procesu, który polega na przepływie słowa pisanego lub mówionego od jednej osoby (zwanej nadawcą) do drugiej (tzw. odbiorcy)⁹.

Ze względu na rodzaj użytego kodu oraz liczbę uczestników wyróżnione zostały następujące typy komunikacji:

- werbalna (językowa) i niewerbalna (tzw. mowa ciała, obrazy, dźwięki)
- intrapersonalna (nadawca jest jednocześnie odbiorcą; jest jeden uczestnik wewnątrzosobowej komunikacji) i interpersonalna (uczestnictwo w wymianie informacji co najmniej dwóch osób, tzw. komunikacja międzysobowa)
- grupowa (wymiana informacji w grupie uczestników lub pomiędzy grupami, poziom oparty przede wszystkim na rolach społecznych)
- instytucjonalna/organizacyjna (przebiega w ramach i między instytucjami społecznymi, do tego typu zalicza się komunikowanie publiczne i polityczne)
- masowa (komunikowanie się z wykorzystaniem środków masowego przekazu)¹⁰.

Wszystkie przytaczane w literaturze przedmiotu definicje komunikacji, bez względu na stopień ich szczegółowości, odwołują się do głównego celu komunikacji, a mianowicie intencjonalnej zmiany zachowania odbiorcy. Skutkiem każdego komunikatu jest modyfikacja odczuć i zachowań odbiorcy, nawet jeśli nie jest to świadome działanie ze strony nadawcy przekazu. W tym miejscu należy wspomnieć, że w literaturze wyróżnia się także pojęcie komunikacji skutecznej, czyli takiej, w której informacja otrzymana przez odbiorcę ma znaczenie jak najbardziej zbliżone do zamierzeń nadawcy informacji.

2.1.2. Modele komunikacji

Skuteczne komunikowanie zależy przede wszystkim od zrozumienia istoty tego procesu. W tym celu warto przyrzeć się licznym opracowanym modelom.

W teorii komunikacji zostały wyróżnione dwie główne szkoły: procesowa i znaczeniowa¹¹. Założenia każdej z nich determinują bazową definicję komunikacji jako społecznej interakcji przez wymianę wiadomości i tym samym określają strukturę modeli komunikacji, które mimo że ukazują w sposób ogólny i uproszczony analizowane zjawisko, to znacznie ułatwiają zrozumienie relacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi.

politycznie Europie, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 107.

9 D. Lee, *Developing Effective Communications*, University of Missouri, Reviewed October 2003, www.muextensions.missouri.edu/explore/comm/cm0109.htm (dostęp: 19.11.2013).

10 D. McQuail, *Mass Communication Theory*, London 1987, s. 6.

11 J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1999, s. 17.

Zgodnie z poglądami reprezentantów szkoły procesowej komunikacja to proces zmieniający stan umysłu odbiorcy. Zwolennicy takiego ujęcia koncentrują się na sposobie nadania, zakodowania i odkodowania nadawanej wiadomości, a także badają rodzaj użytego środka przekazu oraz stopień wydajności i dokładności przekazanej tylko intencjonalnie wiadomości.

Ewolucja założeń szkoły procesowej jest najlepiej widoczna na przykładzie modeli komunikacji.

Najstarszy i zarazem najprostszy jest model Arystotelesa, zakładający istnienie trzech elementów składowych procesu komunikacji: nadawcę, przekaz i odbiorcę. Model zaprezentowano na rysunku 2.1.



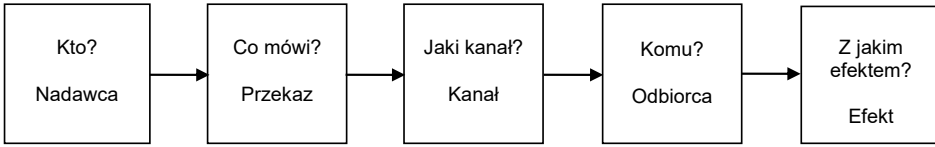
Rysunek 2.1. Model linearny komunikacji według Arystotelesa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. DeFleur, E. Dennis, *Understanding Mass Communication*, Houghton Mifflin, Princeton 1996, s. 9.

Dla Arystotelesa najważniejsze było ostatnie ogniwo procesu, czyli odbiorca, który w rzeczywistości wpływa na cały jego przebieg. Współcześnie coraz częściej przywołuje się to cenne spostrzeżenie, bowiem okazuje się, że skuteczność komunikacji zależy nie tylko od źródła informacji czy zastosowanego kanału, ale przede wszystkim od ostatecznego odbiorcy, adresata przekazu.

Kolejny w historii komunikacji jest model Harolda Lasswella. Swoją koncepcję zawarł on w następujących pytaniach: kto i co mówi, poprzez jaki kanał i komu oraz z jakim efektem¹². Lasswell w zaproponowanym modelu skoncentrował się na wyniku każdego procesu komunikacji, czyli na jej skutku, implikującym zauważalną zmianę u odbiorcy. Pomiar skuteczności komunikacji jest możliwy według niego tylko wtedy, gdy istnieje obopólne zaangażowanie stron uczestniczących w tym procesie, czyli sprzężenie zwrotne (*feedback*), akcja-reakcja pomiędzy uczestnikami procesu. W komunikacji interpersonalnej przeważa natychmiastowe sprzężenie zwrotne, zaś w komunikacji masowej reakcja na docierające sygnały następuje najczęściej z opóźnieniem. Sprzężenie zwrotne, będące rodzajem transmisji reakcji odbiorcy do nadawcy, zostało szczególnie docenione przez późniejszych badaczy, którzy skuteczność tego procesu uzależnili od umiejętności elastycznego dostosowania się do potrzeb odbiorcy komunikatu, bez względu na charakter przekazu czy kanał transmisji. Z tego interaktywnego modelu korzysta się najczęściej przy badaniach komunikacji masowej. Schematyczne ujęcie modelu komunikacji autorstwa Lasswella przedstawiono na rysunku 2.2.

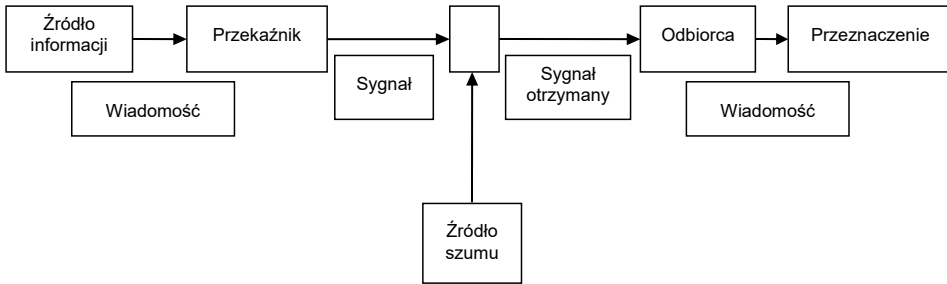
¹² U. Narula, *Communications Models*, Atlantic, New Delhi 2006, s. 26.



Rysunek 2.2. Model linearny komunikacji według H. Lasswella

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gębarowski, *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, Regan Press, Gdańsk 2010, s. 42.

Do najczęściej przywoływanych w literaturze należy zamieszczony na rysunku 2.3 model Shannona i Weavera, zwany modelem aktywnym – SMCR (*source, message, channel, receiver*). To kolejny przykład podejścia traktującego komunikację jako transmisję danych, czyli proces.



Rysunek 2.3. Model linearny komunikacji według Shannona i Weavera

Źródło: J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1999, s. 22.

W swoim linearnym modelu Claude Elwood Shannon i Warren Weaver wyróżnili 3 poziomy, na których mogą pojawić się problemy związane z analizą komunikacji. Są to:

- poziom A – dotyczy kwestii technicznych, czyli dokładności, z jaką symbole komunikacyjne mogą być przesyłane
- poziom B (semantyczny) – zajmuje się kwestią precyzji, z jaką przesłane symbole przekazują pożądane znaczenie
- poziom C – określa stopień efektywności wpływu otrzymanego znaczenia na pożądane zachowanie, komunikacja jest tu zatem pojmowana jako rodzaj manipulacji oraz propagandy¹³.

Wzrost skuteczności procesu komunikacji wiąże się z dokładną analizą każdego z trzech opisanych i powiązanych ze sobą poziomów.

Podstawowym elementem omawianego modelu jest źródło informacji determinujące wybór danych, przekształconych następnie w sygnał, który poprzez kanał dociera do odbiorcy. Kanał informacyjny jest tu rozumiany jako „fizyczny środek komunikacji, przez który przekazywany jest sygnał”¹⁴. W procesie komunikowania

¹³ J. Fiske, *op. cit.*, s. 22.

¹⁴ *Ibidem*, s. 34.

interpersonalnego kanałami są zmysły (wzrok, słuch czy dotyk), zaś środkami przekazu komunikacyjnego są „techniczne lub psychiczne sposoby przekazywania informacji i przekształcania jej w sygnał, który może być z kolei transmitowany przez kanał”¹⁵. Kanałami transmisji mogą być przykładowo: głos, twarz czy ciało (środki prezentacyjne), obrazy, fotografie (środki reprezentacyjne) czy środki mechaniczne, takie jak: radio, telewizja czy najpopularniejszy obecnie kanał, jakim jest Internet.

W modelu pojawiają się dodatkowo szумы, zwane entropią informacyjną. Są to wszystkie dźwięki towarzyszące nadawaniu i odbieraniu sygnału. Szczególnym rodzajem zakłóceń są tzw. szумы semantyczne, czyli niezamierzone zakłócenia, modyfikujące znaczenie komunikatu i powstałe na skutek niedostatecznej znajomości użytych w kodzie znaków i ich relacji. Zniekształcenia zawartości informacyjnej przekazu mogą być spowodowane wieloma czynnikami, np.: osobowościowymi, językowymi czy socjokulturowymi. Najczęściej jako kryterium klasyfikacji przyjmuje się miejsce powstania szumu.

W literaturze przedmiotu jako podstawowe źródła szumu identyfikuje się najczęściej zewnętrzne uwarunkowania procesu komunikowania lub czynniki wewnętrzne, wynikające np. z emocji uczestników tego procesu. Szum może również być skutkiem odmienności percepcyjnej nadawcy i odbiorcy oraz różnic podmiotowych w interpretacji rzeczywistości¹⁶.

Ponadto zaistnienie dystraktora może być spowodowane niewłaściwym opracowaniem programu promocyjnego dla danego produktu/usługi lub jednostki gospodarczej, niedostosowaniem struktury komunikatu i funkcji kodu do cyklu życia produktu oraz faz reklamy, niedopasowaniem formy komunikatu i kodu do technologicznych właściwości nośnika czy też wyborem nieodpowiedniego nośnika ze względu na odbiorcę docelowego¹⁷.

Model Shannona i Weavera jest modelem bazowym dla wielu różnych dziedzin, jednakże jego popularność wynika przede wszystkim ze strukturalnej redukcji procesu komunikacji do zestawu podstawowych składników, które nie tylko ilustrują działanie komunikacji, ale także pozwalają zrozumieć przyczyny nieskutecznej komunikacji¹⁸.

Wilbur Schramm i David Berlo zaproponowali również liniowe modele komunikacji, z tym że zarówno jeden, jak i drugi zwrócili w swych modelach szczególną uwagę na fazę zakodowania i odkodowania komunikatu.

Schramm, bazując na trójelementowym modelu Arystotelesa (źródło, wiadomość, cel), uważał, że komunikacja to proces, w którym źródło (nadawca) transmittuje zakodowaną wiadomość poprzez odpowiedni kanał do odbiorcy, ten zaś ma za zadanie odkodować otrzymany przekaz. Uwzględniając socjologiczny punkt widzenia, komunikacja ma miejsce tylko wtedy, gdy istnieje tzw. wspólnota doświadczeń,

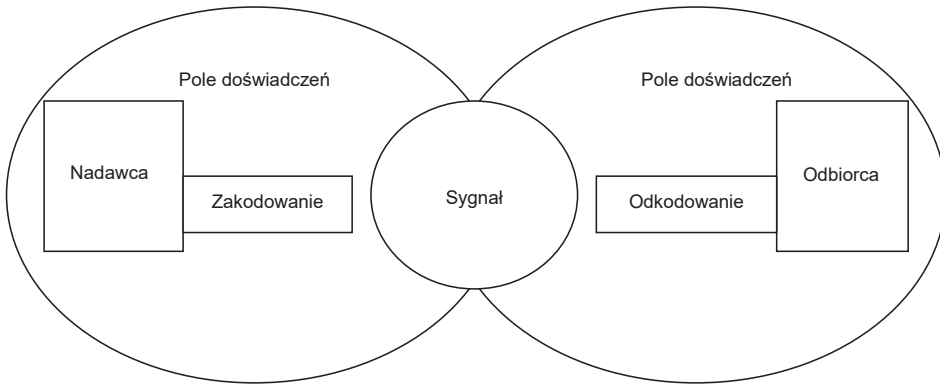
15 *Ibidem*.

16 Szerzej: W. Oleksy, *Mass media. Podręcznik akademicki*, ZAMM Press, 1999, s. 15.

17 J. Szymczak, M. Brzostowski, *Działalność promocyjna jednostek gospodarczych w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Handlu Wewnętrznego i Usług, Warszawa 1978, s. 17.

18 D. Foulger, *Models of the Communication Process*, 25th February 2004, s. 2, <http://foulger.info/davis/research/unifiedModelOfCommunication.htm> (dostęp: 10.11.2014).

czyli zbiór spójnych dla nadawcy i odbiorcy przekazu postaw, przekonań, idei i poglądów. Ilustrację poglądów Schramma stanowi rysunek 2.4.



Rysunek 2.4. Model komunikacji Schramma

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Schramm (red.), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press 1995, s. 3.

Z kolei Berlo, analizując wszystkie elementy składowe komunikacji, uwzględnił psychologiczny wymiar tego procesu.

Według niego źródłem komunikatu może być nie tylko osoba lub grupa ludzi, ale także przedsiębiorstwo, organizacja czy dowolna instytucja. Sposób zakodowania oraz nadania komunikatu przez nadawcę jest determinowany przez wiele zmiennych, m.in. poprzez umiejętność myślenia oraz mówienia nadawcy, przedmiot przekazu czy stosunek do odbiorcy oraz wszystkie tzw. czynniki socjokulturowe, ale przede wszystkim zależy od zdolności percepcyjnych odbiorcy¹⁹.

Pośród licznych modeli linearnych, dla których podstawą jest model Shannona i Weavera, należy również wymienić model dwuwymiarowy Gerbnera (percepcyjno-recepcyjny, tzw. wymiar horyzontalny oraz komunikacyjny – tzw. wymiar wertykalny), w którym poruszona została kwestia znaczenia transmitowanego przekazu, czyli komunikatu.

Szkoła procesowa, poza linearnymi, uwzględnia również modele trójkątne. Elementy procesowe z semiotycznymi łączy model Jacobsona. Jego twórca był przekonany, że sam komunikat nie zawiera całego znaczenia, bowiem tkwi ono w akcji komunikowania, czyli wynika z rodzaju użytego kodu, środków komunikowania oraz zaistniałego kontekstu.

Poza nadawcą i odbiorcą model ten uwzględnia pozostałe elementy konstytuujące komunikację: komunikat, kontakt (fizyczny kanał komunikacyjny), kod (system wspólnych znaczeń) oraz kontekst, wskazujący na fakt, że komunikacja odnosi się do czegoś więcej niż ona sama, czyli istnieje tzw. warstwa semiotyczna („*aliquid stat pro aliquo* – znak jest czymś podpadającym pod zmysły, czyli przed-

¹⁹ D. Lee, *op. cit.*, s. 6.

miotem materialnym, zwanym substratem znaku, przy pomocy czego dochodzimy do poznania czegoś innego niż on sam²⁰).

Opierając się na wyróżnionych składnikach modelu, Roman Jakobson sformułował funkcje komunikacji²¹.

Pierwsza, określana jako funkcja ekspresyjna (emotywna), dotyczy związku komunikatu z nadawcą. Wyeksponowane są te wszystkie elementy przekazu (np. emocje, postawa), które czynią go charakterystycznym i niepowtarzalnym dla danego nadawcy. Przykładowo funkcja ta nie występuje w programach o charakterze informacyjnym, gdzie zamiast zdań wykrzyknikowych używane są przede wszystkim zdania oznajmujące.

Funkcja konatywna (impresyjna) wiąże się z wrażeniem, jakie komunikat wywarł na odbiorcy.

Nie chodzi tu o przekonanie odbiorcy w drodze zastosowania rzeczowych argumentów [...] funkcja ta bowiem zostaje spełniona wówczas, jeśli odbiorca podejmie jakieś działania bądź zmieni sposób swego postępowania nie wskutek odbioru warstwy przedstawiającej (poznawczej) komunikatu, lecz np.: wskutek jego sformułowania²².

W szczególności funkcja ta uwidacznia się przy rozkazach, ale także jest często wykorzystywana w przekazach reklamowych, które na zasadzie perswazji mają skłonić do określonych zachowań.

W przypadku tzw. fatycznej, przedmiotowej komunikacji występuje funkcja referencyjna (denotatywna), skierowana na kontekst, tj. na rzeczywistość.

Poza opisanymi powyżej funkcjami, które w różnym stopniu występują praktycznie we wszystkich aktach komunikacji, Jakobson wyróżnił ponadto:

- funkcję fatyczną, poprzez redundantne (przewidywalne, konwencjonalne) właściwości wiadomości służącą podtrzymaniu związku między nadawcą a odbiorcą, potwierdzeniu zaistnienia komunikacji
- funkcję metajęzykową, ułatwiającą identyfikację zastosowanego kodu i zrozumienie znaczenia
- funkcję poetyczną, powiązaną z estetyką formy przekazu („Komunikat przestaje być tylko środkiem porozumiewania się, staje się jego celem. Liczy się wówczas nie treść, lecz forma – brzmienie słowa, rytm i styl wypowiedzi”²³).

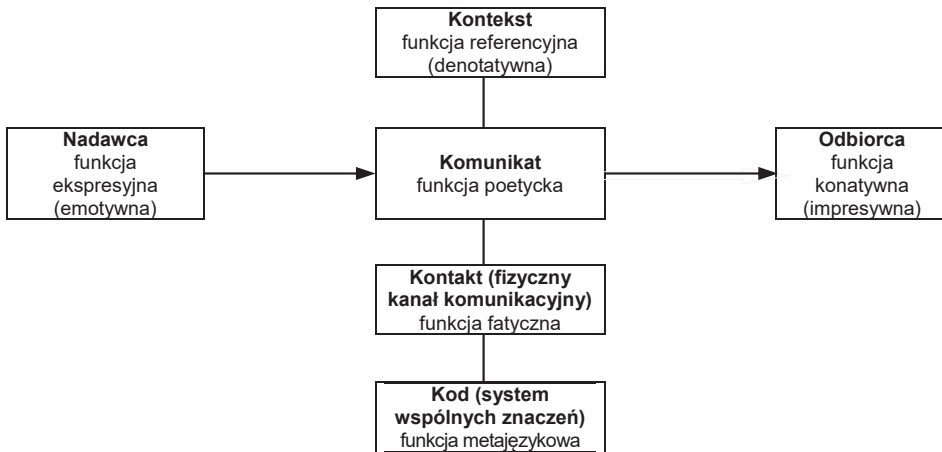
Model Jacobsona zaprezentowano na rysunku 2.5.

20 N. Morciniec, *Znak językowy wśród innych rodzajów znaku*, „Rozprawy Komisji Językowej Wrocławskiego Towarzystwa Naukowego” 2005, t. 31, s. 7.

21 Opracowanie własne na podstawie: J. Fiske, *op. cit.*, s. 54; R.L. Lanigan, *Roman Jakobson's Semiotic Theory of Communication*, Speech Communication Association Conference Atlanta, Georgia, November 3rd, 1991, s. 7.

22 A. Chmielecki, *Wykłady z semiotyki*, s. 7, <http://www.wnsts.strony.univ.gda.pl/filozofia/pracownicy/chmielecki-w-semiotyka-2005.pdf> (dostęp: 8.11.2014).

23 *Ibidem*, s. 8.



Rysunek 2.5. Model komunikacji Jakobsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Jakobson, *Poetyka w świetle językoznawstwa*, [w:] M.R. Mayenowa (red.), *W poszukiwaniu istoty języka*, cz. 2, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1989, s. 81.

Dodatkowo wyróżnia się jeszcze funkcję performatywną, tzw. sprawczą, która wskazuje, że „wygłoszenie wypowiedzi jest wykonaniem jakiejś czynności”²⁴, najczęściej są to czasowniki dotyczące czynności, które nie mogą być wykonane bez udziału mowy, np.: „żądać” lub „obietcywać” oraz bez formuł grzecznościowych typu „przepraszam” czy „dziękuję”. Performatywne mają również życzenia, przysięgi oraz wszystkie zdania-oświadczenia, wypowiedziane w odpowiednich okolicznościach.

Poszczególne funkcje mają względem siebie charakter komplementarny, co oznacza, że występowanie jednej nie wyklucza obecności innych.

W swoim modelu Jakobson, poza transferowym rozumieniem procesu komunikacji, odniósł się częściowo do drugiego wyróżnionego nurtu komunikacji, a mianowicie do tzw. szkoły znaczeniowej, która koncentruje się przede wszystkim na analizie sposobu powstawania znaczeń.

Przedstawione modele to swoistego rodzaju ewoluujące w czasie wzorce, unaczynające złożoność pojęcia komunikacji, która może być rozpatrywana z różnych perspektyw, w zależności od celowości prowadzonej analizy, oraz pokazujące mechanizmy przepływu informacji przez poszczególne elementy składowe.

2.1.3. Procesowo-znaczeniowy wymiar komunikacji

W ujęciu procesowo-znaczeniowym badania nad komunikacją sprowadzają się do semiotyki, czyli nauki o znakach, stąd jest to tzw. szkoła semiotyczna. Główny nacisk jest tu położony na tekst, w tym przede wszystkim na jego rolę w kulturze,

²⁴ J.L. Austin, *Mówienie i poznawanie*, PWN, Warszawa 1993, s. 310.

interakcję z odbiorcą, odczytywanie znaczenia poprzez „nakładanie” swoich doświadczeń i cech wynikających z przynależności do danej kultury. Modele w tym ujęciu mają charakter strukturalny i wielopoziomowy.

Warunkiem koniecznym zaistnienia rozpatrywanego dwustronnego procesu przepływu informacji jest obecność komunikatu złożonego ze znaków.

Znak rozumiany jest jako „coś, co odnosi się do czegoś poza nim samym, nadto gdy ma dla kogoś znaczenie, a więc informuje i dzięki temu stanowi środek do komunikowania się ludzi”²⁵. Jak wynika z tej definicji, podstawową funkcją znaku jest „przekazywanie innych treści niż samo zjawisko, natomiast dane zjawisko zostaje przez nas uświadomione ze względu na odpowiednią formę przekazywania znaku”²⁶.

Charakteryzując szkołę semiotyczną, należy przywołać poglądy twórców najbardziej znanych strukturalnych modeli znaczeniowych, czyli tzw. ojców podejścia semiotycznego: Charlesa S. Peirce’a oraz Ferdinanda de Saussure’a.

Peirce, kierując się przekonaniem, że najważniejsza jest relacja znaku ze znaczącym, wyróżnił 3 kategorie znaków:

1. Ikony, czyli znaki-obrazy stylizowane na obiekt, który przedstawiają, np. znaki drogowe ostrzegające przed spadającymi kamieniami.
2. Symbole, czyli brak rzeczywistych powiązań i podobieństw pomiędzy znakiem i jego przedmiotem. Związek pomiędzy informacją a jej nośnikiem jest tu konwencjonalny, umowny lub wynika z przyjętych zwyczajów społecznych, np. znaki drogowe bez rysunku czy emblematy wojskowe. Spośród wszystkich rodzajów znaków stanowią one najliczniejszą i zarazem najważniejszą grupę.
3. Indeksy (wskaźniki), czyli zjawiska będące skutkiem określonych wydarzeń, np. poruszające się na drzewie liście, które są oznaką wiejącego wiatru²⁷.

Powyższe kategorie znaków są ze sobą powiązane, jeden znak może być kombinacją wszystkich wyróżnionych typów.

Podział na indeksy, ikony i symbole wskazuje na różne powiązania znaków z ich wartością informacyjną. W przypadku indeksów jest to powiązanie oparte na relacji przyczyna-skutek, w przypadku ikon na podobieństwie, zaś symboli – na tzw. konwencji²⁸. Wyróżnione przez Peirce’a elementy znaczenia prezentuje rysunek 2.6.

De Saussure oparł się na założeniu, że istotą podziału jest sposób wchodzenia znaku w związek z przedmiotem. W swych rozważaniach pomijał on indeksy, zaś symbole i ikony ujął w relacje arbitralne i ikoniczne pomiędzy fizyczną formą znaku, czyli elementem znaczącym, a związaną z nią mentalną koncepcją nazywaną elementem znaczoną²⁹. De Saussure zdefiniował znak jako układ elementu znaczącego i znaczonego. Element znaczący to fizyczna reprezentacja znaku, czyli

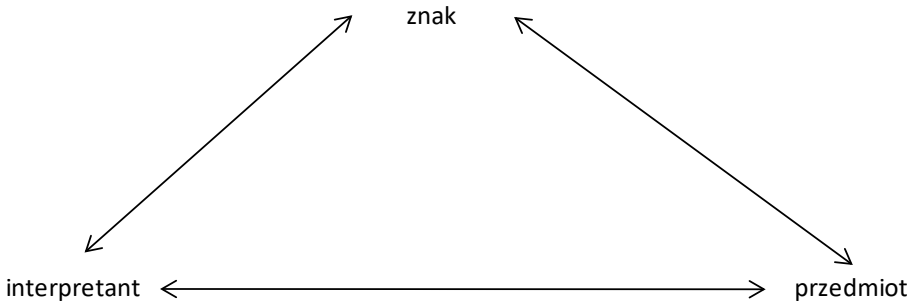
25 J. Kotarbińska, *Pojęcie znaku*, „*Studia Logica*” 1957, t. 6.

26 J. Szymczak, *Język opakowań jednostkowych*, „*Opakowanie*” 2003, nr 8, s. 24.

27 N. Morciniec, *op. cit.*, s. 7.

28 *Ibidem*, s. 8.

29 J. Fiske, *op. cit.*, s. 68.



Rysunek 2.6. Model związku pomiędzy znakiem, jego użytkownikiem i rzeczywistością

Źródło: J. Fiske, *op. cit.*, s. 62.

np. obraz lub słowo, zaś znaczonego to pojęcie powiązane ze znakiem. Teorie tego autora dotyczące paradygmatycznych i syntagmatycznych związków znaku rozwinął Roland Barthes. Ten francuski teoretyk semiologii opracował model uwidaczniający wpływ znaków (kodów) na postrzeganie i interpretowanie rzeczywistości. Istotą teorii Barthesa stanowi idea dwóch tzw. porządków oznaczania, określanych mianem denotacji i konotacji. Pierwszy porządek sygnifikacji opisuje związki zachodzące wewnątrz znaku pomiędzy elementem znaczonego i znaczącym, a także pomiędzy znakiem i jego odpowiednikiem w rzeczywistości zewnętrznej. Denotacja odnosi się zatem do oczywistego znaczenia rozpatrywanego znaku. Konotacja określa interakcję między znakiem a uczuciami, emocjami i wartościami kulturowymi jego użytkowników.

Znaki można podzielić ze względu na różne kryteria. Najczęściej przyjmuje się podział na znaki werbalne (akustyczne), dźwiękowe, jak np. wypowiedziane słowa, oraz na znaki nieakustyczne, czyli wyrazy pisane, rysunki, obrazy czy gesty. Uwzględniając kryterium, jakim jest intencjonalność emisji, w literaturze przedmiotu wyróżnia się dodatkowo znaki symptomy oraz znaki sygnały.

Symptomy to znaki niecelowe, które występują mimowolnie, czyli bez udziału nadawcy. Są one najczęściej wywołane przez procesy o podłożu biologicznym. Symptomy reprezentują tzw. znaki jednostronne, które są przeznaczone jedynie dla odbiorcy, a zatem nie są zwrotne. Przykładem symptomu mogą być rumieńce na twarzy wywołane gorączką.

Sygnały zaś to znaki dwustronne, zwrotne, nadane intencjonalnie, a zatem podlegające kontroli i świadomemu kształtowaniu. Zazwyczaj zawierają umowne treści informacyjne.

Pojęcie komunikacji nierozzerwalnie wiąże się z „systemem znaczeniowym, wspólnym dla członków danej kultury lub subkultury, czyli kodem”³⁰.

De Saussure wyróżnił dwa sposoby organizowania się znaków w kody, a mianowicie:

- paradygmaty, stanowiące zbiór znaków, z którego można dokonać wyboru jednostkowego tego znaku, który ma być użyty, np. alfabet

³⁰ *Ibidem*, s. 36.

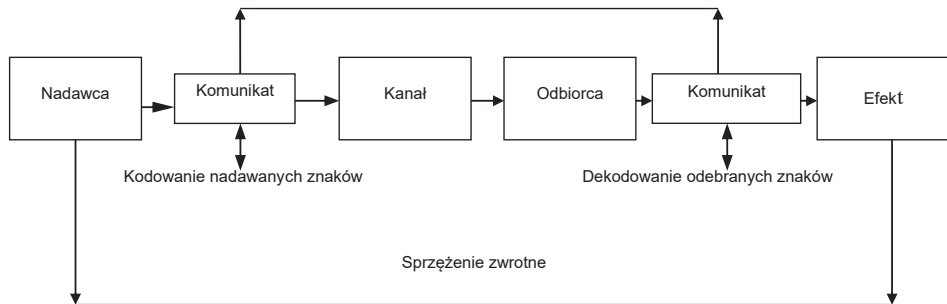
- syntagmy, stanowiące kombinację wyborów paradygmatycznych, czyli zbioru elementów należących do tego samego paradygmatu, przykładem może być zdanie będące syntagmą słów.

Na podstawie tego podziału de Saussure podzielił powiązania znaków na dwa typy: związki paradygmatyczne (wyboru) oraz związki syntagmatyczne (połączenia)³¹.

Dla semiotyków komunikacja to umiejętność odczytywania znaczeń, dekodowania, czyli „przekształcania wrażenia w spostrzeżenie”³². Nadawca informacji (tzw. przekaźnik informacji) odgrywa rolę drugorzędną, bowiem istota tkwi w samym tekście (kodzie składającym się z intencjonalnych, czyli celowo nadanych, znaków) i w sposobie jego odczytania przez odbiorcę.

Analizując modele komunikacji zaproponowane zarówno przez przedstawicieli szkoły procesowej, jak i znaczeniowej, należy pamiętać, że są one tylko minimalistyczną abstrakcją rzeczywistości, którą próbują naśladować.

Ze względu na zagadnienie podjęte w pracy należy w sposób kompleksowy spojrzeć na komunikację, a zatem uwzględnić zarówno wymiar procesowy, jak i znaczeniowy wymiany informacji. Komunikacja to określony sposób przekazywania zakodowanych znaków poprzez wybrany kanał i do wybranego odbiorcy, który po odkodowaniu odbiera określone znaczenia. Bazowy model komunikacji, uwzględniający założenia przyjęte w pracy, przedstawiono na rysunku 2.7.



Rysunek 2.7. Model zintegrowanego wymiaru procesowo-znaczeniowego komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model ma szczególne zastosowanie w komunikacji rynkowej, która stanowi tło dla podjętych rozważań dotyczących znaczenia dobrowolnych certyfikatów produktowych i systemowych jako nośników informacji o oferowanej na rynku B2B jakości.

31 *Ibidem*, s. 82.

32 J. Szymczak, *op. cit.*, s. 25.

2.2. Komunikacja rynkowa

Umiejętność dostosowania się do potrzeb rynku, a zatem trafne rozpoznanie preferencji to współcześnie podstawa konkurencyjności przedsiębiorstw, a niejednokrotnie warunek *sine qua non* ich istnienia. Szybka i odpowiednia reakcja na głos płynący z otoczenia to fundament długookresowego sukcesu rynkowego. Skuteczna strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna uwzględnić zasadę orientacji na klienta, z której wynika, że podstawą planowania działań, zarówno bieżących, jak i przyszłych, jest znajomość zachowań nabywczych. Realizacja tej zasady jest możliwa już nie tylko dzięki nadawaniu informacji dotyczącej oferty produktowej, ale również odbieraniu i analizowaniu sygnałów płynących od podmiotów rynku (m.in. informacji dotyczących potrzeb, preferencji, trendów czy tendencji rozwojowych gospodarki). Ten swoisty dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a szeroko pojmowanym rynkiem (potencjalni i obecni nabywcy, pośrednicy handlowi, doradcy nabywców, dostawcy wyrobów, usług i kapitału, partnerzy rynkowi, w tym producenci ofert komplementarnych, a także pozostali uczestnicy bądź obserwatorzy rynku, np.: władze, instytucje, społeczność lokalna oraz konkurenci³³) jest określany mianem komunikacji rynkowej³⁴.

2.2.1. Proces komunikacji rynkowej

Odwołując się do ogólnego modelu komunikacji³⁵, można schematycznie przedstawić istotę komunikacji rynkowej, rozumianej jako proces przekazywania zakodowanej informacji (treści symbolicznych ujętych np. w slogan reklamowy) pomiędzy przedsiębiorstwem (nadawcą) a jego otoczeniem (odbiorcą) poprzez określony kanał (zdeteterminowany charakterem odbiorcy docelowego oraz rodzajem oferowanego produktu) i za pomocą celowo dobranych środków komunikowania (przykładowo: przesyłka typu *direct mail* lub targi wystawiennicze). Skuteczność komunikacji jest uzależniona przede wszystkim od właściwej interpretacji otrzymanego przekazu, czyli odkodowania. Niewłaściwe „przełożenie” zakodowanych symboli na informacje wynika głównie z faktu zaistnienia różnego rodzaju zakłóceń, czyli szumów³⁶. W komunikacji rynkowej potencjalnym źródłem szumu semantycznego może być np. zbyt enigmatycznie sformułowane hasło reklamowe lub w przypadku płaszczyzny marketingu międzynarodowego – niedostosowanie języka, stylu czy formy do obowiązujących uwarunkowań socjokulturowych. Szum wewnętrzny,

33 B. Szymoniuik (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006, s. 22.

34 W literaturze przedmiotu pojęcie komunikacji rynkowej jest stosowane zamiennie z określeniem komunikacji marketingowej.

35 Patrz: punkt 2.1. Istota komunikacji

36 Szerzej: punkt 2.1.

wyrażający zakłócenia leżące po stronie cech osobowościowych uczestników komunikacji, może być wynikiem zmęczenia czy nieprzygotowania do procesu negocjacji handlowych, ale również może być następstwem pewnych postaw, wyrażających się w stereotypach, uprzedzeniach czy fobiach, które zdecydowanie utrudniają komunikację. Z kolei szумы zewnętrzne, niezależne od uczestników komunikacji rynkowej, generowane przez makro- i mikrootoczenie, mogą być rezultatem np.: błędu drukarskiego w tekście ulotki reklamowej, natłoku reklam w danym medium, ale również wejścia do sektora nowej firmy, której kampania zdominuje formy komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa, powodując utratę dotychczasowych klientów.

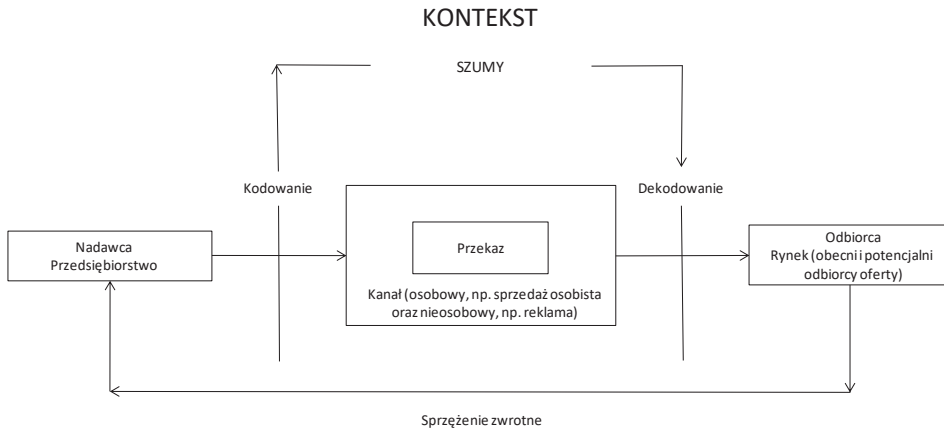
Każdy komunikat generuje w różnym horyzoncie czasowym (natychmiast w przypadku komunikacji bezpośredniej, np. świadczenia usługi lub z opóźnieniem dla komunikacji pośredniej, medialnej) reakcję odbiorcy, będącą swoistą wyceną wartości (subiektywnie postrzeganej atrakcyjności) komunikatu. Może być ona pozytywna i wtedy intencje nadawcy zostają spełnione, co może się przejawiać np.: zakupem oferowanego produktu czy ukształtowaniem pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w świadomości nabywców, lub negatywna, skutkująca najczęściej przejściem do konkurencji. Istnienie sprzężenia zwrotnego, poza tym, że potwierdza interaktywny charakter komunikacji rynkowej, stanowi podstawę kształtowania długoterminowych relacji z klientem. Ostatnim elementem wyróżnionym na rysunku 2.8 jest kontekst, czyli ogół warunków, w jakich odbywa się komunikacja. Uwarunkowania komunikacji określone są aspektami:

- psychologicznym (sposób wzajemnego postrzegania się uczestników komunikacji, np.: „solidna firma”; „poważny, odpowiedzialny partner biznesowy”)
- fizycznym (warunki materialno-środowiskowo-techniczne komunikacji)
- historycznym (odwołanie do elementów z przeszłości, które rzutują na teraźniejszy przebieg komunikacji)
- kulturowym (ogół wartości i sposobów postępowania uznawanych w danej społeczności, aspekt ten uwidacznia się zwłaszcza wtedy gdy komunikacja ma miejsce na styku różnych kultur)
- czasowym (komunikacja przebiega w sprecyzowanej czasoprzestrzeni, która determinuje np.: formę lub intensywność przekazu, a szybkość reakcji na zmiany rynkowe jest podstawą skutecznej komunikacji)³⁷.

Aspekty te mogą wpływać wspomagająco lub destrukcyjnie na przebieg oraz skutek komunikacji.

Analizując poszczególne elementy procesu komunikacji rynkowej, należy pamiętać, że współczesny rynek jest systemem wielostronnego przepływu informacji. Informacje biegnące od strony podażowej (jednostek gospodarczych) krzyżują się z tymi płynącymi od nabywców, tworzącą stronę popytową. W procesie komunikacji rynkowej nadawcami i odbiorcami mogą być zarówno przedsiębiorstwa, jak i konsumenci, zaś komunikatem jest oferta rynkowa oraz wyrażone intencje zakupu. Ogólny proces komunikacji rynkowej przedstawiono na rysunku 2.8.

37 J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 15.



Rysunek 2.8. Proces komunikacji rynkowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 828.

Proces komunikacji rynkowej z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest niezwykle istotny, przekłada się bowiem bezpośrednio na osiągnięte wyniki i pozycję rynkową.

2.2.2. Etapy budowania strategii komunikacji rynkowej

Zapewnienie maksymalnej skuteczności oddziaływania na klientów, potencjalnych nabywców oraz inne zainteresowane strony jest zatem możliwe tylko dzięki opracowaniu przemyślanej strategii procesu komunikacji rynkowej, odpowiedniej do profilu działalności przedsiębiorstwa.

Formułowanie strategii, czyli „zespołu zaplanowanych metod realizacji celów komunikacji”³⁸, przebiega etapowo³⁹.

Pierwszy etap tego procesu stanowi identyfikacja i wybór segmentu docelowych odbiorców komunikatu. Faza ta sprowadza się do precyzyjnego poznania finalnego audytorium, składającego się przede wszystkim z potencjalnych i bieżących nabywców oraz osób mających wpływ na decyzje zakupowe, ich szczegółowej charakterystyki i analizy mechanizmów decyzji nabywczych. Do grona zewnętrznych odbiorców komunikacji rynkowej należą także pośrednicy handlowi, doradcy nabywców, dostawcy (wyrobów, usług, kapitału, wiedzy itp.) i partnerzy rynkowi – kooperanci (w tym również producenci dóbr o charakterze komplementarnym), obserwatorzy rynku (np.: lokalne władze czy organizacje branżowe), konkurenci, eksperci oraz tzw.

38 M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 28.

39 P. Kotler i in., *Principles of Marketing*, 2nd European edition, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 759.

liderzy opinii, czyli jednostki, które mogą być naśladowane przez potencjalnych nabywców⁴⁰.

Segment docelowy odbiorców komunikatu determinuje przebieg dalszych etapów strategii komunikacji marketingowej, wpływa na to, co będzie zakomunikowane, jak, kiedy, gdzie i przez kogo. Umiejętna systematyczna segmentacja rynku, czyli wyróżnienie grup odbiorców w miarę homogenicznych pod względem potrzeb i reakcji na ofertę marketingową (np. przyczyny zakupu, oczekiwania czy status użytkownika) przesądza o charakterze i formie komunikatu. W zależności od intencji nadawcy komunikatu, charakteru produktu oraz złożoności grupy docelowej (rynek nabywców instytucjonalnych lub rynek nabywców indywidualnych) stosuje się segmentację jedno- lub wielokryterialną.

Kryteria segmentacji rynku odnoszące się do konsumentów dzielą się na cztery kategorie⁴¹:

- społeczno-ekonomiczne (np.: dochód, wykształcenie, wykonywany zawód)
- demograficzne (np.: wiek, płeć, narodowość, status rodzinny)
- behawiorystyczne (są to czynniki określające przyczyny dokonywania zakupów, tzw. wzorce zakupu; podstawą tej kategorii jest założenie, że decyzje nabywcze są zdeterminowane wyznawanym systemem wartości)
- psychograficzne (zmienne związane z aktywnością konsumenta, jego zainteresowaniami, stylem życia oraz wyrażanymi opiniami).

W przypadkach nabywców instytucjonalnych najczęściej są to następujące kryteria⁴²:

- zakres sektorowej działalności
- rodzaj działalności (produkcja, handel, usługi)
- skala zatrudnienia
- zasięg przestrzenny działalności
- wartość przeciętnego zamówienia
- zdolność płatnicza, wiarygodność finansowa
- typ ośrodka decydującego o zakupach określonego produktu
- struktura organizacyjna
- forma własności.

Rodzaje grup docelowych komunikatu umożliwiły wyróżnienie w literaturze przedmiotu czterech podstawowych kierunków komunikacji przedsiębiorstwa⁴³.

Pierwszy to komunikacja handlowa, zorientowana na klientów (również tych potencjalnych). Kolejny kierunek to komunikacja kapitałowa, która jest przeznaczona dla właścicieli – akcjonariuszy czy udziałowców, do instytucji o charakterze finansowym, takich jak banki czy firmy leasingowe oraz do bezpośrednich part-

40 M. Rydel, *op. cit.*, s. 32 oraz B. Szymoniuk, *op. cit.*, s. 22.

41 L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 178.

42 I. Bielski, *Współczesny marketing. Filozofia, strategię, instrumenty*, Studio Emka, Warszawa 2006, s. 73.

43 P. d'Humieres, *Management de la Communication D'Enterprise*, Edition Eyrolles, Paris 1994, za: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 92.

nerów handlowych, czyli dostawców i klientów. Trzeci identyfikowany kierunek dotyczy komunikacji wewnętrznej, skierowanej do pracowników i współpracowników, czyli do tzw. odbiorców wewnętrznych. Ostatni z wyróżnionych kierunków jest związany z komunikacją społeczną, inaczej obywatelską. Często jest ona utożsamiana z działaniami typu *public relations*, mającymi ukształtować pozytywne relacje z poszczególnymi instytucjami oraz z ogółem społeczeństwa.

Etap drugi formułowania strategii to określenie celu komunikatu, czyli pożądanej reakcji ze strony odbiorców przekazu. Zazwyczaj dla przedsiębiorstw-nadawców komunikatu, bez względu na segment odbiorców, cele komunikacji rynkowej przedstawiają się podobnie, a zatem są związane z kształtowaniem, a czasem wręcz wywoływaniem potrzeb i tym samym stymulowaniem popytu. Cele powinny przede wszystkim wynikać ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz stanowić integralną część ogólnie przyjętej strategii działania firmy. Nadrzędnym celem dla każdego z wymienionych rodzajów komunikacji jest pozyskanie usatysfakcjonowanego i tym samym lojalnego nabywcy (cel jakościowy), który przyczyni się w długim okresie do wzrostu sprzedaży, zwiększenia obrotów i udziału w rynku (cel ilościowy). Cele szczegółowe w dużej mierze wynikają z funkcji, jakie spełnia komunikacja marketingowa. Komunikacja rynkowa ma za zadanie:

1. Informować np. o parametrach jakościowych produktu czy o warunkach sprzedaży. Istotne jest, by dopasować charakter komunikatu, będącego informacją, do segmentu odbiorców docelowych przy zachowaniu maksymalnego poziomu rzetelności. Nawiązanie kontaktu z otoczeniem jest pierwszą fazą budowania wzajemnie korzystnych relacji.
2. Nakłaniać (perswadować), czyli przekonać do zakupu, wręcz wymóc określone zachowanie odbiorcy, zgodne z intencją nadawcy komunikatu rynkowego. Przykładem jest akcja promocyjna, która skutkuje wzrostem sprzedaży lub zainteresowaniem ofertą.
3. Edukować poprzez poszerzenie funkcji informacyjnej. Poza „czystą” informacją dochodzi element kształtujący pewne postawy czy zwyczaje. Przykładem z rynku dóbr konsumpcyjnych może być kampania reklamowa prowadzona w mediach, dotycząca walki z próchnicą. Poza oczywistą intencją nadawców, czyli reklamą swoich produktów – past do zębów, osiągnięto wzrost świadomości konsumentów w zakresie profilaktyki i leczenia zębów.
4. Utrwalać poprzez zapewnienie powtarzalności zakupów, czyli wyrobienie nawyku sięgania po daną markę lub tylko po wyroby określonego producenta (przykładowo banery reklamowe zawierające tylko logo lub hasło specyficzne dla danego produktu)⁴⁴.

Kolejnym wyróżnionym etapem jest formułowanie przekazu, który przedsiębiorstwo zamierza dostarczyć określonym odbiorcom informacji, np. prospekty reklamujące oferowane produkty, a także wypracowywanie określonego wizerunku przedsiębiorstwa, np. poprzez przekazanie informacji o dokonanych inwestycjach czy publicznej

44 J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 222; M. Rydel (red.), *op. cit.*, s. 25.

emisji akcji. Skuteczny przekaz powinien przyciągać uwagę, wywołać zainteresowanie, wzbudzić pożądanie i zakończyć się intencjonalnym działaniem, czyli powinien spełniać wymagania modelu AIDA (*attention/awareness, interest, desire, action*)⁴⁵. Projektowanie przekazu, który spełniłby powyższe warunki, wymaga wypracowania⁴⁶:

1. Treści przekazu. Powołując się na korzyści, należy umotywić zakup tzw. metodą *Unique Selling Proposition*, stosowaną przede wszystkim na rynku B2C. Przykładowo, Red Bull „pobudza ciało i umysł”. Należy również zaapelować, zarówno racjonalnie, odwołując się do konkretnych profitów, np.: do wysokiej jakości produktu, emocjonalnie, wywołując emocje zarówno pozytywne, jak i negatywne, pobudzające zakup (przykładowo reklama Michelin z udziałem dziecka i napisem „bo tak wiele jedzie na twoich oponach”), jak i moralnie, nawiązując do zasad moralnych, norm etycznych oraz kategorii pozytywnych, poprawnych odczuć, jak np.: spraw o wymiarze społecznym, takich jak walka o czyste środowisko czy pomoc chorym dzieciom).
2. Struktury przekazu. Należy zadbać o właściwy dobór argumentów i kolejność ich prezentacji w przekazie.
3. Kształtu przekazu. Ważna jest wyrazista forma przekazu, uzależniona od wykorzystanego instrumentu komunikacji.
4. Źródła przekazu. Badania pokazują, że efekt przekazu jest uzależniony od atrakcyjności źródła nadawczego. Zapewne wiąże się z tym coraz większa popularność tzw. *celebrity advertisements*, czyli reklam z udziałem powszechnie znanych osób. Przykładowo Michael Jackson promujący Pepsi czy Marek Kondrat jako twarz IMG. Wiarygodność źródła, na którą wpływa doświadczenie nadawcy, zaufanie oraz sympatia, jakim darzy go audytorium, przekłada się na postrzeganą atrakcyjność przekazu.

W czwartym etapie następuje wybór kanału przekazu. Nadawca może wybrać osobiste lub nieosobiste kanały informacji.

Do osobistych kanałów można zaliczyć prezentację produktu przez przedstawicieli handlowych, charakteryzującą się możliwością indywidualizacji przekazu, bezpośredniością komunikacji oraz natychmiastowym sprzężeniem zwrotnym. Z kolei nieosobiste kanały to przede wszystkim środki masowego przekazu (media), które są współcześnie najistotniejszym medium komunikacji, a także nastrój, mogący umacniać przychylne nastawienie do zakupu, jak również wydarzenia, których celem jest zakomunikowanie szczególnych informacji docelowemu audytorium, np.: konferencje prasowe.

Faza piąta dotyczy określenia budżetu komunikacji. Przedsiębiorstwo powinno określić dopuszczalne koszty przekazywania komunikatów do otoczenia oraz metody ustalania budżetu⁴⁷. Wybór metody wynika w dużej mierze z warunków ryn-

45 J. Egan, *Marketing Communications*, Sage Publications, 2015, s. 41

46 P. Kotler i in., *op. cit.*, s. 762.

47 Przykładowe metody to np. metoda założonego celu, naśladowanie konkurencji czy procent od wielkości sprzedaży.

kowych, w jakich działa przedsiębiorstwo. Przykładowo monopolista czy operator wyspecjalizowanego rynku niszowego nie ponosi wysokich kosztów wyróżnienia się spośród konkurencji, a jedynie koszty dotarcia z informacją do nabywców.

W następnym etapie następuje wybór narzędzi promocji. Dobór narzędzi (typu: reklama, promocja sprzedaży, *public relations* i *publicity*, czy takich form jak sprzedaż osobista)⁴⁸ zależy od przyjętej polityki komunikacji i wynikających z niej celów, charakteru adresatów przekazu, etapu procesu podejmowania decyzji zakupowej. Przed zakupem istotną rolę odgrywają narzędzia o charakterze informacyjnym, takie jak np. reklama oraz promocja sprzedaży w postaci degustacji czy bezpłatnych próbek. Etap zakupu to czas sprzedaży osobistej, zaś po zakupie ważna jest ciągła promocja sprzedaży, utwierdzająca w przekonaniu prawidłowego wyboru i nakłaniająca do jego powtórki. Dobór narzędzi zależy ponadto od oferowanego produktu (o charakterze konsumpcyjnym lub zaopatrzeniowym) i jego fazy cyklu życia. Najintensywniej komunikacja przebiega w fazie wprowadzania produktu na rynek. Wykształcanie świadomości istnienia produktu, promowanie sprzedaży, zachęcanie do zakupu to działania wymagające użycia całej palety narzędzi komunikacji marketingowej. Faza wzrostu to przede wszystkim działania o charakterze perswazyjnym, utrwalające preferencje nabywców. Faza dojrzałości sprowadza się do utrzymania istniejących już klientów, podtrzymywania kontaktu i przypominania o oferowanych produktach. Ostatnia faza cyklu życia produktu to faza spadkowa, w której stopień wykorzystania środków komunikacyjnych jest minimalny, bowiem przenosi się na wprowadzane nowe produkty. Na dobór narzędzi promocji ma wpływ także ustalony budżet oraz obrana strategia przedsiębiorstwa (strategia „pull” jest nastawiona na finalnego nabywcę, zaś strategia „push” jest zorientowana na pośredników).

Etap siódmy polega na gromadzeniu informacji zwrotnej. Po nadaniu informacji następuje etap końcowy strategii, a mianowicie ocena skuteczności procesu komunikacji. Najczęściej wykorzystywane na rynku dóbr konsumpcyjnych są techniki pomiaru skuteczności przekazu. W przypadku reklamy można wyróżnić przykładowe wskaźniki: świadomości istnienia produktu czy „poziomu sympatii do produktu”, który przekłada się wprost proporcjonalnie na wielkość sprzedaży⁴⁹. Na podstawie wyników badania rynku (należy przeanalizować nie tylko wyniki sprzedaży, ale również np.: wskaźnik odwiedzin sklepu, stosunek do produktu czy przedsiębiorstwa oraz udzielone rekomendacje) można określić stopień realizacji zamierzonych celów, a także zidentyfikować wszelkie uchybienia i elementy wymagające działań korygujących.

48 Szerzej w podrozdziale 2.3. Źródła informacji o jakości w procesie komunikacji na rynku B2B.

49 Skuteczność przeprowadzonych kampanii można określić także za pomocą takich wskaźników jak: CPT (*Cost Per Thousand*) – koszt tysiąca ekspozycji reklamy, określony najczęściej przez właściciela danego medium, CTR (*Click Through Rate*) – procent kliknięć na reklamę w stosunku do liczby jej ogólnych wyświetleń, CR (*Conversion Ratio*) – procent oglądających reklamę, którzy zdecydowali się wykonać pożądaną przez reklamodawcę czynność, np. kupić produkt. Szerzej R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 331.

Nieskuteczna komunikacja rynkowa może być wypadkową wielu czynników. Rozpatrując powody jej zaistnienia, nadawca powinien wyjść od identyfikacji źródła owej sytuacji. Przyczyn należy upatrywać w czterech głównych lokalizacjach. Przede wszystkim u nadawcy komunikatu, który poprzez nieprawidłowo sformułowaną strategię, przypadkowe, nieprzemyślane działania komunikacyjne lub zaniechanie badań odbiorców docelowych może przyczynić się do zakłóceń w procesach komunikacji. Również sam komunikat może hamować przekaz. Zakodowanie informacji w sposób niedopasowany do możliwości percepcyjnych odbiorcy czy sztamowy, uniwersalny i zbyt długi, a przez to zniechęcający komunikat skutkuje nieskuteczną komunikacją. Dodatkowo rodzaj użytego kanału przekazu informacji wpływa na równowagę komunikacji, która może być zachwiana np. w przypadku niewłaściwego dobru kanału (medium) w stosunku do charakteru przekazywanej informacji oraz segmentu odbiorców. Istotnym czynnikiem determinującym skuteczność komunikacji może być również sam odbiorca. Subiektywizm odbioru⁵⁰, wynikający np.: z doświadczeń, oczekiwań czy dopowiadania oraz dezorientacja, będąca konsekwencją zniekształcenia sensu komunikatu (z powodu braku koncentracji, mylnej interpretacji czy pseudokomunikacji⁵¹), wszelkie przerwania komunikatu na skutek bodźców zewnętrznych lub wątpliwości odbiorcy, a także niechęć, nieprzygotowanie na odbiór lub brak zaufania to tylko niektóre zmienne „pochodzenia odbiorczego”, które mogą niekorzystnie wpłynąć na przebieg komunikacji⁵².

Należy jeszcze wyróżnić dodatkowy etap ósmy, związany z zarządzaniem procesem komunikacji rynkowej. Mnogość dostępnych narzędzi komunikacji oraz silna orientacja na indywidualnych nabywców to zmienne, które wymagają od przedsiębiorstw umiejętności synchronizacji oraz koordynacji działań w zakresie komunikacji z szeroko pojętym otoczeniem rynkowym. Stąd coraz popularniejsza staje się koncepcja tzw. zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC – *Integrated Marketing Communications*⁵³), która polega na kompleksowym zarządzaniu instrumentami komunikacji marketingowej, wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwo⁵⁴. Spójność komunikatów wysyłanych przez firmy

50 Więcej na ten temat w: J. Blythe, *op. cit.*, s. 37.

51 Pseudokomunikacja ma na celu ukrycie nieprzychylnych dla nadawcy rzeczywistości, jest odwróceniem uwagi od zaistniałych niekorzystnych dla przedsiębiorstwa wydarzeń, np. wdrożenie Standardu Społecznej Odpowiedzialności SA 8000 w odpowiedzi na śmiertelny wypadek czy zarzut wykorzystywania pracowników.

52 M. Rydel, *op. cit.*, s. 35.

53 Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Agencji Reklamowych (American Association of Advertising Agencies) „Zintegrowana Komunikacja Marketingowa to koncepcja planowania komunikacji marketingowej [...]. Taki plan ocenia strategiczną rolę różnych elementów komunikacji, np.: reklamy, promocji bezpośredniej, promocji sprzedaży i *public relations* oraz łączy te elementy, by zapewnić przejrzystość, spójność i maksymalny efekt komunikacyjny poprzez integrację pojedynczych komunikatów”. Za: P. Kotler, *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 583.

54 G.E. Belch, M.A. Belch, *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw 6th edition, New York 2004, s. 17.

może być uzyskana tylko przy uwzględnieniu zarówno formalnych przekazów informacji (związanych z szeroko pojętą działalnością promocyjną), jak i nieformalnych⁵⁵, czyli każdego elementu działalności przedsiębiorstwa, który nie jest zaliczany do promocji, ale ma istotne znaczenie dla skuteczności komunikacji. Najczęściej przytaczanym przykładem komunikatu nieformalnego jest *word of mouth* (tzw. *buzz marketing*), czyli tzw. marketing szeptany (poczta pantoflowa), a zatem nieformalne przekazywanie opinii konsumentckich oraz lobbying. Elementem nieformalnego komunikatu może być także wygodna dla nabywcy infrastruktura przedsiębiorstwa czy sposób obsługi. Kanałem komunikacji nieformalnej jest np. produkt, jego dostępność czy opakowanie. Komunikaty nieformalne mają niejednokrotnie większy wpływ na decyzje zakupowe niż sformalizowane działania promocyjne.

Postępująca integracja procesów komunikacji rynkowej, coraz ostrzejsza konkurencja, a przy tym wzrost wymagań nabywców prowadzą do wypracowywania narzędzi wspomagających wielokanałową strategię komunikacji. Przykładem może być CRM (*Customer Relationship Management*), ułatwiający zarządzanie informacją na temat klientów i stwarzający szansę lepszego niż oferuje konkurencja dopasowania się do wymagań poszczególnych klientów. Przyszłość komunikacji tkwi również w postępie technologicznym, skutkującym powstaniem nowych mediów (kanałów przekazu informacji). Upowszechnienie telewizji satelitarnej, kablowej czy cyfrowej (telemarketing), a przede wszystkim Internet stwarzają ogromne możliwości komunikacyjne, np. poprzez łatwo dostępne strony demonstracyjne, elektroniczne witryny czy serwisy online. Ponadto powstają również kombinacje hybrydy form komunikacyjnych typu *infommercial*, będącej połączeniem reklamy z programem o charakterze informacyjnym, czy plasowanie produktu w filmach lub programach rozrywkowych (tzw. *product placement*). Jednakże niezależnie od kierunku, w jakim będzie zmierzać komunikacja rynkowa, nie można zapominać o jej najważniejszym aspekcie, a mianowicie o człowieku – odbiorcy, który również podlega ewolucji i zmienia się w czasie.

Mimo że przytoczone przykłady w dużej mierze dotyczą rynku nabywców indywidualnych, bowiem część opisanych form nie występuje w czystej postaci na rynku dóbr przemysłowych, przedsiębiorstwa operujące na rynku B2B z powodzeniem wykorzystują niektóre instrumenty komunikacji, a najczęściej ich optymalną kombinację.

55 M. Rydel, *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 179, materiały z konferencji: „Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym”, 6–8 września 2004, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 351.

2.3. Źródła informacji o jakości w procesie komunikacji na rynku B2B

2.3.1. Charakterystyka rynku B2B

W ramach rynku instytucjonalnego B2I⁵⁶ wyróżnia się rynek przedsiębiorstw, często określany w literaturze jako rynek B2B, czyli *business to business market*⁵⁷. Rynek B2B obejmuje relacje zachodzące pomiędzy jednostkami gospodarczymi, które wytwarzają i dostarczają dobra materialne lub usługi przemysłowe i stanowią stronę podażową rynku, a jednostkami, które nabywają te dobra, przede wszystkim celem realizacji procesu produkcyjnego (strona popytowa). Nabywcy ci są określani w literaturze⁵⁸ mianem tzw. użytkowników (*users*). Ponadto wyróżnia się podmioty, które nabywają dobra przemysłowe (surowce, półprodukty), przetwarzając je w wyrób finalny. Są to tzw. OEMs (*Original Equipment Manufacturers*)⁵⁹. Trzeci rodzaj nabywców przemysłowych stanowią pośrednicy (*middlemen*). Do tej grupy zaliczają się hurtownicy i dystrybutorzy, którzy dostarczają dobra do użytkowników, grupy OEMs lub innych pośredników. Generalnie dobra przemysłowe ze względu na ich udział w procesie produkcyjnym można podzielić na trzy kategorie⁶⁰:

56 B2I (*Business to Institution*) to rynek instytucjonalny, który poza jednostkami biznesowymi, nabywającymi dobra niezbędne do produkcji, obejmuje również organizacje pożytku publicznego oraz jednostki rządowe. Nabywcy instytucjonalni to wszystkie podmioty gospodarcze poza nabywcami finalnymi (konsumentami). Ten rozwojowy, dotąd pomijany, a wręcz niedoceniany rynek generuje coraz większy wkład w PKB. Według amerykańskich opracowań (por. J.F. Hood, *Beyond B2B. A New View of The Institutional Market*, MCH Inc. 2007) rynek B2I rósł w ciągu ostatnich 50 lat dwa razy szybciej niż sam rynek B2B. W porównaniu do uczestników rynku przemysłowego, instytucje nie są zorientowane na zyski czerpane przede wszystkim ze sprzedaży, ich zasadniczym celem jest bowiem realizacja określonych idei, takich jak edukacja (szkoły) czy pomoc chorym (szpitale, domy opieki). Instytucje są nastawione przede wszystkim na współpracę, nie zaś na konkurowanie z podmiotami prowadzącymi zblizną działalność. Dzięki temu są bardziej odporne na wszelkie wahnięcia ekonomiczne i tym samym są stabilniejsze finansowo. Dobór narzędzi komunikacji marketingowej należy rozpocząć od szczegółowej analizy prowadzonej działalności oraz struktury organizacyjnej danej instytucji, ze szczególnym uwzględnieniem procesu zakupów. Nie bez znaczenia pozostaje czas nadawania komunikatów rynkowych. Dla instytucji budżetowych nieważnym okresem jest koniec roku podatkowego (niewydane pieniądze najczęściej przepadają, a w przyszłości jednostka dostaje niższe subwencje od państwa).

57 W literaturze przedmiotu rynek B2B jest często określany mianem rynku dóbr przemysłowych (*industrial market*).

58 P. Kotler, W. Pfoertsch, *B2B Brand Management*, Springer, Berlin 2006, s. 25.

59 W praktyce występują podmioty, które trudnią się wyłącznie produkcją na rzecz OEM. Oznacza to, że nie sprzedają wyrobów pod swoją marką. Są to tzw. producenci kontraktowi.

60 M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategie na rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s. 46. W literaturze wyróżnia się jeszcze jeden rodzaj dóbr przemysłowych, tzw. *reseller goods*, czyli dobra kupowane z zamiarem dalszej dystrybucji lub sprzedaży finalnemu nabywcy.

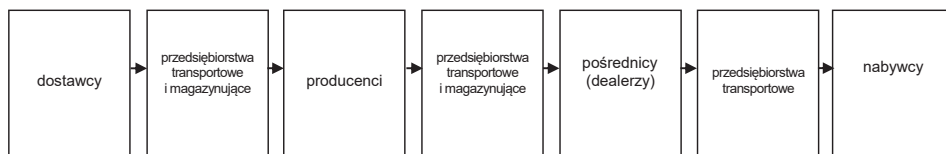
- dobra wchodzące (*entering goods*), będące składnikami produktu, materiałami lub częściami składowymi
- dobra podstawowe (*foundation goods; capital goods*), które biorą udział w procesie powstawania produktu gotowego, ale nie wchodzi bezpośrednio w jego skład, czyli np.: obiekty, urządzenia, sprzęt pomocniczy
- dobra ułatwiające (*facilitating goods*), do których można zaliczyć elementy wspomagające produkcję, tzw. dobra typu MRO (*maintenance, repair, opertaing*, np.: artykuły zaopatrzeniowe czy usługi przemysłowe)⁶¹.

Dobra przemysłowe (poza produktami typu *high-tech*, które są wyjątkowo podatne na szybkie tempo zmian technologicznych) mają niejednokrotnie dłuższy cykl życia niż dobra konsumpcyjne. Ponadto ze względu na strategiczną rolę zakupów w działalności przedsiębiorstwa dobra te charakteryzują się wysokim stopniem specjalizacji oraz pełniejszym dopasowaniem do potrzeb nabywców, których jest znacznie mniej niż na rynku dóbr konsumpcyjnych.

2.3.2. Proces zakupu dóbr przemysłowych

Pośród licznych procesów wymiany zachodzących na rynku dóbr przemysłowych na uwagę zasługuje przede wszystkim wymiana produktowa. Proces ten jest najbardziej kompleksowy ze wszystkich wyróżnionych na rynku B2B, nie ogranicza się bowiem tylko do sprzedaży dóbr materialnych oraz usług, ale wiąże się również z przepływem innych elementów, przykładowo: środków finansowych, informacji czy praw własności.

Strumień przepływu dóbr przemysłowych z uwzględnieniem poszczególnych ogniw wymiany prezentuje rysunek 2.9.



Rysunek 2.9. Przepływ fizyczny produktu na rynku B2B

Źródło: P. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1999, s. 483.

Ze względu na zasięg oraz wartość dokonywanych transakcji rynek B2B jest bardziej złożony i ryzykowny niż B2C, czyli rynek nabywców indywidualnych (*business to consumer*). Skala i struktura obrotu środkami produkcji jest uzależniona przede wszystkim od specyfiki podmiotów biorących udział w transakcji przepływu produktów. Na rynku B2B dominuje bezpośredni ob-

61 Szerzej: N. Ellis, *Business to Business Marketing: Relationships, Networks, and Strategies*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 214.

rót pomiędzy producentem a nabywcą przemysłowym, zaś procesy kupna-sprzedaży odbywają się często na zasadzie wzajemności (obopólna sprzedaż dóbr przemysłowych lub usług o charakterze komplementarnym w stosunku do przedmiotu wymiany).

Popyt na rynku B2B charakteryzuje się stosunkowo niską elastycznością cenową oraz dość wysoką fluktuacją⁶². Zapotrzebowanie na środki produkcji jest w dużej mierze regulowane przez popyt na dobra konsumpcyjne⁶³, a zatem jest konsekwencją długookresowych zamierzeń produkcyjnych. Jednakże zakup na rynku B2B jest uwarunkowany najczęściej przesłankami o nieco innym charakterze niż w przypadku rynku B2C, gdzie klienci kierują się przede wszystkim indywidualnymi odczuciami, potrzebami czy gustem. Nabywcy dóbr przemysłowych w większej mierze zwracają uwagę na usługi przed i posprzedażne, towarzyszące kupowanemu produktowi. Doradztwo techniczne, dogodna forma płatności czy warunki serwisu to przykładowe zmienne, które niejednokrotnie wpływają na ostateczne warunki transakcji. Postępowanie nabywców dóbr przemysłowych wynika głównie z konieczności zapewnienia ciągłości przepływu produktów i informacji w łańcuchu dostaw. Motywy zakupu są pochodną racjonalnych, obiektywnych oraz ekonomicznie korzystnych przesłanek. Decyzje nabywcze są najczęściej podejmowane przez tzw. centra zakupowe (*buying centre* lub *decision making unit*, DMU). Jest to zespół osób uczestniczących w procesie podejmowania decyzji zakupu, posiadających wspólne cele i wspólnie ponoszących ryzyko wynikające z tej decyzji⁶⁴. Analiza funkcjonowania centrów zakupów odbywa się na trzech płaszczyznach, wyznaczanych przez role poszczególnych członków, sytuacje zakupu (zakup rutynowy, zakup zmodyfikowany czy nowy zakup) oraz określone zadania. Role, pełnione podczas całego procesu decyzyjnego, wyznaczają zakres odpowiedzialności poszczególnych uczestników komórki DMU. W praktyce wyróżnia się: inicjatorów (*initiators*), nabywców (*buyers*), użytkowników (*users*), doradców (*advisers*), decydentów (*deciders*) lub strażników (*gatekeepers*)⁶⁵. Należy podkreślić, że na rynku B2B osoby, które formalnie nie należą do centrum, często mają kluczowy wpływ na zakup przemysłowy. Charakterystykę poszczególnych uczestników centrum zakupowego przedstawiono w tabeli 2.1.

62 Por. E. Gąsiorowska, *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

63 Popyt na rynku dóbr przemysłowych to tzw. popyt wynikowy. Jest on bowiem indukowany wielkością popytu na rynku dóbr konsumpcyjnych.

64 M.H. Morris, L.F. Pitt, E.D. Honeycuitt Jr., *Business-to-Business Marketing. A Strategic Approach*, Sage Page, 3rd edition, London 2001.

65 Szerzej: K.K. Havaladar, *Industrial Marketing*, Tata McGraw Hill, New Delhi 2006, s. 43.

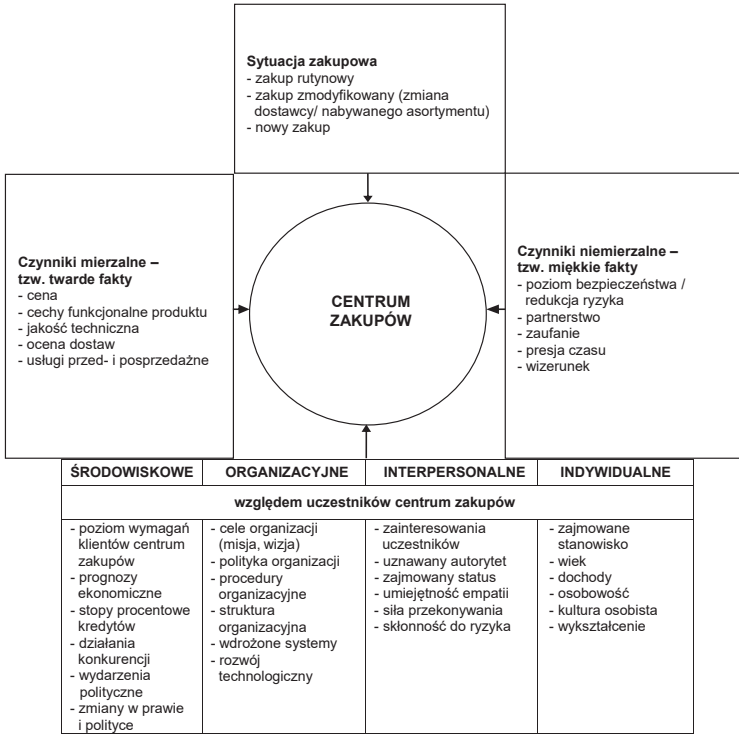
Tabela 2.1. Charakterystyka uczestników centrum zakupowego

Kategoria uczestnika	Charakterystyka	Zakres wpływu	Potencjalne osoby pełniące daną rolę
Użytkownicy	Osoby, które będą użytkować dany produkt lub usługę; najbardziej obiektywne źródło oceny jakości zakupionego wyrobu	Od małego do bardzo dużego Często inicjują zakup	Pracownicy praktycznie wszystkich działów, najczęściej produkcji
Doradcy	Osoby określające techniczne parametry jakościowe (np. atesty, certyfikaty, znaki jakościowe) i/lub parametry ekonomiczne oraz rozwiązania prawne	Istotny wpływ na etapie precyzowania potrzeby i określania specyfikacji oraz w fazie oceny ofert	Zazwyczaj specjaliści z działów technicznych (produkcji, utrzymania ruchu, kontroli jakości, B+R) oraz ekonomicznych (finansów, księgowości, marketingu), ewentualnie konsultanci i eksperci zewnętrzni
Decydenci	Osoby podejmujące decyzje o wyborze produktu i/lub dostawcy, niezależnie od tego czy mają formalne uprawnienia	Często najważniejsza rola w centrum zakupu Mogą uczestniczyć w każdej fazie procesu decyzyjnego	Utrudniona identyfikacja; potencjalnie: prezes, dyrektor finansowy lub inżynier projektant
Nabywcy	Osoby mające formalne uprawnienia do dokonywania zakupu	Decydujący wpływ w sytuacji gdy rolę decydenta i nabywcy pełni ta sama osoba Szczególny wpływ w fazie negocjowania warunków zakupu oraz wyboru dostawcy Możliwy znaczący wpływ w fazie zbierania informacji o dostawcach	Najczęściej agent zakupów
Strażnicy	Osoby kontrolujące dopływ informacji do organizacji (napływających ofert, reklam, sprzedawców docierających bezpośrednio do centrum)	Możliwy wpływ na cały proces podejmowania decyzji zakupu Ograniczanie informacji, będącej przedmiotem analizy pozostałych uczestników centrum	Pracownicy różnych komórek; najczęściej zaopatrzeniowcy, pracownicy recepcji, telefonistki i inni odbierający informacje z zewnątrz, dotyczące rynków zakupu

Źródło: J. Światowicz, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 57.

Poza rolami pełnionymi w ramach centrum zakupu w literaturze przedmiotu wyróżnia się również czynniki wpływające na decyzje podejmowane przez centra zakupowe. Oprócz zmiennych określających klasę zakupu przemysłowego, mie-

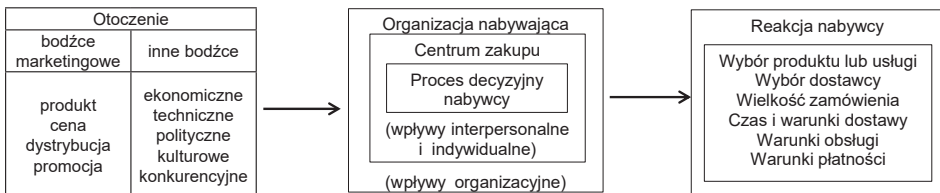
rzalnych i niemierzalnych czynników, charakteryzujących dostawcę, należy wziąć pod uwagę również indywidualne cechy uczestników procesu decyzyjnego oraz panujące między nimi relacje. Determinanty decyzji podejmowanych przez centra zakupowe prezentuje rysunek 2.10.



Rysunek 2.10. Determinanty decyzji podejmowanych przez centra zakupowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, W. Pfoertsch, *B2B Brand Management*, Springer, Berlin 2006, s. 25.

Na rynku B2B proces decyzyjny przebiega wieloetapowo i niejednokrotnie wiąże się ze skomplikowanymi, długotrwałymi negocjacjami warunków sprzedaży, korzystnych dla obu stron. Model zachowań nabywcy instytucjonalnego zaprezentowano na rysunku 2.11.



Rysunek 2.11. Model zachowań nabywcy instytucjonalnego na rynku

Źródło: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, 13th edition, Prentice Hall, Pearson 2010, s. 318.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej kilka bazowych faz procesu decyzyjnego w obrębie zakupu przemysłowego⁶⁶.

Pierwsza z nich to identyfikacja problemu, czyli rozpoznanie i zdefiniowanie potrzeby zakupu, tj. ogólna charakterystyka cech pożądanego produktu wraz z określeniem wolumenu i czasu realizacji planowanego zakupu. Kolejna jest związana z określeniem specyfikacji produktowej, a więc ze sprecyzowaniem parametrów (nie tylko technicznych, ale również związanych z warunkami płatności, konserwacją i innymi usługami posprzedażnymi) produktu przemysłowego. Następną identyfikowaną fazą jest poszukiwanie dostawców poprzez gromadzenie informacji na ich temat. Czwarty etap polega na analizie, ocenie i wyborze dostawcy. Uczestnicy centrum zakupu (użytkownicy, inicjatorzy, doradcy, decydenci zatwierdzający decyzje, nabywcy, selekcyonerzy informacji oraz osoby wywierające wpływ na decyzje) porównują oferty poszczególnych dostawców i na podstawie szczegółowej, wieloaspektowej analizy dokonują wyboru tzw. kwalifikowanego dostawcy. Na tym etapie następuje również ustalenie warunków kupna-sprzedaży.

Na końcu dokonywana jest ocena podjętych działań nabywczych, obejmująca kontrolę i weryfikację rezultatu dostawy oraz zakupionego produktu. Wynik oceny decyduje o kontynuowaniu lub zaprzestaniu współpracy z danym dostawcą.

Na rynku B2B przedsiębiorstwo bardzo często występuje w podwójnej roli – jako nabywca przemysłowy, gdy podejmuje decyzję wyboru swojego dostawcy, oraz jako sprzedawca, który zaopatruje pozostałych uczestników rynku w dobra przemysłowe.

Zarówno decyzje zakupowe, jak i procesy towarzyszące sprzedaży produktów są wspomagane na różnych etapach przez nieustannie odbywającą się komunikację rynkową.

Na rynku B2B spełnia ona wiele funkcji integralnych dla działalności przedsiębiorstwa, począwszy od kształtowania w świadomości wszystkich stron zainteresowanych⁶⁷ faktu istnienia produktu i/lub firmy, poprzez dostarczanie istniejącym oraz potencjalnym nabywcom informacji o parametrach oferowanego dobra przemysłowego, a skończywszy na kreowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa czy wywoływaniu potrzeby zakupu określonego dobra. Skuteczny dwustronny przepływ informacji znacznie minimalizuje ryzyko wyboru nieodpowiedniego dostawcy, a także dzięki istnieniu informacji zwrotnej pozwala kształtować i doskonalić długookresowe relacje z nabywcami.

66 J.J. Lambin, I. Schuiling, *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, Palgrave Macmillan, New York 2012, s. 129.

67 Strony zainteresowane, czyli tzw. interesariusze (*stakeholders*) to uczestnicy rynku, którzy z różnych przyczyn mają lub mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Wyróżnia się następujące strony: klienci, pracownicy, konkurenci, związki zawodowe, akcjonariusze, dostawcy, organizacje ekologiczne, banki, instytucje ubezpieczeniowe, instytucje naukowe czy społeczność lokalna. Szerzej w: G. Bodenstern, *Relationship, Marketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?*, [w:] A. Zuhlsdorf, G. Bodenstern, *Relationship-Marketing*, Gerhard-Mercator-Universität, Duisburg 1997.

2.3.3. Nośniki komunikacji na rynku B2B

Źródłem informacji rynkowej na rynku B2B jest szeroko pojmowana oferta przedsiębiorstwa – nadawcy komunikatu. W zależności od specyfiki odbiorców oferty, a przede wszystkim ich możliwości percepcyjnych, wysłany komunikat zostaje zakodowany w określony sposób, a następnie przekazany jak najbardziej bezpośrednio, najskuteczniejszym dla danego odbiorcy przemysłowego, kanałem informacji. Wykorzystywane w komunikacji na rynku dóbr przemysłowych kanały informacyjne można podzielić ze względu na dwa kryteria: sposób przebiegu komunikacji (osobiste i nieosobiste) oraz charakter źródła (płatne lub niekomercyjne). Przykładowy podział zaprezentowano w tabeli 2.2.

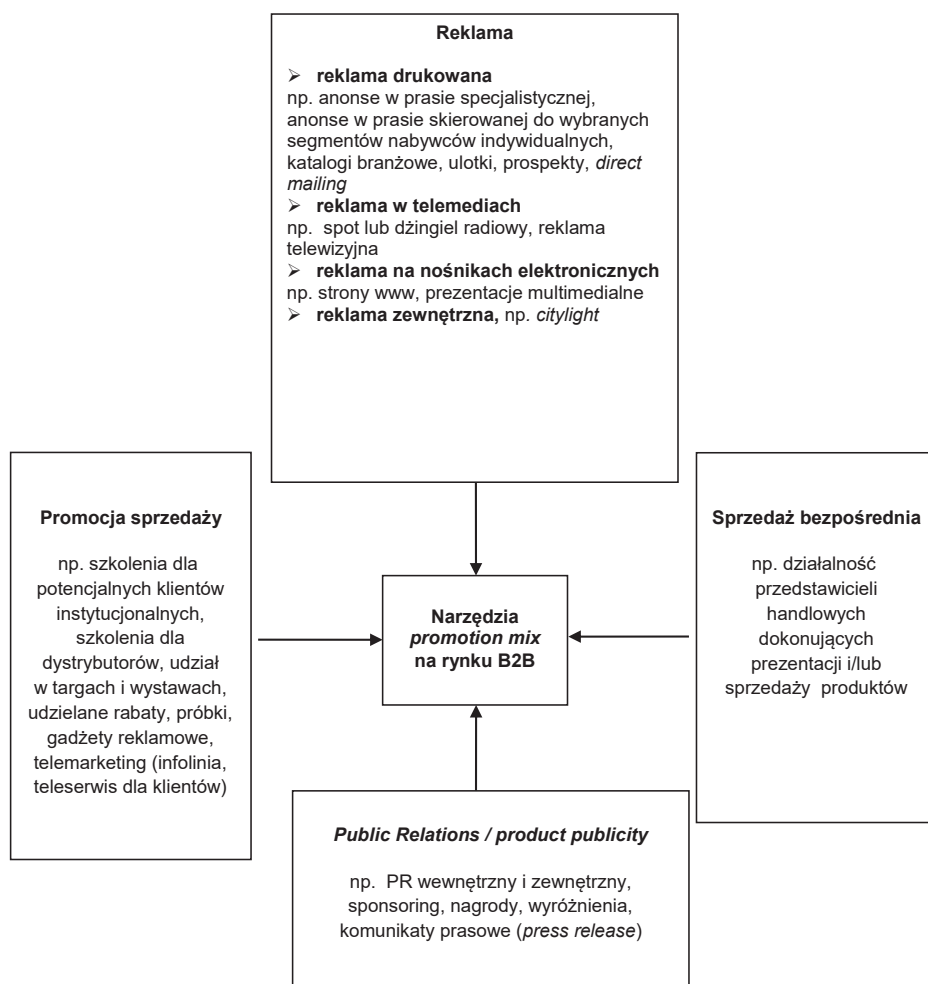
Tabela 2.2. Podział kanałów informacji na rynku B2B

Charakter źródła	Sposób kontaktu z adresatem komunikatu	
	bezpośredni	pośredni
Komercyjny	przedstawiciele handlowi (sprzedaż bezpośrednia) telemarketing targi/wystawy konferencje interaktywne strony www e-maile	ogłoszenia reklamy public relations direct mailing katalogi, broszury promocje sprzedaży strony informacyjne www e-maile zbiorcze (spam)
Niekomercyjny	najwyższe kierownictwo dział użytkujący końcowi użytkownicy konsultanci zewnętrzni dział zakupów e-maile chat	publikacje informacyjne stowarzyszenia targów agencje ratingowe usługodawcy organizacje wydające biuletyny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Pelsmacker, M. Geuens, J. Van den Bergh, *Marketing Communications. A European Perspective*, 3rd edition, Pearson Education, Essex 2007, s. 539.

W komunikacji na rynku dóbr przemysłowych wykorzystuje się najczęściej tzw. narzędzia *promotion-mix*, czyli zespół sprzężonych ze sobą nośników nadawanych lub odbieranych informacji. W ramach koncepcji *promotion-mix* wyróżnia się następujące grupy narzędzi: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży oraz *public relations/product publicity*.

Przykładowe nośniki informacji o dobrach przemysłowych w podziale na grupy marketingu-mix prezentuje rysunek 2.12.



Rysunek 2.12. Nośniki komunikacji na rynku B2B

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Olczak, M. Urbaniak, *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 95.

Reklama to wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania produktów, usług oraz idei przez określonego nadawcę⁶⁸ – przedsiębiorstwo, skierowana do odbiorcy masowego – otoczenia biznesowego, w tym przede wszystkim do podmiotów gospodarczych. Z punktu widzenia komunikacji zewnętrznej⁶⁹ podstawowym zadaniem reklamy, będącej środkiem transferu znaczeń dotyczących produktu i/lub firmy, jest oddziaływanie na motyw, postawy oraz sposób postępowania wybranych adresatów. Z perspektywy jednostki nadającej komuni-

68 Definicja za: Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association), <http://www.marketingpower.com> (dostęp: 1.12.2015).

69 Perspektywa szeroko pojętego rynku.

kat reklama stanowi element kształtujący tożsamość oraz wizerunek przedsiębiorstwa. W marketingu B2B stanowi ona narzędzie służące przekazywaniu informacji o cechach jakościowych produktu i możliwościach jego zastosowania. Fizycznym kanałem tego przekazu są przede wszystkim tradycyjne mass media, jednakże poza radiem, telewizją, prasą, a zwłaszcza Internetem wyróżnia się pośrednie sposoby przekazu komunikatu reklamowego. Jest to tzw. redystrybucja haseł za pomocą opinii liderów⁷⁰, np. w przypadku dóbr konsumpcyjnych są to najczęściej osoby cieszące się społecznym autorytetem, przykładowo osobistości z branży popularno-rozrywkowej, czyli *celebrity endorsers*⁷¹. Osoby takie dzięki powszechnemu uznaniu znacznie wzmacniają siłę medialnej kampanii reklamowej i tym samym współtworzą docelowy rynek odbiorców oferty przedsiębiorstwa. Na rynku instytucjonalnym rolę liderów współkształtujących percepcję nabywców pełnią przede wszystkim eksperci z dziedzin merytorycznie powiązanych z przedmiotem reklamy. Wyspecjalizowane instytucje lub jednostki naukowo-badawcze dzięki swej niezależności, a przede wszystkim wysokiej wiarygodności, stanowią istotny nośnik informacji na omawianym rynku.

Na rynku B2B wykorzystuje się następujące formy reklamy: drukowane, radiowo-telewizyjne, bezpośrednie, multimedialne oraz zewnętrzne.

Przykładem reklamy drukowanej są anonse zamieszczone w specjalistycznych czasopismach branżowych, magazynach ekonomicznych, katalogach, ale także wydane własnym nakładem prospekty czy broszury. Reklama prasowa dóbr przemysłowych, mimo że mniej atrakcyjna graficznie i nie tak spektakularna jak w przypadku dóbr konsumpcyjnych, pozwala szczegółowo zaprezentować ofertę przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści płynących z jej użytkowania. Prasa branżowa to medium, poprzez które uczestnicy rynku B2B informują również o prowadzonych przez siebie badaniach, wdrażanych innowacjach, podjętej kooperacji czy realizowanych projektach. Jest to coraz częściej platforma wymiany doświadczeń firm między sobą lub sposób komunikacji z indywidualnymi klientami np. poprzez dołączane kupony zwrotne. Z kolei wykupione w katalogach branżowych moduły reklamowe zawierają najczęściej dane teled adresowe, czasem wsparte elementami tożsamości wizualnej typu logo. Za pomocą tego nośnika przedsiębiorstwa przede wszystkim akcentują swoją obecność w danej gałęzi rynku.

Ze względu na wąską specyfikę odbiorców, a przez to małą efektywność, typ reklamy radiowo-telewizyjnej jest stosunkowo rzadko stosowany na rynku B2B. Przykładem zastosowania tej formy reklamy może być sytuacja gdy przedsiębiorstwo emituje po raz pierwszy akcje dopuszczone do obrotu giełdowego lub chce wesprzeć działalność swojego lokalnego przedstawicielstwa.

70 J.W. Wiktor, *Promocja...*, s. 151.

71 Osobistość wspierająca swoim wizerunkiem promowany produkt. Szerzej: M. Awdziej, J. Tkaczyk, *Wspieranie produktu wizerunkiem znanej osobistości*, http://marketing.rynkologia.pl/flush.php/l_id/81/l_plik/celebrity.pdf (dostęp: 1.12.2015).

Z kolei mimo specyficznego przekąźnika, jakim jest poczta, forma reklamy bezpośredniej (*direct mailing*) nabiera coraz większego znaczenia w komunikacji na rynku dóbr przemysłowych. Na podstawie specjalistycznych baz danych, katalogów przemysłowych, list teleadresowych czy własnych list klientów przedsiębiorstwo precyzyjnie dobiera segment, do którego chce dotrzeć ze swoją ofertą poprzez np. listy reklamowe, kupony zamówień, gazetki handlowe czy nawet bezpłatne próbki. Coraz częściej przesyłka pocztowa ma charakter interaktywny. Wypełniane przez odbiorców reklamy czy karty zwrotne służą przedsiębiorstwom jako bezpośrednie źródło informacji m.in. na temat zamierzeń technologicznych czy produkcyjnych swoich obecnych i potencjalnych klientów. Selektywność doboru adresatów przekazu, możliwość jego indywidualizacji, a dzięki temu większa skuteczność oraz relatywnie niski koszt sprawiły, że *direct mail* jako forma marketingu bezpośredniego⁷² jest coraz częściej stosowany.

Ze względu na fakt, że Internet jako wysoce interaktywne medium o nieograniczonym zasięgu staje się coraz powszechniejszym narzędziem komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem⁷³, reklama multimedialna (tzw. wirtualna) jest coraz popularniejszą formą, stosowaną przez podmioty przemysłowe. Własne strony internetowe, wykupione banery reklamowe (reklama *online*) oraz branżowe fora dyskusyjne to tylko niektóre przykłady szerokiego zastosowania Internetu w komunikacji rynkowej. Należy jednak podkreślić, że skuteczne wykorzystanie Internetu to takie, które stanowi integralną część działań marketingowych firmy. Nowoczesnym rozwiązaniem, będącym spoiwem między celami przedsiębiorstwa a potrzebami użytkowników, jest portal korporacyjny. Narzędzie to ponadto ułatwia zarządzanie współpracą, zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną, a także usprawnia procesy komunikacji i wspomaga handel elektroniczny dobrami przemysłowymi (*e-commerce*)⁷⁴. Podobnie jak *direct mailing*, reklamy zamieszczane w świecie wirtualnym należą do elementów marketingu bezpośredniego.

Omawiając zalety narzędzi informatycznych, należy wspomnieć o prezentacjach multimedialnych, które dzięki łatwej obsłudze (możliwość szybkiego wyszukania interesującej pozycji) i powszechnemu dostępowi powoli wypierają tradycyjne katalogi prezentujące produkty.

Przykładem reklamy zewnętrznej (*outdoor*) są billboardy, słupy reklamowe, gabloty (reklama zewnętrzna stacjonarna) czy ekspozycje ruchome typu sterowce lub reklamy zamieszczone na środkach masowego transportu (reklama zewnętrzna ruchoma). Mimo silnie perswazyjnego charakteru reklama zewnętrzna stanowi jedynie uzupełniającą formę komunikacji przedsiębiorstwa ze swoimi odbiorcami.

72 W ramach marketingu bezpośredniego (*direct marketing*) wyróżnia się ponadto następujące metody komunikacji: *call centers*, infolinie, telemarketing, *e-mailing*.

73 W ciągu ostatnich 6 lat wartość reklamy w radiu wzrosła o 12%, zaś w Internecie o 2000%, za: K. Domańska, *Czas marketingu bezpośredniego*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 3, s. 49.

74 H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 54.

Reklama na rynku B2B nie jest tak popularnym sposobem komunikowania się z rynkiem jak w przypadku rynku B2C. Wynika to przede wszystkim z faktu, że używając tylko tego narzędzia, „nie można zbudować preferencji produktu przemysłowego, ponieważ wymaga to demonstracji, prezentacji, szczegółowych wyjaśnień i prób działania”⁷⁵.

Sprzedaż osobista⁷⁶ (określana także jako bezpośrednia) to podstawowy instrument komunikacji i stymulacji popytu na rynku dóbr przemysłowych. Narzędzie to, w odróżnieniu od reklamy, jest stosowane gdy przedsiębiorstwo chce dotrzeć do indywidualnego, nie zaś masowego, nabywcy. Sprzedaż osobistą, realizowaną np. za pośrednictwem przedstawicieli handlowych, dokonujących prezentacji i/lub sprzedaży dóbr przemysłowych, cechuje wysoka wrażliwość na zmienność potrzeb i oczekiwań klientów oraz elastyczność, wsparta umiejętnością szybkiego reagowania na nie. Złożoność procesu nabywczego, a także wartość dokonywanych zakupów wiążą się ze skalą ryzyka towarzyszącego transakcjom na rynku B2B. Spośród wszystkich instrumentów komunikacji stosowanych na tym rynku sprzedaż bezpośrednia w najbardziej skuteczny sposób minimalizuje ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji przez podmiot gospodarczy. W zależności od struktury rynku, charakteru asortymentu oraz zasobów przedsiębiorstwa – nadawcy komunikatu, sprzedaż osobista może być realizowana zarówno w siedzibie przedsiębiorstwa poprzez wyspecjalizowane jednostki organizacyjne, takiej jak dział sprzedaży, lub poza przedsiębiorstwem, np.: w formie spotkań z agentami sprzedaży lub w trakcie coraz popularniejszych tzw. *party selling*, gdzie podczas nieformalnego spotkania (przyjęcia) następuje prezentacja towarów, połączona z ich późniejszą sprzedażą na preferencyjnych warunkach. Sprzedawcy, oprócz przeprowadzenia informacyjno-nakłaniającej prezentacji oferty przedsiębiorstwa, mają za zadanie podtrzymać korzystne partnerskie relacje z klientami. Jako opiekunowie poszczególnych nabywców zajmują się coraz częściej także obsługą posprzedażną, która na rynku przemysłowym w znacznej mierze determinuje wskaźnik lojalności.

Promocja sprzedaży (określana również mianem wsparcia sprzedaży)⁷⁷ jest traktowana jako narzędzie taktyczne komunikacji rynkowej, które ma zachęcać do zakupu poprzez wzrost wartości wyróżnianego wyrobu, postrzeganej przez ostatecznych nabywców, pośredników handlowych czy własne kadry sprzedaży. W promocji sprzedaży w zależności od rodzaju odbiorców docelowych wykorzystuje się różne nośniki. Działania tego typu są prowadzone przede wszystkim poprzez targi, seminaria i szkolenia oraz politykę rabatową.

75 M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie...*, s. 520.

76 „Sprzedaż osobista to ustna, osobista prezentacja oferty i rozmowa handlowa sprzedawcy (lub zespołu sprzedawców) z jednym lub z większą liczbą potencjalnych nabywców w celu doprowadzenia do zakupu promowanej oferty”. Szerzej: B. Szymoniuk (red.), *op. cit.*, s. 177.

77 K. Białecki, *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2006, s. 270.

Udział w targach i wystawach daje przedsiębiorstwom nie tylko możliwość nawiązania kontaktów handlowych (często mówi się o tworzeniu tzw. sieci kontaktów), ale także podtrzymania tych już istniejących. To swoiste forum stanowi najbardziej skuteczną metodę osobistej prezentacji oferty podmiotu gospodarczego, a jednocześnie dzięki wyróżniającym ekspozycjom jest doskonałym sposobem promowania i utrwalania tożsamości wizualnej przedsiębiorstwa w świadomości nabywców.

Podmioty, chcące przekazać określone cechy swojej oferty, często organizują szkolenia zarówno dla klientów instytucjonalnych, w tym również tych potencjalnych, jak i dla innych ogniw sprzedaży, np. dla dystrybutorów.

Na rynku dóbr produkcyjnych stosuje się również elementy polityki cenowej, takie jak różnego rodzaju rabaty (ilościowe, gotówkowe, czasowe, eksportowe).

Public relations, czyli planowe i systematyczne działania komunikacyjne, mają na celu stworzenie i utrzymanie dobrych relacji firmy z szeroko pojętym otoczeniem, czyli np.: z dostawcami, jednostkami opiniotwórczymi, konkurentami, ale także z własnymi pracownikami. Działalność w obszarze *public relations* na rynku *business-to-business* to celowe nadawanie komunikatów mających wykształcić określony sposób postrzegania przedsiębiorstwa i jego oferty (tzw. *publicity* produktu, określające jego medialność i mające na celu wzbudzenie zainteresowania nabywców⁷⁸), głównie przez pryzmat jego niezawodności techniczno-organizacyjnej. To wypracowanie w oczach pozostałych uczestników rynku zaufania, niezbędnego do długoterminowej współpracy. Zakres działań PR w ramach komunikacji zewnętrznej poza współpracą z mediami⁷⁹ (*media relations*) obejmuje reklamy: wydawnicze, wystawiennicze, pocztowe czy upominkowe, a także działalność sponsoringową i charytatywną. *Public relations* to również komunikacja skierowana do otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa (*internal communication*). Dzięki pakietom socjalnym, wyjazdom integracyjnym czy choćby programom motywacyjnym przedsiębiorstwo pozyskuje pracowników, którzy identyfikują się z firmą i dzięki temu pracują wydajniej. Współczesne jednostki opracowują także warianty reagowania na nieprzewidziane, mogące zburzyć pozytywny wizerunek, sytuacje. Jest to tzw. kryzysowy *public relations*⁸⁰.

W praktyce na rynku przemysłowym najczęściej spotyka się zintegrowane programy komunikacji rynkowej. Funkcje wyróżnionych nośników są bardzo często komplementarne względem siebie. Zatem jednoznaczne przypisanie poszczególnych nośników do wyróżnianych grup przemysłowych instrumentów *promotion-mix* jest bardzo trudne.

Poza typowymi narzędziami promocyjnymi, wykorzystywanymi także na rynku B2C, przedsiębiorstwa bardzo często kodują informacje za pomocą zmiennych, charakterystycznych dla specyfiki rynku B2B i jego uczestników.

78 Szerzej: R.J. Varey, *Marketing Communications. Principles and Practise*, Routledge, New York 2005, s. 167.

79 Reklamy prasowe, telewizyjne oraz radiowe.

80 Szerzej: B. Szymoniuk (red.), *op. cit.*, s. 125.

Komunikując właściwości jakościowe swojej oferty, przedsiębiorstwa chętnie eksponują posiadane przez siebie atesty, wyniki testów porównawczych, deklaracje środowiskowe produktu, wystawiane na podstawie analizy cyklu życia (LCA, *Life Cycle Assessment*), czy deklaracje zgodności z wymaganiami norm technicznych. Dla jednostek prowadzących działalność na rynku B2B istotnym komunikatem, zarówno odbieranym, jak i nadawanym, są opinie innych firm na temat współpracy z danym dostawcą i posiadane doświadczenia, wynikające z użytkowania dóbr przemysłowych.

W wyniku globalizacji i stopniowego zacierania się granic, a co za tym idzie nieograniczonego przepływu towarów i usług, na rynku B2B coraz częściej dominuje rozproszona produkcja. Racjonalna gospodarka zasobami, a przy tym chęć, a niejednokrotnie konieczność obniżania kosztów skłaniają przedsiębiorstwa do podjęcia praktyk offshoringowych, polegających m.in. na przenoszeniu części produkcji do krajów z tańszą, ale nie mniej wykwalifikowaną siłą roboczą. Wobec tak zarysowanej sytuacji, kraj wytworzenia produktu oraz marka producenta nabierają coraz większego strategicznego znaczenia w budowaniu konkurencyjnego wizerunku produktów. Efekt pochodzenia kraju⁸¹ (*country of origin*) jest szczególnie ważny, gdy nabywcy prezentują postawę etnocentryczną, zorientowaną na komunikaty eksponujące narodowość produktu. Realizując założenia tzw. marketingu miejsc/marketingu narodowego, przedsiębiorstwa ubiegają się o przyznanie im znaków na wyroby, które poza funkcją identyfikacyjną i marketingową (wizerunkową) stanowią gwarancję jakości produktów. Przykładowo są to znaki „Teraz Polska”, „Polska Dobra Żywność” czy „Dobre bo Polskie”.

Zarówno na rynku B2C, jak i B2B marka jest postrzegana jako istotny nośnik informacji. Marka to kombinacja tzw. elementów rzeczywistych (*tangible*), odnoszących się do materialnych charakterystyk produktu, oraz tzw. elementów nieuchwytnych (*intangible*), związanych ze sferą doznań psychicznych, czyli emocjami użytkowników. Na rynku B2B bardziej niż strona prestiżowa czy promocyjna marki liczy się jej funkcja gwarancyjna. Marka stanowi bowiem swistego rodzaju zapewnienie powtarzalnej, ugruntowanej jakości, a jej wizerunek przekłada się na postrzeganie produktów, a w konsekwencji na pozycję i wartość przedsiębiorstwa. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności przedsiębiorstwa stosują następujące strategie marki⁸²:

- jedna marka dla wszystkich produktów (oznaczenie produktów przez ich wytwórcę/producenta, przykładowo: Siemens, General Electric, Canon)
- osobna marka dla poszczególnych rodzajów produktów (linii lub gamy produktów, przykładowo: Matsuthita, Śnieżka)
- odrębne marki dla tego samego produktu oferowanego na różne rynki, dla odbiorców w różnych krajach (przykładowo: Philips, Narva)

81 Szerzej: P. Chao, *Impact of Country-of-Origin Dimensions on Product Quality and Design Quality Perceptions*, „Journal of Business Research” 1998, vol. 42(1), s. 1.

82 J.N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 2008, s. 356.

- marka handlowa swojej firmy (jako marka pośrednika, przykładowo: Stalexport, Centrostal)
- marka zleceniodawcy (dla wyrobów wytwarzanych na jego zamówienie, przykładowo Mirador)
- marka swoich dostawców (jako firma handlowa, np.: na zasadzie franszyzy, przykładowo: Auto Distribution).

Mimo że na rynku dóbr produkcyjnych przeważa pierwsza spośród wyróżnionych strategii, czyli marka parasola, coraz częściej jest stosowany tzw. *co-branding*, czyli proces łączenia marek np.: producenta i dystrybutora, który poza poprawą świadomości marki stwarza możliwość wejścia na nowe rynki, zarówno geograficzne, jak i produktowe. Przykładem podmiotów stosujących tego typu strategię są firmy Legrand czy LG.

Poza wyróżnionymi narzędziami strategiczną rolę w komunikowaniu jakości na rynku B2B pełnią nośniki informacji dotyczących spełnienia normatywnych wymagań jakościowych, czyli przede wszystkim certyfikaty produktowe i systemowe. Zagadnieniom tym poświęcono więcej uwagi w rozdziale 3 pracy (punkty 3.2 i 3.3).

Dobór nośników informacji wynika przede wszystkim ze specyfiki rynku przemysłowego i jego głównych uczestników. W zależności od etapu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami komunikacja za pomocą różnych taktyk spełnia określone funkcje, co zaprezentowano w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Komunikacja a etapy procesu budowania relacji

Etap budowania relacji	Pre-relacje Etap wstępny	Negocjacje Etap właściwy	Rozwój relacji Etap doskonalenia
Zadania komunikacji	uświadamianie	perswazja	zaangażowanie
Typ komunikacji	dostawca ⇨ nabywca komunikacja jednostronna	dostawca ⇔ nabywca komunikacja dwustronna (interaktywna)	dostawca ⇔ nabywca komunikacja dwustronna (interaktywna)
Taktyka komunikacji	mass-media zarządzania reputacją rekomendacje	taktyki wpływania i wzajemnego oddziaływania multiplikowanie kontaktów klienta z centrum zakupowym	elektroniczna wymiana danych (EDI – <i>Electronic Data Interchange</i>) marginalne znaczenie komunikacji osobistej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.H. Andresen, *Relationship Development and Marketing Communication: An Integrated Model*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2001, vol. 16(3), s. 167.

Wybór nośników, za pomocą których przedsiębiorstwa nadają komunikaty, jest wypadkową cech charakterystycznych dla procesu obiegu informacji, odbywającego się na rynku B2B. Komunikacja na rynku dóbr przemysłowych to interaktywna, silnie zindywidualizowana, zorientowana na obiektywne, techniczne aspekty, wymiana informacji. Wobec tego reklama czy działalność pu-

blic relations to instrumenty uzupełniające zachodzące procesy, względem takich narzędzi jak: sprzedaż osobista, specjalistyczne targi branżowe czy nowoczesne narzędzia (*database marketing*)⁸³.

Reasumując powyższe rozważania, należy zaznaczyć, że umiejętne zestawienie nośników i uzyskanie dzięki temu skutecznej komunikacji to jedno z podstawowych wyzwań współczesnych, zorientowanych na klientów przedsiębiorstw. Sprężenie zwrotne w postaci akceptacji lub negacji oferty przedsiębiorstwa, a także szczegółowa wiedza na temat klienta (*customer knowledge*) to elementy pozwalające przedsiębiorstwom precyzyjnie dopasować swoją ofertę do oczekiwań odbiorców i tym samym osiągnąć wiodącą pozycję konkurencyjną.

83 *Database marketing* to forma marketingu bezpośredniego, wykorzystująca bazy danych o klientach w celu sformułowania indywidualnego przekazu, który ma się przyczynić do wzrostu wydajności działań marketingowych. Szerzej: R.C. Blattberg, B.D. Kim, S.A. Neslin, *Database Marketing. Analyzing and Managing Customers*, Springer, New York 2008, s. 4.

Rozdział 3

Certyfikaty systemowe i produktowe jako szczególny rodzaj znaków w komunikacji rynkowej

3.1. Uwarunkowania normatywne jakości i certyfikacji w Polsce

Zagadnienia dotyczące jakości stanowią jeden z ważniejszych obszarów unormowań prawnych Unii Europejskiej. Istnienie wspólnotowego rynku wewnętrznego umożliwiającego swobodny przepływ towarów zintensyfikowało dostosowawcze działania pro jakościowe. Obowiązek ochrony życia, zdrowia i interesów ekonomicznych nabywców oraz zapewnienia im odpowiedniej, wiarygodnej informacji sprawił, że polityka konsumencka zyskała status tzw. polityki horyzontalnej. W praktyce oznacza to, że poprawa jakości życia obywateli przede wszystkim pod względem dostępności, różnorodności, jakości i bezpieczeństwa towarów musi być uwzględniona we wszystkich aspektach prawnych i gospodarczych objętych aktywnością UE, zaś polityka ochrony konsumenta stanowi autonomiczną dziedzinę przyjętej polityki wspólnotowej. Zgodnie z ustaleniami Komisji Wspólnot Europejskich w zjednoczonej Europie każdy nabywca ma prawo oczekiwać, że zakupiony produkt jest bezpieczny w użytkowaniu i nie zagraża jego życiu lub zdrowiu. Co więcej, ma prawo żądać ochrony konsumenckiej na tym samym poziomie, niezależnie od tego, w jakim kraju nabył lub użytkuje towar¹.

Zgodnie z przyjętą Strategią Polityki Konsumenckiej na lata 2014–2018 dobro konsumenta jest centralnym punktem odniesienia każdego prawidłowo funkcjonującego rynku². Nadrzędnym instrumentem prawnym regulującym aspekt ochrony

1 Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, *Polityka konsumencka na lata 2014–2018*, www.uokik.gov.pl.org (dostęp: 10.11.2015).

2 Komisja Wspólnot Europejskich, *Podsumowanie oceny wpływu. „Strategia Polityki Konsumenckiej na lata 2007–2013”*, http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/sum_impact_assess_report_pl.pdf (dostęp: 12.11.2014).

konsumentów są unijne dyrektywy, systematycznie adaptowane przez prawodawstwo poszczególnych państw członkowskich. Obecnie dorobek prawny Unii Europejskiej w omawianym zakresie stanowi ponad 40 aktów prawnych. Wśród nich warto wymienić dyrektywę, która ma zapewnić, aby na rynku unijnym znajdowały się wyłącznie produkty bezpieczne, czyli Dyrektywę 2001/95/WE w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów oraz dyrektywę regulującą kwestie odpowiedzialności producenta za wprowadzenie do obrotu produktu wadliwego, a tym samym spowodowanie szkody, czyli Dyrektywę Rady Europejskiej 85/374, zmienioną Dyrektywą 1999/34 o odpowiedzialności za produkt wadliwy. Dyrektywy wiążą państwa członkowskie w zakresie obranego celu, pozostawiają natomiast swobodę doboru środka prawnego służącego wdrożeniu w życie ich postanowień.

Na mocy dyrektyw również Polska została zobowiązana do przyjęcia odpowiednich uregulowań prawnych gwarantujących bezpieczeństwo towarów. W związku z tym Dyrektywa 2001/95/WE została wdrożona do prawa polskiego poprzez Ustawę z dn. 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów (Dz.U. z 2003 r. Nr 229, poz. 2275), zaś Dyrektywa 85/374 ma swoje odzwierciedlenie w Ustawie z dn. 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz.U. z 2000 r. Nr 22, poz. 271 z późn. zm.).

Ponadto państwa unijne są zobowiązane do powołania krajowych instytucji kontrolujących pojawiające się na rynku towary pod kątem ich bezpieczeństwa i zgodności z zasadniczymi lub innymi powiązanymi wymaganiami. W Polsce taką rolę pełni UOKiK, czyli Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów³ wraz z organami wyspecjalizowanymi w tym zakresie⁴. Na mocy Ustawy z dn. 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów prezes UOKiK jest także centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach konsumentów.

3.1.1. Ocena zgodności – dyrektywy nowego podejścia

Włączenie Polski do obszaru swobodnego przepływu towarów przy jednoczesnym zachowaniu równowagi praw producentów i konsumentów było możliwe dzięki harmonizacji problematyki ogólnego bezpieczeństwa towarów i odpowie-

3 Urząd Antymonopolowy uległ przekształceniu w UOKiK 1 października 1996 r. Misją UOKiK jest podnoszenie dobrobytu konsumentów poprzez ochronę i tworzenie warunków dla funkcjonowania konkurencji.

4 Zgodnie z Ustawą z dn. 15 grudnia 2006 r. o zmianie ustawy oceny zgodności oraz o zmianie niektórych ustaw organy tworzące tzw. system kontroli to: wojewódzcy inspektorzy Inspekcji Handlowej, inspektorzy pracy, prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej, organy Inspekcji Ochrony Środowiska, prezes Urzędu Transportu Kolejowego, organy nadzoru budowlanego, prezes Wyższego Urzędu Górniczego, dyrektorzy urzędów morskich oraz Główny Inspektor Transportu Drogowego.

działności za produkt, wdrożeniu europejskich rozwiązań w kwestii związanej z oceną zgodności wyrobów oraz dzięki działaniom dostosowawczym do wymagań Unii Europejskiej w zakresie systemu normalizacji.

Różnorodność standardów znacznie utrudniała funkcjonowanie wspólnotowego rynku, dlatego 7 maja 1985 r. ówczesna Europejska Wspólnota Gospodarcza (od 1993 r. Wspólnota Europejska) uchwaliła rezolucję wprowadzającą tzw. nowe podejście do harmonizacji technicznej (New Approach to Technical Harmonization and Standards-Council Resolution 85/C 136/01), zgodnie z którym wymagania techniczne, prawnie wiążące dla krajów członkowskich, są ograniczone do zasadniczych warunków bezpieczeństwa, zdrowia, ochrony środowiska i ochrony konsumenta, zaś szczegółowe rozwiązania zawierają się w normach i przepisach technicznych, niemających charakteru obligatoryjnego. W przypadku braku zgodności między normami krajowymi a obligatoryjnymi wymaganiami wprowadzono zasadę harmonizacji przepisów narodowych, tak by zapewniały one osiągnięcie wspólnie uzgodnionych celów bezpieczeństwa. Podstawowe zasady nowego podejścia prezentuje tabela 3.1.

Tabela 3.1. Zasady nowego podejścia

Lp.	Zasada	Znaczenie zasady
1.	Harmonizacja ustawodawstwa	Harmonizacja prawa technicznego krajów członkowskich ogranicza się do zasadniczych sprecyzowanych wymagań, istotnych dla zapewnienia bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony środowiska oraz interesów konsumenta.
2.	Zharmonizowane normy techniczne	Specyfikacja techniczna wyrobów spełniających zasadnicze wymagania jest ustalana w tzw. normach zharmonizowanych w skali całej Unii Europejskiej (zasada ich wzajemnej uznawalności przez wszystkich członków) z wymaganiami właściwej dyrektywy. Opracowaniem tych przepisów technicznych, niezbędnych zarówno do produkcji, jak i wprowadzenia towaru na rynek, zajmują się krajowe, kompetentne w tym zakresie jednostki – w Polsce jest to PKN.
3.	Dobrowolność stosowania norm	Stosowanie norm zharmonizowanych jest dobrowolne. Jednakże ze względu na obligatoryjny wymóg bezpieczeństwa oraz jednolitą interpretację i zastosowanie norm zharmonizowanych w każdym kraju Unii każdy producent, który chce zastosować inną metodę projektowania i wytwarzania wyrobu, musi poddać swój produkt odpowiedniej procedurze weryfikacyjnej, dokonanej przez niezależną, uprawnioną jednostkę certyfikującą i uzyskać potwierdzenie zgodności z wymaganiami stosowanej dyrektywy.
4.	Domniemanie zgodności	Zastosowanie norm zharmonizowanych w procesie wytworzenia produktu jest równoznaczne z domniemaniem, że wyrób spełnia wymagania stosowanej dyrektywy, przez co jest bezpieczny i może być dopuszczony do obrotu na całym obszarze jednolitego rynku.

Źródło: I. Kulińska, *Certyfikat zgodności wiarygodnym potwierdzeniem jakości Twojego wyrobu*, textil.stfi.de/download/sites/download_script.asp?filename=799_31.doc (dostęp: 12.01.2014);
Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, *Europejski system normalizacji i certyfikacji*,
<http://www2.ukie.gov.pl> (dostęp: 12.01.2014).

W lutym 2007 r. Komisja Europejska dokonała rewizji zasad nowego podejścia, wskutek czego przyjęto dokument w sprawie wspólnych ram wprowadzania produktów do obrotu⁵. Jest to kompleksowe opracowanie wniosków aktów prawnych, które mogłyby być stosowane w różnych sektorach w sposób spójny, zharmonizowany i przejrzysty, z wykorzystaniem znormalizowanych instrumentów. Wnioski te w szczególności dotyczą takich kwestii jak: wprowadzanie produktów do obrotu, obowiązki podmiotów gospodarczych, kompetencje organów oceny zgodności, procedury oceny zgodności, kontrola produktów z krajów trzecich lub zagadnienia związane z oznakowaniem zgodności⁶.

Dyrektywy nowego i globalnego⁷ podejścia przeznaczone są dla wyrobów po raz pierwszy wprowadzanych lub użytych na rynku UE (również dla używanych urządzeń importowanych spoza terenu UE) i dotyczą zarówno fazy projektowania, jak i procesu wytwarzania wyrobu. Dyrektywy mają charakter wielosektorowy, co oznacza, że przede wszystkim odnoszą się do potencjalnych zagrożeń, nie zaś do konkretnych rodzajów urządzeń.

W 1993 r. Rada Wspólnot Europejskich podjęła decyzję (93/465/EWG) dotyczącą modułów stosowanych w różnych fazach procedur oceny zgodności oraz zasad umieszczania i używania oznakowania zgodności CE, które mają być stosowane w dyrektywach harmonizacji technicznej⁸ i tym samym ujednolicono zasady oceny zgodności w ramach nowego podejścia. Oznakowanie zgodności CE⁹ jest obowiązkowe¹⁰ dla wyrobów podlegających dyrektywom nowego podejścia i stanowi potwierdzenie spełnienia wymagań wszystkich dyrektyw mających zastosowanie do danego wyrobu.

5 European Commission, *Regulation on the European Parliament and of the Council Setting out the Requirements for Accreditation and Market Surveillance Relating to the Marketing of Products*, http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/pdf/comm_native_com_2007_0037_f_en_acte.pdf (dostęp: 2.08.2015).

6 Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, *Europejski system normalizacji i certyfikacji*, <http://www2.ukie.gov.pl> (dostęp: 12.01.2015).

7 Nowe podejście uzupełniono tzw. globalnym podejściem, którego celem było ujednoczenie procedur oceny zgodności.

8 Tekst decyzji: EUR-Lex.europa, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31993D0465:PL:HTML> (dostęp: 10.01.2015).

9 Szerzej na temat oznakowania CE oraz dyrektyw nowego podejścia w podrozdz. 3.2: Certyfikacja wyrobów.

10 Zastosowanie innego oznakowania lub nienanoszenie oznakowania zgodności CE jest dozwolone w wyjątkowych, określonych odpowiednimi normami sytuacjach. Dyrektywy oparte na zasadach nowego i globalnego podejścia, nieprzewidujące znakowania CE: 94/62/WE Opakowania i opakowania zużyte, 96/48/WE Interoperacyjność transeuropejskiego systemu kolei szybkobieżnej, 96/98/WE Wyposażenie morskie oraz 2001/16/WE Interoperacyjność transeuropejskiego konwencjonalnego systemu kolei.

3.1.2. Ustawodawstwo krajowe z zakresu zarządzania jakością

Polskim ramowym aktem prawnym, stwarzającym podstawy do transpozycji europejskiego systemu oceny zgodności w ramach harmonizacji technicznej, jest Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności. Obowiązujący jednolity tekst ustawy znajduje się w Obwieszczeniu Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu Ustawy o systemie oceny zgodności (Dz.U. z 2004 r. Nr 204, poz. 2087 z późn. zm.)¹¹.

Ustawa dała podstawy do rzetelnej oceny wyrobów, określiła tryb i zasady akredytacji, autoryzacji i notyfikacji laboratoriów, jednostek certyfikujących i kontrolujących, a także stała się bazą do utworzenia organizacyjno-prawnej infrastruktury polskiego systemu oceny zgodności. Odpowiedzialność instytucjonalną w tym zakresie ponoszą w Polsce: ministerstwa, w szczególności Ministerstwo Gospodarki, Polskie Centrum Akredytacji (PCA), Polski Komitet Normalizacyjny (PKN), jednostki notyfikowane, odpowiedzialne za ocenę zgodności wyrobów w procedurach oceny zgodności tzw. trzeciej strony oraz nadzór rynku¹².

Ocena zgodności to wykazanie, że zostały spełnione wyspecyfikowane wymagania dotyczące wyrobu, procesu, systemu, osoby lub jednostki (czyli tzw. przedmiotu zgodności)¹³.

Zgodnie z tą definicją, a także analizowaną ustawą ocena zgodności poza obszarem obowiązkowym (regulowanym) jest możliwa również w obszarze dobrowolnym (nieregulowanym) na warunkach uzgodnionych przez zainteresowane strony w umowie¹⁴.

W ramach dobrowolnej oceny zgodności można wyróżnić następujące przedmioty zgodności: wyroby, nieobjęte obowiązkową oceną zgodności¹⁵, systemy zarządzania (w tym najpopularniejsze: system zarządzania jakością, system zarządzania środowiskowego oraz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy), a także usługi czy personel.

Istotne odniesienia do oceny systemu jakości producentów zawarte są także w Ustawie z 21 grudnia 2000 r. o dozorcze technicznym (Dz.U. z 2000 r. Nr 122, poz. 1321). Zgodnie z jej art. 5 dozór techniczny, czyli działania zmierzające do zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania urządzeń technicznych, mogących stwa-

11 W 2106 r. ogłoszono nową Ustawę z dnia 13 kwietnia 2016 r. o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku (Dz.U. z 2016 r. poz. 542).

12 Zgodnie z nomenklaturą Ustawy o systemie oceny zgodności jest to system kontroli nad wyrobami wprowadzonymi na rynek.

13 PN-EN ISO/IEC 17000: 2006 Ocena zgodności. Terminologia i zasady ogólne.

14 Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności, art. 6, ust. 3.

15 Szczegółowe dyrektywy starego podejścia dotyczą głównie: leków, niektórych wyrobów chemicznych, wyrobów przemysłu motoryzacyjnego oraz artykułów spożywczych i są to te grupy wyrobów, które należą do tzw. obszaru dobrowolnej oceny zgodności.

rzać zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego, mienia lub środowiska, nie obejmują całego systemu jakości, ale dotyczą najważniejszych jego elementów, czyli projektowania, wytwarzania, naprawy, modernizacji, obrotu oraz eksploatacji.

Poza obszarem obowiązkowej i dobrowolnej oceny zgodności również system normalizacji wymagał istotnych zmian dostosowawczych. Uregulowaniem prawnym działalności zmierzającej do uzyskania optymalnego w danych okolicznościach stopnia uporządkowania w określonym zakresie¹⁶ jest Ustawa o normalizacji z dn. 12 września 2002 r. (Dz.U. z 2002 r. Nr 169 poz. 1386). Normalizacja m.in. poprzez zapewnienie jakości i niezawodności wyrobów, procesów i usług zmierza do ograniczenia ich różnorodności i tym samym poprawy kompatybilności. Ponadto ustawa precyzuje pojęcie Polskiej Normy¹⁷ i innych dokumentów normalizacyjnych oraz stanowi podstawę prawną działalności krajowej jednostki standaryzacyjnej, czyli PKN – Polskiego Komitetu Normalizacyjnego.

Przywołując kwestie normalizacji, należy wspomnieć, że wraz z wdrożeniem europejskich rozwiązań standaryzacyjnych zmienił się status i znaczenie pojęcia normy wycofanej.

Obecnie norma wycofana nie jest już tożsama z normą unieważnioną. Stosowanie normy wycofanej nie wiąże się z prawnym zakazem i jest dozwolone pod warunkiem uzgodnienia tej kwestii między stronami zainteresowanymi. Dezaktualizacja treści normy nie oznacza, że proponowane w niej rozwiązania są błędne, wynika bowiem jedynie z faktu wypracowania nowocześniejszych metod zgodnych z postępowaniem naukowo-technicznym¹⁸.

Harmonizację unijnej normalizacji poszerzano o coraz to nowsze obszary. Uchwała Rady Europy 90/C10/01 poza modułową oceną zgodności i kryteriami oceny jednostek notyfikowanych¹⁹ dotyczy systemu akredytacji jednostek certyfikujących i laboratoriów badawczych na podstawie serii norm EN ISO 45000.

16 Zgodnie z art. 2 Ustawy o normalizacji normalizacja to działalność zmierzająca do uzyskania optymalnego w danych okolicznościach stopnia uporządkowania w określonym zakresie poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów. Szerzej: Ustawa o normalizacji z dn. 12 września 2002 r. (Dz.U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1386 z późn. zm.).

17 Szerzej na temat znaku zgodności z Polską Normą w podrozdz. 3.2. Certyfikacja wyrobów.

18 Polski Komitet Normalizacyjny, *Normy – najczęściej zadawane pytania*, www.pkn.pl (dostęp: 15.10.2015).

19 Notyfikacja (łac. *notificatio* – zawiadomienie) to zgłoszenie Komisji Europejskiej oraz państwu członkowskim autoryzowanych (zakwalifikowanych przez ministra lub kierownika urzędu centralnego, właściwego dla przedmiotu oceny zgodności, jednostek lub laboratoriów do procesu notyfikacji) jednostek certyfikujących i kontrolujących oraz autoryzowanych laboratoriów właściwych do wykonywania czynności określonych w procedurach dotyczących oceny zgodności. Jednostka ubiegająca się o notyfikację musi być akredytowana, ubezpieczona od odpowiedzialności cywilnej oraz musi spełniać wymagania rozporządzenia dotyczącego jednostek notyfikowanych. Aktualna lista notyfikowanych jednostek jest publikowana przez Komisję Europejską w części C Dziennika Urzędowego Wspólnot Europejskich.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń w stosowaniu norm serii EN 45000 oraz wobec narastających potrzeb organizacji stosujących te normy komitet Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej do spraw oceny zgodności, czyli ISO/CASCO (International Organization for Standardization/Committee on Conformity Assessment) podjął decyzję o opracowaniu nowych norm regulujących sferę akredytacji²⁰ i certyfikacji²¹, czyli norm ISO serii 17000.

Wykaz zastąpionych norm serii EN 45000 oraz ich obowiązujących odpowiedników z serii PN 17000 wraz z charakterystyką prezentuje tabela 3.2.

Tabela 3.2. Normy serii EN 45000 oraz ich odpowiedniki z serii PN 17000

Tytuł normy	Numer normy serii 45000	Aktualny odpowiednik normy z serii 17000	Opis normy
1	2	3	4
Ocena zgodności. Wymagania ogólne dla jednostek akredytujących prowadzących akredytację jednostek oceniających zgodność	PN-EN 45003:2000 PN-EN 45010:2000	PN-EN ISO/IEC 17011:2006	Poza ogólnymi wymaganiami stawianymi jednostkom akredytującym jednostki oceniające zgodność, norma ta stanowi dokument odniesienia dla równoważnych procesów oceny na potrzeby porozumień wielostronnych, dotyczących wzajemnego uznawania wyników ocen między jednostkami prowadzącymi akredytację. Norma mianem jednostki akredytowanej określa jednostkę wykonującą usługi oceny zgodności, takie jak: badania, wzorcowania, kontrole, certyfikację systemów zarządzania, osób i wyrobów.
Ocena zgodności. Ogólne wymagania dotyczące oceny równorzędnej jednostek oceniających zgodność i jednostek akredytujących		PN-EN ISO/IEC 17040:2005 (U)*	To norma wspierająca funkcjonowanie jednostek akredytujących. Poza wymaganiami dotyczącymi procesu oceny równorzędnej, przeprowadzanej przez grupy porozumienia jednostek akredytujących lub jednostek oceniających zgodność, w normie odniesiono się również do struktury i działalności grupy porozumienia, z tym że wyłącznie w zakresie powiązanych z oceną równorzędną.

20 Akredytacja to procedura, w wyniku której upoważniona jednostka organizacyjna lub osoba jest kompetentna do wykonywania określonych zadań. Jest to formalne uznanie przez krajową jednostkę akredytującą kompetencji jednostki certyfikującej, jednostki kontrolującej lub laboratorium do wykonywania określonych działań. W Polsce jedyną jednostką upoważnioną do akredytacji jednostek certyfikujących, kontrolujących, laboratoriów badawczych i pomiarowych jest Polskie Centrum Akredytacji (PCA).

21 Certyfikacja to procedura, w wyniku której strona trzecia udziela pisemnego zapewnienia, że wyrób, proces lub usługa są zgodne z wyspecyfikowanymi wymaganiami. Szerzej na temat certyfikacji wyrobów i systemów patrz podrozdz. 3.2 i 3.3.

Tabela 3.2. cd.

1	2	3	4
Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących	PN-EN 45001:1993	PN-EN ISO/IEC 17025:2005 (U)	Norma regulująca działalność jednostek badawczych i wzorcujących (laboratoriów). Jest skierowana do wszystkich typów laboratoriów (do laboratoriów strony pierwszej, czyli np. u producenta, laboratoriów strony drugiej, czyli np. u klientów oraz laboratoriów strony trzeciej, czyli laboratoriów niezależnych), bez względu na zakres wykonywanych badań czy ilość zatrudnionych osób. Ponadto zawiera opis metod badań i wzorcowania z wykorzystaniem ustandaryzowanych, nieznormalizowanych oraz opracowanych w laboratorium rozwiązań. Laboratoria dzięki tej normie mogą poprawić swój system zarządzania jakością, a także działania administracyjno-techniczne, zaś klienci laboratoriów, organizacje prawodawcze czy jednostki akredytujące mogą zastosować wymagania normy jako punkt odniesienia przy potwierdzeniu kompetencji laboratoriów. Norma nie stanowi jednak podstawy certyfikacji laboratoriów, nie obejmuje bowiem oceny zgodności z wymaganiami prawnymi oraz z wymaganiami dotyczącymi bezpieczeństwa funkcjonowania laboratoriów.
Ogólne kryteria działania różnych rodzajów jednostek kontrolujących	PN-EN 45004:1998	PN-EN ISO/IEC 17020:2006	Norma zawiera ogólne kryteria kompetencji bezstronnych jednostek prowadzących kontrole w dowolnych sektorach i przewiduje konieczność weryfikacji podanego zbioru kryteriów przed jego zastosowaniem w danym sektorze. Wymagania skierowane są do jednostek kontrolujących i akredytujących oraz innych jednostek zainteresowanych uznawaniem kompetencji jednostek kontrolujących.
Ocena zgodności. Wymagania dotyczące jednostek prowadzących audit i certyfikację systemów zarządzania	PN-EN 45012:2000	PN-EN ISO/IEC 17021:2007	Szczegółowy opis normy zamieszczono pod tabelą 3.3.

1	2	3	4
Ocena zgodności. Ogólne wymagania dotyczące jednostek certyfikujących osoby	PN-EN 45013:1993	PN-EN ISO/IEC 17024:2004	Norma zawiera wymagania dotyczące jednostek certyfikujących osoby pod kątem określonych wymagań, łącznie z opracowywaniem i utrzymywaniem programu certyfikacji osób.
Ocena zgodności. Terminologia i zasady ogólne	PN-EN 45020:2000	PN-EN ISO/IEC 17000:2006	Norma terminologiczna zawiera ogólne terminy i definicje odnoszące się do oceny zgodności. Ponadto w załączniku A zamieszczono opis podejścia funkcjonalnego do oceny zgodności.
Ocena zgodności. Deklaracja zgodności składana przez dostawcę. Część 1: Wymagania ogólne	PN-EN 45014:2000	PN-EN ISO/IEC 17050-1:2010	Norma 17050-1:2010 określa ogólne kryteria dotyczące deklaracji zgodności dostawcy, w przypadku gdy jest pożądane lub konieczne wykazanie zgodności wyrobu, procesu lub usługi z dokumentami normatywnymi. Kryteria są w pełni niezależne od branży, której dotyczy deklaracja.
Ocena zgodności. Deklaracja zgodności składana przez dostawcę. Część 2: Dokumentacja wspomagająca		PN-EN ISO/IEC 17050-2:2005	Norma 17050-2:2005 zawiera wymagania stawiane dokumentacji, wspomagającej deklarację zgodności składaną przez dostawcę.

* (U) oznacza, że jest to norma europejska (EN), wprowadzona do zbioru Polskich Norm (PN) metodą uznaniową, polegającą na oficjalnym uznaniu EN za PN oraz podaniu informacji o udostępnianiu EN w oryginalnej wersji językowej. Procedura ta obejmuje również jednoczesne wycofanie zastępowanych PN na skutek sprzeczności z dokumentem wprowadzanym. W przypadku gdy istnieje PN zawierająca niektóre postanowienia sprzeczne z dokumentem wprowadzanym, prowadzone jest równoległe opracowanie zmiany PN. Fakt uznania EN za PN nie wyklucza możliwości wprowadzenia EN do PN metodą tłumaczenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Walczak (red.), *Ocena zgodności oraz certyfikacja wyrobów i usług. Praktyczny przewodnik dla producentów i dystrybutorów*, Verlag Dashofer, Warszawa 2007 oraz na podstawie informacji pochodzących ze strony PKN: www.pkn.pl (dostęp: 10.11.2015).

Oprócz przedstawionych norm w procesie oceny zgodności zastosowanie mają także liczne przewodniki ISO/IEC²², które prezentuje tabela 3.3.

22 Przewodniki ISO/IEC (ISO/IEC Guides) to dokumenty poświęcone ogólnym zagadnieniom międzynarodowej normalizacji oraz tym aspektom, które z racji swojej specyfiki nie mogą być ujęte w normach.

Tabela 3.3. Wykaz przewodników ISO/IEC odnoszących się do procesu oceny zgodności

Nr przewodnika ISO/IEC	Tytuł
ISO/IEC Guide 7:1994	Wytyczne opracowywania norm stosowanych w ocenie zgodności (Guidelines for drafting of standards suitable for conformity assessment)
ISO/IEC Guide 23:1982	Metody wykazywania zgodności z normami w systemach certyfikacji stosowanych przez strony trzecie (Methods of indicating conformity with standards for third party certification systems)
ISO/IEC Guide 27:1983	Wytyczne podejmowania działań korygujących przez jednostkę certyfikującą w przypadku stwierdzenia, że jej znak zgodności jest niewłaściwie stosowany lub że wyroby oznaczone jej znakiem zgodności stwarzają zagrożenie dla osób albo mienia (Guidelines for corrective action to be taken by a certification body in the event of misuse of its mark of conformity)
ISO/IEC Guide 28:2004	Ocena zgodności. Wytyczne dotyczące systemu certyfikacji wyrobów przez stronę trzecią (Conformity assessment. Guidance on a third-party certification system for products)
ISO/IEC Guide 43-1:1997	Badania biegłości poprzez porównania międzylaboratoryjne. Część 1: Projektowanie i realizacja programów badań biegłości (Proficiency testing by interlaboratory comparisons. Part 1: Development and operation of proficiency testing schemes)
ISO/IEC Guide 43-2:1997	Badania biegłości poprzez porównania międzylaboratoryjne. Część 2: Wybór i wykorzystanie programów badania ciągłości przez jednostki akredytujące laboratoria (Proficiency testing by interlaboratory comparisons. Part 2: Selection and use of proficiency testing schemes by laboratory accreditation bodies)
ISO/IEC Guide 53:2005	Wytyczne stosowania systemów zarządzania jakością w organizacji certyfikacji wyrobów (Conformity assessment. Guidance on the use of an organizations quality management system in product certification)
ISO/IEC Guide 60:2004	Ocena zgodności. Kodeks dobrej praktyki (Conformity assessment. Code of good practice)
ISO/IEC Guide 65:1996	Wymagania ogólne dotyczące jednostek prowadzących systemy certyfikacji wyrobów (General requirements for bodies operating product certification systems)
ISO/IEC Guide 67:2004	Ocena zgodności – Podstawy certyfikacji wyrobów (Conformity assessment. Fundamentals of product certification)
ISO/IEC Guide 68:2002	Działania mające na celu uznawanie i akceptowanie wyników oceny zgodności (Arrangements for the recognition and acceptance of conformity assessment results)

Źródło: M. Walczak (red.), *op. cit.* s. 13.

Standardem regulującym działalność jednostek certyfikujących wyroby i stosujących różne modele certyfikacji jest norma PN-EN ISO 17065:2013-03 Wymagania dla jednostek certyfikujących wyroby, procesy i usługi, zastępująca normę PN-EN ISO 45011:2000. Normy te wyszczególniają wymagania, których spełnienie ma zagwarantować spójną i wiarygodną certyfikację zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Zawarte w normach ogólne kryteria dla jednostek certyfikujących²³ wyroby mogą wymagać rozszerzenia w przypadku np. specyficznych branż przemysłowych lub innych sektorów oraz zawsze wtedy gdy należy uwzględnić szczególne wymagania, przykładowo dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa. Mimo że normy są skierowane przede wszystkim do jednostek certyfikujących wyroby i będących stroną trzecią, to wiele ich postanowień może być wykorzystanych w procedurach oceny zgodności wyrobów, dokonywanych przez stronę pierwszą i drugą. Postanowienia ogólne sprowadzają się do umożliwienia wszystkim wnioskodawcom (bez względu na wielkość organizacji czy liczbę już wydanych certyfikatów) w równym stopniu dostępu do usługi certyfikacyjnej. Struktura organizacyjna jednostki prowadzącej certyfikację wyrobów powinna gwarantować bezstronność działania oraz umożliwiać wszystkim zainteresowanym stronom udział w tworzeniu polityki i opracowywaniu zasad dotyczących zakresu i działania systemu certyfikacji. W przypadku zlecenia podwykonawstwa jednostce zewnętrznej, np.: badania lub kontroli, jednostka certyfikująca sama w pełni ponosi odpowiedzialność za podzleczone prace. Warunki udzielania, utrzymywania, rozszerzania, zawieszania i cofania certyfikacji powinny być ściśle określone w procedurach. Personel jednostki powinien spełniać kryteria kwalifikacyjne i obowiązkowo zgłaszać wszelkie byłe lub obecne powiązania z dostawcą lub projektantem wyrobu, do którego oceny lub certyfikacji został wyznaczony. Przed podjęciem decyzji o przyznaniu certyfikatu bądź jego odmowie jednostka powinna przeprowadzić ocenę wyrobu wnioskodawcy według norm obejmujących zakres określony we wniosku o certyfikację i według wszystkich kryteriów wyspecyfikowanych w zasadach danego programu certyfikacji. Po przyznaniu certyfikatu jednostka jest zobowiązana postanowieniami normy do sprawowania nadzoru nad certyfikowanymi wyrobami, a także nad sposobem wykorzystywania zezwoleń, certyfikatów i znaków zgodności. Jeżeli jednostka upoważnieni dostawcą, czyli stroną odpowiedzialną za zagwarantowanie, że wyroby spełniają wymagania będące podstawą certyfikacji, do stałego oznaczania swoim znakiem wyrobów, dla których dokonała oceny typu, to ma obowiązek okresowo sprawdzać, czy wyroby znajdujące się na rynku są nadal zgodne z wymaganiami norm, na które przeszły certyfikację.

Z kolei działalność jednostek prowadzących auditowanie i certyfikację systemów zarządzania reguluje norma wydana w Polsce w 2011 r., czyli PN-EN

23 Jednostka certyfikująca to w rozumieniu normy każda jednostka prowadząca certyfikację wyrobów.

ISO/IEC 17021²⁴. Uwzględnia ona postanowienia dwóch przewodników (Guide 62:1996, General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of quality systems i Guide 66:1999 General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of environmental management systems – EMS) i tym samym je zastępuje. Dodatkowo zawiera także zalecenia Międzynarodowego Forum Akredytacyjnego (IAF)²⁵. Standard jest skierowany do jednostek certyfikujących, jednakże ze względu na fakt, że zawiera wymagania dotyczące dowolnego systemu zarządzania, jest również stosowany jako dokument odniesienia dla jednostek akredytujących jednostki certyfikujące. Nadrzędnym założeniem PN-EN ISO/IEC 17021:2011 jest spójny i obiektywny proces certyfikacji systemów zarządzania. Rozdział 4 niniejszej normy przedstawia zasady wiarygodnej certyfikacji. W porównaniu z poprzednią normą EN 45012 wprowadzono dużo bardziej rygorystyczne wymagania w odniesieniu do zasad postępowania. Certyfikacja dzięki bezstronności, otwartości, poufności oraz umiejętności odpowiedniego reagowania na skargi ma budzić zaufanie wśród wszystkich stron zainteresowanych. Rozdziały 5–10 to wymagania zasadnicze stawiane jednostkom auditującym i certyfikującym systemy zarządzania.

Rozdział 5 stanowią wymagania ogólne, czyli zagadnienia prawno-kontraktowe, takie jak: odpowiedzialność prawna jednostki, wymóg umocowanej prawnie umowy o świadczenie usługi certyfikacyjnej, zasady zarządzania bezstronnością, czyli np.: kwestia prowadzenia usług konsultacyjnych przez jednostkę certyfikującą czy podzlecania auditów, a także wymagania dotyczące zobowiązań i finansowania.

Rozdział 6 stanowią wymagania dotyczące struktury organizacyjnej. Jednostka ma obowiązek utrzymać udokumentowaną strukturę organizacyjną wraz z przejrzystym podziałem obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień najwyższego kierownictwa i całego personelu. W celu zapewnienia bezstronności norma zobowiązuje jednostkę do powołania komitetu chroniącego bezstronność. Skład komitetu musi uwzględniać strony kluczowe, do których można zaliczyć: klientów jednostki, przedstawiciele stowarzyszeń handlowych, konsumenckich, organizacji rządowych czy organów prawodawczych.

Wymagania dotyczące zasobów zawarto w rozdziale 7. Główny nacisk położono na kompetencje oraz zaangażowanie kierownictwa i personelu jednostki. Podpunkt 7.3 uwzględnia ponadto uwarunkowania korzystania z usług zewnętrznych auditorów i ekspertów technicznych, a także procesów podzlecania, czyli podwykonawstwa części działań certyfikacyjnych w imieniu jednostki certyfikującej przez inną organizację.

Kolejny rozdział stanowią wymagania dotyczące informacji nadawanych i otrzymywanych przez jednostkę. Informacje opisujące procesy auditowania i certyfikacji

24 W czerwcu 2015 r. została wydana nowa norma ISO/IEC 17021-1:2015. Dzień 15.06.2017 r. ustalono jako ostateczny termin wdrożenia ww. normy przez akredytowane jednostki certyfikujące systemy zarządzania.

25 International Accreditation Forum to międzynarodowa organizacja skupiająca jednostki akredytujące, jednostki certyfikujące i jednostki kontrolujące na całym świecie.

oraz wykaz klientów certyfikowanych powinny być dostępne publicznie, zaś na żądanie każdej ze stron jednostka powinna zapewnić odpowiedni sposób potwierdzenia ważności danej certyfikacji. Ponadto jednostka powinna prowadzić politykę zarządzania swoim znakiem zgodności oraz ustalić zasady powoływania się na certyfikację.

Wymagania dotyczące procesu, zawarte w rozdziale 9, regulują przede wszystkim kwestię auditu certyfikacyjnego oraz nadzorczych działań poauditowych.

Ostatni, 10 rozdział tworzą wymagania dotyczące systemu zarządzania jednostek certyfikujących systemy. Analogicznie jak w przypadku jednostek certyfikujących wyroby, jednostka certyfikująca systemy jest również zobowiązana do ustanowienia, wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2008.

Norma ta stanowi wzorzec powiązany ze standardami przeznaczonymi do oceny zgodności, który ma służyć rozbudowie certyfikacji systemów zarządzania, a dzięki respektowaniu zasad bezstronności zwiększać zaufanie do certyfikowanych systemów i jednocześnie stanowić wartość dodaną dla wszystkich stron zainteresowanych.

Kwestię opłat za czynności związane z systemem oceny zgodności oraz akredytacją jednostek certyfikujących, kontrolujących i laboratoriów reguluje Rozporządzenie Ministra Finansów z 2 kwietnia 2004 r. (Dz.U. Nr 70, poz. 636), którego podstawą prawną jest ustawa o systemie oceny zgodności. Podstawą naliczania opłaty jest zakres akredytacji, koszt pracy krajowej jednostki akredytującej oraz koszt pracy auditorów i ekspertów technicznych.

Wykaz pozostałych aktów prawnych związanych z oceną zgodności oraz certyfikacją prezentuje tabela 3.4.

Tabela 3.4. Wykaz obowiązujących aktów prawnych w zakresie oceny zgodności i certyfikacji

Ustawa z dnia	Tytuł	Publikator
1	2	3
10 lipca 2007 r.	O nawozach i nawożeniu	Dz.U.2011.106.622
29 listopada 2000 r.	O obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa oraz o zmianie niektórych ustaw	Dz.U.04.229.2315
15 lipca 2011 r.	O krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS)	Dz.U.2011.178.1060
16 kwietnia 2004 r.	O wyrobach budowlanych	Dz.U.09.18.97, Dz.U.2010.114.760, Dz.U.2011.102.586
20 maja 2010 r.	O wyrobach medycznych	Dz.U.2011.102.586, Dz.U.2011.113.657
25 czerwca 2009 r.	O rolnictwie ekologicznym	Dz.U.09.116.975

Tabela 3.4. cd.

1	2	3
20 kwietnia 2004 r.	O wyposażeniu morskim	Dz.U.04.93.899
25 sierpnia 2006 r.	O bezpieczeństwie żywności i żywienia	Dz.U.2010.230.1511, Dz.U.2010.182.1228, Dz.U.2011.106.622, Dz.U.2011.122.696
17 listopada 2006 r.	O systemie oceny zgodności wyrobów przeznaczonych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa	Dz.U.2010.182.1228, Dz.U.2011.92.528
13 kwietnia 2007 r.	O kompatybilności elektromagnetycznej	Dz.U.2010.107.679

Źródło: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, www.pcbc.gov.pl. Stan prawny na 12.2011 r.

Uregulowania prawne jakości stanowią swoisty system monitoringu zarówno rynkowych dostawców jakości, jak i ich formalnych weryfikatorów, czyli jednostek certyfikujących wyroby i systemy. Nadzór kompetentnych organów państwowych gwarantuje właściwy poziom świadczonych usług certyfikacyjnych, a zatem przeciwdziała zjawisku deprecjacji certyfikatów jakościowych.

Ponadto ujednoczenie i liberalizacja jakościowych wymagań prawnych i technicznych to krok w kierunku systemowej organizacji polskiego rynku badań i certyfikacji oraz szansa dla polskich producentów-importerów, którzy z racji zasady uznawalności nie będą musieli poddawać swoich wyrobów dodatkowym, kosztownym procedurom oceny zgodności.

3.2. Certyfikaty produktowe jako nośniki informacji o jakości wyrobu na rynku B2B

Każdy produkt już poprzez obecność na rynku jako tzw. pierwotny nośnik²⁶ informacji komunikuje swoją wartość użytkową, a zatem główne cechy funkcjonalne. Jednakże w warunkach nasilonej konkurencji i szerokiego wachlarza wyrobów, zwłaszcza substytutów, informacje o znaczeniu denotacyjnym²⁷ przestają wystarczać w procesie skutecznej komunikacji rynkowej, stanowiącej podstawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Wobec powyższego konieczne jest nadanie dodatkowych komunikatów w po-

26 Nośnik informacji, czyli środek, za pomocą którego przekaz płynie ze źródła (np.: producenta lub dystrybutora) do odbiorcy finalnego.

27 Informacje o charakterze denotacyjnym odnoszą się do dosłownego poziomu znaczenia. Mówią o tym, że dany obiekt stanowi zbiór określonych atrybutów, które pozwalają zaklasyfikować go do odpowiedniej kategorii, tworząc desygnaty, czyli grupy produktów o tej samej nazwie.

staci tzw. informacji o znaczeniu konotacyjnym²⁸, czyli artykułującym wyróżniające cechy i funkcje wyrobu. Odwołując się do przedstawionej w pracy koncepcji struktury produktu autorstwa Theodore'a Levitta, można zatem stwierdzić, że każdy produkt jest nośnikiem informacji zarówno o wartościach pragmatycznych, tworzących rdzeń, jak i symbolicznych, znajdujących się w warstwie rzeczywistej i poszerzonej produktu.

Komunikaty rynkowe są wyrażone poprzez znajdujące się na produkcie²⁹ liczne intencjonalnie nadane znaki, tworzące tzw. trwałe kod wzrokowy. Umiejętne zestawienie znaków, zarówno obligatoryjnych, jak i fakultatywnych, istotnie wpływa na sposób postrzegania i tym samym wyobrażenie nabywców oraz innych stron zainteresowanych o danym produkcie. Produkt, rozumiany jako swoisty system heterogenicznych, a zarazem komplementarnych znaków, może być postrzegany z perspektywy różnych ram semiotycznych. W zależności od istoty i roli, jaką pełni produkt w procesie komunikacji, rozpatruje się trzy podstawowe ramy:

- użytkową, związaną z cechami praktycznej wartości danego dobra
- komercyjną, odwołującą się do wartości wymiernej wyrobu (wskaźnikiem jest przede wszystkim cena)
- społeczno-kulturową, uwarunkowaną przynależnością nabywców do określonej grupy³⁰.

W obrębie wyróżnionych perspektyw można dokonać klasyfikacji znaków opakowań jednostkowych na podstawie ich funkcji i struktury, co pokazuje tabela 3.5.

Należy zaznaczyć, że w zależności od przyjętego kryterium w literaturze przedmiotu można spotkać inny podział znaków produktowych, jednakże w kontekście podjętej w pracy analizy funkcji i znaczenia produktów w strategii komunikacji rynkowej należy w szczególności zwrócić uwagę na znaki użytkowe, spośród których coraz większego znaczenia nabierają zarówno obligatoryjne, jak i dobrowolne znaki zgodności wyrobów.

Sytuacja przewagi podaży nad popytem, a przy tym swobodny, niczym nieograniczony przepływ towarów nie zawsze oczekiwanej jakości to główne czynniki stymulujące coraz wyższe oczekiwania nabywców ze względu na jakość produktów znajdujących się na rynku dóbr, zarówno konsumpcyjnych, jak i produkcyjnych. Nabywcy, w szczególności instytucjonalni, ze względu na specyfikę procesu zakupów bardzo rzadko są w stanie osobiście zweryfikować rzeczywisty poziom jakości każdego nabywanego produktu. Wobec tego oczekują elementów uwiarygodniających i potwierdzających szeroko pojętą jakość produktów, w tym przede wszystkim znaków zgodności uzyskanych w trybie dobrowolnej certyfikacji wyrobów.

28 Konotacja to według Winfrieda Nötha informacje o znaczeniu drugorzędym, różnicującym względem pierwotnego znaczenia występującego w obrębie danego desygnatu. Szerzej: W. Nöth, *Handbuch der Semiotic*, Metzler, Stuttgart 1985, s. 447.

29 W pracy mianem produktu określa się każdy rodzaj dobra materialnego stanowiącego obiekt wymiany handlowej, zarówno na rynku B2C, jak i B2B.

30 M. Lisińska-Kuśnierz, M. Ucherek, *Opakowania w ochronie konsumenta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 15.

Tabela 3.5. Klasyfikacja znaków opakowań jednostkowych, oparta na ramach semiotycznych z uwzględnieniem ich formy i struktury

Ramy – perspektywy semiotyczne		
użytkowe	komercyjne	społeczno-kulturowe
Forma i struktura znaków będących składnikiem opakowań		
<p>Znaki niepodzielne (wielkość, kształt, rodzaj materiału opakowaniowego)</p> <p>Znaki podzielne: fonemowo-wyrazowe i ideograficzne (skład produktu, data zdatności do użytku, przechowywanie, wzmianki o atestach, zgodność z określonymi przepisami i normami, np.: PN, CE)</p> <p>ikoniczne (piktogramy, postępowanie z opakowaniem po zużyciu produktu, data przydatności produktu po otwarciu opakowania, skład materiału opakowaniowego)</p>	<p>Znaki podzielne: fonemowo-wyrazowe i ideograficzne (cena, zniżki cenowe, gratis)</p>	<p>Znaki podzielne: fonemowo-wyrazowe i ideograficzne (marka, kod kreskowy jako identyfikator pochodzenia kraju)</p> <p>ikoniczne (barwa, logo marki, znaki ekologiczne, znaki świadczące o przyznaniu nagród i wyróżnień, certyfikaty)</p>

Źródło: J. Szymczak, M. Ankiel-Homa, *Opakowania jednostkowe w działaniach marketingowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 47.

3.2.1. Założenia certyfikacji produktów

Certyfikacja wyrobów jako obiektywna metoda minimalizująca potencjalne ryzyko generowane na poszczególnych etapach życia wyrobów, czyli przede wszystkim w fazach projektowania, produkcji, dystrybucji, użytkowania czy składowania nie jest nowym zjawiskiem. W praktyce gospodarczej taka certyfikacja w różnym zakresie i formie jest stosowana od ponad 100 lat. Certyfikacja wyrobów to sformalizowane działania uprawnionej niezależnej strony trzeciej, mające na celu pisemne potwierdzenie (w formie certyfikatu produktowego, upoważniającego dostawcę do naniesienia stosownego znaku na wyrób) zgodności danego wyrobu z określonymi dokumentami normatywnymi, przyjętymi za kryterium certyfikacji³¹. Według przewodnika ISO/IEC Guide 67 proces certyfikacji wyrobów służy podwójnemu celowi. Certyfikaty mają za zadanie przede wszystkim umożliwić użytkownikom oraz pozostałym zainteresowanym stro-

31 Opracowanie własne na podstawie PKN-ISO/IEC Guide 67:2007 Ocena zgodności. Podstawy certyfikacji wyrobu.

nom³² podejmowanie optymalnych decyzji nabywczych, a ponadto dzięki wykazaniu zgodności powinny ułatwić dostawcom wyrobów akceptację ze strony rynku, przy czym zaleca się, aby certyfikacja wyrobów nie wymagała zbędnych środków, generujących dodatkowy poziom kosztów wyrobu³³.

3.2.2. Modele certyfikacji produktów

Rodzaj oraz zakres certyfikacji jest uzależniony od przyjętej podstawy oceny zgodności oraz specyfiki certyfikowanego wyrobu i jego odbiorców. Jednakże przyjęty model certyfikacji jest w głównej mierze determinowany potencjalnymi konsekwencjami niezgodności wyrobu. W przypadku wyrobów o niskiej szkodliwości społecznej strony zainteresowane dużo rzadziej oczekują obiektywnych deklaracji zgodności czy dobrowolnych certyfikatów produktowych niż w stosunku do wyrobów o szczególnym znaczeniu dla życia lub zdrowia nabywców.

W zależności od przyjętego modelu na stosowany system certyfikacji wyrobów składa się kombinacja rozmaitych elementów. Przykładowa macierz elementów składowych dla poszczególnych modeli systemu certyfikacji została przedstawiona w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Budowa systemu certyfikacji wyrobu

Lp.	Elementy systemu certyfikacji wyrobu	Modele systemów certyfikacji wyrobu						
		1a	1b	2	3	4	5	6*
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Wybór (pobieranie próbek)	x	x	x	x	x	x	
2.	Określenie właściwości wyrobu, o ile ma zastosowanie, przez: a) badanie (ISO/IEC 17025) b) inspekcję (ISO/IEC 17020) c) ocenę projektu d) ocenę usług	x	x	x	x	x	x	x
3.	Przegląd (ocena)	x	x	x	x	x	x	x
4.	Decyzja dotycząca certyfikacji Udzielanie, utrzymywanie, rozszerzanie, zawieszanie, cofanie certyfikacji	x	x	x	x	x	x	x

32 Proces certyfikacji wyrobów jest skierowany nie tylko do nabywców indywidualnych bądź instytucjonalnych, ale również do innych podmiotów stanowiących makrootoczenie przedsiębiorstw. Przykładowo: jednostki rządowe mogą wymagać certyfikacji dla wyrobów newralgicznych dla zdrowia i życia odbiorców, takich jak leki czy żywność, z kolei producenci często wymagają certyfikacji materiałów dostarczanych przez swoich dostawców.

33 PKN-ISO/IEC Guide 67:2007, *op. cit.*

Tabela 3.6. cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	Udzielanie zezwolenia (atestacja) Udzielanie, utrzymywanie, rozszerzanie, zawieszanie, cofanie prawa do stosowania certyfikatów lub znaków		x	x	x	x	x	x
6.	Nadzór, o ile ma zastosowanie, przez: a) badanie lub inspekcję próbek z wolnego rynku b) badanie lub inspekcję próbek z fabryki c) audyty systemu jakości połączone z badaniami losowymi lub inspekcjami d) ocenę procesu produkcyjnego lub usługi		x		x	x		
				x	x	x	x	x

* System 6 dotyczy przede wszystkim certyfikacji wyrobów i usług. W dokumencie „Certification and Related Activities – Assessment and Verification of Conformity to Standards and Technical Specifications”, Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) i Międzynarodowej Komisji Elektrotechnicznej (IEC), 1992 wymieniono system 7, czyli badanie partii wyrobu oraz system 8, zakładający badanie 100%. Oba systemy mogą być rozważane jako systemy certyfikacji wyrobów, pod warunkiem że obejmują co najmniej elementy systemu 1a.

Źródło: PKN-ISO/IEC Guide 67:2007, *op. cit.*

Należy podkreślić, że powyższa macierz nie odzwierciedla wszystkich możliwych form certyfikacji wyrobu, stanowi jedynie przykładowy zestaw elementów, które mogą być stosowane z różnymi rodzajami wymagań i mechanizmów identyfikacji zgodności wyrobów.

W PKN-ISO/IEC Guide 28:2006 Ocena zgodności. Wytyczne dotyczące systemu certyfikacji wyrobów przez stronę trzecią zawarto ogólne wytyczne dla certyfikacji wyrobów według modelu 5, przedstawionego w ISO/IEC Guide 67 oraz odniesiono się do warunków stosowania, a także przyznawania znaków i certyfikatów zgodności.

Według Przewodnika 28 procedura certyfikacji wyrobów składa się z następujących etapów:

1. Złożenie wniosku o certyfikację wyrobu lub grupy wyrobów.
2. Ocena początkowa (zgodna z przyjętym programem certyfikacji), na którą składają się: ocena procesu produkcji i systemu jakości, badanie początkowe, włącznie z pobraniem reprezentatywnych próbek do badań oraz ewentualne wykorzystanie danych z badania przeprowadzonego przez jednostkę inną (łącznie z laboratoriami dostawcy) niż dana jednostka certyfikująca.
3. Ocena (przeгляд) pozwalająca określić, czy wyniki początkowej oceny procesu produkcji lub systemu jakości oraz badania początkowe spełniają wyspecyfikowane wymagania.
4. Decyzja dotycząca zgodności, zawarta w oświadczeniu wyrażającym spełnienie wyspecyfikowanych wymagań. Może ona mieć formę: raportu, deklaracji, certyfikatu produktowego lub znaku graficznego nanoszonego bezpośrednio na wyrób lub jego opakowanie.

5. Udzielanie zezwolenia. W przypadku podjęcia decyzji o certyfikacji wyrobu wnioskodawca podpisuje umowę dotyczącą zezwolenia. Umowa powinna uwzględniać warunki stosowania znaku lub certyfikatu.
6. Rozszerzenie zakresu certyfikacji. W przypadku zmiany zakresu certyfikacji o dodatkowe typy lub modele wyrobów jednostka certyfikująca może zaniechać oceny procesu produkcji lub systemu jakości, pod warunkiem że kryteria certyfikacji pozostają bez zmian. W przypadku zmiany wyspecyfikowanych wymagań lub w sytuacji gdy certyfikat ma być stosowany w odniesieniu do dodatkowego obiektu, nieobjętego wcześniejszym zezwoleniem, niezbędna jest powtórna procedura składania wniosku o certyfikację.
7. Nadzór. W trakcie obowiązywania certyfikatu jednostka certyfikująca prowadzi nadzór nad wyrobami na podstawie wymagań normy stanowiącej podstawę certyfikacji lub elementów programu certyfikacji wyrobu³⁴.

Wyróżnione etapy mają zastosowanie dla modelu 5 certyfikacji wyrobów, jednakże bez względu na przyjęty model procedura certyfikacji uwzględnia przynajmniej trzy etapy funkcjonalne: wybór, określenie oraz przegląd i atestację.

Etap wyboru³⁵ wiąże się z pobraniem próbek wymaganych przez jednostkę certyfikującą. Na tym etapie należy określić: właściwości, które będą poddane ocenie, wyspecyfikowane wymagania stanowiące podstawę oceny zgodności wyrobu oraz wymagania proceduralne dotyczące oceny i sposobu pobierania próbek. Sposób doboru próbki jest uzależniony od przyjętego modelu certyfikacji i kryteriów oceny wyrobu.

Z kolei pod pojęciem określenia należy zdefiniować metody weryfikujące zgodność wyrobu z wyspecyfikowanymi wymaganiami, a także porównanie wartości zmierzonej z wymaganą. Przykładowo mogą to być: badania, pomiary, inspekcja, ocena projektu, ocena usług i auditowanie.

Następna jest faza przeglądu i atestacji, a w konsekwencji decyzja o przyznaniu statusu wyrobu certyfikowanego. Zanim jednak uprawniona akredytowana jednostka podejmie decyzję o wydaniu certyfikatu i nadaniu prawa posługiwania się znakiem zgodności, należy dokonać przeglądu, wspartego dokumentacją będącą dowodem ilościowego i jakościowego spełnienia wymagań.

W zależności od wybranego modelu certyfikacji dopuszcza się podwykonawstwo poszczególnych elementów.

W Przewodniku 67 zamieszczono również warunki zawieszenia lub cofnięcia zezwolenia oraz wytyczne stosowania certyfikatu i/lub znaku zgodności. Wymagania ogólne dotyczące znaków zgodności strony trzeciej ze szczególnym uwzględnieniem zasad przyznawania, stosowania i nadzorowania znaków zgodności reguluje także norma PN-ISO/IEC 17030:2009 oraz ISO Guide 23 Methods of indicating conformity with standards for third-party certification systems.

34 Szerzej: PKN-ISO/IEC Guide 28:2006 Ocena zgodności. Wytyczne dotyczące systemu certyfikacji wyrobów przez stronę trzecią.

35 Etap pobierania próbek jest wyłączony z modelu 6 systemu certyfikacji wyrobów, gdyż dotyczy szczególnie certyfikacji procesów i usług.

Znak zgodności³⁶ strony trzeciej to znak chroniony, przyznawany przez jednostkę dokonującą oceny zgodności jako strona trzecia, wskazujący, że przedmiot oceny, czyli dla certyfikacji produktowej – wyrób, jest zgodny z wyspecyfikowanymi wymaganiami (normy międzynarodowe, regionalne lub krajowe, przepisy, specyfikacje lub inne dokumenty normatywne), stanowiącymi kryterium oceny³⁷. Dokumentem upoważniającym do stosowania znaku jest certyfikat zgodności, często określany mianem tzw. certyfikatu produktowego.

Nadany znak zgodności musi spełniać określone wymagania ujęte w normie PN-ISO/IEC 17030:2005. Przede wszystkim musi być czytelny i jednoznaczny w interpretacji³⁸, ponadto powinien być identyfikowalny w stosunku do wymagań, które wyrób spełnia oraz zawierać we wzorze lub towarzyszących mu, publicznie dostępnych informacjach, dane jednostki certyfikującej. Znak zgodności wyrobu, jako jedyny znak zgodności, może być zamieszczony bezpośrednio na wyrobie lub na jego opakowaniu. Wszystkie inne znaki zgodności, w tym te świadczące o wdrożonym i certyfikowanym systemie zarządzania, nie mogą być uwidocznione na wyrobie, opakowaniu ani w żaden inny sposób wskazujący na oznaczenie zgodności wyrobu. Znak zgodności wyrobu materialnego powinien być w miarę możliwości naniesiony bezpośrednio na każdy wyrób. Stosowanie znaku zgodności jest monitorowane przez stronę trzecią, która w razie niewłaściwego, nieuprawnionego lub wprowadzającego w błąd wykorzystania może zawiesić lub cofnąć zezwolenie. W ISO Guide 27 znajdują się wytyczne dotyczące podejmowania działań korygujących przez jednostkę certyfikującą w przypadku stwierdzenia, że jej znak zgodności jest niewłaściwie stosowany na wyrobach lub że wyroby oznaczone jej znakiem zgodności stwarzają zagrożenie dla osób lub mienia.

Celowo nadany znak zgodności wyrobu stanowi powszechnie stosowany środek komunikacji producenta z innymi ogniwami łańcucha dostaw, w szczególności z nabywcami. Znaki produktowe przyjmują wiele form i mają za zadanie przede wszystkim komunikować użyteczne informacje o wyrobie oraz wskazywać jego szczególne właściwości jakościowe.

36 W praktyce gospodarczej pojęcie znaku zgodności wyrobu jest często utożsamiane z certyfikatem produktowym. W ujęciu normatywnym pojęcia te są rozróżniane. Według ISO Guide 23; p. 3.1 znak zgodności to zarejestrowany i zastrzeżony znak, przyznawany na podstawie ustalonych procedur certyfikacji przez stronę trzecią i stanowiący potwierdzenie, że wyrób spełnia określone wymagania. Szerzej: ISO Guide 23 Methods of indicating conformity with standards for third part certification systems. Z kolei certyfikat zgodności to według p. 3.2 przewodnika dokument, uzyskany w trakcie procedury certyfikacji przez stronę trzecią oraz w wyniku atestacji, stanowiący potwierdzenie, że wyrób spełnia wymagania norm produktowych lub specyfikacji.

37 PN-ISO/IEC 17030:2009 Ocena zgodności. Wymagania ogólne dotyczące znaków zgodności strony trzeciej.

38 Należy zidentyfikować zagadnienia, których znak dotyczy, np. bezpieczeństwo czy środowisko, w sposób wykluczający potencjalne nieporozumienia.

3.2.3. Oznaczenie CE jako przykład obligatoryjnego certyfikatu produktowego

Najpowszechniej stosowanym obecnie znakiem zgodności wyrobów jest bez wątpienia oznaczenie CE.

U podstaw nanoszenia i stosowania oznakowania CE³⁹ (*European Conformity*, fr. *Conformité Européenne*, czyli zgodność europejska) leżą tzw. zasady nowego i globalnego podejścia. Nowe podejście stanowią europejskie dyrektywy harmonizacji technicznej, które odnoszą się tylko do zasadniczych wymagań względem wyróżnionych kategorii wyrobów, a w szczególności do kwestii ich bezpieczeństwa. Dyrektywy nowego podejścia mają zastosowanie dla wyrobów, które po raz pierwszy są wprowadzane na rynek Unii Europejskiej lub wyrobów, które zostały poddane istotnym modyfikacjom. Szczegółowe specyfikacje techniczne dla wyrobów objętych dyrektywami nowego i globalnego podejścia znajdują się w normach zharmonizowanych, których stosowanie jest dobrowolne. Istotną konsekwencją przyjęcia zasad nowego podejścia była rezygnacja z ingerencji państwa w proces produkcji wyrobu na rzecz przejścia całkowitej odpowiedzialności przez producentów, zobowiązanych do przeprowadzenia pełnej oceny zgodności swoich wyrobów. W przypadku wyrobów niebezpiecznych dla zdrowia i życia użytkowników lub wyrobów o szczególnym stopniu zagrożenia producenci są zobowiązani do zlecenia częściowej lub całkowitej oceny zgodności uprawnionej jednostce notyfikowanej⁴⁰. Uzupełnienie nowego podejścia w zakresie oceny zgodności wyrobów stanowi globalne podejście, które poza ujednoczeniem procedury oceny zgodności wyrobów⁴¹ definiuje zasady:

- stosowania norm zarządzania jakością (EN ISO seria 9000) i wymagań stawianych jednostkom oceniającym zgodność (EN seria 17000)
- promowania i stosowania systemu akredytacji
- nanoszenia i stosowania oznakowania zgodności CE wraz z formą graficzną⁴².

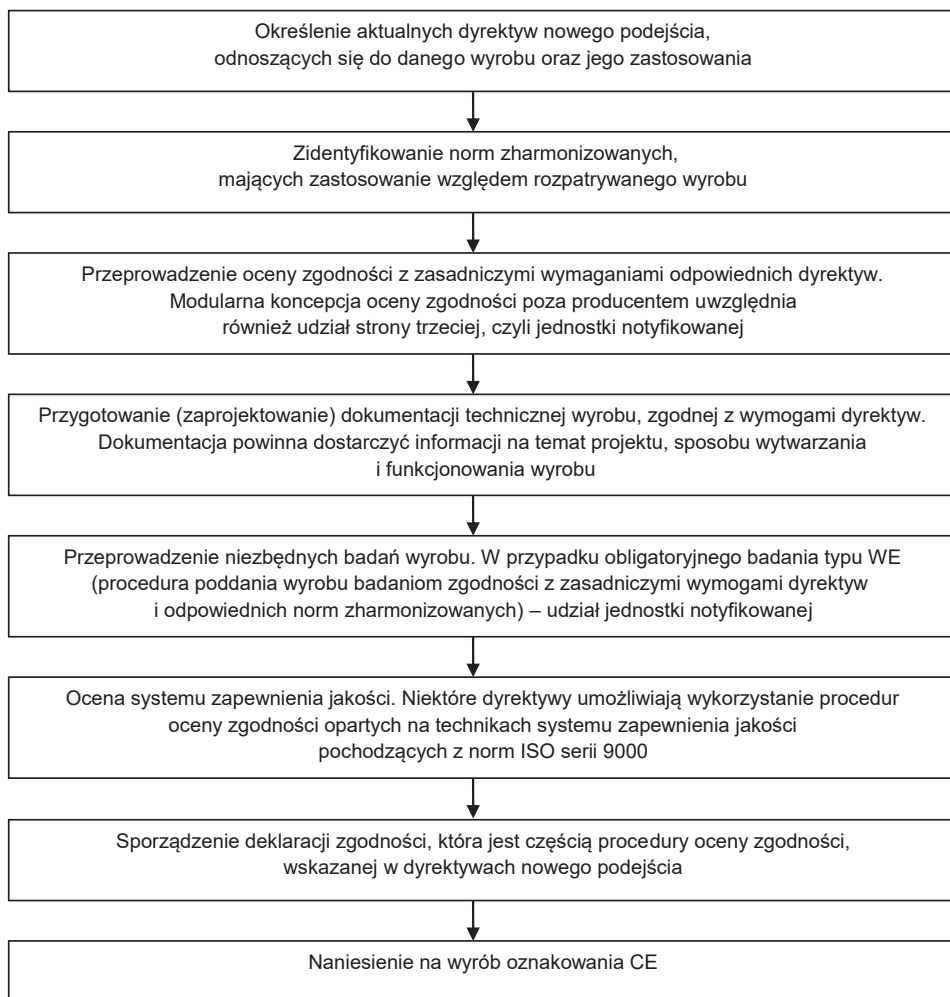
39 Początkowo stosowano sformułowanie „znak CE”, jednak na wniosek Parlamentu Europejskiego wprowadzono pojęcie „oznakowanie CE”. Zmiana ta wynikała przede wszystkim z chęci odróżnienia europejskiego symbolu zgodności z dyrektywami nowego podejścia od innych znaków certyfikacji wyrobów.

40 Notyfikacja to zgłoszenie Komisji Europejskiej i państwom członkowskim Unii Europejskiej autoryzowanych jednostek certyfikujących i kontrolujących oraz autoryzowanych laboratoriów właściwych do wykonywania czynności określonych w procedurach oceny zgodności (art. 5 Ustawy z dn. 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności).

41 Wprowadzenie tzw. modularnej koncepcji oceny zgodności.

42 Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Oznakowanie CE dla wyrobów*, Warszawa 2008, s. 7. Treść broszury została opracowana przez ekspertów krótkoterminowych w ramach umowy o współpracy bliźniaczej nr PL2005/IB/EC-01, realizowanej w ramach projektu Transition Facility 2005 nr PL2005/017-488.02.02 „Wsparcie MSP we wdrażaniu dyrektyw nowego i globalnego podejścia”.

Producenci wyrobów⁴³ podlegających dyrektywom nowego podejścia są zobowiązani do nanoszenia na swoje wyroby oznakowania CE. Procedura ta przebiega najczęściej zgodnie z algorytmem przedstawionym na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Oznakowanie CE – schemat postępowania

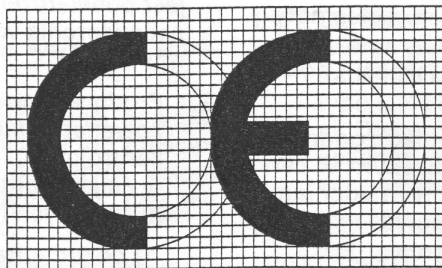
Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Pecevar, *Support to the SMEs for the Implementation of the New and Global Approach Directives*, Twinning project PL2005/IB/EC-01, Warszawa 2007.

43 Obecnie na podstawie zasad nowego podejścia obowiązuje 21 dyrektyw, zakładających obowiązek naniesienia oznakowania CE na wyrób (dotyczą one m.in.: urządzeń medycznych, urządzeń elektrycznych niskiego napięcia, wyrobów budowlanych) oraz 4 dyrektywy nieprzewidujące oznakowania CE. Na bazie zasad nowego i globalnego podejścia obowiązują 5 dyrektyw, przy czym jedna z nich nakłada obowiązek oznakowania wyrobów symbolem litery π, zaś pozostałe symbolem CE.

Oznaczenie CE to jedyny dopuszczalny w Europie rodzaj deklaracji, że wyrób jest zgodny ze wszystkimi odnoszącymi się do niego przepisami wspólnotowymi (dyrektywami), a także potwierdzenie przeprowadzenia właściwej procedury oceny zgodności. Oznakowanie CE jest często określane mianem paszportu dla wyrobu znajdującego się na wewnętrznym, jednolitym rynku. Wyrób ze znakiem CE jest bezpieczny dla zdrowia i życia użytkowników oraz nie stanowi zagrożenia dla środowiska naturalnego. Z formalnego punktu widzenia CE nie jest jednak symbolem jakości ani rękojmią bezpieczeństwa, chociaż najczęściej jest tak interpretowany. Ponadto oznakowanie CE nie służy celom handlowym i nie określa kraju pochodzenia wyrobu.

Rozmiar, forma i sposób umieszczania oznakowania są ściśle określone i muszą być przestrzegane pod rygorem kary pieniężnej lub wycofania wyrobu z rynku. Graficzna forma znaku została przedstawiona na rysunku 3.2.

Oznakowanie CE powinno być naniesione bezpośrednio na wyrób lub jego tabliczkę znamionową w sposób widoczny i trwały. Minimalna wysokość znaku to 5 mm. Wszelkie odstępstwa są dozwolone jedynie w przypadku bardzo małych wyrobów, objętych określonymi dyrektywami. W przypadku zmiany rozmiaru oznakowania należy bezwzględnie zachować proporcje. Oprócz oznakowania CE na wyrobie musi się znajdować numer identyfikacyjny jednostki notyfikowanej (pod warunkiem że uczestniczyła w procesie oceny zgodności) oraz, w zależności od dedykowanej dyrektywy, rok produkcji. Umieszczenie innych znaków certyfikacji jest dopuszczalne jedynie pod warunkiem że nie będą ograniczać widoczności i czytelności oznakowania CE oraz nie stwarzają ryzyka pomylenia z nim.



Rysunek 3.2. Oznakowanie CE

Źródło: Główny Urząd Miar, www.gum.gov.pl (dostęp: 10.01.2015).

Oznaczenie CE jest wynikiem obowiązkowej oceny zgodności wyrobu w tzw. obszarze regulowanym. Z racji wprowadzenia modularnej koncepcji oceny zgodności ok. 80% wyrobów jest objętych modulem A, przewidującym samodzielną ocenę zgodności przez producenta lub upoważnionego przedstawiciela. Jednakże bez względu na wybrany moduł, nadzór nad prawidłowością dokonania oceny zgodności sprawują uprawnione organy nadzoru rynku. W praktyce oznacza to, że wyrób, w stosunku do którego zostaje zakwestionowana poprawność oceny zgodności,

podlega restrykcjom prawnym już po wprowadzeniu go na rynek. Zatem powołane organy nadzoru pełnią rolę wyłącznie inspekcyjną⁴⁴. Oznaczenie CE nie jest wobec tego potwierdzeniem jakości wyrobu, a jedynie komunikatem, że wyrób przeszedł ocenę zgodności z wymaganiami zasadniczymi, bez informacji, kto tę ocenę przeprowadził i czy brała w niej udział strona trzecia. W praktyce gospodarczej coraz częściej swoistego rodzaju uzupełnieniem i rozszerzeniem obowiązkowej oceny zgodności w obszarze regulowanym jest dobrowolna certyfikacja wyrobów, która ze względu na swą istotę gwarantuje czynny udział niezależnej uprawnionej jednostki certyfikującej.

Innym przykładem obligatoryjnej certyfikacji wyrobów jest znak UN, nadawany opakowaniom transportowym dla wyrobów niebezpiecznych. Obowiązek certyfikacji wynika z harmonizacji przepisów dotyczących międzynarodowego transportu materiałów niebezpiecznych. Proces ten ma na celu przede wszystkim minimalizację wszelkiego ryzyka zagrożeń dla ludzi i środowiska naturalnego. Certyfikacja opakowań stanowi w tym przypadku rodzaj gwarancji, że opakowania stosowane do przewozu materiałów niebezpiecznych spełniają ustalone w skali międzynarodowej wymagania zapewniające bezpieczny przewóz⁴⁵, zaś właściciel certyfikatu posiada nadzorowane warunki techniczno-organizacyjne, zapewniające stabilną produkcję lub import. Zakres certyfikatu jest uzależniony od charakteru certyfikowanego przedmiotu. Z racji różnorodności opakowań poddawanych certyfikacji, podzielono je na 13 grup, różniących się np. konstrukcją wykorzystanego materiału. W przypadku producenta opakowań dopuszcza się znakowanie wszystkich opakowań zgodnie z zatwierdzonym typem, zaś w sytuacji gdy posiadaczem certyfikatu jest importer lub użytkownik, certyfikat obejmuje tylko dostarczane opakowania. Certyfikacja na znak UN jest najczęściej prowadzona zgodnie z wcześniej przedstawionym modelem 5 certyfikacji wyrobów. W szczególnych przypadkach certyfikacja opakowań jest prowadzona według modelu 7.

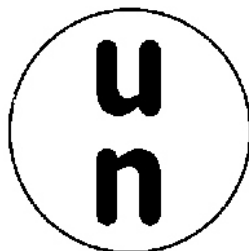
W Polsce oceną i dopuszczeniem do obrotu towarowego opakowań towarów niebezpiecznych zajmuje się głównie COBRO, czyli Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Opakowań. Jednostka ta wydaje corocznie ok. 300 certyfikatów na znak UN. Według opracowanych prognoz liczba ta będzie systematycznie wzrastać, co w dużej mierze wynika z przyrostu ilości wysokojakościowych opakowań dla materiałów niebezpiecznych⁴⁶.

Graficznym potwierdzeniem pozytywnych wyników badań jest znak zgodności przedstawiony na rysunku 3.3.

44 S. Wilczyński, *Oznaczenie CE a certyfikacja dobrowolna – konkurencja czy synergia*, [w:] M. Urbaniak i in. (red.), *Bezpieczeństwo przemysłowe*, t. 3, 2009, s. 49.

45 Szerzej A. Milewski, *Bezpiecznie w niebezpieczeństwie*, „Packaging Polska” 2003, nr 5, s. 50.

46 Szerzej: H. Kubera, *Ocena stanu ilościowego i jakościowego opakowań produktów niebezpiecznych*, „Logistyka” 2005, nr 1, s. 21.

**Rysunek 3.3.** Znak UN

Źródło: Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Opakowań, www.cobro.org (dostęp: 10.01.2015).

Omawiając certyfikację wyrobów w obszarze obowiązkowym, warto również wspomnieć o systemie Zakładowej Kontroli Produkcji (ZKP). Zgodnie z wymogami dyrektywy 89/106/EWG producenci wyrobów budowlanych, bez względu na stosowany system oceny zgodności, są zobowiązani do prowadzenia stałej wewnętrznej kontroli produkcji. Certyfikat ZKP to rodzaj potwierdzenia, że proces wytwarzania wyrobu budowlanego jest stabilny, zaś wyrób odznacza się cechami zgodnymi ze specyfikacjami technicznymi. Producent wyrobów budowlanych, nieposiadający systemu Zakładowej Kontroli Produkcji, nie może wydać deklaracji zgodności i nanieść na swój wyrób oznakowania CE lub znaku budowlanego. Znak Zakładowej Kontroli Produkcji przedstawiono na rysunku 3.4.

**Rysunek 3.4.** Znak systemu Zakładowej Kontroli Produkcji

Źródło: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC), www.pcbc.gov.pl (dostęp: 10.01.2015).

Kolejnym przykładem obowiązkowej w Polsce certyfikacji wyrobów jest test odporności nawozów zawierających azotan amonowy w ilości powyżej 28% w przeliczeniu na azot całkowity, przywożonych z państw trzecich na detonację⁴⁷. W trakcie badań prowadzonych przez akredytowaną jednostkę analizowana jest technologia produkcji z wykazem wykorzystywanych do produkcji surowców oraz wszystkie parametry nawozu deklarowane przez producenta lub importera. Znak potwierdzający pozytywny wynik procesu certyfikacji pokazano na rysunku 3.5.

⁴⁷ Obowiązek ten wynika z ustawy o nawozach i nawożeniu z dn. 10 lipca 2007 r. (Dz.U. 2007 r. Nr 147 poz. 1033 z późn. zm.).



Rysunek 3.5. Znak nawozu

Źródło: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC), www.pcbc.gov.pl (dostęp: 10.01.2015).

Certyfikaty produktowe, uzyskane w drodze obligatoryjnej, regulowanej przepisami certyfikacji, umożliwiają legalny dostęp do rynków zbytu, jednakże nie gwarantują wysokiego poziomu sprzedaży. Wobec tego na znaczeniu zyskują dobrowolne certyfikaty produktowe, stanowiące dodatkowe wiarygodne potwierdzenie jakości wyrobów. Wyroby objęte certyfikacją dobrowolną stają się bez wątpienia bardziej konkurencyjne niż wyroby, których zgodność z wymaganiami obowiązujących norm i przepisów deklaruje sam producent.

3.2.4. Dobrowolne certyfikaty produktowe i ich znaczenie w procesie komunikacji na rynku B2B

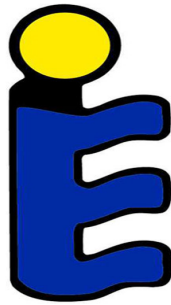
Certyfikacja dobrowolna niewątpliwie stanowi wartość dodaną w postaci oceny strony niezależnej oraz regularnie prowadzonego nadzoru nad certyfikowanym wyrobem. Ponadto certyfikacja fakultatywna umożliwia racjonalne wykorzystanie limitowanych środków organów nadzoru rynku i jednocześnie stanowi fundament zaufania, a tym samym warunek *sine qua non* wzajemnie korzystnych długoterminowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa.

W ramach certyfikacji wyrobów w obszarze dobrowolnym można uzyskać certyfikat na zgodność z wymaganiami norm technicznych lub innych kryteriów, ustanowionych przez daną jednostkę certyfikującą. Na poziomie krajów europejskich w zakresie certyfikacji dobrowolnej obowiązuje szereg przepisów, na mocy których funkcjonują liczne znaki zgodności. Do najpopularniejszych należą Keymark i Ecolabel.

Keymark to wprowadzony w 1992 r. znak certyfikacji wykazujący zgodność wyrobów elektrotechnicznych z wymaganiami odpowiednich norm (EN) ustanowionych na obszarze Wspólnoty Europejskiej. Właścicielami tego znaku są Europejskie Komitety Standaryzacyjne CEN i CENELEC.

Celem utworzenia systemu znaku europejskiego Keymark było ograniczenie stosowania różnych, często sprzecznych krajowych znaków zgodności, co istotnie utrudniało wymianę handlową na wewnętrznym rynku unijnym. Jednocześnie system ten w założeniu miał ułatwić dostęp do uznanych i kompetentnych jednostek

oraz laboratoriów. Prawo do oznaczania wyrobu europejskim znakiem zgodności Keymark daje producentowi wyłącznie certyfikat wydany przez jednostkę certyfikującą wyroby i posiadającą zgodę Rady ds. Certyfikacji CEN/CENELEC oraz umowę sublicencyjną podpisaną z Polskim Komitetem Normalizacyjnym. PKN działa bowiem jako krajowy koordynator systemu europejskiego znaku zgodności Keymark. Symbol graficzny jest rozpoznawalny we wszystkich krajach Unii Europejskiej, a także w Norwegii i Szwajcarii. Znak Keymark przedstawiono na rysunku 3.6.



Rysunek 3.6. Znak Keymark

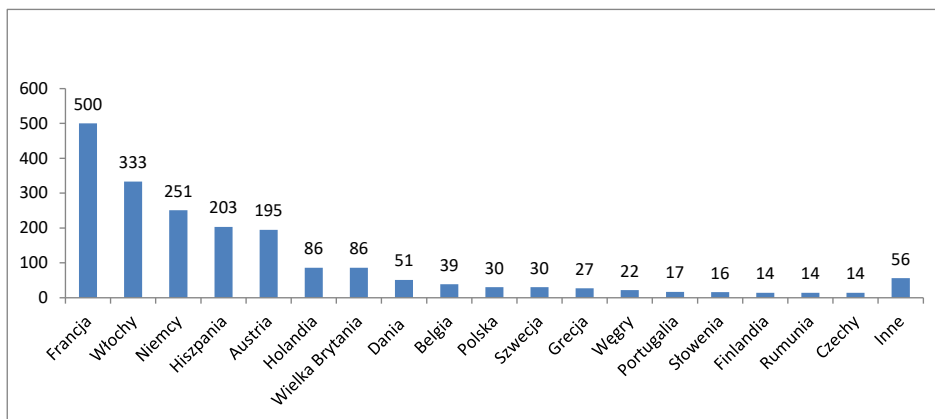
Źródło: CEN Keymark Scheme For Thermal Insulation Products, www.key-mark.org (dostęp: 10.01.2015).

Nie mniej popularnym przykładem europejskiej dobrowolnej certyfikacji wyrobów jest znak ekologiczny Ecolabel, zwany potocznie stokrotką lub margarytką. To ustanowione w 1992 r. oficjalne europejskie wyróżnienie jest przyznawane wyrobom spełniającym wyższe normy środowiskowe w trakcie całego cyklu swojego życia. Dyrektywa 92/880/EEC (obecnie zastąpiona rozporządzeniem WE Nr 1980/2000 z dnia 17.07.2000 r. Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zrewidowanego programu przyznawania wspólnotowego oznakowania ekologicznego) ustanawia system przyznawania znaku ekologicznego w ramach Wspólnoty Europejskiej, mający na celu przede wszystkim promowanie produktów o obniżonej szkodliwości dla środowiska i zapewnienie informacji dotyczących wpływu produktów na środowisko naturalne.

Warunki przyznawania znaku ekologicznego są definiowane oddzielnie dla poszczególnych grup produktów. Szczegółowe kryteria ekologiczne są opracowane z wykorzystaniem zasady „od kołyski do grobu”. Obecnie istnieją 32 grupy wyrobów, na które wydano ponad 1998 licencji, z czego w Polsce przyznano 30, uprawniających do stosowania oznakowania ekologicznego⁴⁸.

Europejski program ekoznakowania charakteryzuje się przede wszystkim selektywnością produktów aspirujących do miana ekowrobów, obiektywizmem procesu przyznawania znaku, dobrowolnością oraz ogólnoeuropejskim zasięgiem. Rozkład ilościowy wydanych licencji Ecolabel w przekroju wiodących państw przedstawia wykres 3.1.

⁴⁸ Dane pochodzą ze strony PCBC, <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/facts-and-figures.html> (dostęp: 10.10.2016).



Wykres 3.1. Liczba licencji Ecolabel w poszczególnych krajach (stan na wrzesień 2016 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel> (dostęp: 10.11.2016).

Formalnie znak Ecolabel składa się z dwóch części: obok europejskiej stokrotki powinny pojawić się trzy powody, dla których przyznano status wyrobu ekologicznego. Jednakże z racji ograniczonej powierzchni wyrobu najczęściej występuje sam „kwiat”, który zaprezentowano na rysunku 3.7.



Rysunek 3.7. Znak Ecolabel

Źródło: European Commission, <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel> (dostęp: 10.10.2016).

Najpopularniejsze znaki potwierdzające bezpieczeństwo wyrobów poza Europą to CSA w Kanadzie, UL w Stanach Zjednoczonych czy obowiązkowy znak CCC w Chinach.

W Polsce z rozwojem systemu zgodności wyrobów nierozzerwalnie wiąże się ewolucja najstarszego polskiego dobrowolnego znaku jakości – symbolu Q. Początki krajowego systemu kwalifikacji wyrobów⁴⁹ sięgają 8 listopada 1958 r., kiedy Rada Mi-

49 Uchwałą Rady Ministrów nr 137 z dn. 9 września 1977 r. wprowadzono pojęcie systemu kwalifikacji wyrobów. Mianem tym określono system oddziaływania na jakość wyrobów poprzez takie działania jak badania, ocena i klasyfikacja wyrobów pod względem jakości. Kwalifikacja obejmuje nie tylko wyroby finalne, ale również surowce, materiały, części, podzespoły i opakowania. System ma realizować przede wszystkim funkcje: stymulowania poprawy jakości, ochrony interesów stron zainteresowanych, ułatwiania międzynarodowej wymiany

nistrów podjęła uchwałę w sprawie oznaczania wyrobów znakiem jakości (Monitor Polski Nr 97, poz. 53). Uchwała implementowała pojęcie znaku jakości stosowanego do oznakowania wyrobów odpowiadających najwyższemu poziomowi jakości oraz określała procedurę przyznawania znaku przez upoważnione jednostki państwowe i organizacje społeczne (stowarzyszenia naukowo-techniczne). Nadzór nad procesem przyznawania znaku jakości oraz kontrolę prawidłowości jego stosowania powierzono utworzonemu w 1966 r. Biuru Znaku Jakości⁵⁰. Biuro tworzył tzw. zespół rzeczoznawców etatowych, czyli specjalistów z poszczególnych branż, którzy prowadzili ocenę i kontrolę wyrobów oraz wnioskowali o przyznanie lub odmowę znaku jakości. Dodatkowo do ścisłej współpracy z Biurem powołano jednostki badawcze, ustalające szczegółowe kryteria kwalifikacji wyrobów oraz zakres i sposób ich oceny. Prezentacja wyników kwalifikacji jakości wyrobów była bezpośrednio powiązana z etykietowaniem wyrobów i następowała najczęściej poprzez:

1. Znaki wyższej jakości, w tym przede wszystkim znaki zgodności z dobrowolnymi normami, czyli umowne symbole graficzne umieszczane na wyrobach (i/lub ich opakowaniach), których poziom jakości, zweryfikowany w procesie kwalifikacji, jest wyższy od standardowego (przeciętnego).
2. Znaki bezpieczeństwa umieszczane na wyrobach (i/lub ich opakowaniach), które przeszły proces kwalifikacji na zgodność z szeroko pojętym bezpieczeństwem. W Polsce jest to znak bezpieczeństwa B.
3. Świadectwa zgodności z poziomem jakości „standard”.
4. Atesty, czyli dokumenty, będące wynikiem pozytywnie przeprowadzonej atestacji, tj. badania i oceny wyrobu na zgodność z wyznaczonymi wymaganiami normatywnymi.
5. Informacje konsumenckie zamieszczane w środkach masowego przekazu. Przede wszystkim są to wyniki porównawczych testów konsumenckich publikowane w wyspecjalizowanych czasopismach, jak amerykańskie „Consumer Reports” czy polskie „Pro-Test” (dawniej „Świat Konsumenta”).
6. Znaki towarowe⁵¹, w tym przede wszystkim znaki graficzne ustalone z inicjatywy producentów w celu odróżnienia towarów o zbliżonych funkcjach oraz w celach *stricte* reklamowych⁵².

handlowej. Szerzej: J. Leszczyński, A. Ożóg, *Państwowa kwalifikacja jakości wyrobów*, Warszawa 1988, s. 16.

50 W 1974 r. zarządzeniem ministra HWiU Biuro Znaku Jakości zostało przekształcone w Centralne Biuro Jakości Wyrobów.

51 „Znakiem towarowym może być każde oznaczenie przedstawione w sposób graficzny lub takie, które da się w sposób graficzny wyrazić, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia w obrocie towarów jednego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów innych przedsiębiorstw. Znakiem towarowym może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy”. Art. 120 ustawy z dn. 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. z 2001 r. Nr 49, poz. 508).

52 J. Leszczyński, A. Ożóg, *op. cit.*, s. 29.

Proces znakowania skierowano przede wszystkim do producentów tzw. wyrobów powszechnego i trwałego użytku, a także wyrobów o charakterze inwestycyjno-zaopatrzeniowym oraz wszystkich tych, które podczas eksploatacji mogą stwarzać zagrożenie dla zdrowia i życia użytkowników. Wprowadzono dwa rodzaje znaków jakości:

1. Znak Q⁵³, ustanowiony dla wyrobów w pełni odpowiadających wymaganiom użytkowników, w szczególności w zakresie cech techniczno-użytkowych, walorów wzornictwa i nowoczesności rozwiązań na najwyższym światowym poziomie w danej grupie, przy społecznie uzasadnionych kosztach. Historyczną postać znaku Q przedstawia rysunek 3.8.



Rysunek 3.8. Pierwotna graficzna postać znaku Q

Źródło: M. Ziemiański, *Słownik towaroznawczy artykułów żywnościowych*, Wydawnictwo Przemysłu Lekkiego i Spożywczego, Warszawa 1968.

2. Znak 1, przyznawany wyrobom, których poziom wytworzenia odpowiada czółowym producentom zagranicznym oraz tym, które spełniają wymagania użytkowników w zakresie nowoczesnych rozwiązań technicznych, walorów użytkowych oraz estetyki wykonania⁵⁴. Historyczną postać znaku przedstawia rysunek 3.9.



Rysunek 3.9. Pierwotna graficzna postać znaku 1

Źródło: M. Ziemiański, *op. cit.*

53 Od *quality*, czyli jakość.

54 J. Leszczyński, A. Ożóg, *op. cit.*, s. 16.

Prawo oznaczania wyrobów przysługiwało na okres 1 roku lub 2 lat, z możliwością przedłużenia po ponownej weryfikacji jakości wyrobu oraz warunków techniczno-organizacyjnych w zakresie zapewnienia stabilnej produkcji. Kolejnych zmian w zakresie krajowego systemu oceny wyrobów dokonano w Ustawie z dnia 8 lutego 1979 r. o jakości wyrobów, usług, robót i obiektów budowlanych. Według ustawy wyroby potencjalnie stwarzające zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub środowiska naturalnego podlegały oznaczeniu znakami bezpieczeństwa. Ustawa została uzupełniona uchwałą Rady Ministrów nr 25 z 1984 r. w sprawie oznaczania wyrobów państwowymi znakami jakości i znakiem bezpieczeństwa oraz konsekwencji ekonomicznych za nieodpowiednią jakość. Prawo do oznaczania wyrobów państwowymi znakami jakości oraz znakiem bezpieczeństwa przyznawane było na okres maksymalnie 3 lat. Ponadto uchwała jednoznacznie określiła wzory państwowych znaków jakości. Po 1989 r. rozpoczął się proces dostosowawczy polskiego systemu zgodności i certyfikacji wyrobów do wymagań europejskich. Kwestię oceny wyrobów regulowała, wygasła już, Ustawa o badaniach i certyfikacji z dnia 3 kwietnia 1993 r. Obecnie znak Q jest zastrzeżoną własnością Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji i stanowi przede wszystkim potwierdzenie przez niezależną jednostkę, że certyfikowany wyrób spełnia (jeśli ma to zastosowanie) wymagania dotyczące bezpieczeństwa użytkowania oraz ochrony środowiska. Ponadto wyrób ze znakiem Q musi cechować niższą niż przeciętna materiało- i energochłonność oraz musi on spełniać kryteria niezawodności i ergonomiczności. Proces certyfikacji wyrobu na zgodność z wymaganiami znaku Q obejmuje m.in. sprawdzenie dokumentacji technicznej oraz przeprowadzenie badań części i zespołów maszyn, a także parametrów jakościowych produkcji. Znak Q, mimo że jest przeznaczony dla wszystkich grup wyrobów, największą popularnością cieszy się wśród producentów wyrobów spożywczych. W sumie od 1995 r. już ponad 500 wyrobów uzyskało certyfikat na zgodność z wymaganiami dla znaku Q, a liczba ta systematycznie z roku na rok rośnie. Obecnie obowiązującą formułę graficzną znaku przedstawiono na rysunku 3.10.



Rysunek 3.10. Znak Q

Źródło: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC), www.pcbc.gov.pl (dostęp: 10.11.2015).

Z początkiem rozwoju kwalifikacji wyrobów wiązą się znaki bezpieczeństwa, w szczególności znak B. Do dnia wejścia Polski do Unii Europejskiej (do 30 kwietnia 2004 r.) krajowy znak bezpieczeństwa – znak B był obowiązkowy i miał status znaku urzędowego. Początkowo ten ustanowiony Uchwałą nr 137 Rady Ministrów z dnia 9 września 1977 r. znak zastępował obowiązkowe znaki kontrolne KWE⁵⁵, GAZ⁵⁶, IOMB-KOMB⁵⁷ i był przeznaczony, zgodnie z artykułem 13 uchylonej ustawy o badaniach i certyfikacji⁵⁸, dla mogących stwarzać zagrożenie wyrobów krajowych i importowanych. Ponadto obowiązkowi zgłaszania do certyfikacji na obecnie zastrzeżony przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji znak bezpieczeństwa podlegały wyroby, które służyły ratowaniu życia, zdrowia i środowiska. Wykaz wyrobów (23 grupy), obowiązkowo podlegających certyfikacji na znak B, był zamieszczony w wydanym w 1996 r. Monitorze Polskim⁵⁹. Obecnie znak B jest dobrowolny i pełni przede wszystkim funkcję dodatkowej, niezależnej od oznaczenia CE, gwarancji bezpieczeństwa produktu, poświadczoną przez uprawnioną stronę trzecią. Dzięki procedurze uwzględniającej poza badaniem wyrobu również stabilność produkcji i ciągły nadzór, nabywca ma pewność, że każdy wyrób będzie miał te same pożądane parametry. Wniosek o rejestrację znaku może być złożony zarówno dla wyrobów krajowych, jak i importowanych. Podstawą certyfikacji są wymogi bezpieczeństwa określone w normach krajowych i międzynarodowych oraz kryteriach technicznych i państwowych przepisach dotyczących bezpieczeństwa. Procedura certyfikacji obejmuje trzy podstawowe etapy: badanie zgłoszonego wyrobu, ocenę systemu zarządzania jakością dostawcy oraz nadzór w trakcie obowiązywania certyfikatu, obejmujący okresowe kontrole systemu zarządzania oraz badania wyrobu pobranego od dostawcy lub bezpośrednio z rynku. Badania oraz nadzór wykonują kompetentne, niezależne od dostawcy wyrobu jednostki certyfikujące i laboratoria badawcze. Nadzór nad certyfikatami odbywa się m.in. poprzez kontrolę warunków organizacyjno-technicznych dostawcy oraz analizę sposobu wykorzystania certyfikatu i znaku zgodności⁶⁰. Certyfikat uprawniający do stosowania znaku jest ważny do 5 lat i potwierdza spełnienie przez wyrób norm zharmonizowanych z dotyczącymi go dyrektywami, co jest dodatkowym potwierdzeniem wiarygodności deklaracji zgodności producenta. Wyrób ze znakiem B to wyrób bezpieczny w użytkowaniu, nowoczesny, przyjazny środowisku naturalnemu i wzbudzający zaufanie odbiorcy⁶¹. Graficzną formę znaku zaprezentowano na rysunku 3.11.

55 KWE – znak kontrolny dla wyrobów elektrotechnicznych.

56 GAZ – znak kontrolny dla oznaczania aparatów i urządzeń gazowych.

57 IOMB-KMB – znak kontrolny dla oznaczania maszyn i sprzętu budowlanego.

58 Ustawa z dn. 3 kwietnia 1993 o badaniach i certyfikacji (Dz.U. z 1993 r. Nr 55, poz. 250 z późn. zm.).

59 Monitor Polski z 1996 r. Nr 28, poz. 295 z późn. zm.

60 J. Leśniewski, *Certyfikacja dobrowolna wyrobów na znak bezpieczeństwa „B”*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2, s. 40.

61 Program certyfikacji wyrobów na wspólny znak towarowy gwarancyjny B. Polski znak bezpieczeństwa – Regulaminy, Znak Bezpieczeństwa, www.znak-b.pl (dostęp: 15.01.2015).



Rysunek 3.11. Krajowy znak bezpieczeństwa B

Źródło: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC), www.pcbc.gov.pl (dostęp: 10.10.2015).

W związku z tym, że większość jakościowych kryteriów stosowanych w trakcie kwalifikacji i certyfikacji wyrobów odwołuje się do ustaleń norm, w 1995 r. ustanowiono⁶² dobrowolny znak zgodności z Polską Normą (PN)⁶³. Warunki przyznania i stosowania znaku PN reguluje art. 7 Ustawy o normalizacji z dn. 12 września 2002 r. (Dz.U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1386) oraz Zarządzenie Nr 40 Prezesa Polskiego Komitetu Normalizacyjnego z dnia 31 lipca 2009 r. w sprawie ustanowienia „Regulaminu certyfikacji wyrobów na zgodność z Polską Normą i oznaczania wyrobu Znakem Zgodności z Polską Normą”. Zgodnie z ustawą każdy producent lub dowolna osoba, wprowadzająca wyroby do obrotu, może wydać na własną odpowiedzialność deklarację zgodności z Polskimi Normami, jednakże nie upoważnia ona do stosowania znaku PN. Jedynym uprawniającym do tego dokumentem jest 3-letni certyfikat zgodności wydany przez prezesa PKN na wniosek właściwej jednostki certyfikującej wyroby. Certyfikat PN może być wydany tylko wtedy gdy wyniki badań wyrobu są zgodne z wymaganiami określonymi w Polskiej Normie oraz gdy jednostka certyfikująca stwierdzi, że proces wytwarzania wyrobu przeprowadzany jest w warunkach techniczno-organizacyjnych gwarantujących utrzymanie poziomu stabilności jakości produkcji⁶⁴. Bezpodstawne oznaczanie wyrobów podlega postępowaniu określone w trybie przepisów Kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia.

Znak PN ma za zadanie przede wszystkim promować wyroby spełniające poziom jakości wyznaczony polskimi normami⁶⁵. Ponadto stanowi on wiarygodne potwierdzenie dla wszystkich zainteresowanych stron oraz jest wyrazem solid-

62 Znak ustanowiono Uchwałą nr 14/95 Polskiego Komitetu Normalizacyjnego z dnia 10 sierpnia 1995 r. w sprawie polityki i zasad stosowania znaku zgodności z Polską Normą.

63 Polska Norma to norma krajowa, przyjęta w drodze konsensusu i zatwierdzona przez krajową jednostkę normalizacyjną. Polska Norma jest powszechnie dostępna i oznaczona na zasadzie wyłączności symbolem PN (Ustawa o normalizacji..., art. 5).

64 Polski Komitet Normalizacyjny, Znak PN, www.pkn.pl (dostęp: 10.10.2015).

65 Wykaz (aktualizowany co 3 miesiące) Polskich Norm stosowanych przy ocenie zgodności wyrobu oraz odpowiadających im nazw grup wyrobów odniesionych do udzielonej licencji (umowy zawartej pomiędzy PKN a jednostką upoważnioną do wydawania certyfikatów PN) dostępny jest w PKN oraz w wymienionych licencjonowanych jednostkach certyfikujących wyroby.

ności kupieckiej producenta i praktycznym wykorzystaniem zasady dobrowolności stosowania norm. Uzyskanie certyfikatu PN, stanowiącego jedyną podstawę do naniesienia znaku na wyrób, jest uwarunkowane spełnieniem wymagań formalnych oraz pozytywnym wynikiem badań potwierdzających zgodność ze wszystkimi wymaganiami Polskiej Normy (norm), określonej jako właściwa dla certyfikacji wyrobu, a także potwierdzeniem przez jednostkę certyfikującą, że proces wytwarzania wyrobu przebiega w warunkach techniczno-organizacyjnych, które gwarantują utrzymanie zgodności wyrobu z Polską Normą w okresie ważności certyfikatu PN⁶⁶. Prawo do oznaczania wyrobu jest przyznawane na 3 lata, w trakcie których producent oraz jednostka certyfikująca prowadzą stały nadzór. Znak zgodności PN jest nośnikiem informacji, że wyrób został poddany certyfikacji przez niezależną jednostkę oraz że jest wyprodukowany w najwyższej klasie lub gatunku, jeśli norma przewiduje taki podział. Znak PN jako szczególne wyróżnienie krajowe i odpowiednik takich znaków zgodności jak francuski znak NF, brytyjski BSI Kitemark czy niemiecki DIN coraz częściej stanowi kluczowy argument w negocjacjach handlowych, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Od października 2010 r. szata graficzna znaku PN uległa zmianie. Jednakże zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów wydane certyfikaty, upoważniające do nanoszenia wcześniejszej formy znaku, zachowują swoją ważność przez okres, na jaki zostały wydane. Historyczny oraz obecny wzór znaku prezentują rysunki 3.12 i 3.13.



Rysunek 3.12. Dawny wzór znaku PN

Źródło: Polski Komitet Normalizacyjny, www.pkn.pl (dostęp: 10.11.2015).



Rysunek 3.13. Aktualny wzór znaku PN

Źródło: Polski Komitet Normalizacyjny, www.pkn.pl (dostęp: 10.11.2015).

Poza dobrowolnymi znakami Q, B i PN coraz większym zainteresowaniem, zarówno na rynku B2C, jak i B2B, cieszą się krajowe znaki ekologiczne. Wzrost

66 Szerzej: Zarządzenie Nr 40 Prezesa Polskiego Komitetu Normalizacyjnego z dn. 31 lipca 2009 r. w sprawie ustanowienia „Regulaminu certyfikacji wyrobów na zgodność z Polską Normą i oznaczania wyrobu Znakiem Zgodności z Polską Normą”, www.pkn.pl (dostęp: 10.10.2015).

świadomości nabywców (filozofia ekokonsumeryzmu⁶⁷) oraz widmo deficytu źródeł nieodnawialnych sprawiły, że na znaczeniu zyskują certyfikowane produkty przyjazne środowisku naturalnemu. Koncepcje marketingu ekologiczno-społecznego oraz podejście ecodesign skutecznie promują tzw. *green products*, które z racji specyfiki technologii produkcji oraz użytych materiałów znacznie przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa użytkowników, a jednocześnie korzystnie oddziałują na środowisko naturalne⁶⁸. Produkty ekologiczne są kupowane coraz chętniej, mimo że mają zazwyczaj wyższą cenę⁶⁹ niż dobra substytucyjne. Z tego też powodu coraz więcej dostępnych na rynku produktów zyskuje miano ekologicznych, choć nie zawsze jest to zgodne z rzeczywistością. By zyskać wiarygodny status wyrobu ekologicznego, produkt na wszystkich etapach swojego cyklu życia (przed produkcją, podczas produkcji, dystrybucji, użytkowania, recyklingu, utylizacji i jako odpad) musi spełniać określone kryteria. Przykładowo: surowce użyte w procesie energooszczędnej produkcji nie mogą być toksyczne i powinny pochodzić z recyklingu, zaś opakowanie, jeśli w ogóle jest konieczne, powinno nadawać się do ponownego wykorzystania. Bez względu na rodzaj i formę⁷⁰ etykiety/deklaracji środowiskowej ilość nietoksycznych surowców oraz energia użyta w procesie wytworzenia powinny być maksymalnie ograniczone, zaś sam produkt nietestowany na zwierzętach. Ponadto potrzebny jest system zbierania i ponownego wykorzystania zużytych produktów, zaś sami producenci powinni przeciwdziałać sztuczemu przyspieszeniu starzenia się fizycznego lub moralnego wyrobów.

Spełnienie powyższych postulatów oraz innych dodatkowych kryteriów, charakterystycznych dla określonego typu etykietowania środowiskowego, jest warunkiem koniecznym, by wyrób przeszedł pozytywnie procedurę ekocertyfikacji i w konsekwencji otrzymał zezwolenie na etykietę lub deklarację ekologiczną, najczęściej w postaci graficznego znaku ekologicznego. Jednakże nadrzędnym celem ekoetykietowania (ekoznakowania, ekolabelingu) jest wspieranie popytu i podaży wyrobów ekologicznych poprzez komunikowanie rzetelnej, weryfikowalnej informacji o istotnych aspektach środowiskowych wyrobu⁷¹. Poza wyróżnioną funkcją informacyjną ekoznakowanie pełni często

67 Ekokonsumeryzm, określaný również mianem konsumeryzmu zrównoważonego (*sustainable consumerism*), to racjonalne użytkowanie wyrobów ze szczególnym uwzględnieniem optymalnego zużycia zasobów naturalnych oraz minimalizacji emisji odpadów i wszelkich zanieczyszczeń w czasie całego cyklu życiowego wyrobu.

68 A. Baruk, *Produkty przyjazne środowisku synonimem produktów wysokiej jakości*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5, s. 32.

69 Na wzrost ceny wpływa suma kosztów, które producent musi ponieść przede wszystkim z racji zakupu nowoczesnych proekologicznych technologii wytwarzania oraz surowców naturalnych, a także dodatkowych kontroli jakości wyrobów.

70 Etykieta lub deklaracja środowiskowa może przybierać różne formy, m.in.: oświadczenia, symbolu lub znaku graficznego. Szerzej: PN-EN ISO 14020:2003 Etykiety i deklaracje środowiskowe. Zasady ogólne.

71 PN-EN ISO 14020:2003, *op. cit.*

również funkcję marketingową⁷². Znak ekologiczny, podobnie jak inne znaki uzyskane w trybie dobrowolnej certyfikacji, jest nadawany na określony okres (najczęściej trzy lata przy pierwszej certyfikacji, zaś do pięciu przy recertyfikacji), po którym w wyniku ponownej weryfikacji parametrów produktu następuje odnowienie lub zawieszenie umowy umieszczania znaku. Pośród dostępnych w Polsce znaków ekologicznych⁷³ najpopularniejszy jest Eko-znak, czyli krajowy odpowiednik wspomnianego znaku Ecolabel.

Podstawą dla krajowego systemu ekoznakowania stało się podpisanie przez ministra środowiska oraz dyrektora PCBC w dniu 13 lipca 1998 r. zasad certyfikacji na zastrzeżony przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji Eko-znak⁷⁴. Od 2005 r. są to te same kryteria, co dla europejskiego oznakowania ekologicznego (Ecolabel). Warto wspomnieć, że na wniosek i przy współudziale np. grup producentów z podobnych sektorów istnieje możliwość ustanowienia specyficznych kryteriów krajowych, które po akceptacji Komitetu Unii Europejskiej ds. Oznakowania Ekologicznego (EUEB) mogą w przyszłości stać się kryteriami wspólnotowymi. Certyfikacja na Eko-znak nie obejmuje wyrobów farmaceutycznych i rolno-spożywczych. W Polsce do dnia dzisiejszego wydano ok. 80 certyfikatów na Eko-znak. Wzór Eko-znaku został uzgodniony z Ministerstwem Ochrony Środowiska. Sposób i miejsce trwale umieszczonego oznaczenia wyrobu Eko-znakiem jest określone przez dostawcę w uzgodnieniu z akredytowaną przez PCBC właściwą jednostką certyfikującą wyroby, przy czym średnica znaku nie może być mniejsza niż 12 mm. Logo Eko-znaku przedstawiono na rysunku 3.14.



Rysunek 3.14. Wzór Eko-znaku

Źródło: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC), www.pcbc.gov.pl (dostęp: 10.10.2015).

72 Szerzej: A. Demianowicz, J. Leśniak, P. Znaniecki, *Rola ekoetykiet w zarządzaniu ochroną środowiska*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie ochroną środowiska w przedsiębiorstwie i gminie*, Wydawnictwo Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych w Poznaniu, Poznań–Białystok 1997.

73 Przykładowe inne znaki ekologiczne występujące na polskich wyrobach: Ekoland, znak Rolnictwa Ekologicznego, Zielone Płuca Polski.

74 Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, *Certyfikacja na zastrzeżony przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji „Eko-znak”*, „Ochrona Środowiska X – Systemy Zarządzania Środowiskowego”, dodatek do „Rzeczpospolitej” nr 130 z dn. 5 czerwca 2000 r.

Poza wymienionymi funkcjami informacyjnymi i marketingowymi ekoznaki pełnią szereg innych funkcji: ekologiczną, edukacyjną oraz stymulacyjną (bodźcową)⁷⁵. Ich skuteczność (zwłaszcza funkcji komunikacyjnej) jest uzależniona przede wszystkim od poziomu świadomości ekologicznej zainteresowanych stron, w tym przede wszystkim nabywców, którzy dokonują zakupu wyrobów o niskiej szkodliwości dla środowiska naturalnego, popierają działania proekologiczne producentów i przyczyniają się do promocji idei ekokonsumpcji.

Oprócz znaków o charakterze horyzontalnym, czyli przeznaczonym dla różnych grup wyrobów, istnieją znaki typowe dla określonych sektorów. Najliczniejszą grupę znaków o charakterze wertykalnym stanowią znaki przeznaczone dla żywności.

Specyfika przemysłu spożywczego sprawia, że znakowanie żywności podlega licznym regulacjom prawnym, m.in. Ustawie z dnia 21 grudnia 2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (Dz.U. z 2001 r. Nr 5, poz. 44 z późn. zm.) oraz Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 10 lipca 2007 r. w sprawie znakowania środków spożywczych. Zgodnie z rozporządzeniem każdy środek spożywczy musi zawierać przynajmniej informacje dotyczące: nazwy, składu, daty minimalnej trwałości lub terminu przydatności do spożycia, sposobu przygotowania albo stosowania, zawartości netto lub liczby sztuk opakowanego środka, warunków przechowywania oraz identyfikacji organizacji produkującej, paczkującej lub wprowadzającej dany środek spożywczy do obrotu. Oznakowanie newralgicznych dla zdrowia i życia artykułów spożywczych musi być zrozumiałe dla nabywców, czytelne oraz nieusuwalne. Poza obligatoryjnym oznakowaniem producenci coraz częściej decydują się na dobrowolną certyfikację produktów oraz udział w programach promocji żywności i artykułów rolno-spożywczych. Pośród wielu inicjatyw propagujących walory jakościowe artykułów spożywczych najbardziej rozpoznawalny jest program Poznaj Dobrą Żywność, wcześniej określany jako Polska Dobra Żywność. Program ma przede wszystkim informować nabywców o wysokiej jakości żywności. Jednocześnie stanowi on środek realizacji założeń polityki unijnej, zmierzającej do powiększenia obszaru różnorodnej, wysokiej jakości żywności⁷⁶. Od 2004 r. wyróżniono znakiem ponad 900 wyrobów pochodzących z różnych firm sektora spożywczego. Graficzną postać znaku przedstawia rysunek 3.15.

75 W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów*, PWE, Warszawa 2004, s. 176.

76 M. Wiśniewska, *Programy promocji żywności i jej jakości w Polsce*, „Problemy Jakości” 2009, nr 5, s. 30.



**POZNAJ DOBRĄ
ŻYWNOSĆ**

Rysunek 3.15. Znak programu Poznaj Dobrą Żywność

Źródło: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl (dostęp: 10.10.2015)

Innym przykładem aktywności ministerstwa jest wdrażanie i rozpowszechnianie programu ochrony produktów regionalnych oraz wytwarzanych metodami tradycyjnymi. Symbolami ułatwiającymi rynkową identyfikację wyrobów są znaki: Chronione Oznaczenie Geograficzne (rysunek 3.16), Chroniona Nazwa Pochodzenia (rysunek 3.17) oraz Gwarantowana Tradycyjna Specjalność (rysunek 3.18). Znaki te stanowią gwarancję jakości i autentyczności produktów ewidencjonowanych przez Komisję Europejską. Na krajowej liście produktów tradycyjnych znajduje się już ponad 1630 pozycji, z kolei w rejestrze ChNP i ChOG jest 38 produktów, w tym np.: oscypek, kabanosy, rogal świętomarciński czy olej rydzowy⁷⁷.



Rysunek 3.16. Znak ChOG

Źródło: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl (dostęp: 10.11.2015)

⁷⁷ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl (dostęp: 10.10.2015).

**Rysunek 3.17.** Znak ChNP

Źródło: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl (dostęp: 10.11.2015)

**Rysunek 3.18.** Znak GTS

Źródło: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl (dostęp: 10.11.2015)

Programy promujące jakość produktów są również realizowane przez rozmaite fundacje. Najstarszym i najbardziej rozpoznawalnym przedsięwzięciem tego typu jest ustanowiony w 1991 r. konkurs „Teraz Polska”. Program jest realizowany przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego i ma w założeniu promować najlepsze produkty, usługi oraz gminy. W dotychczas przeprowadzonych dwudziestu edycjach konkursu udział wzięło ok. 4500 firm, reprezentujących wszystkie branże gospodarki krajowej, w szczególności sektor spożywczy. Na przestrzeni ponad dwudziestu lat Kapituła Konkursu wyłoniła ok. 460 zwycięskich podmiotów. Weryfikacja zgłoszonych produktów odbywa się w dwóch etapach: ocena formalna złożonego wniosku, a następnie dostosowana do specyfiki firmy ocena ekspercka, na którą składa się analiza jakości produktu oraz ocena handlowa. W przypadku dóbr konsumpcyjnych przeprowadza się również ocenę wzorniczą. Podstawowe kryteria oceny stosowane przez Komisję Ekspertów odwołują się do: poziomu technologii oraz stabilności produkcji, organizacji i kontroli jakości, nowoczesności oraz innowacyjności, zgodności z normami ekologicznymi, niezawodności, stosowanych form promocji, wartości i dynamiki sprzedaży, a także poziomu konkurencyjności⁷⁸. Laureaci otrzymują

⁷⁸ Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”, www.terazpolska.pl (dostęp: 10.11.2015).

prawo posługiwania się godłem „Teraz Polska” przez okres 12 miesięcy z możliwością przedłużenia na kolejny rok po ponownej weryfikacji poziomu jakości nagrodzonej kategorii. Graficzną postać znaku przedstawia rysunek 3.19.



Rysunek 3.19. Godło „Teraz Polska”

Źródło: Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”, www.terazpolska.pl (dostęp: 10.11.2015).

Krajowy system jakości żywności tworzy również inicjatywa „Jakość Tradycja”, opracowana przez Polską Izbę Produktów Regionalnych i Lokalnych w Warszawie. System „Jakość Tradycja” jest bardziej sformalizowany od europejskiego programu ochrony produktów regionalnych. Przystąpienie producenta do programu jest jednoznaczne z poddaniem się kontroli, mającej na celu wykazanie zgodności stosowanej metody wytwarzania z metodą deklarowaną w dostarczonej dokumentacji. Obecnie w Polsce są cztery akredytowane i upoważnione przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi jednostki certyfikujące, uprawnione do kontroli zgodności ze specyfikacją. Również krajowe jednostki doradcze prowadzą działalność popularyzującą wysokojakościowe wyroby spożywcze. Program „Liderzy Jakości Żywności” kładzie nacisk przede wszystkim na promocję marki i bezpieczeństwa oznakowanych produktów. Warunkiem uczestnictwa producentów i dystrybutorów w programie jest pozytywny wynik auditu, obejmującego m.in. analizę dokumentacji jakości handlowej i zdrowotnej żywności oraz metod oceny i odbioru surowców zgodnie z wymaganiami prawnymi. Dotychczas znak przyznano 41 produktom dystrybuowanym na terenie Polski.

Istnieje wiele krajowych programów promujących walory jakościowe żywności⁷⁹. Mimo że różnią się one zakresem stosowania czy kryteriami będącymi podstawą certyfikacji wyrobów, mają na celu przede wszystkim ułatwienie podejmowania decyzji nabywczym stronom zainteresowanym, a w szczególności konsumentom.

⁷⁹ Szacunkowo w krajach Unii Europejskiej funkcjonuje ok. 400 programów promujących walory jakościowe żywności.

3.2.5. Marka jako nośnik informacji o jakości

Bez wątpienia istotnym nośnikiem informacji o jakości produktu jest jego marka⁸⁰. Jest to pojęcie znacznie szersze niż wspomniany wcześniej znak towarowy. Marka to nie tylko nazwa, pojęcie, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów, stworzona bądź opracowana w celu oznaczenia produktu (usługi) oraz jego odróżnienia od ofert konkurentów⁸¹. Marka, zarówno na rynku B2C, jak i B2B, to gwarant jakości, pochodzenia i wykonania wyrobu oraz jedno z podstawowych narzędzi marketingowych, pozwalających zwiększyć postrzeganą przez nabywców wartość użytkową produktu. Ponadto jest to przejaw reputacji⁸², a zatem czynnik zmniejszający ryzyko (finansowe, funkcjonalne, fizyczne, społeczne, psychologiczne) i, co za tym idzie, trudność związaną z podjęciem właściwej decyzji nabywczej. Marka dzięki swemu emocjonalnemu charakterowi jest skutecznym komunikatem dotyczącym korzyści wynikających z użytkowania danego dobra⁸³. Na rynku dóbr przemysłowych marka stanowi ważne aktywo⁸⁴ niematerialne, brane pod uwagę przy wycenie przedsiębiorstwa oraz zmienną kształtującą wizerunek rynkowy firmy. Wartość marki jest wypadkową wielu czynników, pośród których Philip Kotler wyróżnia przede wszystkim: postrzeganą jakość, świadomość nazwy, skojarzenia z marką oraz lojalność wobec marki⁸⁵.

Komunikatywność marki, a zatem formowanie więzi z nabywcami, jest uzależnione w dużej mierze od docelowego rynku aktywności przedsiębiorstwa. Marka na rynku B2C ma za zadanie zaistnieć w świadomości konsumentów i stworzyć rodzaj uczuciowego doświadczenia odwołującego się do jakości subiektywnej (emocjonalnej). Z kolei na rynku B2B marka odnosi się przede wszystkim do praktycznych, funkcjonalnych aspektów wyrobów, głównie powiązanych z jakością techniczną. John Kay jako jedną z funkcji marki wręcz określił certyfikację jakości, oznaczającą, że marka gwarantuje utrzymanie stabilnej jakości przez dostawcę produktu⁸⁶. Skuteczność przekazu marki zależy przede wszystkim od segmentacji adresatów nadawanych komunikatów. W praktyce rzadko jedna strategia komunikowania wartości marki odpowiada wszystkim stronom zainteresowanym. Skuteczna strategia komunikowania marki powinna odnosić się w równym stopniu do założeń marketingu holistycznego, zakładającego spójność marketingu na płaszczyźnie zewnętrznej (m.in. orientacja w obowiązujących cenach, kwestie

80 Szerzej: L. Jing, J. Huanyong, J. Lujun, *The Influence of Brand Perception on the Perceived Quality: An Empirical Study in China*, „Pakistan Journal of Statistics”, 2013, vol. 29(6), s. 1002.

81 American Marketing Association.

82 Szerzej: P. Patkowski, *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*, Poltext, Warszawa 2010, s. 75.

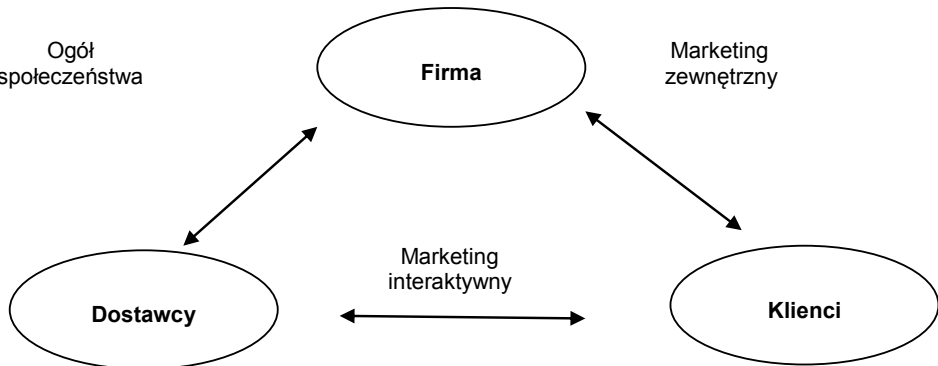
83 P. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008, s. 17.

84 J.N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 2008, s. 511.

85 *Ibidem*, s. 64.

86 Szerzej: J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, New York 1995, s. 261.

dystrybucji oraz promocji oferty), wewnętrznej (działania szkoleniowe dla kooperatorów, którzy mają stać się ambasadorami marki) i sumarycznej, czyli interaktywnej. Kwestią nadrzędną jest wobec tego skierowanie jednolitego obrazu firmy i jej marki do współpracowników, klientów i pozostałych interesariuszy. Jest to możliwe tylko dzięki świadomej integracji zewnętrznej i wewnętrznej komunikacji rynkowej. Trójkąt kreowania marki prezentuje rysunek 3.20.



Rysunek 3.20. Trójkąt kreowania marki

Źródło: P. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008, s. 94.

Na rynku dóbr przemysłowych marka jako emanacja przekonań i oczekiwań związanych z produktem (i/lub firmą) jest utożsamiana przede wszystkim ze zobowiązaniem do utrzymania stałego, wysokiego poziomu jakości produktu, łącznie z jakością świadczonych usług dodatkowych, bez względu na miejsce zakupu. Marka to również swoistego rodzaju zobowiązanie do ciągłego doskonalenia i orientacji na jakość oferty. Pozytywne postrzeganie marki stymuluje lojalność nabywców, którzy bardzo często przenoszą określone skojarzenia na nowe produkty⁸⁷, występujące pod tą samą marką rodzinną lub marką rozszerzoną⁸⁸. Wobec tego oprócz pierwotnie przypisywanej roli identyfikacyjnej marka stanowi obecnie nadrzędny środek komunikacji jakości⁸⁹ i nawiązania trwałych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego intere-

87 M. Urbaniak, *Rola marki jako gwarancji jakości na rynku dóbr produkcyjnych*, „Problemy Jakości” 2002, nr 1, s. 20.

88 Marka rodzinna to marka producenta użyta dla całej grupy produktów danego wytwórcy. To strategia ciesząca się największą popularnością na rynku B2B. Ponadto wyróżnia się: markę indywidualną (każdy produkt ma swoją własną nazwę marki, niezwiązaną z firmą), markę łączoną (kombinacja marek rodzinnych i indywidualnych) oraz markę rozszerzoną. Szerzej: H. Mruk, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 51.

89 Szerzej: M.G. Parameswaran, *Building Brand Value. Five Steps to Build Powerful Brands*, McGraw-Hill, New Delhi 2006, s. 335.

sariuszami. Istnienie silnej korelacji pomiędzy marką a jakością produktu⁹⁰ skłoniło do zainicjowania konkursu „Marka z Jakością”. Model konkursowy oparto na cyklu ciągłego doskonalenia PDCA, zakładającym: planowanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, ocenę wyników działalności, doskonalenie organizacji oraz zapewnienie ciągłości działania. Uczestnikami konkursu mogą być jedynie organizacje posiadające certyfikowany system zarządzania jakością. Konkurs, mimo że jest mniej rozbudowany niż europejskie modele doskonałości, takie jak EFQM czy MBQM, w syntetycznym ujęciu zawiera najnowsze opracowania związane z diagnozą oceny jakości produktów/działania organizacji oraz budowaniem jej silnej marki. Procedura kwalifikacyjna składa się z czterech modułów: weryfikacji wniosku, oceny ankiety weryfikacyjnej, szkolenia, dotyczącego doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz auditu (organizacja otrzymuje raport z auditu). W czasie trwania licencji laureaci konkursu mają prawo posługiwać się znakiem graficznym konkursu oraz dyplomem konkursowym w celach promocyjnych i handlowych.

Proces budowania marki jest działaniem długoterminowym i dość kosztownym, wiąże się bowiem z rozwojem sfery tożsamości związanej z marką, ochroną prawną oraz intensywnymi działaniami promocyjnymi, a mimo to polskie przedsiębiorstwa operujące na rynku dóbr przemysłowych coraz częściej dostrzegają rolę marki w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż, jak zauważa w swojej książce Kotler, przyszłość marki to przyszłość przedsiębiorstw⁹¹.

Od czasu rozwoju kwalifikacji jakości wyrobów istnieje wiele rynkowych i niekomercyjnych sposobów kształtowania i oddziaływania na ich jakość. Jednakże we współczesnych strategiach obrotu towarowego typowe metody oddziaływania⁹² nie są wystarczającym narzędziem w walce o uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Powyższe rozważania wskazują, że uczestnicy wymiany rynkowej aktywnie poszukują obiektywnych sposobów weryfikacji wiarygodności jakości wyrobów. Certyfikacja, zarówno w obszarze obligatoryjnym, jak i fakultatywnym, wydaje się być zatem optymalnym, najbardziej obiektywnym środkiem potwierdzenia i zakomunikowania zgodności wyrobów.

Przewaga certyfikacji nad innymi sposobami oceny wyrobów wynika m.in. z tego, że wymagania dla podmiotów biorących udział w certyfikacji, jak również wymaga-

90 Szerzej: B. Józefowicz, R. Karaszewski, *Marka a satysfakcja klienta*, „Problemy Jakości” 2005, nr 4, s. 18.

91 P. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką...*, s. 298.

92 Takie jak: cena (różnicowanie cen towarów w zależności od poziomu jakości, klasy czy gatunku), system podatkowy (podwyższenie podstawy opodatkowania o nieuzasadnione koszty i straty, np.: koszty poniesione w ramach udzielonych gwarancji czy kary poniesione z tytułu dostarczenia wadliwych towarów) oraz stosowanie ulg podatkowych dla jednostek gospodarczych z tytułu produkcji wyrobów oznaczonych znakami jakości Q i 1, kredyty bankowe (uzależnienie wielkości kredytu od poziomu jakości producenta ubiegającego się o bankową pożyczkę) czy sankcje ekonomiczne (za niestosowanie obowiązujących przepisów normatywnych, brak obligatoryjnych oznakowań oraz nieodpowiednią jakość wyrobów, dostarczanych na rynek).

nia techniczne dla wyrobów są jednoznacznie zdefiniowane w normach lub innych dokumentach odniesienia. Certyfikacja wyrobów jest w przeważającej mierze dobrowolna i jej stosowanie zależy przede wszystkim od zaufania klientów do rzetelności i obiektywności procesu certyfikacji. Można wskazać wiele jej korzyści, zwłaszcza dla dostawców produktów, którzy dzięki certyfikatом zyskują zaufanie klientów, a tym samym zwiększają swoją wartość handlową, oraz dla odbiorców certyfikowanych dóbr, którzy mają ułatwiony proces nabywczy i tym samym obniżone koszty tzw. badań odbiorczych. Certyfikacja wyrobów ułatwia penetrację nowych rynków, a także stanowi impuls do dalszego doskonalenia wyrobu. W praktyce gospodarczej posiadanie certyfikatu produktowego jest często podstawowym warunkiem uczestnictwa w przetargu lub podpisania kontraktu.

Mimo wielu dostrzegalnych korzyści w Polsce liczba podmiotów certyfikujących swoje wyroby jest nadal stosunkowo mała. Wynika to przede wszystkim z kosztów, które wiążą się z procedurą certyfikacyjną, oraz, a może przede wszystkim, z niską świadomością nabywców, którzy, jak pokazują badania, podczas zakupów kierują się przede wszystkim ceną⁹³, zaś wszystkie znaki jakościowe interpretują w ten sam, nie zawsze prawidłowy, sposób. Wyniki badań⁹⁴ konsumenckich zaprezentowano w tabelach 3.7 i 3.8.

Tabela 3.7. Interpretacja znaczenia certyfikatu na znak Q

Odkodowana informacja	Liczba wskazań N = 200	Odsetek wskazań (%)
Nie zagraża środowisku	80	40,0
Niezawodny	63	31,5
Droższy	55	27,5
Bezpieczny dla zdrowia i życia	51	25,5
Wyższa jakość	49	24,5
Zgodny z wymaganiami prawnymi	39	19,5
Warto go kupić	36	18,0
Zgodny z wymaganiami technicznymi	28	14,0
Nagrodzony na targach, wystawach	22	11,0

Źródło: badania prowadzone w Katedrze Zarządzania Jakością Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2006–2007.

93 W 2015 r. przeprowadzono badania „Zakupy po polsku” na próbie 1004 osób w celu identyfikacji głównych determinantów zakupów na rynku B2C. Wyniki dokonanej analizy jednoznacznie wskazują, że cena to kluczowa zmienna, warunkująca zakup dobra typu FMCG. Szerzej: TNS Polska, www.tnsglobal.pl (dostęp: 2.05.2016).

94 Badanie, przeprowadzone w 2007 r., obejmowało próbę 200 pełnoletnich nabywców indywidualnych z Łodzi i okolic. Zastosowanym narzędziem badawczym był wywiad skategoryzowany. Badanie poprzedzono pilotażem na grupie 20 osób w roku 2006.

Tabela 3.8. Interpretacja znaczenia certyfikatu na Eko-znak

Odkodowana informacja	Liczba wskazań N = 200	Odsetek wskazań (%)
Nie zagraża środowisku	109	54,5
Bezpieczny dla zdrowia i życia	34	17,0
Niezawodny	29	14,5
Nagrodzony na targach, wystawach	27	13,5
Droższy	27	13,5
Wyższa jakość	26	13,0
Warto go kupić	20	10,0
Zgodny z wymaganiami technicznymi	11	5,5
Zgodny z wymaganiami prawnymi	7	3,5

Źródło: badania prowadzone w Katedrze Zarządzania Jakością Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2006–2007

Dużo większe znaczenie przypisywane jest certyfikatowi produktowemu na rynku B2B. Wynika to głównie z faktu, że przedsiębiorstwa w sposób bardzo rozważny i ostrożny dobierają partnerów biznesowych, bowiem zdają sobie sprawę, iż efekt końcowy zależy od wszystkich ogniw tworzących łańcuch jakości. W procesie kwalifikacji dostawców brane są pod uwagę wyłącznie przesłanki o charakterze racjonalnym, a zatem specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, mierzalne i wiarygodne kryteria, wśród których znajdują się certyfikaty produktowe.

Wyniki badań prowadzonych przez autorkę wyraźnie wskazują, że dla klientów przemysłowych certyfikaty produktowe stanowią istotne źródło informacji o produkcie i jego cechach użytkowych. Jednakże warto zauważyć, że na złożonym rynku B2B certyfikaty produktowe nie są jedynym, wystarczającym gwarantem jakości wyrobów. Rekomendowane są zatem dodatkowe formy weryfikacji zgodności, typu: niezależne techniczne ekspertyzy z zakresu testowania bezpieczeństwa czy specjalistyczne testy kontrolne, np. próbek z procesów.

Bez względu na rynek, na który przedsiębiorstwo kieruje swoje wyroby, należy przede wszystkim pamiętać o specyfice nabywcy, który zgodnie z teorią marketingu jest punktem odniesienia wszelkich działań rynkowych jednostki gospodarczej. O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje głównie akceptacja nabywców, którym należy przede wszystkim uświadomić istnienie danego produktu i jego cech jakościowych, zachęcić do dokonania próbnego zakupu, a następnie ponowienia go i utrzymania tzw. lojalności zakupowej⁹⁵. Certyfikaty produktowe są coraz częściej stosowanym nośnikiem informacji o jakości wyrobu, bowiem dzięki ich umiejętnemu stosowaniu przyczyniają się do realizacji powyższych założeń, warunkujących byt współczesnych przedsiębiorstw.

95 A. Baruk, *op. cit.*, s. 32.

3.3. Certyfikaty systemów zarządzania jako nośniki informacji o jakości na rynku B2B

Komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem to podstawowy i jeden z ważniejszych obszarów działalności współczesnych podmiotów gospodarczych. Na rynku dóbr przemysłowych ma ona za zadanie przede wszystkim wypracowywanie partnerskich, elastycznych relacji z interesariuszami⁹⁶ przedsiębiorstwa, w tym w szczególności z klientami i dostawcami, stanowiącymi podstawowe ogniwa łańcucha logistycznego. Coraz szersze spojrzenie na komunikację⁹⁷ oraz konieczność dotarcia do zróżnicowanej grupy zainteresowanych stron wymagają wdrożenia złożonych koncepcji⁹⁸ wspomagających zachodzące procesy obustronnej wymiany informacji, które są tylko wtedy skuteczne, gdy nadawca i odbiorca posługują się zrozumiałym dla siebie systemem znaków. Warunkiem niezbędnym do prowadzenia jakiegokolwiek kooperacji przemysłowej, w szczególności na skalę międzynarodową, jest „działalność zmierzająca do uzyskania optymalnego w danych okolicznościach stopnia uporządkowania w określonym zakresie poprzez ustalenie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów”⁹⁹, czyli normalizacja.

3.3.1. Normatywne założenia systemów zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy

Istnienie ustandaryzowanych reguł technicznych czy rozwiązań organizacyjnych w postaci międzynarodowych norm znacznie ułatwia i usprawnia komunikację przedsiębiorstw, likwiduje bariery handlowe i jednocześnie wpływa stymulująco na innowacyjność oraz konkurencyjność przedsiębiorstw. Na rynku B2B wzorce normalizacyjne w postaci standardów międzynarodowych, europejskich, krajowych

96 W zależności od specyfiki organizacji wdrażającej system(y) zarządzania, stronami zainteresowanymi (interesariuszami – *stakeholders*) mogą być klienci zewnętrzni, czyli ostateczni odbiorcy wyrobu (będącego w rozumieniu standardów zarówno produktem materialnym, jak i niematerialnym, czyli usługą), jak i wewnętrzni, czyli pracownicy organizacji, dostawcy, właściciele, społeczeństwo.

97 Tzw. podejście środowiskowe, podkreślające rolę komunikacji przedsiębiorstwa, zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Szerzej: A. Adamus-Matuszyńska, *Certyfikat systemu jakości a wizerunek firmy*, „Problemy Jakości” 2002, nr 12, s. 25.

98 Na przykład koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej, zakładająca koordynację formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji, dzięki uzyskanemu tzw. efektowi synergii pozwala przedsiębiorstwom dostarczać na rynek rzetelne i spójne informacje oraz umożliwia efektywne zarządzanie kontaktami ze wszystkimi stronami zainteresowanymi.

99 Ustawa z dn. 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz.U. 2002 r. Nr 169, poz. 1386 z późn. zm.).

lub wewnątrzzakładowych obejmują przede wszystkim wyroby¹⁰⁰. Jednakże oprócz typowych norm technicznych przedsiębiorstwa chętnie stosują rozwiązania zawarte w dobrowolnych standardach systemowych, w tym najczęściej wdrażają bądź adaptują zalecenia uniwersalnych norm: ISO serii 9000¹⁰¹ – systemy zarządzania jakością, ISO serii 14000¹⁰² – systemy zarządzania środowiskowego, PN-N/OHSAS serii 18000¹⁰³ – systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz norm branżowych typu: ISO 22000 w przemyśle spożywczym, ISO/TS 16949 w sektorze motoryzacyjnym czy TL 9000 w branży telekomunikacyjnej. Istotę wymagań standardów dotyczących zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy zaprezentowano w tabeli 3.9.

Współczesne systemy zarządzania są silnie zorientowane na zapewnienie satysfakcji przed- i posprzedażnej klientów. Przedsiębiorstwa, zdając sobie sprawę, że ich pozycja na tle konkurencji zależy przede wszystkim od umiejętności spełnienia, a niejednokrotnie przewyższenia oczekiwań odbiorców swoich wyrobów, coraz częściej traktują sugerowane w normach rozwiązania systemowe jako bazowy element strategii marketingowej. W rozumieniu standardów systemowych wszystkie realizowane w przedsiębiorstwie działania są określane jako współzależne, powiązane ze sobą procesy, które należy zgodnie z cyklem PDCA¹⁰⁴ nieustan-

100 Norma wyrobu precyzuje wymagania, które powinny być spełnione przez wyrób lub grupę wyrobów w celu zapewnienia jego funkcjonalności. Szerzej M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 43.

101 Serię norm ISO 9000 Systemy zarządzania jakością tworzą: PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia; PN-EN ISO 9001: 2015 Systemy zarządzania jakością. Wymagania; PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością; PN-EN ISO 19011: 2003 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego.

102 PN-EN ISO 14001:2015 Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.

103 Aspekty bezpieczeństwa i higieny pracy są regulowane w Polsce przez normy serii PN-N 18000 (PN-N 18001:2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania. PN-N 18002:2011 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego. PN-N 18004:2001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne) lub normy międzynarodowe serii OHSAS Occupational health and safety management systems (OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems. Requirements; OHSAS 18002:2008 Occupational health and safety management systems. Guidelines for the implementation of OHSAS 18001).

104 Cykl PDCA (koło Deminga) to algorytm chronologicznie ułożonych działań doskonalących zachodzące procesy. Składa się z czterech integralnych, powtarzających się faz: 1. Planowanie (*plan*) – ustalenie celów i procesów niezbędnych do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klientów i przyjętą strategią organizacji. 2. Wykonanie (*do*) – realizacja przyjętych celów przy odpowiednim wykorzystaniu posiadanych zasobów. 3. Sprawdzenie (*check*) – na podstawie wyników dokonanych pomiarów i monitoringu procesów następuje ocena podjętych działań 4. Działanie (*act*) – w zależności od wyników przeprowadzonej oceny podejmowane są działania korygujące (w przypadku stwierdzenia niezgodności) lub zapobiegawczo-doskonalące. W ramach realizacji tej fazy organizacje wdrażają koncepcje (np. TPM, JiT) ulepszające skuteczność i efektywność procesów.

Tabela 3-9. Podstawowe założenia: ISO 9001, ISO 14001 oraz PN-N 18001

Obszar	System zarządzania jakością PN-EN ISO 9001	System zarządzania środowiskowego PN-EN ISO 14001	System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy PN-N 18001/OHSAS 18001
Zakres zarządzania	Jakość	Środowisko	Bezpieczeństwo i higiena pracy
Cel	Wzrost satysfakcji klientów poprzez ciągłe dostarczanie wyrobów zgodnych z ich oczekiwaniami oraz mającymi zastosowanie przepisami prawnymi	Doskonalenie działalności środowiskowej poprzez zarządzanie i ocenę aspektów środowiskowych i prawnych, a docelowo minimalizacja negatywnego wpływu organizacji na środowisko	Poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników oraz osób trzecich, mających styczność z organizacją, minimalizacja ryzyka zawodowego i wszelkich jego następstw
Strony zainteresowane	Klienci, dostawcy, przedsiębiorcy	Spółeczeństwo, organizacje proekologiczne, instytucje prawodawcze w zakresie prawa środowiskowego	Pracownicy, organizacje zawodowe, instytucje prawodawcze w zakresie prawa pracy
Bazowe aspekty	Wymagania jakościowe względem procesów i wyrobów	Aspekty środowiskowe, generowane w wyniku działalności organizacji	Zagrożenia i ryzyko zawodowe powiązane z działaniami zachodzącymi w organizacji
Wymagania krytyczne względem realizacji kluczowych aspektów	Wymagania klientów, wymagania prawne, wymagania wewnętrzne organizacji (cele organizacji)	Wymagania i potrzeby stron zainteresowanych, wymagania prawne, wymagania określone przez analizę ryzyka aspektów środowiskowych	Wymagania i potrzeby stron zainteresowanych, w szczególności pracowników Wymagania wynikające z wyników oceny ryzyka i zagrożeń środowiska pracy
Sposób realizacji wymagań	Zapobieganie, ewentualnie korygowanie wszelkich niezgodności, zagwarantowanie stabilizacji i powtarzalności procesów zachodzących w całej organizacji	Ciągły nadzór, monitoring i doskonalenie czynności powiązanych ze zidentyfikowanymi aspektami środowiskowymi	Ciągły nadzór, monitoring i doskonalenie czynności powiązanych ze zidentyfikowanym ryzykiem zawodowym
Konsekwencje niespełnienia wymagań	Niska efektywność procesów, wpływająca na wzrost stopnia niezadowolonych klientów	Negatywny wpływ organizacji na środowisko w postaci: emisji zanieczyszczeń czy marnotrawstwa zasobów naturalnych	Wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia wypadków przy pracy, większe zagrożenia w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy

<p>Szczegółowe wymagania systemu zarządzania</p>	<p>W ramach systemu zarządzania jakością należy zrozumieć organizację i kontekst, w jakim funkcjonuje. W ramach przywództwa obliguje się kierownictwo do zaangażowania się w działania wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Ponadto jest ono odpowiedzialne za realizację celów jakościowych, zapewnienie niezbędnych dla prawidłowego działania systemu zasobów oraz szkoleń podnoszących świadomość jakościową, prowadzenie efektywnej komunikacji oraz wykonywanie systematycznych przeglądów systemu. Realizacja wyrobu uwzględnia przede wszystkim procesy związane z klientem i jego oczekiwaniami, poza tym nadzór: procesów produkcyjnych, prac rozwojowych oraz wyposażenia kontrolno-pomiarowego. W ramach pomiarów, analiz i doskonalenia prowadzone są audyty wewnętrzne oraz podejmowane działania korygujące lub zapobiegawcze, oparte na zarządzaniu ryzykiem.</p>	<p>W ramach systemu zarządzania środowiskowego organizacja jest zobowiązana przede wszystkim do: identyfikacji kontekstu oraz aspektów środowiskowych (z naciskiem na aspekty pośrednie), a także oceny efektów działalności środowiskowej, identyfikacji wymagań prawnych oraz określenia celów środowiskowych. Należy ponadto określić ryzyko związane z szansami i zagrożeniami oraz odnieść wymagania do kwestii cyklu życia wyrobów i perspektywy łańcucha dostaw. Obowiązkiem organizacji jest także zapewnienie szkoleń podnoszących świadomość i wiedzę w zakresie zarządzania środowiskowego, prowadzenie skutecznej, otwartej komunikacji oraz opracowanie procedur postępowania w przypadku wystąpienia awarii lub innych sytuacji zagrożenia. Standard nakłada wymóg dokonywania pomiarów, monitoringu i oceny działań podejmowanych przez organizację. Działania doskonalące polegają na stałej weryfikacji systemu oraz regularnym audycie wewnętrznym i przeglądach kierownictwa.</p>	<p>W ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należy opracować dokumentację systemową, ze szczególnym uwzględnieniem polityki bezpieczeństwa i higieny pracy. Należy określić wymagania prawne oraz kryteria oceny ryzyka zawodowego, a ponadto sformułować procedury umożliwiającej realizację celów w obszarze bhp. Wymagane jest zdefiniowanie poziomu ryzyka dla poszczególnych stanowisk pracy oraz prowadzenie szkoleń podnoszących kompetencje pracowników w zakresie obszarów bhp. W ramach wdrożenia i nadzoru należy określić odpowiedzialności i uprawnienia, zapewnić niezbędne środki do wdrożenia, funkcjonowania i doskonalenia systemu. Norma zobowiązuje do: monitorowania stanowisk pracy, maszyn i urządzeń, nadzoru nad parametrami środowiska pracy, badań przyczyn wypadków, dokonywania auditów wewnętrznych, przeprowadzania przeglądów, podjęcia działań korygujących lub zapobiegawczych oraz do nieustannej realizacji zasady ciągłego doskonalenia działalności organizacji w obszarze bhp.</p>
--	---	--	---

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001, PN-N 18001 oraz D. Hortensius, L. Bergenhenegouwen, R. Gouwens, A. De Jong, *Towards a Generic Model for Integrating Management Systems*, „ISO Management Systems” 2004, vol. 4(1), s. 21.

nie nadzorować, mierzyć i usprawniać. Propagowane podejście procesowe, wspomagane licznymi narzędziami¹⁰⁵, sprzyja kompleksowemu spojrzeniu na zarządzanie organizacją oraz prowadzi do zapewnienia optymalnych dla klienta korzyści.

Systemy zarządzania oparte na standardach międzynarodowych, mimo że z założenia odnoszą się w szczególności do różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁰⁶, są w pełni kompatybilne i z racji wielu wspólnych elementów i ramowej struktury coraz częściej podlegają procesowi integracji, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Typowy zintegrowany system zarządzania obejmuje najczęściej kombinację następujących norm systemowych: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, a także ISO 22000¹⁰⁷, ISO/IEC 27001¹⁰⁸ oraz ISO 22301¹⁰⁹. Ponadto model zintegrowanego systemu zarządzania coraz częściej uwzględnia także system zarządzania finansami FMS (*Financial Management System*)¹¹⁰ oraz założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu CSR¹¹¹. Przykładowy model zintegrowanego systemu zaprezentowano na rysunku 3.21.

Za tworzeniem spójnego z holistyczną dokumentacją systemu przemawiają przede wszystkim względy finansowe. Zintegrowany system, poza lepszą koordynacją działań czy poprawą wizerunku, przyczynia się przede wszystkim do zmniejszenia kosztów wdrożenia, eksploatacji oraz certyfikacji, wynikających z utrzymania oddzielnych systemów. Celem ułatwienia konsolidacji poszczególnych wymagań systemowych opracowano specyfikację PAS 99¹¹², odnoszącą się do elementarnych wymogów przewodnika ISO 72, zawierającego wytyczne do tworzenia struktur norm systemów zarządzania.

105 W ramach doskonalenia organizacji, np.: na poziomie operacyjnym, najczęściej wykorzystywane są koncepcje 5S, TPM – *Total Productive Maintenance*, *Lean Management* oraz SBBSC – *Strategic Business Balanced Score Card*.

106 Patrz: tabela 3.9.

107 ISO 22000:2005 System zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla wszystkich organizacji w łańcuchu dostaw żywności.

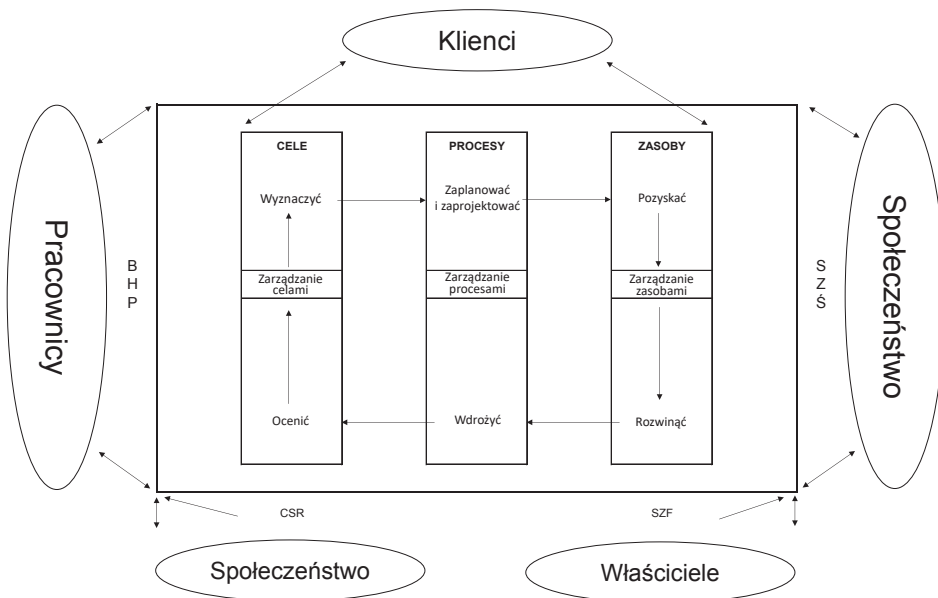
108 ISO/IEC 27001:2013 System zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania.

109 ISO 22301:2012 Zabezpieczenie społeczne – system zarządzania ciągłością działania. Wymagania.

110 FMS – system zarządzania finansami to działania usprawniające funkcjonowanie firmy poprzez integrację takich procesów finansowych, jak np.: prowadzenie rachunkowości, pisanie raportów finansowych, gromadzenie rachunków należności czy zarządzanie ryzykiem. Rozwiązania FMS przynoszą korzyści w postaci np. redukcji kosztów transakcyjnych czy zwiększenia przejrzystości finansowej.

111 CSR (*Corporate Social Responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu) to koncepcja, która odnosi się do polityki zrównoważonego rozwoju i jest skierowana na budowanie trwałych, korzystnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami organizacji.

112 PAS 99 to pierwsza na świecie specyfikacja zawierająca wymagania dotyczące systemu zintegrowanego. Opublikowany w 2006 r. standard został opracowany przez BSI – British Standard Institute i opiera się na sześciu elementarnych wymogach Przewodnika ISO 72: polityka, planowanie, wdrożenie i działalność operacyjna, ocena, doskonalenie, przegląd zarządzania. W specyfikacji położono nacisk przede wszystkim na ocenę skuteczności i efektywności systemu zintegrowanego. Zgodność z PAS nie jest jednoznaczna ze spełnieniem wymagań poszczególnych systemów, które pozostają podstawą struktury systemu i jedynym kryterium certyfikacji. Szerzej: British Standard Institute, www.bsigroup.pl (dostęp: 5.10.2015).



Rysunek 3.21. Model zintegrowanego systemu zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Karapetrovic, J. Jonker, *Integration of Standardized Management Systems: Searching for Recipe and Ingredients*, „Total Quality Management” 2003, vol. 14(4), s. 451.

Normą bazową zintegrowanych systemów zarządzania jest ISO 9001 System zarządzania jakością. Wymagania. Wynika to z faktu, że jest to standard, który powstał najwcześniej. Postulaty pozostałych systemów zarządzania opierają się zatem w dużej mierze na jego strukturze i głównych założeniach. Proces wdrożenia dla wszystkich systemów zarządzania przebiega analogicznie. W zależności od posiadanych zasobów finansowych, ludzkich i infrastrukturalnych oraz założonego czasu wdrożenia organizacja wybiera najbardziej optymalną dla siebie metodę implementacji systemu. W praktyce wyróżnia się trzy zasadnicze podejścia do taktyki wdrażania wymagań systemowych w organizacji, a mianowicie: samodzielne wdrożenie, implementacja na bazie szkoleń zewnętrznych lub przy pomocy wyspecjalizowanej jednostki doradczej, niezależnej od organizacji certyfikującej system.

Mimo że nie istnieją formalne wymogi nakazujące organizacjom uzyskanie certyfikatu systemowego¹¹³, większość podmiotów spełniających wymagania standardów decyduje się na poddanie auditowi certyfikującemu, którego celem jest potwierdzenie gotowości przedsiębiorstwa do uzyskania świadectwa zgodności weryfikowanego systemu z przyjętym kryterium, czyli wymaganiami danej normy.

¹¹³ Nawet w przypadku prawnie wymaganego systemu HACCP jednostki są zobowiązane do zainicjowania wdrożenia wymagań bez podania finalnej daty implementacji i certyfikatu, który jest całkowicie fakultatywny.

Przeprowadzona przez Macieja Urbaniaka¹¹⁴ analiza przesłanek wdrażania i certyfikowania systemów zarządzania pokazuje, że przedsiębiorstwa upatrują w certyfikatach przede wszystkim korzyści wizerunkowych i efektów o charakterze promocyjnym. Na wizerunek¹¹⁵ przedsiębiorstwa składa się szereg czynników, zarówno racjonalnych, jak np. jakość techniczna, jak i subiektywnych, takich jak chociażby postrzegana reputacja. Kompleksowy sposób widzenia zbioru zmiennych składowych tożsamości wpływa na całokształt wyobrażeń o przedsiębiorstwie i jego produktach. Jednakże dla uczestników rynku dóbr przemysłowych, którzy większą wagę przywiązują do aspektów kognitywnych (poznawczych) niż afektywnych (emocjonalnych), certyfikaty systemowe to w rzeczywistości coś więcej niż tylko kształtowanie pozytywnego wizerunku. Certyfikaty systemowe to dla nich przede wszystkim katalizatory dalszych działań projakościowych oraz bodźce do wdrażania bardziej zaawansowanych koncepcji zarządzania. W warunkach globalnych przedsiębiorstwa niejednokrotnie poddają się certyfikacji na skutek presji rynku¹¹⁶, klientów¹¹⁷ czy kontrahentów¹¹⁸, w szczególności zagranicznych, dla których certyfikat jest rozpoznawalnym symbolem jakości oraz gwarantem stabilnej, nadzorowanej produkcji i tym samym udanej transakcji. Certyfikaty odgrywają również znaczącą rolę w procesach komunikacji, prowadzonej przez jednostki gospodarcze. Stanowią bowiem wiarygodny nośnik informacji o oferowanej jakości, skierowany zarówno do wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Pracownicy, będący klientami wewnętrznymi organizacji, dostrzegają liczne, bezpośrednio przez nich odczuwalne, korzyści z certyfikowanego systemu. Poza standaryzacją pracy czy jasnym podziałem odpowiedzialności, certyfikowany system to element psychologicznego oddziaływania na pracowników. Certyfikat to swoisty komunikat, mający wytworzyć w świadomości członków załogi poczucie dumy i satysfakcji z pracy w certyfikowanej organizacji, która dba o klienta, jakość produktów, środowisko naturalne czy bezpieczeństwo pracy, i tym samym doprowadzić do pełnej identyfikacji z pracodawcą. Pracownik zmotywowany, utożsamiający się z przedsiębiorstwem, pracuje rzetelniej i wydajniej, a ponadto jest ambasadorem swojego miejsca pracy i sam stanowi komunikat promocyjny. Jednakże certyfikaty systemowe to przede wszystkim kluczowy ele-

114 M. Urbaniak, *Przesłanki wdrażania systemów zarządzania*, cz. I, „Problemy Jakości” 2006, nr 6, s. 27.

115 Szerzej: M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 21.

116 Certyfikat systemowy to coraz częściej warunek konieczny, by stanąć do przetargu czy ubiegać się o środki pomocowe.

117 Klienci, w szczególności biznesowi, wymagają certyfikatów systemowych, traktując je jako obiektywny dowód zaangażowania organizacji w działalność projakościową. Przykładowo w Polsce przed prywatyzacją większość elektrowni poddała się certyfikacji na zgodność z wymaganiami normy ISO 14001. Nagłe zainteresowanie aspektami środowiskowymi było wynikiem oczekiwań potencjalnych nabywców.

118 Certyfikowane organizacje często kooperują tylko z organizacjami, które również mają certyfikowane systemy.

ment systemu komunikacji zewnętrznej. Stanowią skuteczny nośnik informujący otoczenie o zasadach i wartościach, którym przedsiębiorstwo hołduje, a także ułatwiający rozpoznawanie firmy i jej produktów. Wymienione w literaturze korzyści z posiadania certyfikatów systemowych można podzielić na cztery główne grupy, których kryterium klasyfikacji stanowią pełnione przez certyfikaty funkcje.

1. Funkcja identyfikacyjna – certyfikat systemowy pozwala odróżnić dany produkt/firmę od produktów/firm konkurencyjnych. Jest elementem systemu identyfikacji wizualnej¹¹⁹ firmy. Certyfikat jako symbol/logo/znak graficzny (kod optyczny) jest umieszczany np.: na etykiecie informacyjnej, stronie internetowej, prospektach reklamowych czy innych typowych elementach tożsamości wizualnej i dzięki temu przedsiębiorstwo ma szansę szybciej zaistnieć w sferze świadomości swoich interesariuszy.
2. Funkcja gwarancyjna – dotyczy sytuacji, gdy certyfikat jest rozpatrywany pod kątem swego zobowiązania do utrzymania jakości procesów, produktów na określonym stałym, zadowalającym odbiorców poziomie. Jest to rodzaj zapewnienia otoczenia o profesjonalnym, rzeczowym podejściu przedsiębiorstwa do klienta i jego wymagań jakościowych.
3. Funkcja promocyjna – certyfikat jest postrzegany jako komunikat dotyczący kultury organizacyjnej, metod działania i celów przedsiębiorstwa. Jest odbierany przez otoczenie jako informacja o zmianach zachodzących w przedsiębiorstwie. Certyfikat systemowy to element stymulujący sprzedaż oraz umacniający pozycję firmy, widzianej jako dynamiczna organizacja, zatrudniająca kompetentnych ludzi i dysponująca zaawansowaną technologicznie infrastrukturą.
4. Funkcja o charakterze ekonomicznym – certyfikowane systemy zarządzania dzięki minimalizacji wskaźników COPQ (*Cost of Poor Quality*¹²⁰, czyli kosztów złej jakości¹²¹) znacząco przyczyniają się do wzrostu odczuwalnych korzyści ekonomicznych. Optymalizacja poziomu jakości przy możliwie najniższych kosztach operacyjnych przekłada się na poprawę osiągniętych przez przedsiębiorstwo zysków. Ponadto certyfikaty systemowe tworzą określoną wartość dla firmy, są bowiem aktywem branym pod uwagę przy jej wycenie.

119 Szerzej: A. Malewicz-Pełczyńska, *System identyfikacji wizualnej w procesie certyfikacji ISO 9000:2000*, „Problemy Jakości” 2003, nr 8, s. 30.

120 Szerzej: J. Freiesleben, *The Economic Effects of Quality Improvement*, „Total Quality Management” 2005, vol. 16(7), s. 915.

121 Przykładowo British Gas Services dzięki wdrożeniu systemu zarządzania jakością ISO 9001 uzyskało oszczędności rzędu 2,9 mln funtów, zaś Sun Chemical General Printing zredukowało poziom reklamacji o 75% w stosunku do poziomu osiąganego przed wdrożeniem systemu. Szerzej: D. John, *Druga do sukcesu z normami dotyczącymi systemów zarządzania*, „Zarządzanie Jakością” 2007, nr 1, s. 8.

3.3.2. Procedura certyfikacji systemowej

Certyfikacja systemowa to udokumentowane, obiektywne działanie uprawnionej (akredytowanej¹²²) i działającej według sformalizowanych zasad¹²³ strony trzeciej (jednostki niezależnej od organizacji i jej klientów), wykazujące, że zidentyfikowane procesy danej organizacji są zgodne z wyspecyfikowanymi wymaganiami jednej lub wielu norm, przyjętych za podstawę certyfikacji.

Procedura certyfikacji, bez względu na jednostkę przeprowadzającą audit, przebiega według podobnego schematu, na który składają się następujące, ogólnie wyróżniane etapy:

- wybór jednostki certyfikującej i podpisanie umowy
- audit certyfikujący
- uzyskanie i wykorzystanie certyfikatu¹²⁴.

Wybór jednostki certyfikującej jest coraz częściej kluczowym etapem na drodze do uzyskania certyfikatu.

Na polskim rynku działa wiele jednostek uprawnionych do certyfikacji systemów zarządzania¹²⁵. Są to zarówno jednostki krajowe¹²⁶, akredytowane przez Polskie Centrum Akredytacji¹²⁷, jak i przedstawicielstwa zagranicznych jednostek¹²⁸, wydające certyfikaty najczęściej na podstawie akredytacji: UKAS (United Kingdom Accreditation Service), DAR (der Deutscher Akreditierungs Rat) oraz RAB (Registrar Accreditation Board).

Organizacje, dokonując wyboru jednostki certyfikującej, najczęściej kierują się renomą jednostki oraz kosztem certyfikacji.

Wobec panującego przekonania, że wartość certyfikatu zależy od rynkowego wizerunku podmiotu, który go wydaje, renoma jednostki certyfikującej coraz

122 Akredytacja to formalne uznanie przez jednostkę akredytującą (w Polsce – PCA) kompetencji jednostki certyfikującej do wykonywania określonych działań, czyli przeprowadzania oceny zgodności systemu i wydawania certyfikatów systemowych. Na akredytowanej przez PCA liście jednostek certyfikujących systemy zarządzania można zweryfikować aktywne w tym zakresie podmioty. Zob. Polskie Centrum Akredytacji, www.pca.gov.pl (dostęp: 8.11.2015).

123 Głównie na podstawie przewodników ISO oraz norm. Szerzej na ten temat uwarunkowań normatywnych działalności certyfikacyjnej w podrozdziale 3.1.

124 T. Borys, P. Rogala (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 104.

125 Szacuje się, że w Polsce działalność certyfikacyjną prowadzi ok. 60–80 podmiotów.

126 Najpopularniejsze jednostki krajowe to: PCBC – Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, PRS – Polski Rejestr Statków, Zetom-Cert, UDT – Urząd Dozoru Technicznego, CIOP – Centralny Instytut Ochrony Pracy, Instytut Spawalnictwa oraz Polska Izba Handlu Zagranicznego Certyfikacja.

127 Wymagania szczegółowe akredytacji jednostek certyfikujących systemy zarządzania, wyroby i osoby znajdują się w dokumencie PCA DAC 08.

128 Najpopularniejsze w Polsce jednostki zagraniczne to: BSI – British Standards Institution, LRQA – Lloyd's Register Quality Assurance, DEKRA, BVQI – Bureau Veritas Quality International, DNV – Det Norske Veritas, TÜV Nord czy SGS – Société Générale de Surveillance.

częściej staje się wiodącą determinantą wyboru. Wzrastająca liczba jednostek uprawnionych do certyfikacji doprowadziła do silnej konkurencji, która nie zawsze działa zgodnie z prawami rynku, a to wpływa na ogólną dewaluację wartości certyfikatów. Certyfikaty są z założenia potwierdzeniem spełnienia wymagań międzynarodowych norm systemowych i powinny być w jednakowym stopniu uznawane i odczytywane na całym świecie. Jednakże coraz częściej pojawiają się różnice w postrzeganiu wartości certyfikatów, w zależności od jednostki, która wystawiła certyfikat. Nasilające się zjawisko zróżnicowanego postrzegania certyfikatów skłoniło międzynarodowe organizacje do podjęcia działań, zarówno na poziomie jednostek akredytujących, jak i certyfikujących.

W ramach International Accreditation Forum (IAF) zawarto porozumienie o wielostronnym uznawaniu jednostek certyfikujących systemy zarządzania oraz wyroby – *Multilateral Recognition Arrangement* (MRA). Równoważne programy akredytacji, stosowane przez zrzeszone w ramach IAF jednostki, są weryfikowane na podstawie wzajemnej oceny jednostek akredytujących, tzw. *peer-evaluation*, czyli oceny partnerskiej. Polskie Centrum Akredytacji podpisało umowę IAF MLA w 2005 r.

Z kolei jednostki certyfikujące prowadzą współpracę w ramach zrzeszenia IQNet (International Certification Network), skupiającego 35 jednostek prowadzących certyfikację na całym świecie. Organizacja certyfikowana przez jednostkę członkowską IQNetu poza gwarantowaną jakością świadczoną certyfikacji ma dodatkowo dostęp do usługi IQNet Global Account Service¹²⁹. W Polsce certyfikat sygnowany przez IQNet posiada ok. 2700 organizacji¹³⁰. Oprócz uznania jednostek akredytujących, podmioty certyfikujące systemy wymagają niekiedy „autoryzacji” instytucji branżowych¹³¹ lub rządowych, jak w przypadku Austrii, gdzie rolę jednostki certyfikującej pełni ministerstwo gospodarki.

Wobec dyskusyjnej wartości certyfikatów, od czerwca 2007 r. wszystkie akredytowane jednostki muszą spełniać zasady bezstronności, kompetencji, odpowiedzialności, otwartości, zachowania poufności i odpowiedniego reagowania

129 Usługa polega na opcjonalnym uzyskaniu certyfikatu wystawionego przez inną jednostkę certyfikującą zrzeszoną w IQNet na podstawie posiadanego już certyfikatu wystawionego przez jednostkę certyfikującą zrzeszoną w IQNet oraz badania aspektów krajowych lub dokumentacji z auditu, równoważnego oświadczenia o uznaniu certyfikatu przez jednostkę certyfikującą zrzeszoną w IQNet na wniosek innej jednostki certyfikującej zrzeszonej w IQNet lub certyfikowanej organizacji posiadającej certyfikat takiej jednostki certyfikującej. Certyfikat uzyskuje się na podstawie auditu wspólnego przeprowadzonego przez jednostki certyfikujące zrzeszone w IQNet.

130 Szerzej: IQNet, www.iqnet-certification.com (dostęp: 10.09.2016).

131 We wszystkich krajach członkowskich NATO przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub świadczące usługi w ramach procesu Rządowego Zapewnienia Jakości (GQA – *Government Quality Assurance*) są zobowiązane do posiadania certyfikatu systemu zarządzania jakością dla dostawców dla wojska, czyli AQAP. Jednostką certyfikującą, upoważnioną przez Wojskowe Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji (polskiej instytucji narodowej w NATO ds. zapewnienia jakości), jest Zakład Systemów Jakości i Zarządzania. Szerzej: R. Owczarek, *Jakość w wojsku*, „Fakty. Magazyn Gospodarczy” 2008, nr 4.

na skargi, rekomendowane przez normę ISO/IEC 17021 Ocena zgodności. Wymagania dla jednostek prowadzących audyty i certyfikację systemów zarządzania¹³². Dodatkowo nieuczciwej konkurencji cenowej ma przeciwdziałać wymóg zachowania dokumentacji procesu obliczania czasu auditu oraz uzasadnienia zastosowanej metody obliczeniowej. Ponadto jednostki certyfikujące powołują tzw. Komitet dla Zapewnienia Bezstronności Certyfikacji Wyrobów i Systemów Zarządzania oraz publikują tzw. deklaracje bezstronności, w których zobowiązują się do obiektywnej działalności w zakresie prowadzonych usług.

Prestiż jednostki jest przede wszystkim wynikiem wysokiego poziomu usług świadczonych przez starannie dobranych auditorów. Kompetentni, wykwalifikowani i doświadczeni auditorzy to wiarygodni partnerzy przez cały czas trwania umowy o certyfikację, którzy poza doprowadzeniem organizacji do certyfikatu, generują wartość dodaną w postaci rzetelnego przeszkolenia i uświadomienia pracowników, wskazania słabych i mocnych stron auditowanego podmiotu, a przede wszystkim zbudowania skutecznego systemu, który będzie funkcjonował nie tylko na papierze, ale i w rzeczywistości, przynosząc realne, wymierne korzyści organizacji i jej klientom. W dobie przejrzystości korporacyjnej przedsiębiorstwa, wybierając jednostkę certyfikującą, coraz chętniej zapoznają się z listami referencyjnymi oraz rankingami opracowywanymi przez fachowe czasopisma lub branżowe organizacje.

Ponadto istotnym kryterium wyboru jednostki certyfikacyjnej jest korzystna oferta cenowa. Całkowity koszt, poza ceną samego auditu certyfikacyjnego, tworzą tzw. koszty dodatkowe, związane z pobytem auditorów i ich dojazdem¹³³, auditami nadzoru oraz stałą opłatą roczną. Coraz więcej jednostek, by pozyskać klientów, podejmuje się negocjacji cenowych, a dla stałych klientów przewiduje rabaty, dodatkowe usługi szkoleniowe lub warsztaty doskonalące.

Nie bez znaczenia jest również specjalizacja jednostki certyfikującej, aktywnie prowadzone działania promocyjne, sugestie zewnętrznych konsultantów oraz wymagania, stawiane przez klientów lub dostawców. W przypadku firm o międzynarodowym zasięgu działania, przy wyborze certyfikatora istotna jest lokalizacja docelowych rynków zbytu. Zagraniczni odbiorcy lub kontrahenci często wymagają certyfikatów wydanych przez swoje krajowe jednostki. Również międzynarodowe koncerny, poddając certyfikacji swoje filie¹³⁴, zazwyczaj wybierają rodzime jednostki, darząc je większym zaufaniem niż jednostki zagraniczne.

132 Szerzej: K. Hauptmann, *Poprawa wiarygodności certyfikacji systemów*, „Rzeczpospolita”, nr 7859, 9.11.2007.

133 Istnieją wytyczne określające minimalny czas pracy auditorów (liczbę dni), niezbędny do wykonania rzetelnego i profesjonalnie przeprowadzonego auditu certyfikującego, wobec tego skrócenie czasu i oferowanie atrakcyjnej ceny nie jest skutecznym długookresowym rozwiązaniem dla auditowanej jednostki. Czas auditu jest wypadkową przede wszystkim: zakresu certyfikacji, różnorodności oferowanych wyrobów, złożoności procesów, wielkości organizacji oraz struktury organizacyjnej.

134 W organizacjach o charakterze wielolokalizacyjnym stosuje się certyfikację systemów tzw. metodą próbkową.

Przedstawione kryteria nie wyczerpują długiej listy aspektów branych pod uwagę przez organizacje w analizowanym procesie decyzyjnym. Wybór jednostki certyfikującej jest bowiem kwestią indywidualną i w dużej mierze zależy od długookresowej strategii jakościowej organizacji oraz postawy najwyższego kierownictwa. Należy jednak pamiętać, że nawet najbardziej prestiżowa jednostka certyfikująca nie zagwarantuje skutecznego systemu, jeśli ludzie, tworzący organizację, nie będą rozumieli istoty systemów i nie będą jej świadomie realizowali.

Pełne wdrożenie wymagań systemu zarządzania, potwierdzone auditem wewnętrznym oraz przeglądem kierownictwa, oznacza gotowość organizacji do przedstawienia systemu wybranej jednostce certyfikującej. Zanim jednak nastąpi audit certyfikujący, organizacja wysyła tzw. zapytanie ofertowe, a następnie składa wnioski o przeprowadzenie oceny systemu. Obustronna akceptacja wniosku stanowi podstawę do sporządzenia umowy i kosztorysu usługi, określenia warunków płatności, powołania zespołu auditorów¹³⁵ oraz ułożenia harmonogramu auditu. Przed przystąpieniem do tzw. auditu właściwego jednostka przeprowadza wizytę wstępną (tzw. etap I auditu), połączoną z przeglądem dokumentacji systemu pod kątem wymagań normy oraz zebraniem niezbędnych informacji dotyczących zakresu systemu zarządzania, procesów oraz związanych z nimi statutowych i prawnych aspektów. Po tym etapie następuje audit certyfikacyjny (tzw. etap II auditu), stanowiący rodzaj oceny stopnia wdrożenia, zgodności i skuteczności systemu zarządzania względem wytycznych stosownej normy. Auditorzy dokonują monitorowania, pomiarów, raportowania i przeglądu podejmowanych przez organizację działań w odniesieniu do swoich mierzalnych, kluczowych celów. Ponadto auditorzy analizują zachodzące procesy oraz przeprowadzają wywiady z pracownikami, a w szczególności z najwyższym kierownictwem, które jest odpowiedzialne za rozwój i doskonalenie systemu. Wynikiem auditu jest rekomendacja (lub jej brak¹³⁶), zatwierdzająca zgodność systemu zarządzania w danym zakresie i stanowiąca podstawę do wystawienia certyfikatu.

Certyfikat systemowy jest przyznawany na 3 lata. W okresie ważności certyfikatu odbywają się wizyty kontrolne, czyli tzw. audyty nadzoru¹³⁷, zarówno planowane, jak i pozaplanowe, mające miejsce w przypadku jakichkolwiek wątpliwości odnośnie przestrzegania przez certyfikowaną organizację podjętych zobowiązań,

135 Spośród wybranego zespołu auditorów wyznacza się auditora wiodącego. Ponadto w razie konieczności zostaje powołany ekspert techniczny – tzw. auditor techniczny.

136 W przypadku odnotowania w raporcie końcowym niezgodności, auditowana organizacja musi przeprowadzić działania korygujące, po których następuje audit powtórny (tzw. dodatkowy), weryfikujący jedynie skorygowane elementy.

137 Audyty nadzoru potwierdzają ciągłą zgodność systemu z wymaganiami, będącymi podstawą certyfikacji. W przypadku wystąpienia niezgodności krytycznych istnieje możliwość zawieszenia certyfikatu. Wymaga się minimum jednego auditu nadzoru rocznie. Zazwyczaj pierwszy audit nadzoru odbywa się w ciągu 9–15 miesięcy od dnia zakończenia auditu certyfikującego, zaś drugi powinien być przeprowadzony w terminie 21–27 miesięcy od daty przyznania certyfikatu systemowego.

określonych w umowie o certyfikację. Certyfikat dotyczy tylko zakresu działalności przedsiębiorstwa/instytucji wymienionego w umowie, wszelkie zmiany w certyfikowanym obszarze muszą być zgłaszane certyfikatorowi. Ponadto jednostka certyfikująca nie ponosi odpowiedzialności względem osób trzecich za nieprawidłowe użycie certyfikatu oraz stwierdzenia użyte w reklamie zleceniodawcy.

Wygaśnięcie prawa użytkowania certyfikatu następuje w trybie natychmiastowym w przypadku gdy:

- auditowany nie poinformuje jednostki o wszelkich zmianach w organizacji, mających istotne znaczenie dla certyfikacji
- certyfikat jest wykorzystany niezgodnie z przeznaczeniem lub w złej wierze
- auditowany ogłosi upadłość lub skierowany przeciwko niemu wniosek o upadłość zostanie oddalony z powodu braku masy upadłościowej
- nie zostanie uiszczona w wyznaczonym terminie opłata za usługę certyfikacyjną
- nie będzie możliwe przeprowadzenie auditu nadzoru z przyczyn auditowanego
- nastąpi regulaminowa odmowa certyfikacji lub utrzymania ważności certyfikatu.

W momencie zaistnienia jednej z powyższych sytuacji organizacja jest zobowiązana do zwrotu certyfikatu nie później niż w ciągu 3 dni od momentu otrzymania pisemnego zawiadomienia od jednostki certyfikującej.

Większość organizacji decyduje się po 3 latach na recertyfikację i poddaje się tzw. auditowi wznawiającemu. Procedura postępowania jest analogiczna do auditu certyfikacyjnego.

Pośród warunków umowy podpisanej przez strony auditowaną i auditującą w kontekście rozpatrywanej informacyjnej funkcji certyfikatów na uwagę zasługują przede wszystkim warunki użytkowania certyfikatu i stosowania znaku certyfikacji.

Znak certyfikacji to graficzny znak świadczący o uzyskaniu przez organizację certyfikatu, będącego formalnym potwierdzeniem, że system zarządzania organizacji został uznany przez jednostkę certyfikacyjną za zgodny z wymaganiami odpowiedniej normy. Fakultatywny znak certyfikacji zawiera numer normy stanowiącej kryterium certyfikacji oraz numer akredytacji jednostki certyfikującej. Znak certyfikacji nie jest tożsamy z logo jednostki certyfikującej i służy głównie komunikacji rynkowej. Zasady posługiwania się znakami certyfikacji w okresie ważności certyfikacji odnoszą się przede wszystkim do materiałów i dokumentów o charakterze marketingowym, takich jak: druki firmowe, broszury promocyjne, strony internetowe, prezentacje multimedialne, ale również raporty roczne. Znaki nie mogą być stosowane w sposób nieautoryzowany oraz wprowadzający zainteresowane strony w błąd. W praktyce oznacza to, że nie mogą być zamieszczane na wyrobach, próbkach wyrobów, opakowaniu pierwotnym oraz raportach z badań i kontroli w sposób sugerujący odbiorcom, że certyfikat odnosi się do zgodności wyrobu, a nie do systemu zarządzania certyfikowanej organizacji¹³⁸. Powszechnie

138 Niektóre jednostki certyfikujące zastrzegają w zamieszczonych w umowie warunkach stosowania znaku, że obok znaku certyfikacyjnego na wyrobie ma być wyraźnie zamieszczona

utożsamianie certyfikatu systemowego z gwarancją jakości produktów skłoniło Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO (International Organisation for Standardization) do opublikowania specjalnego przewodnika¹³⁹, zawierającego wytyczne prawidłowego, czyli jednoznacznego i merytorycznie poprawnego komunikowania posiadanych certyfikatów systemowych.

Ponadto wszelkie zmiany szaty graficznej znaku są dopuszczalne wyłącznie za zgodą jednostki certyfikującej, która jest prawnym właścicielem znaku. Certyfikowana organizacja ma bezwzględny zakaz przenoszenia prawa posługiwania się znakami certyfikacji na jakiegokolwiek inne jednostki pod rygorem wniesienia sprawy do sądu z powództwa cywilnego.

3.3.3. Kierunki rozwoju certyfikacji systemów w Polsce i na świecie

Globalny, dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy istotnie determinuje potrzebę, a nawet konieczność ciągłego inwestowania w doskonalenie procesów organizacyjnych, w szczególności dotyczących szeroko pojętej, wielopłaszczyznowej komunikacji, zachodzącej zarówno na rynku dóbr konsumpcyjnych (rynek B2C), jak i przemysłowych (rynek B2B). W coraz częściej napotykanym sytuacjach niepewności, a zatem potencjalnego ryzyka, właściwa informacja nabiera wręcz strategicznego znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań¹⁴⁰, podmioty gospodarcze działające na podstawie zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych (tzw. *ITC*)¹⁴¹ wyróżniają się na tle konkurencji sprawnością podejmowania decyzji, zdolnością do kreowania innowacji, a w obszarze zarządzania relacjami z innymi jednostkami są w stanie obniżyć koszty i tym samym zwiększyć swój potencjał oraz atrakcyjność rynkową. W literaturze przedmiotu¹⁴² istnieje uodwodniony wyraźny związek między konkurencyjnością a skuteczną komunika-

informacja: „Posiadamy certyfikowany przez jednostkę X system zarządzania... – certyfikat nr...”. Ponadto w sytuacji gdy obszar certyfikacji nie obejmuje całej organizacji, może istnieć wymóg, aby znakom towarzyszył opis certyfikowanego obszaru.

139 International Organisation for Standardization, *Publicizing Your ISO 9001 or ISO 14001 Certification*, www.iso.org (dostęp: 8.11.2015).

140 D. Ciukczo, *Nowoczesna komunikacja marketingowa na rynku branży IT jako sposób na ostateczne skutki kryzysu*, [w:] Z. Waśkowski, R. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 332.

141 Często określane również mianem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (tzw. NTIK).

142 Przykładowo: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 65; P.R. Smith, J. Taylor, *Marketing Communications. An Integrated Approach*, 4th edition, Kogan Page Limited, London 2004, s. 16; M. Wickham, L. Hall, *An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business-to-Business Environment: The Case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster*, „Journal of Marketing Communication” 2006, 12(2), s. 95.

cją rynkową, czyli taką, dzięki której reakcje odbiorcy są zgodne z intencjami nadawcy komunikatów.

Przyjęte w pracy założenie, że komunikacja to rodzaj przynajmniej dwustronnej relacji (przedsiębiorstwo komunikuje się z otoczeniem w celu wywołania określonych reakcji, w tym przede wszystkim stymuluje procesy sprzedaży, z drugiej zaś strony, dzięki istnieniu sprzężenia zwrotnego, uzyskuje informacje niezbędne do formułowania skutecznej strategii dalszego rozwoju), implikuje determinanty przebiegu i skuteczności procesów przepływu informacji. Istnieją przede wszystkim czynniki o charakterze: psychologicznym (wzajemne postrzeganie się uczestników procesu komunikacji), fizycznym (materialne, techniczne i środowiskowe warunki przebiegu komunikacji), historycznym (pozytywne lub negatywne wcześniejsze doświadczenia, które mogą wpłynąć na skuteczność komunikacji), kulturowym (ogół wartości, norm, symboli i innych czynników kulturowych wpływających na przebieg komunikacji) oraz czasowym (związek pomiędzy przebiegiem komunikacji, jego formami, natężeniem i jakością a czasem)¹⁴³. Ponadto poziom skuteczności jest wynikiem optymalizacji doboru narzędzi, kanałów i treści przekazów oraz umiejętnej konsolidacji komunikacji z przyjętą strategią przedsiębiorstwa. W erze różnorodności środków przekazu, w tym przede wszystkim interaktywnych mediów, skuteczna komunikacja musi przebiegać wielokanałowo. Przykładem koncepcji prezentującej holistyczne podejście do dialogu z otoczeniem jest zintegrowana komunikacja marketingowa, rozumiana jako złożony proces używany do planowania, rozwoju, wykonywania i oceny skoordynowanego, mierzalnego programu komunikacji z klientami oraz innymi wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa¹⁴⁴. Zintegrowana komunikacja dzięki temu, że w sposób skoordynowany łączy dwa aspekty (czynnościowy i narzędziowy) oraz maksymalizuje wpływ na nabywców i inne strony zainteresowane, jest uważana za najskuteczniejszą spośród zdefiniowanych metodyk komunikacji rynkowej.

Również według Bogny Pilarczyk¹⁴⁵ określenie miejsca komunikacji w strategii konkurowania zarówno przedsiębiorstw działających na rynku B2C, jak i B2B wymaga przede wszystkim scalenia działań w zakresie komunikacji dokonywanej za pośrednictwem zsynchronizowanych elementów marketingu-mix oraz uwzględniania warunków otoczenia zewnętrznego, w szczególności działań konkurencji w zakresie komunikacji. Wyodrębnienie z produktu, ceny i dystrybucji tych obszarów, które mają istotne znaczenie dla skuteczności komunikacji rynkowej oraz skorelowanie ich z czwartym P, czyli promocją wymaga kompleksowego spojrzenia na procesy komunikacji zachodzące w danym przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu. Ponadto niezbędna

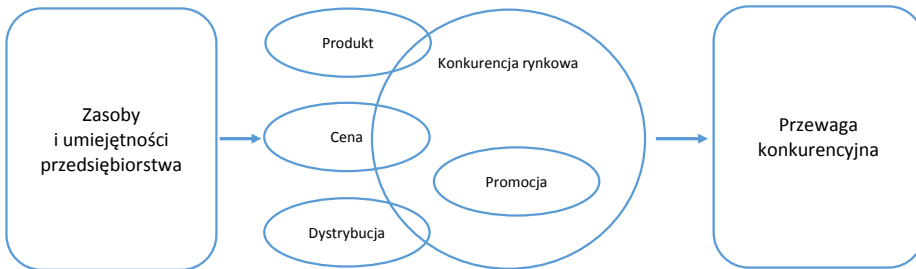
143 J. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

144 Szerzej: D.E. Schultz, H. Schultz, *IMC – The Next Generation*, McGraw-Hill, Boston 2003, s. 20 oraz K. Clow, D. Baack, *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 8.

145 B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] Z. Waśkowski, B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 120.

jest znajomość zmian zachodzących w skuteczności poszczególnych instrumentów i jednocześnie umiejętna analiza modyfikacji profili zachowań nabywczych¹⁴⁶. Miejsce komunikacji rynkowej w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w kontekście wykorzystania narzędzi typowych dla marketingu mix zaprezentowano na rysunku 3.22.

Nieustannie zachodząca rewolucja informacyjna oraz wzrost świadomości faktu, że każda transakcja rynkowa jest nierozzerwalnie powiązana z procesami komunikacji niewątpliwie wpłynęły na coraz szersze spojrzenie na komunikację rynkową, która nie ogranicza się już tylko do promocji, ale jest często utożsamiana z kompleksową działalnością marketingową podmiotów¹⁴⁷, czyli



Rysunek 3.22. Podstawowe relacje między elementami marketingu-mix a miejscem komunikacji rynkowej w osiąganiu przewagi konkurencyjnej

Źródło: B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] Z. Waśkowski, B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 121.

m.in. z aktywizacją sprzedaży czy wielowymiarowymi badaniami marketingowymi. Ponadto coraz bardziej wymagający nabywca oraz silna presja konkurencji to czynniki wymuszające na przedsiębiorstwach poszukiwanie i wdrażanie coraz bardziej innowacyjnych form komunikacji. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na rynku B2C¹⁴⁸, gdzie poza szybko rozwijającymi się narzędziami stosowanymi w Internecie, takimi jak blogi, fora, portale społecznościowe czy poradniki, producenci coraz częściej sięgają po niestandardowe metody komunikacji, np.: gry flashowe (*advergimes*), które przy okazji zabawy mają za zadanie promować i utrwalac w świadomości nabywców określoną markę¹⁴⁹, czy niskobudżetowy tzw. marketing partyzancki (*guerilla marketing*), odwołujący się przede wszystkim do znajomości

146 H. Szulce, B. Sosnowska, *Uwarunkowania i przesłanki kreowania skutecznej komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwach logistycznych*, „Logistyka” 2010, nr 2, s. 118.

147 Szerzej: S. Mynarski, *Marketing jako system komunikacji*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel i marketing: prace ofiarowane prof. Zbigniewowi Zakrzewskiemu w osiemdziesiątą rocznicę urodzin*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 115.

148 Szerzej: A. Smalec, *Rola komunikacji internetowej w warunkach niepewności*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 570.

149 Szerzej: K. Wise i in., *Enjoyment of Advergimes and Brand Attitudes: The Impact of Thematic Relevance*, „Journal of Interactive Marketing” 2008, 9(1), s. 27.

psychologii zachowań klientów¹⁵⁰ i przydatny w promowaniu określonych postaw i stylu bycia oraz związanych z nimi wyrobów (tzw. symboli statusu). Z kolei na rynku B2B rozwój komunikacji zmierza głównie w kierunku indywidualizacji stosowanych narzędzi. Przykładowo coraz częściej wykorzystywanym nośnikiem informacji jest tzw. *customer publishing*, określane w literaturze krajowej mianem publikacji na zamówienie¹⁵¹. Są to przede wszystkim magazyny konsumenckie, newslettery, e-ziny, biuletyny czy gazetki korporacyjne. Ich nadrzędnym celem jest realizacja zadań o charakterze sprzedażowym, wizerunkowym, edukacyjnym oraz informacyjnym, zarówno na rynkach docelowych, jak i wewnątrz organizacji¹⁵².

Nowe formy komunikacji mają za zadanie przede wszystkim aktywizować, często wręcz prowokować odbiorców informacji do określonych zachowań nabywczych. Współczesne zarządzanie komunikacją obejmuje bowiem procesy gwarantujące terminowe i prawidłowe pozyskiwanie, gromadzenie, przekazywanie i przechowywanie informacji dotyczących samej oferty rynkowej, ale także, a może przede wszystkim, wiązki wartości kierowanych do klienta¹⁵³.

Efekty procesów komunikacji mogą być rozpatrywane w różnych wymiarach: kognitywnym/poznawczym (m.in. informowanie o ofercie, budowanie świadomości ofert), afektywnym/emotywnym (przykładowo: wypracowywanie pozytywnej postawy względem oferty) lub behawioralnym (np. pozyskanie informacji o nabywcach czy osiągnięcie zaplanowanego poziomu sprzedaży). Ten ostatni wymiar należy do najbardziej weryfikowalnych pod względem osiągniętych wyników, które są mierzalne zarówno pod względem jakościowym (np. dane na temat zachowania poszczególnych klientów), jak i ilościowym (przykładowo: wartość sprzedaży)¹⁵⁴. Należy jednak podkreślić, że analiza czynników skuteczności komunikacji rynkowej jest przede wszystkim uwarunkowana rodzajem i celowością użytych nośników.

Wraz z implementacją innowacyjnych nośników informacji zmienia się także wiodąca rola komunikacji, którą coraz częściej traktuje się jako podstawowy wskaźnik żywotności relacji rynkowych¹⁵⁵. Zależność ta w szczególności dotyczy rynku B2B, gdzie umiejętnie prowadzona i zarządzana dwukierunkowa komunikacja warunkuje długoterminowe zaufanie¹⁵⁶, lojalność i satysfakcję ze

150 Szerzej: L.J. Conrad, *Marketing partyzancki. Jak za darmo wypromować swój biznes?*, Helion, Gliwice 2005.

151 J. Kubecki, *Custom publishing – sposób na klienta*, Businessman.pl, 2008, nr 2, s. 38.

152 Szerzej: A. Goodheart, *The Power of Custom Publishing*, Leaping Antelope Productions, Mountain View 2004.

153 I.P. Rutkowski, *Komunikowanie wartości dla klienta oparte na faktach – wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2010, nr 136, s. 108.

154 Szerzej: J. Woźniczka, *Efekty reklamy w systemie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 134.

155 P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Adaptacja komunikacji w relacjach Business-to-Business. Czy sprzedawcy dopasowują się do potrzeb kupca?*, [w:] Z. Waśkowski, R. Pilarczyk (red.), *op. cit.*, s. 405.

156 W literaturze przedmiotu coraz częściej pisze się o roli zaufania w relacjach biznesowych. Zaufanie jest rozpatrywane w kategorii wymiernej wartości pragmatycznej, bowiem wpływa

wzajemnych relacji¹⁵⁷, a poprzez te zmienne wpływa pozytywnie na tzw. efekty relacyjne, w tym przede wszystkim: skuteczność, sprawność i zyskowość kanału dystrybucji oferty¹⁵⁸, zaś w konsekwencji ograniczenie ryzyka i niepewności, co stanowi obecnie kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. W zależności od fazy relacji pomiędzy podmiotami przemysłowymi, komunikacja realizuje zasadnicze cele, w tym: budowanie świadomości (sprzedawcy u nabywcy), przekonanie kupującego do sprzedawcy i jego oferty oraz zaangażowanie kupującego w długotrwałe relacje. Wymiary komunikacji na tle poszczególnych etapów relacji przedstawiono w tabeli 3.10.

Tabela 3.10. Komunikacja w procesie rozwoju relacji wg P.H. Andresena

Wymiar komunikacji	Faza relacji		
	faza przed nawiązaniem relacji	faza negocjacji	faza rozwoju relacji
Cel	zbudowanie świadomości	perswazja	zaangażowanie w relację
Kierunek	od sprzedawcy do kupca	wymiana informacji sprzedawcy z kupującym	dwustronna komunikacja na poziomie sprzedawcy i nabywcy, ale także innych pracowników obu przedsiębiorstw
Taktyki	media masowe, budowanie reputacji, referencje	techniki/taktyki wywierania wpływu	działania pracowników realizujących funkcję marketingowców pozaetatowych (tzw. <i>part-time</i>), elektroniczna wymiana danych, komunikacja bezpośrednia, wizyty

Źródło: P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Adaptacja komunikacji w relacjach Business-to-Business. Czy sprzedawcy dopasowują się do potrzeb kupca?*, [w:] Z. Waśkowski, R. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

Przedstawiona w pracy koncepcja marketingu partnerskiego kładzie nacisk na działania budujące długofalową lojalność nabywcy, czyli jego sympatię i przywiązanie do oferty. Istotnym czynnikiem wpływającym na zakres i intensywność re-

na zwiększenie efektywności działalności gospodarczej. Szerzej: A. Rudzewicz, J. Gruziniński, *Rola zaufania w relacjach biznesowych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 2, s. 19.

157 R. Graf, J. Perrien, *The Role of Trust and Satisfaction in a Relationship. The Case of High Tech Firms and Banks*, paper presented at the 2005 Conference of the European Marketing Academy (EMAC), Munich, May 2005, http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/role_of_trust.pdf (dostęp: 20.02.2015).

158 Szerzej: J. Mohr, J.R. Nevin, *Communications Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, No. 10, s. 36.

lacji na rynku B2B jest bez wątpienia jakość oferowanych produktów i usług¹⁵⁹, która warunkuje powtórny zakup dobra przemysłowego. W panujących realiach rynkowych jakość oferty jest główną zmienną determinującą decyzje nabywcze, zarówno na rynku B2C¹⁶⁰, jak i B2B¹⁶¹. Marcin Żemigala pisze wręcz o fenomenie jakości, na którą składają się trzy imperatywy: ekonomiczny (podejście holistyczne do zarządzania jakością uprawdopodobnia profitowy progres organizacji), społeczny (zarządzanie jakością wykracza poza organizację, bowiem znajduje swoje fundamenty w jakości życia i pracy) oraz ekologiczny (brak możliwości dyfuzji idei jakości bez percepcji rangi środowiska)¹⁶². Kluczowe znaczenie jakości w działalności przedsiębiorstw podkreśla wielu autorów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Przykładowo Stanisław Sudoł uważa, że wszelkie nakłady ponoszone na doskonalenie jakości są w długim okresie wysoce opłacalne, zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i całej gospodarki narodowej¹⁶³. Z kolei Harold Koontz i Heinz Weihrich określają jakość mianem strategicznej broni w walce o uzyskanie globalnej przewagi konkurencyjnej¹⁶⁴. Zapewnienie jakości w organizacji wymaga umiejętnego nią zarządzania. Pojęcie zarządzania jakością, podobnie jak termin „jakość”, może być różnie interpretowane, w zależności od przyjętego kontekstu analizy. Najogólniej zarządzanie jakością można ująć jako ciąg skoordynowanych bieżących i przyszłych działań, mających na celu wzmocnienie albo przynajmniej stabilizację pozycji rynkowej przedsiębiorstwa¹⁶⁵ poprzez kompleksową stymulację procesów pro jakościowych przy współdziałaniu wszystkich pracowników i jednoczesną koncentrację na kliencie i jego oczekiwaniach¹⁶⁶. Zarządzanie jakością to kontekst całości funkcji zarządzania, określane w pięciu aspektach:

- celowościowym (dotyczy globalnej działalności przedsiębiorstwa, sformalizowania celów jakościowych w odniesieniu do przyjętej misji i wizji)

159 V. Hamerska, *Metody i techniki tworzenia, rozwijania i kończenia relacji z klientami na rynku B2B. Studium przypadku 5*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Studia przypadków z marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań 2009.

160 Według sondażu grupy IQS, przeprowadzonego dla „Pulsu Biznesu”, Polacy, dokonując codziennych zakupów, kierują się przede wszystkim jakością (deklaracja 47% ogółu ankietowanych), a w następnej kolejności ceną (28%). Szerzej: J. Kowalczyk, *Made in Poland nie kusí*, „Puls Biznesu”, 31.03.2011, www.pb.pl (dostęp: 30.04.2015).

161 Szerzej: J. Blythe, A. Zimmermann, *Business-to-Business Marketing Management. A Global Perspective*, Thomson Learning, London, s. 147; J.D. Wisner, K.C. Tan, G. Keong Leong, *Principles of Supply Chain Management. A Balanced Approach*, Cengage Learning 2008, s. 57.

162 M. Żemigala, *Fenomen jakości we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 37.

163 S. Sudoł, *Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych, podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12, s. 38.

164 H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management. An International Perspective*, 8th edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2008, s. 67.

165 Szerzej: A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa–Kraków, 1999.

166 Szerzej: M.J. Eppler, *Managing Information Quality. Increasing the Value of Information in Knowledge-Intensive Products and Processes*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2003, s. 18.

- strukturalnym (opiera się na statusie podmiotu gospodarczego oraz strukturze organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem budowy systemu zarządzania jakością)
- podmiotowym (odnosi się do jednostek organizacyjnych zajmujących się zarządzaniem jakością)
- funkcjonalnym (stanowi klasyfikator funkcji zarządzania jakością)
- instrumentalnym (stanowi zbiór narzędzi i technik zarządzania usprawniających zarządzanie procesami jakościowymi)¹⁶⁷.

Zasady zarządzania jakością początkowo zaczęto wdrażać w Japonii oraz Stanach Zjednoczonych, na grunt europejski dotarły w latach siedemdziesiątych XX w. Moment ten zainicjował potrzebę standaryzacji wytycznych ich wdrażania. W 1987 r. po raz pierwszy opublikowano normę ISO 9001, która ujedynoliciła założenia systemów zarządzania jakością organizacji, bez względu na kraj stosowania. Obecnie obowiązuje piąta edycja normy ISO 9001 z roku 2015, która wyróżnia się orientacją na integrację z pozostałymi systemami zarządzania¹⁶⁸ oraz synchronizacją z przyjętą koncepcją zarządzania strategicznego. Proces implementacji wymagań norm systemowych, nie tylko tych najpopularniejszych, odnoszących się do zarządzania jakością (ISO 9001), aspektów środowiskowych (ISO 14001) czy elementów bezpieczeństwa i higieny pracy (OHSAS 18001), ale także innych, wpływających na szeroko rozumianą jakość przedsiębiorstwa, najczęściej kończy się certyfikacją. W praktyce gospodarczej zdarza się jednak, że certyfikacja systemowa jako nieobowiązkowa jest pomijana przez część podmiotów, które mimo że spełniają wymagania normatywne, nie legitymują się certyfikatem potwierdzającym ten fakt. Zjawisko to jest najczęściej wynikiem stosunkowo wysokich kosztów formalnej rejestracji systemu¹⁶⁹, co odnosi się zwłaszcza do małych jednostek, ponadto jest to również kwestia względnego spadku postrzeganej wartości certyfikatów jako wyróżników przewagi konkurencyjnej¹⁷⁰ oraz obniżania poziomu usług świadczonych przez jednostki certyfikujące¹⁷¹. Jednakże mimo wspomnianych przeszkód nadal można zaobserwować ogólnoswiatowe zainteresowanie najpopularniejszymi certyfikatami systemowymi, w szczególności sektorowymi, co pokazują wyniki najnowszych ogólnoswiatowych badań ISO Survey 2015¹⁷².

167 A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996, s. 182.

168 Szerzej: J. Abad, P. Mondelo, A. Sanchez-Toledo, *Management Systems Integration*, „ISO Focus+” 2011, No 1, s. 42.

169 Szerzej: A. Fajczak-Kowalska, P. Miłosz, *Problemy z wdrażaniem Systemu Zarządzania Jakością*, „Problemy Jakości” 2001, nr 3, s. 45.

170 J. Zymonik, *Wiarygodność certyfikatów systemowych – problemy i zagrożenia*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 11.

171 Szerzej: R. Wolniak, Ł. Pajor, *Proces certyfikacji w ocenie jednostek certyfikowanych*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3, s. 28.

172 Pod koniec każdego roku ISO publikuje wyniki ogólnoswiatowej ilościowej analizy certyfikowanych systemów zarządzania. W 2016 r. ukazał się raport za rok 2015, przygotowany przez ISO oraz agencję badawczą Nielsen Company. Wyniki ISO Survey 2015 zostały opracowane na podstawie danych, dostarczonych przez krajowe jednostki certyfikujące,

Rezultaty dorocznej analizy jednoznacznie wskazują, że kryzys ekonomiczny nie wpłynął negatywnie na zainteresowanie certyfikatami systemowymi, a wręcz zaowocował procentowym wzrostem liczby wydanych certyfikatów systemowych w stosunku do roku 2014 o 3%¹⁷³.

Publikowane pod koniec każdego roku wyniki ogólnoświatowej ankiety ISO Survey są jednym z najbardziej oczekiwanych wydarzeń w gronie osób zajmujących się certyfikacją. Ranga publikacji wiąże się z faktem, że jest to pierwotne źródło informacji, pokazujące rolę i wagę systemów zarządzania w ujęciu globalnym. Ponadto zawarte w niej przekrojowe zestawienia umożliwiają wnikliwą analizę oraz dają możliwość porównania poszczególnych lat, kontynentów, krajów, a nawet sektorów. W edycji za rok 2015 zamieszczono szczegółowe dane odwołujące się do certyfikacji systemów z lat 1993–2015, w tym także po raz pierwszy zostały włączone dane ilościowe względem certyfikacji na zgodność z normą ISO 20000-1:2011 Technika informatyczna. Zarządzanie usługami. Część 1: Wymagania dla systemu zarządzania usługami.

Najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonych badań można odnieść do realiów gospodarki światowej, w tym w szczególności do sytuacji ekonomicznej poszczególnych kontynentów czy wręcz państw, a także aktualnie obowiązujących wymagań sektorowych w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw.

Wbrew przewidywaniom ekspertów i mimo medialnej ciszy oraz odczuwanego przez certyfikowane podmioty spadku postrzeganej rangi certyfikatów systemu zarządzania jakością, era ISO 9001, jak pokazują najnowsze dane, wcale się definitywnie nie skończyła. Nieprzerwanie od 2004 r. obserwuje się stabilną sytuację wzrostową, z minimalnym średnim przyrostem ok. 1% w ujęciu ogólnoświatowym. Wyjątkiem był rok 2011, w którym, jak pokazują statystyki, zarejestrowano spadek o wartości 6%¹⁷⁴. Jednakże po gruntownej nowelizacji normy ISO 9001 w 2015 r. można się spodziewać ponownego wzrostu zainteresowania certyfikacją, co zapew-

akredytowane przez członków IAF – International Accreditation Forum – Międzynarodową organizację, skupiającą jednostki akredytujące, certyfikujące i kontrolujące. Od 2007 r. ujednolicono metodologię gromadzenia danych w celu podniesienia wiarygodności uzyskanych wyników (do 2007 r. dane do badania stanowiły kompilację ze źródeł pierwotnych i wtórnych). Jak zaznaczają autorzy badania, ISO Survey analizuje liczbę certyfikatów, a nie liczbę certyfikowanych podmiotów, gdyż może się zdarzyć, że jeden certyfikat obejmuje kilka jednostek organizacyjnych.

173 Sumaryczny wzrost dotyczy najpopularniejszych certyfikatów systemowych, tj. ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 27001, ISO 22000, ISO/TS 16949, ISO 13485, ISO 22301, ISO 20000-1, www.iso.org (dostęp: 5.09.2016).

174 Specjaliści upatrują przyczyn takiego spadku certyfikacji w 2011 r. w zakończeniu okresu przejścia podmiotów na zgodność z nową normą ISO 9001:2008. Od momentu pojawienia się nowej normy obowiązują 24 miesiące na recertyfikację. Część certyfikowanych na wcześniejszą wersję normy podmiotów nie poddała się tzw. auditowi transferowemu i tym samym zrezygnowała z certyfikatu. Analogiczna sytuacja miała miejsce w 2003 r., kiedy wygasł okres przejścia na wymagania normy ISO 9001:2000 i liczba certyfikatów spadła o 11% w stosunku do wcześniejszego roku. Szerzej: P. Sampaio, P. Saraiva, A. Guimaraes Rodrigues, *An Analysis of ISO 9000 Data in World and in the European Union*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2009, 20(12), s. 1303.

ne pokaże ISO Survey 2016. Mimo że w 2015 r. zarejestrowano w skali globalnej wynik ujemny o wartości 0,2%, szczegółowa analiza pokazuje, iż coraz więcej państw poddaje swoje podmioty dobrowolnej certyfikacji. Wymagania zawarte w standardzie ISO 9001 (łącznie z edycją 9001:2015) wdrożyło i certyfikowało w sumie już ponad milion organizacji w 211 krajach. Wynik ten świadczy o podtrzymaniu znaczenia ISO 9001 w procesach budowania kultury jakości oraz tworzenia podstaw do wdrażania branżowych standardów i efektywnego oraz skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej. Liczne wyniki badań wskazują na istnienie pozytywnej korelacji między certyfikowanym systemem zarządzania jakością a osiąganymi przez przedsiębiorstwa wskaźnikami jakościowymi (komunikacja z klientami, zgodność oferty ze specyfikacjami, redukcja reklamacji, poziom satysfakcji nabywców oraz ich lojalności) oraz operacyjnymi (redukcja jednostkowych kosztów produkcyjnych, skrócenie czasu dostaw, wysoka rotacja zapasów oraz elastyczność wolumenu produkcji)¹⁷⁵. Ponadto coraz częściej poddaje się analizie wpływ ISO 9001 na innowacyjność produktową i systemową podmiotów gospodarczych¹⁷⁶, a nawet na takie czynniki wzrostu gospodarczego jak produktywność pracy¹⁷⁷. Badacze rynku B2B postrzegają wymagania normy oparte na zasadach zarządzania jakością jako istotny czynnik stymulujący do wewnętrznych i zewnętrznych usprawnień. Liczbę wydanych certyfikatów ISO 9001 w latach 2005–2015 przedstawiono w tabeli 3.11.

Wyniki ISO Survey, poza globalnym ujęciem certyfikacji systemów, kształtują również geograficzną perspektywę rozwoju gospodarki światowej. Wraz ze wzrostem liczby certyfikowanych podmiotów zmienia się rozkład przestrzenny przyznawanych certyfikatów. Do końca XX w. prym wiodła Europa, na którą przypadało ponad 50% ogółu¹⁷⁸ przyznawanych certyfikatów ISO 9001, a do 2000 r. niekwestionowanym ogólnoswiatowym liderem była Wielka Brytania, otrzymująca 25% ogółu europejskich certyfikatów. Przyczyn takiego stanu upatruje się przede wszystkim w podłożu etymologicznym znormalizowanych systemów zarządzania jakością ISO serii 9000, które wywodzą się z brytyjskiego standardu BS 5750¹⁷⁹. Jednakże w ślad za przedsiębiorstwami europejskimi zaczęły systematycznie podążać amerykańskie i japońskie podmioty gospodarcze operujące w Europie, a to

175 Szerzej: L.M. Marin, M.C. Ruiz-Olalla, *ISO 9000:2000 Certification and Business Results*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2011, 28(6), s. 649.

176 B. Manders, H.J. de Vries, K. Blind, *ISO 9001 and Product Innovation: A Literature Review and Research Framework*, „Technovation” 48–49, 2016, s. 41.

177 Szerzej: C.T. Albulescu i in., *Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences” 2016, No. 221, s. 278.

178 A. Jazdon, *Dynamika certyfikacji systemów jakości na świecie, w Europie oraz w Polsce*, [w:] Z. Kłos (red.), *Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem... – praktyka wzbogaca teorię*, materiały VIII konferencji, Boszkowo, 21–23 kwietnia 2004, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 55.

179 Szerzej: P. Sampaio, P. Saraiva, R.A. Guimares, *ISO 9001 Research: Questions, Answers and Approaches*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2009, 26(1), s. 1307.

Tabela 3.1.1. Liczba certyfikatów na zgodność z wymaganiami standardu zarządzania jakością ISO 9001 – ujęcie ogólnościowe

Ujęcie	Lata										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba wydanych certyfikatów ISO 9001	773 843	896 905	951 486	980 322	1 063 751	1 076 525	1 009 845	1 017 279	1 022 877	1 036 321	1 033 936
Roczny przyrost/ spadek	113 711	123 062	54 581	-63 848	83 429	12 774	-66 680	7 434	5 598	13 444	-2 385
Roczny przyrost (ujęcie procentowe)	17	16	6	3	9	1	-6	1	1	1	-0,2
Liczba państw	161	170	174	176	178	178	179	184	187	188	201

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

w konsekwencji doprowadziło do rozpowszechnienia się standardów w Ameryce Północnej. Z kolei już certyfikowane przedsiębiorstwa zaczęły wymagać implementacji systemów od swoich dostawców oraz podwykonawców i w skutek tzw. efektu kaskadowego nastąpił znaczący wzrost liczby przyznanych certyfikatów również w krajach azjatyckich, które na koniec 2015 r. miały łącznie 45-procentowy udział w ogólnym zestawieniu i wyprzedziły tym samym Europę, w której odnotowano 42%.

Mimo znaczącego udziału państw azjatyckich, analiza indeksów procentowych ilustrujących roczne przyrosty lub spadki liczby wydanych certyfikatów w odniesieniu do poszczególnych kontynentów wskazuje na wyraźne nasycenie rynków centralnej i południowej Azji oraz Europy, na których w 2015 r. odnotowano spadki na poziomie odpowiednio: 9% i 3%. Jednocześnie nasiliła się aktywność certyfikacyjna podmiotów prowadzących działalność na terenie Afryki, skutkująca najwyższym kontynentalnym przyrostem liczby certyfikatów, wynoszącym 20%. Znaczący przyrost nastąpił również niespodziewanie na Środkowym Wschodzie oraz w Ameryce Północnej, gdzie po dużych spadkach w 2014 r. znów ożywił się rynek certyfikacji. Zjawisko to odzwierciedla strategię rozwoju gospodarczego takich państw jak Arabia Saudyjska czy też wybranych krajów afrykańskich, w których PKB rośnie rocznie nawet do 9%. Najwyższa stopa zwrotu z inwestycji pośród krajów rozwijających się, bogactwa naturalne, tania siła robocza oraz relatywnie stabilna sytuacja to czynniki, które przyciągają inwestorów do Algierii, Libii czy Angoli, przy czym głównie jest to kapitał chiński i indyjski. Według „Journal of Commerce” perspektywy rozwoju Afryki są bardzo dobre, a sama Afryka, z uwagi na tempo rozwoju, jest coraz częściej określana mianem „kontynentu nadziei”¹⁸⁰.

Rozpatrując dane pod kątem statystyk poszczególnych państw, można zauważyć, że potwierdzają się wnioski płynące z analiz rozkładu kontynentalnego. Największą liczbę certyfikatów ISO 9001 od wielu lat odnotowują Chiny, gdzie system zarządzania jakością certyfikowało już prawie 300 tys. organizacji. Państwo to, mimo że jest motorem napędzającym eksport w całej Azji¹⁸¹, ciągle stara się uzyskać zaufanie świata biznesu do swojej gospodarki. Jednym ze sposobów budowania wizerunku projakościowego są rozpoznawalne i uznawalne na całym świecie certyfikowane systemy zarządzania. Warto podkreślić, że poza certyfikacją systemów, chińskie władze zintensyfikowały również prace nad certyfikacją wyrobów. Przykładowo wprowadzono obowiązek certyfikacji na znak bezpieczeństwa CCC (*China Compulsory Certification*)¹⁸². Na uwagę zasługuje również statystyka Federacji Rosyjskiej, która w la-

180 Szerzej: Portal Promocji Eksportu, www.trade.gov.pl (dostęp: 7.10.2016).

181 W 2011 r. Chiny odnotowały 9,2% wzrostu PKB.

182 W ramach funkcjonującego Narodowego Programu Poprawy Jakości przyznawany jest znak CCC. Jednostką certyfikującą jest aprobowane przez rząd Chińskie Centrum Jakości i Certyfikacji (*China Quality Certification Centre*). Znak CCC jest przyznawany w ramach funkcjonującego systemu obowiązkowej certyfikacji określonych grup produktów. Produkt znajdujący się na liście CCC nie może być importowany na teren Chin bez uprzedniej certyfikacji. Szerzej: R. Frost, *China's Great Leap Forward in Certification*, „ISO Management System” 2004, No. 11, www.cc.com.cn (dostęp: 20.04.2015).

tach 2010–2011 podwoiła liczbę certyfikatów ISO 9001. Wzrastająca popularność certyfikatu ISO 9001 wynikała wtedy przede wszystkim z obowiązujących warunków krajowych, przetargów publicznych oraz umów międzynarodowych, do zawarcia których posiadanie certyfikatu jest często konieczne. Certyfikat ISO 9001 stanowił ówczesnie również przepustkę do uzyskania możliwości uczestnictwa w pracach rosyjskiej jednostki samoregulującej (SRO – *Self Regulation Organization*), wydającej pozwolenia i oceniającej przedsiębiorstwa z branży budowlanej. Ponadto od 1993 r. w Federacji Rosyjskiej obowiązują rządowe przepisy regulujące obszar obligatoryjnej certyfikacji określonych grup wyrobów w celu ochrony życia i zdrowia lokalnej ludności. Popularność certyfikatu ISO 9001 wynikała również z faktu, że w ramach wyróżnianych schematów certyfikacyjnych przykładowo na rosyjski certyfikat GOST-R deklaracje zgodności są wystawiane na podstawie protokołów prób lub posiadanych certyfikatów systemowych, w tym przede wszystkim tych na zgodność z normą ISO 9001. Jednakże w 2015 r. liczba certyfikatów ISO 9001 wydanych w Federacji Rosyjskiej spadła niemalże o 20% względem 2014 r. Analizując rozkład certyfikatów na Starym Kontynencie, należy zauważyć, że prym wiodą państwa mające coraz większe problemy budżetowe, czyli Włochy i Hiszpania. W krajach zaliczanych do tzw. grupy PIGS (Portugalia, Irlandia, Grecja i Hiszpania) coraz częściej w certyfikowanych systemach upatruje się narzędzia mającego za zadanie wykazać troskę o jakość oferty, a także zagwarantować stabilizację realizowanych procesów gospodarczych. Ponadto w ścisłej czołówce są państwa, w których jakość ma kluczowe znaczenia, a mianowicie Niemcy i wspomniana Wielka Brytania.

W literaturze przedmiotu coraz częściej parametry bezwzględnych liczb certyfikatów państw wiodących są analizowane w kontekście wskaźników kulturowych (przykładowo: dystans wobec władzy, indywidualizm, unikanie niepewności oraz męskość)¹⁸³ lub danych makroekonomicznych (przykładowo: liczba mieszkańców, PKB¹⁸⁴ czy PPP GNI – dochód narodowy brutto oparty na parytecie siły nabywczej¹⁸⁵). Uzyskane korelacje sugerują, że największa dynamika certyfikacji ma miejsce przede wszystkim w krajach stosunkowo opóźnionych pod względem społecznym i gospodarczym, takich jak Albania¹⁸⁶ oraz nowo przyjętych do struktur Unii Europejskiej, jak na przykład Rumunia.

W tabeli 3.12 zaprezentowano analizę ilościową dziesięciu państw z największą liczbą certyfikatów ISO 9001 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2005–2015.

183 Szerzej: R. Wolniak, *Certyfikacja systemów a wskaźniki makroekonomiczne dla krajów UE*, „Problemy Jakości” 2011, nr 4, s. 32.

184 Szerzej: P. Sampaio, P. Saraiva, R.A. Guimares, *op. cit.*, s. 38.

185 Szerzej: F. Marimon, M. Casadesus, I. Heras, *Certification Intensity Level of the Leading Nations in ISO 9000 and ISO 14000 Standards*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2010, 27(9), s. 1002.

186 Szerzej: R. Wolniak, *Normalizacja zarządzania jakością a wymiary kulturowe kraju*, „Problemy Jakości” 2011, nr 9, s. 19.

Tabela 3.12. Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 9001 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO 9001 w latach										
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Chiny	292559	288389	257256	254162	258830	255052	257076	224616	210773	162259	143823
Włochy	132870	139416	135939	136547	142853	143305	130066	118309	115359	105799	98028
Niemcy	52995	55344	56303	51701	49540	50583	47156	48324	45195	46458	39816
Japonia	47101	45433	45990	50339	56912	58836	68484	62746	73176	80518	53771
Wielka Brytania	40161	39982	42843	42304	41943	43293	41193	41150	35517	40909	45612
Indie	36305	40481	40848	28600	29574	33932	37493	37958	46091	40967	24660
Stany Zjednoczone	33103	28125	34869	26177	25811	25101	28935	32400	36192	44883	44270
Hiszpania	32730	35995	42644	59418	53057	59854	59576	68730	65112	57552	47445
Francja	27844	29112	29598	29198	29215	29713	23065	23837	22981	21349	21700
Rumunia	20524	18984	18450	18014	14345	16200	15865	10737	9633	9426	6097
Polska	10681	9574	10527	10105	10984	12195	12707	10965	9184	8115	9718

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

Opracowanie ISO Survey uwzględnia również analizę rozkładu liczbowego w ujęciu branżowym. Od lat w zakresie certyfikacji systemu jakości prym wiedzie sektor metalowy, tuż za nim plasują się elektromaszynowy, budowlany i motoryzacyjny.

Polski rynek nadal cechuje stosunkowo niski stopień nasycenia certyfikatami systemowymi, np.: w porównaniu z rynkiem włoskim czy niemieckim, na którym już 30% firm posiada minimum jeden certyfikowany system zarządzania. Analiza dynamiki certyfikacji wyraźnie wskazuje, że największe zainteresowanie certyfikacją było spowodowane akcesją Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Uzyskane wtedy przez polskie podmioty wsparcie finansowe w ramach dotacji ze środków publicznych lub funduszy strukturalnych umożliwiło dostosowanie się do unijnych uregulowań prawnych, ale także znacznie przyczyniło się do implementacji i certyfikacji systemów zarządzania, w szczególności wśród małych i średnich przedsiębiorstw¹⁸⁷. Ponadto liczne unijne programy operacyjne, takie jak Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw czy Innowacyjna Gospodarka, które promują jednostki legitymujące się certyfikatami, wpłynęły na istotny wzrost liczby certyfikatów ISO 9001 w Polsce w 2005 r. W latach 2011 i 2014 dane wskazują na znaczące spadki w liczbie wydanych certyfikatów. Na decyzję o nieprzedłużeniu ważności certyfikacji systemu wpływ ma przede wszystkim wymiar kosztowy. Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie sformalizowanego systemu zarządzania jakością wiąże się bowiem z koniecznością poniesienia nakładów, na które w czasach recesji małe, niskobudżetowe podmioty nie mogą sobie pozwolić. Przyczyn rezygnacji można również upatrywać w braku odczuwanych mierzalnych korzyści w stosunku do zainwestowanych środków oraz nadmiernej biurokracji, wymaganej przez niektóre jednostki certyfikujące¹⁸⁸.

Bieżąca analiza krajowej certyfikacji pod względem sektorów wskazuje, że klientami jednostek certyfikujących nie są już tylko typowe firmy produkcyjne czy usługowe, ale coraz częściej urzędy administracji publicznej¹⁸⁹. Na koniec 2015 r. Polska, mimo wyraźnego spadku odnotowanego w 2006 r. (10%), pod względem liczebności wydanych certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001 zajmowała w Europie ósme miejsce, wyprzedzając tym samym takie kraje jak Holandia, Federacja Rosyjska czy Węgry.

Reasumując wyniki raportu ISO Survey 2015 w obszarze certyfikacji systemów zarządzania jakością, należy podkreślić, że standard ISO 9001, mimo długoletniej obecności na rynku i prognozowanego w związku z tym regresu zainteresowania, nadal cieszy się ogólnosiątkowym popytem, w szczególności pośród jednostek z branży me-

187 Szerzej: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport końcowy z badań: „Ocena programu dotacji na uzyskanie certyfikatu”*, www.parp.gov.pl (dostęp: 17.01.2015).

188 Szerzej: M. Urbaniak, *Considerations on the Improvement of Quality Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises in Poland*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz, *Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises Management*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2011, s. 9.

189 Do lipca 2010 r. certyfikat ISO 9001 uzyskało w Polsce ok. 140 jednostek administracji publicznej, w tym: szpitale, urzędy, Kancelaria Premiera, ministerstwa czy komendy policji. Szerzej: *Certyfikat ISO 9001 dla Premiera*. Rozmowa z Wojciechem Henrykowskim, „Jakość – Normalizacja – Certyfikacja”, dodatek do „Rzeczpospolitej”, 22.07.2010, nr 196.

talowej czy elektrotechnicznej, gdzie posiadanie tego certyfikatu stanowi często warunek niezbędny, by stanąć do przetargu na wykonanie usług¹⁹⁰. Stosunkowo największy udział w certyfikacji mają państwa wysokorozwinięte, należące do tzw. grupy G20, które poza efektem wizerunkowym traktują certyfikat jako bazę do implementacji wyspecjalizowanych, sektorowych rozwiązań systemowych. Jednakże analiza zawartych w raporcie najnowszych statystyk wskazuje, że coraz częściej uzyskaniem certyfikatu na zgodność z wymogami normy ISO 9001 są zainteresowane kraje azjatyckie i afrykańskie, które kierują się przede wszystkim chęcią podniesienia konkurencyjności swojej oferty i tym samym zdominowania globalnego rynku wyrobów i usług.

Z kolei rozwój certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego na zgodność z wymaganiami standardu ISO 14001 od 2000 r. nieprzerwanie wykazuje tendencję wzrostową i wynosi obecnie 8% względem roku 2014. Z perspektywy globalnej środowisko naturalne stanowi kluczowy element otoczenia współczesnych przedsiębiorstw. Zatem uwzględnienie wymiaru ekologicznego działalności podmiotów gospodarczych stało się niejednokrotnie wręcz koniecznością, w szczególności w kontekście realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, która promuje zrównoważone i przyjazne dla środowiska działania¹⁹¹. Normy ISO serii 14000 stanowią narzędzie koordynujące relacje zachodzące z otoczeniem zewnętrznym oraz generujące wiele korzyści, w szczególności o charakterze finansowym czy prawno-społecznym. Konstrukcja standardu ISO 14001 odwołuje się do normy ISO 9001, dlatego wielu autorów analizuje równoległe statystyki dotyczące tych dwóch obszarów¹⁹². Jednakże zestawienie liczbowe wskazuje na większe tempo certyfikacji w obrębie zarządzania środowiskowego niż zarządzania jakością. Rozkład wartości z uwzględnieniem procentowych corocznych przyrostów liczby wydanych certyfikatów ISO 14001 oraz państw zaprezentowano w tabeli 3.13.

Rozpatrując statystyki w kontekście kontynentów, nietrudno zauważyć, że zainteresowanie certyfikacją środowiskową jest szczególnie widoczne w krajach Dalekiego Wschodu, które mają już 52% udziału w ogólnej liczbie wydanych certyfikatów. Jednakże w 2015 r. największy przyrost ilościowy odnotowano w Afryce, bowiem względem 2014 r. było to aż 18%. Wynika to głównie z faktu, że certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego jest postrzegana jako szansa na wzmocnienie międzynarodowej konkurencyjności afrykańskich przedsiębiorstw oraz narzędzie redukujące obowiązujące

190 Szerzej: F. Franceschini, M. Galetto, P. Cecconi, *A Worldwide Analysis of ISO 9000 Standard Diffusion. Considerations and Future Development*, „Benchmarking: An International Journal” 2006, 13(4), s. 523.

191 W Polsce 46% firm realizuje strategię CSR, a 96% podmiotów uważa, że działania z zakresu CSR powinny być obowiązkowym elementem prowadzenia działalności przemysłowej. Szerzej: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce” 2014*, www.odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp: 15.12.2015).

192 Przykładowo F.M. Viadiu, M.C. Fa, I.H. Saizarbitoria, *ISO 9000 and ISO 14000 Standards: An International Diffusion Model*, „International Journal of Operations & Production Management” 2006, 26(2), s. 141.

Tabela 3.13. Rozkład liczbowy certyfikatów systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 w ujęciu ogólnosiwiatowym

Ujęcie	Lata										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba wydanych certyfikatów ISO 4001	111 163	128 211	154 572	188 574	222 974	239 880	243 393	260 852	273 861	296 736	319 324
Roczny przyrost (liczby bezwzględne)	20 609	17 048	26 361	34 002	34 400	16 906	3 513	17 459	13 009	22 875	22 588
Roczny przyrost (ujęcie procentowe)	23	15	21	22	18	8	1	7	5	8	8
Liczba państw	139	141	149	156	160	156	157	167	171	170	201

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

wysokie podatki środowiskowe i negatywne aspekty działalności coraz większej liczby przenoszących tam swoją działalność podmiotów przemysłowych¹⁹³.

Analizując dane dla poszczególnych państw, należy podkreślić, że od 2007 r. liderem są Chiny, legitymujące się obecnie 114 tys. certyfikatów ISO 14001. Jednakże w grupie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 14001 dominują kraje europejskie, gdzie kwestie środowiskowe są przez firmy traktowane priorytetowo. Na uwagę zasługuje fakt, że spośród czołowych państw pod względem liczebności certyfikatów znalazła się Rumunia, znacznie wyprzedzając państwa skandynawskie, słynące z podejścia prośrodowiskowego. Istotną rolę odgrywają również Włochy, będące liderem w Europie, a także Wielka Brytania i Hiszpania. Ciekawe wnioski płyną z analizy dynamiki certyfikacji na zgodność z normą środowiskową. Przykładowo Albania czy Cypr w 2015 r. kilkukrotnie (odpowiednio o 286% i 449%) zwiększyły liczbę wydanych certyfikatów ISO 14001. W tabeli 3.14 zaprezentowano analizę dziesięciu państw z największą liczbą certyfikatów ISO 14001 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2005–2015.

Należy podkreślić, że implementacja i certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego w porównaniu z systemem zarządzania jakością wiąże się z koniecznością poniesienia stosunkowo wysokich wydatków. Są one przeznaczone przede wszystkim na zakup dodatkowej aparatury czy urządzeń ochronnych, inwestycje w modernizację stosowanych technologii oraz podnoszenie kluczowych dla powodzenia funkcjonowania systemu kompetencji pracowników. Głównie z tego względu małe i średnie przedsiębiorstwa, niemające wsparcia finansowego, są zmuszone zrezygnować z utrzymania certyfikatu ISO 14001.

Zestawienia sektorów jednoznacznie wskazują, że certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego cieszy się największą popularnością wśród podmiotów o profilu budowlanym. Z kolei największą dynamiką wykazuje się sektor usług, w szczególności w zakresie finansów, nieruchomości, technologii informatycznych oraz doradztwa technicznego. Mimo że usługi są potencjalnie mniejszym źródłem negatywnych aspektów środowiskowych, usługodawcy chętnie poddają się procesowi certyfikacji, upatrując w nim szans zarówno ekonomicznych, jak i wizerunkowych.

W Polsce w porównaniu z 2014 r. nastąpił wzrost liczby certyfikowanych jednostek o ok. 20%, co stanowi stosunkowo duży przyrost. Jak pokazują wyniki badań, coraz częściej krajowe przedsiębiorstwa dostrzegają wymierne korzyści ze spełnienia wymagań normatywnych w zakresie zarządzania środowiskowego. Inwestycja w infrastrukturę, redukującą negatywne aspekty działalności podmiotów gospodarczych, poza poprawą wizerunku rynkowego, generuje w długiej perspektywie oszczędności finansowe¹⁹⁴. Ponadto prośrodowiskowa postawa sprzyja współpracy

193 Szerzej: T. Marambanyika, T. Mutekwa, *Effectiveness of ISO 14001 Environmental Management Systems in Enhancing Corporate Environmental Sustainability at Unilever South East Africa in Harare, Zimbabwe*, „Journal of Sustainable Development in Africa” 2009, 11(1), s. 280.

194 Szerzej: B. Fura, *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw. Zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 146.

Tabela 3.14. Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 14001 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO 14001 w latach										
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Chiny	114303	98979	80292	67874	63460	58116	55316	39195	30489	18842	12683
Japonia	26069	23581	23723	27774	30397	34852	39556	35573	27955	22593	23466
Włochy	22350	22616	21300	19512	17340	17675	14542	12922	12057	9825	7080
Wielka Brytania	17824	16557	16879	15883	15231	14346	10912	9455	7323	6070	6055
Hiszpania	13310	13868	16051	19470	16341	18347	16527	16443	13852	11125	8620
Rumunia	10581	9302	8744	8524	7394	7418	6863	3884	2269	1454	752
Niemcy	8224	7702	7983	7015	6254	6001	5865	5709	4877	5415	4440
Francja	6847	8302	7940	7094	7771	5251	4678	3482	3476	3047	3289
Indie	6782	6443	5872	4286	4147	3878	3799	3281	2640	2016	1698
Stary Zjednoczone	6067	5617	6071	5699	4957	4407	5225	4974	5462	5585	5061
Polska	2798	2208	2220	2014	1900	1793	1500	1544	1089	837	948

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

w ramach zielonych łańcuchów dostaw, do których włączane są jedynie podmioty wykazujące postawę aktywną, sprzyjającą środowisku.

Ciekawe wnioski płyną z analizy zróżnicowania poszczególnych województw pod względem liczby certyfikatów ISO 14001¹⁹⁵. Najwięcej certyfikatów odnotowano w województwach: śląskim, dolnośląskim oraz mazowieckim, najmniej natomiast w województwach: świętokrzyskim, lubelskim i podlaskim. Przyczyn takiego zróżnicowania można upatrywać w stopniu uprzemysłowienia poszczególnych obszarów oraz udziale terenów rolniczych, zalesionych i chronionych¹⁹⁶.

Należy dodać, że w Unii Europejskiej poza certyfikacją na zgodność z normą ISO 14001 coraz popularniejszy jest dobrowolny System Ekozarządzania i Audytu, czyli EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Mimo stosunkowo niskiej ogólnej dynamiki wzrostu, zapewne ze względu na wysokie wymagania systemu i koszty certyfikacji, rejestracji EMAS chętnie poddają się zarówno firmy produkcyjne, jak i usługowe, głównie z sektora MŚP, i jest ich już ponad 4 tys.¹⁹⁷ Do głównych motywów certyfikacji zalicza się kwestie związane z etyką, konkurencyjnością oraz relacyjnością, rozumianą jako chęć usankcjonowania i poprawy relacji z interesariuszami¹⁹⁸. W Europie prym wiodą podmioty z Niemiec, Hiszpanii i Włoch. Z kolei w Polsce w systemie EMAS według danych na 2016 r. zarejestrowano 80 organizacji¹⁹⁹. Głównie są to elektrownie i podmioty zajmujące się gospodarką odpadami.

Rekapitulując, należy przypuszczać, że narastająca asymetria między korzyściami ekonomicznymi przedsiębiorstw a degradacją środowiska naturalnego przyczyni się do utrzymania wysokiego wskaźnika certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego. Potwierdzona orientacja środowiskowa, oprócz tego że stanowi niewątpliwą atut w budowaniu przewagi konkurencyjnej, służy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju i jest postrzegana przez inwestorów jako integralny element ładu korporacyjnego (*corporate governance*)²⁰⁰. Ponadto podtrzymaniu tendencji wzrostowych będą zapewne sprzyjać liczne programy operacyjne, popularyzujące szeroko rozumiane ekoinowacje, w tym także ekocertyfikację zarówno systemów, jak i wyrobów²⁰¹.

195 Szerzej: Serwis dla specjalistów ochrony środowiska, www.eko-net.pl (dostęp: 13.10.2015).

196 Szerzej: E. Lisowska-Mieszkowska, *Systemy zarządzania środowiskowego. Rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych” 2007, nr 30, s. 5.

197 Szerzej: European Commission, www.ec.europa.eu/environment/emas (dostęp: 7.10.2016).

198 Szerzej: I. Heras-Saizarbitoria, O. Boiral, G. Arana, *Renewing Environmental Certification in Times of Crisis*, „Journal of Cleaner Production” 2016, nr 116, s. 214.

199 Szerzej: Ministerstwo Środowiska, www.emas.mos.gov.pl (dostęp: 20.08.2016).

200 W strukturach rządowych UE trwają prace legislacyjne nad rozporządzeniem, dotyczącym sposobów wsparcia rozwoju niesformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego, zwłaszcza z myślą o sektorze MSP, dla którego koszt wdrożenia i certyfikacji systemu niejednokrotnie jest barierą nie do przejścia. Szerzej: W. Łuczka-Bakuła, *Skutki systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 i EMAS*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2009, nr 2, s. 111.

201 Przykładowo konkurs „Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego i ekoznaków”. Jest to specjalnie wydzielona z programu „Infrastruktura i środowisko” pula środków, której celem jest rozpowszechnienie systemów zarządzania środowiskowego oraz ekoznaków, przy-

Pozostałe dane zestawione w ISO Survey 2015 dotyczą standardów sektorowych: ISO 50001 – System zarządzania energią, ISO/TS 16949 – Zarządzanie jakością w przemyśle motoryzacyjnym, ISO 13485 – System zarządzania jakością dla wyrobów medycznych, ISO/IEC 27001 – System zarządzania bezpieczeństwem informacji, ISO 22000 – System zarządzania bezpieczeństwem żywności, ISO 22301 – System zarządzania ciągłością działania oraz ISO 20000 – System zarządzania usługami. Z powodu dużo mniejszego nasycenia i krótszej obecności na rynku w porównaniu z certyfikatami ISO 9001 czy ISO 14001 poniżej jedynie zarysowano światowe tendencje i kierunki rozwoju poszczególnych standardów, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji Polski na globalnej mapie certyfikatów w latach 2011–2015.

Z wymiarem środowiskowym zarządzania organizacjami wiąże się stosunkowo nowy standard regulujący kwestie efektywności energetycznej, a mianowicie ISO 50001. Norma wyznacza globalnie uznane za najlepsze praktyki, ale także jest narzędziem umożliwiającym realizację restrykcyjnych wymagań tzw. dyrektywy EED (*Energy Efficiency Directive*). System zarządzania energią pozwala zidentyfikować i zarządzać ryzykiem związanym z zaopatrzeniem jednostki w energię, poprawia efektywność i wydajność energetyczną, ale także ułatwia spełnienie wymagań przetargowych i tym samym zwiększa konkurencyjność podmiotów. Ponadto duże firmy, które posiadają certyfikat ISO 50001, mogą być zwolnione z obowiązku wykonywania regularnych auditów energetycznych. Zapewne ta ostatnia przesłanka w największym stopniu wpłynęła na wzrost zainteresowania certyfikacją. W 2015 r. odnotowano przyrost liczby certyfikatów aż o 77% względem 2014 r. Według danych na koniec 2015 r. ich liczba absolutna wynosi 5220. Największy udział mają państwa europejskie, gdzie prym wiodą Niemcy, mający prawie 6 tys. certyfikatów. Wysoką dynamikę wzrostu odnotowały Chiny oraz Indie. W ujęciu globalnym najwięcej certyfikatów przypada na sektor metalowy i spożywczy.

W tabeli 3.15 zaprezentowano analizę dziesięciu państw z największą liczbą certyfikatów ISO 50001 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2011–2015.

Według danych zebranych przez jednostki certyfikacyjne w Polsce znaczne ożywienie w zakresie certyfikacji na zgodność z wytycznymi normy ISO 50001 jest wynikiem finalizacji procesu dostosowania prawodawstwa krajowego do wymogów unijnych i tym samym wzrostu świadomości przedsiębiorstw odnośnie konsekwencji niewywiązania się z uregulowań ustawowych²⁰². Ponadto coraz częstszą praktyką obejmującą uczestników danego łańcucha dostaw jest wymóg posiadania przez dostawców o dużej energochłonności certyfikatu ISO 50001. Wynika to z faktu, że ocena efektywności energetycznej jest jednym z istotniejszych kryteriów kwalifikacji

znawanych według tzw. ekologicznych kryteriów atestacji. Udzielona dotacja może pokryć do 50% kosztów poniesionych na przewidziane w konkursie działania. Szerzej: Portal Funduszy Inwestycyjnych, Program Infrastruktura i Środowisko, www.pois.gov.pl (dostęp: 12.04.2015). Ponadto w ramach dotacji unijnych dla przedsiębiorstw na lata 2014–2020 w działaniu 1.3 Wspieranie inwestycji w przedsiębiorstwach przewidziano szereg działań proekologicznych.

202 Szerzej: Grupa TÜV Rheinland, www.tuv.com/poland (dostęp: 12.05.2016).

Tabela 3.15. Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 50001 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO 50001				
	2015	2014	2013	2012	2011
Niemcy	5931	3402	2477	1133	42
Wielka Brytania	1464	376	330	136	11
Francja	500	270	86	37	3
Włochy	470	294	258	74	30
Indie	405	271	125	74	25
Hiszpania	390	310	196	127	95
Chiny	262	60	0	3	0
Tajpej, Chiny	262	176	137	50	11
Austria	220	109	67	24	4
Tajlandia	138	168	132	41	10
Polska	74	38	22	12	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

wstępnej i okresowej dostawców, którzy wobec tego podejmują liczne działania związane z minimalizacją energochłonności takich procesów operacyjnych jak produkcja, transport czy przechowywanie²⁰³.

Branża motoryzacyjna napędza wzrost gospodarczy, wobec tego wszelkie kryzysy ekonomiczne przekładają się na poziom certyfikacji na zgodność ze specyfikacją techniczną ISO/TS 16949. Mimo że nieprzerwanie od 2005 r. rejestruje się przyrosty, to nie są one już tak spektakularne, jak to miało miejsce w latach 2005–2006, kiedy roczne przyrosty były na poziomie odpowiednio 70% i 64%. Stagnacja spowodowana spowolnieniem gospodarczym odbiła się szczególnie na certyfikacji producentów i dostawców z Europy i Ameryki Północnej, gdzie w latach 2009–2010 można było zaobserwować ujemne wartości. Z uwagi na to, że branża od 2 lat wychodzi z kryzysu, statystyki liczbowe również się znacznie poprawiają. Na koniec 2015 r. ponad połowa z 63 tys. dotychczas wydanych certyfikatów ISO/TS 16949 została przyznana podmiotom pochodzącym ze wschodniej Azji²⁰⁴. Zjawisko to jest związane przede wszystkim z transformacją narodowych przemysłów motoryzacyjnych, które przekształcają się w przemysł globalny. Korzyści płynące z ekonomiki skali skutkują

203 M. Urbaniak, *Rola systemowego zarządzania środowiskowego i energią w budowaniu relacji z dostawcami*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2016, nr 3, s. 43

204 Jak pokazują wyniki raportu globalnego KPMG „Automotive Executive Survey 2014”, Chiny stanowią największy rynek dla przemysłu motoryzacyjnego wśród tzw. krajów wschodzących. Przewiduje się, iż kraj ten stanie się do 2025 roku największym rynkiem sprzedaży i eksportu samochodów, co być może wpływa na rosnące zainteresowanie certyfikacją na zgodność ze specyfikacją ISO/TS 16949, która z założenia ma się przyczynić do ułatwienia współpracy w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw w branży motoryzacyjnej. Szerzej: KPMG, www.kpmg.com (dostęp: 12.04.2016).

przenoszeniem produkcji do państw charakteryzujących się dużymi rynkami zbytu (rosnący wskaźniki PKB *per capita* przy jednoczesnym niskim wskaźniku własności pojazdów przyczynił się do 40-procentowego wzrostu popytu w Azji i 24-procentowego w Ameryce Łacińskiej) lub niższymi kosztami pracy w stosunku do stawek obowiązujących w takich potęgach motoryzacyjnych jak Japonia, Stany Zjednoczone, Niemcy czy Francja. Jednakże gwarantem jakości bez względu na kontynent czy państwo, w którym operuje ogniwo motoryzacyjnego łańcucha, jest certyfikat ISO/TS 16949, uznawany, a niejednokrotnie wręcz wymagany przez czołowe koncerny należące do grupy IATF (Międzynarodowy Zespół Operacyjny Przemysłu Motoryzacyjnego – *International Automotive Task Force*), takie jak: BMW, Fiat, Ford czy VW. W ISO Survey 2016 zapewne będzie uwzględniony już nowy standard, który ma zastąpić ISO TS 16949, a mianowicie IATF 16949:2016. Znowelizowany standard będzie dostosowany do bieżących realiów rynkowych i będzie korespondował z wymaganiami nowej normy ISO 9001:2015.

Analiza statystyk poszczególnych państw potwierdza, że największe roczne przyrosty certyfikacji ISO/TS 16949 należą do państw azjatyckich, w tym w szczególności do Chin, Indii i Korei Południowej. Państwa te, mimo niewielkiego spowolnienia rozwoju w dobie kryzysu globalnego, zachowały swój długoterminowy potencjał wzrostu i nadal stanowią potencjalnie największe rynki sprzedaży i eksportu samochodów²⁰⁵. Na uwagę zasługuje fakt, że spośród dziesięciu państw wiodących pod względem przyrostów liczby certyfikatów w 2015 r. są ponownie Stany Zjednoczone, które za sprawą interwencjonizmu państwowego pokonały recesję i znów są kluczowym graczem w branży. Rozkład certyfikacji ISO/TS 16949 w poszczególnych krajach istotnie wskazuje na nowe lokalizacje branżowych dostawców i tym samym potwierdza koncepcję certyfikacji systemu zarządzania jakością przez dostawców, jako elementu ich kwalifikacji²⁰⁶. W tabeli 3.16 zaprezentowano analizę liczbową państw z największą liczbą certyfikatów ISO/TS 16949 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2011–2015.

Polska w obszarze certyfikacji ISO/TS 16949 zajmuje czołowe miejsce na tle pozostałych członków Grupy Wyszehradzkiej. Jest, po Czechach, drugim największym producentem samochodów osobowych oraz potentatem w produkcji pojazdów użytkowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Długoletnia tradycja, dogodna lokalizacja oraz wykwalifikowana siła robocza to czynniki wpływające na atrakcyjność Polski dla rozwoju sektora motoryzacyjnego. Poza produkcją samochodów, krajową branżę tworzą również producenci części, opon i poddostawcy światowych marek. Rosnące od 2005 r. zapotrzebowanie na certyfikaty wynika przede wszystkim z faktu, że niemal cała produkcja branży motoryzacyjnej jest przeznaczona na eksport (głównie do Niemiec,

205 Z danych z corocznej światowej oceny stanu obecnego i perspektyw branży motoryzacyjnej wynika, że głównym trendem, mającym wpływ na kształt rynku do 2025 r., będzie wzrost znaczenia i udziału w sektorze tzw. rynków wschodzących. Szerzej: Raport globalny KPMG „Automotive Executive Survey 2014”, www.kpmg.com (dostęp: 7.01.2015).

206 Szerzej: J. Łuczak, *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 115.

Tabela 3.16. Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO/TS 16949 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO/TS 16949				
	2015	2014	2013	2012	2011
Chiny	25498	22801	20355	17975	16310
Korea Południowa	5089	4774	4454	4262	4014
Indie	4992	4581	4220	3793	3376
Stany Zjednoczone	4345	4112	3665	3811	3778
Niemcy	3473	3356	3209	3184	3210
Japonia	1482	1411	1281	1237	1223
Tajlandia	1468	1342	1236	1147	1125
Meksyk	1441	1310	1205	1121	1073
Włochy	1345	1240	1171	1147	1155
Tajpej, Chiny	1323	1178	1141	1037	957
Polska	621	578	538	505	476

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

Włoch i Francji), który w 2014 r. stanowił 14% ogólnej wartości krajowego eksportu²⁰⁷. Ponadto istnieje możliwość przeprowadzenia certyfikacji systemu w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, co zapewne przyczynia się do wzrostu statystyk przedstawionych powyżej. Najnowsze badania potwierdzają, że branża automotive przeżywa w Polsce rozkwit, a lata 2015–2016 należą do najlepszych w historii²⁰⁸.

W 2015 r. odnotowano po raz pierwszy w historii spadek liczby wydanych certyfikatów na zgodność z normą ISO 13485. Na wszystkich kontynentach poza Północną Ameryką i Wschodnią Azją nastąpił spadek liczby certyfikatów, z czego największy – na poziomie 13% – odnotowały kraje Centralnej i Południowej Ameryki. Największy udział w ogólnej liczbie certyfikatów, których na koniec 2015 r. było ponad 26 tys., ma Europa (55%) oraz Ameryka Północna (27%). Są to obszary, na których skoncentrowana jest światowa produkcja leków. Regulacje rynku medycznego przebiegają różnie w zależności od kraju, którego dotyczą. Z kolei wdrożenie i certyfikacja uznanego i rozpoznawalnego na całym świecie systemu jednoznacznie świadczy o tym, że organizacja spełnia wymagania prawne dotyczące wyrobów medycznych i tym samym potwierdza legalność ich produkcji i wprowadzania na rynek.

W zestawieniu wiodących pod względem liczbowym państw prowadzą niezmiennie od dwóch lat Stany Zjednoczone, zaliczane wraz z Wielką Brytanią do największych eksporterów farmaceutyków na świecie. Jednakże od 2012 r. wysokie roczne przyrosty liczby certyfikowanych podmiotów mają miejsce we Włoszech, które aspirują do miana największych producentów europejskich. Taki geograficzny

207 Szerzej: M. Łuczak, Ł. Małys, *Współczesne koncepcje i trendy w branży motoryzacyjnej*, Advertiva, Poznań 2016, s. 9.

208 Szerzej: Motofakty.pl, www.motofakty.pl (dostęp: 2.11.2016).

rozkład certyfikacji wynika m.in. z faktu powiązania oznaczenia CE, obowiązkowego dla wyrobów medycznych znajdujących się w obrocie na terenie Europejskiego Obszaru Gospodarczego, z koniecznością wykazania się certyfikowanym systemem zarządzania zbudowanym na bazie norm ISO 9001 i ISO 13485 oraz wytycznych dyrektywy 93/42/EEC²⁰⁹. Tabela 3.17 przedstawia analizę liczbową dziesięciu państw z największą liczbą wydanych w 2015 r. certyfikatów ISO 13485 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2011–2015.

Tabela 3.17. Zestawienie państw, charakteryzujących się największą liczbą certyfikatów ISO 13485 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO 13485				
	2015	2014	2013	2012	2011
Stany Zjednoczone	5231	4918	5035	4074	3830
Włochy	2635	2667	2124	2052	1346
Niemcy	2508	2886	3909	4140	3438
Chiny	1961	1570	1330	759	633
Wielka Brytania	1651	1881	1812	1573	1615
Francja	1400	1058	1046	945	1035
Szwajcaria	1164	1302	985	843	695
Japonia	1064	1076	835	752	733
Korea Południowa	1059	1169	739	575	588
Tajpej, Chiny	750	764	690	571	450
Polska	292	181	128	193	154

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

W Polsce branża medyczna (w szczególności prywatna opieka zdrowotna) rozwija się bardzo dynamicznie i jest coraz bardziej atrakcyjna dla zagranicznych inwestorów. Świadczy o tym chociażby obecność spółek z tego obszaru na GPW czy rynku New Connect. Mimo że Polska należy do krajów o stosunkowo niskim poziomie produkcji farmaceutyków, wartość jej rynku jest zdecydowanie najwyższa wśród 12 krajów przyjętych do UE od 2004 r.²¹⁰, zaś cała branża wyróżnia się na tle Europy wysokim poziomem innowacyjności. W krajowej certyfikacji systemu ISO 13485 przełomowy był 2009 r., kiedy liczba certyfikowanych podmiotów zwiększyła się niemal dwukrotnie, oraz rok 2015, gdy odnotowano przyrost liczbowy o 62% względem roku 2014. Przyczyn takiej dynamiki upatruje się we wzroście atrakcyjności Polski w kontekście turystyki medycznej, a także w założeniach Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie wyma-

209 Jest to warunek konieczny dla producentów tzw. wyrobów klas wyższych, ubiegających się o oznaczenie CE.

210 Szerzej: H. Mruk, *Rynek farmaceutyczny na świecie*, „Manager Apteki” 2010, nr 1.

ganego na rynkach zagranicznych certyfikatu wyrobu. Zgodnie z tym aktem prawnym uruchomiono program pomocowy dla podmiotów chcących poszerzyć zasięg eksportu dzięki uzyskanej dotacji na wymagane na rynkach zagranicznych certyfikaty, w tym również medyczne. Dopłaty będą realizowane do końca maja 2021 r.²¹¹ Ponadto rosnące zainteresowanie polskich podmiotów uzyskaniem certyfikatu systemu zarządzania, poza wymiarem wizerunkowym, wynika głównie z uregulowań obowiązującego systemu dopuszczania wyrobów medycznych do obrotu i używania, zawartych w Ustawie o wyrobach medycznych z dnia 20 maja 2010 r. O znaczeniu certyfikatów ISO w branży medycznej w Polsce może świadczyć chociażby fakt, że Narodowy Fundusz Zdrowia pracuje nad rozporządzeniem, zgodnie z którym certyfikaty ISO zapewniają dodatkowe punkty przy ocenie oferty w postępowaniu w sprawie zawarcia umowy o udzielenie świadczeń opieki zdrowotnej.

Również w obszarze certyfikacji organizacji na zgodność ze standardem ISO 27001 w 2015 r. zaobserwowano wzrost, i to na poziomie 20%. Mimo że nie powtórzyła się sytuacja z 2009 r., kiedy odnotowano roczny przyrost o wartości 40%, standard ten jest uznawany za najbardziej perspektywiczny spośród analizowanych norm branżowych. Największe zainteresowanie certyfikatem ISO 27001 wykazały podmioty funkcjonujące w Północnej Ameryce, gdzie roczny przyrost wyniósł aż 78%. Również pozostałe kontynenty potwierdzają zanotowane tendencje wzrostowe. W stosunku do 2014 r. znacznie zwiększyła się również liczba państw legitymujących się certyfikatem ISO 27001. Obecnie wynosi ona 150. W 2015 r. do tego grona dołączyły głównie państwa z Afryki i Południowej Ameryki, przykładowo: Laos, Belize, Saint Lucia oraz Saint Vincent i Grenadyny.

Dane branżowe wskazują na największe zainteresowanie certyfikacją systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w branży technologii informacyjnych oraz usług, głównie o charakterze logistycznym.

Pośród listy zgłoszonych państw najwięcej certyfikowanych podmiotów znajduje się w Japonii, Wielkiej Brytanii i Indiach. Partykularnie największy przyrost procentowy w 2015 r. odnotowała Albania (o 275%), ale również w grupie tej znalazły się Argentyna, Stany Zjednoczone, Chiny i Nigeria. Tabela 3.18 przedstawia analizę liczbową dziesięciu państw z największą liczbą wydanych w 2015 r. certyfikatów ISO 13485 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2011–2015.

W Polsce największy przyrost liczby certyfikatów miał miejsce w 2009 r., kiedy ich wartość wzrosła o 150%. W 2015 r. zarejestrowano znaczący przyrost, co pozwala prognozować dalszy wzrost popytu na certyfikat ISO 27001. Najliczniej reprezentowanymi branżami wśród certyfikowanych w Polsce organizacji są IT, administracja samorządowa oraz usługi medyczne. Jeśli chodzi o dominującą wielkość podmiotów posiadających certyfikat, to są to głównie organizacje zatrudniające do 100 osób²¹². Zarówno w Polsce, jak i na świecie, znaczne zainteresowa-

211 Szerzej: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych.

212 Szerzej: www.iso2700.pl (dostęp: 20.01.2015).

Tabela 3.18. Zestawienie państw, charakteryzujących się największą liczbą certyfikatów ISO 27001 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO 27001				
	2015	2014	2013	2012	2011
Japonia	8240	7171	7140	7199	6914
Wielka Brytania	2790	2253	1923	1701	1464
Indie	2490	2168	1931	1611	1427
Chiny	2469	1210	965	790	664
Stany Zjednoczone	1247	654	566	415	315
Rumunia	1078	893	840	866	575
Włochy	1013	969	901	495	425
Niemcy	994	634	581	488	424
Tajpej, Chiny	939	781	918	855	791
Hiszpania	676	698	799	805	642
Polska	448	310	307	279	233

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

nie tym obszarem certyfikacji wynika przede wszystkim z faktu, że norma ta jako jedyna stanowi podstawę auditów oraz narzędzie pomocne w identyfikacji, ocenie i minimalizacji ryzyka biznesowego poprzez ograniczenie ryzyka utraty bezpieczeństwa. Ponadto certyfikat ISO 27001 jest niezależną gwarancją wewnętrznych narzędzi kontroli oraz poświadczeniem spełnienia wymogów zarządzania korporacyjnego i ciągłości działania. Coraz więcej podmiotów zdaje sobie sprawę, że w dobie nasilonego postępu informatycznego zarządzanie bezpieczeństwem informacji to jeden z trudniejszych obszarów prowadzenia działalności przemysłowej, ale także funkcjonowania organów administracji publicznej. Wdrożenie i certyfikacja założeń systemu ISO 27001 niezaprzeczalnie ułatwia spełnienie międzynarodowych wymagań legislacyjnych oraz usprawnia program zarządzania informacją, stanowiącą kluczowy zasób każdej organizacji, bez względu na profil prowadzonej działalności.

Kolejny przedstawiony w ISO Survey standard to ISO 22000 System zarządzania bezpieczeństwem żywności, bazujący na założeniach HACCP (System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli). To pierwsza międzynarodowa norma standaryzująca założenia Codex Alimentarius, Dobrych Praktyk (GMP, GHP), norm krajowych oraz międzynarodowych standardów sieciowych, takich jak: BRC czy IFS. W porównaniu z innymi normami ISO 22000 wyróżnia precyzyjność wymagań i konieczność przeprowadzenia okresowej analizy danych w celu doskonalenia systemu. Wytyczne ISO 22000 mogą być stosowane przez uczestników łańcucha żywnościowego, bez względu na wielkość, rodzaj prowadzonej działalności czy lokalizację podmiotu. Norma stanowi jedyną podstawę do akredytowanej certyfikacji systemu HACCP. Ponadto w celu ujednoczenia zasad oceny i certyfikacji systemu opracowano normę ISO 22003 – Wymagania dla jednostek audytujących i certyfikujących. W 2015 r. odnotowano 16-procentowy przyrost liczby certyfikatów na

zgodność ze standardem ISO 22000. Mimo powszechnie obowiązujących innych standardów spożywczych, coraz więcej krajów jest zainteresowanych certyfikacją na zgodność z normą ISO 22000 (w 2015 r. wydano certyfikaty w 15 nowych państwach). To narzędzie, ułatwiające spełnienie zarówno krajowych, jak i międzynarodowych wymagań prawnych dotyczących bezpieczeństwa oraz jakości zdrowotnej żywności, jest coraz popularniejsze, w szczególności we wschodniej Azji i na Środkowym Wschodzie, gdzie w porównaniu z 2014 r. roczny przyrost liczby wydanych certyfikatów wzrósł z 7% na 22%. Jedyne w obu Amerykach nie odnotowano żadnych nowych certyfikatów ISO 22000.

W 2015 r. największą liczbą certyfikatów w branży spożywczej wykazały się Chiny, a także Indie i Grecja, oprócz której w rankingu dziesięciu wiodących państw znalazło się także pięć innych europejskich krajów, w tym Polska, zajmująca dziesiąte miejsce (51 nowych certyfikatów). Polska jeszcze przed akcesją do struktur unijnych wykazywała stosunkowo dużą aktywność w obszarze standaryzacji jakości w sektorze spożywczym. Obecnie najwięcej certyfikatów ISO 22000 wydano w branżach owocowo-warzywnej i mleczarskiej. Certyfikacji coraz częściej poddają się także producenci opakowań czy przedsiębiorstwa transportowe należące do łańcucha żywnościowego. Jak pokazują wyniki badań prowadzonych w ramach Programu Wieloletniego 2005–2009, intensyfikacja działań certyfikacyjnych nastąpiła wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej²¹³. Kwestie bezpieczeństwa żywności nabrały szczególnego wymiaru w obliczu zagrożeń, jakie w ostatnich latach można było zaobserwować w branży spożywczej. W Unii Europejskiej ochrona zdrowia ludzkiego i interesów konsumentów należy do priorytetów, którym podporządkowano poszczególne działania rozwojowe²¹⁴. Producenci i inni uczestnicy łańcucha żywnościowego, chcąc pozyskać zaufanie interesariuszy oraz spełnić wymagania klientów, coraz chętniej sięgają po certyfikat ISO 22000²¹⁵, który wraz ze specyfikacją PAS 220 składa się na uznany przez GFSI (Global Food Safety Initiative) system FSCC 22000 (Food System Safety Certification). Obserwacja tendencji pozwala przypuszczać, że przyszłość certyfikacji w obszarze bezpieczeństwa żywności będzie należała przede wszystkim do sektora HoReCa oraz operatorów usług logistycznych, charakterystycznych dla sektora spożywczego (przykładowo: transport, dystrybucja, magazynowanie żywności). Tabela 3.19 przedstawia analizę liczbową dziesięciu państw z największą liczbą wydanych w 2015 r. certyfikatów ISO 22000 oraz wybranych państw Europy Środkowej w latach 2007–2010.

213 Szerzej: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, *Monitorowanie efektów ekonomicznych rozwoju systemów zapewnienia jakości i ich wpływu na konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej*, www.iergiz.waw.pl (dostęp: 12.01.2015).

214 Przykładowo utworzono Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności (*European Food Safety Authority – EFSA*), który dostarcza instytucjom unijnym niezależnych opinii na temat istniejących lub potencjalnych zagrożeń.

215 Szerzej: S. Teixeira, P. Sampaio, *An Analysis of Food Safety Management Systems Certification: The Portuguese Sase*, „Sinergie Journal” 2011, No. 85, s. 53.

Tabela 3.19. Zestawienie państw, charakteryzujących się największą liczbą certyfikatów ISO 22000 oraz wybranych państw Europy Środkowej

Państwo	Liczba certyfikatów ISO 2200				
	2015	2014	2013	2012	2011
Chiny	9949	8183	7150	6464	5227
Indie	2071	1814	1489	1121	982
Grecja	1526	1354	1720	1097	1214
Rumunia	1171	1130	1014	996	698
Japonia	1089	1041	825	762	512
Turcja	987	856	733	724	665
Tajpej, Chiny	937	836	535	429	502
Włochy	818	754	405	483	375
Rosja	733	482	279	171	143
Polska	677	626	640	659	573

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2015.

Wyniki raportu z badań przeprowadzonych przez DTI Information Security Breaches Survey²¹⁶ wskazują, że najgorszym skutkiem naruszenia bezpieczeństwa organizacji jest przerwanie ciągłości jej działania. W 2015 r. tego typu incydent przynajmniej raz odnotowało aż 90% dużych podmiotów oraz 74% małych i średnich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. W porównaniu z wynikami analogicznego raportu z 2014 r. okazuje się, że częstotliwość wystąpienia zagrożeń wzrasta. Konsekwencje wiązą się przede wszystkim z koniecznością poniesienia bezpośrednich i pośrednich kosztów (przykładowo wypłata odszkodowań, kary nałożone przez organy nadzoru rynku czy wyciek dochodów), utratą reputacji, a także zagrożeniem zachwiania płynności kluczowych funkcji biznesowych warunkujących rynkowy byt przedsiębiorstwa. Dlatego coraz częściej warunkiem koniecznym do osiągnięcia zadowalających efektów działalności gospodarczej jest umiejętne określenie parametrów procesów krytycznych, oszacowanie ich konsekwencji oraz zdefiniowanie skutecznej polityki niezawodności. Wobec tego począwszy od 2014 r. w ISO Survey znajdują się również dane względem standardu ISO 22301 Zarządzanie ciągłością działania. Spełnienie wymagań normy zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych incydentów. Ponadto w sytuacji zaistnienia jakichkolwiek zakłóceń, podmiot, który implementował wytyczne ISO 22301, będzie potrafił w umiejętny sposób na nie zareagować i tym samym zminimalizować ryzyko i poziom powstałych szkód. W praktyce coraz częściej

²¹⁶ Od 1990 r. na zlecenie Ministerstwa Handlu i Przemysłu Wielkiej Brytanii prowadzone są badania dotyczące bezpieczeństwa informacji. W 2015 r. w badaniu przeprowadzonym online wzięły udział 664 przedsiębiorstwa, reprezentujących różne sektory przemysłowe. Raport opracowany przez PricewaterhouseCoopers i zamieszczony na stronie: www.gov.uk (dostęp: 7.11.2016).

plany ciągłości działania są strategicznym elementem funkcjonowania firm. Ma to miejsce przede wszystkim w bankowości, gdzie tzw. BCM (*Business Continuity Management*) mieści się w grupie obligatoryjnych wymagań nadzorczych. Poza sektorem finansowym standard cieszy się zainteresowaniem w branży technologii informacyjnej. Gwarancja płynności procesów oraz usystematyzowanie podejścia do ryzyka to główne czynniki, które skłaniają podmioty do certyfikacji. Największy udział w liczbie wydanych certyfikatów mają podmioty prowadzące działalność w Centralnej i Południowej Azji (50,2%). Wśród państw przodujących pod względem liczby certyfikatów prym wiodą Indie, Wielka Brytania i Japonia. Polska zajmuje w Europie czwarte miejsce i w 2015 r. odnotowała wysoką dynamikę przyrostu liczby certyfikatów z 20 na 54.

Nowością w edycji ISO Survey 2015 jest analiza liczbowa w zakresie certyfikacji na zgodność z wymaganiami ISO 20000-1 Technika informatyczna. Zarządzanie usługami. Chęć zapewnienia jakości usługom informatycznym oraz poprawienia efektywności i skuteczności procesów IT skłoniły Międzynarodową Organizację Normalizacyjną do opracowania standardu ISO 20000-1, który jest zgodny ze strukturą ITIL (*IT Infrastructure Library*), czyli z najlepszymi praktykami w ramach procesów ITSM (*Information Technology Service Management*). Najwięcej certyfikatów z tego zakresu wydano w Europie, mimo że Indie z 425 certyfikatami wygrywają ranking. W Polsce jest 35 certyfikatów, co daje ósme miejsce na naszym kontynencie. Pierwszym certyfikowanym podmiotem było KGHM Miedź.

Poza wynikami ISO Survey również analiza bieżącej aktywności wiodących jednostek certyfikujących pokazuje kierunki rozwoju certyfikacji. Oprócz wymienionych systemów zarządzania coraz bardziej uwidacznia się rozwój certyfikacji systemów zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw, regulowany przez normę ISO 28000 czy certyfikacja logistycznych standardów branżowych, jak na przykład IRIS dla przemysłu kolejowego. Ponadto część jednostek prowadzi certyfikację na zgodność z normą SA 8000 Odpowiedzialność społeczna oraz oferuje tzw. certyfikację biznesową, polegającą na weryfikacji wdrożonego w organizacji systemu w kontekście wygenerowanych wyników²¹⁷.

Z utrzymaniem ciągłości działania oraz zarządzaniem ryzykiem związana jest również norma ISO 28000 Zarządzanie bezpieczeństwem łańcucha dostaw. Struktura systemu opartego na ocenie ryzyka poszczególnych procesów (m.in.: finansowych, produkcyjnych, transportowych) umożliwi minimalizację prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych zdarzeń na poszczególnych etapach łańcucha dostaw. Zastosowanie wytycznych standardu ułatwia zarządzanie zło-

217 Benchmark jako alternatywna metoda oceny zgodności danego systemu zarządzania z wybraną normą oraz ocena i walidacja wydajności organizacji. To narzędzie szersze od auditu, mające na celu przede wszystkim dostosowanie przydatności certyfikacji do wyznaczonych celów biznesowych. Szerzej: BSI, www.bsigroup.pl (dostęp: 17.04.2015).

zonymi globalnymi procesami, pozwala obniżyć koszty związane z logistyką, magazynowaniem, obsługą informatyczną i finansową oraz wpływa na zwiększenie satysfakcji klientów²¹⁸.

Narastające powiązania pomiędzy działalnością przedsiębiorstw a warunkami funkcjonowania otoczenia, przy jednoczesnej zmianie systemu preferencji nabywców to czynniki, które znacząco wpłynęły na wzrost zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu CSR (*Corporate Social Responsibility*). W zależności od perspektywy, analizy CSR można zdefiniować na wiele sposobów. Przykładowo Komisja Europejska określiła społeczną odpowiedzialność biznesu jako dobrowolne uwzględnienie przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i kontaktów z interesariuszami²¹⁹. Z kolei według definicji Banku Światowego CSR to zobowiązanie przedsiębiorstw do uczestniczenia w procesie zapewniania zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez współpracę z pracownikami, ich rodzinami, lokalną społecznością oraz szeroko rozumianym społeczeństwem w celu poprawy jakości życia w sposób korzystny zarówno dla biznesu, jak i dla rozwoju²²⁰. Koncepcja od samego początku budzi wiele kontrowersji²²¹. Z jednej strony pojawiają się wątpliwości natury metodologicznej (brak merytorycznych podstaw, by połączyć działalność komercyjną przedsiębiorstw z aktywnością społeczną) i efektywnościowej (podważa się pozytywny wpływ zasady uwzględniania w strategii przedsiębiorstwa potrzeb i postulatów różnych zainteresowanych podmiotów)²²², z drugiej zaś strony jest to skuteczne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, pozycjonowania przedsiębiorstwa w świadomości nabywców oraz instrument minimalizacji ryzyka i związanych z nim konsekwencji w postaci m.in.: degradacji środowiska naturalnego, przemocy w pracy, dyskryminacji, korupcji, procesów sądowych czy negacji ze strony lokalnej społeczności²²³. Zwrócenie uwagi interesariuszy na społeczne skutki funkcjonowania pozytywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa, umacnia wartość jego marki oraz utrwala nawiązane relacje partnerskie. Jednym z narzędzi informowania o działaniach przedsiębiorstwa na rzecz zasad społecznej odpowiedzialności są ogólnodostępne raporty społeczne. Raporty mają dostarczać wyważonej oraz stosownej informacji na temat wydajności danej organizacji w zakresie adresowania kwestii zrównoważonego roz-

218 Szerzej: A.E. Branch, *Global Supply Chain Management and International Logistics*, Routledge, New York 2009, s. 76.

219 Commission of the European Communities, *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels 2001, s. 6, www.eur-lex.europa.eu (dostęp: 8.04.2015).

220 GAO. United States Government Accountability Office, *Globalization. Numerous Federal Activities Complement U.S. Business's Global Corporate Social Responsibility Efforts*, „Report for Congressional Requesters”, nr 8, 2005, s. 6, www.gao.gov (dostęp: 12.04.2015).

221 K.S. Jahdi, G. Acikdilli, *Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 88(1), s. 103.

222 J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, *Przedsiębiorstwo, jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3, s. 6.

223 *Ibidem*, s. 8.

woju, obejmując zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty²²⁴. Dowolność formy raportu, a co za tym idzie – brak możliwości porównania stopnia odpowiedzialności podmiotów, skłoniły Światową Inicjatywę Sprawozdawczą GRI (*Global Reporting Initiative*) do ujednoczenia i uwiarygodnienia wytycznych mających zastosowanie w sprawozdawczości na temat gospodarczych, ekologicznych i społecznych aspektów działalności, produktów i usług dowolnego przedsiębiorstwa. W ramach GRI opracowano wskaźniki obejmujące następujące kategorie²²⁵:

- wpływ ekonomiczny (aspekty: wyniki ekonomiczne, obecność na rynku oraz pośrednie wpływy ekonomiczne)
- wpływ środowiskowy (aspekty: materiały, energia, woda, bioróżnorodność, emisje, ścieki i odpady, produkty i usługi, transport, ogólne wydatki i inwestycje na ochronę środowiska)
- praktyki pracy i godne warunki pracy (aspekty: zatrudnienie, stosunki między pracownikami, higiena pracy, szkolenia i edukacja, różnorodność i równość szans)
- prawa człowieka (aspekty: praktyki inwestycji i zaopatrzenia, dyskryminacja, wolność stowarzyszeń i negocjacji w sprawie zbiorowych układów pracy, praca dzieci, przymus pracy, bezpieczeństwo, prawa rdzennych mieszkańców)
- odpowiedzialność wobec społeczeństwa (aspekty: społeczeństwo, korupcja, polityka publiczna, zachowania konkurencyjne, zgodność)
- odpowiedzialność za produkt i usługę (aspekty: zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów, znakowanie produktów i usług, komunikacja marketingowa, prywatność konsumenta, zgodność).

Ponadto zgodnie z wytycznymi GRI raport powinien być zbudowany na podstawie szeregu zasad, m.in.: przejrzystości, stosowności czy aktualności. Ponad 80% z 250 największych spółek na świecie publikuje regularnie raporty CSR²²⁶. Przykładowo w Japonii aż 80% ogółu przedsiębiorstw ujawnia i upowszechnia wiadomości o swojej roli w społeczności²²⁷. W Polsce od 2007 r. w ramach promocji idei CSR, zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego odbywa się co roku konkurs na najlepiej sporządzone raporty. Inicjatywa ta, prowadzona od piętnastu

224 Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, GRI, www.globalreporting.org (dostęp: 13.04.2015).

225 J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, *op. cit.*, s. 27.

226 M. Greszta, *Raportowanie społeczne: niedoceniony element zarządzania CSR*, „Harvard Business Review”, dodatek „Odpowiedzialny Biznes” 2009.

227 Przykładowo koncern Toyota poświęca wiele uwagi aspektom zrównoważonego rozwoju. Na stronie internetowej firmy dostępne są raporty szeroko opisujące relacje z interesariuszami, ponadto można znaleźć informacji o inicjatywach z zakresu CSR oraz o odpowiedzialności środowiskowej. Analiza ogólnoswiatowych raportów CSR wskazuje na szczególną aktywność w tym zakresie nie tylko firm japońskich, takich jak Sony czy Toshiba, ale również koreańskich (np. Samsung, Hyundai czy Kia) czy chińskich (np. Chińskie Stowarzyszenie Bankowe czy PetroChina). Wobec takiej tendencji Instytut Badawczy CSR HERI (Hankyoreh Economic Research Institute) planuje opublikować raport „CSR w północno-wschodniej Azji: na podstawie chińskich, japońskich i koreańskich firm z listy Fortune Global 500”.

lat na świecie, promuje dobre praktyki raportowania oraz przyczynia się do podniesienia świadomości wagi komunikowania rezultatów w obszarze szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Kryteria konkursu zostały opracowane na podstawie europejskich wytycznych raportowania The European Sustainability Reporting Association (ESRA) oraz zweryfikowane na drodze dialogu z ekspertami, przeprowadzonego w 2008 r.²²⁸ W Konkursie Raporty Społeczne 2015 zwyciężyli: Polski Koncern Naftowy ORLEN SA, Bank Zachodni WBK SA, Gorażdże Cement SA oraz Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA. W raporcie tym w ramach charakterystyki relacji z rynkiem przedstawiono m.in.: założenia zintegrowanego systemu zarządzania, realizowaną politykę jakościową oraz wyniki prowadzonych auditów wewnętrznych. Ponadto chcąc zagwarantować bezpieczeństwo interesariuszom, firma informuje, że stawia wysokie wymagania jakościowe swoim wykonawcom zewnętrznym, warunkując współpracę przykładowo posiadaniem certyfikatu na zgodność z normą PN-N 18001. Należy podkreślić, że reprezentowane holistyczne podejście do wdrażania systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy jest postrzegane jako jeden z przejawów realizacji koncepcji CSR. W nagrodzonym raporcie ponadto zawarto wszystkie certyfikaty produktowe i systemowe, które koncern do tej pory uzyskał. Należy podkreślić, że raporty społeczne stanowią rodzaj sprawozdania z prowadzonej działalności, ale są także chętnie wykorzystywanym nośnikiem informacji o jakości oferowanej przez dany podmiot.

W praktyce coraz większym zainteresowanie cieszą się interaktywne raporty, podzielone tematycznie i skierowane do różnych grup stron zainteresowanych. Coraz większa liczba uczestników konkursu dowodzi, że wzrasta rola raportów jako istotnych nośników wspomagających procesy komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ponadto wszelkie działania społecznie odpowiedzialne *pro publico bono* (przykładowo: wolontariat, sponsoring, mecenat, kampanie społeczne czy fundusze prewencyjne) są relatywnie tanimi i skutecznymi komunikatami nadawanymi przez przedsiębiorstwa i trafiającymi na szeroko rozumiany rynek za pośrednictwem interesariuszy, co dodatkowo zwiększa wiarygodność nadawcy i użytych nośników informacji. Etyczność rzeczywistych działań w znacznym stopniu niweluje powszechny dysonans między deklaracjami korporacji a faktycznymi doświadczeniami nabywców oferty. Ponadto komunikacja społecznej odpowiedzialności redukuje poczucie zagrożenia stron zainteresowanych, gdyż świadczy o uczciwym postępowaniu i stabilności w działaniu²²⁹. Integracja koncepcji CSR ze stosowaną strategią komunikacji rynkowej może wygenerować

228 Procedura oceny raportów przez jury złożone z ekspertów z różnych dziedzin przebiega dwuetapowo. W pierwszym każdy członek jury ocenia indywidualnie zgłoszone do konkursu raporty wg szczegółowych kryteriów pod kątem: kompletności (40% całościowej oceny), zaufania (40% całościowej oceny) i komunikacji (20% całościowej oceny). W drugim etapie podczas posiedzenia jury odbywa się zebranie wyników indywidualnych, a następnie wybór najlepiej przygotowanych raportów. Szerzej: Raporty Społeczne, www.raportyspoleczne.pl (dostęp: 9.11.2015).

229 Ł. Fojutowski, *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w komunikacji marketingowej korporacji transnarodowych*, „Zeszyty Naukowe” 2010, nr 135, s. 397.

wymierne korzyści względem poszczególnych grup interesariuszy. Kluczowe korzyści w relacjach przedsiębiorstwa z inwestorami, klientami, dostawcami, pracownikami i otoczeniem publicznym przedstawiono w tabeli 3.20.

Tabela 3.20. Przykładowe korzyści wynikające z implementacji koncepcji CSR do strategii komunikacji rynkowej względem interesariuszy przedsiębiorstwa

Strona zainteresowana	Kluczowa korzyść
Inwestorzy	Wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa (wiarygodność finansowa jest często uzależniona od wiarygodności społecznej) Usprawnienie relacji ze wszystkimi partnerami, co w oczach inwestorów przekłada się na stały wzrost wartości firmy w długim okresie Przejrzystość procesów decyzyjnych oraz dostępność informacji, umożliwiających ocenę efektywności zarządzania Wzrost zainteresowania inwestorów wskaźnikami typu SRI (<i>Social Responsibility Index</i> – społecznie odpowiedzialne inwestycje)*
Klienci	Wzrost zaufania klientów i tym samym wzrost lojalności wobec danej marki Ukształtowanie percepcji produktów jako bezpiecznych w użytkowaniu, nieszkodliwych dla środowiska oraz wytworzonych zgodnie z zasadą poszanowania człowieka Większa skłonność do nawiązania i podtrzymania interaktywnej relacji z przedsiębiorstwem CSR stanowi wyróżnik, skłaniający coraz większą część nabywców do zakupu
Dostawcy	Ustalenie stabilnych reguł współpracy Terminowe regulowanie wszelkich zobowiązań Wsparcie techniczne dostawcy w sytuacjach kryzysowych Redukcja zbędnych kosztów, m.in. transakcyjnych, sądowych czy postojowych
Pracownicy	Wzrost motywacji pracowników Zaspokojenie potrzeb społecznych pracowników Usprawnienie procesów podnoszenia kwalifikacji pracowniczych
Otoczenie publiczne	Brak konfliktów ze społecznością lokalną Ułatwienie prowadzenia działalności w danym regionie Wzrost jakości życia społecznego Korzystna atmosfera zaufania dla działań komercyjnych

*Giełda Papierów Wartościowych prowadzi już dziesiątą edycję projektu RESPECT Indeks. Jej celem jest wyłonienie spółek, które są zarządzane zgodnie z najwyższymi standardami społecznej odpowiedzialności biznesu, a przy tym charakteryzują się wysoką atrakcyjnością inwestycyjną. Szerzej: www.gpw.pl (dostęp: 10.11.2016).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Polonsky, *Stakeholder Thinking in Marketing*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39, No. 9/10, s. 961; Ł. Fojutowski, *op. cit.*, s. 401.

Mimo dostrzegalnych ograniczeń funkcji komunikacyjnej CSR (przykładowo: brak możliwości selektywnego dotarcia do grupy docelowej oraz jedynie pośredni wpływ na finalny przekaz definiowany przez strony zainteresowane), wykorzystanie założeń koncepcji może korzystnie wpłynąć na długofalowe relacje przedsiębiorstwa ze swoimi partnerami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Wobec narastającego zainteresowania, a wręcz rynkowego zapotrzebowania, koncepcja społecznej odpowiedzialności znalazła odzwierciedlenie również w międzynarodowych standardach. Przedsiębiorstwa, oprócz opracowania wewnętrznych procedur postępowania, najczęściej określanych mianem kodeksów, coraz częściej sięgają po wytyczne normatywne. W listopadzie 2010 r. opublikowano normę ISO 26000 Przewodnik po społecznej odpowiedzialności (*Guidance on Social Responsibility*). Nie jest to typowa norma, analogiczna do innych, wydanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO. Jest to bowiem rodzaj praktycznego, uniwersalnego narzędzia, wspierającego różnego rodzaju organizacje we wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności. Przewodnik systematyzuje wiedzę oraz pojęcia związane z koncepcją CSR. W normie poza terminami zawarto również wytyczne dotyczące:

- podstaw, trendów i charakterystyk odpowiedzialności społecznej
- zasad i praktyk odnoszących się do odpowiedzialności społecznej
- kluczowych obszarów odpowiedzialności społecznej
- wdrażania i promowania zachowania odpowiedzialnego społecznie w organizacji oraz w jej polityce i praktykach w obrębie jej sfery wpływu
- identyfikowania interesariuszy
- komunikowania zobowiązań, osiągnięć i innych informacji związanych z odpowiedzialnością społeczną²³⁰.

Standard ISO 26000, mimo że nie podlega certyfikacji, znajduje praktyczne zastosowanie, bowiem jest w pełni spójny z systemami zarządzania opartymi na wymaganiach norm ISO 9001, ISO 14001 czy OHSAS 18001.

Poza ISO 26000 obszar społecznej odpowiedzialności reguluje również międzynarodowy standard SA 8000. Ta norma, oparta o wartości promowane przez Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, a także Konwencję Narodów Zjednoczonych, ma na celu uwzględnienie w zarządzaniu przedsiębiorstwem aspektów społecznych, ekonomicznych oraz innych, potencjalnie powiązanych z interesariuszami firmy. Wdrożony system podlega certyfikacji, która stanowi obiektywny dowód stosowania etycznych praktyk. Na koniec 2016 r. wydano na świecie 3924 certyfikatów na zgodność z normą SA 8000²³¹. Dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, na które przypada 65% ogółu wydanych certyfikatów. W Polsce zaledwie dziesięć podmiotów legitymuje się tym certyfikatem, nadanym wyłącznie przez jednostki mające akredytację SAI (*Social Accountability International*)²³². W ramach promocji działań społecznie odpowiedzialnych prowadzi się w Polsce liczne programy. Jednym z nich jest projekt „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, mający na celu pomoc firmom w prawidłowym rozumieniu idei koncepcji oraz powiązaniu zasad CSR ze strategią ich działania. Ponadto w ramach projektu mają zostać wypra-

230 Szerzej: Grupa TÜV Rheinland, www.tuv.com (dostęp: 5.04.2015).

231 Szerzej: Social Accountability Accreditation Services, www.saasaccreditation.org (dostęp: 10.12.2016).

232 *Ibidem* (dostęp: 2.04.2016).

cowane i dostarczone zainteresowanym przedsiębiorstwom narzędzia pomocne w inicjowaniu i zwiększaniu efektywności działań społecznie odpowiedzialnych²³³.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że chociaż normy systemowe nie odnoszą się bezpośrednio do wyrobów, to stosowanie zawartych w nich wytycznych bezpośrednio przekłada się na procesy realizacji wyrobu i tym samym wpływa na finalne cechy jakościowe oferty. Wymagania współczesnych standardów systemowych zostały oparte na koncepcji ciągłego doskonalenia, co pozwala traktować je jako narzędzia pomocne zarówno przy planowaniu, jak i wdrażaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarach operacyjnych²³⁴. Analiza danych liczbowych wskazuje, że w Polsce zaledwie 10,6 tys. organizacji ma certyfikat ISO 9001²³⁵, co w porównaniu ze wskaźnikami wiodących państw unijnych wydaje się stosunkowo niewielką liczbą. Podobnie sytuacja wygląda z certyfikacją systemu zarządzania środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001. Z kolei w zakresie certyfikacji branżowej polskie podmioty wyróżniają się czołową dynamiką rocznych przyrostów. Przykładowo w obszarze certyfikacji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności Polska zajmuje dziesiąte miejsce na świecie. Ponadto syntetyczna analiza wyników raportu wskazuje, że dynamika procesów certyfikacji jest determinowana przede wszystkim postępującą globalizacją oraz rozwojem ekonomiczno-społecznym poszczególnych regionów i państw. Ekspansja międzynarodowych koncernów jest swoistym katalizatorem wzrostu znaczenia standaryzacji, zarówno technicznej, jak i systemowej. Standardy ISO są jednak dopiero pierwszym etapem rozwoju organizacji i mają na celu przede wszystkim jej uporządkowanie od strony zarządzania procesami. W praktyce gospodarczej coraz częściej można spotkać zintegrowane systemy zarządzania, które, jak pokazują wyniki badań, na zasadzie synergii generują liczne korzyści, w tym przede wszystkim: optymalizację zarządzania zasobami, poprawę procesów komunikacji oraz zdolności organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów²³⁶. Na uwagę zasługuje fakt, że coraz więcej podmiotów, w szczególności o międzynarodowym zasięgu, uwrażliwia swoje strategie na aspekty etyczne prowadzonej działalności. W dobie kryzysu ekonomicznego oraz licznych przykładów przestępstw gospodarczych ma to szczególne znaczenie dla budowania opartych na zaufaniu relacji z interesariuszami. Również w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw standardy są coraz częściej postrzegane jako narzędzia minimalizujące ryzyko oraz formy regulacji przepływu procesów.

Bez względu na podstawę certyfikacji należy pamiętać, że sens posiadania certyfikatu i wynikające z tego korzyści zależą przede wszystkim od stopnia świadomości i zaangażowania wszystkich pracowników certyfikowanego podmiotu.

233 Szerzej: Kapitał Społeczny dla Gospodarki, www.odpowiedzialnafirma.pl (dostęp: 12.04.2016).

234 M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia...*, s. 7.

235 Na koniec czerwca 2015 r. w Polsce zarejestrowanych było 4,15 mln podmiotów gospodarki narodowej (www.stat.gov.pl). W odniesieniu do liczby certyfikatów ISO 9001 okazuje się, że zaledwie ok. 0,25% przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie kraju legitymuje się certyfikowanym systemem zarządzania jakością.

236 Szerzej: J. Abad, P. Mondelo, A. Sanchez-Toledo, *op. cit.*, s. 42.

3.4. Znaczenie certyfikatów w relacjach z dostawcami

Współczesne przedsiębiorstwa nie ustają w poszukiwaniu sposobów usprawniania swoich procesów przy jednoczesnej redukcji zbędnych kosztów. Obserwując zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych, w szczególności tych operujących na rynku B2B, można zauważyć, że coraz częściej rozwiązania niestabilnej czy wręcz kryzysowej sytuacji ekonomicznej upatruje się w długoterminowych relacjach partnerskich, widocznych w takich formach organizacyjnych jak alianse strategiczne, organizacje sieciowe czy klastry branżowe²³⁷.

3.4.1. Założenia marketingu relacyjnego

W swoich rozważaniach Peter F. Drucker²³⁸ wyraźnie zauważył, że losy przedsiębiorstw rozgrywają się przede wszystkim w ich otoczeniu. Stąd szerokie zainteresowanie koncepcją, która zakłada, że skuteczność rynkowa przedsiębiorstw jest uwarunkowana partnerskimi stosunkami ze wszystkimi uczestnikami rynku, a nie tylko z klientem. Założenie to określa się w literaturze przedmiotu najczęściej mianem marketingu relacji²³⁹ (*relationship marketing*). Ta złożona koncepcja ma na celu przede wszystkim lepsze zrozumienie i, co za tym idzie, skuteczniejsze zaspokojenie potrzeb nabywców poprzez wielopłaszczyznową integrację podmiotów, zasobów i działań organizacji. Tradycyjna dla tzw. podejścia transakcyjnego²⁴⁰ koncepcja 4P²⁴¹ została wyparta w marketingu relacyjnym przez tzw. podejście 5I²⁴², zakładające optymalne przystosowanie oferty do danego odbiorcy finalnego, uzyskane dzięki dogłębnemu poznaniu jego potrzeb i zachowań nabywczych, a także zapewnieniu długookresowych, spójnych, skoordynowanych działań przedsiębiorstwa, zorientowanych na budowanie długoterminowych relacji. Skuteczność tych działań jest uwarunkowana aktywnością przedsiębiorstwa na wielu płaszczyznach oto-

237 Szerzej: I. Makedos, *The Collaboration of SMEs through Clusters as Defense against Economic Crisis*, „Economics Research International”, 2014, s. 1.

238 P.F. Drucker, *The New Society of Organizations*, „Harvard Business Review” 1992, 70(9–10), s. 95.

239 Zamiennie stosuje się pojęcia: marketing partnerski, marketing interakcyjny, marketing więzi lub marketing związków. Szerzej: A. Lotko, *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, PWE, Warszawa 2009, s. 14.

240 Podejście transakcyjne (tzw. marketing transakcyjny – *transaction marketing*) jest zorientowane na zyski, będące rezultatem transakcji kupna-sprzedaży. Podejście to charakteryzuje się krótkookresową skalą działania.

241 Elementy składowe koncepcji 4P to: *product* – produkt, *price* – cena, *place* – dystrybucja, *promotion* – promocja.

242 Na podejście 5I składają się następujące elementy: *identification* – identyfikacja, *individualization* – indywidualizacja, *interaction* – interakcja, *integration* – integracja, *integrity* – uczciwość relacji.

czenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Adrian Payne²⁴³ wyróżnił sześć sformalizowanych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które należy zintegrować w ramach realizacji założeń marketingu relacyjnego. Są to rynki:

- nabywców, na którym szczególną wagę należy nadać usługom stanowiącym dopełnienie oferty handlowej
- dostawców, z którymi należy wypracować wzajemnie korzystne relacje
- konkurentów, gdzie zalecane są działania benchmarkingowe, a także współpraca, celem neutralizacji siły przeciwników rynkowych
- podmiotów opiniotwórczych, od których zależą rekomendacje udzielane stronom zainteresowanym
- pracy, gdzie tylko zaangażowani, lojalni pracownicy gwarantują realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa
- wewnętrznego, który wymaga wypracowania kultury organizacyjnej umożliwiającej aktywny udział wszystkich pracowników w osiągnięciu postawionych założeń.

Według Krzysztofa Fonfary znaczenie poszczególnych rynków jest uwarunkowane wieloma zmiennymi, w tym przede wszystkim: branżą, wielkością firmy oraz nasileniem działań ze strony konkurencji. Jednakże bez względu na wymiar tych zmiennych, należy kompleksowo zaplanować strategię działań przedsiębiorstwa²⁴⁴. W tym celu niezbędna jest identyfikacja podmiotów kluczowych dla poszczególnych rynków oraz określenie ich strategicznego znaczenia, a następnie przygotowanie formalnego planu działań.

Nawiązanie i utrzymanie bezpośrednich, wielostronnych, a przy tym trwałych kontaktów wymaga czasu i wysiłku wszystkich stron biorących udział w tym procesie. Podejście partnerskie nie odnosi się tylko do oferty samego produktu. Jest to bowiem swoistego rodzaju długofalowa inwestycja, oparta przede wszystkim na ścisłych powiązaniach technologicznych, informacyjnych oraz finansowych partnerów, która tylko przy konsekwentnej realizacji ma szansę wygenerować stały lub zwiększający poziom nabywców i tym samym zysków. Ponadto skuteczne partnerstwo, jako nierynkowa forma regulacji transakcji, dzięki optymalizacji i koordynacji działań prowadzi do większej specjalizacji, znacznej redukcji ryzyka²⁴⁵ oraz ograniczenia marnotrawstwa, na które przedsiębiorstwa nie mogą sobie obecnie pozwolić.

243 A. Payne, *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London, 1995, s. 31.

244 K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 109.

245 Przykładowo minimalizacja ryzyka wystąpienia potencjalnych pomyłek poprzez wykorzystanie systemu identyfikacji dostawcy.

3.4.2. Relacje z dostawcami w ramach łańcucha dostaw

Założenia marketingu relacji stanowią teoretyczną podstawę do tworzenia łańcucha partnerstwa nie tylko wewnątrz przedsiębiorstw, ale także w związkach z innymi uczestnikami rynku. Na rynku dóbr przemysłowych realizacja postulatów marketingu relacyjnego odbywa się przede wszystkim na styku dostaw, produkcji i dystrybucji. Koncepcja współzależnych sieci organizacji, poprzez liczne powiązania głównie z dostawcami i odbiorcami zaangażowanych w operacje tworzenia wartości w postaci oferty dostarczanej ostatecznym użytkownikom, jest określana w literaturze pojęciem łańcucha dostaw²⁴⁶. W kontekście współczesnych realiów rynkowych łańcuch dostaw należy pojmować jako kompozycję szeroko zakrojonych działań, związanych z zarządzaniem przepływami materialnymi oraz koordynacją komplementarnych przed- i posprzedażnych usług²⁴⁷. Warunkiem koniecznym tworzenia i rozwoju łańcucha jest partnerstwo, rozumiane jako ogół stosunków gospodarczych pomiędzy poszczególnymi ogniwami, bazujących na zaufaniu, podział ryzyka i korzyści prowadzących do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych, a w konsekwencji przewagi konkurencyjnej²⁴⁸. Typowy łańcuch dostaw, uwzględniający główne ogniwa (początkowe, pośrednie i końcowe) oraz kierunek przepływu strumieni finansów, informacji oraz produktów i usług prezentuje rysunek 3.23.

Łańcuch dostaw obejmuje zarówno procesy wewnętrzne, jak i zewnętrzne, zachodzące w zależności od rodzaju rozpatrywanego łańcucha²⁴⁹ w układzie wertykalnym i/lub horyzontalnym. Do podstawowych identyfikowanych procesów należą:

- zarządzanie relacjami z klientem
- zarządzanie obsługą klienta
- realizacja zamówień
- zarządzanie przepływem produkcyjnym
- zaopatrzenie
- rozwój produktów i ich komercjalizacja²⁵⁰.

Na ostateczny kształt łańcucha dostaw i zachodzących w nim procesów wpływ ma wiele czynników, pośród których najważniejsze to:

- charakterystyka produktu (*product*) – przykładowo, wyróżnia się typ standardowy lub nietypowy)

246 M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 14.

247 Szerzej: D. Kisperska-Moroń, *Nowe paradygmaty zarządzania przepływami produktów w łańcuchach dostaw*, [w:] Z. Foltynowicz, J. Jasiczak, G. Szyszka (red.), *Towaroznawstwo – Opakowania – Logistyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 307.

248 J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 34.

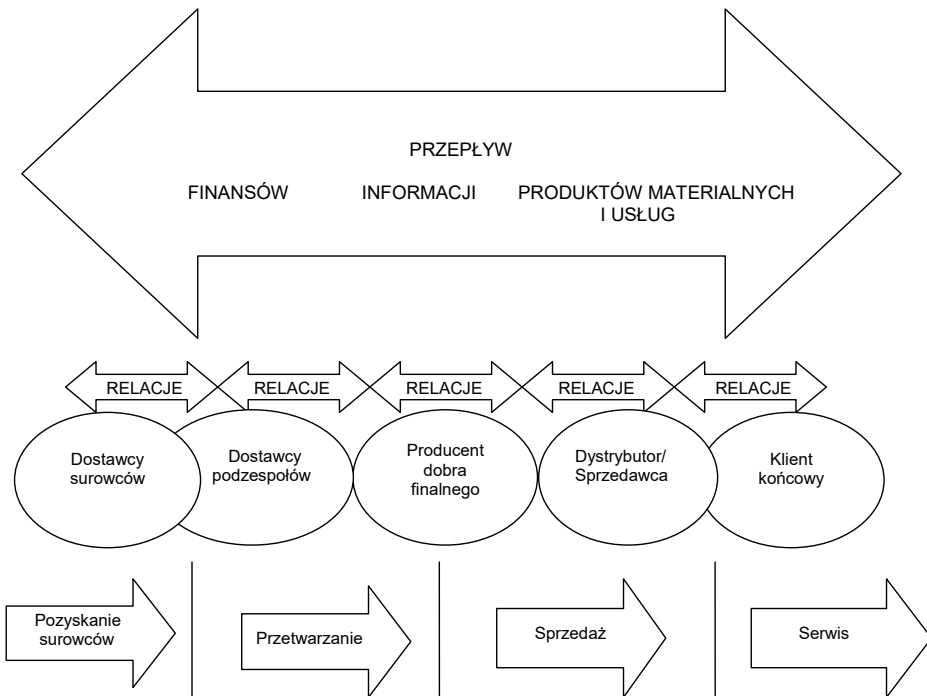
249 Identyfikuje się różne postacie łańcucha dostaw, począwszy od tzw. wewnętrznego łańcucha, czyli pojedynczego podmiotu, rozpatrywanego z punktu widzenia procesów wewnętrznych, poprzez typową relację dostawca–odbiorca, aż do sieci współpracujących przedsiębiorstw.

250 J. Stock, D. Lambert, *Strategic Logistic Management*, 4th edition, McGraw-Hill 2001, s. 57.

- natura popytu (*demand*) – może być popyt stabilny lub zmienny
- czas realizacji zamówienia (*lead time*) – np. krótki, długi²⁵¹.

Ponadto pożądaną wartość łańcucha kształtują:

- przepustowość łańcucha i jego poszczególnych fragmentów
- szybkość przepływu przez określone ogniwa
- całkowity czas przepływu
- gęstość łańcucha
- poziom obsługi ostatecznego nabywcy
- elastyczność
- koszt funkcjonowania łańcucha²⁵².



Rysunek 3.23. Przepływ zasobów w typowym łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Analiza relacji między podmiotami w ramach łańcucha dostaw coraz częściej odwołuje się do teorii ekonomicznych, w tym przede wszystkim do teorii kosztów transakcyjnych. Jako pierwszy problematyką tą zajął się Ronald Coase, który sformułował twierdzenie, że podstawą wytyczania granic działalności przed-

251 Szerzej: M. Christopher, D.R. Towill, *Developing Market Specific Supply Chain Strategies*, „The International Journal of Logistic Management” 2002, vol. 13, s. 1.

252 T. Hines, *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Elsevier, Oxford 2004, s. 58.

siębiorstwa nie powinny być ograniczenia natury technologicznej, a wysokość kosztów zawieranych transakcji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią²⁵³. Koszty te zostały określone przez Olivera Williamsona mianem kosztów transakcyjnych, na które składają się komparatywne koszty planowania, adaptacji i nadzoru nad wypełnianiem zadań w różnych strukturach zarządzania²⁵⁴. Ponadto można wyróżnić jeszcze koszty pozyskiwania informacji, np. o dostawcach czy nabywcach. Autor zauważył, że wąsko wyspecjalizowane podmioty, dzięki korzyściom ekonomii skali, są w stanie zapewnić niższe koszty wytworzenia w stosunku do przedsiębiorstw, które realizują procesy produkcyjne samodzielnie. Mankamentem kooperacji z innymi usługodawcami są jednak dodatkowe koszty planowania, koordynowania i nadzorowania współpracy. Teoria kosztów transakcyjnych dostarcza użytecznych ram do analizy pionowej koordynacji łańcucha dostaw i tym samym sprzyja ograniczeniu ryzyka oraz poprawie opłacalności działalności²⁵⁵.

Wyniki badań przeprowadzonych pośród amerykańskich przedsiębiorstw jednoznacznie wskazują, iż skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*) jest uwarunkowane przede wszystkim przejrzystością jego poszczególnych ogniw oraz stopniem zaufania pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, stanowiącymi ogniwa rozpatrywanego łańcucha²⁵⁶.

Analiza funkcjonowania łańcuchów dostaw jednoznacznie wskazuje na wzrost znaczenia dostawców jako ogniwa wytwarzającego relatywnie największą wartość dodaną. Zaopatrzenie, rozpatrywane jeszcze do niedawna jako jedna z wielu funkcji taktycznych przedsiębiorstwa, stało się obecnie kluczową determinantą sukcesu rynkowego²⁵⁷, w szczególności na rynku dóbr przemysłowych. Świadczy o tym m.in. fakt, że w wielu przedsiębiorstwach powstają tzw. działy rozwoju dostawców, strukturyzujące procesy pomiędzy nabywcami a dostawcami²⁵⁸. Przykładowe korzyści wynikające z realizacji programu rozwoju dostawców przedstawiono w tabeli 3.21.

253 R.C. Free, *21st Century Economics: A Reference Handbook*, Sage, California 2010, s. 194.

254 O. Williamson, *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s. 15.

255 Szerzej: M.A. Kose, E.S. Prasad, M.E. Terrones, *How Does Financial Globalization Affect Risk Sharing?, Patterns and Channels*, working paper, International Monetary Fund, 2007, www.imf.org (dostęp: 5.05.2015).

256 E. Prałat-Kubiszewska, *Relations with Suppliers in Supply Chain Management*, „Systems” 2005, 10(1), s. 134.

257 Udział wartości zakupów dóbr przemysłowych często przekracza 40–50% wartości przychodów ze sprzedaży. Szerzej: T. Gołębiowski, *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003, s. 62.

258 Szerzej: R.B. Handfield, D.R. Krause, T.S. Scannell, R.M. Monczka, *Avoid the Pitfalls in Supplier Development*, „Sloan Management Review” 2000, vol. 41, s. 35.

Tabela 3.21. Korzyści z wprowadzenia procesu rozwoju dostawców z punktu widzenia nabywcy i dostawcy

Korzyści z punktu widzenia	
nabywcy	dostawcy
Spadek do 30% ceny nabywanych dóbr	Poprawa konkurencyjności kosztowej
Wzrost poziomu jakości obsługi do 10%	Usprawnienie wewnętrznych procesów optymalizacji kosztów
Uzyskanie statusu „preferowanego klienta”, co ma szczególne znaczenie w przypadku konieczności nagłej alokacji mocy przerobowych, ponadto uzyskanie dostępu do zasobów inżynierskich	Uzyskanie statusu „preferowanego dostawcy”, co zwiększa szanse na uzyskanie nowych projektów i pozyskanie nowych klientów

Źródło: T. Maleszka, *Moda na rozwój dostawców*, „Zarządzanie Jakością” 2009, nr 2, s. 12.

Na rynku B2B podmioty gospodarcze sprzedają, ale również kupują towary oraz usługi, które nie są bezpośrednio przeznaczone do konsumpcji, ale są wykorzystywane w procesie produkcyjnym. Złożoność decyzji nabywczych jest podyktowana specyfiką popytu na dobra przemysłowe, która wynika przede wszystkim z jego indukowanego charakteru (tzn. jest pochodną popytu na dobra konsumpcyjne), wysokiej fluktuacji oraz stosunkowo niskiej elastyczności cenowej²⁵⁹. Na przebieg procesów decyzyjnych²⁶⁰ wpływ ma wiele czynników. Pośród najważniejszych motywów nabywczych na rynku przedsiębiorstw Ian H. Gordon wymienia:

- umożliwienie przedsiębiorstwu realizacji produktów i procesów, które przyczyniając się do obniżenia kosztów, poprawienia jakości, podwyższenia poziomu wydajności i tym samym umocnienia pozycji konkurencyjnej, zwiększą wartość dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych
- wytwarzanie produktów cechujących się ponadstandardową jakością, potwierdzone uzyskanymi certyfikatami produktowymi i systemowymi
- gotowość dostosowania parametrów produktów do wymagań klientów
- dostarczanie produktów w wyznaczonym terminie, w określony sposób, w odpowiedniej ilości i we właściwym opakowaniu
- przekonanie o stabilnym, niższym niż u konkurencyjnych dostawców poziomie cen produktów i usług towarzyszących o powtarzalnej jakości
- sprzedaż produktów wraz z dodatkowymi usługami, zwiększającymi podstawową wartość użytkową dóbr
- satysfakcja z prowadzenia interesów z danym dostawcą

259 E. Gąsiorowska, *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

260 Szerzej w podrozdziale 2.3.2. Proces zakupu dóbr przemysłowych.

- możliwość spełnienia wymagań klientów wewnętrznych, w tym przede wszystkim pracowników
- profesjonalizm dostawcy, troska o klientów, optymalna szybkość reakcji i gotowość wspólnego rozwiązywania nieprzewidzianych problemów²⁶¹.

Zakup przemysłowy²⁶² z uwagi na jego specyfikę należy zdefiniować na bazie potrzeb określonych najczęściej w tzw. planie produkcji, który powinien cechować się precyzyjnie sformułowaną specyfikacją, określającą przede wszystkim pożądane parametry techniczne nabywanego dobra. Opracowanie skutecznej strategii zakupów wymaga znajomości kierunku rozwoju przedsiębiorstwa i jego głównych obszarów funkcjonalnych.

Zaopatrzenie to obecnie kluczowe działanie operacyjne, bezpośrednio przekładające się na konkurencyjność i potencjał podmiotów gospodarczych. Bazy determinanty konkurencyjności, takie jak: cena, jakość oraz elastyczność rynkowa to zmienne w dużej mierze uzależnione właśnie od dostawców. Spośród wyróżnionych w literaturze przedmiotu koncepcji zakupowych przedsiębiorstw²⁶³ na szczególną uwagę zasługuje orientacja na zarządzanie dostawami (*supply management orientation*), zakładająca integrację funkcji zakupów organizacji z pozostałymi funkcjami, realizowanymi w danym przedsiębiorstwie oraz organizacjach działających w tej samej sieci wartości. Zgodnie z tą orientacją zarządzanie dostawami opiera się na czterech zasadach:

- koncentracji wszystkich działań przedsiębiorstwa na tworzeniu i dostarczeniu maksymalnej wartości dla nabywcy końcowego
- koncentracji na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa oraz przekazaniu pozostałych obszarów na zasadzie outsourcingu strategicznego
- ustanowieniu sieci dostaw, umożliwiających skuteczne zarządzanie procesami biznesowymi
- utrzymaniu wysoce skutecznej współpracy z wybranymi dostawcami²⁶⁴.

Realizacja ostatniej zasady wymaga przede wszystkim wypracowania wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami, a to z kolei wymusza, zarówno na dostawcach, jak i na nabywcach, zmianę postawy z tzw. adwersarskiej, charakterystycznej dla pojedynczych aktów wymiany w wymiarze *stricte* ekonomicznym, bez uwzględniania kosztów drugiej strony, na tzw. partnerską, wyróżniającą się ścisłą kooperacją we wszystkich fazach obopólnych relacji. Kluczowe zmiany w podejściu do dostawców zaprezentowano w tabeli 3.22.

261 I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 260.

262 W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje sytuacji zakupowych na rynku B2B: zakup rutynowy (*straight rebuy*), zakup zmodyfikowany (*modified rebuy*) oraz nowy zakup (*new task*). Szerzej: L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 102.

263 E. Gąsiorowska, *op. cit.*, s. 105.

264 J. Światowiec, *op. cit.*, s. 41.

Tabela 3.22. Ewolucja podejścia przedsiębiorstwa do dostawcy

Obszar	„Stare” metody (stosowane dotychczas)	„Nowe” metody (promowane przez koncepcję łańcucha dostaw)
Filozofia współdziałania	„Czysta” wymiana rynkowa, brak zaangażowania	Długoterminowe związki oparte o duże zaangażowanie obu stron
Wymiana informacji	Ograniczona tylko na potrzeby transakcji	Znacząca, zachodzi w dwóch kierunkach, a zatem istnieje pełne informacyjne sprzężenie zwrotne
Charakter komunikacji	Niezobowiązująca, nawiązy- wana sporadycznie w razie potrzeby	Systematyczna komunikacja, stano- wiająca podstawę relacji z dostawcą
Nośniki komunikacji*	Dokumenty w postaci papiero- wej, kontakt telefoniczny	Dokumentacja elektroniczna, plat- formy komunikacji online
Korzyści i zagrożenia	Rozpatrywane wyłącznie z per- spektywy indywidualnej	Rozpatrywane z perspektywy obu- stronnej
Najważniejsze kryte- rium wyboru produktu	Cena	Łączny koszt uzyskania
Cele działania	Indywidualnie planowane cele krótkoterminowe	Wspólny proces planowania, cele długoterminowe
Miejsce kontroli jakości	U odbiorcy	U dostawcy

*B. Enslow, *How to Communicate Better with Your Suppliers*, „Logistics Today” 2004, No. 9, s. 52.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Ghobadian, D. Gallear, *Study of Supply-Chain Purchasing Strategy*, „Logistics & Transport Focus” 2004, 6(1), s. 52.

Podstawą partnerstwa dostawcy z nabywcą w ramach łańcucha dostaw jest zbieżny system wartości dla wszystkich ogniw. Gordon wyróżnia m.in. następujące elementy partnerstwa z dostawcą:

- bazy danych na temat dostawców
- ocena udziału dostawcy w obrotach przedsiębiorstwa i dokonywany na tej podstawie wybór dostawców strategicznych, czyli tych o relatywnie największym udziale
- analiza bieżącego stanu relacji partnerskich, określenie przyszłościowych celów możliwych do osiągnięcia dzięki zacieśnieniu więzów, zwłaszcza z partnerami strategicznymi
- porównanie zdefiniowanych wskaźników dostawców i benchmarking w kontekście ich znaczenia dla przedsiębiorstwa
- samoocena przedsiębiorstwa przeprowadzona pod kątem możliwości tworzenia partnerstwa z dostawcami

- określenie korzyści z pogłębiania więzi partnerskich z dostawcami, ze szczególnym uwzględnieniem najlepszych lub strategicznych dostawców
- zarządzanie procesem wprowadzania zmian w relacjach między przedsiębiorstwem a dostawcą²⁶⁵.

Bliska współpraca partnerów w ramach zarządzania łańcuchem dostaw oznacza szybkość, niezawodność i sprawność działania. Dzięki integracji z dostawcą i dzieleniu się prognozami, zapasami, wynikami sprzedaży, zdolnościami oraz dzięki planowaniu nabywcy przemysłowi mogą lepiej monitorować swoich dostawców i zapewnić spełnianie parametrów ustalonych w trakcie negocjacji kontraktu. Według Adama J. Feina różnica między zwycięzcami rynkowymi a przegranymi będzie w przyszłości wynikać z umiejętności połączenia zdolności zrozumienia zewnętrznych trendów rynkowych ze świadomością jak zyskać na trendach, bazując na odpowiedniej strategii realizacji rezultatów dostaw²⁶⁶.

Charakter powiązań²⁶⁷ dostawcy z nabywcą jest wypadkową wielu czynników, pośród których wymienia się przede wszystkim: świadomość relacji kosztów pozyskania zasobów i stopnia konkurencyjności wyrobów oraz udział przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw, bez względu na osiąganą w nim pozycję²⁶⁸. Skuteczna współpraca z dostawcą stanowi podstawę innowacyjności produktowej oraz realizacji procesów ciągłego doskonalenia. Wymaga ona jednak wypracowania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej świadomości potrzeby i wagi kooperacji, zaangażowania oraz realizacji zasady wzajemności, polegającej na współświadczeniu usług przez obie strony wymiany. Synergiczny charakter relacji partnerskiej generuje tzw. wartość związku (*relationship value*)²⁶⁹, opartą głównie na bezpośredniej wymianie informacji, usług, obustronnym dostępie do *know-how* oraz optymalizacji czasu wprowadzenia wyrobu na rynek (*T2M – time to market*)²⁷⁰. Przykładowe narzędzia koordynacji i kreacji, w zależności od faz relacji dostawca-nabywca, przedstawiono w tabeli 3.23.

265 I.H. Gordon, *op. cit.*, s. 354.

266 A.J. Fein, *Facing the Forces of Change: Lead the Way in the Supply Chain*, NAW Institute for Distribution Excellence, Washington 2007, s. 1.

267 Dostawcę i nabywcę najczęściej łączą więzi o charakterze społecznym, ekonomicznym i technicznym.

268 Szerzej: M. Dudzik, *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2001, nr 1, s. 4.

269 M. Ehret, *Managing the Trade-off between Relationships and Value Networks. Towards a Value-Based Approach of Customer Relationship Management in Business-to-Business Markets*, „Industrial Marketing Management” 2004, 33(6), s. 466.

270 W. Ulaga, A. Eggert, *Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Maintaining Key Supplier Status*, AMA Winter Educators’ Conference Proceedings, „American Market Association” 2005, vol. 16, s. 294.

Tabela 3.23. Relacje między dostawcą i odbiorcą

Faza	Narzędzia koordynujące	Narzędzia kreacji
I. Konkurencja cenowa	–	–
II. Konkurencja jakościowa	Indywidualne spotkania, korespondencja handlowa	Standardy jakościowe programy naprawcze
III. Ścisła współpraca	Wspólne okresowe spotkania, indywidualne kontakty	Indywidualne konsultacje, wspólne rozwiązywanie problemów poauditowych
IV. Strategiczne partnerstwo	Struktury sieciowe, stowarzyszenia	Indywidualne i grupowe formy rozwiązywania wszystkich problemów

Źródło: P. Hines, *Network Sourcing. A Discussion of Causality Within the Buyer-Supplier Relationship*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 1996, 2(1), s. 7, za: E. Gąsiorowska, *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 90.

Przebieg procesu zakupów na rynku instytucjonalnym jest uwarunkowany wieloma zmiennymi. Przykładowo w zależności od liczby dostawców²⁷¹, od których pozyskiwane są dobra przemysłowe, przedsiębiorstwa prowadzą różną politykę zaopatrzeniową. Wyróżnia się sytuację zakupu u:

- jednego dostawcy (*single sourcing*)
- jedyne, istniejącego na danym rynku źródła (*sole sourcing*)
- dwóch dostawców (*dual sourcing*)
- wielu dostawców (*multiple sourcing*)²⁷².

Ostatnia strategia jest stosunkowo najbardziej bezpieczna. Niesie ona bowiem niski stopień uzależnienia od dostawców, a jednocześnie wymusza konkurencyjność między nimi. Jednakże w praktyce większość międzynarodowych przedsiębiorstw coraz częściej skłania się ku redukcji liczby dostawców celem lepszej weryfikacji i zacieśnianiu więzów z pozostałymi²⁷³. Duży wpływ na taką postawę mają założenia takich koncepcji zarządzania jak *Toyota Production System* czy *Lean Management*, zakładających optymalizację działań usprawnia-

271 Zależność pomiędzy prowadzoną polityką zaopatrzeniową a liczbą dostawców doskonale widać na przykładzie branży motoryzacyjnej, działającej na zasadzie sieci. W środku są koncerny, nazywane oryginalnymi producentami sprzętu – OEM (*Original Equipment Manufacturer*), następnymi są dostawcy pierwszego stopnia, którzy dostarczają duże, zintegrowane systemy bezpośrednio do OEM, np. Bosch. Kolejno wyróżniają się dostawcy drugiego stopnia, którzy odpowiadają za poszczególne komponenty, dostarczane OEM lub dostawcom pierwszego stopnia, przykładowo CTS Corporation.

272 E. Gąsiorowska, *op. cit.*, s. 86.

273 Przykładowo Chrysler zmniejszył liczbę dostawców z 3000 do 1000 w ciągu paru lat, Boeing przeprowadził redukcję z 3800 na 1200. Szerzej: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relation Management*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13(4), s. 69.

jących zarządzanie zapasami i produkcją²⁷⁴. Mniejsza liczba dostawców to także niższy całkowity koszt dostawy (TCS – *Total Cost Supply*), na który przede wszystkim składają się koszty zakupu (bezpośrednio powiązane z produktem), nabycia (ponoszone w procesie nabywania produktu od konkretnego wytwórcy, np.: znalezienia i oceny dostawcy, negocjacji kontraktów z dostawcami, utrzymania i doskonalenia jakości) i koszty operacyjne działalności jednostki. Wiodące koncerny przemysłowe realizują założenia koncepcji tzw. zintegrowanego dostawcy (*integrated supplier*), polegające na pokryciu przez jednego dostawcę całego zapotrzebowania materiałowego dla co najmniej jednego zakładu wchodzącego w skład struktury koncernu oraz na świadczeniu usług wykraczających poza samą sprzedaż²⁷⁵.

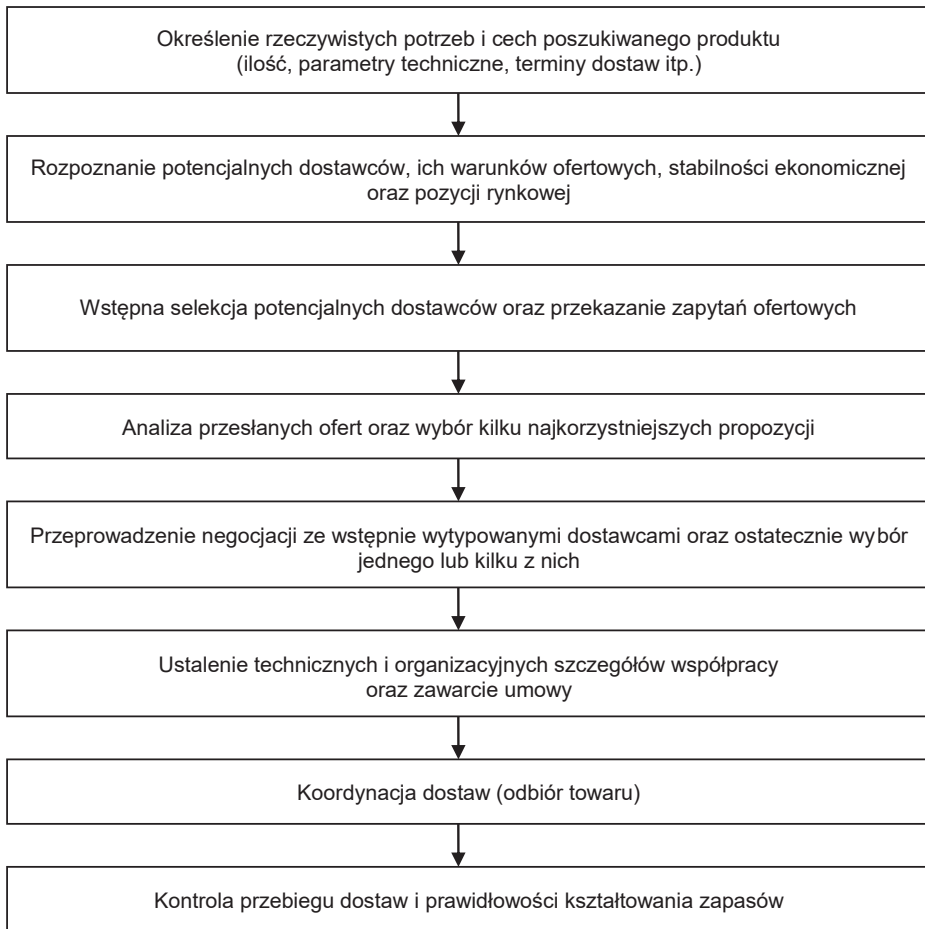
Bez względu na liczbę dostawców czy stopień sformalizowania stosowanych procedur, schemat procesu nabywczego na rynku B2B składa się najczęściej z trzech bazowych etapów²⁷⁶. Etap pierwszy to analiza rynku jako podstawowego źródła informacji. Etap drugi jest związany z planowaniem zakupów. W ostatnim, trzecim etapie zachodzi proces zakupu, na który składają się: rozpoznanie potrzeby zakupu, opis potrzeb nabywcy, określenie cech pożądanego produktu, poszukiwanie potencjalnych dostawców, analiza zebranych ofert, wybór dostawcy, określenie warunków zamówienia oraz kontrola i ocena zakupów. Proces zakupu na rynku dóbr przemysłowych pokazano na rysunku 3.24.

Wybór dostawcy determinuje ostateczną jakość oferty i tym samym wpływa na poziom satysfakcji nabywcy. Przejrzysta polityka zaopatrzeniowa przedsiębiorstwa jest wobec tego kluczowa dla relacji zachodzących w ramach całego łańcucha dostaw oraz dla wyników działalności danego podmiotu.

274 Ch. Homburg, S. Kuester, *Towards an Improved Understanding of Industrial Buying Behavior: Determinants of the Number of Suppliers*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2001, vol. 8(2), s. 5.

275 Szerzej: Efficient Consumer Response Europe, *Integrated Supplier. Blue Book 2000*, www.ecr-net.org (dostęp: 1.09.2010).

276 E. Gąsiorowska, *op. cit.*, s. 117.



Rysunek 3.24. Etapy procesu zakupu dobra przemysłowego

Źródło: Z. Waśkowski, *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2004, nr 1, s. 65.

3.4.3. Znaczenie jakości w procesie zakupu dobra przemysłowego

Ze względu na rozpatrywane w pracy zagadnienie roli certyfikatów należy skoncentrować się na aspekcie wyboru dostawcy i znaczeniu certyfikatów produktowych i systemowych w tym procesie.

W procesie kwalifikacji dostawców szczególnego znaczenia nabiera komunikacja rynkowa. Źródła informacji o dostawcach można podzielić na wewnętrzne (przykładowo raporty z innych działów, *publicity*, informacje uzyskane w drodze bezpośrednich kontaktów, wymiany korespondencji, rozmów telefonicznych) i zewnętrzne (przykładowo przedstawiciele handlowi, targi i wystawy, publikacje w specjalistycznych czasopiśmie, reklamy w wydawnictwach branżowych, opinie eksperckie). Jak pokazują wyniki badań

przeprowadzonych przez Macieja Urbaniaka, kluczowym źródłem informacji o dostawcach są kontakty bezpośrednie, a zwłaszcza działalność przedstawicieli handlowych dostawców, gromadzących informacje o kliencie, analizujących ich rozwój rynkowy, a także pełniących rolę doradców technicznych, zarówno przed, jak i po zakupie u dostawcy²⁷⁷. Należy podkreślić, że dwustronny przepływ informacji jest istotnym procesem, zachodzącym nie tylko na etapie wyboru kluczowych dostawców, ale również w trakcie trwania współpracy z nimi. Wymiana informacji pomiędzy dostawcą a nabywcą odbywa się najczęściej drogą elektroniczną, która pozwala znacznie skrócić czas przepływu danych, usprawnić przekazywanie dokumentów oraz obniżyć koszty transakcji.

W wyniku zebranych danych nabywca przemysłowy zazwyczaj sporządza listę potencjalnych dostawców, do których wysyła zapytanie ofertowe. Po spełnieniu kryteriów kwalifikacji dostawca osiąga status dostawcy zaaprobowanego. Kolejna faza dotyczy wstępnej oceny dostawcy, dokonywanej np. na podstawie wyników próbek partii kontrolnej, i wiąże się z uzyskaniem miana dostawcy preferowanego. Jednakże aby znaleźć się na liście kwalifikowanych dostawców i w konsekwencji uzyskać pozycję tzw. dostawcy certyfikowanego, wykazującego się zdolnością dostarczania zamawianych materiałów na stałym, uzgodnionym poziomie²⁷⁸, należy pozytywnie przejść wielokryterialną ocenę.

Z uwagi na to, że wybór optymalnego dostawcy jest strategiczny dla dalszego funkcjonowania nabywcy przemysłowego, przedsiębiorstwa ustanawiają odpowiednie do swoich potrzeb i możliwości wytyczne wstępnej i okresowej oceny dostawców. Proces kwalifikacji jest skierowany zarówno do nowych, jak i do dotychczasowych dostawców. Podstawowe kryteria ustanawiane dla kluczowych dostawców najczęściej dotyczą parametrów związanych z tzw. obszarem QCDD (*quality* – jakość, *cost* – koszty, *delivery* – dostępność, *design/development* – umiejętność rozwoju produktu)²⁷⁹. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe metody oceny dostawców: punktową²⁸⁰, graficzną²⁸¹ i wskaźnikową²⁸².

277 M. Urbaniak, *Źródła informacji na temat dostawców i oferowanej przez nich jakości*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 8, s. 12.

278 Szerzej: R.A. Maass, J.O. Brown, J.L. Bossert, *Supplier Certification. A Continuous Improvement Strategy*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1990, s. 2.

279 W praktyce gospodarczej można spotkać także ewaluację dostawców w obszarze PQLT (*purchasing* – zakupy, *quality* – jakość, *logitics* – logistyka, *technology* – technologia).

280 Metoda punktowa składa się z pięciu etapów: 1. Ustalenie kryteriów wyboru dostawcy, a także mierzalnych cech, stanowiących podstawę kwantyfikacji; 2. Określenie zasad punktowania w odniesieniu do ustalonych kryteriów i ich cech mierzalnych; 3. Wprowadzenie ewentualnych wag dla poszczególnych kryteriów; 4. Obliczenie punktów przyznawanych dostawcom; 5. Dokonanie wyboru dostawcy. Szerzej: Z. Sarjusz-Wolski, *Ilościowe metody zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 36.

281 Metoda graficzna polega na naniesieniu poszczególnych kryteriów wraz z rozwinięciem parametrów i przypisanych im punktów na płaszczyznę w kształcie tarczy. Przyjmując skalę 5-punktową (bez wag), ustala się, że: 1 punkt – ocena zła, 2 punkty – ocena dostateczna, 3 punkty – ocena neutralna (wystarczająca), 4 punkty – ocena dobra i 5 punktów – ocena bardzo dobra. Zaciemnione pole stanowi odzwierciedlenie stopnia atrakcyjności danego dostawcy. Szerzej: S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 73.

282 Metoda wskaźnikowa jest stosowana do oceny dostawców z wykorzystaniem zdefiniowanych wskaźników, których zadaniem jest odzwierciedlenie jakości usług dostawczych. Podstawę

W ramach najpopularniejszej metody punktowej najczęściej stosowanym narzędziem wstępnej ewaluacji dostawców są arkusze oceny, stanowiące element składowy tzw. kartotek dostawców. Za pomocą arkuszy centra zakupowe przypisują poszczególnym kryteriom określone wagi i w zależności od wyników określają status analizowanych dostawców. Najczęściej wyróżniane kryteria dotyczą: ceny, jakości i elastyczności dostawcy.

Wyboru ostatecznego dostawcy, w szczególności na rynku dużych podmiotów gospodarczych, dokonuje się także przy użyciu heurystycznej metody delfickiej²⁸³, podczas której branżowi eksperci analizują dające się zmierzyć i porównać czynniki, charakterystyczne dla poszczególnych dostawców. W celu optymalizacji wyboru wyniki opinii eksperckiej są zazwyczaj konfrontowane z przyjętą strategią rynkową danego nabywcy przemysłowego. W praktyce poza typowymi, zdefiniowanymi metodami, wspomagającymi procesy decyzyjne, przedsiębiorstwa wypracowują własne procedury wyboru dostawców, uzależnione od swojej specyfiki.

Ponadto w ramach systematycznej oceny wiarygodności dostawcy i zweryfikowania stopnia spełnienia przyjętych kryteriów umowy często przeprowadza się tzw. audit drugiej strony. Audit dostawcy najczęściej obejmuje badanie możliwości produkcyjnych dostawcy oraz analizę oferowanego poziomu jakości technicznej²⁸⁴. Przy ocenie bierze się także pod uwagę posiadane atesty i certyfikaty produktowe lub systemowe. Dodatkowo poddaje się ocenie procesy badawczo-rozwojowe, dokumenty stosowane u dostawcy, wyróżnione aspekty środowiskowe oraz czynniki związane z bezpieczeństwem pracy. Systematycznie prowadzony audit jako podstawowa metoda oceny technicznej zwalnia z kontroli wejściowych, przeprowadzanych każdorazowo przy kolejnych dostawach.

Jakość dostaw, w szczególności na rynku B2B, warunkuje jakość oferty końcowej. Celem minimalizacji potencjalnego ryzyka w całym łańcuchu dostaw musi być zachowana przez cały czas trwania współpracy dostawcy z nabywcą dóbr przemysłowych zgodność dostarczanych materiałów z wyspecyfikowanymi wymaganiami²⁸⁵. Zatem kluczowym kryterium wyboru źródła zaopatrzenia jest

do oceny mogą stanowić następujące mierniki i wskaźniki: liczba zrealizowanych dostaw do ogólnej liczby złożonych zamówień, liczba niezrealizowanych dostaw do ogólnej liczby dostaw, liczba spóźnionych dostaw do ogólnej liczby dostaw, liczba dostaw reklamowanych do ogólnej liczby dostaw czy częstotliwość występowania nietrafnych dostaw. Szerzej: K. Kowalska, *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 63.

283 Szerzej: M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

284 Przykładowo jest to rejestracja i analiza braków, system oznaczania i identyfikacji niezgodności, warunki składowania, transportu wewnętrznego, zabezpieczenia i pakowania. Szerzej: J. Łuczak, *Zarządzanie dostawami. Certyfikacja dostawców. System jakości ISO 9000, QS 9000*, Sami Swoi, Poznań 1998, s. 212.

285 Dobrą praktyką jest podpisywanie z dostawcą tzw. porozumienia zapewnienia jakości (*quality assurance agreement*), stanowiącego swoistego rodzaju deklarację ze strony dostawcy utrzymania ustalonego poziomu jakościowego.

szeroko rozumiana jakość oferty. Należy podkreślić, że jakość jako czynnik strategiczny dla rozwoju i wyników finansowych przedsiębiorstwa to obecnie już nie tylko zgodność ze specyfikacjami, ale, według ujęcia normatywnego, to stopień, w jakim zespół inherentnych właściwości spełnia wymagania²⁸⁶ interesariuszy, w tym przede wszystkim klientów. W zarządzaniu łańcuchem dostaw może być ona rozumiana jako²⁸⁷:

- jakość procesów logistycznych, będąca wynikiem działań o charakterze organizacyjno-informacyjno-technicznym, podjętych w łańcuchu i umożliwiających realizację zamówienia klienta zgodnie z przyjętymi założeniami
- jakość obsługi, będąca potocznym określeniem mierzalnego sposobu, w jaki odbiorca jest obsługiwany
- jakość produktu, jako że umiejętne zarządzanie logistyczne na wszystkich etapach wytwarzania wyrobu istotnie wpływa na utrzymanie określonego poziomu jakości.

Na etapie wytwarzania należy zapewnić stałą jakość surowców i materiałów w procesie dostarczania (transport, magazynowanie, pakowanie, przeładunek). W fazie produkcji wyłączny wpływ na jakość ma producent, zaś już w kolejnej fazie łańcucha dostaw, czyli w fazie dystrybucji, jakość jest determinowana przez warunki dystrybucji i sprzedaży.

W zarządzaniu łańcuchem dostaw szczególne znaczenie przypisuje się standardom, które optymalizują warunki integracji łańcuchów. Ujednolicenie rozwiązań w postaci norm, np. systemowych, ułatwia komunikację pomiędzy poszczególnymi ogniwami, a tym samym usprawnia podejmowane działania. Szeroko pojęta logistyka korzysta ze standaryzacji wielu obszarów, w tym przede wszystkim sfery informacyjnej²⁸⁸, transportowej²⁸⁹ i jakościowej²⁹⁰. Ta ostatnia jest szczególnie powiązana z realizacją nadrzędnych zasad logistyki, a mianowicie: koordynacją działań, podejściem systemowym oraz orientacją na przepływy²⁹¹. Czynniki i rozwiązania logistyczne wpływające na jakość procesu i produktu przedstawiono w tabeli 3.24.

286 PN-EN ISO 9000:2015...

287 I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 87.

288 Przykładowo międzynarodowy system identyfikacji i komunikacji: GS1 – *Global System One*, ponadto z funkcją informacyjną opakowań powiązane są certyfikaty produktowe, upoważniające do nanoszenia znaków informacyjnych na opakowaniu, zarówno obligatoryjnych, jak i dobrowolnych.

289 W Polsce podstawą łańcucha wymiarowego jest tzw. system norweski, definiujący wymiar wewnętrzny opakowania. Dwuwymiarową podstawę łańcucha tworzy europaleta 800 mm x 1200 mm. System ten jest ujęty w normie PN-89/O-79021. Opakowania. System wymiarowy.

290 Poza standardami obsługi klienta duże znaczenie przypisuje się standardom systemowym, w tym przede wszystkim dotyczącym systemów zarządzania jakością – norma ISO serii 9000.

291 Szerzej: K. Chwesiuk, *Logistyka miejska – potężny sojusznik nie tylko dla samorządów*, „Logistyka” 2006, nr 6, s. 10.

Tabela 3.24. Główne czynniki w logistyce wpływające na jakość procesu i produktu

Czynniki wpływające na jakość	
procesu	produktu
<ul style="list-style-type: none"> – skuteczny przepływ procesów – odporność procesu na zakłócenia – monitorowanie procesów produkcyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – standardowe opakowania produktów – warunki przechowalnicze produktów – monitorowanie produktu
Rozwiązania wpływające na jakość	
procesu	produktu
<ul style="list-style-type: none"> – wdrożenie standardów systemowych – zmiany organizacyjne – wdrożenie sprawdzonych rozwiązań technicznych – eliminacja wszelkich istniejących i potencjalnych barier 	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja liczby przepakowań – redukcja liczby manipulacji – optymalizacja warunków przechowalniczych – przyśpieszenie przepływu produktów – dokumentowanie przepływu produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 90.

W procesie kwalifikacji dostawcy, a następnie jego systematycznej weryfikacji nabywca poszukuje wiarygodnych informacji na temat jakości, stanowiącej bazy element wejściowy skutecznego łańcucha dostaw. Mimo że jakościowe kryteria oceny dostawcy dotyczą bardzo szerokiego ujęcia jakości, na rynku B2B szczególny nacisk kładzie się na jej wymiar techniczny.

Pośród wielu mierników jakości dostawcy przemysłowego coraz częściej warunkiem koniecznym (tzw. krytycznym) do nawiązania współpracy są certyfikaty systemowe. Certyfikaty stanowią niepodważalny element wiarygodności oraz są potwierdzeniem stabilnych możliwości jakościowych dostawcy. Ponadto certyfikaty są składową identyfikacji wizualnej dostawcy, pozwalają bowiem wyróżnić się spośród konkurentów²⁹². Na świecie najpopularniejsze²⁹³ są bez wątpienia certyfikaty potwierdzające spełnienie wymagań systemu zarządzania jakością, zawartych w normie ISO 9001²⁹⁴. Zasadniczym celem normy jest dostarczenie jednostkom zainteresowanym zbioru wymagań, które jeśli zostaną prawidłowo zinterpretowane, mają zapewnić klientom owej jednostki, że dostarczy ona towary i usługi zgodne z ich potrzebami i oczekiwaniami, przy spełnieniu mających zastosowanie przepisów prawnych i innych, obowiązujących w danej dziedzinie²⁹⁵. Badania przeprowadzone w wybranych dziewięciu państwach jedno-

292 Szerzej: R. Monczka, R. Trent, R. Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson South-Western, Mason 2005, s. 258.

293 Na koniec roku 2015 sumaryczna liczba wydanych na świecie certyfikatów na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 wyniosła 1 033 936. Szerzej: ISO Survey 2015.

294 Szerzej w podrozdziale: 3.3. Certyfikaty systemów zarządzania jako nośniki informacji o jakości na rynku B2B.

295 International Organization for Standardization, *ISO 9001 – What Does it Mean in Supply Chain?*, www.iso.org/iso (dostęp: 9.11.2015).

znacznie wskazują na pozytywną korelację pomiędzy rozwojem koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw a globalną dyfuzją certyfikatów ISO 9001²⁹⁶. Przedsiębiorstwa z wdrożonym i certyfikowanym systemem zarządzania jakością chcą współpracować z partnerami legitymującymi się analogicznymi międzynarodowymi świadectwami jakości, a zatem niejako wymuszają na innych ogniwach wspólnego łańcucha implementację i certyfikację systemu, przeprowadzoną przez niezależną, najlepiej akredytowaną, stronę trzecią. Warto podkreślić, że posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością znacznie ułatwia wdrażanie wymagań innych norm systemowych, w tym również ISO 28000 Zarządzanie bezpieczeństwem w łańcuchu dostaw²⁹⁷. Ponadto w ramach międzykrajowej kooperacji na rynku B2B niejednokrotnie wymaga się certyfikatów produktowych i atestów wystawianych przez jednostki certyfikujące wyroby. Przykładowo podmioty gospodarcze eksportujące określone kategorie wyrobów do krajów Unii Europejskiej muszą ubiegać się o certyfikat zgodności, czyli oznakowanie CE, które jest rodzajem zobowiązania do spełnienia zasadniczych wymagań dyrektyw nowego i globalnego podejścia, co w praktyce oznacza, że wyrób jest bezpieczny dla życia i zdrowia użytkowników oraz dla środowiska naturalnego²⁹⁸.

Poza wymogiem posiadania przez dostawcę certyfikatów produktowych czy systemowych, klienci bardzo często definiują indywidualne wymagania w zakresie zarządzania jakością, określane w branży motoryzacyjnej mianem dokumentów CSR (*customer specific requirements*). Do istotnych, często występujących w ramach CSR wymagań Jacek Łuczak zalicza:

- zaawansowane planowanie jakości wyrobu (APQP – *Advanced Product Quality Planning*)
- zatwierdzenie części do produkcji (PPAP – *Production Part Approval Process*)
- TPM (*Total Productive Maintenance* – globalne zarządzanie utrzymaniem ruchu) 5S²⁹⁹
- audyty systemu zarządzania jakością, wyrobu i procesu
- plany postępowania awaryjnego oraz plany ciągłości działania
- layouts
- komunikację z klientem
- metody rozwiązywania problemów
- szacowanie ryzyka FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*)

296 Szerzej: Ch.J. Corbett, *Global Diffusion of ISO 9000 Certification through Supply Chains*, [w:] C.S. Tang, C.P. Teo, K.K. Wei, *Supply Chain Analysis. A Handbook on the Interaction of Information, System and Optimization*, Springer US 2008, s. 330.

297 Szerzej: S. Zapłata, *Zarządzanie jakością a system zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw*, „Problemy Jakości” 2008, nr 9, s. 26.

298 Szerzej w podrozdziale 3.2. Certyfikaty produktowe jako nośniki informacji o jakości na rynku B2B.

299 Zasada zarządzania, której nazwa wywodzi się od pierwszych liter japońskich wyrazów *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* i *shitsuke*. Angielskie odpowiedniki to: *sort* – selekcja, *systematize* – systematyka, *sweep* – sprzątnięcie, *sanitize* – schludność, *selfdiscipline* – samodyscyplina. Szerzej: W.R. Pawlak, *Praktyki 5S w przedsiębiorstwach i instytucjach, czyli dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie*, Wydawnictwo Informacji Zawodowej WEKA, Warszawa 2000.

- plany kontroli
- analizę systemów pomiarowych (MSA – *Measurement Systems Analysis*)
- statystyczne sterowanie procesem (SPC – *Statistical Process Control*)
- charakterystyki specjalne
- ocenę wskaźnikową dostawcy³⁰⁰.

Certyfikaty produktowe oraz systemowe, jako typowe nośniki informacji o jakości, są kluczową zmienną, braną pod uwagę w procesie wyboru dostawcy na rynku B2B. Stanowią one czytelny, jednoznaczny komunikat o zdolnościach dostawcy do świadczenia wysokojakościowych, potwierdzonych przez niezależnych ekspertów, usług zaopatrzeniowych. W dobie nasilonego ryzyka, generowanego przez coraz bardziej złożone struktury organizacyjne, certyfikaty pełnią funkcję gwarantów spełnienia wymagań systemowych, weryfikowanych w regularnych auditach nadzoru. Certyfikaty postrzegane jako świadectwa jakości minimalizują prawdopodobieństwo wyboru nieodpowiedniego dostawcy, a tym samym zapobiegają poniesieniu dodatkowych kosztów operacyjnych, związanych z koniecznością wyboru nowego dostawcy. Analizując wyniki przeprowadzonych własnych badań empirycznych, można stwierdzić, że certyfikaty systemowe, a także w dużej mierze certyfikaty produktowe stanowią warunek konieczny wstępnej kwalifikacji dostawcy na rynku dóbr przemysłowych.

300 J. Łuczak, *Zarządzanie dostawami...*, s. 160.

Rozdział 4

Studia przypadków

4.1. Studium przypadku A

Firma A to światowy lider branży elektrotechnicznej i elektronicznej. Koncern zatrudnia 475 tys. osób w 190 krajach świata. Obecność firmy A w Polsce sięga 1853 r., kiedy jej założyciel przybył do Polski w związku z budową linii telegraficznej Berlin–Warszawa–Petersburg. Pierwsze polskie przedstawicielstwo firmy, założone w 1879 r. w Warszawie, nie zajmowało się jednak telekomunikacją, lecz sprzedażą i instalacją systemów oświetleniowych.

W okresie międzywojennym przedsiębiorstwo A rozwijało nie tylko swoje przedstawicielstwa handlowe i biura techniczno-inżynierskie. Istotną część działalności jednostki stanowiła także produkcja, np. przewodów i liczników prądu.

Od 1991 r. firma jest spółką z o.o. i pełni rolę koordynacyjną dla całej grupy koncernu w Polsce, składającej się z 20 firm produkcyjnych, handlowych i usługowych, powiązanych kapitałowo z macierzystym zakładem i reprezentujących różne branże. Przedsiębiorstwo A zatrudnia w Polsce około 2300 osób. Strategia firmy jest zorientowana na utrzymanie wiodącej pozycji na rynku dóbr elektronicznych i elektrotechnicznych oraz na dostarczanie swoim partnerom handlowym innowacyjnych produktów i rozwiązań, niezbędnych do realizacji planów gospodarczych.

Podmiot A aktywnie realizuje założenia programów globalnej inicjatywy Corporate Citizenship – Generation21 i Caring Hands. Spektrum działań podejmowanych w tym zakresie obejmuje różne obszary, m.in.: promocję nauki i programów dydaktycznych, wspieranie wydarzeń kulturalnych oraz sportowych, zaangażowanie w programy związane z ochroną środowiska oraz szeroko pojęte akcje o charakterze społecznym i charytatywnym.

Rozpatrywany koncern szczególną wagę przypisuje do jakości, rozumianej jako postulat dotrzymywania najwyższych standardów uzgodnionych z klientem.

Od 2000 r. podmiot gospodarczy A legitymuje się certyfikowanym przez TÜV systemem zarządzania jakością ISO 9001, a od 2004 r. także certyfikowanym przez DQS systemem zarządzania środowiskowego ISO 14001. Ponadto przedsiębiorstwo spełnia wymagania standardu KTA 1401, dotyczącego zapewnienia jakości przy realizacji przedsięwzięć dla elektrowni jądrowych.

Poza certyfikatami systemowymi analizowany podmiot posiada certyfikaty na wyroby. Są to: oznaczenie CE uzyskane na podstawie modularnej oceny zgodności według modułu H, amerykański certyfikat bezpieczeństwa produktów UL oraz oznaczenie NRTL (am. Nationally Recognized Testing Laboratory – odpowiednik Akredytowanego Laboratorium, które kwalifikuje wyrób do używania i stosowania w USA zgodnie z NFPA 79 – normą dotyczącą bezpieczeństwa elektrycznego). Część wyrobów posiada także certyfikat ATEX, czyli potwierdzenie zgodności z dyrektywą definiującą wymagania zasadnicze względem produktów przeznaczonych do stosowania w strefach zagrożonych wybuchem. Firma A posiada także liczne certyfikaty branżowe wydane np. przez BGIA (BG Insitute for Occupational Safety and Health – Zawodowy Instytut Ochrony Pracy) czy DIN (Deutsches Institut für Normung – Niemiecki Instytut Normalizacyjny).

Ze względu na lokalizację centrali jednostki oraz działów R&D podmiot A w ramach certyfikacji systemów i wyrobów współpracuje przede wszystkim z jednostką certyfikującą TÜV.

Do głównych motywów ubiegania się o certyfikaty przedsiębiorstwo zalicza obowiązujące w branży wymagania prawne określone m.in. w dyrektywach WE (przykładowo 98/37/EC) oraz wymagania klientów.

Jednostka A dostrzega wymierne korzyści z posiadania certyfikatów produktowych i systemowych. Przede wszystkim sens certyfikacji jest analizowany w kontekście klientów, którzy nie zaakceptowaliby wyrobów bez odpowiednich certyfikatów, oraz władz unijnych i amerykańskich, które nie zezwalają na obrót niecertyfikowanymi towarami na ich terenie.

Firma A promuje posiadane certyfikaty przede wszystkim za pośrednictwem stron internetowych, broszur produktowych oraz katalogów produktów. Wśród trudności w procesach certyfikacji analizowana jednostka wskazuje przede wszystkim presję czasu oraz koszty ponoszone na certyfikat i jego utrzymanie.

Podmiot prowadzi szereg działań usprawniających procesy w ramach łańcucha dostaw. Poza kompleksowymi szkoleniami dla pracowników wdrożono procesy informatyzacji. W głównej mierze jest to automatyzacja zamówień, śledzenie całego łańcucha dostaw, a także reklamacji, księgowości, windykacji oraz kontrola płatności online. Uruchomiono także *call center* do obsługi klienta w zakresie wsparcia technicznego i logistycznego. Przedsiębiorstwo A, chcąc skrócić czas realizacji dostaw, w szczególności reklamacyjnych, pomija lokalne magazyny, zaś w skrajnych przypadkach korzysta z prywatnych środków transportu.

Firma starannie dobiera swoich dostawców. Są oni wybierani na podstawie zdolności w spełnianiu wymagań stawianych w zapytaniu ofertowym oraz oferowanych warunków technicznych i handlowych. Instrukcja wyboru dostawcy stanowi, że w przypadku gdy wartość planowanego zakupu przekracza 10 tys. zł, wymagane jest zebranie minimum trzech ofert od dostawców, o ile jest to możliwe ze względu na liczbę potencjalnych dostawców na rynku. Proces selekcji ofert musi być udokumentowany, zaś wszystkie otrzymane oferty należy przechowywać do czasu kolejnej oceny dostawcy. Zebranie minimum trzech ofert nie jest wymagane w przypadku konieczności dostawy ściśle określonego towaru/usługi ze względu na wymagania klienta. Ponadto dyrekcja branży może dopuścić do zakupu na podstawie pojedynczej oferty w przypadku zaistnienia szczególnych okoliczności w trakcie realizacji projektu. Przypadki takie muszą być udokumentowane, a z danym dostawcą należy przeprowadzić negocjacje w celu uzyskania najdogodniejszych warunków dostawy. Ostateczna kwalifikacja następuje przede wszystkim na podstawie takich kryteriów jak cena, terminowość dostaw i kompleksowość obsługi. W instrukcji oceny dostawców wyraźnie zaznaczono, że firma preferuje dostawców posiadających system zarządzania jakością potwierdzony stosownym certyfikatem.

Pozytywnie ocenieni i zakwalifikowani dostawcy po podpisaniu ramowej umowy o współpracy (bądź pisemnej akceptacji oferty) są rejestrowani na Centralnej Liście Dostawców. Weryfikacja dostawcy jest prowadzona w odstępach czasowych nie dłuższych niż 12 miesięcy. W przypadku negatywnej oceny dostawcy następuje zaostrenie kontroli, audit, odbiory jakościowe przed dostawą lub całkowite wyeliminowanie dostawcy.

W trakcie trwania współpracy dostawcy są poddawani ocenie częściowej. Główne elementy podlegające analizie wraz z wartością ważoną to: jakość produktów (50%, wartość ważona 0,5), terminowość dostaw (25%, wartość ważona 0,25), cena (15%, wartość ważona 0,15) oraz elastyczność (10%, wartość ważona 0,1). W zależności od otrzymanego wyniku przyznaje się dostawcy określony status. Poniżej przedstawiono kryteria punktowe wraz z odpowiadającym statusem:

- przy 90–100 punktach dostawca ma status ponadprzeciętny
- przy 70–89 punktach jest to status dobry
- przy 50–69 punktach dostawca jest określany jako niewystarczający
- poniżej 50 punktów dostawca ma nadany status słaby.

Analizowana firma nadaje zarówno certyfikatowi produktowemu, jak i systemowemu szczególne znaczenie dla powodzenia swojej działalności biznesowej. Z uwagi na to, że sama posiada liczne systemy oraz znaki jakościowe, wymaga ich również od swoich dostawców. W opublikowanej polityce jakości podmiot deklaruje realizację reguły ciągłego doskonalenia przy współudziale wszystkich swoich pracowników oraz zachowania ciągłości dostaw i realizacji zasad partnerskiej współpracy z kontrahentami handlowymi. Ponadto firma A podkreśla, że dokłada wszelkich starań, by jak najlepiej zrealizować wymagania klientów w obszarze oferowanych produktów i usług.

4.2. Studium przypadku B

Opisywana firma to światowy lider w sektorach: opieka medyczna, produkty konsumenckie oraz oświetlenie. Strategia firmy jest ukierunkowana na klientów i ich potrzeby. Podmiot B zatrudnia około 128 tys. pracowników w ponad 60 krajach na całym świecie.

W Polsce koncern działa od 90 lat i obecnie zatrudnia blisko 9 tys. pracowników w 5 zakładach produkcyjnych oraz organizacji marketingowo-sprzedażowej. Przedsiębiorstwo należy do największych inwestorów zagranicznych na polskim rynku (około pół miliarda euro zainwestowanych od roku 1991). Jest jednym z największych polskich eksporterów (ok. 900 mln euro rocznie).

Zakład, w którym zebrano materiał do przygotowania studium przypadku, zajmuje się produkcją żarówek samochodowych wewnętrznych i sygnalizacyjnych oraz dostawą do producentów samochodowych zestawów oświetleniowych na całym świecie. Wywiad przeprowadzono z inżynierem technicznym firmy. Przedsiębiorstwo działa przede wszystkim na podstawie wytycznych specjalistycznych norm: PN-EN 60810 – Lampy do pojazdów drogowych. Wymagania funkcjonalne; PN-EN 60809 – Żarówki do pojazdów drogowych. Wymagania wymiarowe, elektryczne i świetlne; PN-EN 60983 – Żarówki miniaturowe; PN-EN 60061 – Trzonki i oprawki lampowe wraz ze sprawdzianami zamienności oraz regulacje branżowe ECE – Europejskiego Komitetu Elektrotechnicznego. Zgodnie z postanowieniami obowiązujących dokumentów wszystkie wymienne żarówki używane jako oświetlenie zewnętrzne pojazdów muszą być zgodne z regulaminem 37 (R37) ECE. Ponadto wszystkie rodzaje świateł reflektorowych, sygnalizacyjnych i żarówek, które posiadają homologację ECE, są opatrzone znakiem E (E1, E2...). Świadectwo homologacji „E” wyposażenia pojazdu i części motoryzacyjnych, wydane na podstawie Regulaminów Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ, których Polska jest stroną, zastępuje certyfikat na znak bezpieczeństwa. Żarówki posiadają również numer certyfikatu homologacji.

Analizowany podmiot posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania zgodny z wymogami norm: ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, ISO/TS 16949 Systemy zarządzania jakością. Szczegółowe wymagania do stosowania ISO 9001 w przemyśle motoryzacyjnym w produkcji seryjnej oraz produkcji części zamiennych, ISO 14001 – Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania oraz OHSAS 18001 – System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Producent B przywiązuje w szczególności dużą wagę do kwestii ochrony środowiska. Zgodnie z deklaracją zamieszczoną na głównej stronie internetowej zrównoważony rozwój zajmuje czołowe miejsce w strategii firmy. Podmiot angażuje się w działania mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko we wszystkich aspektach swojej działalności: w produktach, technologii wytwarzania, zaopatrzeniu, a także w społecznościach, w których firma działa oraz w regulaminie pracy swoich pracowników. Wszystkie produk-

ty jednostki B przechodzą proces EcoDesign, w ramach którego badany jest ich wpływ na środowisko pod względem oszczędnego zużycia energii, zawartości substancji niebezpiecznych, zwrotu i recyklingu, ciężaru oraz niezawodności przez cały okres eksploatacji. Dodatkowo wszystkie procesy realizowane w związku ze sprzedażą zielonych produktów są co roku poddawane kontroli przez niezależne firmy, a wyniki tej kontroli są publikowane w rocznym raporcie o zrównoważonym rozwoju.

Poza znakiem homologacji bezpośrednio na wyrobie nie ma innych oznakowań. Znaki jakościowe, w tym przede wszystkim świadczące o bezpieczeństwie wyrobu, znajdują się na opakowaniach wyrobów przeznaczonych tylko na rynek B2C. Są to znaki: Zielony Punkt, Dbaj o Czystość oraz Technologia Bezołowiowa.

Certyfikację systemową w badanej organizacji prowadzi jednostka TÜV Rheinland, wybrana przede wszystkim ze względu na swą renomę oraz atrakcyjną cenę usługi. Do głównych przesłanek certyfikacji swoich systemów firma B zalicza: wymagania swoich klientów, zarówno producentów samochodowych zestawów oświetleniowych, jak i producentów samochodów. Firma dostrzega wiele korzyści wynikających z posiadania certyfikatów systemowych. Przede wszystkim jest to możliwość prowadzenia działalności na rynku OEM (*Original Equipment Manufacturers* – Producenci Oryginalnego Wyposażenia). Ponadto certyfikacja systemów wpływa na poprawę procesów i tym samym jakości wyrobów, porządkuje działalność organizacji oraz stanowi podstawę do wdrażania bardziej zaawansowanych koncepcji zarządzania typu *Lean Manufacturing* czy programy doskonalenia procesów, takie jak *Green/Black Belt Projects*. Podmiot, omawiając korzyści generowane przez certyfikowane systemy, podkreśla wagę auditów strony trzeciej, podczas których identyfikowane są obszary do dalszego ulepszania działalności organizacji.

Firma B promuje posiadane certyfikaty przede wszystkim za pośrednictwem takich nośników jak strony internetowe, dokumentacja firmowa oraz prezentacje przedstawiane na konferencjach, targach i innych spotkaniach branżowych.

W zakresie spełnienia wymagań norm stanowiących podstawę certyfikacji systemowej największe trudności podmiot identyfikuje w obszarze wymagań klienta. Są to tzw. specjalne wymagania klientów – tzw. CSR (*Customer Specific Requirements*), przewidziane specyfikacją ISO/TS 16949.

W ramach zarządzania łańcuchem dostaw w przedsiębiorstwie B wdrożono liczne działania usprawniające procesy logistyczne. Do najważniejszych zalicza się m.in.: *Just in Time*, FIFO – *First In First Out*, *Lean Manufacturing*, a także program *Direct Delivery*, polegający na bezpośredniej dostawie wyrobów do klientów, z pominięciem organizacji sprzedawcy.

Firma starannie dobiera swoich dostawców na podstawie szczegółowych instrukcji organizacyjnych. Kwalifikacja dostawców wyrobów i usług, mających wpływ na realizację wymagań klienta, następuje wieloetapowo, począwszy od określenia ogólnych zasad kwalifikacji, następnie poszukiwania potencjalnych dostawców, wstępny wybór dostawcy, do którego wysyłane jest zapytanie ofertowe,

poprzez analizę ofert, aż do kwalifikacji dostawcy. Kolejne etapy dotyczą tzw. procesu zwolnienia nowych materiałów wykorzystywanych technologicznie w procesie produkcji oraz przeprowadzenia auditu wstępnego u dostawcy. W zależności od wyników auditu następuje ostateczny wybór i zatwierdzenie dostawcy przedsiębiorstwa B.

Warunkiem koniecznym kwalifikacji dostawców materiałów produkcyjnych dla firmy B jest posiadanie przez dostawcę certyfikowanego systemu zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001. Ponadto wskazane jest, aby system zarządzania dostawcy był doskonalony w celu spełnienia wymagań i specyfikacji normy ISO/TS 16949. Dostawca musi również spełniać wymagania zawarte w dyrektywie firmy w zakresie ochrony środowiska, dotyczące stosowania substancji zakazanych.

Wstępny wybór dostawcy następuje na podstawie informacji dotyczących:

- ogólnych danych o firmie, jej pozycji na rynku i standingu finansowym
- proponowanych warunków współpracy (oferta handlowa) z uwzględnieniem logistyki
- oferowanej jakości, w tym posiadanego certyfikatu systemu zarządzania i innych certyfikatów
- posiadanych potwierdzonych referencji
- zaangażowania w ochronę środowiska.

Właściwa ocena dostawcy zawiera osiem kryteriów oceny wraz z przypisaną punktacją oraz wagą. Są to:

- jakość produktów/usług, oceniana na podstawie próbek wstępnych testów produkcyjnych, ewentualnie auditów
- certyfikaty jakościowe, przede wszystkim obejmujące systemy zarządzania
- koszt całkowity w porównaniu z aktualnymi warunkami współpracy
- warunki płatności, ustalane na podstawie oferty
- termin realizacji w porównaniu z aktualnymi warunkami współpracy
- asortyment
- referencje oraz rekomendacje udzielone przez inne podmioty
- dbałość o środowisko.

Poszczególnym kryteriom nadawana jest waga i zgodnie z zaproponowaną tabelą ocena od 0 do 4. Ogólna liczba punktów wynosi 100. Uzyskanie iloczynu wagi i oceny na poziomie min. 60% warunkuje kontynuację dalszej kwalifikacji.

Kolejny etap to audit wstępny, przeprowadzany u dostawców materiałów/usług o strategicznym znaczeniu dla firmy. Dla potwierdzenia zdolności jakościowej dostawcy wykonuje się audit procesu, przeprowadzany według założeń normy VDA 6.3. Zakwalifikowany dostawca, w zależności od przyznanego statusu, przechodzi audyty raz w roku lub co dwa lata. Główne kryteria okresowej oceny dostawcy to: jakość (np. liczba reklamacji, certyfikaty jakościowe, wyniki ostatniego auditu, stabilność procesów), logistyka (np. czas dostaw, opakowania, zgodność z procedurami logistycznymi, RLIP – *Requested Line Item Performance*, procentowy wskaźnik liczby zamówień dostarczonych w żądanym terminie zgod-

nym z czasem dostawy do ogólnej liczby zamówień), cena (np. warunki płatności, przygotowanie oferty) i współpraca (np. komunikacja, czas reakcji, elastyczność, innowacyjność). Ponadto raz na kwartał dostawcy mają obowiązek przesłać dane dotyczące stabilności prowadzonych przez nich procesów. Przedsiębiorstwo optymalizuje i zarządza bazą zatwierdzonych dostawców, zgodnie z wewnątrzzakładowymi instrukcjami. Odpowiedzialność za realizację tego procesu sprawują kierownicy zakładu, pracownicy Działu Zakupów oraz pracownik Działu Finansowego.

Należy dodać, że opisywany podmiot zgodnie z zasadą rozwoju dostawców prowadzi także szkolenia w zakresie analizy przyczyn źródłowych problemów powstających w firmie dostawcy.

4.3. Studium przypadku C

Firma C od blisko 50 lat jest producentem biomateriałów i materiałów opatrunkowych. Jako spółka akcyjna istnieje od 1995 r., kontynuując tradycje powstałej w 1959 r. Pracowni Artykułów Medycznych, funkcjonującej przy ówczesnym Centralnym Laboratorium Dziewiarstwa. W 2003 r. przedsiębiorstwo, jako samodzielna jednostka, zostało członkiem grupy kapitałowej TZMO – Toruńskich Zakładów Materiałów Opatrunkowych SA, jednego z założycieli spółki. Misją organizacji jest poprawa bezpieczeństwa poprzez stosowanie technologii biomedycznych w badaniach, wytwarzanie i udostępnianie innowacyjnych wyrobów medycznych, które przyczyniają się do łagodzenia bólu, przywracają zdrowie i wydłużają życie. Firmę C wyróżnia rozwinięta działalność badawczo-rozwojowa w zakresie inżynierii medycznej i biotechnologii. Dotychczasowy dorobek jednostki to ok. 50 patentów, wiele nagród, w tym nagrody jakościowe, ale przede wszystkim prestiżowe miejsce wśród nielicznych producentów biomateriałów na świecie. Obecnie w przedsiębiorstwie pracuje 65 osób, z tego 30% stanowi personel naukowy. Wywiad, na podstawie którego powstało studium przypadku, przeprowadzono z pełnomocnikiem zarządu ds. systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwa wyrobów.

Główne rynki obsługiwane przez badaną organizację to: Polska, Meksyk, Liban, USA, Litwa, Niemcy, Belgia, Rumunia, Albania, Egipt, Chiny. Podmiot działa zgodnie z Ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o wyrobach medycznych, Dyrektywą Rady 93/42/EWG z dnia 14 czerwca 1993 r. dotyczącą wyrobów medycznych oraz przepisami prawnymi odnoszącymi się do spółek akcyjnych.

Od 2005 r. organizacja posiada certyfikat potwierdzający spełnienie wymagania normy PN-EN ISO 13485 Systemy zarządzania jakością dla firm medycznych. Firma deklaruje, że system obejmuje najwcześniejsze fazy planowania w każdym znaczącym obszarze, który ma wymierny wpływ na jakość produktu, jego bezpieczeństwo i użyteczność. Jako producent wyrobów medycznych wszystkich klas, podmiot

wykazuje się szczególną dbałością o to, aby proces zarządzania cały czas pozostawał dynamiczny, dzięki odpowiednim procedurom, mającym na celu badanie efektywności i jej ciągle podnoszenie. Wdrożony i certyfikowany system obejmuje swoim zakresem procesy: projektowania, produkcji i sprzedaży wyrobów medycznych. Wraz z certyfikatem ISO 13485 podmiot C uzyskał oznakowanie CE potwierdzające, że produkowane wyroby medyczne spełniają wszystkie wymagania dotyczących ich dyrektyw UE oraz że zostały dopełnione wszelkie procedury oceny zgodności.

Przy certyfikacji wyrobów i systemów producent korzysta z usług jednostki certyfikacyjnej DNV – Det Norske Veritas Poland Spółka z o.o. O wyborze tej jednostki zdecydowała przede wszystkim atrakcyjna cena oraz posiadanie przez nią polskich auditorów.

Jako główną przesłankę certyfikacji podmiot wskazuje obowiązujące wymagania prawne. Zgodnie z ww. ustawą, aby móc wprowadzić do obrotu wyroby medyczne powyżej klasy I, należy posiadać certyfikaty systemowe.

Poza możliwością wprowadzania wyrobów do obrotu, firma dostrzega także inne korzyści generowane przez certyfikaty produktowe i systemowe. Przede wszystkim jest to regulacja kwestii formalnych, takich jak: dokumentacja techniczna, zarządzanie ryzykiem czy raportowanie incydentów. Ponadto certyfikat systemu zarządzania jakością (PN-EN ISO 13485) ułatwia prowadzenie procesu oceny zgodności dla wyrobu (spełnienie zasad określonych w normie jest wymagane w ocenie zgodności wyrobów).

Firma C nie prowadzi wydzielonej promocji posiadanych certyfikatów, jednakże wszystkim swoim klientom dostarcza kopie uzyskanych certyfikatów.

Analizowany podmiot nie zgłasza żadnych trudności w spełnieniu kryteriów certyfikacji, ani wobec wymagań klientów określonych w dokumentacji technicznej wyrobów, ani też na indywidualne zamówienie.

Ze względu na stosunkowo niską skalę produkcji, długość cykli wytwarzania i rygor utrzymania kosztów, działania usprawniające procesy logistyczne, w szczególności w obszarze przepływu materiałów i redukcji zapasów, są mocno ograniczone. Jednakże organizacja podejmuje liczne działania doskonalące procesy w łańcuchu dostaw. Przykładowo podpisywane są długookresowe umowy ze sprawdzonymi przewoźnikami, dzięki czemu możliwe jest wynegocjowanie korzystnych warunków dostawy.

W przedsiębiorstwie obowiązują szczegółowe procedury określające warunki dokonania zakupu. Proces ten przebiega w następujących etapach:

- opracowanie i wdrożenie kryteriów kwalifikacji dostawców i „listy kwalifikowanych dostawców”
- pisemnie zgłoszenie potrzeby zakupu oraz określenie ilości i parametrów surowca/materiału, a także zakresu dokumentów oczekiwanych wraz z dostawą
- akceptacja zapotrzebowania pod względem formalnym i finansowym
- opracowanie zamówienia
- akceptacja zamówienia pod względem formalnym i finansowym
- wysyłanie zatwierdzonego zamówienia do dostawców z „listy kwalifikowanych dostawców”

- nadzór nad procesem realizacji zamówienia i dostawą
- magazynowanie
- zgłoszenie wyrobu do kontroli do laboratorium kontroli jakości
- ocena dostawcy.

Firma C wybiera dostawców zgodnie z wewnątrzzakładową dokumentacją, w tym w szczególności na podstawie instrukcji i tabel kwalifikacji dostawców. W zależności od statusu dostawcy stosuje się określone kryteria oceny. Ponadto oceniana jest historia dostaw/współpracy z dostawcami stałymi. Jednakże bez względu na charakter, wszyscy dostawcy muszą spełnić warunek konieczny, jakim jest posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Najważniejsze kryteria wyboru dostawcy dotyczą:

- jakości dostarczonych wyrobów i usług / zgodności z warunkami odbioru jakościowego lub z zamówieniem
- dokumentacji dostarczonej z wyrobem (m.in. atesty, certyfikaty, instrukcje, dokumentacja handlowa)
- powtarzalności jakości dostaw surowców (system zarządzania jakością dostawcy, audyty)
- ceny
- oceny dotychczasowej współpracy (terminowość dostaw, sposób i szybkość reagowania na uwagi, elastyczność w realizacji dostaw)
- sposobu załatwiania ewentualnych reklamacji/elastyczności.

W ramach doskonalenia relacji jakościowych z dostawcami wyspecjalizowani pracownicy laboratorium kontroli jakości jednostki C prowadzą okresowe kontrole jakości u swoich dostawców. Kierownik działu marketingu i sprzedaży, w porozumieniu z pełnomocnikiem zarządu ds. systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwa wyrobów, ustala ze strategicznym dostawcą tryb nadzoru. Z reguły jest to audit dostawcy realizowany przynajmniej raz w roku. Ponadto prowadzone są również arkusze dostawców, karty ocen dostaw próbnych oraz badania jakości próbek pobieranych u dostawcy, w szczególności dla surowców o kluczowym znaczeniu. W ograniczonym zakresie firma C stosuje także audyty techniczne jako metodę oceny technicznej dostawcy. Auditowi takiemu podlegają dostawcy procesu sterylizacji oraz dostawcy kluczowych surowców i opakowań bezpośrednich.

4.4. Studium przypadku D

Firma D funkcjonuje od 1975 r. i jest niekwestionowanym liderem wśród polskich kopalń węgla kamiennego. Wielkość złóż i osiągnięte wydobycie stawiają podmiot wśród największych europejskich dostawców tego surowca energetycznego. Równolegle do działalności wydobywczej firma zajmuje się zagospodarowaniem kopalni,

które towarzyszą złożom węgla. Misją organizacji jest wydobycie węgla brunatnego w zgodzie z zasadami ochrony środowiska, otoczeniem społecznym i celami grupy kapitałowej w dążeniu do zwiększenia jej wartości. Jednostka, jako odpowiedzialna społecznie, za normę uznaje zarówno działania zgodne z obowiązującym prawem, jak również przestrzeganie norm moralnych i etycznych. Analizowana jednostka jest laureatem wielu nagród i wyróżnień, w szczególności w zakresie ochrony środowiska, m.in.: Lider Polskiej Ekologii (2006 i 2009), Firma Przyjazna Środowisku (2002, 2004–2006) czy honorowy tytuł Mecenasa Ekologii (2002). Wywiad przeprowadzono z pełnomocnikiem zarządu ds. zintegrowanego systemu zarządzania. Niniejsze studium przypadku dotyczy zakładu produkcyjno-remontowego, funkcjonującego w ramach przedstawionej grupy kapitałowej. Profil zakładu zgodnie z klasyfikacją EKD to produkcja maszyn dla górnictwa, kopalnictwa i budownictwa. Ponadto analizowany zakład posiada uprawnienia do prowadzenia prac spawalniczych w zakresie wykonywania, montażu oraz remontów konstrukcji stalowych klasy 1, 2 i 3, zgodnie z normami: PN-M-69008 Spawalnictwo. Klasyfikacja konstrukcji spawanych, DIN 18800-7 Konstrukcja stalowa i DIN 15018 Dźwigi, konstrukcje stalowe. Zasady projektowania. Ze względu na ograniczone moce produkcyjne podmiot działa przede wszystkim na rynku lokalnym. Jedynie w zakresie usług dla przemysłu papierniczego obsługuje rynek o zasięgu ogólnopolskim. Zdarzają się też jednostkowe zlecenia z obszaru Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwo D działa na podstawie regulacji prawnych, zawartych głównie w ustawach, rozporządzeniach (m.in.: Rozporządzenie Ministra Gospodarki związane z Dyrektywami UE), normach (w tym normach zharmonizowanych) oraz zarządzeniach wewnętrznych.

Opisywana grupa kapitałowa posiada wdrożone i certyfikowane systemy zarządzania: jakością według wymagań normy ISO 9001 (wydany przez PCBC), środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001 (wydany przez Główny Instytut Górnictwa), bezpieczeństwem i higieną pracy zgodny z normą PN-N 18001 (wydany przez TÜV Nord Polska). Ponadto Laboratorium badawcze legitymuje się certyfikatem akredytacji zgodnym z normą PN-EN ISO/IEC 17025 (wydany przez PCA). Dodatkowo w zakresie certyfikacji wszystkie nowe wyroby wytwarzane przez podmiot D (pod warunkiem że są objęte postanowieniami dyrektyw nowego podejścia) są oznaczone symbolem CE. Obecnie są to głównie zespoły przenośników taśmowych i elementy bezpieczeństwa. Certyfikowany system zarządzania jakością obejmuje również analizowany zakład produkcyjny. Wybór jednostki certyfikacyjnej był podyktowany przede wszystkim renomą oraz krajem pochodzenia. Spośród głównych przesłanek certyfikacji wyróżniono: uzyskanie „przepustki” do udziału w przetargach, w których jednym z wymagań było posiadanie certyfikatu systemowego, uporządkowanie struktury zakładu, ułatwienie w zarządzaniu zakładem oraz chęć wykazania zaangażowania i kompetencji pracowników.

Główne korzyści z posiadanego certyfikatu systemowego to: poprawa organizacji pracy, poprawa obiegu dokumentów i działań związanych z ich archiwizacją, uporządkowanie działań produkcyjnych i pomocniczych, identyfikowalność wyrobów oraz poprawa wizerunku firmy.

Firma D promuje certyfikat systemowy głównie poprzez swoją stronę internetową, prezentację w programie „Polscy Liderzy Jakości”, reklamy w specjalistycznych czasopiśmie, materiały reklamowe przygotowywane na okoliczność sympozjów czy targów.

Przedsiębiorstwo nie dostrzega większych trudności w spełnieniu wymagań certyfikacji systemów. Jeśli chodzi o wymagania klientów, najwięcej trudności ma w związku z terminowością realizacji wyrobów. Przyczyną jest zbyt dużo zamówień w stosunku do posiadanych mocy produkcyjnych.

W ramach procesów doskonalenia łańcucha dostaw podmiot gospodarczy wdraża liczne działania. Przede wszystkim jest to optymalizacja czasu realizacji zamówień i przepływu produktów wraz z informacją, rozwijanie alternatywnych źródeł zaopatrzenia oraz technicznych elementów transportu, redukcja kosztów głównych transportu i magazynowania, zmiany mentalności załogi, wprowadzenie nowego systemu motywacji itp. W miarę możliwości materiały są dostarczane „na czas i miejsce”.

Proces zakupu w firmie D przebiega wieloetapowo. W pierwszej kolejności zamawiający składają zamówienie do właściwego dysponenta. Zapotrzebowanie materiałowo-techniczne zawiera jednoznaczne informacje określające wyrób, który ma zostać zakupiony, jak również, w zależności od potrzeb, obejmuje wymagania dotyczące zatwierdzenia lub kwalifikacji:

- wyrobu
- procedur
- procesów
- wyposażenia
- personelu
- warunków dostawy i odbioru (w tym również odbioru u dostawcy)
- kategorii sprzedaży
- systemu zarządzania jakością.

Dane zawarte w zapotrzebowaniu podlegają przeglądowi poprawności i kompletności, przeprowadzonemu przez uprawniony personel.

Wybór dostawców odbywa się komisyjnie i przebiega zgodnie z przedstawioną, obowiązującą w zakładzie procedurą.

Etap 1

Określenie kryteriów wyboru oraz opublikowanie ich w zarządzeniu wewnętrznym dwa razy w ciągu roku, tj. w czerwcu i grudniu, następnie analiza danych o dostawcach i dokonanie komisyjnego wyboru dostawców w poszczególnych grupach asortymentowych na okres maksymalnie jednego roku. Do głównych elementów oceny dostawców należą:

1. Zdolność do spełniania wymagań jakościowych, w tym spełnianie wymagań prawnych. Musi być udowodniona pełna zdolność do spełniania wymagań jakościowych, w tym wymagań prawnych. Ocenia się to na podstawie ofert, katalogów, certyfikatów bezpieczeństwa, aprobat technicznych. Należy także wykorzystywać badanie próbek wyrobów.

2. System jakości. Certyfikowany system jakości stwarza warunki do preferowania dostawcy.
3. Warunki handlowe, kształtowane przez: cenę, warunki płatności, termin oraz sposób dostawy (terminy dostaw muszą być zagwarantowane). Korzystniejsze warunki ekonomiczne stwarzają ukierunkowanie dla preferowania dostawcy.
4. Ciągłość spełniania wymagań (dwie kolejne reklamacje lub trzy kolejne niedotrzymane terminy dostaw, potwierdzone pisemnie, dotyczące tego samego zamówienia powodują zawieszenie współpracy do czasu przedstawienia przez dostawcę programu działań korygujących, z zastrzeżeniem że nie dotyczy to dostawców monopolistów.
5. Opinia rynkowa (pozytywna opinia rynkowa stwarza warunki do preferowania). Opinię rynkową analizuje się przykładowo na podstawie publikacji czy listów referencyjnych.

Etap 2

Rejestr reklamacji z Działu Zakupów z podziałem na branże i poszczególnych dostawców

Etap 3

Analiza wniosków, zawartych we wcześniejszych protokołach z wyboru dostawców kwalifikowanych

Etap 4

Sprawdzenie terminowości dostaw (realizacja 10 losowo wybranych zamówień przez dostawców kwalifikowanych)

W zależności od statusu dostawcy (potencjalny lub dotychczasowy), organizacja przeprowadza modyfikacje procedury kwalifikacyjnej. Wybór nowych dostawców następuje na podstawie złożonych ofert, zawierających wysokość rabatów od cen katalogowych, terminy dostaw, warunki gwarancji oraz warunki płatności w odniesieniu do podstawowego zakresu danego asortymentu. Nowy dostawca wpisywany jest na listę dostawców kwalifikowanych warunkowo, z zastrzeżeniem możliwości jego wykreślenia w przypadku nierealizowania dostaw na warunkach określonych w ofercie.

Przedsiębiorstwo sporadycznie prowadzi okresowe kontrole u dostawcy. W przypadku zaistnienia potrzeby kontroli, sprawdzeniu podlegają wyspecyfikowane w zamówieniu wymagania. Najczęstszą przesłanką tych działań jest podwyższone prawdopodobieństwo niedotrzymania wymagań. Odbiory jakościowe dostaw polegają na wykonywanej przez kontrolerów oraz częściowo przez mistrzów 100-procentowej kontroli jakości wyrobów po kolejnych operacjach produkcyjnych.

Analizując wymagania jakościowe klientów firmy D, pełnomocnik podkreślił, że w przypadku nowych wyrobów klienci wymagają naniesienia oznakowania CE. W zakresie wymagań dotyczących certyfikatów systemowych żądania klienta zdarzają się sporadycznie.

4.5. Studium przypadku E

Analizowana firma jest liderem na rynku amerykańskim pod względem usług serwisowych i produkcyjnych dla przemysłu medycznego, farmaceutycznego oraz biotechnologicznego. Ta założona w 1984 r. w Agawam w stanie Massachusetts jednostka jest własnością prywatną i składa się z zakładu produkcyjnego, centralnego laboratorium oraz, od 2007 r., z laboratorium opakowań. Na pełnym etacie w firmie zatrudnienie znajdują 93 osoby.

Wywiad został przeprowadzony ze specjalistą ds. zapewnienia jakości oraz jednocześnie kierownikiem kontroli materiałów.

Podstawowa działalność przedsiębiorstwa koncentruje się na mikrobiologicznych i analitycznych testach chemicznych dla sprzętu medycznego oraz farmaceutyków. Ponadto na podstawie kontraktów z wiodącymi światowymi koncernami farmaceutycznymi podmiot E produkuje leki, zarówno w postaci płynnej, jak i sproszkowanej. Działalność ta jest zarejestrowana w FDA (*Food and Drug Administration*), czyli w Amerykańskiej Agencji ds. Żywności i Leków, która wydaje zezwolenia na dopuszczenie do obrotu leków, suplementów diety oraz urządzeń medycznych, pod warunkiem stosowania przez producenta określonych, wysoce restrykcyjnych procedur, ze szczególnym uwzględnieniem informacji o zagrożeniach związanych ze stosowaniem leków. Misją firmy E jest zapewnienie bezpieczeństwa użytkownikom produkowanych wyrobów oraz zagwarantowanie jakości wyrobów dostarczanych do klientów analizowanej organizacji¹. Organizacja wyróżnia się elastycznością prowadzonych procesów oraz szybkim czasem wdrożenia, czyli tzw. wskaźnikiem *time to market*, a także licznymi działaniami podejmowanymi w celu minimalizacji zakłóceń płynności łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwo reklamuje się jako oferent kompleksowych rozwiązań, pozwalających obniżyć koszty, przy jednoczesnej poprawie jakości usług i/lub wyrobów.

Podmiot nie posiada swojej sieci sprzedaży, bowiem bezpośrednio kieruje swoje produkty do odbiorcy biznesowego, który zajmuje się dalszą sprzedażą docelową. Poza jednym odbiorcą europejskim, wszyscy klienci jednostki E pochodzą ze Stanów Zjednoczonych. Większość odbiorców w zakresie produkcji leków to tzw. firmy wirtualne, które swoją działalność opierają na outsourcingu produkcji. Z kolei klienci laboratorium to przede wszystkim niezależne przedsiębiorstwa, które zlecają firmie E wykonanie testów analitycznych i badań mikrobiologicznych dostarczanych materiałów.

Firma posiada certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami standardu ISO 9001 System zarządzania jakością. Wymagania oraz certyfikat na zgodność z normą ISO/IEC 17025 Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących. Ponadto organizacja jest zarejestrowana w rządowej agencji legalnego obrotu lekarstw – DEA (*Drug Enforcement Admini-*

1 Misja firmy została zawarta w haśle przewodnim: Working to Save Lives (pracujemy, by ratować życie).

stration) jako podmiot uprawniony do produkcji kontrolowanych substancji oraz wykonywania analitycznych testów laboratoryjnych, dzięki czemu w pełni realizuje zasady Dobrych Praktyk Wytwarzania GMP (*Good Manufacturing Practice*) oraz Dobrych Praktyk Laboratoryjnych GLP (*Good Laboratory Practice*).

Jako główną przyczynę wdrożenia i certyfikowania systemu zarządzania jakością podmiot E wskazuje wymagania klientów. Według wyników badań prowadzonych przez firmę ok. 99% ogółu nabywców wyrobów i usług traktuje certyfikat systemowy jako warunek konieczny do podjęcia współpracy biznesowej. Pozostały 1% to klienci jednorazowi, tzw. nietypowi, których zlecenia nie są powiązane z zezwoleniami FDA, próbami klinicznymi leku lub wyrobu medycznego. Ponadto na decyzję o wdrożeniu i certyfikacji systemu wpłynęła specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo. Leki oraz wyroby medyczne to dobra newralgiczne dla zdrowia i życia użytkowników, zatem wymagania jakościowe są tu szczególnie restrykcyjne, a certyfikaty stanowią gwarancję utrzymania parametrów produkcyjnych na stałym, wymaganym normą, poziomie.

Jednostka E dostrzega wiele korzyści z posiadania certyfikatów systemowych. W odczuciu analizowanej firmy legitymowanie się certyfikatami istotnie wpływa na nawiązanie oraz utrzymanie długoterminowych relacji z nabywcami przemysłowymi. Organizacja postrzega certyfikaty jako mierzalne, obiektywne, rozpoznawalne potwierdzenie, że są spełnione odpowiednie dla danej branży wymagania jakościowe. Dzięki posiadanym certyfikatом zakład E zyskuje wzrost wiarygodności, zarówno w opinii wszystkich zewnętrznych stron zainteresowanych, jak i swoich pracowników. To z kolei przekłada się na wyższą motywację i tym samym zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa.

Firma promuje posiadane certyfikaty przede wszystkim w publikowanych przez siebie opracowaniach, dystrybuowanych głównie podczas konferencji oraz targów branżowych. Informacje o zdobytych certyfikatach są również zamieszczane w ogłoszeniach publikowanych w specjalistycznych magazynach oraz branżowych opracowaniach. Ponadto na stronie internetowej istnieje ogólnodostępna zakładka „Certyfikacja”, gdzie poza charakterystyką spełnionych wymagań normatywnych można znaleźć zeskanowane uzyskane certyfikaty.

Jeśli chodzi o kryteria doboru dostawców, to są one ściśle określone w procedurze operacyjnej dotyczącej kwalifikacji i ewaluacji dostawców². Warunki minimalne³, które musi spełnić każdy dostawca firmy E, to posiadanie:

- branżowych certyfikatów i licencji na prowadzoną działalność
- wdrożonego i udokumentowanego systemu zarządzania jakością
- certyfikatu analizy dostarczanej partii materiału.

2 *Standard Operating Procedure: Evaluation of Suppliers*

3 Ponadto dostawca jest zobowiązany do przedstawienia posiadanych certyfikatów ISO oraz FDA wraz z podaniem nazwy jednostki certyfikującej oraz daty certyfikacji. W przypadku niecertyfikowanych dostawców wymagana jest deklaracja zamiaru certyfikacji z podaniem konkretnej daty oraz nazwy jednostki certyfikującej.

Ponadto, jak podkreślał wielokrotnie rozmówca, dostawcy muszą legitymować się wymaganymi przez ostatecznych klientów przedsiębiorstwa E zaświadczeniami dotyczącymi każdej dostawy. Przykładowo może to być wymóg poświadczenia, że materiały nie są pochodzenia zwierzęcego lub nie ma zagrożenia BSE⁴.

Również kraj pochodzenia dostawcy jest dla firmy istotną zmienną, branżą pod uwagę przy ocenie końcowej dostawcy. Przykładowo, nie są akceptowane określone materiały wykonane z chińskiej bawełny ze względu na wysokie prawdopodobieństwo zanieczyszczenia grzybem *Pyronema domesticum*, wyjątkowo opornym na sterylizację w warunkach laboratoryjnych.

Jednakże zgodnie z procedurą, zanim dostawca zostanie ostatecznie zaakceptowany, musi wypełnić kwestionariusz składający się ze szczegółowych pytań dotyczących: charakterystyki dostawcy, jego systemu zarządzania jakością i systemu produkcyjnego oraz posiadanej infrastruktury, a także urządzeń produkcyjnych.

Zanim dostawca przejdzie do wypełniania szczegółowych pozycji kwestionariusza, w pierwszej kolejności jest zobowiązany do przedstawienia ogólnych informacji dotyczących swojej firmy. Są to dane teadresowe, rodzaj własności prawnej, specyfika działalności, struktura organizacyjna wraz z danymi najwyższego kierownictwa oraz osób odpowiedzialnych za jakość i za dział sprzedaży. Ponadto dostawca musi podać dane dotyczące stażu swojej organizacji w branży, ilości budynków, liczby pracowników, trybu pracy oraz powierzchni zabudowy. Poza specyfikacją infrastruktury w kwestionariuszu znajdują się pytania dotyczące certyfikacji na zgodność ze standardami FDA oraz ISO oraz charakterystyk dostarczanych wyrobów i/lub usług.

System zarządzania jakością dostawcy jest analizowany przede wszystkim pod kątem dokumentacji systemowej, przebiegu procesów szkolenia i reklamacji oraz wyników audytów.

Ocena systemu produkcyjnego dostawcy dotyczy zwłaszcza aspektów higieny i bezpieczeństwa, prowadzonych procesów oraz sposobów postępowania z wyrobami wadliwymi.

Stan urządzeń badawczych jest weryfikowany głównie na podstawie wyników programu kalibracji, walidacji oraz działań zapobiegawczych.

Firma E w ramach dodatkowej weryfikacji swoich dostawców wykonuje audyty drugiej strony zarówno w procesie wyboru dostawcy, jak i w trakcie trwania współpracy. Jednakże szczegółowe zmienne wpływające na ostateczny wybór dostawcy są w dużej mierze uzależnione od specyfiki zamówienia konkretnego klienta jednostki E.

W ramach programu zachowania jakości w całym łańcuchu dostaw przedsiębiorstwo E stawia wymagania jakościowe również swoim podwykonawcom. Wymagany jest odpowiedni certyfikat lub licencja na zlecany zakres prac podwykonawczych. Organizacja E oczekuje również od swoich podwykonawców certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Podwykonawcy są zobowiązani do

4 *Bovine Spongiform Encephalopathy*

udzielenia odpowiedzi na pytania analogiczne do tych, które zadawane są dostawcom. Na podstawie udzielonych odpowiedzi firma E dokonuje wstępnej kwalifikacji podwykonawcy.

Również jednostka E sama jest poddawana audytom drugiej strony. Są to audyty wykonywane przez klientów, którzy szczególne znaczenie przypisują procedurom wyboru optymalnego dostawcy.

Firma E postrzega certyfikowany system zarządzania jakością jako minimum rynkowe, stanowiące podstawę ciągłego doskonalenia oraz wdrażania bardziej zaawansowanych narzędzi systemowych.

4.6. Studium przypadku F

Firma F jest największym na świecie dostawcą tzw. opakowań miękkich oraz opakowań dla przemysłu tytoniowego, kosmetycznego, medycznego i spożywczego. W opakowaniach producenta F są sprzedawane m.in. jogurty Danone, papierosy Marlboro, czekolady Lindt czy piwo Carlsberg. Centrala firmy znajduje się w Melbourne w Australii. Firma zatrudnia ok. 35 tys. pracowników w 217 fabrykach, zlokalizowanych w 34 krajach na całym świecie. Roczna wartość sprzedaży produktów firmy jest szacowana na 7 mld euro. Podmiot prowadzi swoją działalność zgodnie z zasadami ładu korporacyjnego (*corporate governance*) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*). Sformułowany kodeks postępowania etycznego obowiązuje wszystkich pracowników rozpatrywanej organizacji.

Wywiad przeprowadzono z managerem ds. jakości w jednym z sześciu największych oddziałów firmy F na świecie.

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą zgodnie z obowiązującymi wymaganiami prawnymi i stosownymi unijnymi dyrektywami. Opisywany zakład posiada certyfikowane systemy zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001 oraz środowiskiem na zgodność z normą ISO 14001. Oba certyfikaty są wydane przez szwajcarską jednostkę certyfikującą SGS. Ponadto fabryka spełnia wymagania technicznej normy i protokołu dla przedsiębiorstw produkujących i dostarczających materiały do pakowania żywności dla detalistów markowych produktów – BRC/IOP. Certyfikat na zgodność z tą normą, będącą w praktyce rozszerzeniem normy *BRC Global Standard – For Food Safety*, wydała brytyjska jednostka akredytowana przez UKAS, Law Laboratories Limited. Fabryka nie posiada typowych certyfikatów produktowych. Z uwagi na reprezentowaną branżę, wyroby firmy F są zgodne z tzw. deklaracją kontaktu z żywnością. Dokument ten jest zobowiązaniem do przestrzegania wszystkich obowiązujących dla opakowań żywności regulacji, dyrektyw oraz ogólnych zasad bezpieczeństwa.

Główną przesłanką wyboru jednostki certyfikującej systemy w firmie F była oferowana atrakcyjna cena. Ponadto duży wpływ miało również doświadczenie wyniesione ze wcześniejszej współpracy z SGS. W szczególności podkreślano profesjonalizm auditorów.

Wśród najważniejszych motywów ubiegania się o certyfikaty systemowe firma wymienia wymagania klientów. Certyfikowane systemy zarządzania są postrzegane jako konieczne minimum działania na światową skalę. W opinii rozmówcy firma nie jest w stanie budować swojej pozycji na międzynarodowym rynku bez posiadania bazowych certyfikatów systemowych.

Jednostka dostrzega liczne korzyści wynikające z certyfikacji systemów. Od strony wewnętrznej jest to przede wszystkim narzędzie, dzięki któremu system w organizacji jest przejrzysty, obieg dokumentacji uporządkowany, a pracownicy mają czytelny podział odpowiedzialności. Ponadto jest to podstawa do wdrażania innych, bardziej zaawansowanych metod zarządzania jakością, takich jak *Six Sigma* czy *Lean Management*. Korzyści zewnętrzne to przede wszystkim spełnienie wymagań klientów oraz poprawa wizerunku. Certyfikaty systemowe są postrzegane jako gwarancja jakościowej wiarygodności firmy. Z kolei spełnienie wymagań normy BRC/IOP zapewnia jakość, higienę i bezpieczeństwo wyrobów, a tym samym niższe ryzyko odpowiedzialności ze strony producenta. Ponadto certyfikat nadany przez niezależną jednostkę zewnętrzną zwiększa zaufanie do dostawców opakowań ze strony producentów żywności i tym samym wpływa na zmniejszenie ilości auditów klientów. Firma dostrzega również wartość dodaną, generowaną przez audyty systemowe. Wyraźnie podkreśla, że jest to narzędzie doskonalące procesy zachodzące w organizacji.

Przedsiębiorstwo nie prowadzi odrębnej działalności promującej posiadane certyfikaty. Jedynie w przypadku uzyskania nowych certyfikatów lub rekomendacji recertyfikacyjnych informuje o tym swoich strategicznych klientów.

Dzięki temu, że podmiot posiada certyfikat systemu zarządzania jakością od 1994 r., nie zgłasza obecnie żadnych trudności w spełnieniu wymagań norm systemowych. W odczuciu rozmówcy obowiązujący w firmie system zarządzania cechuje się wysokim stopniem dojrzałości. Dowodem są wyniki ostatniego auditu strony trzeciej, podczas którego nie stwierdzono żadnych niezgodności czy obserwacji wymagających podjęcia działań korygujących.

W ramach doskonalenia łańcucha dostaw przedsiębiorstwo wdrożyło system VMI (*Vendor Managed Inventory*), mający na celu usprawnienie dystrybucji produktów poprzez zwiększenie obowiązków dostawców. Ponadto określa się kluczowe wskaźniki efektywności KPI dostawców (*Key Performance Indicator*). Przykładowo jest to wskaźnik terminowości dostaw, przedstawiający procentowy udział dostaw zrealizowanych w terminie lub przed jego upływem.

Przedsiębiorstwo ostrożnie dobiera swoich dostawców. Proces ich kwalifikacji przebiega wieloetapowo. Najważniejszym kryterium doboru jest jakość (rozumiana przede wszystkim jako zgodność z techniczną specyfikacją). Ponadto dostawca firmy F musi legitymować się przynajmniej certyfikatem ISO 9001. Pozostałe

istotne kryteria kwalifikacji to: cena, usługi towarzyszące sprzedaży, terminowość i warunki dostaw. Ostateczna aprobatą dostawcy zawsze jest poprzedzona auditem oraz tzw. partią próbną. Dostawcy strategiczni są auditowani minimum dwa razy w roku. Zakres auditu jest zróżnicowany w zależności od statusu dostawcy. Firma prowadzi ścisłą współpracę ze swoimi dostawcami, angażuje ich np. w procesy projektowania nowych wyrobów. Typowy formularz stosowany podczas auditu zawiera pytania kontrolne dotyczące:

- charakterystyki dostawcy (m.in.: specyfikacji produktów dostarczanych firmie F, obrotów, mocy produkcyjnych, wartości eksportu, struktury organizacyjnej)
- systemu jakości (m.in.: dokumentacji systemowej, celów jakościowych, procedur postępowania z niezgodnościami, auditów wewnętrznych)
- procedur kontrolnych procesów (m.in.: parametrów procesów, procedur produkcyjnych, wskaźnika KPI zadowolenia klienta, metod kontrolowania zmienności procesów)
- procedur zapewnienia jakości (m.in.: laboratoriów kontrolnych, procedur kalibracji, testów kontrolnych, procesu postępowania w przypadku reklamacji)
- surowców (m.in.: auditów dostawców, weryfikacji surowców pod kątem uzgodnionych wymagań, zatwierdzania i znakowania surowców)
- przechowywania i przewozu (m.in.: warunków przechowywania, znakowania wyrobów gotowych, systemu identyfikacji lokalizacji surowców i wyrobów gotowych)
- higieny pracy (m.in. procedur w zakresie bhp)
- kontroli szkodników (m.in.: programu zwalczania szkodników, ochrony pomieszczeń przed szkodnikami)
- Systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli HACCP (m.in. formalnej procedury HACCP dla wszystkich procesów oraz zespołu ds. HACCP)
- higieny, bezpieczeństwa i środowiska (m.in.: systemu zarządzania środowiskowego, procedury gospodarki materiałami, dokumentacji i komunikacji KPI, higieny i bezpieczeństwa).

4.7. Studium przypadku G

Firma G jest częścią jednej z największych na świecie grup przemysłowo-usługowych rozwijających się w szeroko rozumianej branży energetycznej (gaz, elektrownie wiatrowe i jądrowe), a także w sektorze środowiska naturalnego (promocja zielonej energii, walka ze zmianami klimatycznymi). Siedzibą jednostki jest Paryż. Grupa jest powszechnie znana jako dostawca kompletnych rozwiązań energetycznych dostosowanych do potrzeb klientów. Dysponując na całym świe-

cie mocą ponad 60 tys. MW, jest piątym producentem energii w Europie, największym w Belgii i Holandii oraz drugim we Francji. Podmiot jest jednocześnie jedną z niewielu firm obecnych na wszystkich rynkach energetycznych Europy, gdzie rozwija swoją działalność w zakresie tradingu (obrotu hurtowego energią i gazem ziemnym). Ogólnoświatowy wymiar zatrudnienia w Grupie kształtuje się na poziomie 160 tys. pracowników. Grupa obsługuje ok. 200 mln klientów indywidualnych oraz 500 tys. klientów przemysłowych i handlowych. W 2000 r. rozpoczęła swoją działalność w Polsce i jest aktywna głównie w obszarach wytwarzania, sprzedaży i obrotu hurtowego energią elektryczną. Polski oddział Grupy wdrożył zintegrowany system zarządzania, zgodny z wymaganiami norm ISO 9001 System zarządzania jakością, ISO 14001 System zarządzania środowiskowego, PN-N 18001 System zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy oraz ISO 27001 System zarządzania bezpieczeństwem informacji. Ambicją Grupy jest stały wzrost wartości rynkowej, oparty na zadowoleniu klientów i pracy zespołowej. Grupa realizuje założenia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz podejmuje działalność sponsoringową w obszarze sportu.

Wywiad przeprowadzono z inżynierem jakości oraz managerem logistycznym.

Podmiot G działa zgodnie z prawodawstwem krajowym w zakresie elektryczności oraz zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi w tym zakresie dyrektywami UE (np. dyrektywą 2004/17/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Europy uchwaloną 31 marca 2004 r., koordynującą procedury przetargów publicznych podmiotów działających w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu oraz usług pocztowych) i dokumentami typu *Voltage Quality Regulations*.

Firma G posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. W momencie przeprowadzania wywiadu organizacja była w trakcie auditu recertyfikacyjnego. Ponadto zmianie uległa jednostka certyfikująca z BVQI na LRQA. Głównym powodem rezygnacji z usług BVQI była zbyt wysoka cena.

Do najważniejszych przesłanek certyfikacji systemowej podmiot zalicza potrzebę udokumentowania i ujednoczenia prowadzonych procesów. Standaryzacja jest postrzegana jako metoda harmonizacji działań we wszystkich obszarach oraz jako szansa porównania działalności. Ponadto firma zdecydowała się na certyfikację systemu ze względu na światową rozpoznawalność i uznawalność certyfikatu ISO 9001.

Korzyści osiągnięte dzięki certyfikacji systemowej to przede wszystkim uporządkowanie systemu, poprawa wydajności procesów, a przez to obniżenie kosztów, wzrost motywacji pracowników oraz poprawa wizerunku przedsiębiorstwa. Decydując się na implementację i certyfikację systemu zarządzania jakością, firma wyszła z założenia, że lepiej ponieść koszty wdrożenia systemu niż opłaty związane z niezgodnościami.

Analizowana organizacja aktywnie promuje posiadany certyfikat systemowy. Poza stroną internetową firmy z oddzielną zakładką „System Zarządzania Jakością”, informacje o certyfikacie widnieją w broszurach, prospektach i na wizytówkach firmowych oraz na logo firmowym, umieszczanym na samochodach zakładowych.

Ze względu na stosunkowo skomplikowaną strukturę organizacyjną, w trakcie wdrażania wymagań normy ISO 9001 firma zanotowała trudności związane przede wszystkim z ujednoczeniem procesów i dokumentacji. Podczas auditu wstępnego wykryto niezgodności związane z wymogiem prowadzenia przeglądów zarządzania, jednakże po skorygowaniu tego braku firma otrzymała rekomendację i w konsekwencji certyfikat.

W ramach usprawnienia łańcucha dostaw przedsiębiorstwo G podejmuje szereg inicjatyw. Przykładowo jest to projekt NET – *Net Excellence Tomorrow*, który ma na celu poprawę jakości dostaw i tym samym zmniejszenie w długim okresie kosztów (po upływie 5 lat od wdrożenia założeń projektu firma oczekuje zmniejszenia kosztów eksploatacyjnych o 20%). Drugi obecnie realizowany projekt doskonalący to *Asset Management Project*, zakładający poprawę inwestycji oraz ulepszenie codziennych dostaw. Ponadto w przyszłości firma zakłada kompleksową automatyzację procesu instalowania sieci kabli, co ma się przyczynić do długofalowej obniżki kosztów. Obecnie prace te są wykonywane przez ludzi.

Poszukując dostawców, firma najpierw zamieszcza w „Official Journal of the EU” ogłoszenie o przetargu oraz zasady przebiegu kwalifikacji dostawcy. Dostawcy, którzy przystąpią do konkursu, muszą wypełnić kwestionariusz oraz udowodnić, że spełniają wymagania określone w specyfikacji zamawiającego. Stopień skomplikowania procesu wyboru dostawcy jest uzależniony od znaczenia zamawianego wyrobu. Przykładowo dla produktów strategicznych dla firmy, typu kable sieciowe czy wskaźniki napięcia, firma stosuje następujące kryteria doboru w kolejności ich istotności:

- zgodność ze specyfikacją techniczną
- posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością ISO 9001 (jest to absolutne minimum, bez którego dostawca nawet nie jest rozpatrywany)
- cena.

Bez względu na to, czy dostawcy są stali, tymczasowi czy potencjalni, podmiot G stosuje te same kryteria doboru.

Przed podpisaniem kontraktu z dostawcą przedsiębiorstwo ocenia także jakość próbek, a następnie przeprowadza audit u dostawcy. Zakwalifikowany dostawca średnio raz na 3 lata jest poddawany auditowi, ponadto przynajmniej raz w roku (czasem nawet co kwartał) eksperci techniczni sprawdzają dostawy pod kątem wymagań technicznych oraz przeprowadzają ocenę logistyczną czasu dostaw co 3 miesiące.

W przypadku kluczowych zakupów pochodzenie kraju dostawcy nie ma znaczenia dla przedsiębiorstwa, ale przy dostawach mniej strategicznych firma zwraca uwagę na kraj dostawcy, głównie ze względu na potencjalne bariery kulturowe czy językowe.

4.8. Studium przypadku H

Firma H od 15 lat zajmuje się projektowaniem, produkcją i serwisem opakowań wielokrotnego użytku. Opakowania składają się z tekstylnego wkładu zaprojektowanego dla wybranego komponentu „na miarę”, który następnie jest montowany do pojemnika z tworzywa sztucznego, drewna lub konstrukcji stalowej. Zależy to od rodzaju, kształtu i wielkości komponentu, jak również od organizacji pętli logistycznej u klienta. Opakowania te przeznaczone są do transportu produktów delikatnych, malowanych lub podatnych na zarysowania podczas transportu. Produkcja przeznaczona jest dla przemysłu motoryzacyjnego, elektronicznego oraz AGD. Przedsiębiorstwo zatrudnia łącznie 400 osób w centrali w Belgii oraz w dwóch zakładach produkcyjnych w Polsce. Podmiot jest głównym europejskim dostawcą rozwiązań opakowaniowych opartych na systemie tzw. wkładów tekstylnych dla przodujących producentów związanych z rynkiem motoryzacyjnym oraz ich głównych poddostawców. Klientami firmy H są m.in.: Opel, VW, PSA, Renault, Porsche czy Fiat.

Jednostka działa zgodnie z wymaganiami prawnymi obowiązującymi wszystkie podmioty działające jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Ponadto, jako wytwórca opakowań, firma podlega Ustawie o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej i opłacie depozytowej (tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r. Nr 90, poz. 607), a także Rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 30 grudnia 2002 r. (Dz.U. z 2006 r. Nr 183.1362) w sprawie zawartości ołowiu, kadmu, rtęci i chromu sześciowartościowego w opakowaniach.

Analizowana organizacja posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Certyfikację od 6 lat prowadzi ta sama jednostka, czyli TÜV Rheinland. Główną przesłanką podjęcia współpracy z tą jednostką certyfikacyjną były rekomendacje uzyskane od innych przedsiębiorstw, będących jej klientami. Obecnie firma H kontynuuje współpracę w zakresie certyfikacji systemu przede wszystkim ze względu na profesjonalizm auditorów oraz konkurencyjną cenę usługi.

Wśród głównych motywów certyfikacji systemu przedsiębiorstwo wyróżnia chęć uporządkowania procesów zachodzących w organizacji oraz potrzebę wdrożenia usystematyzowanego narzędzia ciągłego rozwoju i doskonalenia. Ponadto na decyzję o implementacji i certyfikacji systemu wpłynęły wymagania klientów producenta H.

Podmiot dostrzega liczne korzyści wynikające z certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Przede wszystkim jest to pozytywna ocena wystawiona przez klientów podczas auditów, a także poprawa wizerunku firmy w opinii pozostałych zainteresowanych stron.

Firma H aktywnie promuje posiadany przez siebie certyfikat systemowy. Oprócz umieszczania informacji na stronie internetowej, przedsiębiorstwo systematycznie przesyła swoim kontrahentom raporty dotyczące stanu systemu zarządzania jakością oraz wyniki auditów certyfikacyjnych.

Jednostka nie zgłasza znaczących trudności w procesie certyfikacji systemu.

W przedsiębiorstwie są podejmowane liczne inicjatywy usprawniające procesy logistyczne. Przede wszystkim są to działania dotyczące relacji z klientami i dostawcami. Przykładowo w opisywanej organizacji powołano biuro obsługi klienta, w ramach którego poszczególnym pracownikom przypisano odpowiedzialność za konkretny rynek odbioru. Ponadto poprzez biuro pracownicy utrzymują bezpośredni kontakt z klientami i na bieżąco informują ich o postępie realizacji zamówień, terminach i warunkach dostaw, a także służą pomocą techniczną za pośrednictwem działu projektowania. Dzięki organizacji komórki ofertowej, składającej się z pracowników działów projektowania, obsługi klienta i kosztorysowania, istotnie skraca się czas reakcji na zapytanie ofertowe. Firma H preferuje wąski krąg stałych dostawców, z którymi są zawarte umowy na dostarczenie konkretnej partii materiału, po to by nie gromadzić zapasów i tym samym nie ponosić zbędnych kosztów. Stosowana procedura zakupów jest w dużej mierze determinowana przez status dostawcy oraz specyfikę zgłoszonego zapotrzebowania produkcyjnego pod konkretne zamówienie klienta. Bez względu na rodzaj zamówienia, podstawowe kryteria, którym wszyscy dostawcy muszą sprostać, dotyczą: jakości (określa się stopień zaawansowania systemu jakości), ceny (poziomu i niezmienności), warunków i czasu dostawy, elastyczności współpracy, pomocy technicznej oraz skutecznej komunikacji. Ocena jakości dostawcy następuje na podstawie ewaluacji takich zmiennych jak: wyniki auditu u dostawcy, analiza dostaw, liczba i koszty reklamacji oraz sposób ich załatwiania. Dostawcy firmy H nie muszą mieć certyfikatów systemowych. Kraj pochodzenia dostawcy również nie ma znaczenia.

W przypadku nowych dostawców składane są zamówienia wstępne, które podlegają szczegółowej ocenie jakościowej i ilościowej. Pozytywny wynik jest podstawą do podjęcia współpracy i w konsekwencji do umieszczenia na liście preferowanych dostawców. Oprócz spełnienia określonych wymogów, każda kluczowa dostawa podlega kontroli według kryteriów ustalonych dla poszczególnych materiałów i jest zakończona szczegółowym raportem pokontrolnym. Zasadą stosowaną w przedsiębiorstwie jest kontrolowanie każdego typu materiału dostarczanego w danym tygodniu. Pracownicy wykonujący kontrolę dostaw to osoby przeszkolone, z doświadczeniem oraz znajomością specyfiki produkcji, a także obowiązujących wymagań jakościowych. W firmie H nie stosuje się auditu technicznego jako metody oceny dostawcy.

Dostawcy firmy H uczestniczą w procesie projektowania nowych produktów i rozwoju już istniejących. Wspólnie z dostawcami firma analizuje najlepsze rozwiązania materiałowe i wykonuje próby oraz testy.

Klienci analizowanego podmiotu bezpośrednio nie wymagają certyfikatów systemowych czy produktowych, jednakże posiadany przez podmiot certyfikat ISO 9001 stanowi dla nich wartość dodaną oraz gwarancję stabilnej jakości. Dostarczany przez firmę H produkt musi spełniać wymagania nabywców przede wszystkim w obszarach: konstrukcji, doboru materiałów, jakości wykonania oraz zabezpieczenia elementu transportowanego w opakowaniu przed ewentualnymi uszkodzeniami.

4.9. Podsumowanie wyników przeprowadzonych badań – studia przypadków

Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych, zarówno w firmach działających na terenie Polski (studia przypadków od A do D), jak i Belgii (studia przypadków od E do H), wyraźnie wskazują na istotne znaczenie certyfikatów, zwłaszcza systemowych, w relacjach z dostawcami na rynku B2B. Należy zaznaczyć, że kraj, w którym przeprowadzono wywiady, nie wpłynął istotnie na różnice w postrzeganiu roli certyfikatów przez analizowane podmioty. Zapewne wynika to z faktu, że wszystkie rozpatrywane przedsiębiorstwa należą do grupy średnich i dużych producentów, prowadzących działalność na skalę międzynarodową.

Wszystkie analizowane firmy legitymowały się przynajmniej certyfikatem na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001. Z kolei jeśli chodzi o certyfikaty produktowe, jednostki sporadycznie identyfikowały je w swoich organizacjach. Najczęściej pod tym pojęciem rozumiano oznaczenie CE oraz oznakowania branżowe, nanoszone przede wszystkim na zbiorczych opakowaniach przemysłowych.

Firmy biorące udział w badaniu, w ramach certyfikacji współpracują z różnymi jednostkami certyfikującymi, wybieranymi najczęściej na podstawie ceny usługi oraz renomy. W trzech przedsiębiorstwach istotnym czynnikiem okazał się kraj pochodzenia auditorów. Firmy wybierały jednostki zgodnie z rodowodem kapitału firmowego.

Do głównych przesłanek certyfikacji badanych podmiotów gospodarczych należą przede wszystkim wymagania klientów przemysłowych oraz obowiązujące regulacje prawne. Ponadto przedsiębiorstwa zdecydowały się na certyfikację wdrożonych systemów z uwagi na możliwość udziału w przetargach, gdzie certyfikaty są coraz częściej warunkiem koniecznym. Poza tym certyfikowane systemy zarządzania są postrzegane przez większość pytanym respondentów jako narzędzie strukturyzujące procesy w organizacji oraz podstawa do wdrażania innych metod doskonalących szeroko rozumianą jakość.

Certyfikacja ma swoje uzasadnienie w dostrzeganych przez firmy korzyściach. Certyfikaty, poza spełnieniem wymagań klientów, są wyrazem dbałości o jakość i przyczyniają się do poprawy rynkowego wizerunku certyfikowanych podmiotów. Stanowią one także skuteczne narzędzie porządkujące strukturę organizacji, usprawniające przepływ procesów oraz ustanawiające przejrzysty podział ról i odpowiedzialności pracowników. Certyfikowane systemy zarządzania są w odczuciu badanych także rodzajem regulatora poziomu ryzyka w organizacji oraz środkiem do obniżenia kosztów związanych z wyrobami niezgodnymi. Ponadto certyfikowane przedsiębiorstwa są bardziej wiarygodne dla wszelkich organów kontrolnych, a audyty przeprowadzane przez klientów są znacznie rzadsze.

Poza jedną analizowaną jednostką wszystkie podmioty prowadzą działalność promującą posiadane certyfikaty. Najczęściej stosowanymi nośnikami informacji o certyfikatach są witryny internetowe (oddzielna zakładka na stronie głównej:

„Certyfikowane systemy zarządzania” bądź „Certyfikaty”), ponadto firmy informują o posiadanych certyfikatach na spotkaniach branżowych, targach czy konferencjach, przede wszystkim przy użyciu katalogów, prospektów, broszur czy choćby wizytówek z logo oraz z informacją o wdrożonym i certyfikowanym systemie. Również wszelkiego rodzaju prezentacje multimedialne, przedstawiane na konkursach czy spotkaniach biznesowych, służą rozpowszechnianiu informacji o posiadanych przez przedsiębiorstwa certyfikatach.

Podmioty gospodarcze, z którymi przeprowadzono wywiad, podejmują liczne inicjatywy usprawniające procesy logistyczne, zwłaszcza związane z relacjami z dostawcami. Poza procesami informatyzacji, metodami typu FIFO, programami *Direct Delivery* czy projektami doskonalącymi, jak *Asset Management Project*, firmy koncentrują się na optymalizacji procesu wyboru dostawcy. Dobór dostawców następuje na podstawie szczegółowych procedur, w których największy nacisk jest położony na wymagania jakościowe. Ocena jakości dostawcy dotyczy takich zmiennych jak: liczba reklamacji, wyniki auditów czy stabilność procesów. Jednakże najważniejszym kryterium weryfikującym jakość oferowaną przez dostawcę są posiadane przez niego certyfikaty, zarówno produktowe, jak i systemowe. We wszystkich firmach oprócz jednej minimum kwalifikacyjnym jest certyfikat ISO 9001. Respondenci wymóg ten argumentują wartością gwarancyjną certyfikatów. Są one bowiem postrzegane jako gwarant stabilnej jakości, monitorowanej przez niezależną jednostkę. Nie bez znaczenia jest również nazwa jednostki wydającej certyfikat. Certyfikaty sygnowane przez duże jednostki, działające na rynku usług certyfikacyjnych od wielu lat, są postrzegane jako bardziej wartościowe.

Podsumowanie wyników przeprowadzonych badań jakościowych zaprezentowano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Zbiornicze wyniki badań jakościowych certyfikatów systemowych/produktowych

Studium przypadku	Charakterystyka firmy	Posiadane przez firmę certyfikaty	Powody ubiegania się o certyfikaty	Korzyści dostrzegane i/lub osiągnięte dzięki certyfikatom	Sposoby promocji certyfikatów	Znaczenie certyfikatów w procesie wyboru dostawcy
1	2	3	4	5	6	7
Firma A	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności produkcyjno-usługowy - sektor elektroniczny i elektrotechniczny - wielkość jednostki: duża - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B - jednostka certyfikująca: TÜV SÜD, DQS 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001, ISO 14001, KTA 1401, oznaczenie CE, UL, NRTL, ATEX oraz certyfikaty branżowe 	wymagania prawne oraz wymagania klientów	spełnienie wymagań klientów oraz możliwość obrotu towarów na rynku europejskim i amerykańskim	strona internetowa (zakładka „Certyfikaty”), broszury produktowe i katalogi produktów	preferowani dostawcy z wdrożonym i certyfikowanym systemem zarządzania jakością według normy ISO 9001
Firma B	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: produkcyjny - sektor: medyczny, oświetleniowy, AGD - wielkość jednostki: duża - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B i B2C - jednostka certyfikująca: TÜV Rheinland 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, normy branżowe oraz homologacja ECE na wyrobach, znaki jakościowe: Zielony Punkt, Dbaj o Czystość oraz Technologia Bezopiewiowa 	wymagania klientów	możliwość prowadzenia działalności w danej branży, poprawa procesów i jakości wyrobów, uporiędkowanie działalności wewnątrz organizacji, podstawa do wdrażania bardziej zaawansowanych narzędzi zarządzania jakością	strona internetowa firmy, dokumentacja firmowa oraz prezentacje na konferencjach, targach i spotkaniach branżowych	wymóg posiadania przez dostawcę certyfikatu ISO 9001, wskazane spełnienie wymagań normy ISO/TS 16949

Tabela 4.1. cd

1	2	3	4	5	6	7
Firma C	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: produkcyjny - sektor: medyczny - wielkość jednostki: średnia - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B i B2C - jednostka certyfikująca: DNV 	ISO 13485, oznaczenie CE	wymagania prawne	możliwość wprowadzenia wyrobów do obrotu, regulacja kwestii: dokumentacji technicznej, zarządzania ryzykiem i raportowania incydentów oraz ułatwienie procesu oceny zgodności wyrobów	strona internetowa (zakładka: „System Zarządzania Jakością”), załączanie kopii certyfikatów do dokumentacji przekazywanej klientom	wymóg posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością przez każdego dostawcę firmy
Firma D	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: usługowo-produkcyjny - sektor: budownictwo, górnictwo - wielkość jednostki: duża - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B - jednostka certyfikująca: PCBC, GIG, TÜV NORD, PCA 	ISO 9001, ISO 14001, PN-N 18001, ISO/IEC 17025, oznaczenie CE	możliwość udziału w przetargach, chęć uporządkowania struktury zakładu, usprawnienia procesu zarządzania firmą oraz wykazania zaangażowania i kompetencji pracowników organizacji	otwarty udział w przetargach, poprawa organizacji pracy, usprawnienie obiegu dokumentów oraz procesów związanych z ich archiwizacją, a ponadto odczuwane uporządkowanie działań produkcyjnych, identyfikowalność wyrobów i poprawa wizerunku firmy	strona internetowa firmy, prezentacja firmy w konkursach, reklamy w specjalistycznych czasopismach, a także materiały reklamowe przygotowywane na sympozja i targi	preferowani dostawcy z certyfikowanym systemem zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001

Firma E	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: produkcyjno-usługowy - sektor: medyczny, farmaceutyczny i biotechnologiczny - wielkość jednostki: średnia - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B - jednostka certyfikująca TÜV SÜD 	<p>certyfikaty systemowe: ISO 9001, ISO/IEC 17025 oraz akredytacja FDA</p>	<p>wymagania klientów oraz chęć utrzymania stabilnej jakości procesów</p>	<p>nawiązanie i utrzymanie długookresowych relacji z klientami; postrzeganie certyfikatu jako gwaranta jakości oraz skutecznego elementu poprawy wizerunku rynkowego</p>	<p>firmowa strona internetowa, prospekty firmowe dystrybuowane na targach branżowych, konferencjach czy spotkaniach biznesowych, ogłoszenia w prasie specjalistycznej</p>	<p>wymóg posiadania przez dostawców firmy certyfikatu ISO 9001 oraz branżowych certyfikatów i licencji na prowadzoną działalność</p>
Firma F	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: produkcyjny - sektor: opakowania - wielkość jednostki: duża - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B - jednostka certyfikująca: SGS 	<p>ISO 9001, ISO 14001, BRC/IOP</p>	<p>wymagania klientów, traktowanie certyfikatu jako podstawy do prowadzenia działalności na skalę światową, chęć wzmocnienia pozycji konkurencyjnej</p>	<p>uporządkowanie organizacji, m.in.: poprzez usprawnienie obiegu dokumentacji i jasny podział odpowiedzialności</p> <p>traktowanie certyfikatu jako podstawy do wdrażania innych narzędzi zarządzania jakością oraz dowodu na spełnianie wymagań klientów</p> <p>zmniejszenie ilości audytów drugiej strony i jednoczesna poprawa wizerunku rynkowego; utożsamianie certyfikatu z gwarancją jakości i wiarygodności firmy</p>	<p>brak odrębnej działalności promującej posiadane certyfikaty (jedynie w przypadku uzyskania nowych certyfikatów lub rekomendacji recertyfikacyjnych firma informuje o tym swoich strategicznych klientów)</p>	<p>wymóg posiadania certyfikatu ISO 9001 jako minimum niezbędne do nawiązania kontaktu</p>

Tabela 4.1. cd.

1	2	3	4	5	6	7
Firma G	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: usługowo-produkcyjny - sektor: energetyka - wielkość jednostki: duża - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B i B2C - jednostka certyfikująca: LRQA 	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	potrzeba udokumentowania i ujednolicenia procesów, harmonizacja działań organizacji, światowa uznawalność i rozpoznawalność certyfikacji systemowych	uporządkowanie systemu w organizacji, a w efekcie wzrost wydajności procesów i obniżenie kosztów operacyjnych, znaczący wzrost motywacji pracowników, odczuwalna poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	aktywna promocja certyfikatów systemowych, m.in. poprzez: stronę internetową z zakładką „Systemy Zarządzania”, informacje zawarte w broszurach i prospektach firmowych oraz logo umieszczane na wizytówkach i samochodach zakładowych	wymóg posiadania przynajmniej certyfikatu ISO 9001 jako minimum niezbędnego do procedury kwalifikacyjnej
Firma H	<ul style="list-style-type: none"> - profil działalności: produkcyjny - sektor: opakowania - wielkość jednostki: duża - organizacja o zasięgu międzynarodowym - oferta skierowana na rynek B2B - jednostka certyfikująca: TÜV Rheinland 	ISO 9001	chęć spełnienia wymagań klientów i uporządkowanie systemu zarządzania potrzeba wypracowania narzędzia ciągłego rozwoju i doskonalenia działalności	pozytywna ocena firmy w trakcie auditów drugiej strony oraz poprawa wizerunku firmy w oczach stron zainteresowanych	strona internetowa firmy, raporty dotyczące stanu systemu zarządzania jakością oraz wyników auditów certyfikacyjnych, informacje wysyłane kontrahentom podmiotu	brak wymagań certyfikowanego systemu zarządzania od dostawców

Źródło: badania własne

Rozdział 5

Modelowa propozycja komunikacji jakości oferty na rynku B2B

Coraz powszechniej stosowane przez przedsiębiorstwa koncepcje zarządzania typu *Lean Management*¹, *Kaizen*² czy *Six Sigma*³ kładą szczególny nacisk na ciągłe doskonalenie działalności podmiotów i w konsekwencji na redukcję ponoszonych przez nie strat. Również wytyczne norm systemowych zalecają implementację zasad zarządzania jakością, w tym ciągłe doskonalenie, które ma być stałym celem organizacji⁴. Potrzeba, a wręcz konieczność nieustannego usprawniania wszystkich procesów tworzących system danej firmy wynika z szeregu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym (np.: polityka projakościowa, chęć podniesienia motywacji pracowników czy zwiększenia generowanych obrotów), jak i zewnętrznym (np.: nasilająca się konkurencja, kryzys gospodarczy czy zaostrzające się uregulowania prawne). Jednym z kluczowych procesów, który należy zidentyfikować i zoptymalizować w oparciu o zastosowanie czterech etapów cyklu Deminga⁵, jest bez wątpienia proces

- 1 *Lean Management* to idea doskonalenia procesów w organizacji przy wykorzystaniu różnych narzędzi, zakładająca także zmianę kultury organizacyjnej i mentalności ludzi. Koncepcja narodziła się w Japonii i dotyczy zarządzania zmianami – usprawnieniami wdrażanymi w obszarach: struktury firmy, zakresu działalności czy zarządzania personelem. Zasadniczym celem koncepcji jest zapobieganie wszelkiemu marnotrawstwu poprzez racjonalizację procesów oraz relacji z otoczeniem. Szerzej: M. Rother, J. Shook, *Learning to See*, Lean Enterprise Institute, 1999.
- 2 *Kaizen* to japońska filozofia zarządzania, zakładająca ciągłe wprowadzanie drobnych usprawnień i twórczych rozwiązań minimalizujących straty. Szerzej: M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- 3 *Six Sigma* to wymyślona przez Motorolę strategia eliminacji wszelkich defektów i problemów jakościowych m.in. w obszarach produkcji, usług czy zarządzania. Szerzej: M. Barney, T. McCarty, *Nowa Six Sigma*, Helion, Gliwice 2005.
- 4 Szerzej: ISO 9004: 2009 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Podejście poprzez zarządzanie jakością.
- 5 Cykl Deminga, zwany inaczej cyklem poprawy, to koncepcja zakładająca doskonalenie zarządzania jakością w oparciu o cztery następujące po sobie i powiązane sprzężeniem zwrotnym elementy: *plan* – planowanie (P), *do* – wdrażanie (D), *check* – sprawdzanie (C), *act* – doskonalenie (A). Szerzej: E.J. Umble, *Innovations in Competitive Manufacturing*, American Management Association International, New York 2002, s. 83.

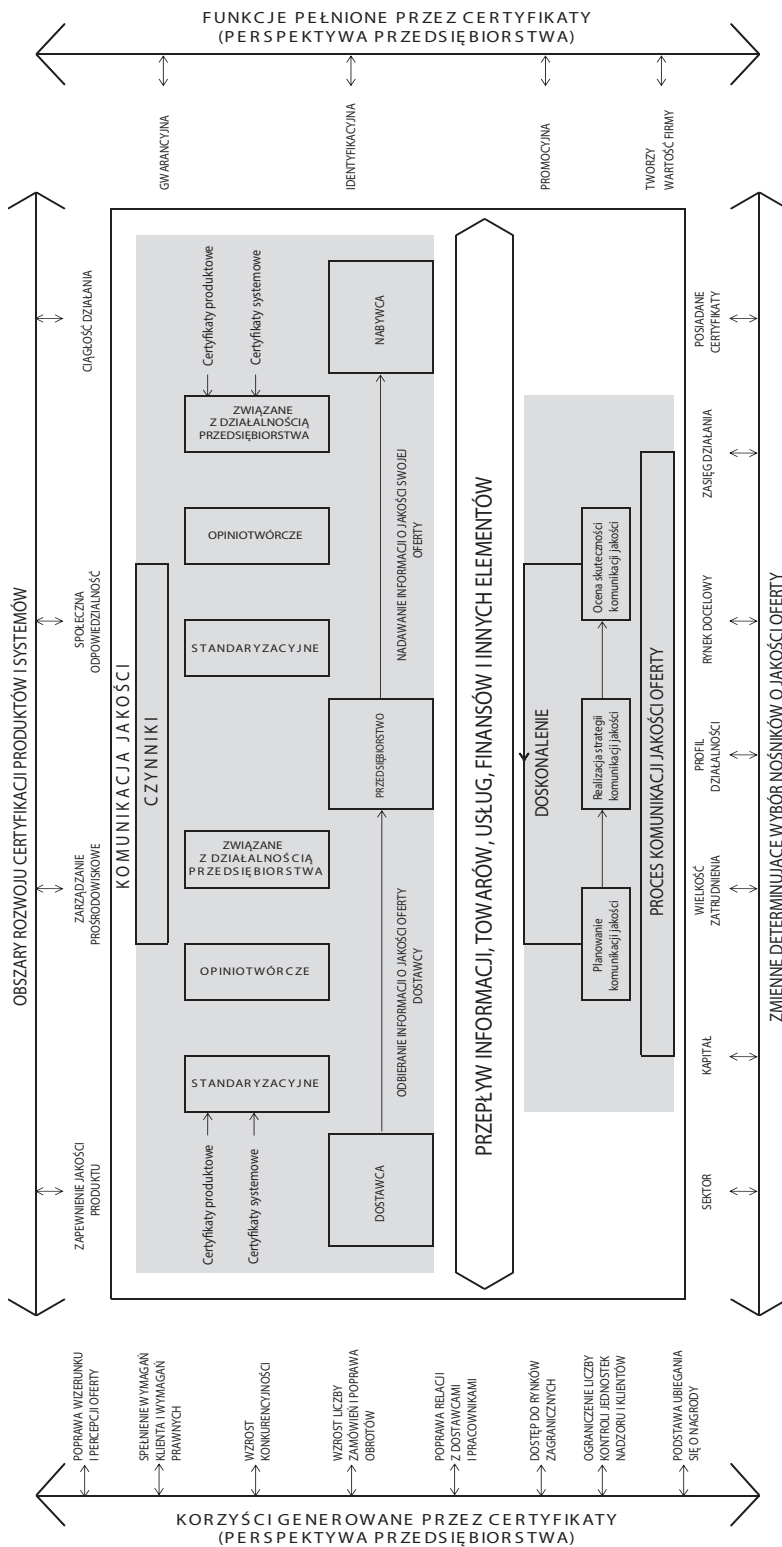
komunikacji przedsiębiorstwa z ogniwami, z którymi współpracuje w ramach łańcucha dostaw. Znaczenie zarządzania odbieraną i nadawaną informacją jest szczególnie istotne dla podmiotów prowadzących działalność na rynku B2B, gdzie właściwe przedstawienie oferty może przesądzić o nawiązaniu współpracy z dostawcą czy podpisaniu kontraktu z klientem przemysłowym. Na rysunku 5.1 przedstawiono modelową propozycję komunikacji jakości oferty dla typowego przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku B2B w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem roli certyfikatów produktowych i systemowych w tym procesie.

Specyfika rynku B2B determinuje charakter zachodzących procesów nabywczych i sprzedażowych dóbr przemysłowych. Stosunkowo niewielka liczba nabywców przy dużej wartości zakupów sprzyja indywidualizacji relacji między nabywcami a dostawcami. Więzi wypracowywane pomiędzy podmiotami prowadzącymi działalność na rynku *business-to-business* mają coraz częściej charakter partnerski. Umożliwia to przede wszystkim elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby, preferencje i problemy klientów przemysłowych, w dużej mierze uzależnione od reprezentowanego przez nich poziomu rozwoju w sferze organizacyjnej, technologicznej czy marketingowej⁶. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach łańcuchów dostaw bardzo często stanowią jednocześnie ogniwa kwalifikujące dostawców (gdy są kupcami) i zarazem prezentujące ofertę swoim klientom (pełnią funkcję sprzedawców oferty). W zależności od roli, jaką pełni firma w relacjach handlowych, kształtuje ona określoną zawartość nadawanych i odbieranych komunikatów rynkowych. Dla przedsiębiorstwa – nabywcy istotna jest przede wszystkim użyteczność uzyskanych informacji, wiarygodność źródeł pochodzenia danych oraz czas ich uzyskania. Wszelkie działania podejmowane w procesie nabywczym mają doprowadzić do minimalizacji ryzyka związanego ze złożonym zakupem przemysłowym, kluczowym dla całego łańcucha jakościowego. Z kolei dla podmiotu gospodarczego będącego oferentem, nadrzędnym celem jest spełnienie, a wręcz uprzedzenie potrzeb i oczekiwań swoich klientów. Według Petera H. Andersena cele komunikacyjne sprzedającego to: zbudowanie świadomości oferty u nabywcy, perswazja oraz zaangażowanie w długookresowe relacje⁷. Bez względu na to, czy dane przedsiębiorstwo jest nabywcą, czy sprzedawcą oferty znajdującej się na rynku B2B, skuteczność procesów komunikacji, a w szczególności użytych nośników, determinuje powodzenie uzyskanych efektów rynkowych.

Podjęty w niniejszej monografii temat, a także wyniki przeprowadzonych badań jakościowych oraz analiza literatury przedmiotu stanowią podstawę do opracowania modelu komunikacji jakości z wykorzystaniem nośników, jakimi są certyfikaty produktowe i systemowe. Konstrukcja modelu oparta jest na założeniu podwójnej roli pełnionej przez typowe przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku B2B, które

6 Szerzej: P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński, *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Advertia, Poznań 2009, s. 13.

7 Szerzej: P.H. Andersen, *Relationship Development and Marketing Communication: An Integrated Model*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2001, s. 167.



Rysunek 5.1. Modelowa propozycja komunikacji jakości oferty na rynku B2B ze szczególnym uwzględnieniem roli certyfikatów produktowych i systemowych
Źródło: opracowanie własne

z jednej strony jest nabywcą, dokonującym transakcji zakupu od swojego dostawcy, z drugiej zaś strony samo definiuje swoją ofertę handlową, którą komunikuje szeroko rozumianemu otoczeniu. Model odnosi się do przyjętej w pracy struktury procesu komunikacji na rynku B2B⁸. Poza przepływem finansów, dóbr i usług przemysłowych w ramach typowego łańcucha dostaw uwzględnia on również dwustronny przepływ informacji pomiędzy sąsiadującymi ogniwami oraz wskazuje badany kierunek nadawania i odbierania komunikatów o jakości oferty dla rozpatrywanych przedsiębiorstw.

Zarówno ocena jakości dostawcy, jak i komunikacja oferowanej klientom jakości odbywa się przy użyciu trzech najczęściej stosowanych grup czynników o charakterze standaryzacyjnym, opiniotwórczym oraz powiązanych z działalnością badanych podmiotów.

Najczęściej wskazywany przez respondentów zbiór nośników informacji o jakości to czynniki o charakterze standaryzacyjnym, czyli przede wszystkim zróżnicowane w formie poświadczenia szeroko pojętej jakości, uzyskane w trybie niezależnej oceny, przeprowadzonej przez uprawnione jednostki. Do tej grupy należy zaliczyć przede wszystkim atesty⁹ na produkty, głównie potwierdzające wymagany poziom bezpieczeństwa wyrobów, aprobaty techniczne¹⁰, deklaracje zgodności¹¹, oznaczenie CE¹², deklaracje środowiskowe produktu opracowane w oparciu o analizę cyklu życia LCA (*Life Cycle Assessment*)¹³ oraz certyfikaty produktowe¹⁴ i systemowe¹⁵ otrzymane w wyniku pozytywnego rezultatu auditu certyfikacyjnego. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych są to zmienne obiektywnie potwierdzające wymagany standardami poziom jakości. Gwarantem utrzymania pożądaných cech jakościowych są podmioty wystawiające świadectwa zgodności, które w trakcie regularnych auditów nadzorują zachodzące w przedsiębiorstwie procesy.

8 Zob. podrozdział 2.2. Komunikacja rynkowa.

9 Przykładowo: Państwowy Zakład Higieny umieszcza na opakowaniach produktów znak graficzny „Produkt z Atestem”, informujący, że certyfikowany obiekt nie stwarza zagrożeń dla swoich użytkowników. Szerzej: Państwowy Zakład Higieny, www.pzh.gov.pl (dostęp: 2.05.2011).

10 Zasady postępowania aprobacyjnego zawarte są w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 8 listopada 2004 r. w sprawie aprobat technicznych oraz jednostek organizacyjnych upoważnionych do ich wydawania (Dz.U. z 2004 r. Nr 249, poz. 2497 z późn. zm.).

11 Deklaracja zgodności to oświadczenie producenta lub jego upoważnionego przedstawiciela, stwierdzające na jego wyłączną odpowiedzialność, że wyrób jest zgodny z zasadniczymi wymaganiami dyrektyw nowego i globalnego podejścia. Szerzej: Ustawa o systemie oceny zgodności z dnia 30 sierpnia 2002 r. (Dz.U. Nr 138, poz. 935, z późn. zm.).

12 Zob. podrozdział 3.2.3. Oznaczenie CE jako przykład obligatoryjnego certyfikatu produktowego.

13 Deklaracja środowiskowa to dokument zawierający dane na temat oddziaływania wyrobu na środowisko w trakcie całego cyklu jego życia. Szerzej: PN-EN ISO 14025:2010. Etykiety i deklaracje środowiskowe. Deklaracje środowiskowe III typu. Zasady i procedury.

14 Szerzej: podrozdział 3.2. Certyfikaty produktowe jako nośniki informacji o jakości wyrobu na rynku B2B.

15 Szerzej: podrozdział 3.3. Certyfikaty systemów zarządzania jako nośniki informacji o jakości na rynku B2B.

Drugą wyróżnioną grupę stanowią czynniki o charakterze opiniotwórczym. Są to głównie opinie uzyskane od innych użytkowników produktów lub wystawione przez jednostki naukowo-badawcze i opublikowane np. w artykułach sponsorowanych, zamieszczonych w specjalistycznej prasie. Poza zewnętrznymi rekomendacjami przedsiębiorstwa czerpią wiedzę o jakości oferty również w oparciu o dane zamieszczone w katalogach branżowych, materiałach multimedialnych czy na stronach internetowych dostawców. Ponadto percepcja jakości jest często wynikiem doświadczenia zdobytego wcześniej w ramach prowadzonej współpracy. Nośniki te, mimo że nie odwołują się do mierzalnych, potwierdzonych wyróżników jakościowych wyrobów czy usług, stanowią istotne źródło informacji w prowadzonych przez firmy procesach komunikacji.

Na kształt wysyłanych i odbieranych komunikatów jakościowych wpływ mają również czynniki związane z działalnością podmiotów. Ze względu na stosunkowo wysokie ryzyko, jakie towarzyszy zakupom dóbr przemysłowych, o jakości mają świadczą m.in. pozytywne wyniki testów kontrolnych czy wyniki auditów prowadzonych u dostawcy lub przez klienta. Audit drugiej strony jest narzędziem coraz szerzej wykorzystywanym na rynku B2B. Poza eliminacją wszelkich niezgodności służy on bowiem budowaniu i utrzymaniu wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami czy klientami. O poziomie oferowanej jakości świadczy także stosowana nowoczesna technologia oraz dodatkowe usługi doradztwa technicznego prowadzone dla klientów. Wyznacznikiem jakości jest również marka oferenta, a także kraj jego pochodzenia.

Dobór partykularnych nośników komunikujących jakość jest uzależniony od wielu zmiennych, w tym przede wszystkim od tych, które charakteryzują przedsiębiorstwo nadające lub odbierające informacje. Można zatem wyróżnić takie determinanty jak: sektor, który reprezentuje podmiot, pochodzenie kapitału (krajowy lub zagraniczny), wielkość podmiotu (określona liczbą zatrudnionych), typ rynku docelowego (oferta skierowana na rynek B2C, B2B lub na oba wyróżnione rynki), przestrzenny zasięg działania (krajowy lub międzynarodowy) oraz posiadane certyfikaty systemowe.

Z uwagi na podjęty w pracy temat, na szczególną uwagę zasługuje ostatnia zmienna. W nawiązaniu do podwójnej roli (sprzedażowo-nabywczej) pełnionej przez przedsiębiorstwa, przeanalizowano zależności pomiędzy stopniem wykorzystania certyfikatów produktowych i systemowych do komunikacji jakości oferty a wymogiem posiadania tych certyfikatów przez dostawcę badanych przedsiębiorstw. Zastosowany kierunek zależności był wynikiem konsultacji z praktykami¹⁶, którzy jednoznacznie stwierdzili, że wymagania względem dostawców są najczęściej podyktowane wymaganiami jakościowymi klientów przedsiębiorstwa.

16 W trakcie analizy wpływu posiadanych certyfikatów na wybór nośników informacji o jakości oferty przeprowadzono konsultacje ze specjalistą ds. zakupów przemysłowych oraz specjalistą ds. jakości. Reprezentowali oni przedsiębiorstwo produkcyjne prowadzące działalność na rynku B2B w Polsce.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że przedsiębiorstwa, które informują o jakości za pośrednictwem certyfikatów systemowych, również na ich podstawie kształtują swoje wyobrażenie o jakości oferty dostawców. W przypadku certyfikatów produktowych występuje brak koherencji wymagań. Mimo że podmioty stosują certyfikaty produktowe w procesie nadawania informacji, same nie odkodują tej zmiennej jako wyznacznika jakości dostawcy. Sytuacja taka dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw ukierunkowanych na rynek dóbr konsumpcyjnych. Ponadto wyniki analizy liczbowej świadczą, że takie zachowania wykazują przede wszystkim producenci artykułów spożywczych, co potwierdza tendencje rynkowe w zakresie dobrowolnej certyfikacji produktów w Polsce.

Na przebieg komunikacji jakości przy użyciu certyfikatów produktowych i systemowych wpływ mają zapewne dostrzegane lub osiągnięte dzięki nim korzyści oraz funkcje pełnione przez certyfikaty w działaniach przedsiębiorstw.

Modelowa koncepcja uwzględnia również wyróżnione w pracy obszary rozwoju certyfikacji i tym samym pokazuje kierunek zmian w zakresie stosowanych nośników informacji o jakości na rynku B2B¹⁷.

17 Zob. podrozdział 3.3.3. Kierunki rozwoju certyfikacji systemów w Polsce i na świecie.

Zakończenie

Przeprowadzone rozważania teoretyczne, a także wyniki licznych analiz empirycznych jednoznacznie potwierdzają, że podmioty produkcyjne prowadzące działalność na rynku B2B dostrzegają istotną rolę certyfikatów systemowych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej. Postawa taka jest szczególnie widoczna wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które traktują certyfikat jako element budowania pozytywnego wizerunku przeznaczonego dla swoich interesariuszy, zaś w samym procesie certyfikacji systemu zarządzania upatrują możliwości usprawnienia swojej działalności oraz redukcji zbędnych kosztów związanych przykładowo z powstałymi niezgodnościami.

Ponadto certyfikaty systemowe są powszechnie wykorzystywanym nośnikiem informacji o jakości oferty przeznaczonej na rynek B2B. Przedsiębiorstwa będące oferentami przywiązują do nich dużą wagę i postrzegają je jako wartościowy element, który ma za zadanie przede wszystkim kształtować wyobrażenia nabywców o jakości technicznej dostarczanych na rynek dóbr produkcyjnych. Z kolei przedsiębiorstwa podejmujące decyzje nabywcze w łańcuchu dostaw uznają certyfikaty systemowe za istotny element oceny jakości technicznej wyrobów swoich dostawców. Jednakże należy podkreślić, że w praktyce gospodarczej finalnie nie przesądzają one o zakupie u danego dostawcy, bowiem stanowią jedynie wstępny warunek, tzw. wymagane minimum, gwarantujące określony poziom jakości, natomiast właściwa kwalifikacja dostawców dóbr przemysłowych oparta jest na bardziej zaawansowanych, specjalistycznych wytycznych, co potwierdzono w trakcie badań jakościowych.

Inaczej kształtują się funkcje certyfikatów produktowych, które w przypadku rynku B2B mają dużo mniejszą rangę i nie rozstrzygają o jakości oferty. Przyczyn tego stanu należy upatrywać w wielu czynnikach. Przede wszystkim jest to brak presji ze strony interesariuszy oraz niska świadomość firm dotycząca istoty dobrowolnych certyfikatów produktowych, a to z kolei przekłada się na niedostrzeżenie pozytywnej korelacji między posiadaniem tego rodzaju certyfikatów a osiąganą pozycją rynkową. Jednakże bieżąca obserwacja jakościowych działań przedsię-

biorstw wyraźnie wskazuje na tendencję wzrostową w zakresie dobrowolnej certyfikacji wyrobów, z tym że przeznaczonych wyłącznie na rynek B2C. Wynika to z coraz większego uwrażliwienia nabywców indywidualnych na tego typu komunikaty i wiarygodne świadectwa jakości produktów. Zjawisko to jest w szczególności widoczne w sektorze spożywczym, gdzie przykładowo unijne certyfikaty pochodzenia (Chroniona Nazwa Pochodzenia, Chronione Oznaczenie Geograficzne, Gwarantowana Tradycyjna Specjalność) są coraz powszechniejszym sposobem promocji lokalnej żywności i, co za tym idzie, rozwoju regionalnego¹. W kontekście tego trendu, a także licznych programów rządowych i projektów pomocy *de minimis*, promujących certyfikację produktów, należy oczekiwać wzrostu ich znaczenia również na rynku B2B.

Analiza relacji w globalnych łańcuchach dostaw wskazuje, że coraz częściej certyfikaty, w szczególności uzyskane w trybie dobrowolnym, są wymagane przez współpracujące ogniwa i niejednokrotnie stanowią wręcz warunek obligatoryjny długoterminowej kooperacji – bez względu na rozpatrywaną branżę. Określając nadrzędne role pełnione przez certyfikaty nie tylko w procesach komunikacji, należy uwzględnić ich niepodważalne znaczenie w zapewnieniu poziomu bezpieczeństwa wyrobów², określonego m.in. obowiązującymi regulacjami prawnymi czy warunkami umowy. Ponadto certyfikowane podmioty zyskują stały nadzór sprawowany przez niezależne kompetentne jednostki certyfikacyjne, a dzięki pełnionej funkcji identyfikacyjno-promocyjnej certyfikaty utrwalają pozytywny wizerunek w opinii zainteresowanych stron.

Przedstawiona analiza najnowszych danych liczbowych z zakresu certyfikacji systemów pokazuje światowe kierunki jej rozwoju. Mimo licznych opinii wskazujących na nasycenie rynku certyfikatami, tendencje spadkowe są widoczne jedynie w obszarze ISO 9001. Przyczyn takiego stanu należy upatrywać w wielu czynnikach zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, często niezależnym od certyfikowanego podmiotu³. W ramach przywrócenia certyfikatом jakości należyj renoimy prowadzonych jest szereg działań. Są one podejmowane przez jednostki certyfikacyjne, certyfikowane podmioty, ale także przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO, która jest odpowiedzialna za kształt norm, stanowiących pod-

- 1 Przykładowo firma Semco z Wielkopolski otrzymała znak unijny GTS w 2009 r. i w 2010 r. sprzedała o ok. 200% oleju rydzowego więcej niż rok wcześniej. Szerzej: B. Drewnowska, *Lokalna żywność promuje regiony*, „Rzeczpospolita”, 31 maja 2011, nr 8941, s. 10.
- 2 Przykładowo dyrektywy typu GPSD (*General Product Safety Directives*) – dyrektywy ogólnego bezpieczeństwa produktów. Szerzej: A. Krawczyk, *Certyfikaty produktowe – gwarantem bezpieczeństwa produktów*, „Bezpieczeństwo Przemysłowe”, t. 1, s. 23.
- 3 Szerzej: C.J. Corbett, M.J. Montes, D.A. Kirsch, M.J. Alvarez-Gil, *Does ISO Certification Pay?*, „ISO Management Systems”, Special Report, July–August 2002, s. 31; D. Rondinelli, G. Vastag, *Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems*, „European Management Journal” 2000, vol. 18(5), s. 499; A. Kaziliunas, *Impacts of Different Factors on the Implementation of Quality Management Systems and Performance Outcomes*, „Issues of Business & Law” 2010, vol. 2, s. 63; J. Zymonik, *Wiarygodność certyfikatów systemowych – problemy i zagrożenia*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 11.

stawę certyfikacji systemów zarządzania. Starania te są w szczególności widoczne na przykładzie najnowszej edycji norm ISO serii 9000 Systemy zarządzania jakością. Rewizja z 2015 r. jest zorientowana przede wszystkim na osiągnięcie kompatybilności z innymi systemami zarządzania, a także na zwiększenie przejrzystości postanowień norm i tym samym ułatwienie ich skutecznego stosowania, co ma zagwarantować osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji, opartego na zrównoważonym sposobie spełniania potrzeb i oczekiwań interesariuszy⁴.

Wobec tak przedstawionych funkcji certyfikatów systemowych i ich niewątpliwego znaczenia w procesach zachodzących na rynku dóbr przemysłowych, w szczególności w kontekście szeroko rozumianej komunikacji, autorka żywi nadzieję, że również certyfikaty produktowe zyskają wkrótce na popularności. Kluczowym stymulantem może być coraz częściej zauważalna w praktyce zależność, zgodnie z którą jednorodna jakość wyrobów materialnych czy usług nie może być zapewniona bez wsparcia odpowiedniego zarządzania systemowego. Zatem można wnioskować, że certyfikacja systemów zarządzania powinna stanowić swoistego rodzaju uzupełnienie certyfikacji produktów, a nie być traktowana jako czynnik o charakterze substytucyjnym.

4 Szerzej: ISO 9004: 2009 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Podejście poprzez zarządzanie jakością.

Bibliografia

Literatura przedmiotu

- Abad J., Mondelo P., Sanchez-Toledo A., *Management Systems Integration*, „ISO Focus+” 2011, No. 1.
- Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000.
- Adamczyk W., *Ekologia wyrobów*, PWE, Warszawa 2004.
- Adamus-Matuszyńska A., *Certyfikat systemu jakości a wizerunek firmy*, „Problemy Jakości” 2002, nr 12.
- Albulescu C.T., Draghici A., Fistis G.M., Trusculescu A., *Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2016, No. 221.
- Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
- Ambrose G., Harris P., *Packaging the Brand: The Relationship Between Packaging Design and Brand Identity*, AVA Publishing, Lausanne 2011.
- Andresen P.H., *Relationship Development and Marketing Communications: An Integrated Model*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2001.
- Arystoteles, *Kategorie*, PWN, Warszawa 2003.
- Arystoteles, *Metafizyka*, PWN, Warszawa 1984.
- Austin J.L., *Mówienie i poznawanie*, PWN, Warszawa 1993.
- Awdziej M., Tkaczyk J., *Wspieranie produktu wizerunkiem znanej osobistości*, http://marketing.rynkologia.pl/flush.php/l_id/81/l_plik/celebrity.pdf (dostęp: 1.12.2015).
- Baker M., Hart S., *Product Strategy and Management*, Pearson Education, Edinburgh 2007.
- Barney M., McCarty T., *Nowa Six Sigma*, Helion, Gliwice 2005.
- Baruk A., *Produkty przyjazne środowisku synonimem produktów wysokiej jakości*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5.

- Belch G.E., Belch M.A., *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th edition, McGraw-Hill, New York 2004.
- Berry L.L., Parasurman A., Zeithalm V., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49.
- Białecki K., *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2006.
- Bielski I., *Współczesny marketing. Filozofia, strategie, instrumenty*, Emka, Warszawa 2006.
- Blattberg R.C., Kim B.D., Neslin S.A., *Database Marketing. Analyzing and Managing Customers*, Springer, New York 2008.
- Blythe J., *Key Concepts in Marketing*, SAGE Publication, Los Angeles 2009.
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
- Blythe J., Zimmermann A., *Business-to-Business Marketing Management. A Global Perspective*, Thomson Learning, London 2005.
- Bodenstein G., *Relationship-Marketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?, Marketing-Trendshop 1997, Relationship-Marketing*, Gerhard-Mercator-Universität, Duisburg 1997.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Branch A.E., *Global Supply Chain Management and International Logistics*, Routledge, New York 2009.
- Briscoe J.A., Fawcett S.E., Todd R.H., *The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43.
- Brzozowski M., Kopczyński T., *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009.
- Buliński J., *Przemysł samochodowy w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2010.
- Bugdol M., *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003.
- Burke G.I., Jarratt D.G., *The Influence of Information and Advice on Competitive Strategy Definition in Small – and Medium-Sized Enterprises*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2004, No. 6.
- Burke T., Genn-Bash A., Haines B., *Competition in Theory and Practise*, Routledge, London 1991.
- Certyfikacja na zastrzeżony przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji „Eko-znak”*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Ochrona Środowiska X – Systemy Zarządzania Środowiskowego”, 5 czerwca 2000, nr 130.
- Certyfikat ISO 9001 dla Premiera*. Rozmowa z Wojciechem Henrykowskim, „Jakość – Normalizacja – Certyfikacja”, dodatek do „Rzeczpospolitej”, nr 196, 22.07.2010.
- Chao P., *Impact of Country-of-Origin Dimensions on Product Quality and Design Quality Perceptions*, „Journal of Business Research” 1998, vol. 42(1).
- Chen Y.J., Lin Y.T., *Competitive Outsourcing: Choosing Between Value-Added Services and Key Component Supplying Capability*, „International Journal of Production Research”, 2015, vol. 53.
- Chmielecki A., *Wykłady z semiotyki*, <http://www.wnsts.strony.univ.gda.pl/filozofia/pracownicy/chmielecki-w-semiotyka-2005.pdf> (dostęp: 8.11.2014).

- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Christopher M., Towill D.R., *Developing Market Specific Supply Chain Strategies*, „The International Journal of Logistic Management” 2002, vol. 13.
- Chwesiuk K., *Logistyka miejska – potężny sojusznik nie tylko dla samorządów*, „Logistyka” 2006, nr 6.
- Ciukso D., *Nowoczesna komunikacja marketingowa na rynku branży IT jako sposób na osłabienie skutków kryzysu*, [w:] Z. Waśkowski, R. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Clow K., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- Commission of the European Communities, *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels 2001, s. 6, www.eur-lex.europa.eu (dostęp: 8.04.2015).
- Conrad L.J., *Marketing partyzancki. Jak za darmo wypromować swój biznes?*, Helion, Gliwice 2005.
- Corbett C.J., Montes-Sancho M.J., Kirsch D.A., *The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis*, „Management Science” 2005, vol. 51(7).
- Corbett C.J., *Global Diffusion of ISO 9000 Certification through Supply Chains*, [w:] C.S. Tang, C.P. Teo, K.K. Wei, *Supply Chain Analysis. A Handbook on the Interaction of Information, System and Optimization*, Springer, New York–London 2008.
- Corbett C.J., Montes M.J., Kirsch D.A., Alvarez-Gil M.J., *Does ISO Certification Pay?*, „ISO Management Systems”, Special Report, July–August 2002, s. 31–40.
- Corti D., Pourabdollahian G., Taisch M., Zebardast M., *Analysis of Factors for Successful Implementation of Mass Customization: Key Resources and Key Activities*, „Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering” 2013, vol. 11, s. 79.
- Crosby D.C., *Quality is Easy*, „Quality” 2006, vol. 45(1).
- Dacko S.G., *The Advanced Dictionary of Marketing. Putting Theory to Use*, Oxford University Press, 2008.
- DeFleur M., Dennis E., *Understanding Mass Communication*, Houghton Mifflin, Princeton 1996.
- Demianowicz A., Leśniak J., Znaniński P., *Rola ekoetykiety w zarządzaniu ochroną środowiska*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie ochroną środowiska w przedsiębiorstwie i gminie*, Wydawnictwo Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych w Poznaniu, Poznań–Białystok 1997.
- Długosz J., *Teoretyczne podstawy badania percepcji jakości*, „Problemy Jakości” 2001, nr 4.
- Dobek-Ostrowska B., *Nauka o komunikowaniu – podstawowe orientacje teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
- Doligalski T., *Relacje z klientem w e-biznesie* (cz. I), „Marketing w Praktyce” 2006, nr 8.
- Domańska K., *Czas marketingu bezpośredniego*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 3.
- Drewnowska B., *Lokalna żywność promuje regiony*, „Rzeczpospolita” 31 maja 2011, nr 8941.

- Drucker P.F., *The New Society of Organizations*, „Harvard Business Review” 1992, 70(9).
- Dudzik M., *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2001, nr 1.
- Ecco International Communications Network, *Raport Corporates Values Index 2013*, www.onboard.pl (dostęp: 12.04.2015).
- Efficient Consumer Response Europe, *Integrated Supplier. Blue Book 2000*, www.ecrnet.org (dostęp: 1.09.2010).
- Egan J., *Marketing Communications*, Sage Publications, 2015.
- Ehret M., *Managing the Trade-off between Relationships and Value Networks, Towards a Value-Based Approach of Customer Relationship Management in Business-to-Business Markets*, „Industrial Marketing Management” 2004, 33(6).
- Ellis N., *Business to Business Marketing: Relationships, Networks, and Strategies*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 214.
- Enslow B., *How to Communicate Better with Your Suppliers*, „Logistics Today” 2004, No. 9.
- Eppler M.J., *Managing Information Quality. Increasing the Value of Information in Knowledge-Intensive Products and Processes*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2003.
- European Commission, *Regulation on the European Parliament and of the Council Setting out the Requirements for Accreditation and Market Surveillance Relating to the Marketing of Products*, http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/pdf/comm_native_com_2007_0037_f_en_acte.pdf (dostęp: 2.08.2015).
- Evans J.R., Lindsay W.M., *The Management and Control of Quality*, Thomson, USA 2008.
- Fajczak-Kowalska A., Miłosz P., *Problemy z wdrażaniem Systemu Zarządzania Jakością*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3.
- Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- Feigenbaum A.V., *Jakość – klucz efektywności gospodarki*, „Problemy Jakości” 1989, nr 1.
- Fein A.J., *Facing the Forces of Change: Lead the Way in the Supply Chain*, NAW Institute for Distribution Excellence, Washington 2007.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1999.
- Fojutowski Ł., *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w komunikacji marketingowej korporacji transnarodowych*, „Zeszyty Naukowe” 2010, nr 135.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Fonfara K. (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Foulger D., *Models of the Communication Process*, 25th February 2004, s. 2, <http://foulger.info/davis/research/unifiedModelOfCommunication.htm> (dostęp: 18.11.2014).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce” 2014*, www.odpowiedzialnybizes.pl (dostęp: 15.12.2015).
- Franceschini F, Galetto M., Cecconi P., *A Worldwide Analysis of ISO 9000 Standard Diffusion. Considerations and Future Development*, „Benchmarking: An International Journal” 2006, 13(4).
- Free R.C., *21st Century Economics: A Reference Handbook*, Sage, California 2010.
- Freisleben J., *The Economic Effects of Quality Improvement*, „Total Quality Management” 2005, vol. 16(7).

- Frost R., *China's Great Leap Forward in Certification*, „ISO Management Systems” 2004, No. 11.
- Fura B., *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw. Zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
- GAO. United States Government Accountability Office, Globalization. Numerous Federal Activities Complement U.S. Business's Global Corporate Social Responsibility Efforts, „Report for Congressional Requesters”, nr 8, 2005, s. 6, www.gao.gov (dostęp: 12.04.2015).
- Garbarski L., *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Gąsiorowska E., *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Gębarowski M., *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, Regan Press, Gdańsk 2010.
- Ghobadian A., Gallear D., *Study of Supply-Chain Purchasing Strategy*, „Logistics & Transport Focus” 2004, vol. 6(1).
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gołębiowski T., *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Goodheart A., *The Power of Custom Publishing*, Leaping Antelope Productions, Mountain View 2004.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Graf R., Perrien J., *The Role of Trust and Satisfaction in a Relationship. The Case of High Tech Firms and Banks*, paper presented at the 2005 Conference of the European Marketing Academy (EMAC), Munich, May 2005, http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/role_of_trust.pdf (dostęp: 20.02.2015).
- Greszta M., *Raportowanie społeczne: niedoceniony element zarządzania CSR*, „Harvard Business Review” 2009, dodatek „Odpowiedzialny Biznes”.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Gronroos Ch., *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision” 1994, vol. 32(2).
- Hamerska V., *Metody i techniki tworzenia, rozwijania i kończenia relacji z klientami na rynku B2B. Studium przypadku 5*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Studia przypadków z marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań 2009.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- Handfield R.B., Krause D.R., Scannell T.S., Monczka R.M., *Avoid the Pitfalls in Supplier Development*, „Sloan Management Review” 2000, vol. 41.
- Hauptmann K., *Poprawa wiarygodności certyfikacji systemów*, „Rzeczpospolita”, 9.11.2007, nr 7859.
- Havaldar K.K., *Industrial Marketing*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2006.

- Hendricks K., Singhal V., *Firms Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An Empirical Investigation*, „Journal of Operations Management” 2001, vol. 19.
- Henrykowski W., *Certyfikat ISO 9001 dla Premiera*, „Jakość – Normalizacja – Certyfikacja”, dodatek do „Rzeczpospolitej”, 22.07.2010, nr 196.
- Heras-Saizarbitoria I., Boiral O., Arana G., *Renewing Environmental Certification in Times of Crisis*, „Journal of Cleaner Production” 2016, No. 116.
- Hines T., *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Elsevier, Oxford 2004.
- Homburg Ch., Kuester S., *Towards an Improved Understanding of Industrial Buying Behavior: Determinants of the Number of Suppliers*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2001, vol. 8(2).
- Hood J.F., *Beyond B2B. A New View of The Institutional Market*, MCH Inc., 2007.
- Hortensius D., Bergenhenegouwen L., Gouwens R., de Jong A., *Towards a Generic Model for Integrating Management Systems*, „ISO Management Systems” 2004, vol. 4(1).
- Hutt M.D., Speh T.W., *Business Marketing Management: B2B*, 10th edition, South-Western, Cengage Learning, Mason 2010.
- Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategie na rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy, *Monitorowanie efektów ekonomicznych rozwoju systemów zapewnienia jakości i ich wpływu na konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej*, www.iergiz.waw.pl (dostęp: 12.01.2015).
- International Organization for Standardization, *The ISO Survey of Certifications 2015*, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (dostęp: 20.10.2016).
- International Organization of Standardization, *Publicizing Your ISO 9001 or ISO 14001 Certification*, www.iso.org (dostęp: 8.11.2015).
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Jahdi K. S., Acikdilli G., *Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 88(1).
- Jakobson R., *Poetyka w świetle językoznawstwa*, [w:] M.R. Mayenowa (red.), *W poszukiwaniu istoty języka*, cz. 2, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1989.
- Jazdon A., *Dynamika certyfikacji systemów jakości na świecie, w Europie oraz w Polsce*, [w:] Z. Kłós (red.), *Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem... – praktyka wzbogaca teorię*, materiały VIII konferencji, Boszkowo, 21–23 kwietnia 2004, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- Jedliński M., *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, ZSB, Szczecin 2000.
- Jewell R.D., *Establishing Effective Repositioning Communications in Competitive Marketplace*, „Journal of Marketing Communications” 2007, vol. 13(4), No. 12.

- Jing L., Huanyong J., Lujun J., *The Influence of Brand Perception on the Perceived Quality: An Empirical Study in China*, „Pakistan Journal of Statistics”, 2013, vol. 29(6).
- John D., *Droga do sukcesu z normami dotyczącymi systemów zarządzania*, „Zarządzanie Jakością” 2007, nr 1.
- Józefowicz B., Karaszewski R., *Marka a satysfakcja klienta*, „Problemy Jakości” 2005, nr 4.
- Kall J., Sojkin B., Szymczak J., Urbaniak M., *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003.
- Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 2008.
- Karapetrovic S., Jonker J., *Integration of Standardized Management Systems: Searching for Recipe and Ingredients*, „Total Quality Management” 2003, vol. 14(4).
- Karkoszka T., Honorowicz J., *Kaizen Philosophy a Manner of Continuous Improvement of Processes and Product*, „Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering” 2009, vol. 35(2), No. 8.
- Kay J., *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, New York 1995.
- Kaziliunas A., *Impacts of Different Factors on the Implementation of Quality Management Systems and Performance Outcomes*, „Issues of Business & Law” 2010, vol. 2.
- Kisperska-Moroń D., *Nowe paradygmaty zarządzania przepływami produktów w łańcuchach dostaw*, [w:] Z. Foltynowicz, J. Jasiczak, G. Szyszka (red.), *Towaroznawstwo – Opakowania – Logistyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- Kłos Z., Kurczewski P., Kasprzak J., *Zarządzanie cyklem życia oparte na LCA*, „Problemy Jakości” 2008, nr 3.
- Komisja Wspólnot Europejskich, *Podsumowanie oceny wpływu „Strategia Polityki Konsumentkiej na lata 2007–2013”*, http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/sum_impact_assess_report_pl.pdf (dostęp: 12.11.2014).
- Koontz H., Wehrich H., *Essentials of Management. An International Perspective*, 8th edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2008.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, PWN, Warszawa 1980.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2009.
- Kose M.A., Prasad E.S., Terrones M.E., *How Does Financial Globalization Affect Risk Sharing? Patterns and Channels*, working paper, International Monetary Fund, 2007, www.imf.org (dostęp: 5.05.2015).
- Kotarbińska J., *Pojęcie znaku*, „Studia Logica” 1957, t. 6.
- Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1999.
- Kotler P., *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, 13th edition, Prentice Hall, Pearson 2010.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler P., Keller K., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2009.
- Kotler P., Pfoertsch W., *B2B Brand Management*, Springer, Berlin 2006.
- Kotler P., Pfoertsch W., *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008.
- Kotler P., Saunders J., Armstrong G., Wong V., *Principles of Marketing*, 2nd European edition, Prentice Hall Europe, London 1999.

- Kowalczyk J., *Made in Poland nie kusi*, „Puls Biznesu”, 31.03.2011, www.pb.pl (dostęp: 30.04.2015).
- Kowalska K., *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000.
- Krawczyk A., *Certyfikaty produktowe – gwarantem bezpieczeństwa produktów*, „Bezpieczeństwo Przemysłowe”, t. 1, 2008.
- Kroik J., Bachorski-Rudnicki M., *Przedsiębiorstwo, jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3.
- Kubecki J., *Custom publishing – sposób na klienta*, „Businessman.pl” 2008, nr 2 (dostęp: 15.05.2014).
- Kubera H., *Ocena stanu ilościowego i jakościowego opakowań produktów niebezpiecznych*, „Logistyka” 2005, nr 1.
- Kulińska I., *Certyfikat zgodności wiarygodnym potwierdzeniem jakości Twojego wyrobu*, textil.stfi.de/download/sites/download_script.asp?filename=799_31.doc (dostęp: 12.01.2014).
- Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 2000.
- Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Adaptacja komunikacji w relacjach business-to-business. Czy sprzedawcy dopasowują się do potrzeb kupca?*, [w:] Z. Waśkowski, R. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M., *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Advertia, Poznań 2009.
- Lambin J.J., Schuiling I., *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, Palgrave Macmillan, New York 2012.
- Lanigan R.L., *Roman Jakobson's Semiotic Theory of Communication*, Speech Communication Association Conference Atlanta, Georgia, November 3rd, 1991.
- Lee D., *Developing Effective Communications*, University of Missouri, Reviewed October 2003, www.muextensions.missouri.edu/explore/comm/cm0109.htm (dostęp: 19.11.2013).
- Leszczyński J., Ożóg A., *Państwowa kwalifikacja jakości wyrobów*, Warszawa 1988.
- Leśniewski J., *Certyfikacja dobrowolna wyrobów na znak bezpieczeństwa „B”*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2.
- Levitt Th., *Marketing Success through Differentiation of Anything*, „Harvard Business Review” 1980, No. 1–2.
- Lingeswara T.R., *Business Continuity Management: A Standards-Based Approach*, „Information Security Journal: A Global Perspective” 2010, vol. 19(1).
- Lipczyński J., Wilson J., Goddard J., *Industrial Organization Competition, Strategy, Policy*, Pearson Education, Edinburgh 2005.
- Lisińska-Kuśnierz M., Ucherek M., *Opakowania w ochronie konsumenta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Lisowska-Mieszkowska E., *Systemy zarządzania środowiskowego. Rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych” 2007, nr 30.

- Lotko A., *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, PWE, Warszawa 2009.
- Łańcucki J., *Determinanty oceny jakości*, „Problemy Jakości” 1999, nr 6.
- Łańcucki J. (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Łańcucki J. (red.), *Znormalizowane systemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Łuczak J., *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Łuczak J., *Zarządzanie dostawami. Certyfikacja dostawców. System jakości ISO 9000, QS 9000*, Sami Swoi, Poznań 1998.
- Łuczak M., Małys Ł., *Współczesne koncepcje i trendy w branży motoryzacyjnej*, Advertiva, Poznań 2016.
- Łuczka-Bakuła W., *Skutki systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 i EMAS*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2009, nr 2.
- Maass R.A., Brown J.O., Bossert J.L., *Supplier Certification. A Continuous Improvement Strategy*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1990.
- Madu C.N., *Handbook of Total Quality Management*, Springer 2012.
- Makedos I., *The Collaboration of SMEs through Clusters as Defense against Economic Crisis*, „Economics Research International”, 2014, s. 1.
- Maleszka T., *Moda na rozwój dostawców*, „Zarządzanie Jakością” 2009, nr 2.
- Malewicz-Pełczyńska A., *System identyfikacji wizualnej w procesie certyfikacji ISO 9000:2000*, „Problemy Jakości” 2003, nr 8.
- Manders B., Vries H.J. de, Blind K., *ISO 9001 and Product Innovation: A Literature Review and Research Framework*, „Technovation” 2016, nr 48–49.
- Marczak M., *Aspekty jakości produktu*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2.
- Marczak M., *Jakość produktu jako instrument konkurowania*, „Problemy Jakości” 2001, nr 12.
- Marambanyika T., Mutekwa T., *Effectiveness of ISO 14001 Environmental Management Systems in Enhancing Corporate Environmental Sustainability at Unilever South East Africa in Harare, Zimbabwe*, „Journal of Sustainable Development in Africa” 2009, 11(1).
- Marimon F., Casadesus M., Heras I., *Certification Intensity Level of the Leading Nations in ISO 9000 and ISO 14000 Standards*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2010, 27(9).
- Marin L.M., Ruiz-Olalla M.C., *ISO 9000:2000 Certification and Business Results*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2011, 28(6).
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
- McQuail D., *Mass Communication Theory*, London 1987.
- Miklaszewski S., *Konkurencyjność i jej znaczenie dla rozwoju gospodarki polskiej w Unii Europejskiej*, „Zarządzanie i Edukacja” 2000, nr 22–23.
- Milewski A., *Bezpiecznie w niebezpieczeństwie*, „Packaging Polska” 2003, nr 5.
- Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Oznakowanie CE dla wyrobów*, projekt Transition Facility 2005 nr PL2005/017-488.02.02 „Wsparcie MSP we wdrażaniu dyrektyw nowego i globalnego podejścia”, Warszawa 2008.

- Moeller S., Fassnacht M., Klose S., *A Framework for Supplier Relation Management*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13(4).
- Mohr J., Nevin J.R., *Communications Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, No. 10.
- Mohr J., Spekman R., *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 15(4).
- Monczka R., Trent R., Handfield R., *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson South-Western, Mason 2005.
- Morciniec N., *Znak językowy wśród innych rodzajów znaku*, „Rozprawy Komisji Językowej Wrocławskiego Towarzystwa Naukowego” 31, Wrocław 2005.
- Morris M.H., Pitt L.F., Honeycuitt Jr E.D., *Business-to-Business Marketing. A Strategic Approach*, Sage Page, 3rd edition, London 2001.
- Mruk H., *Rynek farmaceutyczny na świecie*, „Manager Apteki” 2010, nr 1.
- Mruk H., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
- Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999.
- Mynarski S., *Marketing jako system komunikacji*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel i marketing: prace ofiarowane prof. Zbigniewowi Zakrzewskiemu w osiemdziesiątą rocznicę urodzin*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992.
- Narula U., *Communications Models*, Atlantic, New Delhi 2006.
- Nęcki Z., *Funkcje komunikacji społecznej*, [w:] K. Wódcz, J. Wódcz (red.), *Funkcje komunikacji społecznej*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2003.
- Nęcki Z., *Psychologiczne aspekty zarządzania procesami komunikowania społecznego w przedsiębiorstwie*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 3, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
- Nieścior A., *Bieguny pojęcia jakości – Arystoteles i ujęcie procesowe*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3.
- Nöth W., *Handbuch der Semiotic*, Metzler, Stuttgart 1985.
- Nowa Encyklopedia Powszechna*, t. 3, PWN, Warszawa 1997.
- Ogonowska A., *Komunikologia*, „Nowa Poliszczyna” 2005, nr 4(44).
- Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.
- Oleksy W., *Mass media. Podręcznik akademicki*, ZAMM Press, Łódź 1999.
- Otto J., *Produkt relacyjny*, „Modern Marketing” 2000, nr 4.
- Owczarek R., *Jakość w wojsku*, „Fakty. Magazyn Gospodarczy” 2008, nr 4.
- Oyrzanowski B., *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE Warszawa 1989.
- Ożarek G., *Korzenie jakości*, „Problemy Jakości” 2004, nr 5.

- Parameswaran M.G., *Building Brand Value. Five Steps to Build Powerful Brands*, McGraw-Hill, New Delhi 2006.
- Patkowski P., *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*, Poltext, Warszawa 2010.
- Pawlak W.R., *Praktyki 5S w przedsiębiorstwach i instytucjach, czyli dbałość o porządek i skrupulatne gospodarowanie*, Wydawnictwo Informacji Zawodowej WEKA, Warszawa 2000.
- Payne A., *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London 1995.
- Pecevar B., *Suport to the SMEs for the Implementation of the New and Global Approach Directives*, Twinning project PL2005/IB/EC-01 (materiały szkoleniowe), Warszawa 2007.
- Pelsmacker P., Geuens M., Van den Bergh J., *Marketing Communications. A European Perspective*, 3rd edition, Pearson Education, Essex 2007.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Piana D. La, Hayes M., *Competitive Strategy*, Leader Excel, www.LeaderExcel.com (dostęp: 15.01.2010).
- Pietras S., *O jakości wyrobów. Ustalenie wymagań. Kryteria oceny*, Wydawnictwa Normalizacyjne, Warszawa 1981.
- Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] Z. Waškowski (red.), B. Pilarczyk, *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Polonsky M.J., *Stakeholder Thinking in Marketing*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39(9–10).
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport końcowy z badań: „Ocena programu dotacji na uzyskanie certyfikatu”*, www.parp.gov.pl (dostęp: 17.01.2015).
- Portal Badań Online, *Raport. Wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firm*, marzec 2010, www.pbonlie.pl (dostęp: 11.04.2014).
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 2004.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie lepszych wyników*, One Press Helion, Gliwice 2006.
- Prałat-Kubiszewska E., *Relations with Suppliers in Supply Chain Management*, „Systems” 2005, vol. 10(1).
- Reeves C.A., Bednar D.A., *Defining Quality: Alternatives and Implications*, „Academy of Management Review” 1994, vol. 19(3).
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Rondinelli D., Vastag G., *Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems*, „European Management Journal” 2000, vol. 18(5).
- Roszyk-Kowalska G., *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, materiały z konferencji „Management Forum 2020. Nowoczesne

- koncepcje i metody zarządzania”, SGH Warszawa 12–14.05.2006, <http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/referaty> (dostęp: 2.01.2015).
- Rother M., Shook J., *Learning to See*, Lean Enterprise Institute, 1999.
- Rudzewicz A., Guziński J., *Rola zaufania w relacjach biznesowych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 2.
- Rutkowski I.P., *Komunikowanie wartości dla klienta oparte na faktach – wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 136.
- Rydel M., *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 179, materiały z konferencji „Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym”, 6–8 września 2004, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa*, ODDK, Gdańsk 2001.
- Sahat M.A., *Strategic Marketing. Making Decisions for Strategic Advantage*, Prentice Hall, New Delhi 2008.
- Sampaio P., Saraiva P., Guimaraes R.A., *An Analysis of ISO 9000 Data in World and in the European Union*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2009, vol. 20(12).
- Sampaio P., Saraiva P., Guimaraes R.A., *ISO 9001 Research: Questions, Answers and Approaches*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2009, vol. 26(1).
- Sarjusz-Wolski Z., *Ilościowe metody zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
- Sato K., Pawlak W., *Osiem podstawowych zasad japońskiego stylu zarządzania*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7.
- Schramm W. (red.), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Champaign, Illinois 1995.
- Schultz D.E., Schultz H., *IMC – The Next Generation*, McGraw-Hill, Boston 2003.
- Sedlock R., *TREAT Your Customers. The Five Characteristics of Quality Service*, „Quality Progress” 2010, No. 12, www.qualityprogress.com (dostęp: 15.12.2015).
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Smalec A., *Rola komunikacji internetowej w warunkach niepewności*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Smith P.R., Taylor J., *Marketing Communications. An Integrated Approach*, 4th edition, Kogan Page Limited, London 2004.
- Sosnowska A. (red.), *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005.
- Sridhar Bhat K., *Total Quality Management*, Global Media 2010.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, AE, Kraków 1996.
- Stahl M.J., Grigsby D.W., *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*, Blackwell, Cambridge 1997.
- Stankiewicz M. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1999.

- Stock J., Lambert D., *Strategic Logistic Management*, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2001.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
- Sudoł S., *Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych, podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12.
- Szczepeńska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- Szulce H., Sosnowska B., *Uwarunkowania i przesłanki kreowania skutecznej komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwach logistycznych*, „Logistyka” 2010, nr 2.
- Szymczak J., *Język opakowań jednostkowych*, „Opakowanie” 2003, nr 8.
- Szymczak J., *The Quality of Goods and Consumers' Satisfaction*, [w:] E. Sobczyński (red.), *Quality for the XXIst Century*, Proceedings of the 12th IGTW Symposium, Poznań-Gdynia, Poland, September 1999, The Poznań University of Economics Publishing House, Poznań 1999.
- Szymczak J. (red.), *Leksykon podstawowych pojęć z zakresu jakości wyrobów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1988.
- Szymczak J., Ankiel-Homa M., *Opakowania jednostkowe w działaniach marketingowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Szymczak J., Brzostowski M., *Działalność promocyjna jednostek gospodarczych w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Handlu Wewnętrznego i Usług, Warszawa 1978.
- Szymczak J., Urbaniak M., *Przesłanki wdrażania systemów zarządzania jakością i osiągnięte korzyści przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Lublin 2005.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1998.
- Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1, PWN, Warszawa 2007.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 2, PWN, Warszawa 2007.
- Teixeira S., Sampaio P., *An Analysis of Food Safety Management Systems Certification: The Portuguese Sase*, „Sinergie Journal” 2011, No. 85.
- Terlaak A., King A.A., *The Effect of Certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 2006, vol. 60.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Ułaga W., Eggert A., *Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Maintaining Key Supplier Status*, AMA Winter Educators' Conference Proceedings, American Market Association, 2005, vol. 16.

- Umble E.J., *Innovations in Competitive Manufacturing*, American Management Association International, New York 2002.
- Urbaniak M., *Conisderations on the Improvement of Quality Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises in Poland*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz, *Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises Management*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2011.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Urbaniak M., *Przesłanki wdrażania systemów zarządzania*, cz. I, „Problemy Jakości” 2006, nr 6.
- Urbaniak M., *Rola marki jako gwarancji jakości na rynku dóbr produkcyjnych*, „Problemy Jakości” 2002, nr 1.
- Urbaniak M., *Rola systemowego zarządzania środowiskowego i energii w budowaniu relacji z dostawcami*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2016, nr 3.
- Urbaniak M., *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Urbaniak M., *Źródła informacji na temat dostawców i oferowanej przez nich jakości*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 8.
- Urbaniak M., Borucki W., *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12.
- Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, *Europejski system normalizacji i certyfikacji*, <http://www2.ukie.gov.pl> (dostęp: 12.01.2015).
- Varey R.J., *Marketing Communications. Principles and Practise*, Routledge, New York 2005.
- Vasile A.C., *The Importance of Communication in Knowledge Based Economy*, „Management & Marketing” 2013, vol. 8.
- Viadiu F.M., Fa M.C., Saizarbitoria I.H., *ISO 9000 and ISO 14000 Standards: An Interan-tional Diffusion Model*, „International Journal of Operations & Production Management” 2006, vol. 26(2).
- Walczak M. (red.), *Ocena zgodności oraz certyfikacja wyrobów i usług. Praktyczny przewodnik dla producentów i dystrybutorów*, Verlag Dashofer, Warszawa 2007.
- Wasilewski L., *W pułapkach definicji*, „Problemy Jakości” 1998, nr 1.
- Waśkowski Z., *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2004, nr 1.
- Westkämper E., Niemann J., Dauensteiner A., *Economic and Ecological Aspects in Product Life Cycle Evaluation, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part B*, „Journal of Engineering Manufacture” 2001, vol. 215(5).
- Wickham M., Hall L., *An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business-to-Business Environment: The Case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster*, „Journal of Marketing Communication” 2006, vol. 12(2).
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWE, Warszawa 2005.
- Wiktor J.W., *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu” 2001, nr 11, www.swiatmarketingu.pl (dostęp: 10.11.2014).

- Wilczyński S., *Oznaczenie CE a certyfikacja dobrowolna – konkurencja czy synergia*, [w:] M. Urbaniak, T. Missala, A. Dąbowski i in. (red.), *Bezpieczeństwo przemysłowe*, t. 3, Warszawa 2009.
- Williamson O., *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.
- Wise K., Bolls P.D., Kim H., Venkataraman A., Meyer R., *Enjoyment of Advergaming and Brand Attitudes: The Impact of Thematic Relevance*, „Journal of Interactive Marketing” 2008, vol. 9(1).
- Wisner J.D., Tan K.C., Keong Leong G., *Principles of Supply Chain Management. A Balanced Approach*, Cengage Learning 2008.
- Wiśniewska M., *Programy promocji żywności i jej jakości w Polsce*, „Problemy Jakości” 2009, nr 5.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
- Wolniak R., *Certyfikacja systemów a wskaźniki makroekonomiczne dla krajów UE*, „Problemy Jakości” 2011, nr 4.
- Wolniak R., *Normalizacja zarządzania jakością a wymiary kulturowe kraju*, „Problemy Jakości” 2011, nr 9.
- Wolniak R., Pajor Ł., *Proces certyfikacji w ocenie jednostek certyfikowanych*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3.
- Woźniczka J., *Efekty reklamy w systemie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.
- Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa 2001.
- Zapłata S., *Zarządzanie jakością a system zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw*, „Problemy Jakości” 2008, nr 9.
- Ziemiański M., *Słownik towaroznawczy artykułów żywnościowych*, Wydawnictwo Przemysłu Lekkiego i Spożywczego, Warszawa 1968.
- Zymonik J., *Wiarygodność certyfikatów systemowych – problemy i zagrożenia*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1.
- Żemigła M., *Fenomen jakości we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.

Akty normatywne

- BS 25999-1:2006 Wytyczne do systemowego zarządzania ciągłością działania.
- BS 25999-2:2007 Wymagania dla certyfikacji systemu.
- ISO 9004: 2009 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Podejście poprzez zarządzanie jakością.

- ISO 22000:2005 System zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla wszystkich organizacji w łańcuchu dostaw żywności.
- ISO/IEC 27001:2013 System zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania.
- ISO and conformity assessment 2005. Certification and related activities. Assessment and verification of conformity to standards and technical specifications.
- ISO Guide 23 Methods of indicating conformity with standards for third part certification systems.
- Monitor Polski 1996, Nr 28, poz. 295 z późn. zm.
- PCA DAC 08 Akredytacja jednostek certyfikujących. Wymagania szczegółowe.
- PKN-ISO/IEC Guide 28:2006 Ocena zgodności. Wytyczne dotyczące systemu certyfikacji wyrobów przez stronę trzecią.
- PKN-ISO/IEC Guide 67:2007 Ocena zgodności. Podstawy certyfikacji wyrobu.
- PN-89/O-79021 Opakowania. System wymiarowy.
- PN-EN ISO 14001:2015 Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.
- PN-EN ISO 14020:2003 Etykiety i deklaracje środowiskowe. Zasady ogólne.
- PN-EN ISO 14025:2010. Etykiety i deklaracje środowiskowe. Deklaracje środowiskowe III typu. Zasady i procedury.
- PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
- PN-EN ISO 9004:2009 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Podejście poprzez zarządzanie jakością.
- PN-EN ISO/IEC 17000:2006 Ocena zgodności. Terminologia i zasady ogólne.
- PN-ISO/IEC 17030:2009 Ocena zgodności. Wymagania ogólne dotyczące znaków zgodności strony trzeciej.
- PN-N 18001:2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dn. 8 listopada 2004 r. w sprawie aprobat technicznych oraz jednostek organizacyjnych upoważnionych do ich wydawania (Dz.U. z 2004 r. Nr 249 poz. 2497 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 31 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych (Dz.U. 2007 r. Nr 210 poz. 1522).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych (Dz.U. z 2014 r., poz. 1570).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 31 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych (Dz.U. z 2007 r. Nr 210 poz. 1522).
- Uchwała nr 137 Rady Ministrów z dn. 9 września 1977 r. w sprawie jednolitych zasad kwalifikacji jakości i oznaczania wyrobów, Monitor Polski 1977, nr 23, poz. 120.
- Uchwała nr 14/95 Polskiego Komitetu Normalizacyjnego z dn. 10 sierpnia 1995 r. w sprawie polityki i zasad stosowania znaku zgodności z Polską Normą.

- Ustawa o nawozach i nawożeniu z dn. 10 lipca 2007 r. (Dz.U. z 2007 r. Nr 147, poz. 1033 z późn. zm.).
- Ustawa z dn. 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz.U. 2002 Nr 169, poz. 1386 z późn. zm.).
- Ustawa z dn. 3 kwietnia 1993 o badaniach i certyfikacji (Dz.U. 1993 nr 55 poz. 250 z późn. zm.).
- Ustawa z dn. 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. z 2001 r. Nr 49, poz. 508 z późn. zm.).
- Ustawa z dn. 30 sierpnia 2002 o systemie oceny zgodności (Dz.U. z 2004 r. Nr 204, poz. 2087 z późn. zm.).
- Ustawa z dn. 15 grudnia 2006 o zmianie ustawy oceny zgodności oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. z 2006 r. Nr 249 poz. 1834 z późn. zm.)
- Zarządzenie Nr 40 Prezesa Polskiego Komitetu Normalizacyjnego z dn. 31 lipca 2009 r. w sprawie ustanowienia „Regulaminu certyfikacji wyrobów na zgodność z Polską Normą i oznaczania wyrobu Znakiem Zgodności z Polską Normą”.
- Zarządzenie Dyrektora Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji z dn. 28 grudnia 1995 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia wykazu wyrobów podlegających obowiązkowi zgłaszania do certyfikacji na znak bezpieczeństwa i oznaczania tym znakiem, Monitor Polski 1996 r. Nr 28, poz. 295 z późn. zm.

Strony internetowe

- Amercian Marketing Association, www.marketingpower.com
- Baza aktów prawnych Unii Europejskiej, BSI, www.bsigroupopu.pl
- CEN Keymark Scheme For Thermal Insulation Products, www.key-mark.org
- Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Opakowań, www.cobro.org
- Centrum Euro Info, www.euroinfo.org.pl
- China Certification, www.cc.com.cn
- Commission of the European Communities, www.eur-lex.europa.eu
- Ecco International Communications Network, www.onboard.pl
- ECR Europe, www.ecrnet.org
- ESG UQAM, www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/role_of_trust.pdf
- EUR-Lex.europa, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31993D0465:PL:HTML>
- European Commission, www.ec.europa.eu/environment/emas
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl
- Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego Teraz Polska, www.terazpolska.pl
- Główny Urząd Miar, www.gum.gov.pl
- Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl
- GOV.UK, www.gov.uk
- GRI, www.globalreporting.org

- Grupa TÜV Rheinland, www.tuv.com
- Home Interiors and Mary Kay, Friendship, Liking, and the Peripheral Route to Persuasion: An Analysis of Part Selling Techniques in Tupperware, http://lynn_meade.tripod.com/id84.htm
- Infosecurity Europe, www.infosec.co.uk
- Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, www.iergiz.waw.pl
- International Monetary Fund, www.imf.org
- International Organization for Standardization 27000, www.iso27000.pl
- International Organization for Standardization, www.iso.org
- IQNet, www.iqnet-certification.com
- Kapitał Społeczny dla Gospodarki, www.odpowiedzialnafirma.pl
- Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/sum_impact_assess_report_pl.pdf
- Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/pdf/comm_native_comm_2007_0037_f_en_acte.pdf
- Komisja Europejska, <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel>
- KPMG, www.kpmg.com
- Leader Excel, www.LeaderExcel.com
- Marka, www.marka.pl
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, www.minrol.gov.pl
- Ministerstwo Środowiska, www.emas.mos.gov.pl
- Ministerstwo Środowiska, www.mos.gov.pl
- Models of the Communication Process, <http://foulger.info/davis/research/unifiedModelOfCommunication.htm>
- Motofakty.pl, www.motofakty.pl
- Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego, www.pzh.gov.pl
- Oficjalny Portal Unii Europejskiej, www.europa.eu.int
- Polski Komitet Normalizacyjny, www.pkn.pl
- Polskie Centrum Akredytacji, www.pca.gov.pl
- Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, <http://www.pcbc.gov.pl/ecolabel/index.php?page=certyfikaty>
- Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, www.pcbc.gov.pl
- Polskie Stowarzyszenie Wytwórców Produktów Markowych Pro-Mark, www.promarka.pl
- Portal Badań Online, www.pbonlie.pl
- Portal Promocji Eksportu, www.trade.gov.pl
- Program Infrastruktura i Środowisko, www.pois.gov.pl
- Quality Progress, www.qualityprogress.com
- Raporty Społeczne, www.raportyspoleczne.pl
- Rynkologia, http://marketing.rynkologia.pl/flush.php/l_id/81/l_plik/celebrity.pdf
- Serwis dla specjalistów ochrony środowiska, www.eko-net.pl

Social Accountability Accreditation Services, www.saasaccreditation.org

Świat Marketingu, www.swiatmarketingu.pl

TNS Polska, www.tns.global.pl

TQLO Publication, <http://tql-navy.org>

U.S. Government Accountability Office, www.gao.gov

University of Missouri, www.muextensions.missouri.edu/explore/comm/cm0109.htm

Uniwersytet Gdański, www.wnsts.strony.univ.gda.pl/filozofia/pracownicy/chmielecki-w-semiotyka-2005.pdf

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, www.uoik.pl

Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, www2.ukie.gov.pl

Znak Bezpieczeństwa, www.znak-b.pl

Spis tabel

Tabela 1.1.	Zalety i wady wyróżnionych definicji jakości	21
Tabela 1.2.	Uniwersalne kryteria oceny jakości usług	29
Tabela 1.3.	Czynniki kształtujące jakość wyrobów	31
Tabela 1.4.	Rodzaje strategii z uwzględnieniem niezbędnych zasobów oraz potencjalnego ryzyka	43
Tabela 1.5.	Czynniki decydujące o znaczeniu konkurencji jakościowej	50
Tabela 2.1.	Charakterystyka uczestników centrum zakupowego	77
Tabela 2.2.	Podział kanałów informacji na rynku B2B	80
Tabela 2.3.	Komunikacja a etapy procesu budowania relacji	87
Tabela 3.1.	Zasady nowego podejścia	91
Tabela 3.2.	Normy serii EN 45000 oraz ich odpowiedniki z serii PN 17000	95
Tabela 3.3.	Wykaz przewodników ISO/IEC odnoszących się do procesu oceny zgodności	98
Tabela 3.4.	Wykaz obowiązujących aktów prawnych w zakresie oceny zgodności i certyfikacji	101
Tabela 3.5.	Klasyfikacja znaków opakowań jednostkowych, oparta na ramach semiotycznych z uwzględnieniem ich formy i struktury	104
Tabela 3.6.	Budowa systemu certyfikacji wyrobu	105
Tabela 3.7.	Interpretacja znaczenia certyfikatu na znak Q	132
Tabela 3.8.	Interpretacja znaczenia certyfikatu na Eko-znak	133
Tabela 3.9.	Podstawowe założenia: ISO 9001, ISO 14001 oraz PN-N 18001	136
Tabela 3.10.	Komunikacja w procesie rozwoju relacji wg P.H. Andresena	151
Tabela 3.11.	Liczba certyfikatów na zgodność z wymaganiami standardu zarządzania jakością ISO 9001 – ujęcie ogólnosiwiatowe	156
Tabela 3.12.	Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 9001 oraz wybranych państw Europy Środkowej	159
Tabela 3.13.	Rozkład liczbowy certyfikatów systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 w ujęciu ogólnosiwiatowym	162
Tabela 3.14.	Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 14001 oraz wybranych państw Europy Środkowej	164

Tabela 3.15.	Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO 50001 oraz wybranych państw Europy Środkowej	167
Tabela 3.16.	Zestawienie państw z największą liczbą certyfikatów ISO/TS 16949 oraz wybranych państw Europy Środkowej	169
Tabela 3.17.	Zestawienie państw, charakteryzujących się największą liczbą certyfikatów ISO 13485 oraz wybranych państw Europy Środkowej	170
Tabela 3.18.	Zestawienie państw, charakteryzujących się największą liczbą certyfikatów ISO 27001 oraz wybranych państw Europy Środkowej	172
Tabela 3.19.	Zestawienie państw, charakteryzujących się największą liczbą certyfikatów ISO 22000 oraz wybranych państw Europy Środkowej	174
Tabela 3.20.	Przykładowe korzyści wynikające z implementacji koncepcji CSR do strategii komunikacji rynkowej względem interesariuszy przedsiębiorstwa	179
Tabela 3.21.	Korzyści z wprowadzenia procesu rozwoju dostawców z punktu widzenia nabywcy i dostawcy	187
Tabela 3.22.	Ewolucja podejścia przedsiębiorstwa do dostawcy	189
Tabela 3.23.	Relacje między dostawcą i odbiorcą	191
Tabela 3.24.	Główne czynniki w logistyce wpływające na jakość procesu i produktu	197
Tabela 4.1.	Zbiorcze wyniki badań jakościowych certyfikatów systemowych/produktowych	225

Spis rysunków

Rysunek 1.1.	Koncepcja struktury produktu	24
Rysunek 1.2.	Relacje między jakością oczekiwaną a otrzymaną	28
Rysunek 1.3.	Czynniki decydujące o jakości produktu dla nabywcy na rynku dóbr konsumpcyjnych	33
Rysunek 1.4.	Czynniki decydujące o jakości produktu dla nabywcy na rynku dóbr przemysłowych	33
Rysunek 1.5.	Jakość z punktu widzenia nabywcy indywidualnego	34
Rysunek 1.6.	Jakość z punktu widzenia dostawcy	35
Rysunek 1.7.	Trzy podstawowe rodzaje strategii wg M.E. Portera	40
Rysunek 1.8.	Wpływ jakości na zyskowność przedsiębiorstwa	48
Rysunek 2.1.	Model linearny komunikacji według Arystotelesa	56
Rysunek 2.2.	Model linearny komunikacji według H. Lasswella	57
Rysunek 2.3.	Model linearny komunikacji według Shannona i Weavera	57
Rysunek 2.4.	Model komunikacji Schramma	59
Rysunek 2.5.	Model komunikacji Jakobsona	61
Rysunek 2.6.	Model związku pomiędzy znakiem, jego użytkownikiem i rzeczywistością	63
Rysunek 2.7.	Model zintegrowanego wymiaru procesowo-znaczeniowego komunikacji	64
Rysunek 2.8.	Proces komunikacji rynkowej	67
Rysunek 2.9.	Przepływ fizyczny produktu na rynku B2B	75
Rysunek 2.10.	Determinanty decyzji podejmowanych przez centra zakupowe	78
Rysunek 2.11.	Model zachowań nabywcy instytucjonalnego na rynku	78
Rysunek 2.12.	Nośniki komunikacji na rynku B2B	81
Rysunek 3.1.	Oznakowanie CE – schemat postępowania	110
Rysunek 3.2.	Oznakowanie CE	111
Rysunek 3.3.	Znak UN	113
Rysunek 3.4.	Znak systemu Zakładowej Kontroli Produkcji	113
Rysunek 3.5.	Znak nawozu	114

Rysunek 3.6.	Znak Keymark	115
Rysunek 3.7.	Znak Ecolabel	116
Rysunek 3.8.	Pierwotna graficzna postać znaku Q	118
Rysunek 3.9.	Pierwotna graficzna postać znaku I	118
Rysunek 3.10.	Znak Q	119
Rysunek 3.11.	Krajowy znak bezpieczeństwa B	121
Rysunek 3.12.	Dawny wzór znaku PN	122
Rysunek 3.13.	Aktualny wzór znaku PN	122
Rysunek 3.14.	Wzór Eko-znaku	124
Rysunek 3.15.	Znak programu Poznaj Dobrą Żywność	126
Rysunek 3.16.	Znak ChOG	126
Rysunek 3.17.	Znak ChNP	127
Rysunek 3.18.	Znak GTS	127
Rysunek 3.19.	Godło „Teraz Polska”	128
Rysunek 3.20.	Trójkąt kreowania marki	130
Rysunek 3.21.	Model zintegrowanego systemu zarządzania organizacją	139
Rysunek 3.22.	Podstawowe relacje między elementami marketingu-mix a miejscem komunikacji rynkowej w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej	149
Rysunek 3.23.	Przeływ zasobów w typowym łańcuchu dostaw	185
Rysunek 3.24.	Etapy procesu zakupu dobra przemysłowego	193
Rysunek 5.1.	Modelowa propozycja komunikacji jakości oferty na rynku B2B ze szczególnym uwzględnieniem roli certyfikatów produktowych i systemowych	231

Spis wykresów

Wykres 1.1. System wartości polskich przedsiębiorstw na tle wyników ogólnoświatowych	46
Wykres 1.2. Czynniki wpływające na zakup dóbr codziennego użytku (N = 527)	50
Wykres 3.1. Liczba licencji Ecolabel w poszczególnych krajach (stan na wrzesień 2016 r.)	116