

*Paweł Królas*

Politechnika Poznańska  
<https://orcid.org/0000-0002-1189-2484>

*Hanna Włodarkiewicz-Klimek*

Politechnika Poznańska  
<https://orcid.org/0000-0002-0157-4714>

## Zintegrowane systemy zarządzania oparte na normach ISO jako substytut zarządzania strategicznego

---

### Streszczenie

Artykuł porusza problematykę zarządzania strategicznego w MŚP, które z reguły nie dysponują sformalizowanymi procedurami w tym zakresie. W wielu przypadkach substytutem strategii – zarówno na etapie jej przygotowania, jak i realizacji – stają się zintegrowane systemy zarządzania oparte na normach ISO. Autorzy wskazują, że procedura wdrażania tych norm w dużym stopniu odpowiada klasycznym krokom przygotowania i implementacji strategii biznesowej. W wyniku wdrożenia zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwa osiągają efekty zbliżone do tych, jakie daje formalna strategia organizacyjna – formułują misję, wyznaczają cele strategiczne i operacyjne, określają ryzyka oraz opracowują plany ich realizacji. Ponadto obserwuje się pozytywne rezultaty w wymiarze rozwoju organizacji: pozyskiwanie nowych klientów, stabilizację pozycji w grupie strategicznej oraz ekspansję na nowe rynki. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Na tle istniejących koncepcji zarządzania strategicznego i zarządzania jakością autorzy przedstawiają wyniki badań w postaci studium przypadku czterech przedsiębiorstw z sektora MŚP.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, systemy zarządzania, substytut strategii  
**Kody klasyfikacji JEL:** L20, L21, L22

---

## 1. Wprowadzenie

W małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) zarządzanie strategiczne rzadko przyjmuje postać sformalizowanych procedur, a strategie mają często charakter wyłaniający się i intuicyjny, co wynika z ograniczonych zasobów oraz silnej orientacji operacyjnej [Mintzberg, 1994; Czakon, 2020]. W konsekwencji organizacje te poszukują narzędzi umożliwiających uporządkowanie działań rozwojowych i długookresowych bez konieczności stosowania klasycznych modeli planowania strategicznego [Porter, 1996].

W tym kontekście istotną rolę odgrywają zintegrowane systemy zarządzania oparte na normach ISO (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001), które mogą odzwierciedlać kluczowe etapy procesu zarządzania strategicznego.

Badania wskazują, że wdrożenie systemów ISO prowadzi do efektów zbliżonych do tych, jakie zapewnia formalna strategia organizacyjna, w tym do porządkowania procesów, wzmocnienia spójności działań oraz poprawy zdolności adaptacyjnych. W szczególności w sektorze MŚP systemy te mogą pełnić funkcję substytutu formalnej strategii, dostarczając ustrukturyzowanych ram planowania i realizacji celów rozwojowych [Marques, Reis, Sá, 2024; Ratter, Karcz, 2023].

Celem artykułu jest analiza roli zintegrowanych systemów zarządzania opartych na normach ISO jako narzędzi wspierających lub zastępujących proces opracowania i realizacji strategii organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Realizacja tak sformułowanego celu artykułu wymagała pogłębionej analizy empirycznej, pozwalającej na uchwycenie rzeczywistych mechanizmów funkcjonowania zintegrowanych systemów zarządzania w praktyce organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. W związku z tym, celem badań empirycznych było zidentyfikowanie procesów – obejmujących zasady postępowania, etapy działań oraz osiągnięte efekty – dzięki którym wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania opartych na normach ISO wspiera lub zastępuje zarządzanie strategiczne w sektorze MŚP.

Badania miały charakter jakościowy i zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium przypadku, co pozwoliło na analizę badanego zjawiska w jego rzeczywistym kontekście organizacyjnym. Dobór tej metody był uzasadniony eksploracyjnym charakterem problemu badawczego oraz potrzebą uchwycenia relacji pomiędzy formalnymi strukturami systemów zarządzania ISO a praktykami strategicznymi w przedsiębiorstwach. Analizie poddano cztery przedsiębiorstwa z sektora MŚP, które wdrożyły zintegrowane systemy zarządzania.

W badaniach zastosowano triangulację metod, obejmującą analizę dokumentacji systemowej, wywiady pół-ustrukturyzowane z kadrą zarządzającą oraz obserwację uczestniczącą. Takie podejście umożliwiło zwiększenie wiarygodności i rzetelności uzyskanych wyników oraz pozwoliło na wieloaspektowe spojrzenie na rolę systemów ISO w procesach zarządzania strategicznego.

## 2. Zarządzanie strategiczne i jego substytucyjność w MŚP

Zarządzanie strategiczne stanowi proces długofalowego kształtowania kierunków rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu. Obejmuje ono analizę warunków zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa, formułowanie celów strategicznych, opracowanie planów działania oraz monitorowanie efektów ich realizacji. W literaturze podkreśla się, że strategia jest nie tylko zbiorem decyzji, ale także systemem wartości i zasad kształtujących sposób myślenia menedżerów o przyszłości organizacji [Porter, 1996; Mintzberg, 1994]. Zarządzanie strategiczne pełni zatem funkcję integrującą – porządkuje działania organizacyjne, umożliwia efektywne wykorzystanie zasobów oraz zapewnia spójność między celami długoterminowymi a bieżącymi decyzjami operacyjnymi. Podjęte w ramach zarządzania strategicznego działania zmierzają do konsekwentnej realizacji strategii biznesowej, która w podejściu dynamicznym i relacyjnym jest zbiorem decyzji i działań kształtujących relacje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem w taki sposób, aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną i tworzenie wartości [Czakon, 2012]. Współczesne podejście do strategii akcentuje znaczenie elastyczności i zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw [Armstrong, 2013; Chanphati, Thosuwanchot, 2023]. Zmiany technologiczne [Ghobakhloo, 2018], globalizacja rynków [Buckley, Ghauri, 2004] i niepewność otoczenia wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłe uczenie się oraz redefiniowanie strategii [Hotho i in., 2015]. W tym kontekście problemy strategiczne będące wyzwaniem menedżerów stają się nieuporządkowane, złożone, niepewne, ambiwalentne oraz wewnętrznie sprzeczne [Czakon, 2024]. Proces strategiczny staje się cykliczny i dynamiczny – bardziej zbliżony do uczenia się organizacyjnego niż do tradycyjnego planowania liniowego. Takie zachowania zauważyć można w działaniach małych przedsiębiorstw, dla których odporność i zdolność adaptacji do zmiennego otoczenia jest czynnikiem determinującym przeżycie na rynku konkurencyjnym. Małe i średnie przedsiębiorstwa często nie posiadają jednoznacznie sformułowanej strategii biznesowej i w wielu przypadkach ma ona charakter nieformalny [Maříková i in., 2022]. W MŚP bez sformalizowanej strategii decyzje strategiczne wynikają głównie z zewnętrznych bodźców – presji konkurencji, zmian popytu, regulacji i trendów technologicznych, a także współpracy z partnerem biznesowym. Strategia w takich firmach jest zwykle emergentna [Andersen i in., 2019], kształtowana poprzez adaptację do otoczenia i dużą elastyczność działań [Brozovic, 2018].

Wśród aktywności kształtujących długookresowe zachowania organizacji mających charakter sprzyjający kreowaniu strategii, czy też działań mających charakter substytutów strategii wskazać należy zintegrowane systemy zarządzania (ZSZ), oparte na normach ISO. W szczególności należą do nich: ISO 9001 – zarządzanie jakością (ISO 9001:2015) oraz ISO 14001 – zarządzanie środowiskowe (ISO 14001:2015). Procedury wdrożenia tych systemów obejmują analizę kontekstu organizacji, określenie celów, planowanie działań, ocenę ryzyk oraz mechanizmy doskonalenia – czyli elementy odpowiadające klasycznym etapom zarządzania strategicznego. Wdrażanie systemów ISO wymusza ustrukturyzowane podejście do zarządzania, dokumentowanie procesów i regularne przeglądy wyników [Koc, 2007]. Dla wielu MŚP oznacza to w praktyce

przyjęcie quasstrategicznego modelu zarządzania, który integruje działania operacyjne z długofalową wizją rozwoju. Tym samym zintegrowane systemy zarządzania mogą stanowić funkcjonalny substytut strategii organizacyjnej. Zapewniają one porządek, spójność i zdolność adaptacji w zmiennym otoczeniu rynkowym, kształtując dzięki temu perspektywę przyszłości.

### 3. Systemy ISO jako substytuty i czynniki wspierające strategię organizacji

Systemy ISO to międzynarodowe, znormalizowane modele zarządzania opracowane przez International Organization for Standardization, które dostarczają organizacjom formalnych ram porządkowania procesów, doskonalenia jakości, zarządzania ryzykiem oraz budowania przewidywalności działań w złożonym otoczeniu [Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Fonseca, Domingues, 2017]. Od lat 90. XX wieku normy te stały się w Polsce powszechnym narzędziem wspierającym profesjonalizację zarządzania i stanowią istotny element praktyki strategicznej.

Najważniejsze systemy ISO obejmują:

- ISO 9001 – system zarządzania jakością (norma ISO 9001:2015 *Quality Management Systems – Requirements*). Jest to najbardziej rozpoznawalny standard, rozwijany od 1987 r., który ewoluował od kontroli jakości do podejścia procesowego i zarządzania ryzykiem [Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Królas, 2024]. W Polsce certyfikację zaczęto wdrażać w latach 90., początkowo w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych [Krolas, Heilala, 2023].
- ISO 14001 – system zarządzania środowiskowego (norma ISO 14001:2015 *Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use*). Standard opracowany w 1996 r., wspiera firmy w systematycznym wdrażaniu działań prośrodowiskowych i zarządzaniu wpływem na środowisko [Królas, 2024]. Coraz powszechniej jest on stosowany, szczególnie w kontekście zrównoważonego rozwoju.
- ISO 45001 – system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (norma ISO 45001:2018 *Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements with Guidance for Use*). System został wprowadzony w 2018 r. jako następcą OHSAS 18001. Standaryzuje identyfikację zagrożeń, ocenę ryzyka i budowanie kultury bezpieczeństwa, akcentując rolę przywództwa i kontekstu organizacyjnego [Šolc i in., 2022].
- ISO 27001 – system zarządzania bezpieczeństwem informacji (norma ISO/IEC 27001:2022 *Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements*). Standard zapewnia ramy ochrony poufności, integralności i dostępności informacji poprzez systematyczne zarządzanie ryzykiem i wdrażanie środków bezpieczeństwa [Karabacak, Yildirim, 2010].

Systemy zarządzania oparte na normach ISO stały się istotnym elementem zarządzania strategicznego. Normy takie jak ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 i ISO 27001 tworzą sformalizowane ramy działania, które porządkują procesy i wzmacniają stabilność organizacji w złożonym otoczeniu [Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Fonseca, Domingues, 2017].

W organizacjach o słabo rozwiniętych kompetencjach strategicznych systemy te często funkcjonują jako substytut strategii, zastępując formalne planowanie mechanizmami ciągłego doskonalenia, analizy ryzyka i orientacji procesowej [Boiral, 2012]. Zapewniają tym samym przewidywalność i zgodność działań z oczekiwaniami otoczenia instytucjonalnego.

W małych i średnich przedsiębiorstwach wdrożenie ISO umożliwia uporządkowane podejście do zarządzania – od polityki i celów, przez kwalifikację dostawców, monitorowanie satysfakcji klienta, po audyty i przeglądy zarządzania. Certyfikacja często staje się również warunkiem współpracy ze strategicznymi klientami.

Teoretycznie systemy ISO można traktować jako mechanizmy instytucjonalizacji strategii, wymuszające planowanie, pomiar i kontrolę działań [Zeng, Shi, Lou, 2007; Hamrol, 2015]. Jednak nadmierna formalizacja może prowadzić do strategicznego usztywnienia i ograniczać zdolność adaptacji [Teece, Pisano, Shuen, 1997; Czakon, 2020]. W realiach Przemysłu 4.0 wyzwaniem staje się więc powiązanie systemów ISO z dynamicznymi zdolnościami organizacji, aby wspierały, a nie zastępowały procesy strategiczne [Hitt, Ireland, Hoskisson, 2020].

Systemy ISO stanowią zatem nie tylko normy techniczne, lecz również narzędzia wspierające zarządzanie strategiczne, kulturę jakości i bezpieczeństwa oraz rozwój trwałej przewagi konkurencyjnej.

## 4. Systemy zarządzania oparte na normach ISO a zarządzanie strategiczne

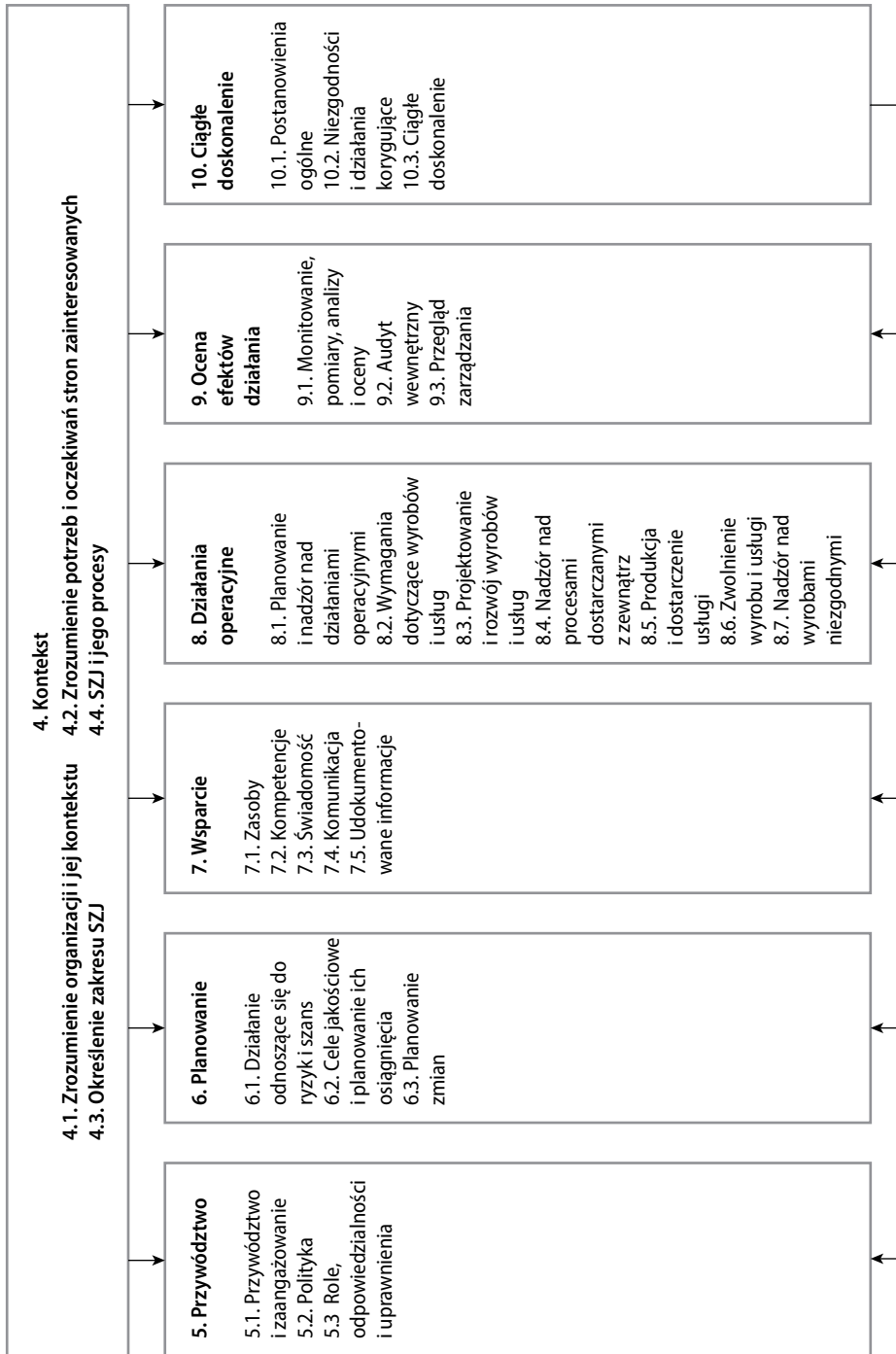
Systemy zarządzania oparte na normach ISO posiadają zharmonizowaną strukturę wysokiego poziomu (HLS), co oznacza, że zostały zbudowane według tej samej logiki i tego samego układu rozdziałów. Zapewnia to ich kompatybilność i oparcie na wspólnych zasadach konstrukcyjnych. Struktura wyznaczona przez ISO ujednolica budowę standardów takich jak ISO 9001, ISO 14001 czy ISO 45001 [Francisco i in., 2024].

Rysunek 1. Fazy procesu zarządzania strategicznego



Źródło: Kałkowska i in. [2010].

Rysunek 2. Budowa normy ISO 9001:2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 9001:2015.

Zarządzanie strategiczne i norma ISO 9001 opierają się na tej samej logice działania organizacji, mimo że wywodzą się z różnych tradycji teoretycznych i praktycznych. Klasyczny proces formułowania strategii obejmuje pięć kluczowych etapów: definiowanie działalności i misji, określanie celów, opracowanie strategii, jej wdrożenie oraz ocenę i działania regulacyjne. Klasyczny proces opracowywania i wdrażania strategii organizacyjnej prezentuje rysunek 1.

W normie ISO 9001 rozdziały 4–10 obejmują kluczowe obszary: kontekst organizacji, przywództwo, planowanie, wsparcie, działania operacyjne, ocenę wyników oraz doskonalenie [Ratter, Karcz, 2023], co prezentuje rysunek 2.

Wskazane elementy normy pozostają w ścisłej relacji z pięcioetapowym klasycznym procesem formułowania strategii. Zdefiniowanie działalności misji i wizji organizacji jest odpowiednikiem wymagań dotyczących kontekstu organizacji i przywództwa. Wyznaczanie celów strategicznych koresponduje z celami jakościowymi i planowaniem ich osiągnięcia. Analiza otoczenia i opracowywanie strategii znajdują swoje odbicie w wymaganiach dotyczących analizy ryzyk i szans, zasobów, kompetencji oraz procesów systemu zarządzania jakością (SZJ). Wdrożenie strategii odpowiada działaniom operacyjnym, natomiast ocena i działania korygujące – monitorowaniu, audytom wewnętrznym oraz przeglądom zarządzania (ISO 9001:2015).

Prezentację szczegółowego porównania elementów strategii organizacyjnej i odpowiadających jej elementów systemów ISO prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Porównanie i powiązania pomiędzy elementami/etapami strategii organizacyjnej a elementami systemu ISO**

Element/etapy strategii organizacyjnej	Odpowiadający element systemu ISO	Opis powiązania/ efekt strategiczny
Misja i wizja	Polityka jakości (ISO 9001 pkt 5.2)	Polityka jakości wyraża kierunek działania i wartości firmy, co pełni funkcję substytutu misji i wizji strategicznej.
Cele strategiczne	Cele jakościowe (ISO 9001 pkt 6.2)	Cele jakościowe są powiązane z długofalowymi kierunkami rozwoju (np. redukcja błędów, wzrost satysfakcji klienta, rozwój rynku).
Analiza otoczenia i ryzyk	Kontekst organizacji, analiza ryzyk i szans (ISO 9001 pkt 4.1–4.2, 6.1)	System ISO wymaga zidentyfikowania interesariuszy i czynników zewnętrznych, co odpowiada analizie strategicznej otoczenia.
Analiza i zarządzanie zasobami	Zarządzanie personelem, infrastrukturą i wiedzą (ISO 9001 pkt 7.1–7.2)	System ISO zapewnia odpowiednie zasoby i kompetencje dla realizacji strategii.
Plan strategiczny / priorytety działań	Planowanie operacyjne, przypisanie odpowiedzialności (ISO 9001 pkt 8.1, 5.3)	Planowanie działań i zasobów w ISO odzwierciedla operacjonalizację strategii – wdrożenie celów strategicznych w praktyce.
Monitorowanie wyników	Pomiar, analiza, audyt wewnętrzny (ISO 9001 pkt 9.1–9.3)	Audyty i przeglądy kierownictwa pełnią funkcję kontrolną i ewaluacyjną wobec realizacji strategii.
Uczenie się i doskonalenie	Działania korygujące i doskonalenie (ISO 9001 pkt 10.2–10.3)	Mechanizmy ciągłego doskonalenia umożliwiają aktualizację strategii i adaptację do zmian otoczenia.
Relacje z interesariuszami	Satysfakcja klienta, komunikacja zewnętrzna (ISO 9001 pkt 9.1.2, 7.4)	System ISO promuje ciągły kontakt z klientem i innymi stronami, wspierając strategiczne relacje rynkowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 9001:2015.

Wprowadzone do organizacji zasady, procesy i działania, jakie wynikają z realizacji norm ISO, sprzyjają:

- usprawnieniu bieżącej i długoterminowej działalności przedsiębiorstw,
- zwiększeniu efektywności dotychczasowych procesów,
- wzmocnieniu zaangażowania i świadomości pracowników,
- pozyskaniu nowych relacji z klientami i rynkiem,
- pojawieniu się nowych celów biznesowych.

W efekcie norma ISO 9001 może pełnić funkcję struktury zastępującej lub wzmacniającej proces zarządzania strategicznego, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie formalne strategie są często niewystarczająco rozwinięte.

## 5. Badania substytucji strategii przez zintegrowane systemy zarządzania oparte na normach ISO

Celem badań była identyfikacja procesów, obejmujących zasady postępowania, etapy działań oraz osiągnięte efekty, dzięki którym wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania oparte na systemach ISO wspiera lub zastępuje proces opracowania i realizacji strategii organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zgodnie z przeprowadzonymi rozważaniami teoretycznymi, przyjęto założenie, że w tego typu organizacjach systemy ISO mogą pełnić funkcję substytutu formalnej strategii, dostarczając ustrukturyzowanych mechanizmów planowania, monitorowania i doskonalenia działań, charakterystycznych dla klasycznego procesu zarządzania strategicznego.

W związku z powyższym zidentyfikowano następujące problemy badawcze odnoszące się do identyfikacji:

- Czy działania realizowane podczas opracowania, wdrażania i utrzymania systemu zarządzania ISO 9001 odzwierciedlają etapy klasycznego procesu formułowania strategii? oraz oceny?
- Jak wdrożenie i funkcjonowanie zintegrowanych systemów zarządzania przyczynia się do faktycznego kształtowania strategii organizacyjnej oraz w jaki sposób przejawia się ten wpływ?

Dla realizacji procesu badawczego zastosowano triangulację metod badawczych, w ramach której wykorzystano analizę dokumentów wybranych przedsiębiorstw oraz przeprowadzono wywiady pół-ustrukturyzowane, co pozwoliło na ocenę poszczególnych przedsiębiorstw.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w oparciu o cztery studia przypadków, obejmujące przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Wybór badanych podmiotów oparto na kryterium zróżnicowania branżowego oraz dojrzałości systemu zarządzania, co pozwoliło na identyfikację wzorców zachowań organizacyjnych wspólnych dla przedsiębiorstw stosujących systemy ISO jako substytut strategii (tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach

Lp.	Nazwa firmy	Województwo	Wielkość	Zakres działania	Początek prowadzenia badań	Wdrożone systemy ISO	Czy jest udokumentowana strategia?	Certyfikat
1	Alpha	zachodnio-pomorskie	średnia 100 osób	usługi	2018 – obecnie	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001	nie	tak
2	Beta	wielkopolskie	mała 20 osób	usługi	2012–2022	ISO 9001	nie	tak
3	Gamma	wielkopolskie	mała 30 osób	produkcja	2021 – obecnie	ISO 9001	nie	tak
4	Delta	wielkopolskie	średnia 60 osób	usługi	2021 – obecnie	ISO 9001, ISO 27001	nie	tak

Źródło: opracowanie własne.

Zakres działalności wybranych przedsiębiorstw jest zróżnicowany – obejmuje zarówno sektor przemysłowy, jak i usługowy – co pozwoliło określić, w jaki sposób specyfika branży oraz skala działalności wpływają na sposób wdrażania i funkcjonowania systemów zarządzania. Charakterystyka przedsiębiorstw prezentuje się następująco:

- **Przedsiębiorstwo Alpha** – specjalizuje się w dostarczaniu kompleksowych rozwiązań z zakresu bezpieczeństwa pracy i ochrony przeciwpożarowej. Jego działalność koncentruje się na wspieraniu przedsiębiorstw w tworzeniu bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy. Przedsiębiorstwo oferuje szeroki asortyment produktów oraz usług, obejmujących sprzedaż wyposażenia BHP, odzieży roboczej i środków ochrony indywidualnej, a także usługi serwisowe i outsourcingowe związane z utrzymaniem odzieży ochronnej w odpowiednim stanie technicznym i higienicznym.
- **Przedsiębiorstwo Beta** – działa w branży transportu i spedycji, specjalizuje się w organizacji przewozów samochodów osobowych i dostawczych na terenie kraju oraz Europy. Dysponuje nowoczesną flotą pojazdów wyposażonych w systemy monitoringu, co zapewnia bezpieczeństwo i terminowość realizacji zleceń. Przedsiębiorstwo współpracuje z producentami i dystrybutorami pojazdów, obsługując zarówno duże kontrakty, jak i indywidualne zlecenia transportowe. W ramach działalności spedycyjnej koordynuje przewozy przy współpracy z siecią sprawdzonych partnerów, zapewniając elastyczność i wysoką jakość obsługi klientów z sektora motoryzacyjnego.
- **Przedsiębiorstwo Gamma** – działa w branży energetycznej i przemysłowej, oferując rozwiązania techniczne wspierające rozwój i modernizację infrastruktury energetycznej. Jej działalność obejmuje projektowanie, produkcję oraz serwis urządzeń i instalacji przemysłowych. Przedsiębiorstwo stawia na wysoką jakość, innowacyjność i niezawodność swoich produktów, realizując projekty dla różnych sektorów gospodarki w kraju i zagranicą.

- **Przedsiębiorstwo Delta** – działa w obszarze cyfryzacji procesów biznesowych, wspierając organizację w automatyzacji obiegu dokumentów i usprawnianiu pracy biurowej. Oferuje nowoczesne rozwiązania informatyczne umożliwiające zarządzanie procesami, dokumentacją oraz komunikacją wewnętrzną. Firma realizuje projekty dla klientów z różnych branż, koncentrując się na efektywności, bezpieczeństwie danych i elastycznym dopasowaniu systemów do potrzeb użytkowników.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach wdrożono system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001. W przedsiębiorstwie Alpha dodatkowo funkcjonują systemy oparte na normach ISO 14001, ISO 45001, natomiast w firmie Delta – obok normy ISO 9001 – wdrożono również system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodny z ISO 27001. W celu zapewnienia spójności porównań uzyskanych wyników, przedmiotem szczegółowej analizy uczyniono normę ISO 9001, która jest wspólnym elementem wszystkich badanych organizacji (tabela 2).

W pierwszym etapie badań, wykorzystując opracowaną w tabeli 1 strukturę powiązań, dokonano oceny zbieżności działań realizowanych podczas opracowania, wdrażania i utrzymania systemu zarządzania ISO 9001 w badanych przedsiębiorstwach Alfa, Beta, Gamma oraz Delta w odniesieniu do klasycznych elementów formułowania strategii. Porównania dokonano, oceniając siłę powiązania będącego oceną podobieństwa działań odpowiadających normie ISO (a w szczególności skutków organizacyjnych i zarządczych, jakie niesie ze sobą działanie w długim okresie czasu), a potencjalnymi działaniami w klasycznym zarządzaniu strategicznym. Siłę powiązania przedstawiono w wartościach od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom, a 5 – poziom w pełni zgodny. Wyniki oceny prezentuje tabela 3.

**Tabela 3. Ocena siły powiązania między działaniami związanymi ze standardem ISO 9001 a etapami klasycznego procesu formułowania strategii**

Lp.	Element strategii organizacyjnej	Odpowiadający punkt normy ISO 9001	Opis powiązania/efekt strategiczny	Ocena siły powiązania (1 min–5 max)				Uwagi
				Alpha	Beta	Gamma	Delta	
1	Misja	Polityka jakości/ środowiskowa (ISO 9001 pkt 5.2)	Czy została opracowana polityka jakości?	5	5	5	5	
2	Cele strategiczne i operacyjne	Cele jakościowe (ISO 9001 pkt 6.2)	Czy zostały opracowane cele strategiczne i operacyjne dla przedsiębiorstwa?	5	5	5	5	
3	Analiza otoczenia i ryzyk	Kontekst organizacji, analiza ryzyk i szans (ISO 9001 pkt 4.1–4.2, 6.1)	Czy zidentyfikowano czynniki wewnętrzne i zewnętrzne istotne dla celu strategicznego działania przedsiębiorstwa?	5	5	5	5	

Lp.	Element strategii organizacyjnej	Odpowiadający punkt normy ISO 9001	Opis powiązania/efekt strategiczny	Ocena siły powiązania (1 min–5 max)				Uwagi
				Alpha	Beta	Gamma	Delta	
4	Analiza i zarządzanie zasobami	Zarządzanie zasobami ludzkim i wiedzą (ISO 9001 pkt 7.1–7.3)	Czy pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje?	5	5	5	5	Przedsiębiorstwo Delta, ze względu na swój profil działalności, posiada w pełni cyfrowy obieg dokumentów funkcjonujący w organizacji.
		Zarządzanie infrastrukturą (ISO 9001 pkt 7.1)	Czy występuje niezbędna infrastruktura do realizacji przyjętych celów strategicznych i operacyjnych?	3	5	3	5	
5	Plan strategiczny/priorytety działań	Planowanie operacyjne, przypisanie odpowiedzialności (ISO 9001 pkt 8.1, 5.3)	Czy jest zapewniony prawidłowy nadzór nad działalnością operacyjną?	3	5	3	5	
6	Monitorowanie wyników	Pomiar, analiza, audyt wewnętrzny (ISO 9001 pkt 9.1–9.3)	Czy są prowadzone cykliczne działania dotyczące auditów wewnętrznych i przeglądów zarządzania?	5	5	5	5	
7	Uczenie się i doskonalenie	Działania korygujące i doskonalenie (ISO 9001 pkt 10.2–10.3)	Mechanizmy ciągłego doskonalenia umożliwiają aktualizację strategii i adaptację do zmian otoczenia.	3	5	3	5	W przypadku przedsiębiorstwa Delta występuje odpowiedni system do zgłaszania reklamacji zewnętrznych i wewnętrznych.
8	Relacje z interesariuszami	Satysfakcja klienta, komunikacja zewnętrzna (ISO 9001 pkt 9.1.2, 7.4)	System ISO promuje ciągły kontakt z klientem i innymi stronami, wspierając strategiczne relacje rynkowe.	5	5	4	5	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że istnieje wyraźne powiązanie pomiędzy wybranymi elementami strategii organizacji a punktami normy ISO 9001. Należy zauważyć, że w niektórych obszarach występuje bardzo silna zależność pomiędzy zakresem stosowania normy a praktykami strategicznymi we wszystkich analizowanych przypadkach. Dotyczy to przede wszystkim takich elementów jak analiza otoczenia i ryzyk, misja, cele strategiczne i operacyjne, a także analiza i zarządzanie zasobami ludzkimi oraz monitorowanie

wyników. W tych kategoriach we wszystkich studiach przypadku uzyskano najwyższą ocenę powiązania (5).

W odniesieniu do obszaru analizy i zarządzania zasobami oraz analizy infrastruktury, przedsiębiorstwa Alfa i Gamma uzyskały ocenę 3, natomiast Beta i Delta – ocenę 5. Różnice te wynikają głównie z poziomu rozwoju infrastruktury i zastosowanych technologii wykorzystywanych w procesach świadczenia usług.

Podobną zależność odnotowano w przypadku punktu 5 (powiązanie pomiędzy planem strategicznym i priorytetami działań a planowaniem operacyjnym) oraz punktu 7 (uczenie się i doskonalenie w odniesieniu do działań korygujących i doskonalących).

W kategorii relacji z interesariuszami (punkt 8) jedynie przedsiębiorstwo Gamma uzyskało ocenę 4, podczas gdy pozostałe organizacje osiągnęły najwyższą ocenę 5, co świadczy o wysokim stopniu integracji działań w tym obszarze.

Tym samym wskazano działania w trakcie opracowania, wdrażania i utrzymania standardu zarządzania (ISO 9001) odzwierciedlające etapy klasycznego procesu formułowania strategii.

W drugim etapie badań ocenie poddano skutki zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jakie wywołuje wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania opartych na normach ISO w odniesieniu do kształtowania potencjalnej strategii organizacyjnej. W pierwszej kolejności zidentyfikowane zostały obszary zmian strategicznych, w których przy wykorzystaniu pytań uszczegóławiających wskazano występujące dowody zmian. Ocena zmian zachodzących w przedsiębiorstwach przyjęła wartości od 1 do 5, gdzie 1 oznacza minimalne zmiany, a 5 – zmiany o charakterze strategicznym.

**Tabela 4. Obszary zmian strategicznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw**

Lp.	Obszary zmian strategicznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw	Potencjalne pytania uszczegóławiające	Wskaźniki/dowody	Ocena zmian (1 min–5 max)			
				Alpha	Beta	Gamma	Delta
1	Pojawienie się nowych celów biznesowych	Jakie zmiany zaszły w wynikach przedsiębiorstwa po wdrożeniu ISO? Czy wdrożenie przyczyniło się do osiągnięcia, np. pozyskanie nowych klientów itp?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany w przychodach, liczbie klientów, udział w rynku</li> <li>• wskaźniki wzrostu/rentowności</li> <li>• nowe segmenty rynkowe</li> </ul>	5	5	5	5
2	Usprawnienia organizacyjne	Jak wdrożenie ISO wpłynęło na strukturę organizacyjną i komunikację wewnętrzną? Czy wprowadzono nowe role, odpowiedzialności, kanały komunikacji?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany w strukturze organizacyjnej</li> <li>• jasność odpowiedzialności</li> <li>• nowe procedury komunikacyjne</li> </ul>	5	5	5	5
3	Efektywność procesów	Czy standaryzacja procesów poprawiła ich efektywność? Jakie oszczędności czasu lub kosztów zaobserwowano?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja błędów i reklamacji</li> <li>• skrócenie cyklu realizacji procesów</li> <li>• niższe koszty operacyjne</li> </ul>	3	5	3	5

Lp.	Obszary zmian strategicznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw	Potencjalne pytania uszczegóławiające	Wskaźniki/dowody	Ocena zmian (1 min–5 max)			
				Alpha	Beta	Gamma	Delta
5	Zaangażowanie i świadomość pracowników	Jakie działania podjęto w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w system ISO? Czy pracownicy rozumieją cele strategiczne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w szkoleniach</li> <li>• liczba inicjatyw doskonalących</li> <li>• wyniki ankiet satysfakcji/świadomości</li> </ul>	4	5	4	5
6	Relacje z klientami i rynkiem	Czy wdrożenie ISO wpłynęło na postrzeganie firmy przez klientów i partnerów? Czy zwiększyło konkurencyjność organizacji?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom satysfakcji klienta</li> <li>• liczba nowych klientów</li> <li>• wyniki audytów zewnętrznych/certyfikacji</li> </ul>	5	5	4	5
7	Wyniki mierzalne i efekty długoterminowe	Jakie wymierne rezultaty przyniosło funkcjonowanie ISO w perspektywie kilku lat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźniki KPI (np. reklamacje, błędy, terminowość)</li> <li>• wdrożenie nowych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie</li> <li>• pozycja konkurencyjna</li> </ul>	3	4	3	5

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie systemów zarządzania ISO przyczyniło się do pozyskania nowych klientów i wzmocnienia pozycji rynkowej wszystkich analizowanych przedsiębiorstw, choć nie zawsze przyniosło bezpośredni wzrost przychodów i rentowności. We wszystkich firmach zauważono usprawnienia organizacyjne – poprawę struktury, komunikacji i klarowności odpowiedzialności, co zwiększyło spójność działań. Wpływ na efektywność procesów okazał się zróżnicowany: największe korzyści odnotowały przedsiębiorstwa Beta i Delta, w których wysoki poziom automatyzacji i standaryzacji procesów przełożył się na lepsze wyniki operacyjne. Wzrosło również zaangażowanie i świadomość pracowników, szczególnie tam, gdzie wdrożeniu towarzyszyły działania szkoleniowe i komunikacyjne. Systemy ISO wzmocniły relacje z klientami oraz wiarygodność rynkową organizacji, stanowiąc element budowania ich konkurencyjności. Najtrwalsze efekty osiągnęła firma Delta, w której integracja systemów ISO z rozwiązaniami cyfrowymi przyniosła długofalowe korzyści, potwierdzając, że pełny potencjał norm ujawnia się w organizacjach o wyższym stopniu dojrzałości zarządzania.

## 6. Interpretacja wyników badań

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja sposobów, w jakie zintegrowane systemy zarządzania oparte na normach ISO – w szczególności ISO 9001 – mogą wspierać lub zastępować proces formułowania i realizacji strategii organizacyjnej w sektorze MŚP. Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają, że wdrożenie ISO pełni funkcję substytutu formalnej strategii, odtwarzając kluczowe etapy procesu strategicznego i prowadząc do zmian o charakterze strategicznym.

W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego stwierdzono, że istnieje wyraźne powiązanie pomiędzy wybranymi elementami strategii organizacji wskazanymi w tabeli 1 a punktami normy ISO 9001. W wielu obszarach zaobserwowano silną zależność między zakresem stosowania normy a praktykami strategicznymi, co przejawiało się szczególnie w:

- określaniu misji,
- analizie otoczenia i ryzyk,
- formułowaniu celów strategicznych i operacyjnych,
- zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- monitorowaniu wyników.

We wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach obszary te uzyskały najwyższe możliwe oceny powiązania, co potwierdza, że system ISO wspiera realizację kluczowych elementów procesu strategicznego i może je funkcjonalnie zastępować.

W przypadku analizy infrastruktury w ramach zarządzania zasobami widoczne były jednak zauważalne różnice między przedsiębiorstwami. Firmy Alpha i Gamma osiągnęły umiarkowany poziom powiązania, natomiast Beta i Delta – znacznie wyższy. Różnice te wynikają z odmiennego poziomu technologicznego zaawansowania oraz stopnia cyfryzacji procesów. Podobne zależności zaobserwowano w obszarach planowania operacyjnego oraz doskonalenia i działań korygujących.

Wyniki badań będące odpowiedzią na drugie pytanie badawcze pozwalają stwierdzić, że wdrożenie i funkcjonowanie systemów ISO 9001 wywołuje szereg zmian, które można określić jako sprzyjające kształtowaniu strategii. Analiza wskazuje, że wszystkie przedsiębiorstwa – Alpha, Beta, Gamma i Delta – wykazują wysoki stopień zbieżności w kluczowych obszarach zmian strategicznych.

Najwyższe oceny (5) uzyskano w kategoriach pojawienia się nowych celów biznesowych oraz usprawnień organizacyjnych, co potwierdza, że wdrożenie systemów zarządzania ISO w największym stopniu wpływa na klarowność kierunków działania i uporządkowanie struktur organizacyjnych.

W przypadku Alpha i Delta uzyskane wyniki były identyczne i osiągnęły maksymalne wartości. W przedsiębiorstwach Beta i Gamma również wystąpiła wysoka zbieżność, jednak niższe oceny (3) odnotowano w obszarach działalności operacyjnej oraz doskonalenia. Takie wyniki mogą świadczyć o tym, że efekty standaryzacji są silniej odczuwalne w firmach o wyższym poziomie cyfryzacji i dojrzałości procesowej. Ponadto wyniki badań pokazują, że:

- efektywność procesów oraz rezultaty długoterminowe są zróżnicowane i zależą od stopnia integracji procesów oraz poziomu technologicznego przedsiębiorstwa,
- we wszystkich organizacjach zaobserwowano wzrost zaangażowania i świadomości pracowników, zwłaszcza tam, gdzie wdrożeniu towarzyszyły działania szkoleniowe,
- wszystkie przedsiębiorstwa odnotowały pozytywny wpływ ISO na relacje z klientami i rynkiem, przy czym Beta i Delta osiągnęły wartości maksymalne (5), co świadczy o silnym znaczeniu ISO dla budowania reputacji i wizerunku rynkowego, a zatem długofalowego kreowania zachowań organizacji.

## 7. Podsumowanie, implikacje praktyczne i dalsze kierunki badań

Przeprowadzone badania potwierdziły, że zintegrowane systemy zarządzania, oparte przede wszystkim na normie ISO 9001, pełnią w małych i średnich przedsiębiorstwach rolę substytutu formalnej strategii organizacyjnej. Zidentyfikowano wysoką zgodność między wymaganiami normy ISO a kluczowymi etapami procesu strategicznego, takimi jak analiza otoczenia, definiowanie celów, zarządzanie zasobami, monitorowanie wyników oraz doskonalenie. Systemy ISO wymuszają ujęcie procesów w sposób strukturalny i długofalowy. Sprawia to, że organizacje, nawet bez sformalizowanej strategii, realizują działania typowe dla zarządzania strategicznego.

Wyniki badań wskazują, że wdrożenie systemów ISO przyczynia się do powstawania nowych celów biznesowych o charakterze długookresowym, większej przejrzystości działania, usprawnień organizacyjnych oraz wzrostu świadomości i zaangażowania pracowników. W szczególności potwierdzono, że obecność systemów ISO wzmacnia relacje z klientami oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, a efekty te są najsilniejsze w organizacjach o wyższym stopniu cyfryzacji i automatyzacji procesów.

Uzyskane rezultaty mają istotne znaczenie praktyczne. Po pierwsze, systemy ISO mogą być wykorzystywane jako narzędzie wspierające budowanie strategii w firmach, które nie dysponują zasobami ani kompetencjami do przygotowania formalnego dokumentu strategicznego. Po drugie, organizacje wdrażające ISO zwiększają transparentność działań i poprawiają komunikację wewnętrzną, co ułatwia realizację celów długoterminowych. Po trzecie, certyfikacja wzmacnia wiarygodność rynkową przedsiębiorstw, ułatwiając nawiązywanie współpracy z dużymi klientami oraz instytucjami.

Zaprezentowane badania posiadają jednak pewne ograniczenia, które wyznaczają naturalne kierunki dalszych analiz. Do najistotniejszych ograniczeń zaliczyć należy niską liczbę badanych przedsiębiorstw oraz ich zróżnicowany poziom dojrzałości procesowej, co utrudnia pełną generalizację wyników. Badania nie obejmowały również twardych wskaźników finansowych, co uniemożliwia jednoznaczną ocenę wpływu systemów ISO na rentowność, koszty operacyjne czy wzrost efektywności ekonomicznej. Zauważyć należy także, że różnice między przedsiębiorstwami wskazują na istotną rolę technologii i cyfryzacji, jako czynnika wzmacniającego efekty wdrożenia, co wymaga pogłębionych badań nad współzależnością między systemami ISO a transformacją cyfrową. W związku z powyższym przyszłe badania powinny koncentrować się na:

- rozszerzeniu skali badawczej o większą i bardziej zróżnicowaną próbę przedsiębiorstw,
- analizie ilościowej wpływu ISO na wyniki finansowe i efektywność operacyjną,
- zbadaniu roli technologii, cyfryzacji oraz systemów informatycznych w potęgowaniu korzyści płynących z ISO.

Systemy zarządzania zgodne z normami ISO porządkują działania organizacji i wprowadzają jednolite zasady planowania, oceny i doskonalenia, dzięki czemu stają się funkcjonalnym odpowiednikiem procesów strategicznych w MŚP. Wyniki badań wskazują, że ich stosowanie wzmacnia zdolność przedsiębiorstw do świadomego, spójnego i długofalowego rozwoju.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Andersen, T.J., Torp, S., Linder, S. (2019). *Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management*. Leeds: Emerald Publishing.
2. Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
3. Czakon W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
4. Czakon, W. (2024). *Jak powstają wielkie strategie? I dlaczego nie wszystkie muszą być wielkie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Grant, R.M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
6. Hamrol, A. (2015). *Zarządzanie jakością z przykładami* (3. wyd.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
7. Humphreys, E. (2017). *Implementing the ISO/IEC 27001:2013 Information Security Management System Standard*. London: BSI Standards.
8. Kałkowska, J., Pawłowski, E., Trzcielińska, J., Trzcieliński, S., Włodarkiewicz-Klimek, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
9. Królas, P. (2020). Human Aspect and Risk in Quality Management Systems. W: *Advances in The Ergonomics in Manufacturing* (s. 33–38), S. Trzcielinski, W. Karwowski (Eds.). AHFE International. DOI: 10.54941/ahfe100433.
10. Królas, P., Heilala, J. (2023). Life Cycle Opportunity Based on Implementation of Quality Management Systems. W: *Human Aspects of Advanced Manufacturing* (57–66), W. Karwowski, S. Trzcielinski (Eds.). AHFE Open Access, vol. 80. DOI: 10.54941/ahfe1003508.
11. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Washington: Free Press.
12. PN-EN ISO 9001:2015 – Systemy zarządzania jakością. Wymagania. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
13. PN-EN ISO 14001:2015 – Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
14. PN-ISO 45001:2018 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
15. PN-EN ISO/IEC 27001:2022 – Technika informatyczna. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

### Artykuły naukowe

1. Alahmari, S., Duncan, I., Khan, N. (2020). The Role of ISO 27001 in Improving Information Security Management Systems in Organizations, *Journal of Information Security and Applications*, 55, 102624. DOI: 10.1016/j.jisa.2020.102624.
2. Armstrong, E.C. (2013). Competence or Flexibility? Survival and Growth Implications of Competitive Strategy Preferences among Small US Businesses, *Journal of Strategy and Management*, 6. DOI:10.1108/JSMA-06-2012-0034.

3. Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review, *Quality Management Journal*, 19(3), s. 16–37. DOI: 10.1080/10686967.2012.11918071.
4. Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature, *International Journal of Management Reviews*, 20. DOI: 10.1111/ijmr.12111.
5. Buckley, P.J., Ghauri, P.N. (2004). Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, 35.
6. Fonseca, L.M., Domingues, J.P. (2017). ISO 9001, ISO 14001 and ISO 27001 Management Systems: Integration, Benefits and Challenges, *International Journal for Quality Research*, 11(3), s. 681–696.
7. Francisco, F.E., Costa, A.C.F., Sampaio, P.A.C. A., Domingues, P., de Oliveira, O.J. (2024). Implementation and Improvement of Integrated Management Systems: Recommendations for Their Adaptation to the ISO High-Level Structure, *Cleaner Environmental Systems*, 15, 100227. DOI: 10.1016/j.cesys.2024.100227.
8. Ghobakhloo, M. (2018). The Future of Manufacturing Industry: A Strategic Roadmap toward Industry 4.0, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29. DOI:10.1108/JMTM-02-2018-0057.
9. Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards, *International Journal of Management Reviews*, 15(1), s. 47–65. DOI: 10.1111/j.1468–2370.2012.00334.x.
10. Hotho, J.J., Lyles, M.A., Easterby-Smith, M. (2015). The Mutual Impact of Global Strategy and Organizational Learning: Current Themes and Future Directions, *Global Strategy Journal*, 5. DOI: 10.1002/gsj.1097.
11. Ispas, L., Mironeasa, C., Silvestri, A. (2022). The Identification of Common Models Applied for Integrating Management System Standards Based on Annex SL, *Sustainability*, 14(6), 3559. DOI: 10.3390/su14063559.
12. Koc, T. (2007). The Impact of ISO 9000 Quality Management Systems on Manufacturing, *Journal of Materials Processing Technology*, 186. DOI: 10.1016/j.jmatprotec.2006.12.034.
13. Krolas, P. (2023). Sustainable Development of the Organization Based on Life Cycle of the Opportunity, *Organizacja i Kierowanie*, 3(194), s. 31–44. DOI: 10.33119/OiK.2023.194.3.2.
14. Marques, P.A.A., Reis, J.C.G., Sá, J.C.V. (2024). Lean, Six Sigma and ISO management system standards: An integration framework, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(5), s. 1182–1205. DOI: 10.1108/IJQRM-12-2023.
15. Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., Řehoř, P. (2022). Determination of the Level of Strategic Management in SMEs, *Central European Business Review*, 11. DOI:10.18267/j.cebr.296.
16. Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), s. 61–78.
17. Psomas, E., Antony, J. (2015). The Effectiveness of the ISO 9001 Quality Management System and its Critical Factors in Greek Manufacturing Companies, *International Journal of Production Research*, 53(7), s. 2089–2099. DOI:10.1080/00207543.2014.965353.
18. Ratter, E., Karcz, J. (2023). Possibilities of Utilizing Lean Management Tools in the High-Level Structure (HLS) concept, *European Research Studies Journal*, 26(1), s. 379–389. DOI: 10.35808/ersj/3117.

19. Šolc, M., Blaško, P., Girmanová, L., Kliment, J. (2022). The Development Trend of Occupational Health and Safety in the Context of ISO 45001:2018 Standards, *Standards*, 2, s. 294–305. DOI: 10.3390/standards2030021.
20. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
21. Zeng, S.X., Shi, J.J., Lou, G.X. (2007). A Synergetic Model for Implementing an Integrated Management System: An Empirical Study in China, *Journal of Cleaner Production*, 15(18), s. 1760–1767. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.03.007.

### Materiały internetowe

1. International Organization for Standardization (ISO) (2025). <https://www.iso.org> (dostęp: 9.11.2025).
2. PCC-CERT. (2025, luty 5). *BUR i Certyfikat ISO 9001 – warunek wpisu do Bazy Usług Rozwojowych*, <https://www.pcc-cert.pl/bur-i-certyfikat-iso-9001-warunek-wpisu-do-bazy-uslug-rozwojowych> (dostęp: 9.11.2025).
3. ISO Sklep. (2025, publikacja online). *Certyfikat ISO 9001 i Baza Usług Rozwojowych – co musisz wiedzieć?*, <https://iso-sklep.pl/pedia/certyfikat-iso-9001-i-baza-uslug-rozwojowych-co-musisz-wiedziec> (dostęp: 9.11.2025).

---

## Integrated Management Systems Based on ISO Standards as a Substitute for Strategic Management

---

### Abstract

The article addresses the issue of strategic management in small and medium-sized enterprises (SMEs), which typically lack formalised procedures in this area. In many cases, integrated management systems based on ISO standards serve as a substitute for strategy – both during its development and implementation. The authors point out that the process of implementing these standards largely corresponds to the classical steps of preparing and executing business strategies. As a result of implementing integrated management systems, companies achieve outcomes similar to those obtained through a formal organisational strategy – they formulate a mission, define strategic and operational objectives, identify risks and develop implementation plans. Moreover, positive results are observed in terms of organisational development: acquisition of new customers, stabilisation of their positions within a strategic group and expansion into new markets. The article is both theoretical and empirical in nature. Against the background of existing concepts of strategic management and quality management, the authors present research findings in the form of a case study of ten SMEs.

**Keywords:** management systems, strategic management, substitute for strategy

---