

**CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DECYZJE ZWIĄZANE  
Z WDRAŻANIEM SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA  
JAKOŚCIĄ ORAZ ICH SKUTKI W OCENIE  
PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU MLECZARSKIEGO**

Justyna Górna

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

**Abstrakt.** W artykule przedstawiono czynniki wpływające na decyzje związane z wdrażaniem systemów zarządzania jakością oraz pozytywne i negatywne skutki ich funkcjonowania.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania jakością, przemysł mleczarski, certyfikacja, HACCP

**WSTĘP**

W celu sprostania coraz większym wymaganiom konsumentów oraz konkurencji krajowej i unijnej, przedsiębiorstwa mleczarskie są zmuszone ze szczególną starannością dbać o jakość podczas całego procesu produkcji. Obecnie jakość jest postrzegana jako czynnik podstawowy, gwarantujący utrzymanie się na rynku przedsiębiorstw rolno-spożywczych. Osiągnięcie pożądanej jakości nie jest dzisiaj możliwe bez wdrożenia systemów zarządzania jakością, spośród których największą rolę w przedsiębiorstwach rodzimych odgrywa system zarządzania jakością oraz system HACCP.

## METODYKA BADAŃ

Badania ankietowe dotyczące systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001 oraz systemu HACCP były przeprowadzone wśród producentów wyrobów mleczarskich (EKD 15.5), mających swoje zakłady na terenie Wielkopolski i zatrudniających powyżej 9 pracowników. Z danych uzyskanych z GUS wynika, że tego typu przedsiębiorstw w 2006 roku było 130. Do wszystkich rozesłano ankiety. Spośród rozślanych kwestionariuszy 20 ankiet wróciło z powodu zmiany siedziby adresata z adnotacją: „adresat nieznan”. Respondenci odesłali 40 wypełnionych kwestionariuszy, wobec czego próba badanych przedsiębiorstw stanowi 36,36% wszystkich przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego na terenie Wielkopolski.

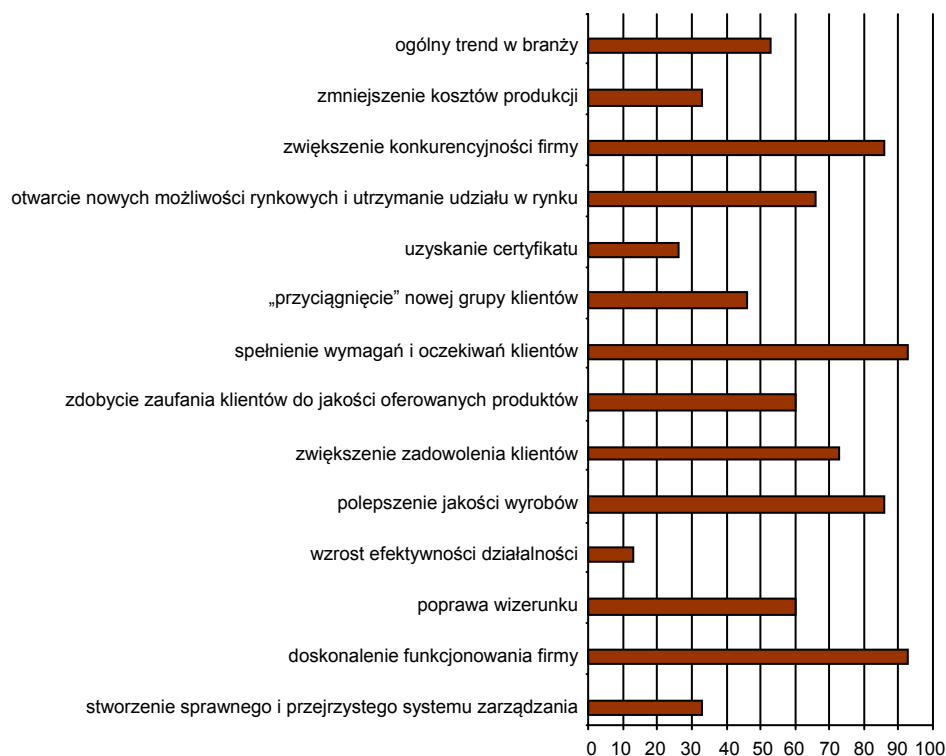
## PRZESŁANKI WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Wdrażanie systemów zarządzania jakością jest skuteczną i zarazem coraz bardziej popularną metodą stosowaną w celu osiągnięcia sukcesu na rynku. Z powodu braku obligatoryjności, ważnym motywem podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością wśród przedsiębiorstw jest najczęściej chęć zwiększenia udziału w rynku, zwiększenie eksportu oraz dążenie do utrzymania pozycji konkurencyjnej. Wdrożenie systemu zarządzania jakością może zwiększyć wydajność pracy m.in. poprzez wyznaczenie poszczególnym pracownikom ich celów oraz zakresu odpowiedzialności. Możliwa jest również redukcja kosztów i to nie tylko dzięki zwiększonej produktywności, lecz także dzięki temu, że wady produktów lub usług są łatwiejsze do zidentyfikowania. W związku z tym może rozpocząć się proces poprawy prowadzący w rezultacie do wyeliminowania marnotrawstwa, zbędnej pracy, a także zmniejszenia liczby reklamacji [Penc 1999].

Wśród badanych przedsiębiorstw deklarację wdrożenia systemu zarządzania jakością złożyło 27,5% respondentów, z kolei 10% jest w trakcie wdrażania, przy czym aż 40% respondentów zamierza wdrożyć ten system w przyszłości. Znaczący też odsetek ankietowanych (22,5%) wskazał na to, że dane przedsiębiorstwo nie znajduje się na etapie wdrażania i nie zamierza wdrażać tego systemu w przyszłości.

Badane przedsiębiorstwa podawały różne przesłanki wdrażania systemu zarządzania jakością, z których najczęściej powtarzającą się było doskonalenie funkcjonowania firmy (93% wskazań), spełnienie wymagań i oczekiwań klientów (93% wskazań), podniesienie jakości wyrobów (86%) oraz zwiększenie konkurencyjności firmy (86%) (rys. 1).

Poważną barierą we wdrażaniu i certyfikowaniu SZJ jest duży koszt związany z tego rodzaju przedsięwzięciem. Szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa mają problem z wygenerowaniem dodatkowych środków finansowych, które mogłyby przeznaczyć na ten cel. Ankietowane przedsiębiorstwa, oprócz korzystania ze środków własnych, wspierają się funduszami pochodzącymi ze środków unijnych (53% wskazań). Dla badanych przedsiębiorstw najbardziej znaczącymi kosztami, związanymi z wdrożeniem SZJ, są koszty auditów, szkoleń, konsultacji oraz certyfikacji. Przedsiębiorstwa często postrzegają zarządzanie jakością jako konieczność potrzebną do utrzymania pozycji konkurencyjnej i tylko nieliczni doceniają możliwość zmniejszenia tą drogą wewnętrznych kosztów złej jakości. Wśród przedsiębiorstw, które skutecznie wdrożyły system,



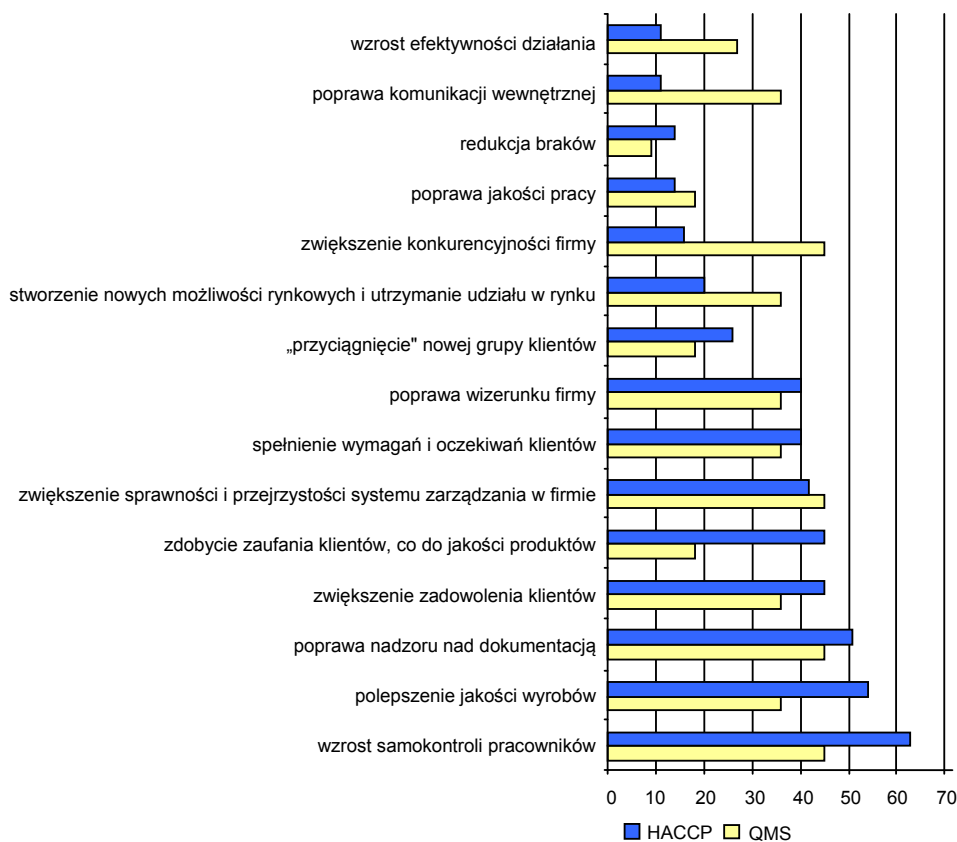
Rys. 1. Przesłanki decydujące o wdrożeniu SZJ wśród firm wdrażających i mających wdrożony SZJ (%)

Źródło: badania własne.

coraz więcej jest tych notujących coraz mniejsze koszty złej jakości. Jeżeli udoskonaleniu ulegną poszczególne elementy procesów wytwórczych bądź usługowych, to zmniejszy się jednocześnie liczba niezgodności, które przyczyniają się do zmniejszenia kosztów złej jakości. Oczywiście, utrzymanie systemu, szkolenia i rozwój pociągają za sobą znaczne wydatki, ale są one zwykle mniejsze niż korzyści osiągnięte z wdrożonego SZJ.

## SKUTKI WDROŻENIA SZJ W OCENIE RESPONDENTÓW

Przedsiębiorstwa mleczarskie wskazały na pozytywne skutki wdrażania SZJ (rys. 2). Słuszne okazały się przesłanki, które motywowały badane przedsiębiorstwa do wdrożenia SZJ, m.in. 66% respondentów uznało za taką przesłankę otwarcie nowych możliwości rynkowych i utrzymanie udziału w rynku, a z kolei 36% respondentów potwierdziło osiągnięcie tego pozytywnego skutku. Najczęściej zauważaną korzyścią, wynikającą ze stosowania SZJ, jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa, zwłaszcza w obrębie systemu zarządzania, większa świadomość pracowników, a także uporządkowanie dokumentacji. Duża część badanych przedsiębiorstw zauważa pozytywną zmianę swojego



Rys. 2. Pozytywne skutki wdrożenia SZJ i systemu HACCP w ocenie przedsiębiorstw (%)  
Źródło: badania własne

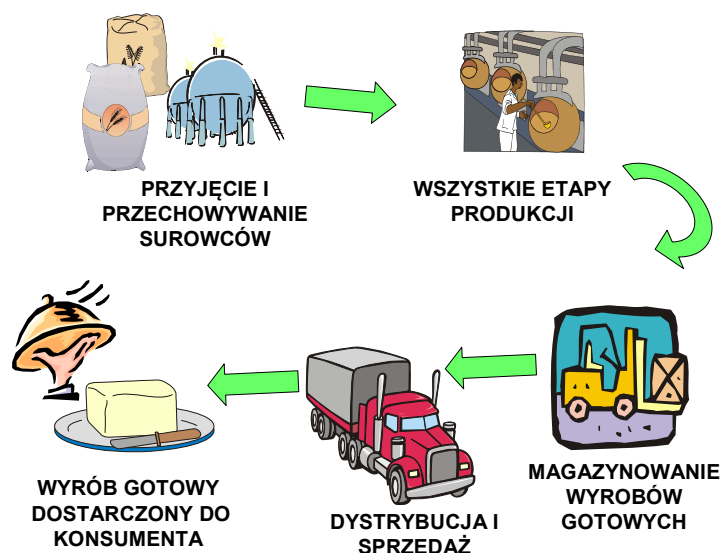
wizerunku, co znajduje odzwierciedlenie w zachowaniu klientów, którzy wyrażają większe zadowolenie z produktów, a także odczuwają, że przedsiębiorstwo lepiej przystosowało się do ich wymagań, niż przed wdrożeniem systemu. W konsekwencji niektórym przedsiębiorstwom udało się przyciągnąć nową grupę konsumentów, dzięki czemu mogą utrzymać pozycję konkurencyjną i udział w rynku. W badanych organizacjach system ten przyczynił się również do polepszenia jakości wyrobów, poprawy jakości pracy, poprzez m.in. poprawę komunikacji wewnętrznej (36% wskazań spośród firm mających wdrożony SZJ), a także do zwiększenia konkurencyjności firmy (45% wskazań).

Niektóre z badanych przedsiębiorstw odnotowały również negatywne skutki wprowadzenia SZJ. Najczęściej wskazywaną niedogodnością było zwiększenie biurokracji (63%), zwiększenie kosztów jednostkowych (45%), a także zmniejszenie wydajności pracy (27%). Wskazane negatywne skutki wynikają z wymagań normy ISO 9001, która nakłada na organizację obowiązek ustanowienia określonych procedur i utrzymywania zapisów, będących potwierdzeniem podjęcia odpowiednich działań. Wcześniej przedsiębiorstwa nie musiały dokumentować pewnych czynności i stąd po wprowadzeniu SZJ obserwują nagle zwiększenie biurokracji. Należy jednak zadać sobie pytanie, czy jeżeli

dzięki tym wszystkim zapisom firma jest w stanie spełnić wymagania klienta, uzyskać powtarzalną jakość wyrobu, a w razie niezgodności szybko i sprawnie zidentyfikować ją i wycofać wyrób z rynku, to czy taka „pozorna” biurokracja nie stanowi korzyści?

### OBLIGATORYJNOŚĆ WDRAŻANIA SYSTEMU HACCP

System HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) jest metodą, która ma zapewnić bezpieczeństwo zdrowotne żywności. System ten ma za zadanie zapobiegać zagrożeniom zdrowotnym zanim one wystąpią, kładzie nacisk na monitorowanie procesu produkcji łącznie z jego otoczeniem, tj. infrastrukturą, dostawcami itd. Generalnie na bezpieczeństwo żywności wpływa ogół warunków, które muszą być spełnione i działań, które muszą być podejmowane na wszystkich etapach produkcji i obrotu żywnością oraz środkami żywienia zwierząt gospodarskich w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka (rys. 3).



Rys. 3. Zakres funkcjonowania systemu HACCP  
Źródło: badania własne.

Bezpieczeństwo żywności jest pojęciem mającym dwa aspekty:

- jest cechą samej żywności – oznacza brak w niej zagrożeń zdrowotnych,
- jest związane z procesem produkcji/ obrotem żywności – poszczególnymi etapami tego procesu i działaniami, jakie musi podjąć producent w celu zapewnienia bezpieczeństwa produkcji/obrotu, a przez to, docelowo – zapewnienia zdrowia konsumentów.

Bezpieczeństwo żywności powinno być przedmiotem troski wszystkich podmiotów biorących udział w jej produkcji i obrocie oraz organów i instytucji legislacyjnych.

Stan technologiczny i sanitarny przemysłu mleczarskiego w Polsce jest zadowalający. Większość zakładów posiada zezwolenia na sprzedaż do krajów UE. Według danych Głównej Inspekcji Weterynaryjnej w lipcu 2003 roku tylko 48 zakładów spełniało standardy UE. Systematycznie modernizowano linie produkcyjne, instalacje energetyczne oraz infrastrukturę ochrony środowiska. Wymienione inwestycje wspierano ze środków unijnych (SAPARD i SPO). W ramach programu SAPARD podpisano umowy z 324 zakładami na dofinansowanie inwestycji w wysokości ok. 410 mln zł, przy czym całkowita wartość inwestycji wyniosła ok. 990 mln zł [Pietrzak i Szajner 2006]. Ponad 80% inwestycji było związanych z dostosowaniem do standardów weterynaryjnych. Obecnie liczba zakładów spełniających standardy sanitarno-weterynaryjne UE wynosi 245 [Pietrzak i Szajner 2006].

Przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem mleka i wytwarzaniem produktów mleczarskich, w zakresie higieny, są zobowiązane do stosowania przepisów zawartych w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady nr 852/2004. Powinny także przestrzegać wymagań, o których jest mowa w załączniku II oraz załączniku III Rozdział IX Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 853/2004, ustanawiającego szczegółowe przepisy dotyczące higieny w odniesieniu do żywności pochodzenia zwierzęcego. W przypadku wymagań mikrobiologicznych jest obowiązkowe Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2073/2005 z dnia 15 listopada 2005 roku w sprawie kryteriów mikrobiologicznych, dotyczących środków spożywczych.

W związku z obligatoryjnością stosowania systemu HACCP, 87,5% ankietowanych przedsiębiorstw (35 firm) potwierdziło jego wdrożenie, a pozostałych pięć przedsiębiorstw zadeklarowało, że jest w trakcie wdrażania systemu. Wśród badanych przedsiębiorstw 60% deklaruowało, iż wdrożony system HACCP nie jest zintegrowany z innym systemem, w 22,5% przypadków system HACCP funkcjonuje w integracji z SZJ, a w 17,5% przypadków z systemem BHP.

Wdrożenie systemu HACCP, podobnie jak SZJ wg ISO 9001, wiąże się z zaangażowaniem znacznego kapitału finansowego przedsiębiorstwa. 62,5% badanych przedsiębiorstw korzystało ze środków własnych, a jako źródła zewnętrznego finansowania pozostałe przedsiębiorstwa wskazywały na:

- dofinansowanie ze środków unijnych – 27,5%,
- kredyty bankowe – 17,5%,
- dofinansowanie z programów rządowych – 7,5%.

W momencie wdrożenia systemu HACCP przedsiębiorstwo nadal musi ponosić koszty, tym razem związane z funkcjonowaniem systemu. Są to głównie koszty związane z podnoszeniem jakości wyrobów, koszty remontów, modernizacji infrastruktury, koszty auditów, szkoleń, materiałów, koszty związane z wynagrodzeniami dla koordynatora systemu i konsultantów.

## **SKUTKI WDROŻENIA SYSTEMU HACCP W OCENIE RESPONDENTÓW**

Z uwagi na obligatoryjność stosowania systemu HACCP, w kwestionariuszu ankietowym nie zwrócono się do respondentów z pytaniem na temat przesłanek jego wdrażania. Do pozytywnych skutków wdrożenia systemu HACCP przedsiębiorstwa zaliczyły przede wszystkim: zwiększenie samokontroli pracowników (63% wskazań), polepsze-

nie jakości wyrobów oraz poprawę nadzoru nad dokumentacją (51%) (rys. 2). W przypadku negatywnych skutków wdrożenia systemu HACCP przedsiębiorstwa zaakcentowały dwa ujemne aspekty: nadmierną biurokrację (68%) oraz wzrost kosztów jednostkowych (42%).

Na podstawie wyników badania można zaobserwować, że w porównaniu z SZJ, respondenci zauważają więcej korzyści wynikających z posiadania systemu HACCP. W ramach pozytywnych skutków wdrożenia SZJ według ISO 9001 w ocenie przedsiębiorstw mleczarskich daje przewagę procentową, w porównaniu z systemem HACCP, tylko w pięciu aspektach, jak:

- wzrost efektywności działania,
- poprawa komunikacji wewnętrznej,
- zwiększenie konkurencyjności firmy,
- stworzenie nowych możliwości rynkowych i utrzymanie udziału w rynku,
- zwiększenie sprawności i przejrzystości systemu zarządzania w firmie.

Wśród innych wskazaniach pozytywnych skutków, jakie wynikają z wprowadzenia systemu HACCP, można wyróżnić dużą przewagę procentową w porównaniu z SZJ (rys. 2).

## TRUDNOŚCI Z WDRAŻANIEM SZJ I SYSTEMU HACCP

Proces wdrażania systemów zarządzania w firmach napotyka niejednokrotnie na wiele trudności, wynikających z założeń samego systemu, czy tkwiących po stronie personelu produkcyjnego. W przypadku wdrażania systemu HACCP duży problem stanowi dostosowanie infrastruktury do wymagań GMP/GHP. Zapewnienie odpowiednich warunków w tym zakresie jest podstawą uzyskania gwarancji skuteczności systemu. Za największe trudności przy wdrażaniu SZJ ankietowane przedsiębiorstwa uznały biurokrację i problemy ze zmianą mentalności pracowników (60%), natomiast w przypadku systemu HACCP poza powyższymi trudnościami (biurokracja – 50% wskazań, mentalność pracowników – 55% wskazań) znaczny odsetek wskazań dotyczył trudności związanych z wysokimi kosztami dostosowawczymi firmy (53%). Z analizy danych wynika, że najdłużej trwał w firmach proces wdrażania systemu HACCP, a mianowicie 29% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że wdrażanie trwało od 9 do 12 miesięcy i taki sam odsetek ankietowanych deklarował wdrażanie tegoż systemu w okresie powyżej 12 miesięcy. Z kolei w przypadku wdrażania SZJ proces ten u większości respondentów trwał od 6 do 9 miesięcy (45% wskazań).

Szkolenia pracowników odgrywają istotną rolę zarówno w trakcie wdrażania SZJ czy systemu HACCP, jak i w trakcie jego funkcjonowania. Szkolenia mają za zadanie przypominać pracownikom o zasadach obowiązujących w firmie, np. GMP/GHP, procedurach postępowania oraz przyczyniają się do doskonalenia funkcjonowania SZJ/HACCP. Ważne jest, aby odpowiednio określić częstotliwość szkoleń. Szczególną trudnością związaną z systemami zarządzania (zwłaszcza HACCP) jest spowodowanie zmiany mentalności pracowników (co potwierdzają przedstawione wyniki), ich przyzwyczajenia i postępowania, które nie zawsze jest zgodne z wymaganiami GMP/GHP. Wśród badanych przedsiębiorstw, aż 57% respondentów deklarowało przeprowadzanie szkoleń z zakresu systemu HACCP kilka razy do roku, z kolei największy odsetek wskazań

w zakresie szkoleń z SZJ obejmował przeprowadzanie ich raz do roku (91%). W większości przypadków szkolenia w firmie przeprowadza pełnomocnik ds. SZJ (60%). Firmy najczęściej delegują pełnomocnika na szkolenia zewnętrzne, gdzie zdobywa on konkretną wiedzę i potem dzieli się nią z pozostałymi pracownikami. Nie należy jednakże zapominać o fakcie, iż pewne informacje personel produkcyjny łatwiej przyjmuje od osób postronnych, prościej jest wtedy wyegzekwować konkretne postępowanie od pracowników na podstawie szkoleń, przeprowadzanych przez jednostki zewnętrzne, takie jak firmy doradcze czy jednostki certyfikujące.

## PODSUMOWANIE

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej złożonym i dynamicznym otoczeniu. Przyspieszeniu ulega tempo zmian w technologii wytwarzania, otwierają się rynki międzynarodowe oraz zwiększają wymagania (zwłaszcza jakościowe) konsumentów. Stawia to kierownictwo wielu polskich przedsiębiorstw w nowej sytuacji, w której muszą zweryfikować dotychczas stosowane metody zarządzania. Priorytetem w podejmowanych działaniach powinna stać się jakość wyrobów, która jest warunkiem koniecznym do skutecznego konkurowania na rynku. Zatem do osiągnięcia pożądanego poziomu jakości oraz bezpieczeństwa żywności jest niezbędny SZJ i system HACCP.

Większość badanych organizacji wykazała, że głównym powodem wdrożenia SZJ było doskonalenie funkcjonowania firmy, spełnienie wymagań i oczekiwań klientów, polepszenie jakości wyrobów oraz zwiększenie konkurencyjności firmy. Częściowo te przesłanki znajdują odzwierciedlenie w odnotowanych pozytywnych skutkach wdrożenia systemu, np. wzrosła konkurencyjność firm, zwiększyła się sprawność i przejrzystość systemu zarządzania oraz poprawił się nadzór nad dokumentacją.

Proces wdrażania systemów zarządzania w firmach napotyka niejednokrotnie na wiele trudności, wynikających z założeń samego systemu czy też tkwiących po stronie personelu produkcyjnego. W przypadku wdrażania systemu HACCP duży problem stanowi dostosowanie infrastruktury do wymagań GMP/GHP, a przecież zapewnienie odpowiednich warunków w tym zakresie gwarantuje dopiero skuteczność tego systemu. Ankietowane przedsiębiorstwa za największe trudności we wdrażaniu SZJ uznały biurokrację i problemy ze zmianą mentalności pracowników. Natomiast w przypadku systemu HACCP – znaczny odsetek wskazań dotyczył trudności związanych z wysokimi kosztami dostosowawczymi firmy.

Przeprowadzone badania wykazały, że polskie przedsiębiorstwa sektora mleczarskiego w zadowalający sposób spełniały obowiązek wdrożenia systemu HACCP. Wykazały jednak umiarkowane zainteresowanie systemem zarządzania jakością, którego stosowanie nie jest obligatoryjne.

Pomimo pozytywnych skutków wdrażania systemów zarządzania jakością, koszty wdrażania i certyfikowania są na tyle wysokie, że dla wielu przedsiębiorstw stanowią one barierę nie do pokonania.



## **LITERATURA**

- Gaworski M., Szymańska E., 2006. Czynniki kształtujące atrakcyjność produktów mleczarskich na rynku. *Przegl. Mlecz.* 9, 17.
- Penc J., 1999. Zarządzanie a produktywność i konkurencyjność firmy. W: *Produktywność, konkurencyjność, integracja*. Red. J. Jagas. Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole, 88.
- Pietrzak M., Szajner P., 2006. Raport o stanie i perspektywach rozwoju branży mleczarskiej w Polsce. W: *Raport o stanie i perspektywach przemysłu rolno-żywnościowego*. Warszawa.
- PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia. 2001. PKN, Warszawa.