

**PRACE NAUKOWE**

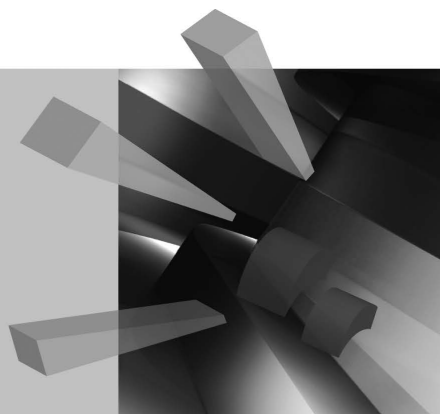
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej.....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

**Zbigniew Klos, Krzysztof Koper**

Politechnika Poznańska

e-mail: {zbigniew.klos, krzysztof.koper}@put.poznan.pl

---

## WYBRANE ASPEKTY ANALIZY ORIENTACJI NA WYNIKI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA SPOŻYWCZEGO

---

**Streszczenie:** W zestawie kryteriów modelu doskonałości EFQM „wyniki” są oceniane jako rezultaty wykorzystania potencjału organizacji. Przedsiębiorstwa startujące w konkursach jakościowych mają szansę uzyskać w tych kategoriach aż połowę wszystkich zebranych punktów. Warto zatem poświęcić bliższą uwagę tym kryteriom. Analiza dotyczy obszaru sektora spożywczego, a poddano jej kilka przedsiębiorstw uczestniczących w Konkursie o Wielkopolską Nagrodę Jakości. Na wstępie podano kilka najważniejszych informacji na temat organizowanego od kilkunastu lat konkursu. Następnie scharakteryzowano wspomniane przedsiębiorstwa. Na podstawie raportów samooceny wg modelu doskonałości EFQM przedstawiono osiągnięte przez nie rezultaty, wysunięto wnioski i wskazano na specyfikę rezultatów przedsiębiorstw branży spożywczej w obszarze orientacji na wyniki.

**Słowa kluczowe:** EFQM, Wielkopolska Nagroda Jakości, sektor spożywczy, doskonałość.

### 1. Wstęp

Konkurs o Wielkopolską Nagrodę Jakości (WNI) wpisany jest od kilkunastu lat w strukturę Europejskiego Systemu Wyróżnień i Nagród Jakości, zorganizowanego pod egidą Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM – European Foundation for Quality Management). Uczestniczą w nim wyróżniające się wszelkiego rodzaju organizacje biznesowe i publiczne w Europie, co stwarza możliwość porównania wyników, osiąganych przy spełnieniu tych samych wymagań. Dzięki usytuowaniu konkursu w strukturze Europejskiego Systemu Wyróżnień i Nagród Jakości organizacje biorące w nim udział na poziomie regionalnym po osiągnięciu odpowiedniego poziomu zaawansowania mogą uczestniczyć w konkursach jakości na poziomie krajowym, a następnie europejskim. Dzięki temu zyskują m.in. sposobność wymiany doświadczeń oraz czerpania z wzorców wpisanych w katalog tzw. dobrych praktyk zarządzania.

Patronem Konkursu o Wielkopolską Nagrodę Jakości jest – zrzeszony w Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością – Komitet Polskiej Nagrody Jakości.

Obsługę administracyjną i merytoryczną sprawuje Wielkopolski Instytut Jakości, który jako jedyny w regionie posiada licencję Komitetu Polskiej Nagrody Jakości na przeprowadzanie tych konkursów jakości.

Procedura diagnostyczna stosowana w WNJ zmierza do określenia stopnia zgodności stosowanego w organizacji modelu zarządzania z modelem EFQM. Pierwszym etapem jest przeprowadzenie samooceny. Pozwala ona na określenie mocnych stron oraz obszarów do analizy i doskonalenia. Odpowiednie zorganizowanie prac nad samooceną pozwala już organizacji na osiągnięcie korzyści polegających na zintegrowaniu personelu i ugruntowaniu mechanizmów pracy zespołowej. Systematycznie powtarzana samoocena jest jednocześnie doskonałym sposobem identyfikacji możliwości rozwoju, monitorowania zmian potencjału i wyników oraz stymulowania do opracowywania planowych działań z zakresu poprawy organizacji pracy, a także systematycznej kontroli [Boulter i in. 2005; Conti 1997].

W pierwszym etapie konkursu realizowane jest szkolenie z modelu EFQM i samooceny. W drugim etapie ocenie poddana zostaje przygotowana przez organizację dokumentacja aplikacyjna (wspomniana już samoocena). Prezydium Komitetu konkursu na posiedzeniu analizuje proponowane przez ekspertów nominacje i kwalifikuje do kolejnego etapu wybrane organizacje. W trzecim etapie następuje wizytacja przeprowadzana przez ekspertów, podczas której informacje zawarte w dokumentacji aplikacyjnej konfrontowane są z dowodami oraz określona zostaje propozycja ostatecznej punktacji. Na podstawie wizytacji oraz wcześniejszej analizy samooceny eksperci wizytujący organizację opracowują zestawienie mocnych stron i obszarów do analizy w ramach kryteriów modelu EFQM, które są podstawą do przygotowania raportu końcowego z uczestnictwa w konkursie.

Na specjalnym posiedzeniu, na podstawie przygotowanych przez ekspertów prezentacji, wniosków ze spotkań w organizacjach i zaproponowanych punktacji końcowych oraz wskazanych przez ekspertów nominacji, Komitet Wielkopolskiej Nagrody Jakości podejmuje decyzję o przyznaniu nagród lub wyróżnień dla poszczególnych uczestników. W wyniku tajnego głosowania i zgodnie z przyjętym regulaminem konkursu najlepsze organizacje otrzymują nagrodę główną w danej kategorii organizacji (pierwsze miejsce) – statuetkę Wielkopolskiej Nagrody Jakości i uhonorowane zostają za doskonałość rozwiązań w zarządzaniu przez jakość. Organizacje zajmujące drugie miejsce otrzymują wyróżnienie I stopnia i uhonorowane zostają za wybitne osiągnięcia w zarządzaniu przez jakość. Organizacje, które osiągnęły tytuł wyróżnionego (trzecie miejsce) w konkursie, otrzymują certyfikat za wysoki poziom doskonalenia zarządzania przez jakość.

W ciągu trzynastu edycji Konkursu o WNJ zainteresowanie udziałem w nim wykazało ponad 450 organizacji, z których wyłoniono 132 finalistów. W gronie laureatów najliczniejszą grupą są przedsiębiorstwa małe i średnie (odpowiednio 48 i 49 finalistów), a kolejną grupę stanowią przedsiębiorstwa duże – 16 finalistów oraz instytucje publiczne – 13 finalistów.



Uwagę autorów niniejszego opracowania, ze względu na afiliację do Zakładu Maszyn Spożywczych i Transportu Żywności Politechniki Poznańskiej, skupiają zwłaszcza podmioty gospodarcze działające w szeroko rozumianym sektorze spożywczym. Celem artykułu jest przybliżenie wybranych aspektów orientacji na wyniki w sektorze spożywczym oraz, na podstawie wyników samooceny wytypowanych przedsiębiorstw, próba określenia specyficznych branżowych uwarunkowań wpływających na stopień spełnienia kryteriów oceny według modelu doskonałości EFQM.

## 2. Charakterystyka wybranych przedsiębiorstw

Opisane poniżej podmioty wybrano ze względu na kryterium wielkości. Reprezentują one odpowiednio sferę dużych, średnich i małych przedsiębiorstw. Dodatkowo odróżnia je forma własności – pierwsze z nich z uwagi na strategiczny charakter działalności reprezentowane jest przez Skarb Państwa, dwa pozostałe są inicjatywami całkowicie prywatnymi. Odmienne są także tradycje podmiotów – rozpoczynając od ponad 60-letniej nieprzerwanej działalności, poprzez historię dwóch dekad na rynku, aż do niespełna dziesięciu lat w branży. Niewielka liczebność próby badawczej wynika ze specyfiki konkursu, w którego kolejnych edycjach uczestniczy przeciętnie kilkadziesiąt organizacji, a spośród nich – pojedyncze firmy reprezentujące sektor spożywczy. Celem autorów było porównanie efektów samooceny przedsiębiorstw w dość krótkim, maksymalnie pięcioletnim przedziale czasowym. Jako że w latach 2006–2011 (ostatni zamknięty Konkurs o WNJ w momencie pisania niniejszego artykułu) była to liczba niewielka, zdecydowano się na zróżnicowanie próby. Sam model doskonałości EFQM ma wymiar uniwersalny w odniesieniu do różnego typu i wielkości organizacji, toteż założono, że będzie to możliwe do wykazania również w tym przypadku.

**Kopalnia Soli „Kłodawa” SA** to wiodący krajowy producent soli drogowej, lizawek solnych dla zwierząt oraz, w mniejszej skali, soli spożywczej, paszowej i przemysłowej, soli kąpielowych i galanterii solnej (lampki solne, świeczniki). Ofertę firmy uzupełniają usługi, takie jak dostawa ciepła dla pobliskiego osiedla, zarządzanie nieruchomościami, organizacja turystyki (w tym położona najgłębiej na świecie podziemna trasa turystyczna) i transportu drogowego.

Historia kopalni rozpoczęła się w roku 1946 wraz z rozpoczęciem wiercenia pierwszego otworu badawczego o głębokości 682 metrów. W ciągu jedenastu lat zakład uzyskał zdolność produkcyjną na poziomie 25 tys. ton soli kamiennej rocznie. Po 1989 roku produkcja ustabilizowała się na poziomie 600–700 tys. ton rocznie, a kopalnia przeszła dwukrotnie restrukturyzację i została ostatecznie przekształcona w Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa w 2004 roku, zatrudniającą obecnie ok. 850 pracowników.

Kamieniem milowym w rozwoju zainteresowania działaniami projakościowymi był udział KS „Kłodawa” w pierwszej edycji Konkursu o WNJ. Kilka lat później

uzyskano certyfikat systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001 oraz wdrożono system HACCP. Dla produktów spożywczych i paszowych uzyskano w 2008 roku certyfikat systemu wg ISO 22000. Dwa lata później zarząd przedsiębiorstwa podjął decyzję o starcie w XII Konkursie o WNJ.

**Zakład Mięсны Konarczak Sp. J.** to przedsiębiorstwo z ponad 20-letnią historią, obecnie zatrudniające ok. 100 pracowników. Zakres działalności firmy obejmuje skup żywca, ubój, rozbiór, produkcję mięsa kulinarnego, wędlin, wędlin podrobowych oraz różnego rodzaju szynki i wędzonek. Produkcja prowadzona jest w większości z własnego surowca, w który firma zaopatruje się u lokalnych dostawców trzody chlewnej. Przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż hurtową i detaliczną na terenie województwa wielkopolskiego, dolnośląskiego i zachodniopomorskiego, także poprzez sieć własnych sklepów firmowych i z wykorzystaniem własnego transportu.

Doskonałość w zarządzaniu przez jakość budowana jest na podstawie zintegrowanego systemu zarządzania zgodnego ze standardami ISO 9001, ISO 14001 oraz HACCP. Uwieńczeniem dotychczasowych starań było przyznanie ZM Konarczak wyróżnienia I stopnia w X edycji Konkursu o WNJ w 2008 roku.

**Zakład PW Amigo** z siedzibą w Zielniczkach niedaleko Środy Wielkopolskiej powstał w 2004 roku przy gospodarstwie rolnym, które produkcją jaj zajmuje się od ponad 20 lat. Działalność przedsiębiorstwa polega na przygotowaniu jaj do sprzedaży hurtowej i detalicznej. W związku z rozwojem firmy w 2007 roku uruchomiono drugi zakład pakowania i sortowania jaj w miejscowości Śnieciska, w którym do sprzedaży przygotowuje się jajka pochodzące od innych hodowców. Skala działalności PW Amigo to około 10–15 milionów sprzedanych jaj miesięcznie i zatrudnienie na poziomie ok. 40 pracowników.

W 2006 roku przyznany został firmie certyfikat „Wielkopolska Jakość”, a dwa lata później – wyróżnienie w kategorii firm małych w X edycji Konkursu o WNJ. PW Amigo uczestniczy w programie „Poznaj Dobrą Żywność” oraz jest autorem promowanego przez siebie znaku słowno-graficznego „Jaja od kur szczepionych przeciwko salmonelli”.

### 3. Wyniki w ujęciu samooceny

Model doskonałości EFQM zakłada klasyfikację osiągniętych wyników w czterech podstawowych kategoriach:

- satysfakcja klientów,
- satysfakcja zatrudnionych,
- wpływ na otoczenie,
- efekt końcowy.

Źródłem tych rezultatów jest wykorzystanie atutów organizacji i jej zdolności do efektywnego działania w duchu projakościowym, opisanych w modelu w postaci pięciu filarów nazwanych zbiorczo „Potencjałem”. Doskonałość oznacza osiągnięcie i utrzymywanie najwyższego poziomu wyników, czyli takiego, który spełnia lub

przekracza wymagania zainteresowanych stron. W procesie samooceny organizacje starają się wykazać, że rzeczywiście taki poziom już osiągnęły lub są bardzo blisko jego realizacji [Eskilden i in. 2001]. Model EFQM przedstawia przykłady obszarów, w których mogą być mierzone wyniki. W poniższych punktach zamieszczono przegląd opracowań dotyczących kryteriów „Wyników” przedstawionych przez wybrane przedsiębiorstwa.

Przedstawione informacje są wynikiem analizy raportów samooceny przygotowanych przez wybrane przedsiębiorstwa w ramach przygotowania do uczestnictwa w Konkursie o Wielkopolską Nagrodę Jakości w latach 2008–2010.

### 3.1. Satysfakcja klientów

Kryterium to ocenia wyniki, jakie uzyskuje organizacja w zakresie zaspokajania potrzeb klientów oraz osiągnięcia wyznaczonych celów w relacjach z klientami zewnętrznymi. Z jednej strony obejmuje to stosowanie i analizowanie mierników pozwalających organizacji ocenić postrzeganie jej ogólnego wizerunku, produktów i usług przez klientów. Z drugiej natomiast oznacza to weryfikację skuteczności działań podejmowanych dla zapewnienia satysfakcji klienta w powyższych obszarach [Nazemi 2010]. Sugerowana w modelu EFQM jest prezentacja wyników w postaci wykresów, z uwagi na dużą czytelność w przedstawianiu mierzalnych wielkości. W analizie wybranych przykładów samooceny zwraca uwagę przewaga stosowania formy opisowej, zilustrowanej prostymi diagramami.

KS „Kłodawa” przedstawia wyniki corocznych, ankietowych badań satysfakcji klienta, wybierając wartości ocen takich kategorii, jak: obsługa przez personel BOK (Biura Obsługi Klienta), terminowość realizacji zamówień, cena, jakość produktów, w tym jakość stosowanych opakowań, oraz aspekty związane z transportem. Badania te prowadzone są podczas cyklicznej, organizowanej od kilkunastu lat konferencji, na którą zapraszani są kluczowi odbiorcy soli drogowej. Ważnym wskaźnikiem oceny zadowolenia klientów jest dla KSK odsetek pozytywnych odpowiedzi na prośbę kierowaną do odbiorców o okresowe wystawienie referencji. Nie bez znaczenia jest również analiza informacji przekazywanej przez mass media, a związanej z zaspokojeniem popytu na sól drogową w okresie zimowym, której KSK jest największym w kraju dostawcą.

Również dla ZM Konarczak obecność w mediach jest istotnym dowodem świadczącym o zaangażowaniu firmy w zadowolenie klienta zewnętrznego, jest bowiem ta obecność związana ze współorganizowanymi przez przedsiębiorstwo wydarzeniami kulturalnymi bądź rozrywkowymi, a także nadaniami nagród i certyfikatów potwierdzającymi wysoką jakość wyrobów. Badanie zadowolenia klienta zostało objęte procedurą, chociaż równie cenne dla poznania opinii są wyniki rozmów z odbiorcami prowadzonych podczas wizyt handlowych, jak też nieformalnych wywiadów drogą telefoniczną.

PW Amigo stawia na aktywne kształtowanie wizerunku firmy – poprzez reklamę, uczestnictwo w wydarzeniach branżowych i programach (np. „Poznaj Dobrą

Żywność”) oraz innych formach promocji. Efekty działań związanych z obsługą klienta zewnętrznego badane są za pomocą analizy liczby i przyczyn reklamacji oraz lojalności głównych odbiorców produktów.

### **3.2. Satysfakcja zatrudnionych**

Metoda samooceny w tej kategorii jest analogiczna do zastosowanej w pierwszym kryterium „Wyników”, różnica polega na odniesieniu się do klienta wewnętrznego, przez którego rozumiani są pracownicy organizacji. Wskaźniki wyników powinny odnosić się do motywacji i zaangażowania pracowników, ich zadowolenia osiąganego drogą zapewnianych im usług i przywilejów.

Kluczem do osiągnięcia zadowolenia pracowników, w zgodnej ocenie analizowanych przedsiębiorstw, jest zapewnienie miejsc pracy, satysfakcja z wynagrodzenia oraz możliwość rozwoju poprzez szkolenia i awanse. Spełnienie tych wymagań wpływa na korzystny wizerunek firmy, który przekłada się na możliwość pozyskania wartościowej kadry.

Z uwagi na profil wybranych przedsiębiorstw kluczową w odniesieniu do pracowników kwestią jest zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy (warunki pracy w kopalni, obsługa parku maszynowego zakładu mięsnego) oraz warunków sanitarnych (ogólnie dotyczące przetwarzania żywności i postępowania z materiałem bioaktywnym). O ile podejmowanie działań zmierzających do eliminacji zagrożeń na stanowisku pracy jest obowiązkowe i określone w przepisach prawa, za wskaźnik skuteczności realizacji kryterium satysfakcji pracowników może służyć ograniczenie zatrudnienia w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia poprzez automatyzację czy robotyzację niektórych prac.

Raport z samooceny PW Amigo wskazuje na konieczność dobrze zorganizowanego procesu administrowania kadrami, dzięki któremu niezbędne informacje na temat pracowników są kompletne i dostępne w krótkim czasie, co znacząco wspomaga podejmowanie decyzji w tym obszarze. Jako najmniejsza z badanych firm, może pochwalić się również uproszczeniem hierarchii, które wpływa na szybszy obieg informacji, a nawet możliwość spotkania każdego pracownika z właścicielem firmy bez wcześniejszego awizowania.

### **3.3. Wpływ na otoczenie**

Poziom współpracy ze społecznością lokalną, krajową i globalną, budowanie wizerunku organizacji oraz poziom świadomości w zakresie ochrony środowiska naturalnego to kluczowe zagadnienia będące podstawą samooceny według kryterium wpływu na otoczenie. Niektóre z tych kwestii zostały już podniesione w raportach samooceny wybranych przedsiębiorstw w wynikach ocen kryteriów satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Szczególnie często powtarza się tematyka kształtowania korzystnego wizerunku organizacji i konsekwencji z tego wynikających.

Szczegółowość oceny według kryterium wpływu na otoczenie wybitnie zależy od wielkości i charakteru organizacji. PW Amigo i ZM Konarczak na pierwszy plan wysuwają działania na rzecz społeczności lokalnych oraz ochrony środowiska naturalnego poprzez uporządkowanie gospodarki odpadami i redukcji szkodliwych emisji (zanieczyszczenia, hałas). KS Kłodawa ujmuje problem znacznie szerzej, akcentując wpływ na gospodarkę regionu i kraju (np. dostawy soli drogowej, rozwój turystyki), aktywną współpracę z urzędami i agencjami rządowymi oraz znacznie większą skalę oddziaływań środowiskowych, których eliminacja musi być rozpatrywana długookresowo.

### 3.4. Efekt końcowy

Kryterium to ocenia wyniki, jakie osiąga organizacja w postaci parametrów działalności operacyjnej, wskaźników opisujących wyniki działalności gospodarczej, charakterystyk najważniejszych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach oraz efektów w zakresie procesów wspierających. Na podstawie analizowanych raportów samooceny można stwierdzić, że ocena według tego kryterium jest często oparta na analizie danych liczbowych, gdyż wskaźniki efektywności prowadzenia działalności gospodarczej prowadzone są nierzadko przed wdrożeniem modelu doskonałości wg EFQM.

Typowymi wskaźnikami ujmowanymi w opisie realizacji kryterium efektu końcowego są: roczna wartość sprzedaży, rentowność kapitału własnego (ROE) oraz rentowność kapitału ogółem (ROA). Dostępność szczegółowych analiz w samoocenie mniejszych podmiotów jest ograniczona, a zwiększa się wraz z wielkością przedsiębiorstwa i dotyczy takich kwestii, jak udział w rynku, wskaźnik realizacji planu produkcji, a także weryfikacja założonych wyników finansowych w postaci zysku netto, zysku brutto oraz kosztów działalności ogółem.

## 4. Specyfika rezultatów w branży spożywczej

Przedstawione przedsiębiorstwa, pomijając KS „Kłodawa”, przeszły podobną drogę rozwoju – rozpoczynając swoją historię jako rodzinne zakłady specjalizujące się w produkcji żywności. Obydwa działają na terenach wiejskich i są blisko związane z lokalną społecznością, co zostało wielokrotnie podkreślone w analizowanych raportach samooceny. Zaznaczyć należy również, że korzystny wpływ na otoczenie w wymiarze lokalnym wyraża się także w postaci wspierania lokalnych gospodarstw rolnych poprzez pozyskiwanie od nich surowca (w prezentowanych przypadkach: trzoda, jaja).

Z uwagi na produkty, które przeznaczone są do spożycia i przez to muszą zachowywać określone, ściśle parametry ilościowe i jakościowe, szczególnego znaczenia nabiera odpowiedzialność producenta za wyrób niezgodny. Istotne jest określenie, czym jest wyrób niezgodny w branży żywnościowej i jakie obowiązki dla producenta w ten sposób powstają. Doświadczenia analizowanych przedsiębiorstw wskazują,

że odbiorcy, wychodząc z założenia, że „klient ma zawsze rację”, niekiedy starają się przerzucić odpowiedzialność za przeterminowany produkt na jego twórcę, podczas gdy był on dostarczony przed upływem terminu ważności. Dlatego doskonalenie w zakresie satysfakcji klienta powinno polegać przede wszystkim na określeniu jasnych i czytelnych zasad współpracy, realizacji produktu lub usługi. Reguła ta znajduje zastosowanie także w sytuacji, przed którą staje KS „Kłodawa” w przypadku znacznego wzrostu zapotrzebowania na sól (np. atak zimy). Chwilowe zwiększenie wydobywania jest możliwe, ale ograniczone do pewnego poziomu, dlatego też należy uświadomić odbiorców, że brak możliwości zakupu surowca nie jest spowodowany brakiem dbałości o zadowolenie klientów.

Specyficzne dla przemysłu spożywczego jest ujęcie kwestii zadowolenia klienta zewnętrznego. W przeważającej większości przypadków producent żywności nie ma bezpośredniego kontaktu z jej konsumentem, a tylko z pośrednikiem, sprzedawcą hurtowym bądź detalicznym. Oznacza to, że dobra jakość współpracy z klientami warunkuje ich zadowolenie, które przekłada się na obecność produktów na sklepowych półkach. Nie jest więc do końca prawdą, że „dobra żywność obroni się sama”. Doskonałość dla producenta żywności oznacza możliwość szerokiego dotarcia do konsumentów, którzy dopiero wtedy będą mogli zweryfikować cechy produktu.

Obowiązek identyfikacji i eliminacji zagrożeń dla bezpieczeństwa żywności, związanych z wdrażaniem systemu HACCP (przykładowo, przy wykorzystaniu wymagań standardu ISO 22000), spowodował upowszechnienie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładach przemysłu spożywczego i zwiększenie świadomości w tym obszarze, co jest korzystne także dla pracowników tych zakładów i może być traktowane jako element doskonalenia w zakresie zwiększania satysfakcji klienta wewnętrznego. W ten sposób też zostało to ujęte w analizowanych raportach samooceny, a dodatkowo rozwinięte o istotność ograniczenia do zera wypadkowości przy pracy w ciężkich warunkach, takich jak wydobywanie soli kamiennej w przypadku KS „Kłodawa”.

## 5. Zakończenie

Orientacja na wyniki oznacza świadome podejmowanie działań dla ich zapewnienia i powinna stanowić filozofię każdego podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą z myślą o odnoszeniu korzyści. Model doskonałości wg EFQM wskazuje na uniwersalny charakter wyników niezależnie od branży, w której działa przedsiębiorstwo. Niemniej jednak wymagania specyficzne dla danej branży, wypracowane zasady postępowania lub też określona kultura organizacyjna mogą mieć wpływ na określenie priorytetów w zakresie rezultatów.

Na podstawie przeprowadzonych analiz raportów samooceny oraz uwzględnienia specyfiki branży spożywczej, możliwe jest przedstawienie następujących wniosków o charakterze ogólnym:

1. Priorytety w zakresie wyników, na których osiągnięcie poprzez działania projakościowe nastawia się organizacja w pierwszej kolejności, wynikają z charakterystyki branży, w której organizacja działa, oraz wielkości samej organizacji.
2. Małe i średnie przedsiębiorstwa branży spożywczej, szczególnie te zlokalizowane na terenach wiejskich i pozyskujące stamtąd surowiec do produkcji, naturalnie bardziej identyfikują się z otoczeniem lokalnym, co przejawia się w ich dużym wpływie na to otoczenie.
3. Możliwość doskonalenia w obszarze zapewnienia satysfakcji klienta w branży spożywczej jest w bardzo dużym stopniu zależna od określenia granic odpowiedzialności za produkt.
4. Z uwagi na brak kontaktu z konsumentem przedsiębiorstwa z branży spożywczej mierzą jego zadowolenie w sposób pośredni, nastawiając się na osiągnięcie lepszych rezultatów na linii producent – pośrednik (odbiorca).
5. Zwiększona dbałość o przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładach przetwórstwa spożywczego może być uznana za doskonalenie w zakresie satysfakcji klienta wewnętrznego.

## Literatura

- Boulter L. et al. *Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organizational excellence strategies on key performance results*, Centre of Quality Excellence, the University of Leicester, 2005, [http://www.siq.se/res/Arkiv/efqm\\_report\\_2005.pdf](http://www.siq.se/res/Arkiv/efqm_report_2005.pdf).
- Charakterystyka EFQM – <http://www.iso.org.pl/efqm>.
- Conti T., *Organizational Self-assessment*, Chapman & Hall, London 1997.
- Eskilden J.K. et al., *The criterion weights of the EFQM Excellence Model*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 2001, vol. 18(8), s. 783–795.
- Nazemi J., *A process model for improvement through EFQM*, „World Applied Sciences Journal” 2010, vol. 8(3), s. 279–287.
- Raport z ankiety – *Samoocena oparta na kryteriach modelu EFQM i Polskiej Nagrody Jakości*, XII Edycja Konkursu o Wielkopolską Nagrodę Jakości – Kopalnia Soli „Kłodawa” SA, Poznań 2010.
- Raport z ankiety – *Samoocena oparta na kryteriach modelu EFQM i Polskiej Nagrody Jakości*, X Edycja Konkursu o Wielkopolską Nagrodę Jakości – PW Amigo, Poznań 2010.
- Raport z ankiety – *Samoocena oparta na kryteriach modelu EFQM i Polskiej Nagrody Jakości*, X Edycja Konkursu o Wielkopolską Nagrodę Jakości – Zakład Mięсны Konarczak Sp. J., Poznań 2008.

## SELECTED ASPECTS OF ORIENTATION ANALYSIS ON RESULTS IN FOOD SECTOR COMPANIES

**Summary:** The four criteria of EFQM excellence model defined as “results” are assessed as the results of exploiting the potential of the organization. Companies applying for quality awards have the opportunity to collect half of the number of overall points in this group of categories. Therefore, a closer look on these criteria is necessary, especially since the analysis is performed on companies from the food industry. For the purposes of this paper, self-assessment reports from Wielkopolska Quality Award (WNJ) Contest have been reviewed. A short introduction about the WNJ is given, followed by the presentation of mentioned companies. Based on reports consistent with the EFQM excellence model, the results achieved by companies are summarized. Conclusions and food sector specific circumstances finalize the paper.

**Keywords:** EFQM, Wielkopolska Quality Award, food industry, excellence.