

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 360

**Agrobiznes 2014**

**Problemy ekonomiczne i społeczne**

Redaktorzy naukowi  
Anna Olszańska  
Joanna Szymańska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

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),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

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 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-458-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Romuald Jończy</b> , Problem nierejestrowanej emigracji definitywnej (emigracji zawieszonyj) w badaniu procesów społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich .....	11
<b>Agnieszka Baer-Nawrocka</b> , Zmiany w spożyciu i stopniu samowystarczalności żywnościowej w Unii Europejskiej .....	19
<b>Katarzyna Kokoszka</b> , Finansowanie UE dla zrównoważonego rozwoju terenów wiejskich – wsparcie dla rolnictwa czy rozwoju regionalnego? .....	28
<b>Walenty Pocza</b> , Wspólna waluta euro – potencjalne skutki jej wprowadzenia dla rolnictwa w Polsce .....	37
<b>Aldona Mrówczyńska-Kamińska</b> , Struktura agrobiznesu w Polsce i jego znaczenie w gospodarce w kontekście integracji z UE .....	47
<b>Józef Kania</b> , System wiedzy i informacji rolniczej w rolnictwie polskim .....	55
<b>Marek Wigier</b> , Polityka rolna i zmiany strukturalne w rolnictwie polskim po akcesji do UE .....	63
<b>Natalia Buczkowska, Waldemar Czternasty</b> , Zróżnicowanie poziomu absorpcji funduszy unijnych w kujawsko-pomorskim w kontekście byłych granic zaborów .....	72
<b>Ryszard Kata</b> , Działalność banków w sferze obsługi finansowej agrobiznesu w Polsce .....	82
<b>Jarosław Gołębiewski</b> , Zmiany produktywności pracy w łańcuchu żywnościowym w Polsce .....	91
<b>Małgorzata Gableta, Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych</b> , Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwach agrobiznesu z perspektywy ustawodawstwa .....	99
<b>Tomasz Pajewski</b> , Wpływ funduszy unijnych na rozwój aktywów trwałych w polskim rolnictwie .....	108
<b>Krzysztof Firlej</b> , Źródła transferu wiedzy i technologii w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego .....	117
<b>Grzegorz Spychalski</b> , Wyzwania rozwoju regionalnego w kontekście procesów globalizacyjnych .....	126
<b>Barbara Gołębiewska</b> , Przestrzenne zróżnicowanie powiązań rolnictwa z otoczeniem w latach 2004-2012 .....	141
<b>Bożena Pawłowska, Katarzyna Chrobocińska</b> , Doskonalenie jakości zarządzania warunkiem konkurencyjności w agrobiznesie .....	151
<b>Małgorzata Juchniewicz</b> , Źródła przewagi konkurencyjnej gospodarstw rolniczych użytkujących zasoby własności rolnej Skarbu Państwa .....	158

<b>Marta Domagalska-Grędyś</b> , Procesy tworzenia grup producentów rolnych a koniunktura gospodarcza w Polsce (2000-2013).....	167
<b>Iwona Kowalska</b> , Wsparcie finansowe konkurencyjności sektora agrobiznesu w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.....	178
<b>Agnieszka Parlińska, Maria Parlińska, Grażyna Rembielak</b> , Ocena wykorzystania środków PROW 2007-2013 na ułatwianie startu młodym rolnikom .....	188
<b>Danuta Kołodziejczyk</b> , Infrastruktura w rozwoju społeczno-gospodarczym gmin w Polsce.....	198
<b>Anna Jankowska</b> , Zmiany struktury gospodarstw pod względem wielkości ekonomicznej w Polsce na tle krajów EŚiW po ich akcesji do UE.....	208
<b>Eugeniusz Niedzielski</b> , Przekształcenia sektora państwowego w rolnictwie..	219
<b>Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak</b> , Zmiany strukturalne w rolnictwie duoregionu Pomorze .....	227
<b>Anna Bisaga</b> , Instytucjonalne uwarunkowania dyfuzji wiedzy w rolnictwie na przykładzie badań w województwie opolskim .....	236
<b>Alina Daniłowska</b> , Koncepcja dóbr publicznych a rolnictwo .....	244
<b>Katarzyna Żmija</b> , Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich przy wykorzystaniu środków Unii Europejskiej.....	253
<b>Sławomir Zawisza, Paulina Wąsik</b> , Rozwój przedsiębiorczości w świetle integracji z Unią Europejską na przykładzie gminy Lubicz.....	262
<b>Aleksander Grzelak</b> , Procesy odnowienia majątku w gospodarstwach rolnych w Polsce w świetle wyników rachunkowości rolnej (FADN) .....	273
<b>Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz</b> , Ocena przebiegu i realizacji działań zawartych w I osi „Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego” PROW 2007-2013.....	281

## Summaries

<b>Romuald Jończy</b> , Problem of unregistered definite emigration (suspended emigration) in the study of socio-economic processes in the rural areas ...	18
<b>Agnieszka Baer-Nawrocka</b> , Changes in the consumption of agri-food products and food self-sufficiency in the European Union.....	27
<b>Katarzyna Kokoszka</b> , Financing of EU for rural areas sustainable development – support for agriculture or for regional development?.....	36
<b>Walenty Poczta</b> , Euro, common currency – potential results of its introduction for agriculture in Poland.....	46
<b>Aldona Mrówczyńska-Kamińska</b> , The structure of agribusiness in Poland and its importance in the economy in the context of the EU integration ...	54
<b>Józef Kania</b> , Agricultural knowledge and information system in Polish agriculture .....	62

<b>Marek Wigier</b> , Agricultural policy and structural changes in Polish agriculture after the accession to the EU .....	71
<b>Natalia Buczkowska, Waldemar Czternasty</b> , The variation in the absorption of EU funds in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship in the context of the former borders of the partitions .....	81
<b>Ryszard Kata</b> , The activities of banks in the area of financial services for agribusiness in Poland .....	90
<b>Jarosław Gołębiewski</b> , Changes of labor productivity in the food chain in Poland .....	98
<b>Małgorzata Gableta, Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych</b> , Employee participation in agricultural companies – a legislative perspective .....	107
<b>Tomasz Pajewski</b> , Impact of EU funds on development of fixed assets in Polish agriculture .....	116
<b>Krzysztof Firlej</b> , Transfer of knowledge and technology in enterprises of the food industry .....	125
<b>Grzegorz Spychalski</b> , Challenges of regional development in the context of globalization processes .....	140
<b>Barbara Gołębiewska</b> , Spatial diversity of combining agriculture with the environment in the years 2004-2012 .....	150
<b>Bożena Pawłowska, Katarzyna Chrobocińska</b> , Improvement of management quality as a precondition of competitiveness in agricultural .....	157
<b>Małgorzata Juchniewicz</b> , Sources of competitive advantage of agricultural businesses using the Agricultural Property Resources of the State Treasury .....	166
<b>Marta Domagalska-Grędyś</b> , Process of creating agricultural producer groups and economic prosperity in Poland (2000-2013).....	177
<b>Iwona Kowalska</b> , Financial support of the agribusiness competitiveness as part of Rural Development Program .....	187
<b>Agnieszka Parlińska, Maria Parlińska, Grażyna Rembielak</b> , Evaluation of the use of funds RDP 2007-2013 for setting up of young farmers.....	197
<b>Danuta Kołodziejczyk</b> , Infrastructure in social-economic development of gminas in Poland.....	207
<b>Anna Jankowska</b> , Changes in the structure of holdings taking into account the ESU in Poland in the background of the CEEC after the accession to the EU .....	218
<b>Eugeniusz Niedzielski</b> , Transformations of the state sector in agriculture.....	226
<b>Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak</b> , Structural changes of the agriculture of the duoregion of Pomerania .....	235
<b>Anna Bisaga</b> , Institutional conditions of knowledge diffusion in agriculture on the basis of the research in the Opole Voivodeship .....	243
<b>Alina Daniłowska</b> , Public goods concept vs. agriculture .....	252

---

<b>Katarzyna Źmija</b> , The development of entrepreneurship in rural areas with the support of the European Union funds .....	261
<b>Sławomir Zawisza, Paulina Wąsik</b> , Entrepreneurship development of population of Lubicz commune in the light of integration with the European Union .....	272
<b>Aleksander Grzelak</b> , The processes of renewal of fixed assets in farms in Poland in the light of results of agricultural accountancy (FADN) .....	280
<b>Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz</b> , Assessment of the process and implementation of activities in the first axis “Competitiveness Improvement of Agriculture and Forest Sector” between 2007-2013 .....	289

**Bożena Pawłowska, Katarzyna Chrobocińska**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

---

## **DOSKONALENIE JAKOŚCI ZARZĄDZANIA WARUNKIEM KONKURENCYJNOŚCI W AGROBIZNESIE**

---

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki badań dotyczące identyfikacji korzyści wprowadzenia systemów doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie (tj. spółdzielni mleczarskiej). Głównie były nimi: wzrost efektywności działania, poprawa jakości produktów i zwiększenie poziomu zadowolenia klienta. Badanie zrealizowano metodą wywiadu swobodnego i standaryzowanego; kwestionariusz ankiety skierowano do kadry menedżerskiej badanego przedsiębiorstwa. Dzięki procesom doskonalenia jakości analizowane przedsiębiorstwo uzyskało wysoki poziom dojrzałości organizacji, szczególnie dojrzałości jakościowej, a wskazane w badaniu efekty stanowią jej przejaw. Badana spółdzielnia mleczarska jest godnym zaufania producentem mleka i jego przetworów.

**Słowa kluczowe:** jakość, konkurencyjność, dojrzałość organizacyjna, przedsiębiorstwo agrobiznesowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.360.16

### **1. Wstęp i cel pracy**

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to przedstawienie korzystniejszej od innych oferty w postaci atrakcyjniejszej ceny, jakości czy innych cech wpływających na decyzję o kupnie produktów. Stymulowanie działań mających na celu prześcignięcie konkurenta jest często wyrazem istniejącej już orientacji projakościowej w jednostce. Znajduje ona swój wyraz we wszystkich obszarach działalności, m.in. we wzroście jakości produktu/usługi, w tworzeniu kultury organizacyjnej, w doskonaleniu relacji z klientami i dostawcami<sup>1</sup>. Istotą działań projakościowych w przedsiębiorstwie powinno być stworzenie oferty proponującej niepowtarzalną mieszankę wartości, którą firma ma zamiar dostarczyć klientowi. W związku z tym często w tworzeniu produktu niezwykle ważny staje się współdziałanie klienta<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK, Toruń 2005, s. 143-146.

<sup>2</sup> B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010, s. 60-63.

Procesy doskonalenia jakości stały się dla polskich wytwórców ważnym narzędziem w kreowaniu konkurencyjności. Projakościowe działania przyczyniają się do zmiany postrzegania firmy, dzięki nim wzrasta jej wiarygodność na rynku, a ponadto powstaje przekonanie, że produkt organizacji stosującej spójny, przemyślany system doskonalenia będzie odpowiadał w pełni zaoferowanej jakości. To umożliwi zainicjowanie zaufania oraz lojalności klienta. Niemniej jednak główna bariera wdrażania systemów jakości tkwi jeszcze w sferze świadomości pracowników<sup>3</sup>, co może odzwierciedlać brak dojrzałej praktyki biznesowej.

Normy ISO oraz budowane na ich podstawie systemy jakości stały się instrumentem transformacji świadomości pracowników, zgodnie z zasadami: *doing by learning* oraz *learning by doing*. Systemy zapewnienia jakości obejmowane są ciągłym nadzorem, umożliwiającym ocenę prawidłowości i skuteczności procesu kształtowania jakości<sup>4</sup>. Nadzór jest w gestii pracowników działu zapewnienia jakości oraz pełnomocnika jakości w firmie, natomiast usprawnienie systemu leży w zakresie kompetencji, zadań i odpowiedzialności zespołu. To oznacza, że każdy pracownik może mieć swój wkład w udoskonalenie systemu zapewnienia jakości. Można zatem stwierdzić, iż to właśnie pracownicy w dużej mierze tworzą dojrzałość organizacyjną jednostki<sup>5</sup>.

Oznaką dojrzałości współczesnej organizacji jest taki jej sposób działania, który dostosowuje system relacji wewnątrz organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu. Dlatego kluczowa staje się projakościowa orientacja na klienta jako podstawa identyfikacji procesów wewnątrz organizacji. Jakość to współodpowiedzialność, czyli dojrzewanie organizacji do jakości, tj. do stopnia dojrzałości podejmowanych działań. Dążenie do dojrzałości organizacyjnej, w tym szczególnie jakościowej, pomaga w rozwoju i stymuluje rozwój oraz sukces przedsiębiorstwa. Pozwala na osiągnięcie korzyści ekonomicznych o charakterze wymiernym, jak i tych, które wspomagają kreowanie wartości znajdującej odzwierciedlenie w oferowanej jakości znajdującej uznanie klienta<sup>6</sup>. W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu dokonano próby wskazania korzyści, jakie osiągnęła badana organizacja z wdrożenia systemów doskonalenia jakości.

---

<sup>3</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 39-43.

<sup>4</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Oficyna Wydawnicza „Antykwa”, Kraków-Kluczbork 2001, s. 414-416.

<sup>5</sup> B. Pawłowska, K. Chrobocińska, *Procesy doskonalenia jakości a dojrzałość organizacji – wybrane obszary*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, UMCS, Lublin 2013, s. 231-240.

<sup>6</sup> E. Skrzypek, *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Difin, Warszawa 2013, s. 28-34.



## 2. Metodyka i organizacja badań

Badania przeprowadzono w Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej „Ostrołęka” w okresie styczeń-czerwiec 2013 r. metodą wywiadu swobodnego i standaryzowanego z kwestionariuszem ankietowym. Celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie przesłanek oceny funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością (SZJ). Dobór respondentów był celowy; kwestionariusz ankiety skierowano głównie do: specjalisty ds. zapewniania jakości, specjalisty ds. spraw personalnych i szkoleń, kierownika działu kontroli jakości, zastępcy kierownika działu kontroli jakości, kierownika działu produkcji oraz pozostałych kierowników. Zgodę na udział w badaniach wyraziło 20 menedżerów wyższego i niższego szczebla, posiadających wiedzę i doświadczenie z wspomnianego zakresu. Instrument pomiarowy składał się z dwóch części: w pierwszej dokonano charakterystyki badanego przedsiębiorstwa i oceny funkcjonujących systemów zarządzania jakością, w drugiej uzyskano informacje dotyczące m.in. przyczyn wdrożenia systemów jakości oraz zewnętrznych i wewnętrznych korzyści wynikających z działania systemów jakości. Respondenci mogli wyrazić swoje opinie dzięki czterostopniowej skali punktów, wskazującej siłę oddziaływania określonych czynników (od 1 – brak znaczenia, do 4 – bardzo duże znaczenie). Uzyskane wyniki przedstawiono przy pomocy średniej arytmetycznej, a zebrane informacje umożliwiły przeprowadzenie studium przypadku.

## 3. Charakterystyka procesów jakościowych w badanym przedsiębiorstwie

Początki dynamicznego rozwoju Spółdzielni Mleczarskiej w Ostrołęce sięgają lat 40. XX w. W trakcie funkcjonowania w polskiej branży mleczarskiej uzyskała ona znaczącą pozycję, a jej produkty zyskały uznanie wśród klientów i fachowców w branży (czego dowodem były liczne nagrody i wyróżnienia, np. złoty medal POLAGRA FOOD 2009 dla serka Milandia o smaku brzoskwiniowym i masła Omega 3&6). Wyroby SM „Ostrołęka” mają również doskonałą markę na zagranicznych rynkach. Ostrołęcka mleczarnia była jednym z największych producentów oraz eksporterów mleka odtłuszczonego w proszku. Produkt ten oraz inne eksportowano do takich krajów, jak: Meksyk, Iran, Kuba, Albania, Turcja, RPA, Kanada, Egipt, Gruzja, Kazachstan oraz prawie wszystkich krajów UE. SM „Ostrołęka” jest także liczącym się producentem masła, twarogów i śmietany. Spółdzielnia z powodzeniem rozwijała marki Milandia, Milander i Milani. SM „Ostrołęka” była także pierwszym producentem masła i sera z kwasami omega. W 2010 r. posiadała dwa zakłady: w Ostrołęce i w Nidzicy, gdzie łącznie było zatrudnionych 456 osób. Oba zakłady w ciągu roku były w stanie przetworzyć średnio ok. 100 mln litrów mleka.

W 2011 r. dokonano fuzji SM „Ostrołęka” z OSM „Piątnica”, w konsekwencji czego na rynku funkcjonuje jeden podmiot pod nazwą Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Piątnicy. Dzięki połączeniu z SM „Ostrołęka” OSM „Piątnica” awanso-

wała w rankingach: pięciuset największych polskich firm „Polityki” na 301 miejsce (rok wcześniej była na 348 miejscu) oraz na 371 (427 lokata w roku poprzednim) na Liście 500 „Rzeczypospolitej”. W wyniku połączenia osiągnięto rekordowy przychód na poziomie 700 mln. „Rzeczpospolita” opublikowała w grudniu 2012 r. wyniki najnowszej edycji prestiżowego Rankingu Polskich Marek, obejmującego zestawienie najcenniejszych i najsilniejszych z nich. Wartość marki Piątница oszacowano na 212,5 mln zł, co dało jej 61 pozycję na liście 330 najbardziej wartościowych marek. Piątница okazała się czwartą najmocniejszą marką mleczarską na polskim rynku<sup>7</sup>.

SM „Ostrołęka” posiada systemy zarządzania jakością, tzn.: GM/GHP (Dobra Praktyka Higieniczna oraz Dobra Praktyka Produkcyjna), HACCP (Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontrolne). Wdrożono także normę ISO 2200:2005 oraz IFS (International Food Standard). W związku z powyższym badane przedsiębiorstwo stosuje się do zasad dobrej praktyki produkcyjnej i dobrej praktyki higienicznej. Zasady te umożliwiają uporządkowanie wszystkich spraw związanych z przestrzeganiem podstawowych wymogów produkcji wyrobów żywnościowych oraz utrzymaniem dobrego stanu higienicznego zakładu. Ponadto przestrzeganie wymagań GMP/GHP stanowi podstawę poprawnej implementacji systemu HACCP. Fakt ten ma duże znaczenie, ponieważ po przystąpieniu Polski do UE w ramach harmonizacji polskiego prawa z prawem unijnym zobowiązano wszystkich przedsiębiorców produkujących lub wprowadzających żywność do wdrażania systemu HACCP<sup>8</sup>.

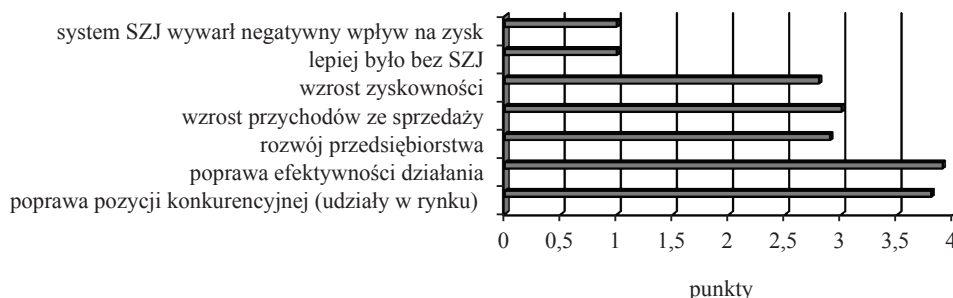
#### 4. Wyniki badań

Wyniki badań wskazują, że analizowane przedsiębiorstwo skutecznie implementuje Systemy Zarządzania Jakością (SZJ) w głównej mierze w wyniku poprawy całkowitej efektywności działania (średnio 3,9) i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej (średnio 3,8). Wprowadzenie systemów doskonalenia jakości stało się źródłem rozwoju przedsiębiorstwa (średnio 2,9), dzięki temu znacznie zwiększyły się przychody ze sprzedaży (średnio 3) oraz wzrosła jego zyskowność (średnio 2,8). Wzrost efektywności działania spowodował, iż przedsiębiorstwo zdobyło większe udziały w rynku, co przełożyło się na większe przychody, a w konsekwencji na zysk (średnio 2,8) (rys. 1).

Implementacja SZJ w badanym przedsiębiorstwie przyniosła konkretne korzyści, które były widoczne w sferze zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Do najbardziej istotnych korzyści wewnętrznych zaliczono: obniżenie jednostkowego kosztu wytwarzania (średnio 3,9) i poprawę jakości wyrobu (średnio 3,9) oraz usprawnienie zarządzania (średnio 3,7). Wyniki badań dowodzą, iż najważniejszymi zewnętrznymi korzyściami wprowadzenia SZJ w badanym przedsiębiorstwie były:

<sup>7</sup> <http://piatnica.com.pl/p/pl/nagrody-i-wyroznienia.html> (11.02.2013).

<sup>8</sup> Wywiad swobodny z kierownikiem działu kontroli jakości.

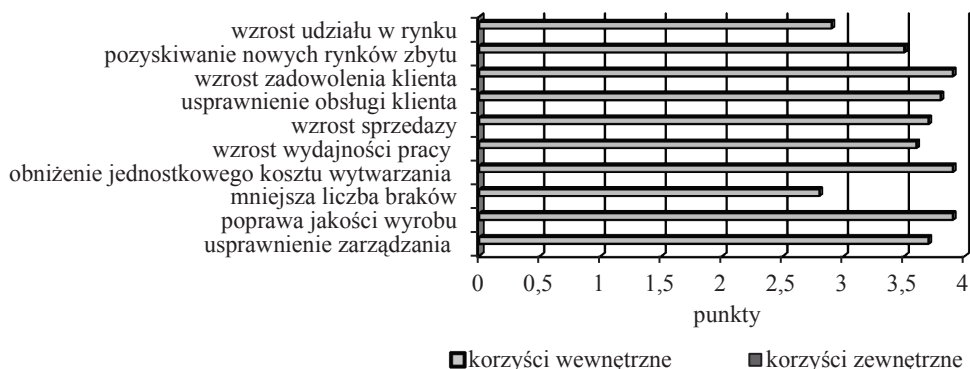


**Rys. 1.** Ocena funkcjonowania systemów doskonalenia jakości w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

wzrost zadowolenia klienta (średnio 3,9) i usprawnienie obsługi klienta (średnio 3,8). Przyczyniło się to pozyskania nowych rynków zbytu (średnio 3,5) oraz wzrostu sprzedaży (średnio 2,7). Mniejsze znaczenie miał wzrost udziału w rynku (średnio 2,9) (rys. 2).

Bardzo duża konkurencja na rynku mleczarskim w Polsce powoduje, że zaspokojenie oczekiwań klienta jest coraz trudniejsze. Obecnie świadomy nabywca zwraca uwagę na jakość kupowanych produktów i ich bezpieczeństwo zdrowotne. Dlatego też respondenci do najważniejszych przyczyn wprowadzenia SZJ zaliczyli: poprawę jakości produktu (80% wskazań), chęć dorównania konkurencji (75% wskazań), usprawnienie procesów produkcji (65% wskazań), wzrost zadowolenia klienta (60% wskazań), doskonalenie procesów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (43% wskazań) oraz wzrost zaangażowania załogi (35% wskazań).



**Rys. 2.** Korzyści wdrożenia systemów zarządzania jakością w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzone badania umożliwiły również wskazanie najważniejszych barier wdrażania SZJ. Zdaniem respondentów zasadniczymi problemami były: dodatkowe koszty związane z wdrożeniem, biurokracja oraz szkolenia pracowników, jak również niechęć pracowników do jakichkolwiek zmian.

## 5. Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, iż uzyskane wyniki badań wskazują, że procesy doskonalenia jakości odgrywają bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a w szczególności wpłynęły na rozwój i wzrost konkurencyjności badanego zakładu. Implementacja SZJ umożliwiła poprawę jakości i bezpieczeństwa produktów, głównie w wyniku poprawy efektywności działania oraz wzrostu pozycji konkurencyjnej. Doskonalenie procesów jakościowych przyniosło korzyści w postaci obniżenia jednostkowego kosztu wytwarzania i poprawy jakości wyrobu oraz wzrostu zadowolenia klienta. Przy tym istotnymi trudnościami w kreowaniu procesów jakościowych w badanym przedsiębiorstwie były dodatkowe koszty związane z wdrożeniem SZJ oraz biurokracja.

## Literatura

<http://piatnica.com.pl/p/pl/nagrody-i-wyroznienia.html> (11.02.2013).

Karaszewski R., 2005, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK, Toruń.

Pawłowska B., Chrobocińska K., 2013, *Procesy doskonalenia jakości a dojrzałość organizacji – wybrane obszary*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, UMCS, Lublin.

Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., 2010, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.

Skrzypek E., 2013, *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych pro jakościowo*, Difin, Warszawa.

Stabryła A., 2001, *Podstawy zarządzania firmą*, Oficyna wydawnicza „Antykw” Kraków-Kluczbork.

Szczeptańska K., 2011, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa.

## **IMPROVEMENT OF MANAGEMENT QUALITY AS A PRECONDITION OF COMPETITIVENESS IN AGROCULTURAL**

**Summary:** This paper presents the results of research on the identification of quality improvement system's advantages in an enterprise (dairy plant). The main advantages are: efficiency increase, product quality improvement and improvement of customer satisfaction. The research was conducted with the use of structured interview methodology, and the questionnaire was addressed to the management of the questioned enterprise. Due to the processes of quality improvement, the enterprise achieved high level of organizational maturity, especially maturity quality, and the effects indicated in this research stand for above-mentioned maturity. The dairy plant is a reliable producer of milk and milk products.

**Keywords:** quality, competitiveness, organizational maturity, agricultural enterprise.