

Joanna Pawłowska-Tyszko

Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

PROCESY DOSTOSOWAWCZE PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU DO STANDARDÓW JAKOŚCI W UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp

Dotychczasowe zmiany, które zaszły w polskiej gospodarce żywnościowej, spowodowały wzrost zainteresowania problemem jakości zarówno wśród producentów żywności, jak i konsumentów. Firmy działające w warunkach nasyconego rynku i coraz bardziej wymagającego konsumenta muszą dostosować swoje produkty w taki sposób, aby były one konkurencyjne, a jednocześnie trafiały w preferencje konsumentów. Powinny być one nie tylko atrakcyjne z handlowego punktu widzenia, ale również bezpieczne dla zdrowia, zgodne z obowiązującymi normami i przepisami prawa jakościowego. Jakość jest obecnie podstawowym elementem w strategii przedsiębiorstwa, które pragnie osiągnąć długoterminowy sukces rynkowy. Wdrożenie systemów zarządzania jakością w warunkach gospodarki rynkowej staje się niezbędne. Świadczy o tym wzrastająca liczba przedsiębiorstw mających wdrożone bądź certyfikowane systemy zarządzania jakością według norm ISO. Według Instytutu Organizacji i Zarządzania Orgmasz liczbę przedsiębiorstw mającym certyfikat zarządzania jakościowego ISO szacuje się na ok. 3,5 tys. Najwięcej (ok. 15%) firm jest z branży budowlanej, druga co do wielkości grupa (ok. 9%) to producenci maszyn i urządzeń, udział firm handlowych stanowi 7-8%. Najmniejszy odsetek w grupie firm ze znakiem jakości zarządzania stanowią rolnicy (zaledwie 0,1%). Nieco większy udział (4,5-5%) mają producenci artykułów spożywczych (Błaszczuk 2003).

Systemy jakości odnoszą się do sformalizowanego sposobu zarządzania firmą i znajdują zastosowanie we wszystkich przedsiębiorstwach (niezależnie od ich wielkości i profilu działalności), jak również we wszystkich aspektach działalności przedsiębiorstwa, takich jak: zarządzanie, marketing, sprzedaż, finanse itp. Pod-

stawowym zadaniem sprawnie funkcjonujących systemów zarządzania jakością jest identyfikacja cech szeroko rozumianego produktu lub usługi, które mogą pomóc firmie konsekwentnie spełniać wymagania klientów.

2. Jakość oraz systemy jakości

Jakość to termin, który dość trudno poddaje się próbom definiowania. Może być ona rozpatrywana jako kategoria filozoficzna, techniczna, ekonomiczna oraz marketingowa (Iwasiewicz 1999). W zależności od przyjętego punktu widzenia, jakość dowolnego produktu (wyrobu lub usługi) powinna być postrzegana jako relacja między właściwościami tego produktu, a potrzebami konsumentów (Wawak 1995). Bardzo często jakość jest określana jako niezawodność, pewność, przewidywalność oraz zgodność z opisem produktów i usług. Jak podaje Toruński (Toruński 2003), według Deminga, prekursora zarządzania jakością, działania dotyczące jakości procesów technologicznych oraz produktów, przebiegają w następującej kolejności: planowanie, wykonanie, sprawdzanie i korygowanie.

Jakość oferowanego produktu staje się skutecznym narzędziem konkurencji handlowej. Poziom jakości produktów jest podstawowym instrumentem przewagi konkurencyjnej, stanowiąc konieczny warunek do walki z konkurencją. W sytuacji, gdy poziom jakości produktów jest niższy od poziomu jakości produktów konkurencyjnych, stosowanie takich instrumentów jak cena czy reklama staje się bezcelowe i skutkuje w krótkim okresie. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej niezbędne jest przygotowanie oferty rynkowej, która będzie zawierała cechy i wartości dające odbiorcy większe zadowolenie i korzyści w stosunku do produktów konkurencyjnych. Bembenek i Misiak podkreślają, iż jakość produktów rolno-spożywczych jest uważana za najważniejszy atut konkurencyjności wielu branż polskiego agrobiznesu, będąc jednocześnie istotną barierą w spełnianiu wymagań stawianych produktom przez system HACCP i normy ISO (Bembenek, Misiak 2003).

Jest wiele systemów zapewnienia jakości. Różnią się one zasadami funkcjonowania oraz celem działania. Każde przedsiębiorstwo niezależnie od specyfiki działalności ma swój własny system zapewniania odpowiedniej jakości produktu lub usługi. Okazuje, że wdrażanie takiego systemu jest kosztowe, lecz w dłuższej perspektywie przynosi wymierne korzyści. Najpopularniejszym systemem zapewnienia jakości jest system związany z normami ISO 9000. Jest to seria norm ustanowiona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Standard Organization – ISO) (Drobińska 2003). Normy serii ISO 9000 służą uzyskaniu i utrzymaniu odpowiedniego stopnia wiarygodności, gwarantującego spełnienie ustalonych wymagań jakościowych. Normy ISO 9000 regulują zasady organizacyjne przedsiębiorstwa, a przestrzeganie ich ma zapewnić odpowiednią jakość produktu lub usługi. Wymagania dotyczą m.in. dokumentacji, planowania, administracji, komunikacji wewnątrz firmy, zarządzania personelem, szkoleń, warunków pracy, projektowania i doskonalenia systemu zarządzania. Prawidłowo funkcjonujący system jakości powinien obejmować wszystkie fazy życia wyrobu, określać

strukturę organizacyjną, ogólną i szczegółową odpowiedzialność za jakość, uprawnienia do wykonywania zadań, sposób przepływu poleceń, informacji i dokumentów. Powinien funkcjonować tak, aby był efektywny i aby wyroby odpowiadały oczekiwaniom klientów. Zadaniem systemu zarządzania jakością jest umożliwienie stałej i odpowiedniej kontroli nad działalnością w zakresie jakości. Jakość będzie najwyższa, gdy normy zagwarantują taki sposób zarządzania przedsiębiorstwem, w którym pracownicy będą się czuli współtwórcami jakości, a klient będzie zawsze zadowolony (w myśl powiedzenia „jakość jest wtedy, gdy do dostawcy wraca klient, a nie wyrób”).

3. Cel, zakres i metody badań

Celem pracy było zapoznanie się z zasadami funkcjonowania systemu jakości wdrażanego w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu rolnictwa. Przedmiotem badań były zakłady drobiarskie wraz z zakładem wylęgu drobiu znajdujące się we wschodniej części Polski. Wybór jednostki badawczej był celowy. Dane do oceny merytorycznej badanego zagadnienia pozyskano podczas rozmowy przeprowadzonej z pełnomocnikiem zarządu ds. systemów zarządzania jakością.

4. Charakterystyka badanego obiektu

Analizowane przedsiębiorstwo należy do najważniejszych firm branży drobiarskiej w Polsce w zakresie wylęgu drobiu, produkcji oraz konfekcji przetworów drobiowych. Historia przedsiębiorstwa sięga roku 1970, kiedy to powstały zakłady drobiarskie zajmujące się wylęgiem piskląt zgodnie z zapotrzebowaniem rynku. W skład obecnych zakładów drobiarskich wchodzi pięć mniejszych zakładów tj. zakład mięsa drobiowego, zakład przetwórstwa drobiu, zakład drobiarski oraz dwa zakłady wylęgu drobiu. Analizowane przedsiębiorstwo ma nie tylko własne zaplecze hodowlane, lecz również własny, specjalistyczny transport. Zakład wyposażony jest w najnowocześniejsze na rynku urządzenia produkcyjne. Zakłady drobiarskie mają własną sieć sprzedaży, na którą składa się 12 sklepów firmowych. Sprzedaż detaliczna stanowi ok. 70% produkcji. Dzisiaj zakłady nie eksportują swoich wyrobów, niemniej jednak są prowadzone rozmowy z kontrahentami z Łotwy. O jakości wyrobów świadczą liczne nagrody, które firma otrzymała na targach i innych imprezach organizowanych w branży drobiarskiej. Zapewnienie jakości wyrobów umożliwia wprowadzony system ISO 9000.

5. Etapy wdrożenia systemu ISO 9000

Kierownictwo firmy, przystępując do wdrożenia systemu ISO, wyszło z założenia, że posiadanie efektywnie funkcjonującego systemu zarządzania jakością warunkuje wejście polskich przedsiębiorstw na rynek europejski. Wdrażania systemu ISO w zakładach wylęgu drobiu trwało rok. System zaczął funkcjonować pod koniec roku 2001. Obejmował on następujące etapy:

1. Audyt wstępny. Celem była ocena zakładu pod kątem możliwości i sposobu wprowadzenia systemu. Audytem objęto cały zakład. Sporządzono raport z audytu zawierający komentarz, czy i w jakiej formie może być wprowadzony system, jaka będzie tematyka szkoleń, jakie zmiany i inwestycje należy poczynić, aby system prawidłowo funkcjonował.
2. Szkolenie pracowników. Celem było zapoznanie pracowników z założeniami i ideą systemu oraz sposobem opracowania dokumentacji systemowej (procedury, instrukcje i inne). Przeprowadzono szkolenia dostosowane do potrzeb zakładu i pracowników nt. idei systemu, profesjonalnej sprzedaży, technik negocjacyjnych, doskonalenia technik zdobywania klienta, twórczego rozwiązywania problemów, satysfakcji z pracy zespołowej, podniesienia jakości świadczonych usług.
3. Konsultacje. Celem było szczegółowe zapoznanie się z systemem zgodnie z etapami wprowadzenia systemu. Zalecono co najmniej jedną konsultację w kwartale, niemniej jednak stworzono możliwość konsultacji comiesięcznych.
4. Weryfikacja. Celem było potwierdzenie słuszności zastosowanej idei systemu, sprawdzenie zastosowania wprowadzonych rozwiązań systemowych. Wykonano raport zawierający ocenę funkcjonującego systemu w całym zakładzie.

Całkowity koszt wdrożenia systemu wyniósł ok. 60 tys. zł i obejmował koszty szkolenia, audytu, wystawienia certyfikatu, koszty audytorów (delegacji, noclegów, wyżywienia).

Po wdrożeniu systemu jakości zakład jest w stanie w 100% dokonać przeglądu każdego cyklu produkcyjnego. Zarządzanie jest skuteczniejsze, planowanie łatwiejsze, poprawiła się także komunikacja w firmie. Wdrożony system przyczynił się do zwiększenia przejrzystości działania organizacji zarówno dla kierownictwa i personelu, jak również klientów i kooperantów. Funkcjonowanie udokumentowanego systemu jakości przyspiesza proces nauczania nowych pracowników i ogranicza przypadki nieporozumień z klientami; pozwala na szybkie wykrycie przyczyn pojawienia się problemów i podjęcie działań w celu zapobieżenia ich ponownemu wystąpieniu. Konieczne są zatem tworzenie i utrzymywanie obszernej dokumentacji. Firma dysponowała wzorami i przykładami. Do systemu włączono dotychczas stosowane procedury, formularze i dokumenty, które po modyfikacjach odgrywają ważną rolę w zarządzaniu jakością. Identyfikacji tych dokumentów oraz ich modyfikacji poświęcono audyt wstępny. Dokumentacja obrazuje wdrożony w zakładzie system. Po jego dłuższym działaniu, przeglądzie, dokonaniu poprawek i udoskonalenach złożono wniosek o certyfikację.

6. Podsumowanie i wnioski

Formalno-prawny obieg dokumentów zgodnie z procedurami norm ISO poprawia i usprawnia organizację pracy. Systemy jakości nie powodują nadmiernej biurokracji, nie dodają pracownikom pracy papierkowej, nie prowadzą również do usztywnienia pracy w zakładzie. Sposób uporządkowania procedur i odpowiedzialność pracowników na każdym szczeblu sprzyjają bezstresowej pracy oraz

budowaniu dobrych relacji między pracownikami na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Kompleksowe stosowanie procedur obiegu dokumentów, wynikające ze stosowania norm ISO 9000, prowadzi do usystematyzowania i większej efektywności działań, pozwala uniknąć zaniedbań i przeoczeń, a forma pisemna dokumentów – na przeprowadzenie weryfikacji.

Literatura

- Bembenek B., Misiak T., *Zarządzanie w przedsiębiorstwach agrobiznesu w aspekcie integracji z UE, Znaczenie jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolno-spożywczym*, red. Z. Wyszowska, ATR, Bydgoszcz 2003.
- Błaszczak A., *Nie zawsze wymagany, ale przydatny*, „Rzeczpospolita” z dnia 14 kwietnia 2003.
- Drobińska E., *Jak znaleźć się na unijnym rynku*, Vademecum „Rzeczypospolitej” nr 75 221 (6601), 2003.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością: podstawowe problemy i metody*, PWN, Warszawa 1999.
- Toruński J., *Zarządzanie jakością. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2003.
- Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, cz. 1, Uniwersytet Jagielloński, IE, Kraków 1995.

ADAPTATION PROCESSES OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES TO QUALITY STANDARDS IN THE EUROPEAN UNION

Summary

Changes that were carried out hitherto in Polish food economy caused the increase of interest in the quality problem both among manufacturers of food and consumers. The aspiration to improve the quality became the practical rule among worldwide firms.