



INSTYTUT EKONOMIKI ROLNICTWA
I GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

*Raport z monitoringu
wpływu systemów
zarządzania jakością
na koszty produkcji,
działalność marketingową
i integrację pionową
przedsiębiorstw
przemysłu spożywczego*

nr **119**

Warszawa 2008



EKONOMICZNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

***Raport z monitoringu
wpływu systemów
zarządzania jakością
na koszty produkcji,
działalność marketingową
i integrację pionową
przedsiębiorstw
przemysłu spożywczego***



INSTYTUT EKONOMIKI ROLNICTWA
I GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

***Raport z monitoringu
wpływu systemów
zarządzania jakością
na koszty produkcji,
działalność marketingową
i integrację pionową
przedsiębiorstw
przemysłu spożywczego***

*Praca zbiorowa pod redakcją
dr Grażyny Morkis*

Autorzy:

*dr inż. Urszula Balon
mgr inż. Dominika Miernik
dr Grażyna Morkis
dr inż. Krystyna Pieniążek*

Współpraca:

*dr inż. Ryszard Kowalski
dr inż. Elżbieta Nitecka
dr Barbara Robak
mgr Danuta Rycombel
mgr Maciej Tomaszewicz
mgr Tadeusz Wojtaszek
mgr Anna Zymerman*

Konsultacja:

doc. dr hab. Jadwiga Seremak-Bulge

EKONOMICZNE I SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ
PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ



Warszawa 2008

Autorzy publikacji są pracownikami
Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
– Państwowego Instytutu Badawczego;
Urszula Balon jest pracownikiem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Pracę zrealizowano w ramach tematu
Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego
w zadaniu *Monitorowanie efektów ekonomicznych rozwoju systemów zapewnienia jakości i ich wpływu na konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej*

Celem opracowania jest ocena stanu wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego oraz ich wpływ na koszt produkcji, działania marketingowe podejmowane w przedsiębiorstwach oraz procesy integracji pionowej.

Korekta
Joanna Gozdera

Redakcja techniczna
Leszek Ślipski

Projekt okładki
AKME Projekty Sp. z o.o.

ISBN 978-83-60798-92-8

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
– Państwowy Instytut Badawczy
00-950 Warszawa, ul. Świętokrzyska 20, skr. poczt. nr 984
tel.: (0 22) 50 54 444
faks: (0 22) 50 54 636
e-mail: dw@ierigz.waw.pl
http://www.ierigz.waw.pl

Spis treści

Wstęp	6
<i>dr Grażyna Morkis</i>	
1. Stan wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przemyśle spożywczym	8
<i>dr Grażyna Morkis, mgr inż. Dominika Miernik</i>	
1.1. Dobra Praktyka Higieniczna, Dobra Praktyka Produkcyjna i HACCP w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego wytwarzających produkty pochodzenia niezwierzęcego	8
<i>dr Grażyna Morkis</i>	
1.2. Dobra Praktyka Higieniczna, Dobra Praktyka Produkcyjna i HACCP w poszczególnych branżach przemysłu spożywczego wytwarzających produkty pochodzenia niezwierzęcego.....	15
<i>dr Grażyna Morkis</i>	
1.3. Nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego	32
<i>dr Grażyna Morkis, mgr inż. Dominika Miernik</i>	
2. Stan wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego	35
<i>dr Grażyna Morkis, dr inż. Urszula Balon, mgr inż. Dominika Miernik,</i>	
2.1. Charakterystyka ankietowanej grupy przedsiębiorstw	35
2.2. Stan wdrożenia i wdrażania systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach	35
3. Wpływ systemów zarządzania jakością na koszty produkcji badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego	37
<i>dr inż. Urszula Balon</i>	
3.1. Problematyka kosztów jakości	37
3.2. Analiza wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego	40
3.2.1. Zakres prowadzonego rachunku kosztów jakości w ankietowanych przedsiębiorstwach	40
3.2.2. Wpływ wdrożenia i stosowania systemów zarządzania jakością na koszty produkcji ankietowanych przedsiębiorstw	42

3.2.3. Wpływ wdrożenia i stosowania systemów zarządzania jakością na poszczególne koszty jakości	45
3.3. Analiza kosztów wdrażania i stosowania systemów i kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością oraz ich wpływu na koszty produkcji w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego – studium przypadku	54
3.3.1. Koszty wdrożenia systemów zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwach	54
3.3.2. Koszty utrzymania systemów zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwach	64
3.3.3. Wpływ kosztów zarządzania jakością na koszty produkcji w badanych przedsiębiorstwach.....	72
4. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na działalność marketingową ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego	81
<i>dr Grażyna Morkis, dr inż. Krystyna Pieniążek</i>	
4.1. Analiza wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na działania marketingowe w ankietowanych przedsiębiorstwach.....	81
4.2. Analiza wpływu stosowania systemów zarządzania jakością na prowadzenie badań zadowolenia klientów zewnętrznych przez ankietowane przedsiębiorstwa.....	83
4.3. Analiza wpływu stosowania systemów zarządzania jakością na zakres prowadzonych w przedsiębiorstwach badań stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych.....	85
5. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na procesy integracji pionowej ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.....	94
<i>dr Grażyna Morkis, dr inż. Krystyna Pieniążek</i>	
5.1. Analiza wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach na ich procesy integracji pionowej z dostawcami surowców i opakowań	94
5.2. Analiza wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na procesy integracji pionowej ankietowanych przedsiębiorstw z odbiorcami wyrobów.....	101
Podsumowanie i wnioski końcowe.....	106
<i>dr Grażyna Morkis</i>	

Wstęp

Jakość oferowanej na rynku żywności i koszty jej uzyskania są czynnikami, które w znacznym stopniu decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ewidencja i ocena poziomu kosztów jakości powinna być narzędziem oceny skuteczności systemów zarządzania, szczególnie nieobligatoryjnych. Koszty jakości określa się jako całość nakładów poniesionych przy wytwarzaniu i sprzedaży produktów o odpowiedniej jakości.

Integracja pionowa jest to forma więzi ekonomicznej i produkcyjnej między jednostkami wytwarzającymi dany produkt od surowca do produktu finalnego. Integracja pionowa przedsiębiorstw przemysłu spożywczego z dostawcami surowców wpływa na zwiększenie poziomu jakości surowców do produkcji, terminowości dostaw oraz zmniejsza zależność od dostawców pośrednich.

Duża różnorodność produktów żywnościowych i szeroki ich asortyment wyznaczają konieczność indywidualnego podejścia do planowania strategii marketingowej. W warunkach nasilającej się konkurencji, producenci żywności poszukują takich rozwiązań sprzedaży, aby zagwarantować wpływ i kontrolę nad całym procesem dystrybucji.

Obligatoryjne systemy zarządzania jakością (zapewnienia jakości) w przemyśle spożywczym to Dobra Praktyka Higieniczna (GHP), Dobra Praktyka Produkcyjna (GMP) i System Analiz Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych (HACCP). Do nieobligatoryjnych systemów stosowanych w firmach spożywczych należą: Punkty Kontrolne Zapewnienia Jakości (QACP), system zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000 (ISO 9001), system zarządzania bezpieczeństwem jakości wg normy ISO 22000, zintegrowane systemy zarządzania jakością (ZSZJ), zintegrowane systemy zarządzania (ZSZ), International Food Standard (IFS), British Retail Consortium (BRS), zakładowy system zarządzania jakością.

Celem pracy był monitoring stanu wdrożenia obligatoryjnych systemów zapewnienia jakości i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością oraz badanie wpływu wdrożonych i stosowanych obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego na koszty produkcji, działania marketingowe podejmowane w przedsiębiorstwach oraz procesy integracji pionowej.

Prowadzenie monitoringu stanu wdrożenia systemów zarządzania jakością po czterech latach integracji z UE jest podstawowym celem zadania Planu Wieloletniego pt. *Monitorowanie efektów ekonomicznych rozwoju systemów zapewnienia jakości i ich wpływu na konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej*.

Przedstawione opracowanie jest czwartym raportem z realizacji wymienionego zadania badawczego. Raport zawiera:

- ocenę stanu wdrożenia i wdrażania w 2008 r. Dobrej Praktyki Higienicznej, Dobrej Praktyki Produkcyjnej i HACCP w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego produkujących żywność pochodzenia niezwierzęcego,
- ocenę stanu posiadania w 2008 r. aktualnych certyfikatów na wdrożone nie-obligatoryjne systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego,
- ocenę stanu stosowania systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego,
- ocenę wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty jakości i koszty produkcji w ankietowanych przedsiębiorstwach spożywczych,
- ocenę wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na działalność marketingową ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego,
- ocenę wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na integrację pionową ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego z dostawcami surowców oraz odbiorcami wytworzonych wyrobów spożywczych.

Monitoringiem stanu wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP) w przemyśle spożywczym objęto 13 branż (według grup i klas PKD) z podziałem na mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, działające w 16 województwach i przeprowadzono go w oparciu o niepublikowane dane Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Analizę stanu wdrożenia i wdrażania nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przeprowadzono w oparciu o dane z firm certyfikujących oraz ekspertyz autorskich w wybranych branżach przemysłu spożywczego.

Badania ankietowe na temat stanu wdrożenia obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością i ich wpływu na koszty jakości, koszty produkcji oraz na działalność marketingową i integrację pionową przeprowadzono w wybranych małych, średnich i dużych firmach branży: mięsnej, paszowej, mleczarskiej, zbożowo-młynarskiej, makaronowej oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych. Analizie poddano 50 poprawnie wypełnionych ankiet. Ponadto przeprowadzono badania ankietowe – studium przypadku na temat wpływu wdrożonych i stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty jakości i koszty produkcji w 7 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego.

W kolejnym raporcie zostanie przedstawiona problematyka wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji żywności, działalność marketingową i procesy integracji przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.

1. Stan wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przemyśle spożywczym

1.1. Dobra Praktyka Higieniczna, Dobra Praktyka Produkcyjna i system HACCP w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego wytwarzających produkty pochodzenia niezwierzęcego

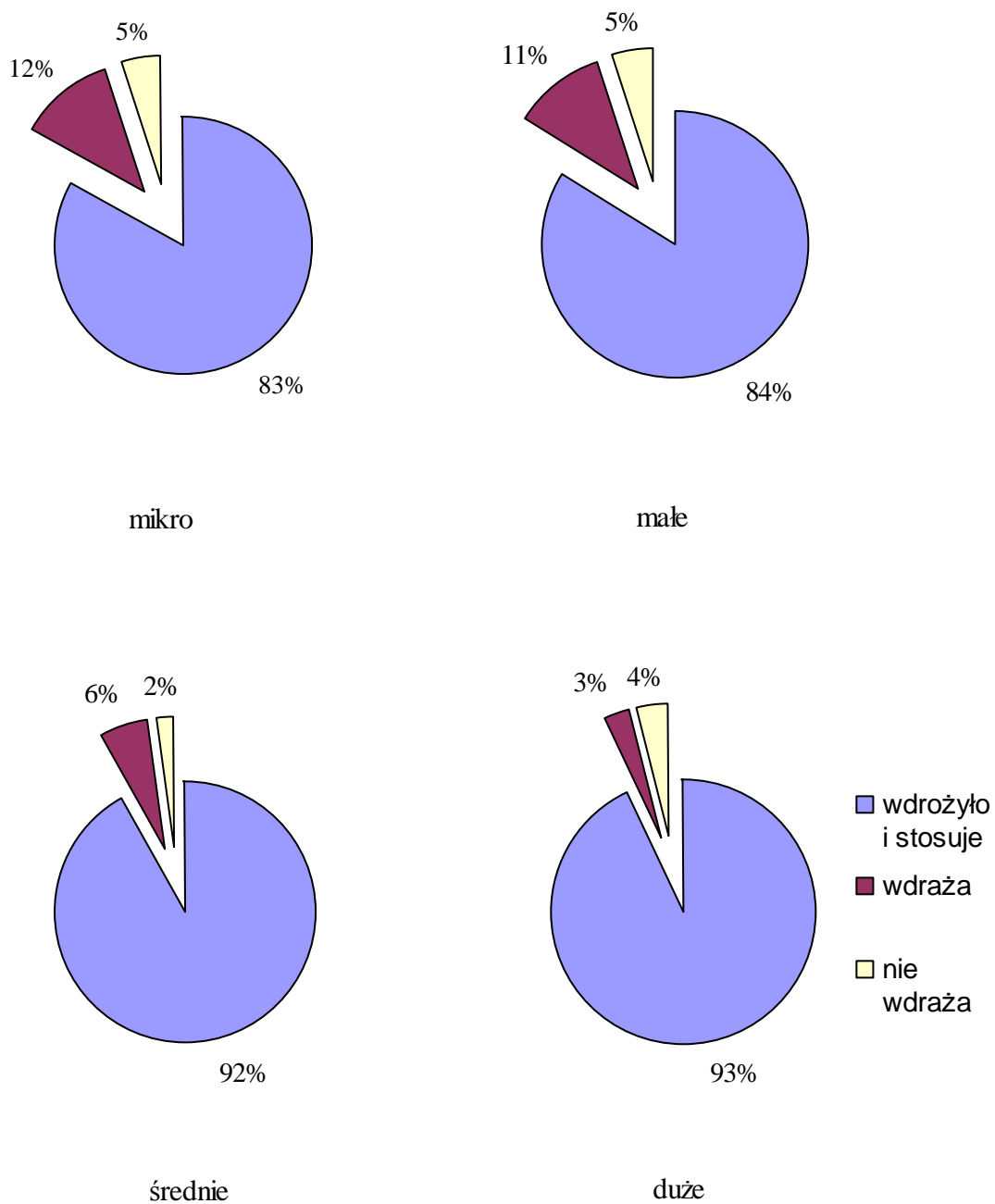
Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej miało istotny wpływ na stan wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przemyśle spożywczym wytwarzającym produkty pochodzenia niezwierzęcego. Od 1 maja 2004 r. do 1 sierpnia 2008 r. znacznie wzrosła liczba przedsiębiorstw przemysłu spożywczego stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością.

Z grupy mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zarejestrowanych w Państwowej Inspekcji Sanitarnej w 2008 r. (wg stanu na 1 sierpnia):

- Dobrą Praktykę Higieniczną wdrożyło i stosuje 84% przedsiębiorstw, dalsze 11% było na etapie wdrażania systemu, a 5% nie podjęło działań mających na celu wdrożenie obligatoryjnego od 2000 r. systemu zapewnienia jakości,
- Dobrą Praktykę Produkcyjną wdrożyło i stosuje 81% przedsiębiorstw, w 12% trwa proces wdrażania systemu, a 7% nie podjęło działań mających na celu wdrożenie obligatoryjnego od 2000 r. systemu zapewnienia jakości,
- system HACCP wdrożyło tylko 31% przedsiębiorstw, ale w 38% system ten był wdrażany, natomiast w 31% przedsiębiorstw nie rozpoczęto procedur wdrażania tego systemu.

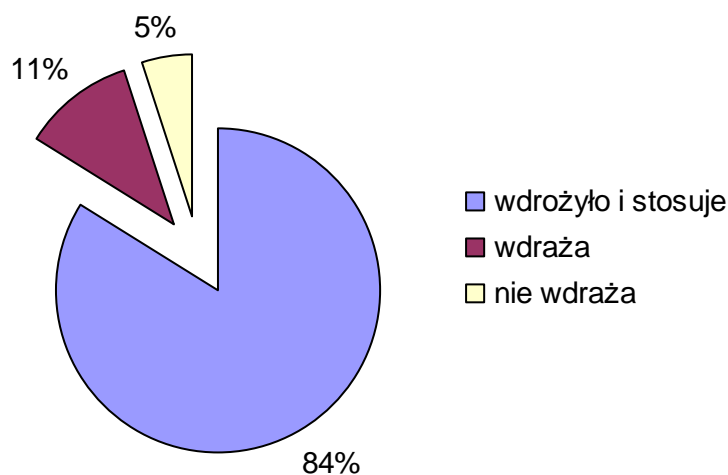
Najbardziej zaawansowane są procesy wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach dużych i średnich. I tak, 94% badanych dużych przedsiębiorstw w 2008 r. legitymowało się wdrożoną Dobrą Praktyką Higieniczną i Dobrą Praktyką Produkcyjną, 93% średnich firm stosowało GHP i GMP oraz 89% dużych firm spożywczych i 80% średnich wdrożyło i stosowało system HACCP. Natomiast w grupie mikro- i małych przedsiębiorstw 84% wdrożyło GHP oraz 82% małych i 79% mikroprzedsiębiorstw stosowało GMP, lecz tylko 40% małych i 24% mikrofirm wdrożyło i stosowało system HACCP. **Istotne różnice między przedsiębiorstwami dużymi i średnimi a małymi i mikro- dotyczą przede wszystkim stopnia zaawansowania wdrożenia systemu HACCP.**

Rysunek 1.1. Stopień wdrożenia Dobrej Praktyki Higienicznej w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przetwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego w Polsce w 2008 r. (wg stanu na dzień 1 sierpnia)



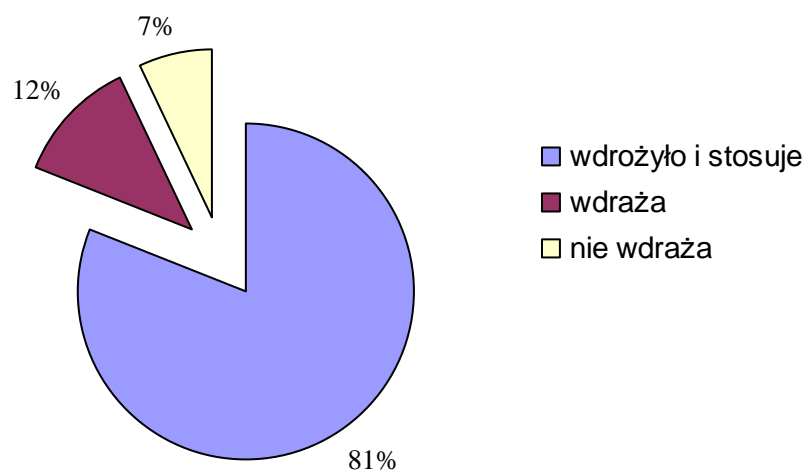
Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Rysunek 1.2. Stopień wdrożenia Dobrej Praktyki Higienicznej w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przetwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego w Polsce w 2008 r. (wg stanu na dzień 1 sierpnia)



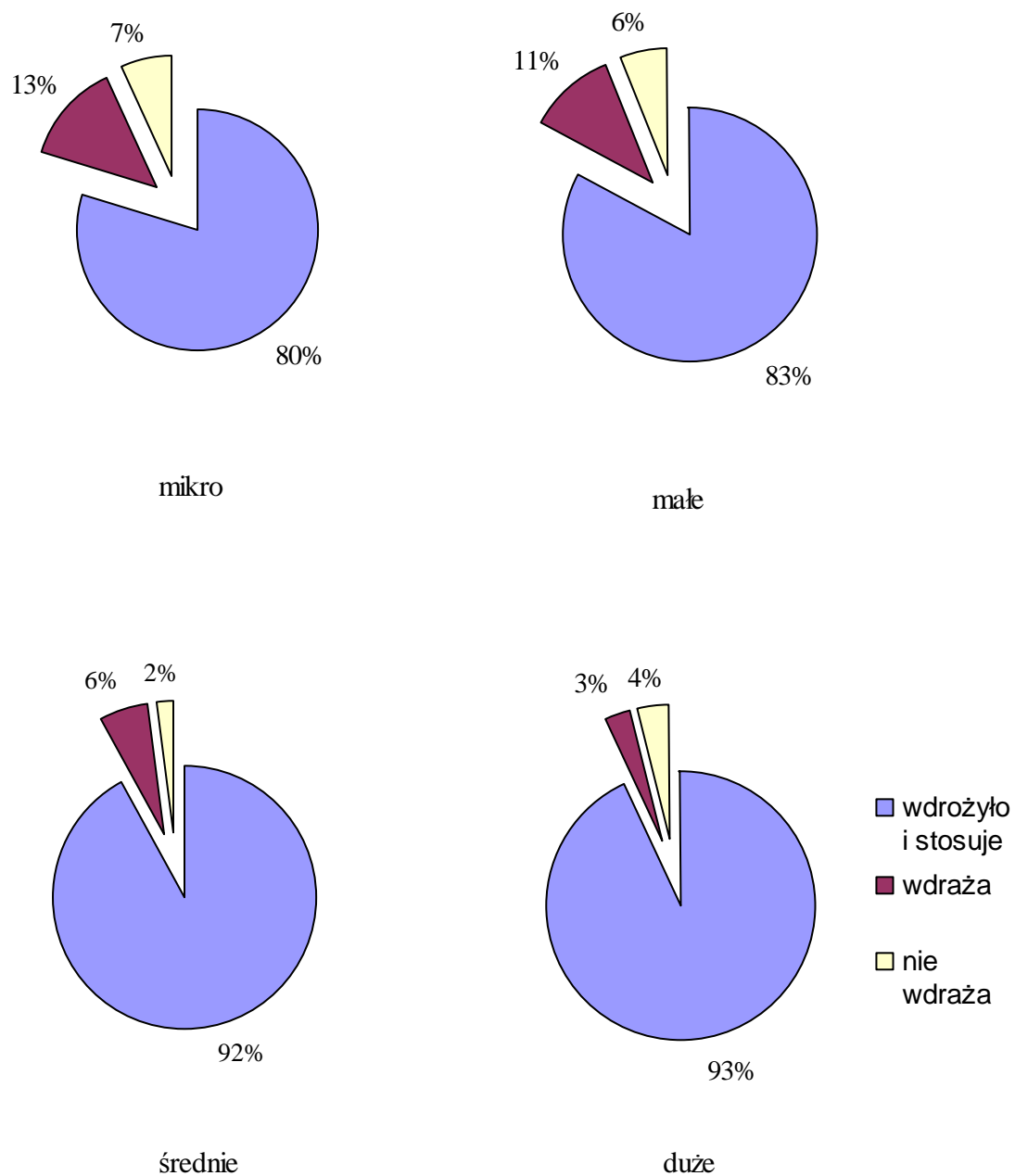
Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Rysunek 1.3. Stopień wdrożenia Dobrej Praktyki Produkcyjnej w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przetwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego w Polsce w 2008 r. (wg stanu na dzień 1 sierpnia)



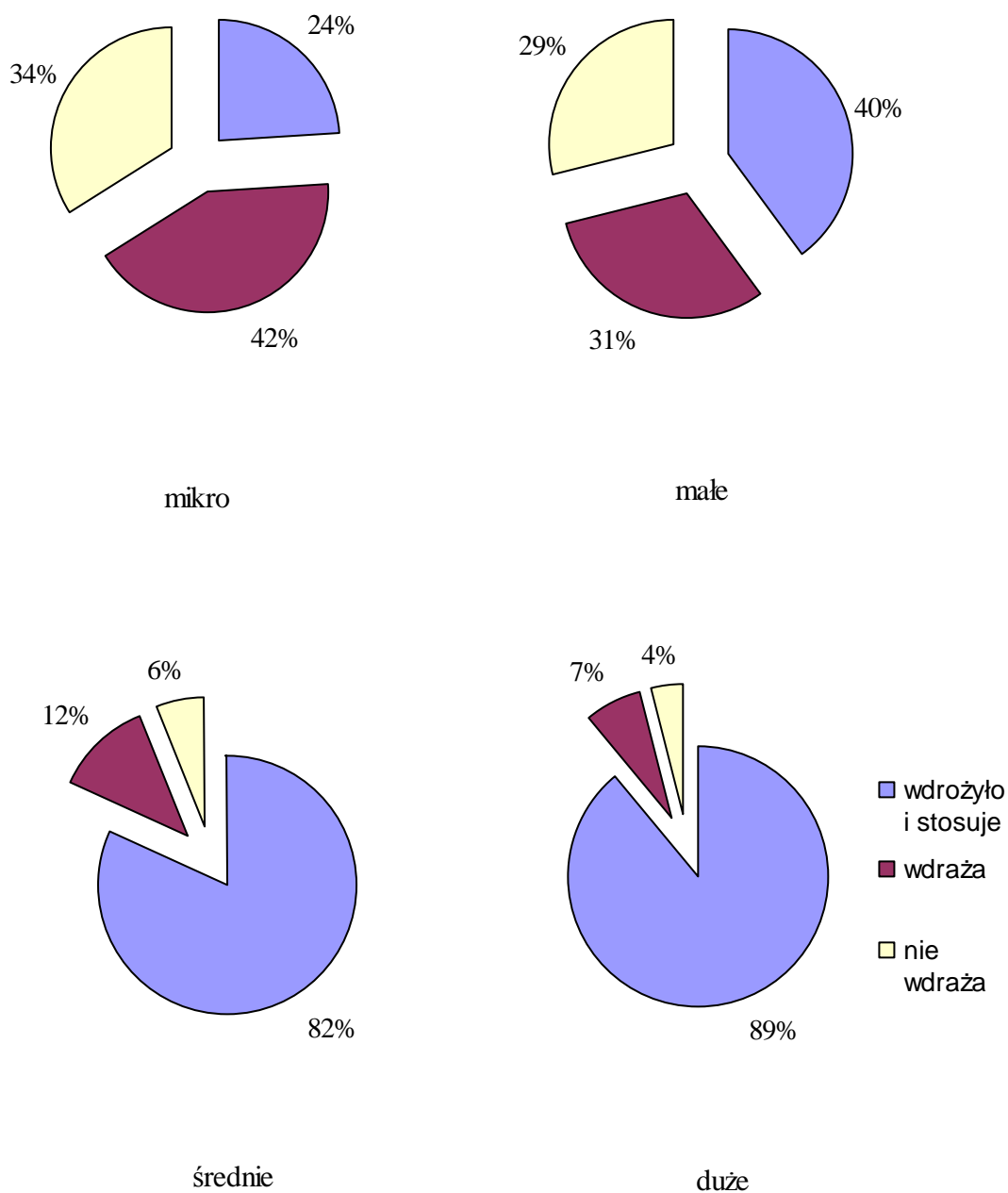
Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Rysunek 1.4. Stopień wdrożenia Dobrej Praktyki Produkcyjnej w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przetwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego w Polsce w 2008 r. (wg stanu na dzień 1 sierpnia)



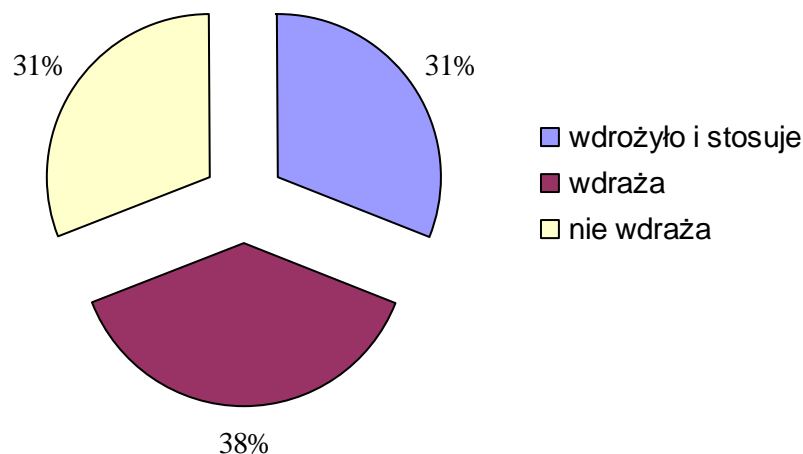
Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Rysunek 1.5. Stopień wdrożenia HACCP w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przetwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego w Polsce w 2008 r. (wg stanu na dzień 1 sierpnia)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Rysunek 1.6. Stopień wdrożenia systemu HACCP w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przetwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego w Polsce w 2008 r. (wg stanu na dzień 1 sierpnia)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

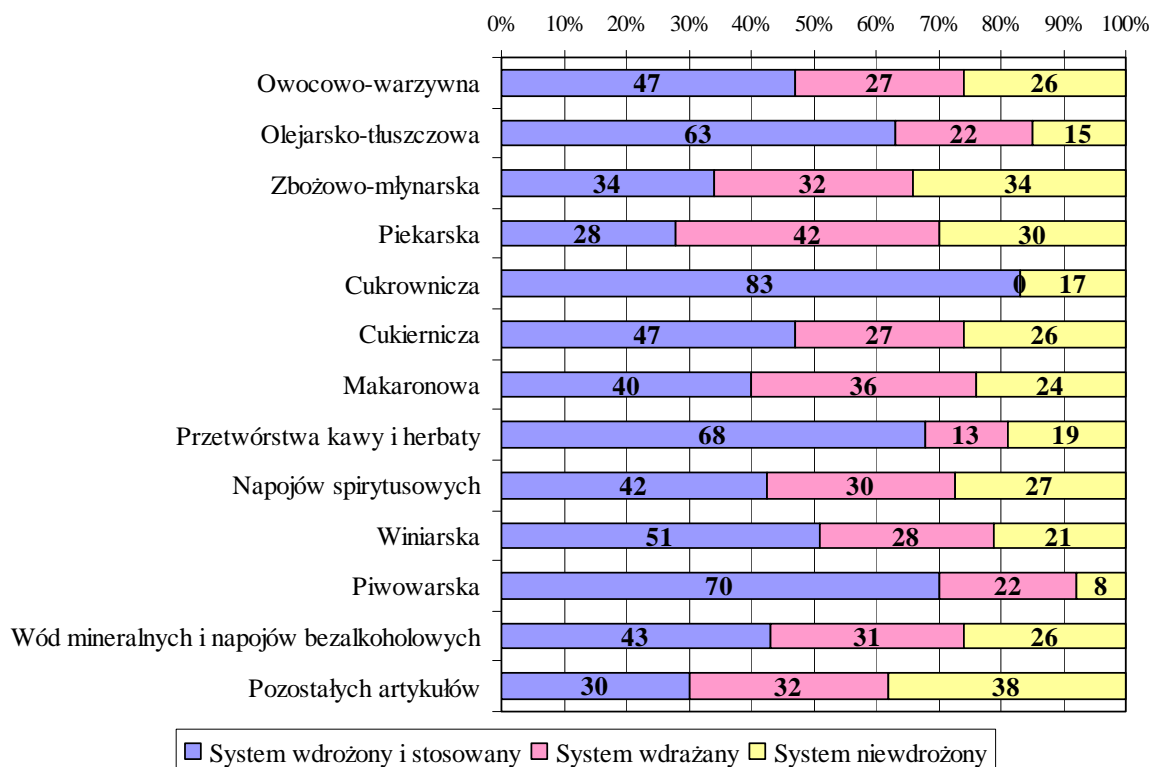
Występuje bardzo duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi branżami w zakresie stopnia wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością. Najbardziej zaawansowany proces wdrażania systemu HACCP stwierdza się w branży:

- cukrowniczej - 83%,
- piwowarskiej - 70%,
- przetwórstwa kawy i herbaty - 68%,
- olejarsko-tłuszczowej - 63%,
- winiarskiej - 52%.

Natomiast najwięcej pracy, w zakresie wdrażania systemów, mają przed sobą przedsiębiorstwa niżej wymienionych branż, bowiem stopień wdrożenia systemu HACCP w 2008 r. w tych branżach był najniższy i wynosił:

- piekarskiej - 28%,
- pozostałych artykułów spożywczych - 30%,
- zbożowo-młynarskiej - 34%,
- winiarskiej - 42% .

Rysunek 1.7. Stopień wdrożenia systemu HACCP w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w 2008 r. (według stanu na 1 sierpnia)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

W 2008 r. wzrost stosowania HACCP w grupie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw podlegających nadzorowi Państwowej Inspekcji Sanitarnej w stosunku do 2007 r. odnotowano tylko w branży piekarskiej (o 28%) owocowo-warzywnej (o 14%), cukierniczej (o 8%) i pozostałych artykułów spożywczych (o 3%). Największy wzrost nastąpił w przedsiębiorstwach dużych (szczególnie w branży piekarskiej, piwowarskiej i zbożowo-młynarskiej), to może wskazywać na zakończenie procesów wdrażania HACCP (w 2008 r. wszystkie duże firmy mają wdrożony ten system), jak również wynikać z faktu, iż część przedsiębiorstw średnich zwiększyła stan zatrudnienia i została ujęta w 2008 r. w grupie dużych przedsiębiorstw.

Porównując stan wdrożenia i stosowania systemu HACCP w 2008 r. w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach branży: owocowo-warzywnej, olejarsko-tłuszczowej, zbożowo-młynarskiej, piekarskiej, cukrowniczej, cukierniczej, makaronowej, przetwórstwa kawy i herbaty, napojów spirytusowych, winiarskiej, piwowarskiej oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (w 2004 r. nie monitorowano przedsiębiorstw mikro oraz branży pozostałych artykułów spożywczych) w stosunku do 2004 r. (przed 1 maja 2004 r.) należy stwierdzić znaczny wzrost. W tym okresie wzrost dla całej grupy był prawie pięciokrotny. Zdecydowanie najwyższą dynamikę odnotowano w małych przedsiębiorstwach, tj. o 820%, a znacznie mniejszą w przedsiębiorstwach

średnich (o 116%) oraz dużych (o 54%). Część firm dużych, a także średnich, wdrażanie systemu HACCP zakończyła przed wejściem Polski do UE.

1.2. Dobra Praktyka Higieniczna, Dobra Praktyka Produkcyjna i system HACCP w poszczególnych branżach przemysłu spożywczego wytwarzających produkty pochodzenia zwierzęcego

W 2008 r. monitoringiem objęto mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa podlegające nadzorowi Państwowej Inspekcji Sanitarnej, czyli przedsiębiorstwa branży: owocowo-warzywnej, olejarsko-tłuszczowej, zbożowo-młynarskiej, piekarskiej, cukrowniczej, cukierniczej, makaronowej, przetwórstwa kawy i herbaty, napojów spirytusowych, wód mineralnych i napojów bezalkoholowych oraz pozostałych artykułów spożywczych. Natomiast Inspekcja Weterynaryjna w 2008 r. nie udostępniła danych dotyczących stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach podlegających ich nadzorowi, czyli w firmach branży mięsnej, rybnej, mleczarskiej i paszowej.

Przemysł owocowo-warzywny¹

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży owocowo-warzywnej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W 2008 r. 85% przedsiębiorstw branży owocowo-warzywnej stosowało Dobrą Praktykę Higieniczną, 81% Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz 47% miało wdrożony system HACCP. Na etapie wdrażania GHP i GMP było 13%, a systemu HACCP 27% przedsiębiorstw. Około 2-6% firm owocowo-warzywnych nie wdrożyło i nie wdrażało w 2008 r. GHP i GMP oraz 26% HACCP.

Najbardziej zaawansowany proces wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością ma miejsce w dużych przedsiębiorstwach owocowo-warzywnych (stan wdrożenia GHP i GMP 96%, HACCP 92%) oraz przedsiębiorstwach średnich (stan wdrożenia GHP i GMP 97%, HACCP 90%), w mniejszym stopniu w przedsiębiorstwach małych (stan wdrożenia GHP i GMP 85%, HACCP 62%), a najmniejszy w mikrofirmach (stan wdrożenia GHP 80%, GMP 73% i HACCP 23%). Szczególnie duże różnice dotyczą stopnia wdrożenia i stosowania systemu HACCP w przedsiębiorstwach analizowanej branży.

¹ Branża owocowo-warzywna obejmuje przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością w zakresie przetwórstwa ziemniaków, produkcji soków i przetwórstwa owoców i warzyw (PKD: 15.41; 15.42; 15.43).

Największy odsetek (powyżej 90%) przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP odnotowano w województwach: podkarpackim, zachodniopomorskim, kujawsko-pomorskim, świętokrzyskim, a system HACCP (powyżej 50%) w województwach: kujawsko-pomorskim, pomorskim, śląskim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim i wielkopolskim.

Tabela 1.1. Liczba przedsiębiorstw owocowo-warzywnych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	69	58	12	139
	2005	b.d.	126	74	9	209
	2006	b.d.	163	107	20	290
	2007	b.d.	235	114	21	370
	2008	331	210	119	23	683
GMP	2004	b.d.	67	57	12	136
	2005	b.d.	121	71	9	201
	2006	b.d.	161	104	20	285
	2007	b.d.	230	114	21	365
	2008	303	209	119	23	654
HACCP	2004	b.d.	29	52	13	94
	2005	b.d.	66	58	11	135
	2006	b.d.	79	89	20	188
	2007	b.d.	129	103	19	251
	2008	96	152	111	22	381

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Porównując stan wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w 2008 r. do stanu w 2007 r., należy stwierdzić, iż w 2008 r. nastąpił wzrost o 10% liczby dużych i o 4% średnich przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP. Nastąpił też wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących system HACCP, i tak w grupie małych wzrost o 18% i dużych (o 17%) oraz średnich o 8%.

Przemysł olejarsko-tłuszczowy

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży olejarsko-tłuszczowej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

1 sierpnia 2008 r. 85% przedsiębiorstw branży olejarsko-tłuszczowej miało wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną i Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz 63% system HACCP. Na etapie wdrażania GHP i GMP było 11%,

a systemu HACCP 22%. Natomiast 4% firm tej branży nie wdrożyło i nie wdrażało GHP i GMP oraz 15% systemu HACCP.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, zróżnicowany był stan wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością. Wszystkie średnie i duże przedsiębiorstwa olejarsko-tłuszczowe miały wdrożone GHP, GMP i HACCP. W grupie małych przedsiębiorstw stan wdrożenia GHP i GMP wynosił w 2008 r. 86%, a systemu HACCP tylko 43%. Najmniej zaawansowany proces wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością ma miejsce w mikrofirmach, bowiem GHP i GMP wdrożyło 86%, a system HACCP tylko 33%. Szczególnie duże różnice dotyczą stopnia wdrożenia i stosowania systemu HACCP w przedsiębiorstwach analizowanej branży.

W województwach: zachodniopomorskim, śląskim, pomorskim, łódzkim i dolnośląskim wszystkie przedsiębiorstwa olejarsko-tłuszczowe wdrożyły i stosują GHP, GMP i HACCP. W pozostałych województwach stopień wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością waha się od 86 do 50%.

Tabela 1.2. Liczba przedsiębiorstw olejarsko-tłuszczowych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	5	6	2	13
	2005	b.d.	13	7	2	22
	2006	b.d.	7	9	2	18
	2007	b.d.	11	10	2	23
	2008	6	6	8	3	23
GMP	2004	b.d.	3	6	2	11
	2005	b.d.	9	7	2	18
	2006	b.d.	7	9	2	18
	2007	b.d.	11	10	2	23
	2008	6	6	8	3	23
HACCP	2004	b.d.	3	4	2	9
	2005	b.d.	6	6	2	14
	2006	b.d.	3	9	2	14
	2007	b.d.	5	8	2	15
	2008	3	3	8	3	17

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Porównując stan wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w 2008 r. w stosunku do 2007 r. należy stwierdzić, iż w 2008 r. nastąpił wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością tylko w grupie dużych firm (wzrost o 50%).

Przemysł zbożowo-młynarski

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży zbożowo-młynarskiej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W dniu 1 sierpnia 2008 r. w branży zbożowo-młynarskiej 83% przedsiębiorstw stosowało Dobrą Praktykę Higieniczną, 80% Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz tylko 34% miało wdrożony system HACCP. Na etapie wdrażania GHP było 14% i GMP 15%, a systemu HACCP 32% przedsiębiorstw. Około 3-5 % firm zbożowo-młynarskich nie wdrożyło i w 2008 r. nie wdrażało GHP i GMP oraz 34% HACCP.

Tabela 1.3. Liczba przedsiębiorstw zbożowo-młynarskich, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	47	15	1	63
	2005	b.d.	106	18	3	127
	2006	b.d.	99	24	2	125
	2007	b.d.	153	28	1	182
	2008	351	99	21	2	473
GMP	2004	b.d.	47	15	1	63
	2005	b.d.	98	17	3	118
	2006	b.d.	95	24	2	121
	2007	b.d.	143	28	1	172
	2008	331	98	21	2	452
HACCP	2004	b.d.	21	11	1	33
	2005	b.d.	39	18	3	60
	2006	b.d.	45	23	2	70
	2007	b.d.	72	27	1	100
	2008	99	71	20	2	192

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Stopień zaawansowania wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością najwyższy jest w dużych przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich, bowiem wszystkie przedsiębiorstwa mają wdrożone GHP, GMP i HACCP. W dalszej kolejności, pod względem stopnia wdrożenia są przedsiębiorstwa średnie i małe. Ponad 90% małych przedsiębiorstw tej branży wdrożyło GHP (92%) i GMP (91%) oraz 88% średnich firm wdrożyło te systemy. Natomiast więcej średnich firm (83%) niż małych firm (66%) stosuje system HACCP. Najmniej zaawansowane są procesy wdrażania obligatoryjnych

systemów zarządzania jakością w mikroprzedsiębiorstwach. Szczególnie dotyczy to stopnia wdrażania HACCP, bowiem 81% stosuje GHP i 76% GMP, ale tylko 23% system HACCP. Z powyższego wynika, że szczególnie duże różnice dotyczą stopnia wdrożenia i stosowania systemu HACCP w przedsiębiorstwach analizowanej branży.

Największy odsetek (powyżej 90%) przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP odnotowano w województwach: dolnośląskim, lubuskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim, zachodniopomorskim, a system HACCP (powyżej 50%) w województwach: dolnośląskim, lubuskim i zachodniopomorskim.

Porównując stan wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w 2008 r. w stosunku do 2007 r., należy stwierdzić, iż nastąpił wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością tylko w grupie dużych firm (wzrost o 100%).

Przemysł piekarski

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży piekarskiej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

1 sierpnia 2008 roku 85% przedsiębiorstw branży piekarskiej miało wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną i 81% Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz tylko 28% wdrożyło i stosowało system HACCP. Na etapie wdrażania GHP było 11%, GHP 13%, a systemu HACCP 42% firm piekarskich. Natomiast 4% firm nie rozpoczęło wdrażania GHP, 6% GMP oraz aż 30% systemu HACCP w tej branży.

Najbardziej zaawansowany proces wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością ma miejsce w dużych przedsiębiorstwach piekarskich, bowiem 100% wdrożyło i stosuje GHP, GMP i HACCP. Poziom wdrożenia systemu GHP i GMP jest na podobnym poziomie w pozostałych grupach przedsiębiorstw (od 81 do 85%). Natomiast ma miejsce duże zróżnicowanie stopnia wdrażania systemu HACCP. I tak, 61% średnich przedsiębiorstw wdrożyło HACCP, 34% małych oraz tylko 23% mikrofirm piekarskich.

Największy odsetek (powyżej 90%) przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP odnotowano w województwie podkarpackim i podlaskim, a system HACCP (powyżej 50%) tylko w województwie podlaskim.

Porównując stan wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w 2008 r. w stosunku do 2007 r. należy stwierdzić, iż w 2008 r. największy wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością miał miejsce w grupie dużych firm (wzrost GHP i GMP o 87% oraz HACCP o 117%). W grupie przedsiębiorstw małych odnotowano wzrost tylko liczby przedsiębiorstw stosu-

jących HACCP (wzrost o 28%), a w grupie średnich firm tylko nieznaczny wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących GMP (o 2%) i systemu HACCP o 7%.

Tabela 1.4. Liczba przedsiębiorstw piekarskich, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	533	41	1	575
	2005	b.d.	1906	82	2	1990
	2006	b.d.	2310	159	3	2472
	2007	b.d.	2977	121	7	3105
	2008	5322	2509	122	13	7966
GMP	2004	b.d.	442	38	1	481
	2005	b.d.	1648	79	2	1729
	2006	b.d.	2113	155	3	2271
	2007	b.d.	2860	120	7	2987
	2008	5041	2452	122	13	7628
HACCP	2004	b.d.	51	25	1	77
	2005	b.d.	295	39	1	335
	2006	b.d.	363	56	2	421
	2007	b.d.	803	83	6	892
	2008	1464	1028	89	13	2594

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Przemysł cukrowniczy

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży cukrowniczej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

1 sierpnia 2008 r. zdecydowana większość cukrowni (92%) stosowała Dobrą Praktykę Higieniczną i Dobrą Praktykę Produkcyjną, a 83% przedsiębiorstw cukrowniczych wdrożyło i stosowało system HACCP. Według danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej w 2008 r. żadne przedsiębiorstwo cukrownicze nie było na etapie wdrażania żadnego obligatoryjnego systemu zarządzania jakością. Natomiast 8% firm nie wdrożyło i nie rozpoczęło procedury wdrażania GHP i GMP oraz 17% systemu HACCP.

Wystąpiło zróżnicowanie w stopniu wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Wszystkie duże i małe cukrownie miały wdrożone GHP, GMP i HACCP, natomiast 91% średnich przedsiębiorstw stosowało GHP i GMP i 81% system

HACCP. Według danych PIS, w branży cukrowniczej nie funkcjonują mikrofirmy.

We wszystkich województwach funkcjonujące cukrownie stosują GHP, GMP i HACCP, z wyjątkiem firm w województwie wielkopolskim.

W 2008 r. w stosunku do stanu z 2007 r., odnotowano zmniejszenie się we wszystkich grupach liczby przedsiębiorstw stosujących system GHP, GMP i HACCP, co spowodowane było likwidacją części przedsiębiorstw w tej branży.

Tabela 1.5. Liczba przedsiębiorstw cukrowniczych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	4	15	4	23
	2005	b.d.	8	21	6	35
	2006	b.d.	10	24	6	40
	2007	b.d.	3	23	3	29
	2008	0	2	19	1	22
GMP	2004	b.d.	4	15	4	23
	2005	b.d.	7	21	6	34
	2006	b.d.	10	24	6	40
	2007	b.d.	3	23	3	29
	2008	0	2	19	1	22
HACCP	2004	b.d.	3	13	4	20
	2005	b.d.	4	17	6	27
	2006	b.d.	4	23	6	33
	2007	b.d.	3	22	3	28
	2008	0	2	17	1	20

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Przemysł cukierniczy

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obowiązkowych systemów zarządzania jakością w całej branży cukierniczej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

Według stanu z 1 sierpnia 2008 roku większość, ale nie wszystkie firmy branży cukierniczej stosowały Dobrą Praktykę Higieniczną (83%) i Dobrą Praktykę Produkcyjną (82%) oraz tylko 47% przedsiębiorstw cukierniczych w 2008 r. mało wdrożony i stosowało system HACCP. Na etapie wdrażania GHP i GMP było 7% przedsiębiorstw, a systemu HACCP 27%. Natomiast 10-11% firm branży cukierniczych nie stosowało i nie wdrażało

Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Dobrej Praktyki Higienicznej, a także 26% firm nie podjęło procedury wdrażania HACCP.

Tabela 1.6. Liczba przedsiębiorstw cukierniczych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	38	45	17	100
	2005	b.d.	78	50	12	140
	2006	b.d.	103	58	13	174
	2007	b.d.	111	81	17	209
	2008	176	100	80	19	375
GMP	2004	b.d.	36	44	18	98
	2005	b.d.	75	48	12	135
	2006	b.d.	100	56	13	169
	2007	b.d.	110	81	17	208
	2008	172	97	80	19	368
HACCP	2004	b.d.	13	26	18	57
	2005	b.d.	23	41	10	74
	2006	b.d.	38	50	11	99
	2007	b.d.	43	77	16	136
	2008	63	54	74	19	210

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Wystąpiło zróżnicowanie w stopniu wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najbardziej zaawansowany proces wdrażania GHP i GMP ma miejsce w przedsiębiorstwach średnich (98%), w dalszej kolejności w przedsiębiorstwach dużych (90%). Natomiast stopień wdrożenia GHP i GMP w małych i mikroprzedsiębiorstwach jest na podobnym poziomie (80-77%). W 90% dużych i średnich firmach cukierniczych stosowany jest system HACCP, a tylko w 42% małych i 29% mikroprzedsiębiorstwach.

Największy odsetek (powyżej 90%) przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP odnotowano w województwach: dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, lubuskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim, a system HACCP (powyżej 50%) w województwie dolnośląskim, lubuskim, pomorskim i śląskim.

Porównując stan wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w 2008 r. w porównaniu do 2007 r., należy stwierdzić, iż nastąpił wzrost liczby tylko dużych przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP (o 12%). Nastąpił też wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących system HACCP, i tak w grupie małych wzrost o 26% i dużych (o 19%).

Przemysł makaronowy

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obowiązkowych systemów zarządzania jakością w całej branży makaronowej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W 2008 r. (wg stanu na 1 sierpnia) 85% ogółu przedsiębiorstw branży makaronowej miało wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną, a 84% Dobrą Praktykę Produkcyjną i tylko 40% przedsiębiorstw tej branży wdrożyło i stosowało system HACCP. Na etapie wdrażania GHP i GMP było 11%, a systemu HACCP 36% firm makaronowych. Zatem 4% firm tej branży nie wdrożyło i nie wdrażało Dobrej Praktyki Higienicznej, 5% firm nie wdrażało Dobrej Praktyki Produkcyjnej i 24% nie rozpoczęło w 2008 r. procedur wdrażania systemu HACCP w swojej firmie.

Tabela 1.7. Liczba przedsiębiorstw makaronowych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	27	6	0	33
	2005	b.d.	57	7	0	64
	2006	b.d.	85	13	0	98
	2007	b.d.	92	14	0	106
	2008	171	74	11	0	256
GMP	2004	b.d.	27	6	0	33
	2005	b.d.	53	7	0	60
	2006	b.d.	84	13	0	97
	2007	b.d.	88	14	0	102
	2008	168	72	11	0	251
HACCP	2004	b.d.	16	6	0	22
	2005	b.d.	19	7	1	27
	2006	b.d.	40	12	0	52
	2007	b.d.	59	13	0	72
	2008	67	43	11	0	121

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Stan wdrożenia GHP i GMP w średnich i małych firmach makaronowych jest na podobnym poziomie, tj. GHP 92% w średnich i 90% w małych oraz GMP – 92% w średnich i 88% w małych. W przedsiębiorstwach mikro poziom wdrożenia GHP i GMP jest nieco niższy i wynosi odpowiednio 83% (GHP) i 81% (GMP). Istotne różnice w branży makaronowej dotyczą stopnia wdrożenia systemu HACCP, bowiem system ten jest wdrożony w 92% średnich, 52%

małych i tylko w 32% mikroprzedsiębiorstw. Z danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej wynika, że branży tej nie ma dużych firm.

Największy odsetek (powyżej 90%) przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP odnotowano w województwach: dolnośląskim, łódzkim, opolskim, podkarpackim, śląskim, warmińsko-mazurskim, a system HACCP (powyżej 50%) w województwie dolnośląskim, lubuskim i podkarpackim.

W 2008 r., w porównaniu do 2007 r., w branży makaronowej zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością, gdyż zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw działających w tej branży.

Przetwórstwo herbaty i kawy

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży przetwórstwa kawy i herbaty, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W 2008 r. w przedsiębiorstwach przetwórstwa kawy i herbaty 85% stosowało Dobrą Praktykę Higieniczną, 85% Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz 68% miało wdrożony system HACCP. Na etapie wdrażania GHP i GMP było 2%, a systemu HACCP 13% przedsiębiorstw. 13% firm tej branży nie wdrożyło i nie wdrażało w 2008 r. GHP i GMP oraz 19% HACCP.

Przedsiębiorstwa niestosujące GHP i GMP znajdują się w województwie mazowieckim. Wszystkie przedsiębiorstwa działające w województwach: dolnośląskim, lubuskim, małopolskim, podkarpackim, warmińsko-mazurskim i wielkopolskim mają wdrożone systemy HACCP.

Najbardziej zaawansowany proces wdrożenia i stosowania GHP i GMP ma miejsce w średnich przedsiębiorstwach przetwórstwa kawy i herbaty (stan wdrożenia GHP i GMP 94%), mniej zaawansowany jest ten proces w mikroprzedsiębiorstwach (stan wdrożenia GHP i GMP 83%), a w mniejszym stopniu w przedsiębiorstwach małych (stan wdrożenia GHP i GMP 76%). Szczególnie duże różnice dotyczą stopnia wdrożenia i stosowania systemu HACCP w przedsiębiorstwach analizowanej branży, bowiem 94% średnich przedsiębiorstw stosuje ten system, 59% małych i tylko 42% mikrofirm.

W 2008 r. wzrost (w stosunku do 2007 r.) wdrożeń obligatoryjnych systemów zarządzania jakością odnotowano tylko w grupie małych firm przetwórstwa kawy i herbaty (o 25%).

Tabela 1.8. Liczba przedsiębiorstw przetwórstwa herbaty i kawy, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	8	12	0	20
	2005	b.d.	5	15	0	20
	2006	b.d.	14	16	0	30
	2007	b.d.	10	19	0	29
	2008	10	13	17	0	40
GMP	2004	b.d.	8	11	0	19
	2005	b.d.	5	15	0	20
	2006	b.d.	14	16	0	30
	2007	b.d.	10	19	0	29
	2008	10	13	17	0	40
HACCP	2004	b.d.	4	11	0	15
	2005	b.d.	6	13	0	19
	2006	b.d.	14	15	0	29
	2007	b.d.	8	21	0	29
	2008	5	10	17	0	32

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Przemysł napojów spirytusowych

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży spirytusowej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

1 sierpnia 2008 r. 77% przedsiębiorstw branży spirytusowej miało wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną i 76% Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz tylko 42% stosowało system HACCP. Na etapie wdrażania GHP było 15%, GMP 17%, a systemu HACCP 30% firm spirytusowych. Zatem w 2008 r. 8% przedsiębiorstw branży spirytusowej nie rozpoczęło procedury wdrażania Dobrej Praktyki Higienicznej i Dobrej Praktyki Produkcyjnej oraz 27% nie wdrażało obowiązkowego systemu HACCP.

Najbardziej zaawansowany stan stosowania systemu GHP i GMP miał miejsce w dużych przedsiębiorstwach (100%), w dalszej kolejności w przedsiębiorstwach średnich (87%) i małych przedsiębiorstwach (85%), a najniższy był w przedsiębiorstwach mikro (GHP – 68%, GMP 65%). Stan wdrożenia i stosowania systemu HACCP był najwyższy w firmach średnich (80%), w dalszej kolejności w grupie przedsiębiorstw dużych (75%), małych (54%) oraz bardzo niewielki w grupie przedsiębiorstw mikro (18%).

Wszystkie przedsiębiorstwa działające w województwach: mazowieckim, pomorskim, śląskim i wielkopolskim wdrożyły i stosują GHP i GMP, natomiast wszystkie przedsiębiorstwa z województw lubuskiego, podlaskiego i podkarpackiego wdrożyły system HACCP.

W 2008 r. zwiększyła się tylko liczba dużych przedsiębiorstw stosujących GHP i GMP (o 33%).

Tabela 1.9. Liczba przedsiębiorstw napojów spirytusowych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	2	10	1	13
	2005	b.d.	8	11	1	20
	2006	b.d.	15	13	1	29
	2007	b.d.	15	13	3	31
	2008	23	11	13	4	51
GMP	2004	b.d.	2	10	1	13
	2005	b.d.	8	11	1	20
	2006	b.d.	15	13	1	29
	2007	b.d.	15	13	3	31
	2008	22	11	13	4	50
HACCP	2004	b.d.	1	7	1	9
	2005	b.d.	3	11	1	15
	2006	b.d.	7	10	1	18
	2007	b.d.	9	12	3	24
	2008	6	7	12	3	28

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Przemysł winiarski

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży winiarskiej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W 2008 r. (wg stanu na 1 sierpnia) większość przedsiębiorstw sektora winiarskiego miała wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną i Dobrą Praktykę Produkcyjną (86%), ale HACCP był wdrożony i stosowany w 52% przedsiębiorstw tej branży. Na etapie wdrażania GHP i GMP było 14% firm winiarskich, a systemu HACCP 28%. Zatem wszystkie przedsiębiorstwa albo miały wdrożony system GHP i GMP, albo były w 2008 r. na etapie wdraża-

nia tych systemów zarządzania jakością. Natomiast 20% przedsiębiorstw przemysłu winiarskiego nie rozpoczęło procesu wdrażania HACCP.

Wszystkie średnie przedsiębiorstwa w 2008 r. miały wdrożone wszystkie obligatoryjne systemy zarządzania jakością. W przypadku małych firm winiarskich, GHP i GMP stosowało 88% przedsiębiorstw, a mikrofirm tylko 67%. Stan wdrożenia systemu HACCP najwyższy był w grupie średnich firm (100%), a w dalszej kolejności małych (38%) i mikrofirm (33%). Mamy tu zjawisko bardzo istotnych różnic w stopniu wdrożenia systemu HACCP w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 1.10. Liczba przedsiębiorstw winiarskich, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	4	6	1	11
	2005	b.d.	20	6	1	27
	2006	b.d.	17	8	0	25
	2007	b.d.	16	8	1	25
	2008	4	14	7	0	25
GMP	2004	b.d.	3	6	1	10
	2005	b.d.	18	6	1	25
	2006	b.d.	17	8	0	25
	2007	b.d.	16	8	1	25
	2008	4	14	7	0	25
HACCP	2004	b.d.	2	4	1	7
	2005	b.d.	7	2	1	10
	2006	b.d.	8	6	0	14
	2007	b.d.	6	6	1	13
	2008	2	6	7	0	15

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Najwyższy stopień wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością stwierdza się w województwach pomorskim, śląskim i małopolskim, gdzie wszystkie działające tam przedsiębiorstwa winiarskie wdrożyły i stosują GHP, GMP i HACCP.

W 2008 r. (w porównaniu do 2007 r.) odnotowano wzrost stanu wdrożenia tylko w przypadku systemu HACCP w grupie średnich przedsiębiorstw (o 17%).

Przemysł piwowarski

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży piwowarskiej, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W 2008 r. (wg stanu z 1 sierpnia) Dobrą Praktykę Higieniczną i Dobrą Praktykę Produkcyjną miała wdrożone zdecydowana większość przedsiębiorstw piwowarskich (GHP – 89%, GMP – 87%) oraz 70% stosowało system HACCP. Na etapie wdrażania GHP było 8% firm piwowarskich, GMP 10%, a systemu HACCP 22%. Około 3% analizowanych przedsiębiorstw nie rozpoczęło procedury wdrażania Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Dobrej Praktyki Higienicznej oraz 8% nie wdrażało w swojej firmie systemu HACCP.

Tabela 1.11. Liczba przedsiębiorstw piwowarskich, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	10	14	6	30
	2005	b.d.	18	19	4	41
	2006	b.d.	30	21	7	58
	2007	b.d.	22	24	4	50
	2008	10	21	17	8	56
GMP	2004	b.d.	9	14	6	29
	2005	b.d.	18	19	4	41
	2006	b.d.	29	21	7	57
	2007	b.d.	22	24	4	50
	2008	10	20	17	8	55
HACCP	2004	b.d.	4	11	7	22
	2005	b.d.	6	13	6	25
	2006	b.d.	13	16	7	36
	2007	b.d.	18	18	4	40
	2008	6	15	15	8	44

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej

Stwierdzono duże zróżnicowanie w stopniu wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najbardziej zaawansowany proces wdrażania GHP i GMP ma miejsce w przedsiębiorstwach średnich (100%), w dalszej kolejności w przedsiębiorstwach małych (GHP – 95%, GMP – 91%) i dużych (GHP i GMP – 89%), a najniższy w mikroprzedsiębiorstwach (GHP i GMP – 67%). System HACCP

wdrożyło 89% dużych i 88% średnich firm piwowarskich oraz 68% małych i tylko 40% mikrofirm.

Wszystkie przedsiębiorstwa piwowarskie działające w województwach podkarpackim, podlaskim i warmińsko-mazurskim mają wdrożone GHP, GMP i HACCP.

W 2008 r. (w porównaniu do 2007 r.) odnotowano wzrost stanu wdrożenia tylko w grupie dużych przedsiębiorstw (GHP, GMP i HACCP o 100%), ten stan w części wynikał z zakwalifikowania niektórych przedsiębiorstw z grupy średnich do grupy dużych (wzrost liczby pracowników).

Przemysł wód mineralnych i napojów bezalkoholowych

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży wód mineralnych i napojów bezalkoholowych, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

W dniu 1 sierpnia 2008 r. 87% przedsiębiorstw produkujących wody mineralne i napoje bezalkoholowe miało wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną i 85% Dobrą Praktykę Produkcyjną oraz 43% przedsiębiorstw tej branży stosowało system HACCP. Na etapie wdrażania GHP było 10%, GMP 11%, a systemu HACCP 31% przedsiębiorstw tej branży. Natomiast w tej grupie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego tylko 3% nie wdrożyło i nie wdrażało w 2008 r. GHP, 4% GMP oraz 26% systemu HACCP.

Największy stan wdrożenia wszystkich obligatoryjnych systemów zarządzania jakością odnotowano w dużych przedsiębiorstwach, a najniższy w mikroprzedsiębiorstwach tej branży. Wszystkie duże przedsiębiorstwa stosowały GHP, GMP i HACCP. W grupie przedsiębiorstw średnich, 100% firm stosowało GHP i GMP oraz większość system HACCP (79%). Zdecydowana większość przedsiębiorstw małych wdrożyła i stosowała GHP i GMP (89%), ale system HACCP stosowała tylko połowa (54%) przedsiębiorstw tej branży. Grupa mikro -przedsiębiorstw charakteryzuje się najniższym stopniem wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania, jakością, i tak 82% wdrożyło GHP i 79% GMP, ale tylko 28% system HACCP.

Najwyższy stopień wdrożenia i stosowania GHP i GMP (ponad 90%) stwierdza się w województwach małopolskim, mazowieckim, podkarpackim, śląskim i świętokrzyskim, a systemu HACCP (powyżej 50%) w województwach dolnośląskim, lubuskim, podkarpackim, pomorskim i śląskim.

W 2008 r. (w porównaniu do 2007 r.) odnotowano wzrost stanu wdrożenia tylko w grupie dużych przedsiębiorstw (GHP, GMP i HACCP o 10-14%).

Tabela 1.12. Liczba przedsiębiorstw wód mineralnych i napojów bezalkoholowych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2004	b.d.	27	26	2	55
	2005	b.d.	76	35	8	119
	2006	b.d.	88	33	3	124
	2007	b.d.	97	37	6	140
	2008	142	75	42	6	265
GMP	2004	b.d.	21	25	2	48
	2005	b.d.	68	35	8	111
	2006	b.d.	84	32	3	119
	2007	b.d.	89	37	6	132
	2008	137	75	42	6	260
HACCP	2004	b.d.	9	22	2	33
	2005	b.d.	29	28	7	64
	2006	b.d.	34	28	3	65
	2007	b.d.	49	30	6	85
	2008	48	45	33	6	132

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Przemysł pozostałych artykułów spożywczych

W 2008 r. analizowano dane dotyczące stopnia wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w całej branży pozostałych artykułów spożywczych, tj. w grupie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. W latach poprzednich monitoringiem nie były objęte mikroprzedsiębiorstwa.

1 sierpnia 2008 r. 81% przedsiębiorstw produkujących pozostałe artykuły spożywcze², miało wdrożoną Dobrą Praktykę Higieniczną i 78% Dobrą Praktykę Produkcyjną, 11% wdrażało GHP i 12% GMP. Natomiast pozostałe 8% (GHP) i 10% (GMP) firm tej branży nie rozpoczęło jeszcze procesu wdrażania tych systemów zapewnienia jakości. Tylko 30% przedsiębiorstw tej branży stosowało system HACCP, 32% było w 2008 r. na etapie wdrażania tego systemu zarządzania

² Branża pozostałych artykułów spożywczych obejmuje przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością w zakresie produkcji przypraw, odżywek i żywności dietetycznej oraz produkcją pozostałych artykułów spożywczych gdzie indziej niesklasyfikowanych (PKD: 15.85; 15.88; 15.89).

jakością i aż 38% nie rozpoczęło jeszcze działań mających na celu jego wdrożenie³.

Tabela 1.13. Liczba przedsiębiorstw sektora pozostałych artykułów spożywczych, które wdrożyły i stosowały GHP, GMP i HACCP

Systemy	Lata	Przedsiębiorstwa				
		mikro-	małe	średnie	duże	razem
GHP	2006	b.d.	258	63	9	330
	2007	b.d.	450	69	20	539
	2008	1572	283	77	24	1956
GMP	2006	b.d.	259	63	9	331
	2007	b.d.	441	69	20	530
	2008	1511	283	77	24	1895
HACCP	2006	b.d.	134	59	9	202
	2007	b.d.	190	64	17	271
	2008	447	192	66	21	726

b.d. – brak danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie niepublikowanych danych Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Najbardziej zaawansowany proces wdrożenia wszystkich obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach tej branży jest w średnich przedsiębiorstwach, bowiem zdecydowana większość średnich przedsiębiorstw (95%) stosuje GHP i GMP. W grupie przedsiębiorstw dużych, zdecydowana większość stosuje GHP i GMP (88%). Około 80% przedsiębiorstw małych i mikro wdrożyła i stosowała GHP. Natomiast istnieje znaczne zróżnicowanie stopnia wdrożenia HACCP w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, i tak HACCP stosuje 81% średnich przedsiębiorstw, 78% dużych oraz 54% małych firm i tylko 23% mikro.

Największy poziom wdrożenia GHP i GMP (powyżej 80%) ma miejsce w przedsiębiorstwach działających w województwach: dolnośląskim, lubuskim, małopolskim, opolskim, podkarpackim i śląskim, a systemu HACCP (powyżej 40%) w województwach dolnośląskim, podkarpackim i świętokrzyskim,

W 2008 r. (w porównaniu do 2007 r.) odnotowano wzrost stanu wdrożenia tylko w grupie dużych i średnich przedsiębiorstw (GHP, GMP i HACCP).

³ W latach wcześniejszych nie dysponowano wiarygodnymi danymi na temat stanu wdrożenia i stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach produkujących pozostałe artykuły spożywcze.

1.3. Nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego

Z danych uzyskanych z firm certyfikujących (TUV Nord, PCBC, LRQA, DNV, DQS, PRS, ZSJiZ) wynika, iż aktualny certyfikat na wdrożony i stosowany system zarządzania jakością wg normy ISO 9001 posiada 240 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. System zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001 jest najczęściej certyfikowanym systemem zarządzania jakością. Mniej przedsiębiorstw (95 firm przemysłu spożywczego) wdrożyło i certyfikowało system zarządzania bezpieczeństwem żywności wg normy PN-EN ISO 22000:2006, oraz standard BRC (99 firm przemysłu spożywczego) i standard IFS (90 firm przemysłu spożywczego). Nieliczna grupa przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (11 firm) posiada aktualne certyfikaty na wdrożone i stosowane zintegrowane systemy zarządzania jakością. Zestawienie wyników z danymi wg stanu z dnia 1 sierpnia 2008 r. zawiera tabela 1.14.

System ISO 9001 wdrażały i certyfikowały przede wszystkim przedsiębiorstwa z branży mleczarskiej (35 firm), owocowo-warzywnej (34 firm), pozostałych artykułów spożywczych (22 firmy), piekarskiej (26 firm) a w dalszej kolejności z branży cukierniczej (23 firm) oraz mięsnej (20 firm). Z powodu ograniczonego dostępu do informacji na temat dominującej działalności kilku przedsiębiorstw, 5 przedsiębiorstw, które posiadają certyfikowany system ISO 9001 zakwalifikowano do grupy „niezidentyfikowane”.

Coraz więcej polskich przedsiębiorców zaczyna doceniać korzyści płynące z wdrożenia standardów IFS lub BRC. Z danych uzyskanych z firm certyfikujących (TUV Nord, PCBC, LRQA, DNV, DQS, PRS, ZSJiZ) wynika, iż w 2008 r. przedsiębiorstw, które wdrożyły i certyfikowały standard BRC było 99, niewiele mniej przedsiębiorstw wdrożyło i certyfikowało system IFS (90 firm). Standard BRC najchętniej stosowali i certyfikowali producenci z branż: owocowo-warzywnej (23 przedsiębiorstw), mięsnej (19 przedsiębiorstw), mleczarskiej (16 przedsiębiorstw) oraz cukierniczej (12 przedsiębiorstw). W przypadku standardu IFS sytuacja wygląda podobnie, najwięcej przedsiębiorstw, które certyfikowały ten system należy do branż: mięsnej (18 przedsiębiorstw), cukierniczej (15 przedsiębiorstw), owocowo-warzywnej (12 przedsiębiorstw), mleczarskiej (12 przedsiębiorstw) i rybnej (11 przedsiębiorstw). W badaniach pojawiło się jedno niezidentyfikowane przedsiębiorstwo mające certyfikowany standard BRC, a także jedno niezidentyfikowane przedsiębiorstwo mające certyfikowany standard IFS.

Tabela 1.14. Liczba przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, które w 2008 r. posiadały certyfikaty firm certyfikujących (TUV Nord, PCBC, LRQA, DNV, DQS, PRS) na wdrożone i stosowane systemy

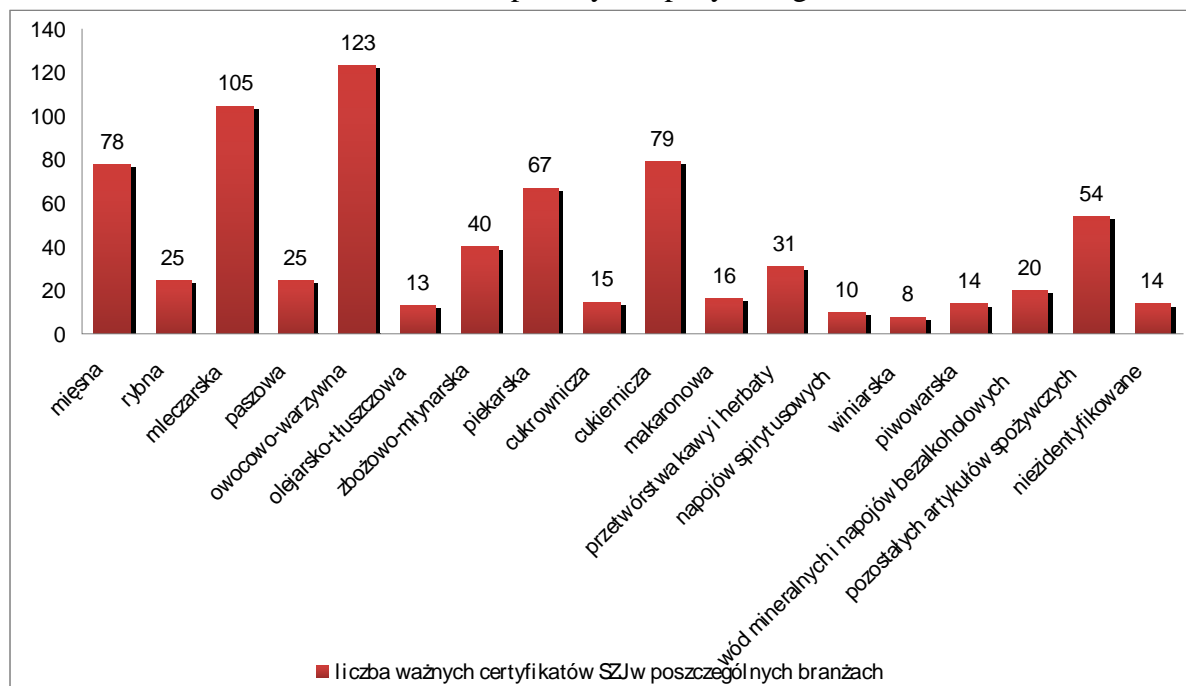
Lp.	Branża	Rodzaje systemów zarządzania jakością					
		HACCP	ISO 9001	ISO 22000	BRC	IFS	ZSZJ
1.	Mięsna	11	20	8	19	18	2
2.	Rybna	4	3	0	7	11	0
3.	Mleczarska	23	35	15	16	12	4
4.	Paszowa	7	12	5	1	0	0
5.	Owocowo-warzywna	34	34	20	23	12	0
6.	Olejarsko-tłuszczowa	4	6	2	0	1	0
7.	Zbożowo-młynarska	13	16	5	2	4	0
8.	Piekarska	28	26	2	4	5	2
9.	Cukrownicza	6	5	3	1	0	0
10.	Cukiernicza	15	23	12	12	15	2
11.	Makaronowa	3	5	4	4	0	0
12.	Przetwórstwa kawy i herbaty	9	12	4	2	4	0
13.	Napojów spirytusowych	3	4	2	1	0	0
14.	Winiarska	4	3	1	0	0	0
15.	Piwowarska	7	5	2	0	0	0
16.	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych	8	4	2	2	4	0
17.	Pozostałych artykułów spożywczych	18	22	6	4	3	1
18.	Niezidentyfikowane	5	5	2	1	1	0
19.	Razem	202	240	95	99	90	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

System HACCP jest obligatoryjnym systemem zarządzania jakością i każde przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego powinno mieć wdrożony ten system, natomiast nie jest obowiązkowe uzyskanie certyfikatu na ten wdrożony i stosowany system. Przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego, które certyfikowały i posiadają aktualny certyfikat jednej z 7 firm certyfikujących (TUV

Nord, PCBC, LRQA, DNV, DQS, PRS, ZSJiZ) są producenci z branży owocowo-warzywnej (34 przedsiębiorstwa), piekarskiej (28 przedsiębiorstw), mleczarskiej (23 przedsiębiorstwa) oraz z branży pozostałych artykułów spożywczych (18 przedsiębiorstw) i cukierniczej (15 przedsiębiorstw).

Rysunek 1.8. Liczba przedsiębiorstw posiadających ważne certyfikaty w poszczególnych branżach przemysłu spożywczego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Po przeanalizowaniu wszystkich wyników i zsumowaniu wszystkich certyfikatów w poszczególnych branżach przemysłu spożywczego, można stwierdzić, iż najczęściej wdrożonych i certyfikowanych systemów zarządzania jakością występuje w branży owocowo-warzywnej (123 firm), następnie w branży mleczarskiej (105 firm) oraz cukierniczej (79 firm), mięsnej (78 firm). Natomiast najmniej certyfikowanych systemów zarządzania jakością posiadają przedsiębiorstwa następujących branż: winiarska (8 firm), napojów spirytusowych (10 firm), olejarsko-tłuszczowa (13 firm), piwowarska (14 firm), cukrownicza (15 firm) oraz makaronowa (16 firm). Taka sytuacja może wynikać między innymi z faktu, iż przedsiębiorstw z tych branż jest stosunkowo mniej, bądź też że przedsiębiorstwa z wyżej wymienionych branż posiadają certyfikaty innych jednostek certyfikacyjnych niż badane jednostki (TUV Nord, PCBC, LRQA, DNV, DQS, PRS, ZSJiZ).

2. Stan wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego

2.1. Charakterystyka ankietowanej grupy przedsiębiorstw

Badaniami objęto 50 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, w tym 28% firm małych, 48% firm średniej wielkości i 24% firm dużych. W ankietowanej grupie były przedsiębiorstwa mleczarskie (10 firm), paszowe (5), zbożowo-młynarskie (5), makaronowe (10), mięsne (10) oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (10).

Badane przedsiębiorstwa deklarowały swój udział w rynkach lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim, na rynku Unii Europejskiej i innych rynkach zagranicznych.

2.2. Stan wdrożenia i wdrażania systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach

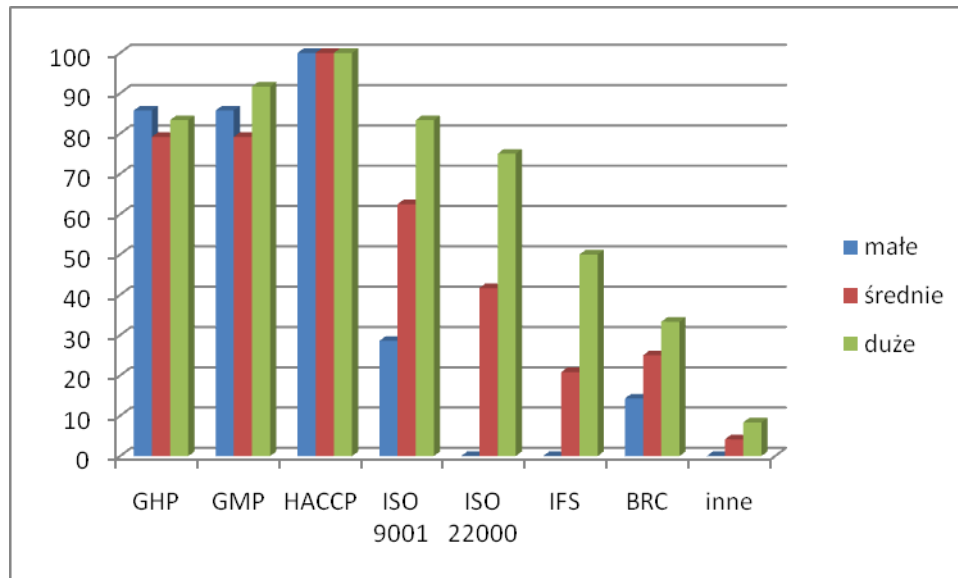
Wszystkie badane przedsiębiorstwa mają wdrożone obligatoryjne systemy zapewnienia jakości (GHP, GMP i HACCP).

Nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością ma wdrożone tylko część ankietowanych przedsiębiorstw. System zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001 mają wdrożony 29% małych firm, 63% firm średniej wielkości i 83% dużych firm. Systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności wg normy ISO 22000 nie wdrożyło żadne z małych badanych przedsiębiorstw, chociaż 36% z nich planuje wdrożyć ten system w najbliższym czasie. Natomiast system ten stosuje 42% średniej wielkości przedsiębiorstw i 75% dużych przedsiębiorstw. System IFS, który został stworzony dla wszystkich producentów żywności i uczestników łańcucha żywnościowego, ma wdrożone 21% średniej wielkości przedsiębiorstw i 50% dużych firm. Małe firmy nie mają wdrożonego tego standardu, lecz 14% małych firm planuje jego wdrożenie w najbliższym czasie. Natomiast system BRC wdrożyło 14% małych firm, 25% średnich i 33% dużych firm.

Większość ankietowanych przedsiębiorstw wdrażało obligatoryjne systemy zarządzania jakością jednocześnie, i tak systemy GHP i GMP wdrażało jednocześnie 24% badanych firm, GHP, GMP i HACCP 44% badanych firm. Wszystkie trzy systemy obligatoryjne (GHP, GMP i HACCP) w połączeniu z systemem ISO 9001 wdrażało jednocześnie 10% badanych przedsiębiorstw. Wśród ankietowanej grupy przedsiębiorstw, 4% wdrażało łącznie system HACCP z systemem ISO 22000. Tylko 2% badanych łączyło wdrożenie systemu HACCP z wdrażaniem standardem BRC. Oddzielnie najczęściej były wdrażane systemy nieobligatoryjne, i tak 58% badanych przedsiębiorstw wdrażało

oddzielnie standard BRC, a 45% standard IFS 45%. Podobnie system ISO 9001 był wdrażany oddzielnie w 45% firm, natomiast system ISO 22000 był wdrażany w 42% badanych przedsiębiorstw po wcześniejszym wdrożeniu obowiązkowych systemów zarządzania jakością.

Rysunek 2.1. Obowiązkowe i nieobowiązkowe systemy zarządzania jakością wdrożone w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. Wpływ systemów zarządzania jakością na koszty produkcji badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

3.1. Problematyka kosztów jakości

W celu poprawy efektywności gospodarowania niezbędne jest między innymi pełne i szczegółowe poznanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa zakresu ponoszonych kosztów. Analiza i ocena kosztów pozwala podejmować skuteczne działania w celu ich optymalizacji, a także celem poprawy innych wskaźników ekonomicznych, w tym również tych, które charakteryzują jakość produkcji i usług⁴.

Obecnie zainteresowanie kosztami jakości wynika głównie z potrzeby doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz z konieczności poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym⁵.

Prezentowane przez różnych autorów przedmiotu definiowanie i klasyfikowanie kosztów jakości można podzielić na kilka grup⁶:

- 1) w wąskim ujęciu za podstawę definiowania kosztów jakości przyjmuje się koszty wyodrębnione w procesie wytwarzania wyrobu,
- 2) w nieco szerszym ujęciu koszty jakości to wszystkie koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo,
- 3) koszty jakości mogą odnosić się do kosztów, które ponosi użytkownik,
- 4) w szerokim ujęciu koszty jakości odnoszą się do kosztów, które ponoszone są w ciągu całego cyklu życia wyrobu przez wszystkich użytkowników rynku.

Koszty jakości są to nakłady lub straty, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z wytwarzaniem i sprzedażą produktów o określonym poziomie jakości.

Zmiana określonego poziomu jakości wytwarzanych wyrobów może, ale nie musi wpływać na wzrost lub spadek kosztów jakości. Jednocześnie zmiana wysokości nakładów ponoszonych na jakość nie musi automatycznie oznaczać poprawy lub obniżenia jakości wytwarzanych wyrobów⁷.

W literaturze zostało przedstawionych wiele modeli klasyfikacji kosztów jakości, a najczęściej prezentowane są dwa modele kosztów jakości, które stanowią uogólnienie wszystkich podziałów, a także podstawę do tworzenia innych, bardziej lub mniej zmodyfikowanych i uzupełnionych. Tymi modelami kosztów jakości są:

⁴ Balon U., *Koszty jakości jako narzędzie zarządzania jakością*, [w:] *Narzędzia jakości w doskonaleniu i zarządzaniu jakością*, AE, Kraków 2004, s. 137.

⁵ Balon U., *Istota kosztów jakości*, [w:] *Koszty jakości w zarządzaniu jakością*, AE, Kraków 2002, s. 12.

⁶ Ciechan-Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 56.

⁷ Balon U., *Przegląd wybranych modeli klasyfikacji kosztów jakości*, *Problemy Jakości* Nr 6/2006.

- model kosztów wad, oceny i zapobiegania (PAF),
- procesowy model kosztów jakości (PC).

Model kosztów, wad, oceny i zapobiegania PAF (*Prevention, Appraisal, Failure*) scharakteryzowany jest w normie brytyjskiej BS 6143 *Guide to the economics of quality, Part 2, Prevention, appraisal and failure model*⁸. Zgodnie z tym modelem koszty jakości najogólniej można podzielić na te, które powstają podczas działań wewnętrznych oraz na te, które wynikają z działań zewnętrznych. Zgodnie z tym wyróżnia się:

- koszty zapobiegania – nakłady poniesione w celu uniknięcia niezgodności,
- koszty oceny – nakłady poniesione na badanie, ocenę i sprawdzanie, czy są spełnione wymagania jakościowe,
- koszty niezgodności wewnętrznych – koszty wynikające z niespełnienia przez wyrób wymagań jakościowych przed dostarczeniem wyrobu do klienta,
- koszty niezgodności zewnętrznych – koszty wynikające z niespełnienia przez wyrób wymagań jakościowych po dostarczeniu wyrobu do klienta.

W **procesowym modelu kosztów** jakości można wyróżnić dwie grupy kosztów jakości, tj. koszty zgodności i koszty niezgodności. W modelu tym można analizować zgodności i niezgodności danego procesu, przy założeniu że obie te kategorie mogą być źródłem oszczędności. Koszty zgodności to nakłady ponoszone w celu wypełnienia wszystkich ustalonych i uzgodnionych wymagań klienta, przy równoczesnym prawidłowym przebiegu procesu. Koszty niezgodności to koszty (straty jakości) spowodowane nieprawidłowym przebiegiem procesu⁹. Ten model kosztów jakości powinien cieszyć się coraz większym zastosowaniem, ze względu na procesowy charakter norm ISO serii 9000:2000.

Rachunek kosztów jakości, porównanie korzyści z kosztami, pozwala na ocenę skuteczności stosowanego w przedsiębiorstwie systemu zarządzania jakością. Zrozumienie i identyfikacja przyczyn powstawania kosztów jakości pozwala na poszukiwanie ekonomicznych i technicznych środków zaradczych. Celem prowadzenia rachunku kosztów jakości jest odpowiedź na pytanie, które koszty można zmniejszyć lub nawet wyeliminować oraz w jaki sposób.

Analiza kosztów jakości ma na celu ustalenie tych pozycji kosztów, które można obniżyć lub zlikwidować, nie obniżając jednocześnie jakości wyrobów. Umożliwia także określenie, w jakim stopniu zwiększenie nakładów na działania zapobiegawcze przyczynia się do spadku kosztów spowodowanych zaniżoną jakością produktów. Po wprowadzeniu działań mających na celu poprawę jakości znacznie wzrastają wydatki ponoszone na szkolenia, planowanie i doskonalenie produkcji. W rezultacie działania te przynoszą efekt w postaci redukcji kosztów oceny, kosztów niezgodności wewnętrznych.

⁸ BS 6143 Guide to the economics of quality, Part 2, Prevention, appraisal and failure model.

⁹ Lisecka K., *Koszty jakości podstawą podejmowania decyzji w firmie*, [w:] *Metody i narzędzia doskonalenia jakości*, Tom I, Polskie Forum ISO 9000, Warszawa 2000.

W praktyce najczęściej spotyka się podział kosztów jakości na 4 podstawowe grupy kosztów jakości, tj. na:

- koszty zapobiegania (zwane także kosztami prewencji),
- koszty badania i oceny (zwane również kosztami oceny lub kosztami kontroli),
- koszty niezgodności wewnętrznych,
- koszty niezgodności zewnętrznych.

Przedsiębiorstwa liczą i analizują koszty jakości niezależnie od wdrożonych i stosowanych systemów. Zgodnie z modelem kosztów jakości prezentowanym dotychczas w literaturze (model PA, PC) koszty związane z wdrażaniem systemu stanowią jeden z elementów kosztów zapobiegania lub kosztów zewnętrznego zapewnienia jakości (jako dodatkowo wyodrębnionej grupy kosztów, do której zaliczane są koszty związane z wdrożeniem systemu i poświadczaniem poziomu jakości wyrobów przez zewnętrzne jednostki certyfikujące lub akredytowane laboratoria badawcze). W momencie wdrażania systemu koszty zapobiegania lub zewnętrznego zapewnienia jakości wzrastają, co ma wpływ na całkowite koszty jakości. W tak opracowanych modelach kosztów jakości może nie być dokładnego rozróżnienia, jakie rodzaje kosztów firma ponosi podczas wdrażania systemu.

Przedsiębiorstwo, wdrażając system zarządzania jakością, kieruje się różnymi przesłankami, m.in. obligatoryjnością posiadania systemów (GHP, GMP, HACCP), chęcią uzyskania większych zysków, a także obniżeniem kosztów produkcji. Wdrażając system zarządzania jakością, przedsiębiorstwo musi także być przygotowane na poniesienie dodatkowych kosztów związanych z wdrożeniem, stosowaniem i certyfikowaniem systemu.

Analizując wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji, należy przeanalizować koszty poniesione przez przedsiębiorstwo podczas wdrażania systemów zarządzania jakością oraz koszty wynikające ze stosowania wdrożonych systemów jakości. W tym celu podjęto próbę zidentyfikowania kosztów, jakie przedsiębiorstwo ponosi podczas wdrażania i stosowania systemów zarządzania jakością.

W zaproponowanej klasyfikacji kosztów jakości podjęto próbę zidentyfikowania kosztów jakości ponoszonych w związku z wdrażaniem systemów zarządzania jakością, bowiem przedsiębiorstwo ponosi dodatkowe koszty podczas wdrażania systemu. Koszty te zostały osobno wyodrębnione i podzielone na grupy, aby łatwiej zidentyfikować cel poniesionych kosztów. Drugą grupę kosztów stanowią koszty stosowania systemów zarządzania jakością, które związane są z ponoszeniem dodatkowych kosztów ze względu na wymagania systemowe.

Ogólnie, do kosztów wdrażania systemów zarządzania jakością należy zaliczyć koszty związane z:

- powołaniem zespołu wdrażającego system,
- przeprowadzeniem auditu wstępnego, który ma na celu zbadanie aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście wymagań wdrażanego systemu,

- wykonaniem koniecznych przedsięwzięć w celu dostosowania warunków higieniczno-sanitarnych do wymagań danego systemu,
- przeprowadzeniem szkoleń kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa,
- opracowaniem dokumentacji wdrażanego systemu w przedsiębiorstwie,
- przeprowadzeniem działań mających na celu przygotowanie przedsiębiorstwa do certyfikacji (w przypadku, gdy przedsiębiorstwo ubiega się o uzyskanie certyfikatu na wdrożony i stosowany system zarządzania jakością) i wystąpienie do firmy certyfikującej o przyznanie certyfikatu.

Zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi modelami kosztów jakości, koszty związane z wdrożeniem systemu należą do kosztów zapobiegania.

Przedsiębiorstwo, jeśli chce stosować wdrożony system i osiągnąć korzyści z wdrożonego systemu, musi również ponosić koszty związane z jego utrzymaniem. Koszty te można podzielić na cztery grupy:

- koszty zapobiegania, czyli koszty jakie ponosi firma w celu zapobiegania powstawaniu niezgodności,
- koszty kontroli i oceny, to koszty jakie ponosi firma w celu kontroli poprawności przebiegu procesów, a także koszty kontroli i prowadzonych w przedsiębiorstwie badań,
- koszty niezgodności, czyli koszty zaistnienia nieprawidłowości w przebiegu procesu, w wyniku czego pojawiają się wyroby gorszej jakości (niezgodne z ustalonymi wymaganiami). Niezgodności te mogą być ujawnione zarówno z przedsiębiorstwa (koszty niezgodności wewnętrznych), jak i ujawniane przez odbiorcę (wówczas są to koszty niezgodności zewnętrznych).

3.2. Analiza wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego

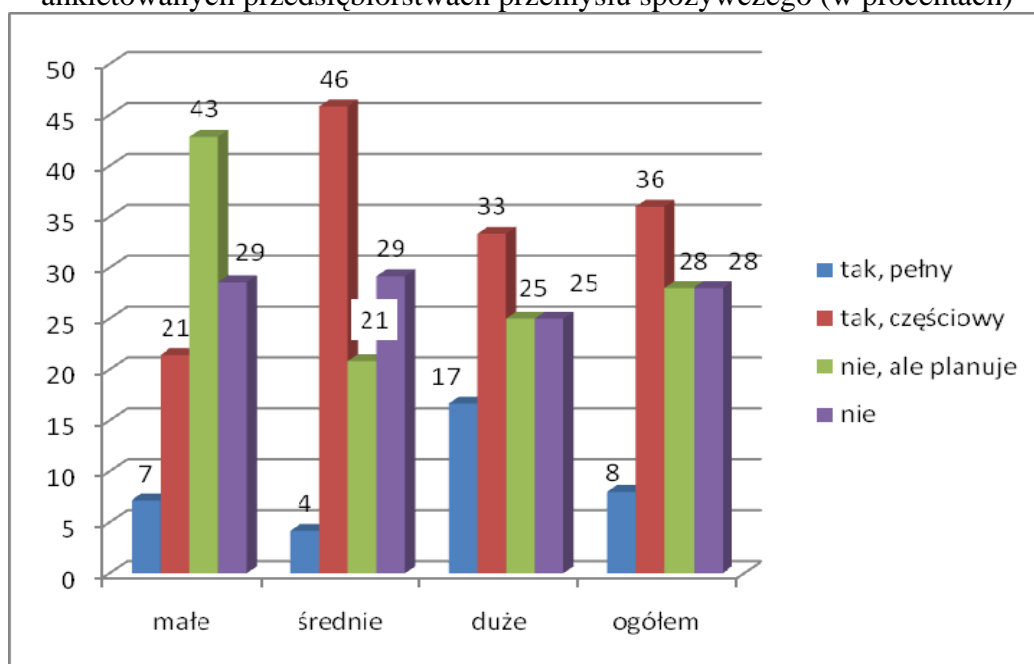
3.2.1. Zakres prowadzonego rachunku kosztów jakości w ankietowanych przedsiębiorstwach

Z przeprowadzonych badań ankietowych w 50 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego wynika, że tylko 8% z nich prowadzi w pełnym zakresie rachunek kosztów jakości, a 36% w częściowym zakresie oraz 28% deklaruje, iż planuje wprowadzenie rachunku kosztów jakości. Natomiast pozostałe 28% nie prowadzi rachunku kosztów i nie planuje jego wprowadzenia.

Stwierdza się zróżnicowanie w zakresie prowadzenia rachunku kosztów jakości w zależności od wielkości ankietowanego przedsiębiorstwa. Wśród badanych małych przedsiębiorstw tylko 7% deklaruje, że ma wdrożony pełny rachunek kosztów jakości, a 21% małych firm prowadzi częściowy rachunek kosztów jakości. Natomiast aż 43% małych firm nie ma wdrożonego rachunku kosztów jakości, ale planuje go wdrożyć, a 29% nie ma i nie planuje jego wdrożenia. Stan wdrożenia rachunku kosztów jakości w średniej wielkości badanych przedsiębiorstwach jest nieznacznie lepszy. Wprawdzie tylko 4% spośród tych

firm liczy koszty jakości w ramach pełnego rachunku kosztów jakości, ale aż 46% prowadzi częściowy rachunek kosztów jakości. Rachunku kosztów jakości nie prowadzi 21%, ale planuje jego wprowadzenie, a 29% nie planuje ewidencjonowania kosztów jakości. W grupie badanych dużych przedsiębiorstw 17% prowadzi pełny rachunek kosztów jakości, a 33% ma wdrożony częściowy rachunek kosztów jakości. Pozostałe 25% nie liczy tych kosztów, ale planuje wprowadzenie, natomiast 25% nie planuje wprowadzenia ewidencjonowania kosztów jakością.

Rysunek 3.1. Zakres prowadzenia rachunku kosztów jakości w małych, średnich i dużych ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w procentach)

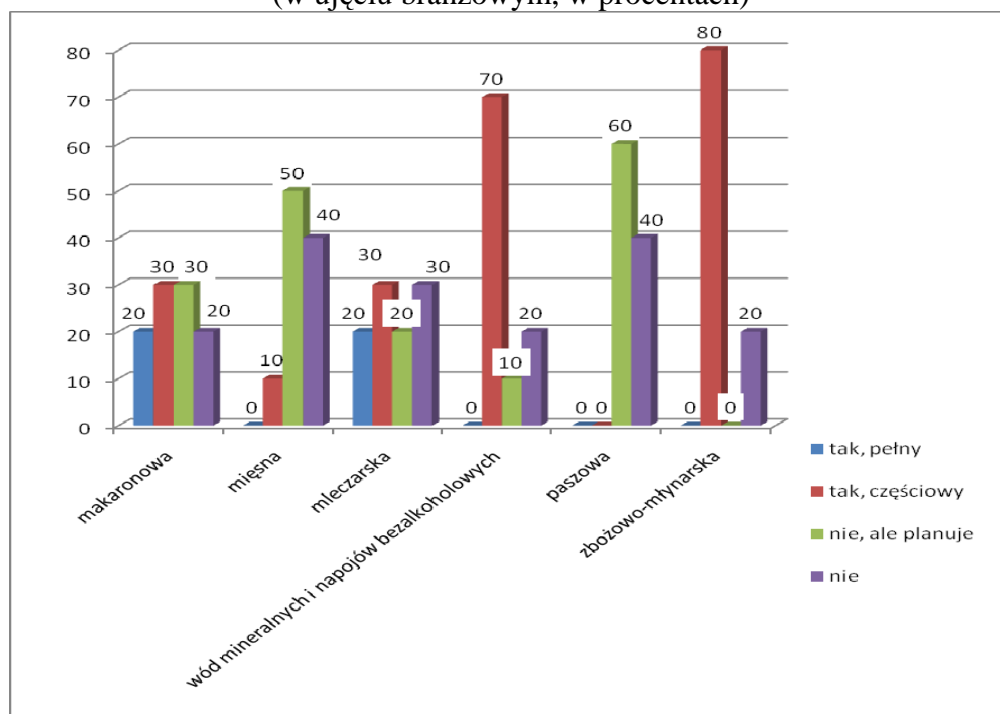


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Rachunku kosztów ani pełnego, ani nawet częściowego nie prowadzi żadna z ankietowanych firm paszowych, ale większość (60%) deklaruje, że planuje wprowadzić analizę kosztów jakości. Ankietowane przedsiębiorstwa branży mięsnej nie prowadzą pełnego rachunku kosztów jakości, natomiast tylko 10% firm prowadzi częściowy rachunek kosztów jakości. Połowa z ankietowanych firm nie liczy kosztów jakości, ale planuje wprowadzić ewidencję kosztów jakości. Wśród przedsiębiorstw przemysłu zbożowo-młynarskiego 80% firm prowadzi częściowy rachunek kosztów jakości, a 20% nie prowadzi rachunku kosztów jakości i nie planuje go wdrożyć. Stan wdrożenia rachunku kosztów jakości w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją wód mineralnych i napojów bezalkoholowych przedstawia się podobnie. Aż 70% przedsiębiorstw deklaruje, że prowadzi częściowy rachunek kosztów jakości, kolejne 10% deklaruje chęć jego wdrożenia. W branży mleczarskiej 20% ankietowanych firm mleczarskich prowadzi pełny rachunek kosztów jakości, a kolejne 30% prowadzi częściowy rachunek kosztów jakości. Natomiast 20% przedsiębiorstw przemysłu mleczar-

skiego planuje wprowadzenie rachunku kosztów jakości. Podobnie przedstawia się prowadzenie rachunku kosztów jakości w przedsiębiorstwach branży makaronowej, bowiem 20% prowadzi pełny rachunek kosztów jakości, 30% częściowy, 30% firm planuje wprowadzenie rachunku kosztów jakości.

Rysunek 3.2. Zakres prowadzenia rachunku kosztów jakości w badanych przedsiębiorstwach (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

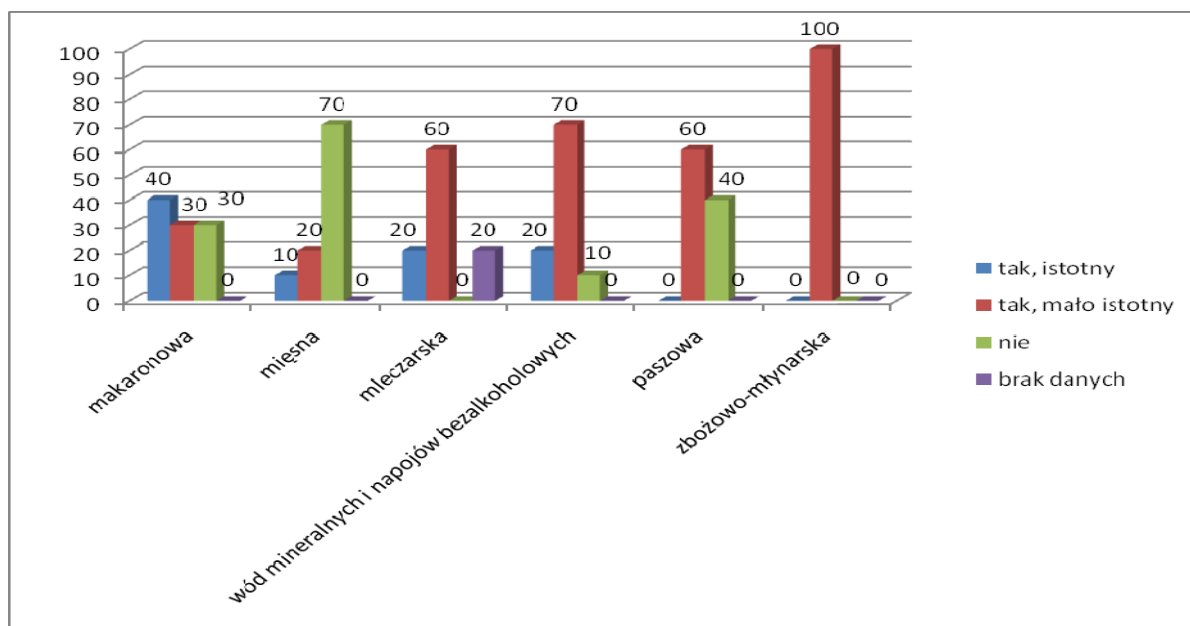
3.2.2. Wpływ wdrożenia i stosowania systemów zarządzania jakością na koszty produkcji ankietowanych przedsiębiorstw

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (70%) uważa, że wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością miało i ma wpływ na koszty produkcji, przy czym wpływ ten jako istotny oceniło 18%, a jako mało istotny 52% ankietowanych przedsiębiorstw. Pozostałe 26% firm uważa, że wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością nie miało wpływu na ich koszty produkcji, a 4% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Poziom wpływ wdrożonych i stosowanych systemów zarządzania jakością był zróżnicowany w poszczególnych branżach. Największy wpływ wdrożonych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji miał miejsce w przedsiębiorstwach branży makaronowej. Aż 40% firm tej branży uznało, że wdrożenie systemów wpłynęło istotnie na koszty produkcji, a 30% deklarowało, że wdrożenie wpłynęło w mało istotny sposób. W 30% ankietowanych wdrożenie systemów zarządzania jakością nie wpłynęło na poziom ich kosztów produkcji. Zupełnie inaczej wpływ wdrożonych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji przedstawia się w przedsiębiorstwach branży mięsnej. Firmy mięsne

w znakomitej większości (70%) uznały, że wdrożone systemy nie wpłynęły na koszty produkcji. Natomiast tylko 30% firm z tej branży uznało, że wdrożenie systemów wpłynęło na koszty produkcji, w tym w 10% oceniło ten wpływ jako istotny, a 20% jako mało istotny. Przedsiębiorstwa branży mleczarskiej uznały, że wdrożenie systemów zarządzania jakością wpłynęło na koszty produkcji mało istotnie (60%), a 20% uznało, że wdrożone systemy wpłynęły w istotny sposób na koszty produkcji. Równocześnie aż 20% badanych firm nie odpowiedziało na to pytanie. W 20% przedsiębiorstw branży wód mineralnych i napojów bezalkoholowych wdrożenie systemów zarządzania jakością miało istotny wpływ na koszty produkcji, a 70% firm uznało, że wpływ ten był mało istotny. Natomiast 10% przedsiębiorstw tej branży nie zaobserwowało wpływu wdrożonych systemów na koszty produkcji. W branży paszowej, wpływ wdrożonych systemów na koszty produkcji był mało istotny dla 60% badanych, a zdaniem 40% firm nie wpłynął na koszty produkcji. Wszystkie badane przedsiębiorstwa branży zbożowo-młynarskiej (100% firm) uznały, że wdrożenie systemów zarządzania jakością miało mało istotny wpływ na koszty produkcji.

Rysunek 3.3. Wpływ wdrożonych i stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji w ankietyowanych przedsiębiorstwach (w ujęciu branżowym, w procentach)



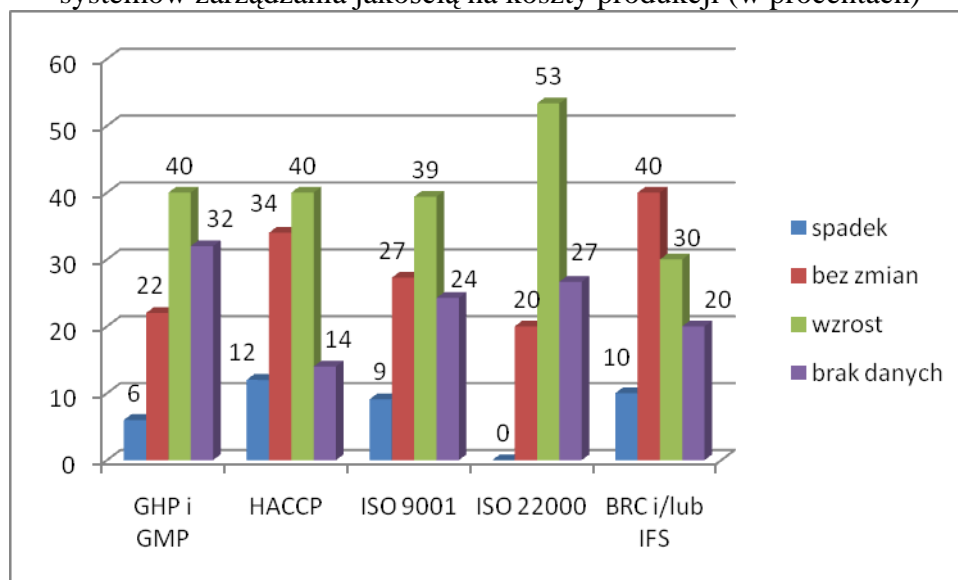
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Reasumując, większość badanych przedsiębiorstw uważa, że wdrożone i stosowane systemy zarządzania jakością mają wpływ na poziom kosztów produkcji.

Zdania badanych przedsiębiorstw co do **wplywu poszczególnych obligatoryjnych oraz nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji** są zróżnicowane. Ogólnie obligatoryjne systemy zarządzania

jakością, zdaniem ankietowanych przedsiębiorstw, przyczyniły się do wzrostu kosztów produkcji w większości badanych firm przemysłu spożywczego.

Rysunek 3.4. Wpływ stosowania poszczególnych obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością na koszty produkcji (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Analiza uzyskanych danych wykazała, że wdrożenie i stosowanie systemów GHP i GMP w 40% badanych przedsiębiorstw przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji, a w 22% ankietowanych nie wpłynęło na poziom kosztów produkcji, dalsze 6% uznało, że systemy te wpłynęły na obniżenie kosztów produkcji. Jednocześnie aż 32% badanych przedsiębiorstw nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Przedsiębiorstwa, które nie prowadzą rachunku kosztów jakości w większości przypadków nie potrafią dokładnie określić wpływu stosowanych systemów na koszty produkcji, gdyż nie analizują kosztów jakości. Analizując wpływ stosowanego systemu HACCP na koszty produkcji stwierdza się, że stosowanie tego systemu zarządzania jakością przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji w 40% badanych przedsiębiorstw należących do wszystkich branż. Natomiast 34% badanych przedsiębiorstw uważa, że stosowanie systemu HACCP nie spowodowało zmian w wysokości kosztów produkcji. Stosowanie systemu HACCP przyczyniło się do zmniejszenia wysokości kosztów produkcji w 12% badanych firm. Wpływu stosowania systemu HACCP na koszty produkcji nie określiło 14% badanych przedsiębiorstw. **Reasumując wpływ stosowania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością, można stwierdzić, że wdrożenie i stosowanie systemów GHP i GMP wpływa podobnie jak systemu HACCP na koszty produkcji, bowiem większość firm oceniło, że systemy te przyczyniają się do wzrostu kosztów produkcji bez względu, w której branży działają.**

Zdaniem 39% badanych firm, wdrożenie i stosowanie nieobligatoryjnego systemu zarządzania jakością **ISO 9001** wpływa na wzrost kosztów produkcji

w przedsiębiorstwach branży: mięsnej, mleczarskiej, zbożowo-młynarskiej, wód i napojów bezalkoholowych. W pozostałych branżach nie odnotowano wzrostu kosztów produkcji związanych ze stosowaniem systemu ISO 9001. W 27% badanych przedsiębiorstwach stosowanie systemu ISO 9001 nie spowodowało zmian w kosztach produkcji, a w 9% firm przyczyniło się do zmniejszenia kosztów produkcji (przedsiębiorstwa z branży makaronowej, paszowej i wód mineralnych i napojów bezalkoholowych).

Kolejnym wdrożonym nieobligatoryjnym systemem zarządzania jakością stosowanym w badanych przedsiębiorstwach był system zarządzania bezpieczeństwem żywności **ISO 22000**. Podobnie jak pozostałe systemy, również wdrożenie i stosowanie systemu ISO 22000 przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji w 53% ankietowanych firm, które miały wdrożony ten system (przedsiębiorstwa branży: mleczarskiej, paszowej, wód mineralnych i napojów bezalkoholowych i zbożowo-młynarskiej). W pozostałych 20% firm stosowanie systemu ISO 22000 nie spowodowało zmian w kosztach produkcji. Wśród badanych przedsiębiorstw nie było firm, w których koszty produkcji zmniejszyły się w związku ze stosowaniem systemu ISO 22000.

Stosowanie systemu **BRC i/lub IFS** także spowodowało wzrost kosztów produkcji w 30% badanych firm (wzrost kosztów produkcji nastąpił w branży mięsnej, zbożowo-młynarskiej i makaronowej). W kolejnych 10% analizowanych przedsiębiorstwach nastąpił spadek kosztów produkcji (tylko w branży makaronowej). W pozostałych 40% badanych firm stosowanie systemu BRC i/lub IFS nie wpłynęło na poziom koszty produkcji. Natomiast 20% firm nie udzieliło odpowiedzi.

3.2.3. Wpływ wdrożenia i stosowania systemów zarządzania jakością na poszczególne koszty jakości

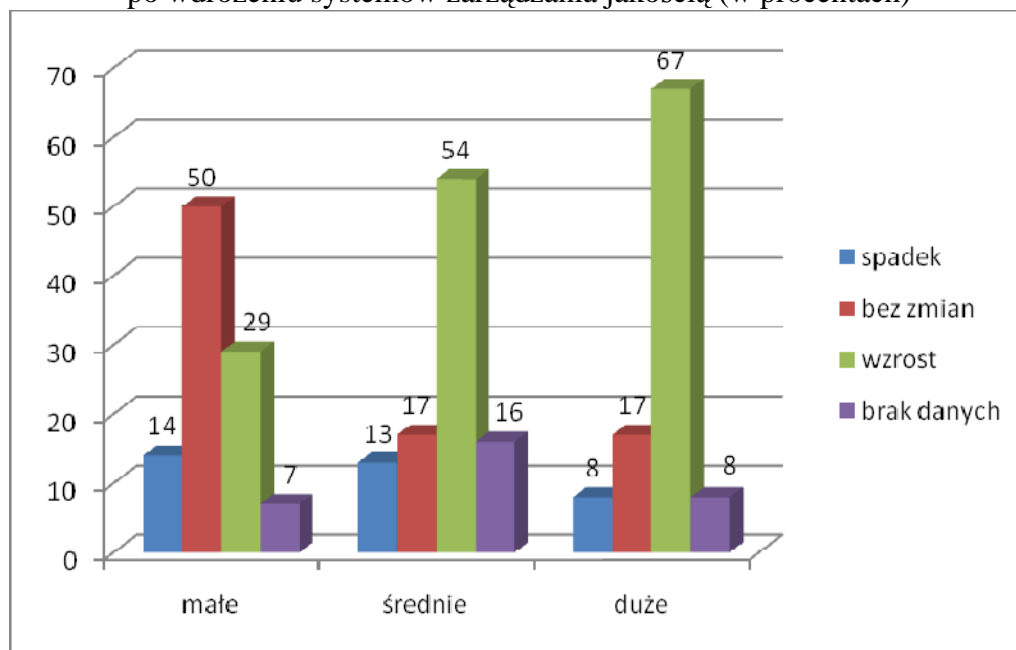
Koszty jakości, które przedsiębiorstwa ponoszą w związku ze stosowaniem obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania zostały podzielone na trzy grupy w zależności od ich przeznaczenia:

- koszty działań zapobiegawczych,
- koszty kontroli,
- koszty niezgodności.

W przedsiębiorstwach małych stosowane systemy zarządzania jakością (zarówno obligatoryjne, jak i nieobligatoryjne) przyczyniły się do zmniejszenia **kosztów działań zapobiegawczych** w 14% firm, utrzymania tych kosztów na podobnym poziomie w 50% firm i wzrostu kosztów działań zapobiegawczych w 29% firmach. Nie udzieliło odpowiedzi 7% małych przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw średniej wielkości, aż 54% firm uznało, że stosowanie obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością wpłynęło na wzrost kosztów zapobiegania, a w 13% badanych firm koszty te zmniejszyły się. W 17% przedsiębiorstw koszty działalności zapobiegawczej nie zmieniły się

pozostając na podobnym poziomie, a 16% średniej wielkości firm nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Wśród badanych dużych przedsiębiorstw aż 67% uznało, że koszty działań zapobiegawczych wzrosły, a w 8% przedsiębiorstw koszty zapobiegania zmniejszyły się po wdrożeniu systemów zarządzania jakością oraz w 17% dużych firm koszty działań zapobiegawczych pozostały bez zmian. Natomiast 8% firm nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Rysunek 3.5. Zmiany kosztów działań zapobiegawczych w małych, średnich i dużych firmach po wdrożeniu systemów zarządzania jakością (w procentach)

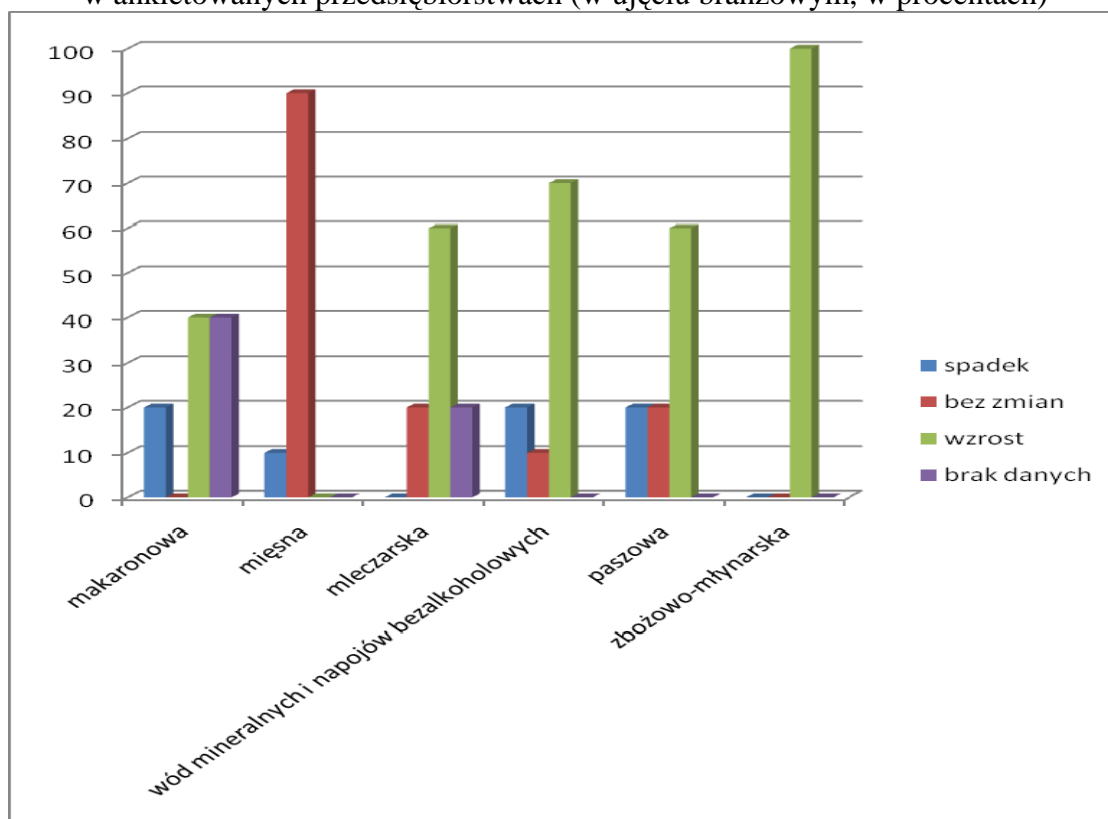


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dokonano również analizy wpływu stosowanych systemów na koszty działań zapobiegawczych w ankietowanych przedsiębiorstwach w ujęciu branżowym. Wśród przedsiębiorstw branży makaronowej 20% firm uznało, że stosowanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na obniżenie kosztów działań zapobiegawczych, natomiast 40% było przeciwnego zdania, bowiem deklarowały wzrost tych kosztów. W przedsiębiorstwach branży mięsnej można wyraźnie zauważyć, że w 90% tych firm koszty zapobiegania pozostały bez zmian, a zmniejszyły się w 10% firm. W przedsiębiorstwach branży mleczarskiej 20% firm nie odnotowało zmian w analizowanych kosztach w trakcie stosowania systemów zarządzania jakością, natomiast aż 60% deklarowało wzrost tych kosztów. W przedsiębiorstwach produkujących wody mineralne i napoje bezalkoholowe aż 70% firm deklarowało wzrost kosztów zapobiegania, a tylko 20% firm uznało, że koszty te zmniejszyły się. Pozostałe 10% badanych uznało, że koszty zapobiegania pozostały bez zmian. Wśród przedsiębiorstw branży paszowej 20% firm deklarowało, że stosowanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na zmniejszenie kosztów zapobiegania, a 60% badanych firm odnotowało wzrost tych kosztów. W pozostałych 20% badanych przedsiębiorstwach koszty za-

pobiegania pozostały bez zmian. Wszystkie przedsiębiorstwa (100%) branży zbożowo-młynarskiej uznały, że koszty zapobiegania wzrosły po wdrożeniu systemów zarządzania jakością. Wśród badanych przedsiębiorstw nie było firm, które uznałyby, że koszty zapobiegania zmniejszyły się lub pozostały bez zmian.

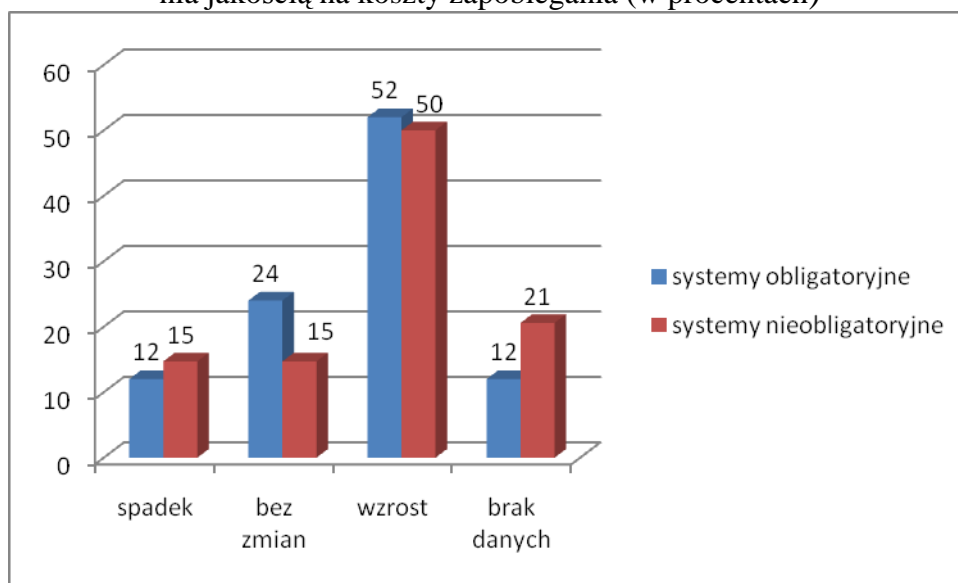
Rysunek 3.6. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty zapobiegania w ankietyowanych przedsiębiorstwach (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Analizując wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty zapobiegania z uwzględnieniem podziału na systemy obligatoryjne i nieobligatoryjne, można zaobserwować, że podobny odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował wzrost kosztów zapobiegania w przypadku wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością (52%), jak i w przypadku stosowania systemów nieobligatoryjnych (50%). Natomiast 24% firm uznało, że stosowanie systemów obligatoryjnych nie powoduje zmian kosztów zapobiegania, a w przypadku systemów nieobligatoryjnych tych przedsiębiorstw było 15%. Zmniejszenie kosztów zapobiegania zaobserwowało 12% firm odnośnie stosowania systemów obligatoryjnych i 15% firm stosujących systemy nieobligatoryjne. Łącznie 33% firm nie udzieliło odpowiedzi o wpływie stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty zapobiegania. Przedsiębiorstwa mają wdrożony więcej niż jeden system, więc wartości procentowe nie sumują się do 100%.

Rysunek 3.7. Wpływ stosowanych obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością na koszty zapobiegania (w procentach)

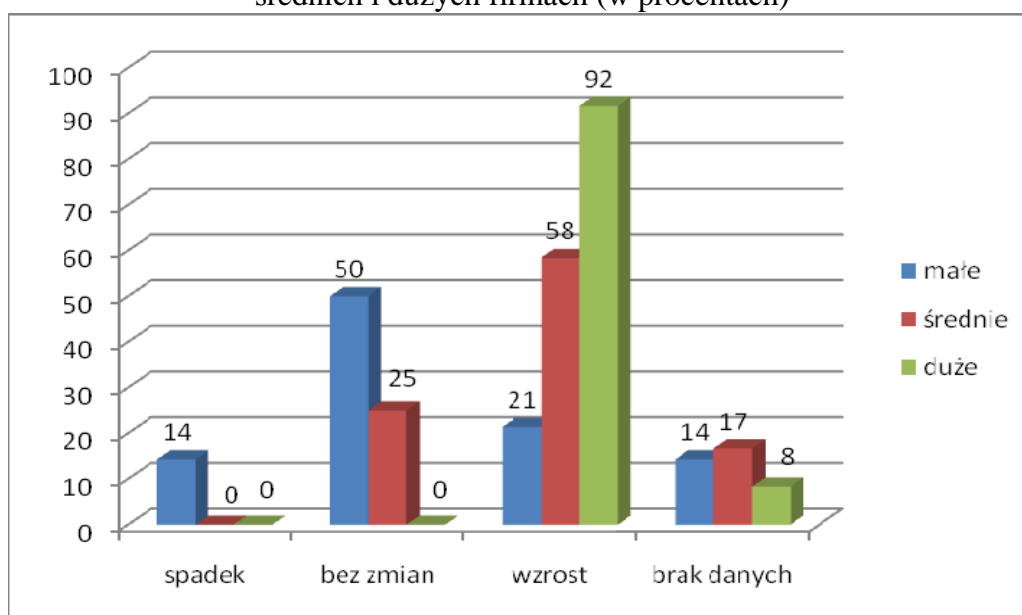


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Drugą grupą kosztów należących do kosztów jakości są **koszty kontroli**, które związane są z badaniem jakości produkowanych wyrobów na każdym etapie produkcji. W przedsiębiorstwach koszty kontroli powinny się zmieniać w zależności od ilości i wartości niezgodności, a dokładniej od wykrywalności podczas kontroli. Im kontrola jest dokładniejsza i mniej niezgodności wytwarzanego produktu przepuszcza, tym koszty kontroli można zmniejszać, przy czym nie mogą zwiększyć się koszty niezgodności. Prowadzona kontrola powinna ujawniać niezgodności w miejscach ich powstania, czyli możliwie na najwcześniejszych etapach produkcji.

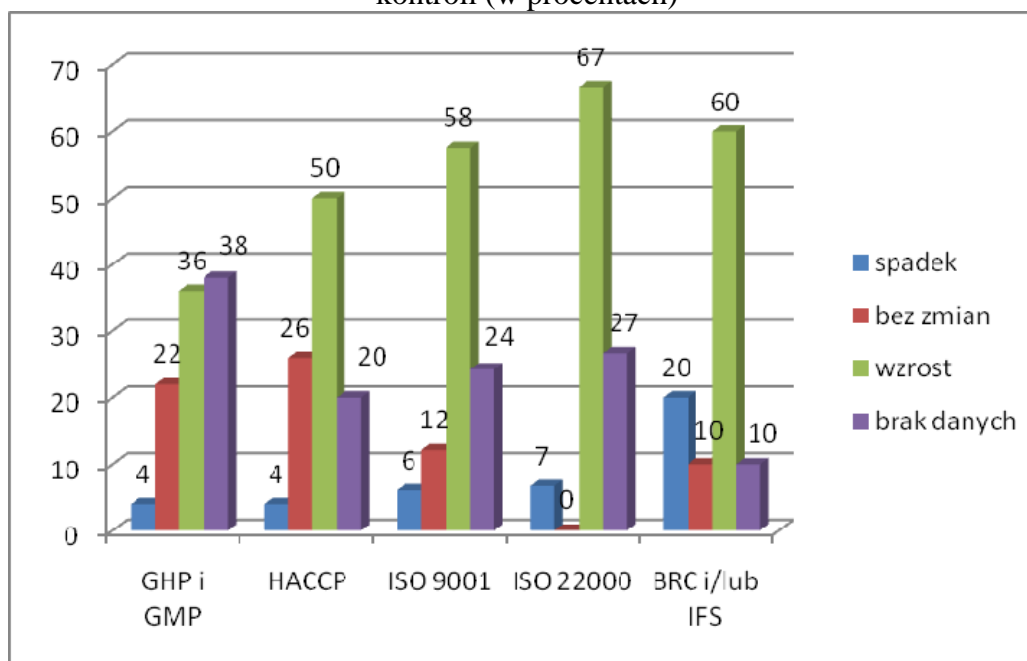
Analizując koszty kontroli w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach można zaobserwować, że w większości firm koszty kontroli wzrosły. Wzrost kosztów kontroli zaobserwowało 58% firm średnich, 92% firm dużych i tylko 21% firm małych. Natomiast 50% firm małych i 25% firm średnich nie zaobserwowało zmian w kosztach kontroli w trakcie stosowania systemów zarządzania jakością. 14% małych przedsiębiorstw zaobserwowało spadek kosztów zapobiegania po wdrożeniu systemów zarządzania jakością. Problem z udzieleniem odpowiedzi na to pytanie miało 17% firm średnich, 8% firm dużych i 14% firm małych.

Rysunek 3.8. Wpływ stosowania systemów zarządzania jakością na koszty kontroli w małych, średnich i dużych firmach (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Rysunek 3.9. Wpływ poszczególnych stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty kontroli (w procentach)

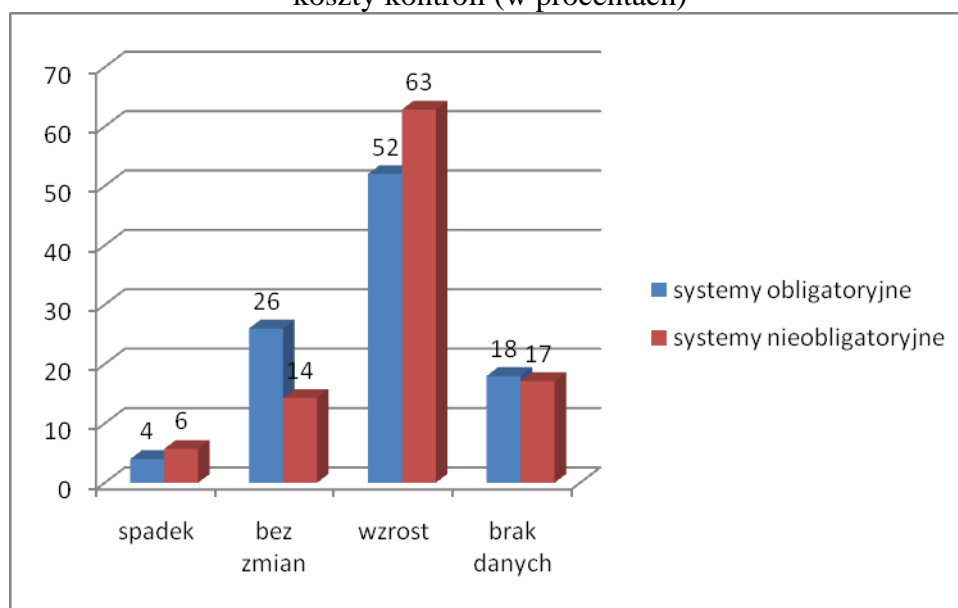


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonano także analizy wpływu poszczególnych stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty kontroli. Stosowanie systemów GHP i GMP w badanych przedsiębiorstwach przyczyniło się do wzrostu kosztów kontroli w 36% firm, 4% uznało, że koszty kontroli zmniejszyły się, a 22% deklarowało, że koszty te pozostały na niezmiennym poziomie. Stosowanie systemu

HACCP w badanych przedsiębiorstwach wpłynęło podobnie na zmiany analizowanych kosztów, jak stosowanie systemu GHP i GMP. Wśród badanych przedsiębiorstw 50% firm uznało, że stosowanie systemu HACCP przyczynia się do wzrostu kosztów kontroli, w 4% firm koszty kontroli zmniejszyły się, a w 26% firm koszty kontroli nie uległy zmianie. Stosowanie nieobligatoryjnego systemu ISO 9001 również przyczyniło się do wzrostu kosztów kontroli w 58% badanych firm, a 12% firm uznało, że koszty kontroli pozostały na niezmiennym poziomie oraz 6% badanych deklarowało, że stosowanie systemu ISO 9001 przyczyniło się do zmniejszenia kosztów kontroli. Natomiast 24% firm nie odpowiedziało na to pytanie. Wzrost kosztów kontroli został zaobserwowany przez 67% badanych firm po wdrożeniu systemu nieobligatoryjnego ISO 22000, a w 7% firm stosowanie systemu ISO 22000 spowodowało zmniejszenie kosztów kontroli. Wzrost kosztów kontroli odnotowano także w 60% firm stosujących system BRC i/lub IFS, a w 20% firm zmniejszeniu uległy koszty kontroli oraz 10% firm uznało, że koszty kontroli się nie zmieniły.

Rysunek 3.10. Wpływ obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością na koszty kontroli (w procentach)

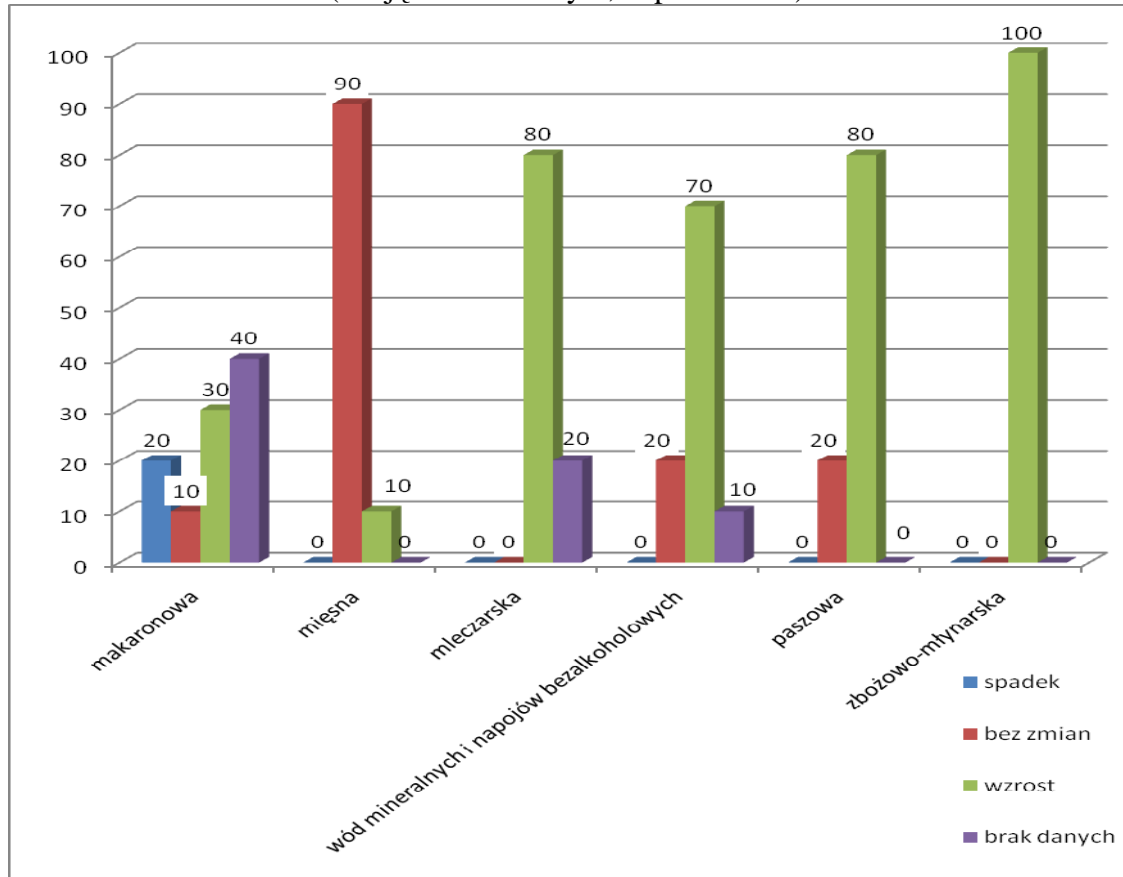


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Stosowanie systemów obligatoryjnych i nieobligatoryjnych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego przyczynia się do wzrostu kosztów kontroli, ale w różnym stopniu. Wzrost kosztów kontroli nastąpił w 52% firm stosujących obligatoryjne systemy zarządzania i w 63% firm stosujących nieobligatoryjne systemy zarządzania. Zmniejszenie kosztów kontroli odnotowano 4% firm stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością i 6% firm stosujących nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością. Natomiast w 26% firm stosujących obligatoryjne systemy i w 14% stosujących nieobligatoryjne systemy nie zanotowano zmian w kosztach produkcji.

Analizując wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty kontroli w ujęciu branżowym można stwierdzić, że najczęściej przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost tych kosztów to przedsiębiorstwa branży zbożowo-młynarskiej, mleczarskiej, paszowej, wód mineralnych i napojów bezalkoholowych.

Rysunek 3.11. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty kontroli (w ujęciu branżowym, w procentach)



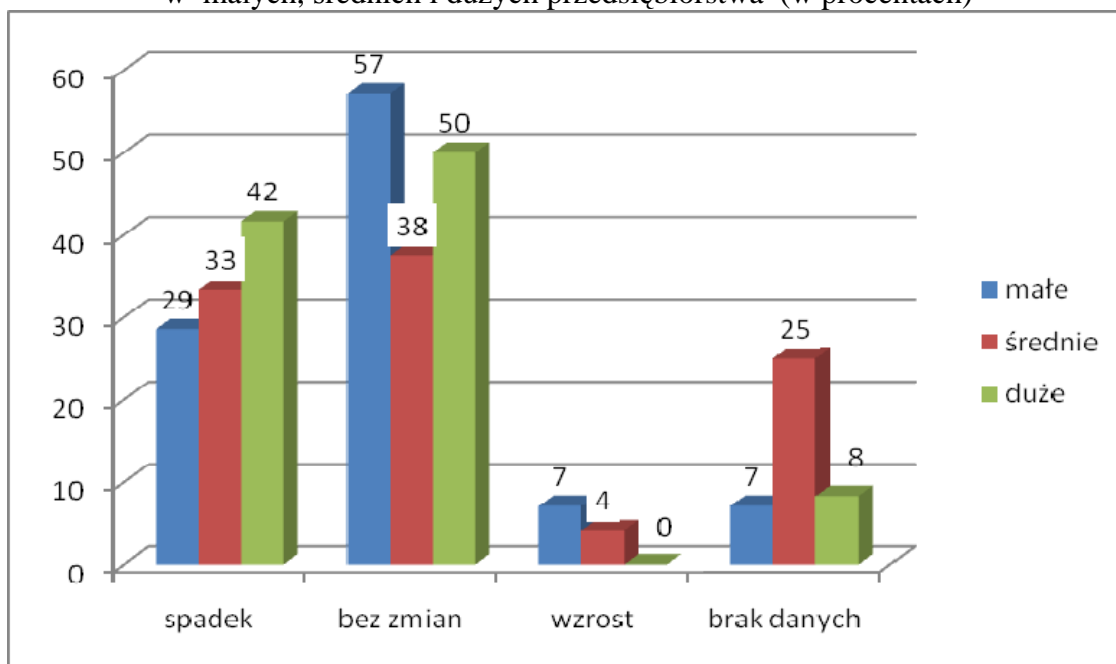
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W przedsiębiorstwach branży mleczarskiej stosowanie systemów zarządzania jakością przyczyniło się do wzrostu kosztów kontroli w 80% firm. W branży wód mineralnych i napojów bezalkoholowych stosowanie systemów zarządzania jakością przyczyniło się do wzrostu kosztów kontroli w 70% firm, a w 20% firm koszty te pozostały na niezmiennym poziomie. Żadna firma nie odnotowała spadku kosztów kontroli jakości. W branży paszowej najczęściej przedsiębiorstw (80%) uznało, że koszty kontroli wzrosły, a 20% firm deklaro- wało, że koszty te nie uległy zmianie. Wszystkie badane przedsiębiorstwa z branży zbożowo-młynarskiej (100%) deklarowały, że koszty kontroli wzrosły. Stosowanie systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach branży mię- snej nie wpływa zasadniczo na poziom kosztów kontroli. Zdecydowana więk- szość przedsiębiorstw deklarowała, że stosowanie systemów zarządzania jako- ścią nie wpłynęło na koszty kontroli, pozostawiając je na tym samym poziomie, a tylko 10% firm uważa, że koszty te wzrosły. Wśród badanych przedsiębiorstw

nie było firm, które zaobserwowałyby zmniejszenie kosztów kontroli po wdrożeniu systemów zarządzania jakością. Wśród firm branży makaronowej 20% deklarowało, że koszty kontroli zmniejszyły się po wdrożeniu systemów zarządzania jakością, a 30% firm odnotowało wzrost kosztów kontroli. Natomiast w 10% firm koszty kontroli nie uległy zmianie.

Kolejną grupą kosztów mającą wpływ na koszty jakości są **koszty niezgodności**. Przedsiębiorstwa starają się minimalizować te koszty poprzez ponoszenie nakładów na działalność zapobiegawczą, a także na koszty kontroli.

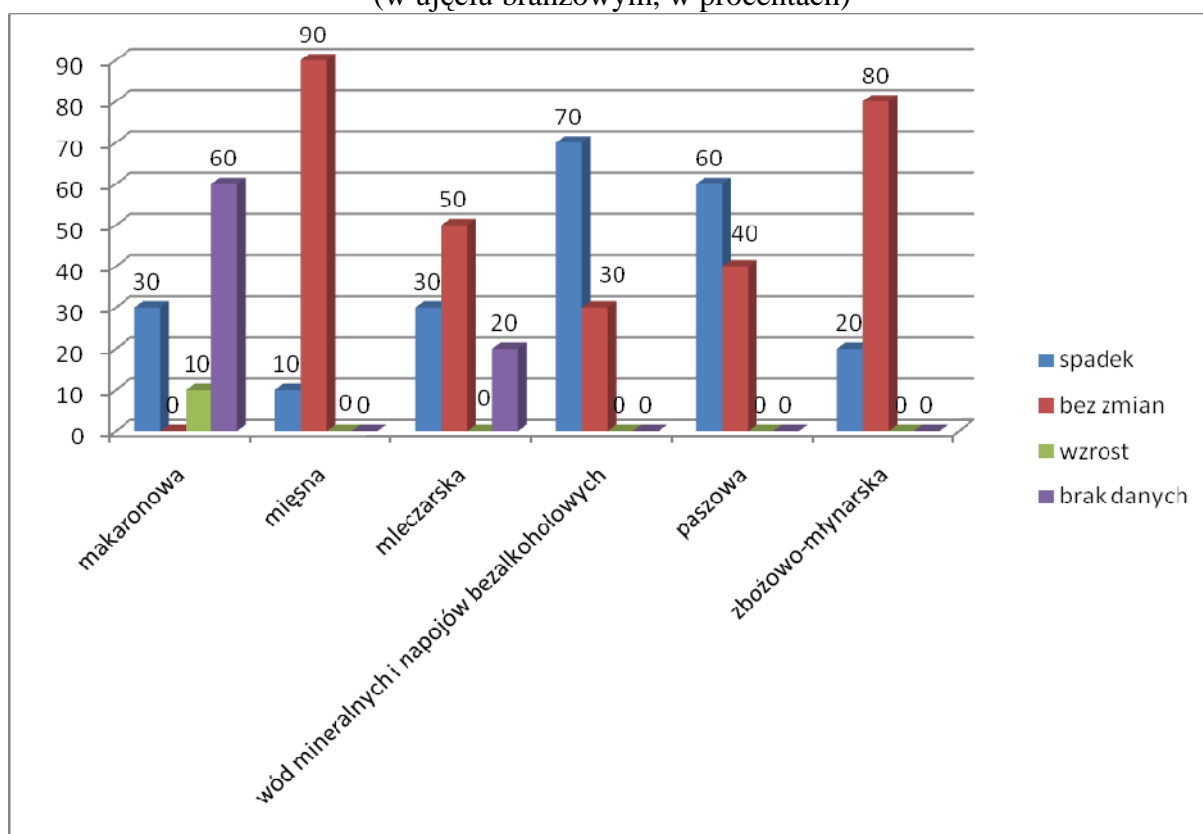
Rysunek 3.12. Wpływ stosowania systemów zarządzania jakością na koszty niezgodności w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwa (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W grupie przedsiębiorstw małych, 29% z nich odpowiedziało, że stosowane systemy zarządzania jakością przyczyniły się do zmniejszenia kosztów niezgodności, 7% firm uznało, że koszty niezgodności wzrosły, a 57%, że koszty te nie uległy zmianie. Większość średnich przedsiębiorstw (38%) uznało, że koszty niezgodności nie zmieniły się, 33% deklarowało, że koszty niezgodności zmniejszyły się, a tylko 4% stwierdziło, że koszty niezgodności wzrosły. Duże przedsiębiorstwa określiły, że stosowanie systemów zarządzania jakością przyczyniło się do zmniejszenia kosztów niezgodności w 42% firm, a w 50% firm koszty te nie uległy zmianie. Żadna duża firma nie zaobserwowała wzrostu kosztów niezgodności po wdrożeniu systemów zarządzania jakością.

Rysunek 3.13. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty niezgodności (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Analizując wpływ stosowanych systemów na koszty niezgodności w badanych przedsiębiorstwach w ujęciu branżowym, można zauważyć, że w każdej badanej branży zakres tego wpływu był inny. W branży makaronowej 1% badanych przedsiębiorstw deklarowało, że stosowane systemy zarządzania jakością przyczyniły się do wzrostu kosztów niezgodności, a 18% – że koszty te uległy obniżeniu. Przedsiębiorstwa branży mięsnej zupełnie inaczej określają wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na koszty niezgodności. Najwięcej przedsiębiorstw (90%) nie zaobserwowało zmian kosztów niezgodności po wdrożeniu systemu zarządzania jakością, natomiast 10% uznało, że stosowane systemy zarządzania jakością przyczyniły się do zmniejszenia kosztów niezgodności. Przedsiębiorstwa branży mleczarskiej odnotowują wpływ systemów zarządzania jakością na koszty niezgodności, bowiem w 30% firm koszty niezgodności zmniejszyły się, ale 50% deklaruje, że koszty niezgodności pozostały bez zmian. W badanych przedsiębiorstwach produkujących wody mineralne i napoje bezalkoholowe stosowane systemy zarządzania jakością spowodowały zmniejszenie kosztów niezgodności w przypadku 70% badanych, w pozostałych 30% firm koszty nie uległy zmianie. Natomiast w branży paszowej przedsiębiorstwa stosujące systemy zarządzania jakością zaobserwowały zmniejszenie się kosztów niezgodności (60% firm) lub utrzymanie kosztów niezgodności na stałym poziomie (40% firm). Większość przedsiębiorstw (80%) branży

zbożowo-młynarskiej nie odnotowała wzrostu kosztów niezgodności po wdrożeniu systemów zarządzania jakością, natomiast w 20% ankietowanych koszty te zmniejszyły się.

3.3. Analiza kosztów wdrażania i stosowania systemów zarządzania jakością i ich wpływu na koszty produkcji w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego – studium przypadków

W ramach prowadzonych badań – studium przypadku przeprowadzono badania w 7 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (1 przedsiębiorstwo branży makaronowej, 1 przedsiębiorstwo branży mleczarskiej, 2 przedsiębiorstwa branży mięsnej, 1 przedsiębiorstwo branży wód mineralnych i napojów bezalkoholowych, 1 przedsiębiorstwo branży paszowej i 1 przedsiębiorstwo branży zbożowo-młynarskiej). W badaniach brały udział 3 średnie przedsiębiorstwa i 4 duże.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa mają wdrożone obligatoryjne systemy zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP) i systemy te w większości przedsiębiorstw (86%) były wdrażane łącznie. W 6 firmach wdrażano systemy obligatoryjne łącznie z systemem ISO 9001. Początki wdrożenia tych systemów to lata 2000-2002, a tylko 1 badana firma rozpoczęła wdrażanie tych systemów w latach 1997-1998. Natomiast system HACCP był wdrażany łącznie z systemem ISO 9001 w 3 badanych firmach i uzyskały one certyfikaty zgodności, które zostały recertyfikowane w latach 2006-2008. Natomiast 4 badane przedsiębiorstwa wdrożyły także system ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP i certyfikowały system w latach 2006-2008. Standard IFS obecnie wdrażany jest w 1 przedsiębiorstwie, a 2 planuje wdrożyć ten system. Tylko 1 ankietowane przedsiębiorstwo miało wdrożony dodatkowo system typowo branżowy.

3.3.1. Koszty wdrożenia systemów zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwach

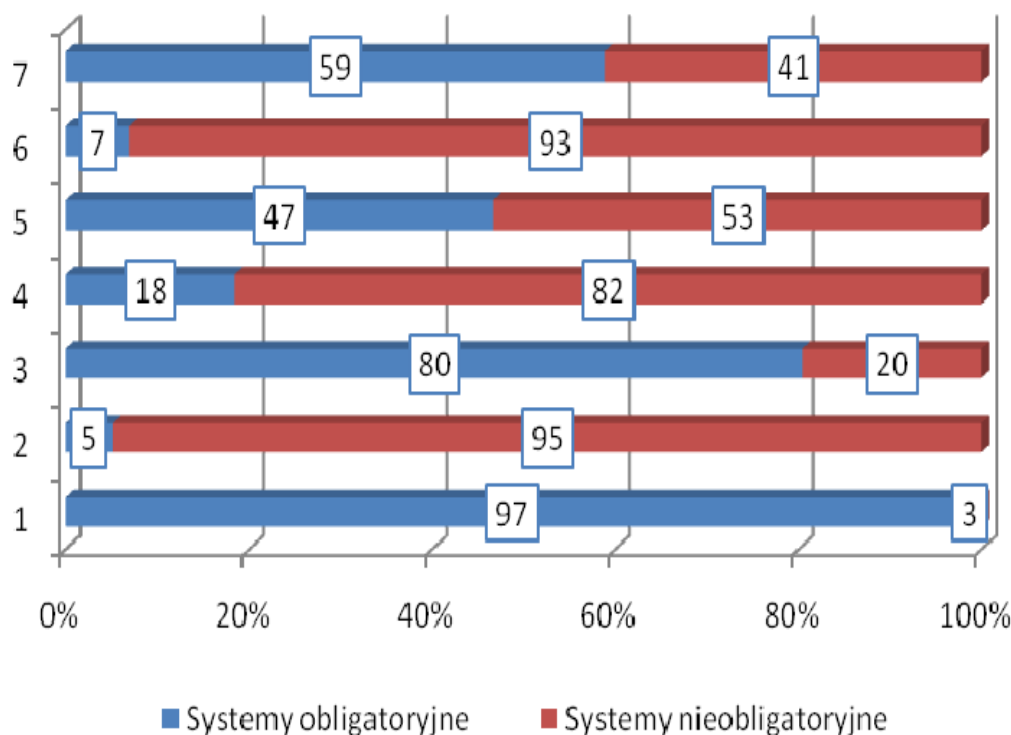
Przedsiębiorstwa wdrażając systemy zarządzania jakością, ponoszą dodatkowe koszty związane z wdrożeniem, a wysokość poniesionych kosztów jest bardzo różna i zależy od wielkości, struktury, a także zakresu dostosowania przedsiębiorstwa do wymagań systemowych.

Badane przedsiębiorstwa w większości (85%) nie prowadzą pełnego rachunku kosztów jakości, ale większość z nich (57%) w najbliższym czasie planuje go wprowadzić.

Wśród badanych przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa nr 1 i nr 3 poniosły znacząco wyższe koszty wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością niż koszty wdrożenia systemów nieobligatoryjnych, w przypadku przedsiębiorstw nr 5 i nr 7 procentowy udział kosztów wdrożenia systemów obligatoryjnych i nieobligatoryjnych był zbliżony, pozostałe firmy, tj. nr 2, nr 4 i nr 6 od-

notowały wyższe koszty związane z wdrożeniem systemów nieobligatoryjnych niż obligatoryjnych.

Rysunek 3.14. Koszty wdrożenia obligatoryjnych nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwie (w procentach)

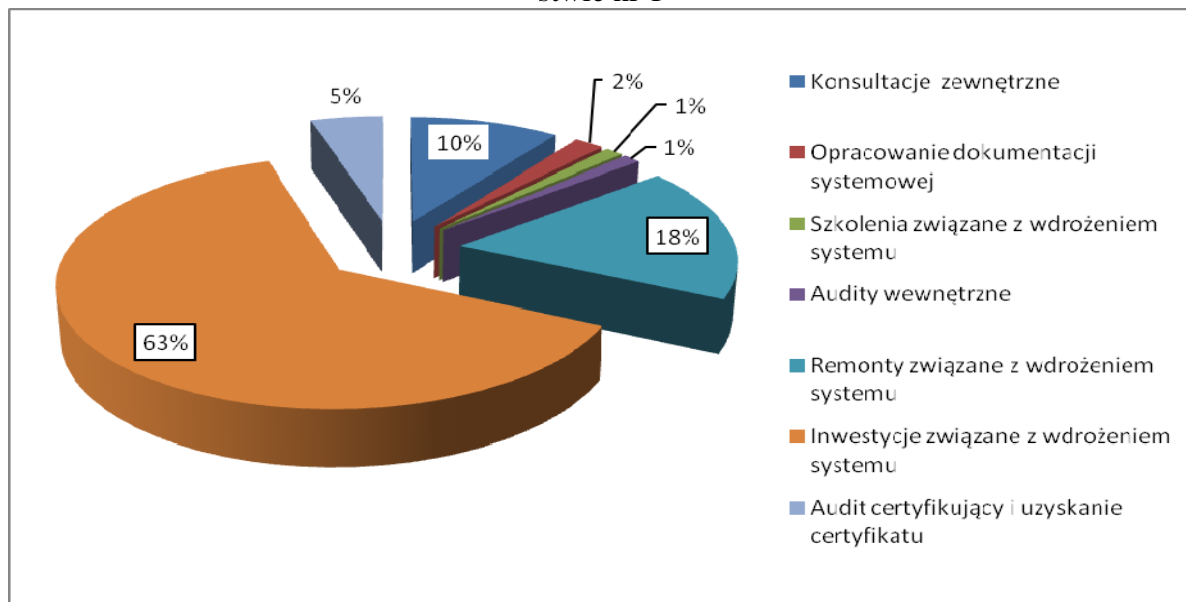


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Podczas wdrażania systemów jakości **przedsiębiorstwo nr 1** poniosło dodatkowe koszty, które stanowiły 1,7% kosztów produkcji i 1,4% przychodów ze sprzedaży. Największy udział w kosztach wdrożenia wszystkich systemów zarządzania jakością miały nakłady inwestycyjne, które stanowiły ponad 63% wszystkich kosztów wdrożenia systemów. Natomiast 18% kosztów wdrożenia systemów stanowiły remonty prowadzone w przedsiębiorstwie w związku z wdrażaniem tych systemów. 10% kosztów wdrożenia to koszty konsultacji zewnętrznych. Audit certyfikujący i koszty związane z uzyskaniem tego certyfikatu stanowiły około 5% kosztów. Pozostałe elementy kosztów wdrożeniowych stanowiły 1-2%. W przedsiębiorstwie nr 1 najbardziej kosztowne było wdrożenie systemu ISO 9001 i HACCP, które był wdrażane łącznie. Przedsiębiorstwo musiało dostosować się do wymogów systemów obligatoryjnych poprzez przeprowadzenie remontów i inwestycje. Przedsiębiorstwo poniosło także nakłady finansowe na konsultacje zewnętrzne w celu przygotowania przedsiębiorstwa do procesu certyfikacji. Nakłady poniesione na wdrożenie systemu ISO 9001 i HACCP i dostosowanie przedsiębiorstwa do wymagań sanitarno-higienicznych stanowiło podstawę do rozpoczęcia wdrażania kolejnego systemu – standardu BRC. Koszty rozpoczętego wdrożenia systemu BRC (planowane zakończenie

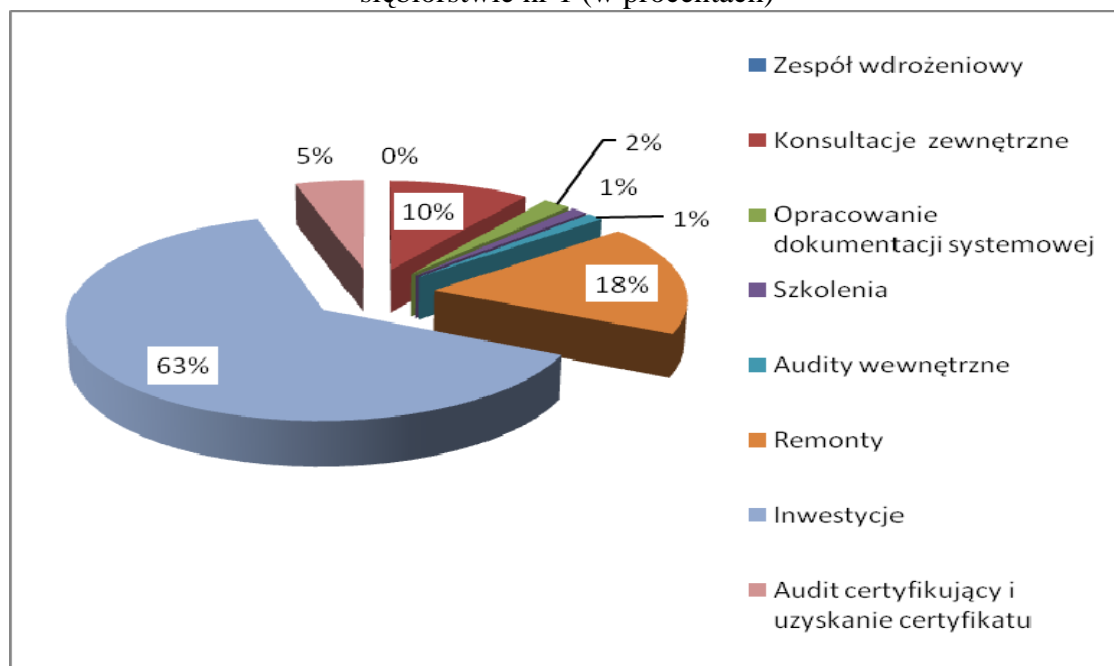
rok 2009) były dotychczas niższe i stanowiły tylko 2,8% kosztów wdrożenia systemu ISO 9001 i HACCP. W związku z wdrażaniem systemu BRC przedsiębiorstwo nr 1 poniosło tylko koszty związane z konsultacjami zewnętrznymi, szkoleniami i auditami wewnętrznymi.

Rysunek 3.15. Struktura kosztów wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 1



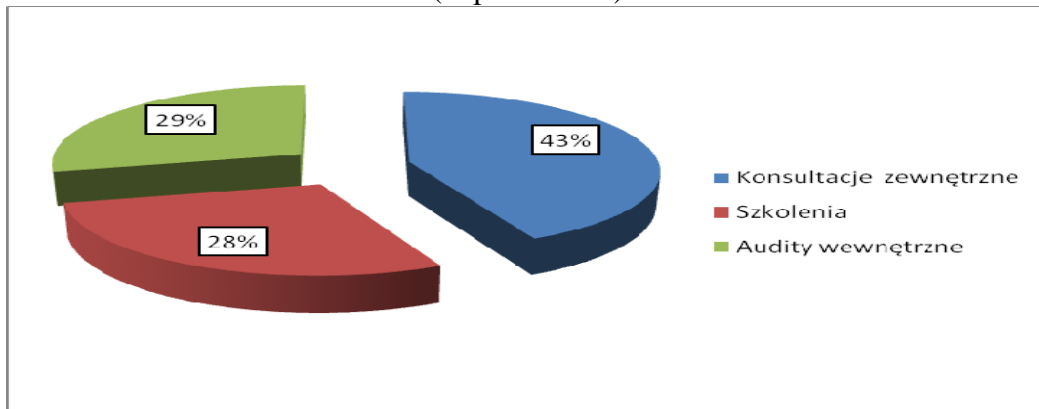
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.16. Koszty wdrożenia systemów ISO 9001 i HACCP wdrażanych łącznie w przedsiębiorstwie nr 1 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.17. Koszty wdrożenia BRC w przedsiębiorstwie nr 1
(w procentach)



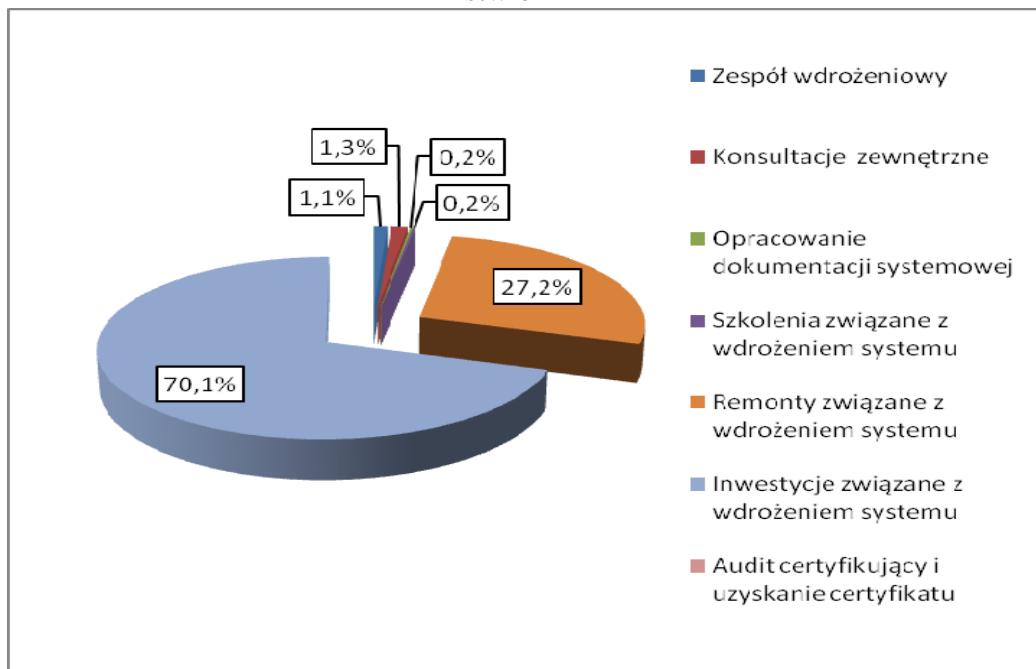
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Przedsiębiorstwo nr 2 poniosło nakłady na wdrożenie systemu HACCP, GHP i GMP, które to systemy były wdrażane łącznie. Nakłady te stanowiły 48% całkowitych kosztów wdrożenia wszystkich systemów zarządzania jakością. Natomiast na wdrożenie systemu ISO 9001 firma ta poniosła nieco większe koszty, stanowiące 51% całkowitych kosztów wdrożenia wszystkich systemów zarządzania. Najmniejsze koszty (jak do tej pory – 1% całkowitych kosztów wdrożenia) firma poniosła na wdrażanie systemu ISO 22000, którego wdrażanie nie było jeszcze zakończone. Łącznie podczas wdrażania funkcjonujących systemów, firma największe nakłady poniosła na inwestycje związane z wdrożeniem systemów (70% kosztów wdrożenia), przy czym wyższe koszty firma poniosła na inwestycje związane z wdrożeniem systemów obligatoryjnych niż z systemu ISO 9001. Wysokie koszty przedsiębiorstwo poniosło na remonty (27%), głównie przy wdrażaniu systemu ISO 9001. Pozostałe elementy kosztów związanych z wdrażaniem systemów są niższe i stanowią ok. 0,05 do 1,2% lub nie zostały podane, a firma określiła je jako brak danych. Ma to ścisły związek z brakiem prowadzenia pełnego rachunku kosztów jakości w tej firmie.

W przedsiębiorstwie nr 3 koszty wdrożenia systemów obligatoryjnych były dużo wyższe niż systemów nieobligatoryjnych (stanowiły 24% kosztów wdrożenia systemów obligatoryjnych). Przedsiębiorstwo nr 3 poniosło największe koszty na remonty (46%) i inwestycje (33%) związane z wdrażaniem systemu HACCP. Koszty poniesione na powołanie i utrzymanie zespołu wdrożeniowego stanowią 4,7%, natomiast koszty poniesione na konsultacje zewnętrzne to 3,4% kosztów wdrożenia systemu HACCP. Kolejnym systemem wdrażanym w przedsiębiorstwie nr 3 to system nieobligatoryjny standard IFS. Przy wdrożeniu tego systemu przedsiębiorstwo poniosło dużo niższe koszty, ponieważ remonty i inwestycje dokonane zostały już podczas wdrażania systemu HACCP. Wdrażając system IFS, przedsiębiorstwo nr 3 poniosło największe koszty związane z powołaniem i utrzymaniem zespołu wdrożeniowego (25%), koszty konsultacji zewnętrznych (12%) i koszty auditów wewnętrznych (11%). Stosunko-

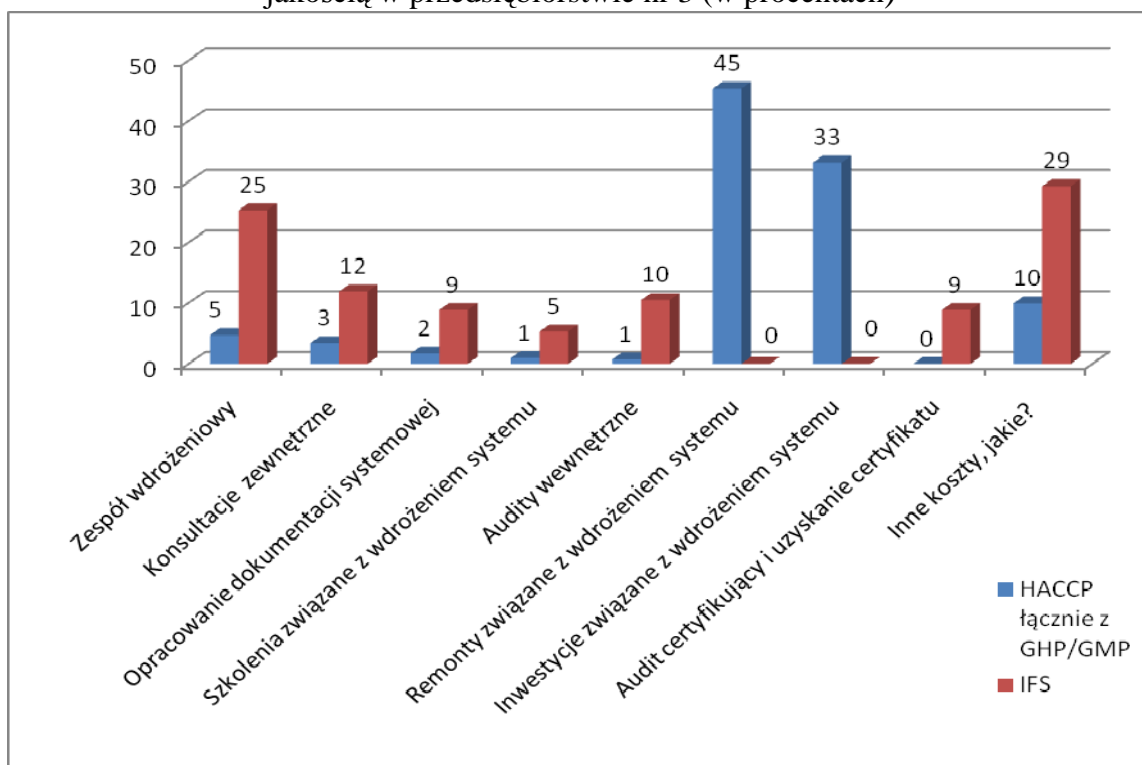
wo wyższe koszty przedsiębiorstwo poniosło na opracowanie dokumentacji systemowej (8,8%) dla standardu IFS niż dla systemu HACCP (1,7%).

Rysunek 3.18. Struktura kosztów wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 2



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

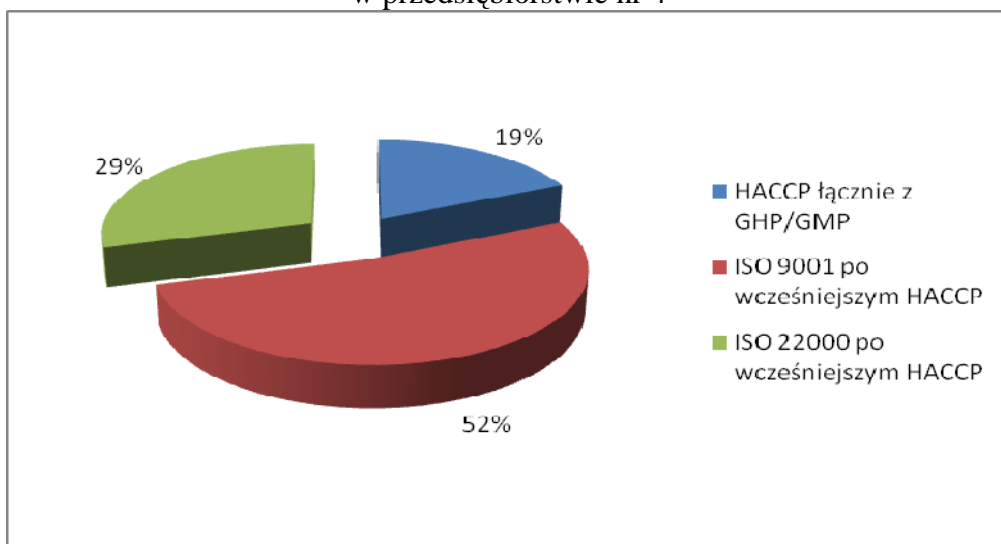
Rysunek 3.19. Koszty wdrożenia obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 3 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

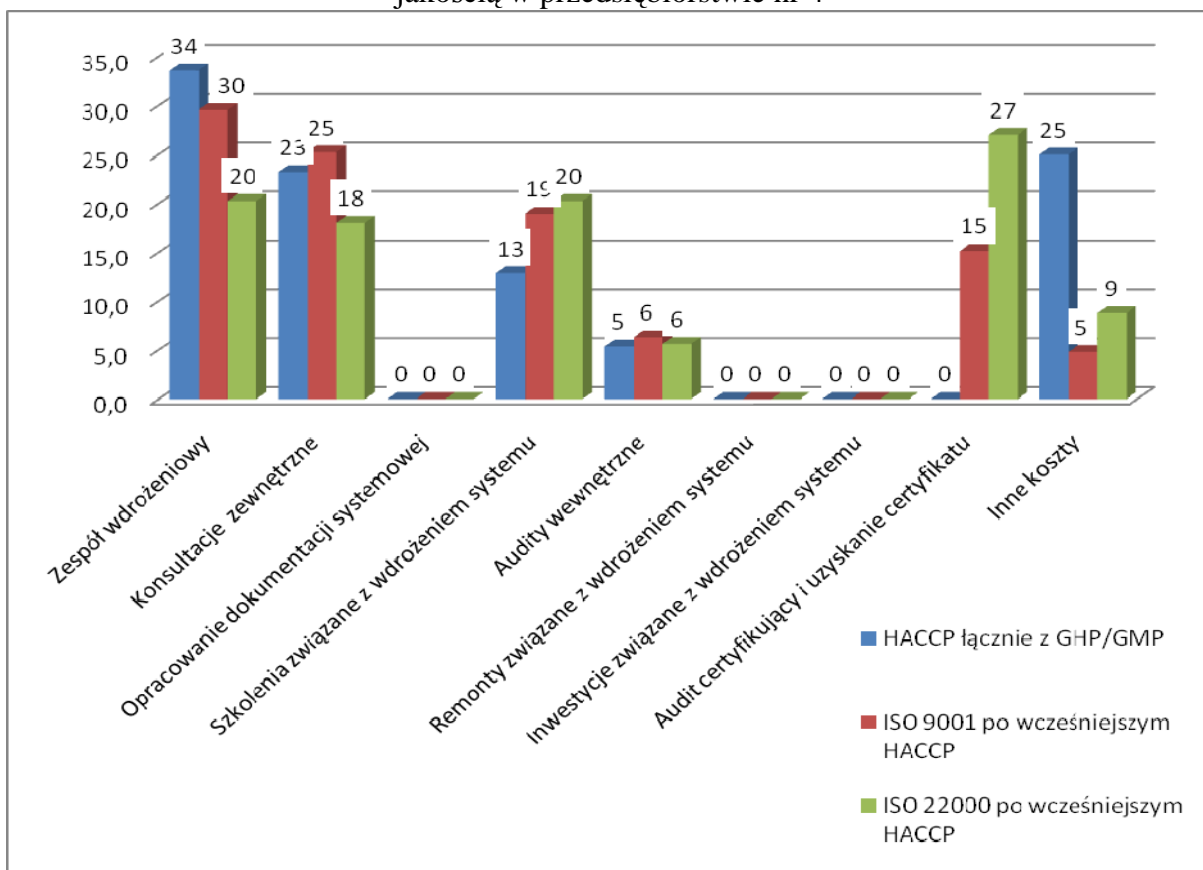
Przedsiębiorstwo nr 4 przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością nie musiało ponosić nakładów na inwestycje i remonty związane z wdrażanymi systemami. Przedsiębiorstwo to wdrożyło system HACCP łącznie z systemem GHP i GMP, w następnej kolejności wdrażało system ISO 9001 i jako ostatni został wdrożony system ISO 22000. Najwyższe koszty przedsiębiorstwo poniosło na wdrożenie systemu ISO 9001 (52% kosztów wdrożenia wszystkich systemów zarządzania jakością). Firma ta, wdrażając system HACCP, największe nakłady poniosła na powołanie i utrzymanie zespołu wdrożeniowego (34% kosztów wdrożenia systemu HACCP) i konsultacje zewnętrzne (23% tych kosztów), szkolenia (13%) i audyty wewnętrzne (5%). Pozostałe 25% stanowiły inne koszty poniesione w czasie wdrażania systemu HACCP. Na wdrożenie systemu ISO 9001 firma nr 4 poniosła koszty prawie trzykrotnie wyższe niż przy wdrożeniu systemów obligatoryjnych (koszt wdrożenia systemu HACCP łącznie z GHP i GMP wynosił 19% całkowitych kosztów wdrożenia wszystkich systemów zarządzania jakością). Koszty te związane były z działalnością zespołu wdrożeniowego – 30%, koszty konsultacji zewnętrznych – 25%, szkolenia związane z wdrażanym systemem 19% i audyty wewnętrzne – 6%. Dodatkowo firma ta certyfikowała swój system, ponosząc dodatkowy koszt w wysokości 15% kosztów przeznaczonych na wdrożenie tego systemu. Wdrażając system ISO 22000, przedsiębiorstwo nr 4 poniosło nakłady (20%) na zespół wdrożeniowy, takie same nakłady na szkolenia pracowników (20%), 18% stanowiły koszty konsultacji zewnętrznych, a 6% audyty wewnętrzne. Przedsiębiorstwo to także certyfikowało system ISO 22000, ponosząc w związku z tym dodatkowe koszty wynoszące 27% kosztów wdrożenia tego systemu.

Rysunek 3.20. Struktura kosztów wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

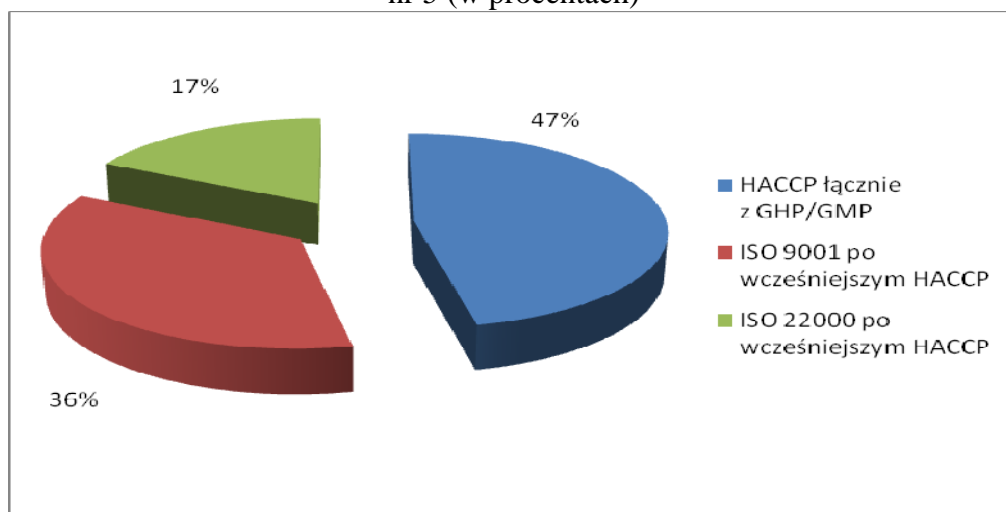
Rysunek 3.21. Koszty wdrożenia obowiązkowych i nieobowiązkowych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Przedsiębiorstwo nr 5 ma wdrożony system HACCP, GHP i GMP, które były wdrażane łącznie, a w następnej kolejności wdrożyło system ISO 9001, a następnie system ISO 22000.

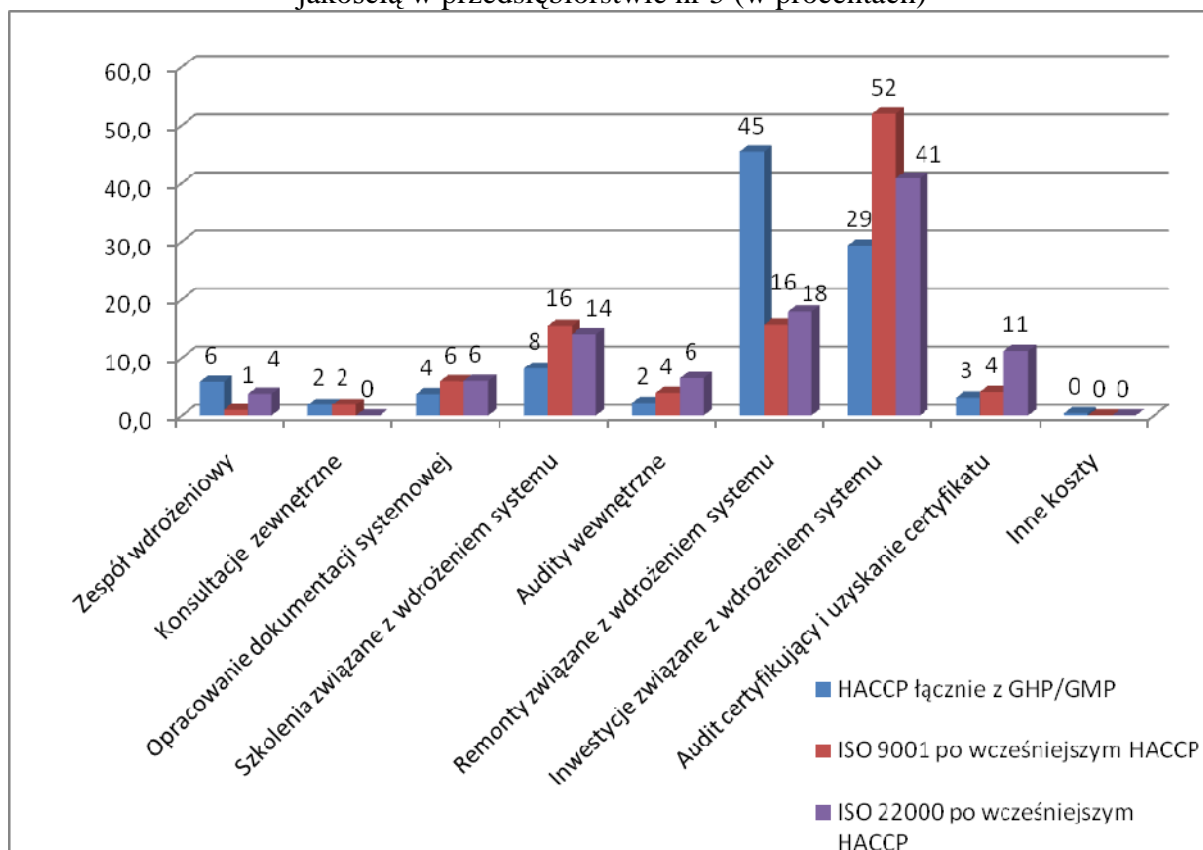
Rysunek 3.22. Struktura kosztów wdrożenia poszczególnych systemów w przedsiębiorstwie nr 5 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Przedsiębiorstwo nr 5 największe koszty poniosło na wdrożenie systemu GHP, GMP i HACCP (47% całkowitych kosztów wdrożenia), 36% to koszty poniesione na wdrożenie systemu ISO 9001 i 17% to koszty poniesione na wdrożenie systemu ISO 22000. Przy wdrażaniu wszystkich tych systemów największe koszty przedsiębiorstwo poniosło na remonty i inwestycje. Wyróżniającą pozycją są także koszty szkolenia. Pozostałe pozycje to koszty kształtujące się na poziomie kilku procent.

Rysunek 3.23. Koszt wdrożenia obligatoryjnych i nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 5 (w procentach)

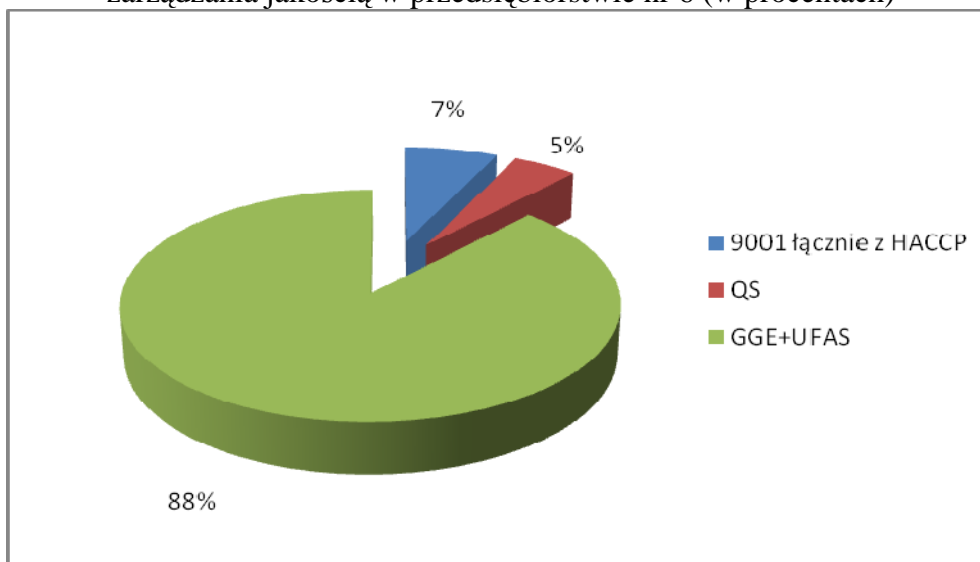


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Przedsiębiorstwo nr 6 ma wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością ISO 9001 wdrażany łącznie z systemem HACCP. Dodatkowo przedsiębiorstwo to ma wdrożone dwa typowo branżowe systemy QS i GGE+UFAS. Najbardziej kosztowne dla przedsiębiorstwa nr 6 było wdrożenie systemów dodatkowych tj. GGE+UFAS. Wdrażając system zarządzania jakością ISO 9001, przedsiębiorstwo nr 6 poniosło nakłady na konsultacje zewnętrzne, w ramach których opracowano dokumentację systemową, przeprowadzono szkolenia związane z wdrażanym systemem, a także audyty wewnętrzne. Koszty te stanowiły 60% kosztów wdrożenia systemu ISO 9001, pozostałe 40% to koszty przeprowadzenia auditu certyfikacyjnego i uzyskanie certyfikatu. Koszty wdrożenia systemu QS stanowią 5% ogólnych kosztów wdrażania systemów w przedsiębiorstwie nr 6. W kosztach tych firma wyróżniła koszty konsultacji zewnętrz-

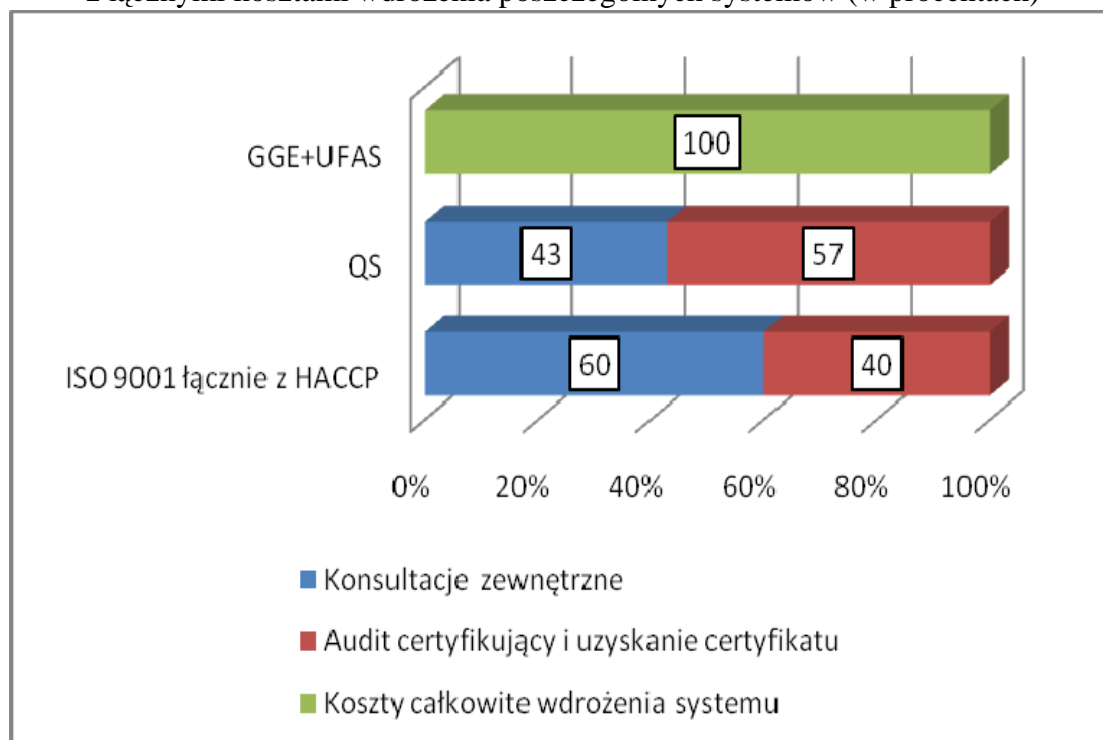
nych stanowiące 43% kosztów wdrożenia tego systemu i koszty auditu certyfikującego stanowiące pozostałe 57%. Koszty wdrożenia systemu GGE+UFAS są najwyższe, ale dane te są szacunkowe, ponieważ proces wdrażania nie został jeszcze zakończony. Firmie tej trudno było dokładnie określić, jaka część z tych kosztów przeznaczona była na poszczególne działania.

Rysunek 3.24. Struktura kosztów poniesionych na wdrożenie poszczególnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 6 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

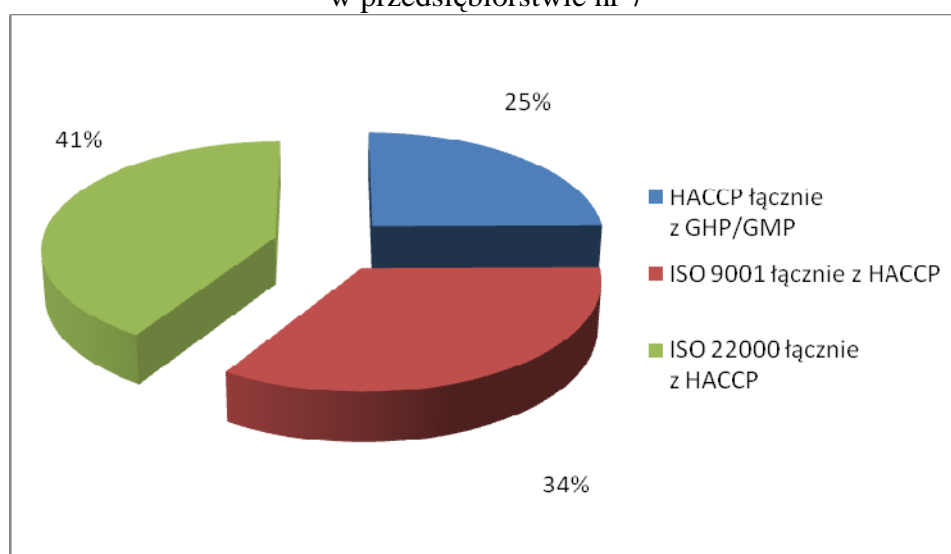
Rysunek 3.25. Koszt wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 6 wraz z łącznymi kosztami wdrożenia poszczególnych systemów (w procentach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

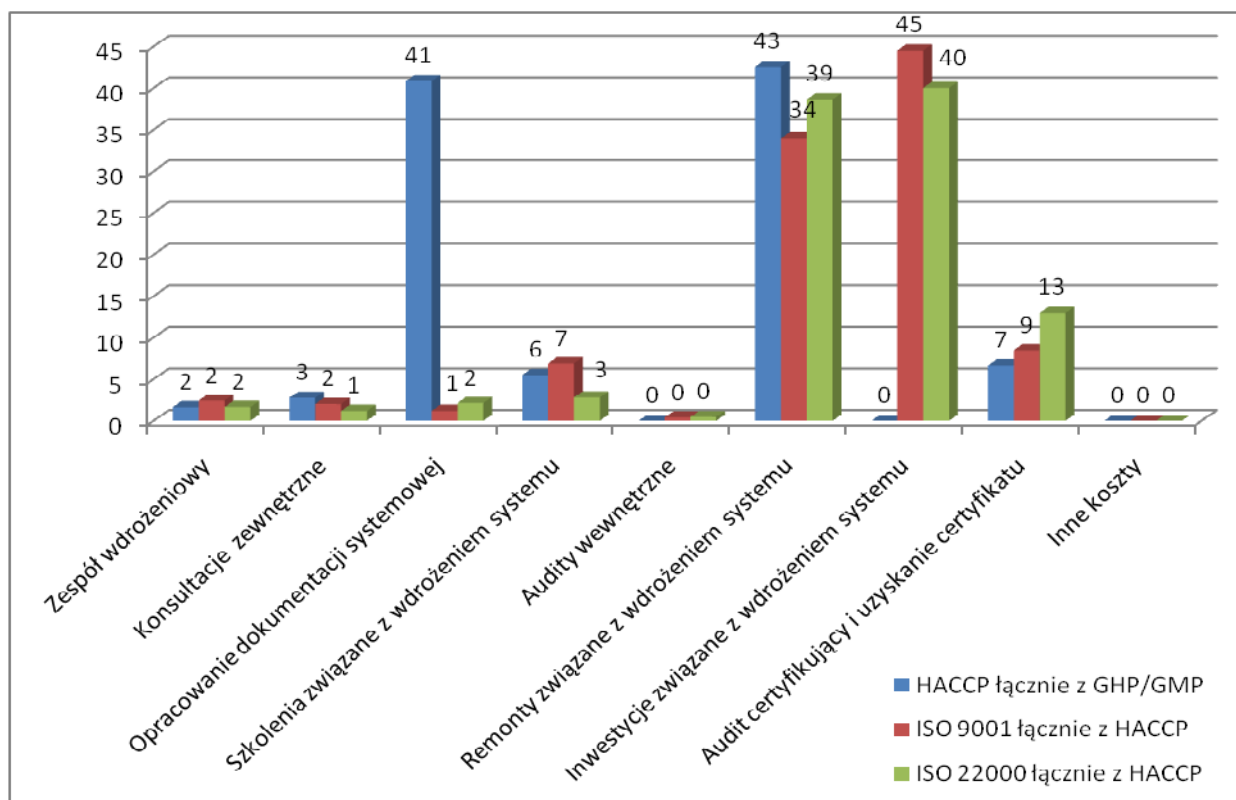
Badane przedsiębiorstwo nr 7 wdrożyło system HACCP łącznie z systemami GHP i GMP. Następnie przedsiębiorstwo wdrożyło system ISO 9001 i certyfikowało go, a 4 lata później poddało go recertyfikacji. Jako ostatni został wdrożony system ISO 22000, który także był certyfikowany. Analizując koszty wdrożenia poszczególnych systemów w przedsiębiorstwie nr 7, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo poniosło najwyższe koszty podczas wdrażania systemu ISO 22000, co stanowiło 41% całkowitych kosztów przeznaczonych na wdrożenie wszystkich funkcjonujących systemów. Wdrożenie systemu ISO 9001 stanowiło 34% ogólnych kosztów wdrożenia systemów, a wdrożenie systemu HACCP łącznie z systemami GHP i GMP stanowiło 25%. Podczas wdrażania systemów przedsiębiorstwo nr 7 poniosło największe koszty na przeprowadzenie remontów, co w przypadku systemu HACCP stanowiło 43% kosztów wdrożenia tego systemu. Nieznacznie mniejsze nakłady na ten cel, bo 34%, firma poniosła podczas wdrażania systemu ISO 9001, a w przypadku systemu ISO 22000 firma poniosła nakłady w wysokości 39% kosztów wdrożenia tego systemu. Jednocześnie przedsiębiorstwo to poniosło dodatkowe koszty na inwestycje związane z wdrożeniem systemu ISO 9001 w wysokości 45% kosztów wdrożenia tego systemu i 40% kosztów wdrożenia systemu ISO 22000. Kosztów tych organizacja nie poniosła w trakcie wdrażania systemu HACCP. Wyssokie koszty stanowiące 41% kosztów wdrożenia systemu firma poniosła w trakcie wdrażania systemu HACCP na opracowanie dokumentacji systemowej. Dokumentacja ta, a także nabyta wiedza pracowników zostały częściowo wykorzystane do opisanie pozostałych systemów, co przyczyniło się do zmniejszenia kosztów opracowania dokumentacji przy kolejnych systemach: 1,2% przy wdrażaniu systemu ISO 9001 i 2,1% przy wdrażaniu systemu ISO 22000. Pozostałe elementy wdrożeniowe stanowiły mało znaczący procent kosztów wdrożenia systemów.

Rysunek. 3.26. Struktura całkowitych kosztów wdrożenia funkcjonujących systemów w przedsiębiorstwie nr 7



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.27. Koszty wdrożenia systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 7 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Podsumowując, największe koszty związane z wdrażaniem poszczególnych systemów w badanych przedsiębiorstwach ponoszą firmy na remonty i inwestycje bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i branżę.

3.3.2. Koszty utrzymania systemów zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwach

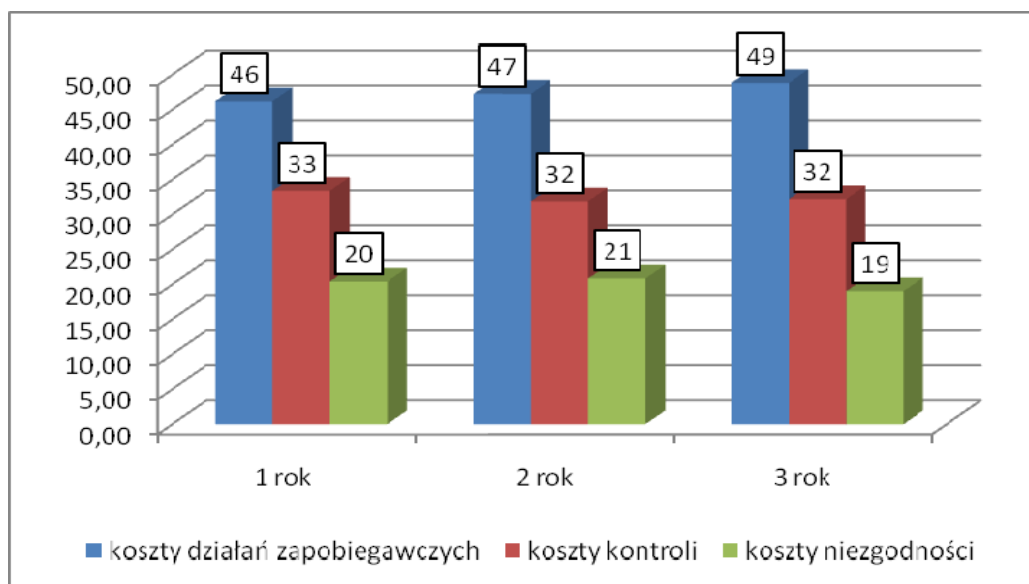
Przedsiębiorstwa ponoszą koszty nie tylko związane z wdrożeniem systemu, ale również z jego utrzymaniem i stosowaniem. Koszty te zostały podzielone na trzy grupy w zależności od celu:

- koszty działań zapobiegawczych,
- koszty kontroli,
- koszty niezgodności.

W przedsiębiorstwie nr 1 największy udział w kosztach utrzymania systemów zarządzania jakością mają koszty działań zapobiegawczych, które stanowiły ponad 46% całkowitych kosztów utrzymania systemu w 1 roku stosowania systemu. W następnych latach udział tych kosztów w przedsiębiorstwie nieznacznie rośnie, do 49% w 3 roku funkcjonowania systemu. Wzrost kosztów działań zapobiegawczych w czasie ma na celu dostosowanie i doskonalenie przedsiębiorstwa, aby ponosić jak najniższe koszty związane z powstawaniem niezgodności. W badanym przedsiębiorstwie koszty niezgodności mają naj-

mniejszy udział w kosztach systemów zarządzania jakością i wynoszą 20-21%. Koszty niezgodności początkowo nieznacznie wzrosły, co mogło być związane ze wzrostem produkcji, ale już w następnym roku zmniejszyły się do 19%. Obniżenie kosztów niezgodności może wynikać z podjętych wcześniej działań zapobiegawczych, które w 3 roku zaczęły przynosić efekty. Całkowite koszty utrzymania systemów w badanym przedsiębiorstwie rosną, ale w tym samym okresie znacząco wzrosły koszty produkcji. Analizując udział kosztów utrzymania systemów w kosztach produkcji, można zaobserwować tendencję malejącą. W ciągu 3 lat funkcjonowania systemów udział kosztów utrzymania systemów w kosztach produkcji zmniejszył się z 1,78% do 0,83%. Oznacza to, że przedsiębiorstwo zwiększając skalę produkcji, musiało dodatkowo zadbać również o zapewnienie jakości produkowanych wyrobów. Udział kosztów niezgodności w kosztach produkcji zmniejszył się. Poniesione nakłady na działania zapobiegawcze przyczyniły się do obniżenia kosztów niezgodności zewnętrznych (m.in. reklamacji), a także obniżenia kosztów działań korekcyjnych i korygujących, jak również kosztów związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.

Rysunek 3.28. Struktura kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwo nr 1 (w procentach)



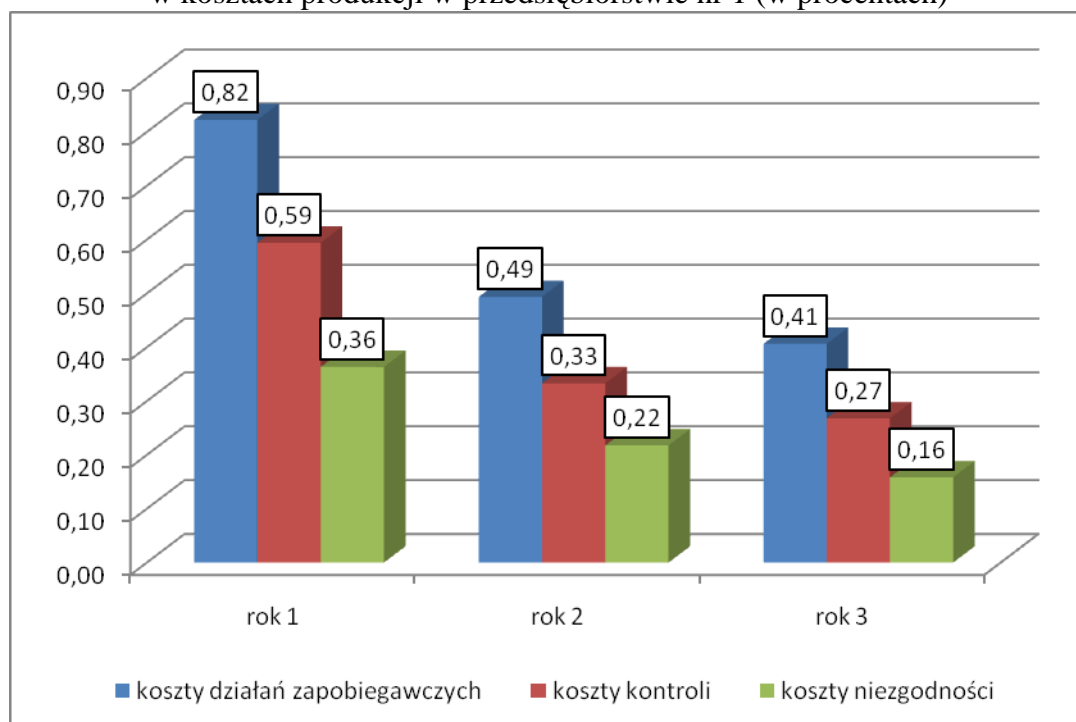
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Koszty zapobiegawcze w ciągu 3 lat funkcjonowania systemów wzrosły o 33%, ale udział tych kosztów w kosztach produkcji zmniejszył się o 50%. Największy udział w kosztach działalności zapobiegawczej miały koszty utrzymania pełnomocnika jakości, zespołu bezpieczeństwa żywności i zespołu ds. HACCP, koszty auditorów i koszty prowadzonych auditów wewnętrznych, które w badanych latach kształtowały się na poziomie 34-39% kosztów działań zapobiegawczych. Koszty związane z uzyskaniem znaków jakości, potwierdzania jakości wyrobów na zewnątrz, koszty wykonywanych na zewnątrz ekspertyz

wynosiły 12-13% kosztów działań zapobiegawczych. Podobnie (ok. 12-13%) kształtowały się nakłady na remonty i na inwestycje po wdrożeniu systemu (ok. 8-13%). Koszty związane z projektowaniem nowych wyrobów wahały się w granicach 10% kosztów działań zapobiegawczych. Pozostałe elementy kosztów działań zapobiegawczych stanowiły poniżej 10%. Wszystkie składowe koszty działań zapobiegawczych w przedsiębiorstwie nr 1 w badanym okresie utrzymują się na podobnym poziomie.

Koszty kontroli w ciągu 3 lat funkcjonowania systemów wzrosły o 20%, natomiast udział tych kosztów w kosztach produkcji zmniejszył się o 45%. Największe koszty przedsiębiorstwo poniosło na badania laboratoryjne. Koszty te w 1 roku funkcjonowania systemów wynosiły ponad 74% kosztów kontroli, a w 3 roku już nieco powyżej 68%. Pozostałe elementy kosztów kontroli kształtowały się na poziomie zaledwie kilku procent.

Rysunek 3.29. Udział poszczególnych kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością w kosztach produkcji w przedsiębiorstwie nr 1 (w procentach)



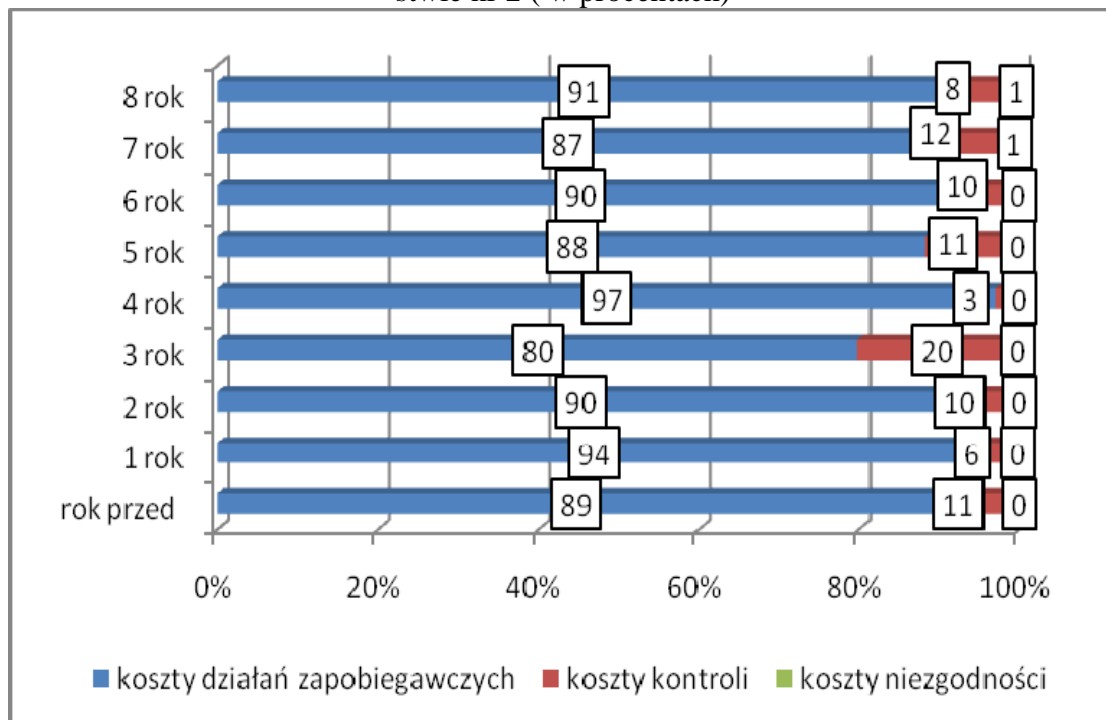
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Przy rosnących nakładach na działalność zapobiegawczą, a także przy wzroście kosztów kontroli, koszty niezgodności powinny zmniejszać się. Procentowo koszty te w kosztach zapewnienia jakości utrzymują się na podobnym poziomie. Natomiast koszty te znacząco zmniejszyły się w porównaniu do kosztów produkcji z 0,36 do 0,16%. Oznacza to, że pomimo wzrostu produkcji koszty niezgodności zmniejszyły się. Największy udział w tej grupie kosztów mają koszty związane z odpadami i ich utylizacją. Koszty te kształtują się na poziomie 78-81% kosztów niezgodności. Pozostałe elementy tych kosztów stanowią

kilka procent. Badane przedsiębiorstwo wskazało, że niezgodności ujawnione na zewnątrz przedsiębiorstwa, czyli po sprzedaży produktu do klienta, stanowią około 5,6-6,6% kosztów niezgodności. Natomiast przedsiębiorstwo nie posiadało danych lub nie ujawniło kosztów niezgodności wykrywanych w przedsiębiorstwie przed sprzedażą produktu. Koszty te zazwyczaj w przedsiębiorstwach stanowią znaczącą pozycję.

Koszty stosowania wdrożonych systemów przeanalizowano także w **przedsiębiorstwie nr 2**. W badanej firmie wiele kosztów nie zostało podanych. Firma uznała, iż niektórych z tych kosztów nie ponosi w trakcie funkcjonowania systemów lub że nie ma danych ze względu na brak prowadzenia rachunku kosztów jakości. Przedsiębiorstwo nr 2 ponosi najwyższe koszty na działalność zapobiegawczą, które na przestrzeni 8 lat funkcjonowania systemów kształtują się w granicach od 80 do 97%. Przy czym największe koszty firma ponosi na inwestycje prowadzone po wdrożeniu systemu. Z wyjątkiem 4. roku koszty, a właściwie nakłady na inwestycje wykazują tendencję rosnącą, co oznacza, że badana organizacja rozwija się i inwestuje, by być bardziej konkurencyjną, by doskonalić system i wyroby. Jednocześnie jest to pozycja kosztów jakości najłatwiejsza do wykazania ze względu na posiadaną dokumentację.

Rysunek 3.30. Struktura kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 2 (w procentach)



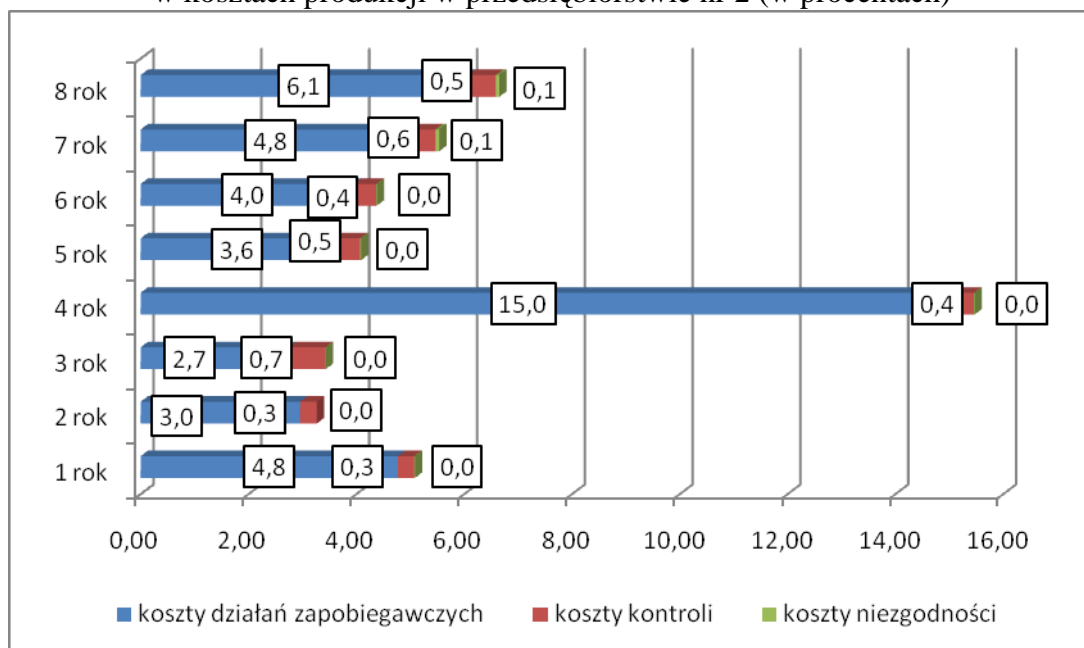
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Koszty kontroli stanowią znacząco mniejszą grupą od ok. 2,8 do 20%. W tej grupie najbardziej kosztowna jest kontrola dostaw, surowców i półproduktów, zwłaszcza w 3, 5 i 7 roku, co może być związane z poświadczaniem jakości wytwarzanych wyrobów na zewnątrz. Wysoką wartość stanowią także płace

pracowników działu jakości i kontroli jakości. Wartości te wykazują tendencję rosnącą.

Koszty niezgodności wahają się w granicach 0,07 do 1,28% całkowitych kosztów utrzymania wdrożonych systemów. W tej grupie kosztów brakuje dokładnych danych do prowadzenia analiz.

Rysunek 3.31. Udział poszczególnych kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością w kosztach produkcji w przedsiębiorstwie nr 2 (w procentach)



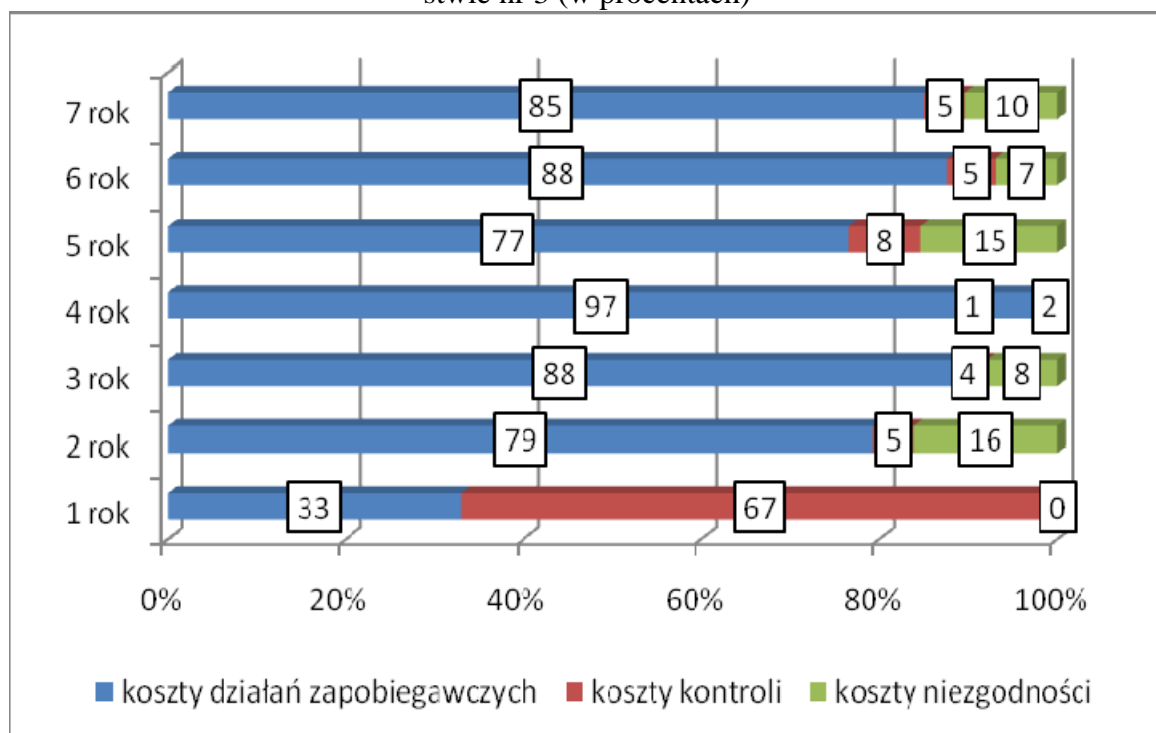
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Z powodu braku wielu danych trudno jest dokładnie określić wpływ poszczególnych grup kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością na siebie i na koszty produkcji. Przedsiębiorstwo powinno dokonać przeglądu dokumentacji i zastanowić się, jakich dokumentów brakuje, aby dokładnie poznać niezgodności występujące w organizacji i aby określić, czy prowadzone działania korekcyjne, korygujące i zapobiegawcze przynoszą odpowiednie efekty w postaci zmniejszenia niezgodności. Wdrożone systemy wymagały przeprowadzenia wielu inwestycji i remontów, które powinny przyczynić się do obniżenia kosztów niezgodności, a następnie kosztów wytworzenia i kosztów działalności organizacji.

Przedsiębiorstwo nr 3 nie prowadzi pełnego rachunku kosztów jakości, w związku z tym nie podało wszystkich danych istotnych do przeprowadzenia analizy, a także do ustalenia właściwego stosunku poszczególnych grup kosztów do siebie. W przedsiębiorstwie nr 3 najwyższe koszty stanowią koszty działań zapobiegawczych, które kształtują się na poziomie 85 do 97%. Największy udział w tych kosztach ma projektowanie nowych wyrobów wraz z kosztami walidacji, weryfikacji, monitorowania, kontroli i badań. Wysokie są również

w tej grupie koszty inwestycji dokonane po wdrożeniu systemu w przedsiębiorstwie.

Rysunek 3.32. Struktura kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 3 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

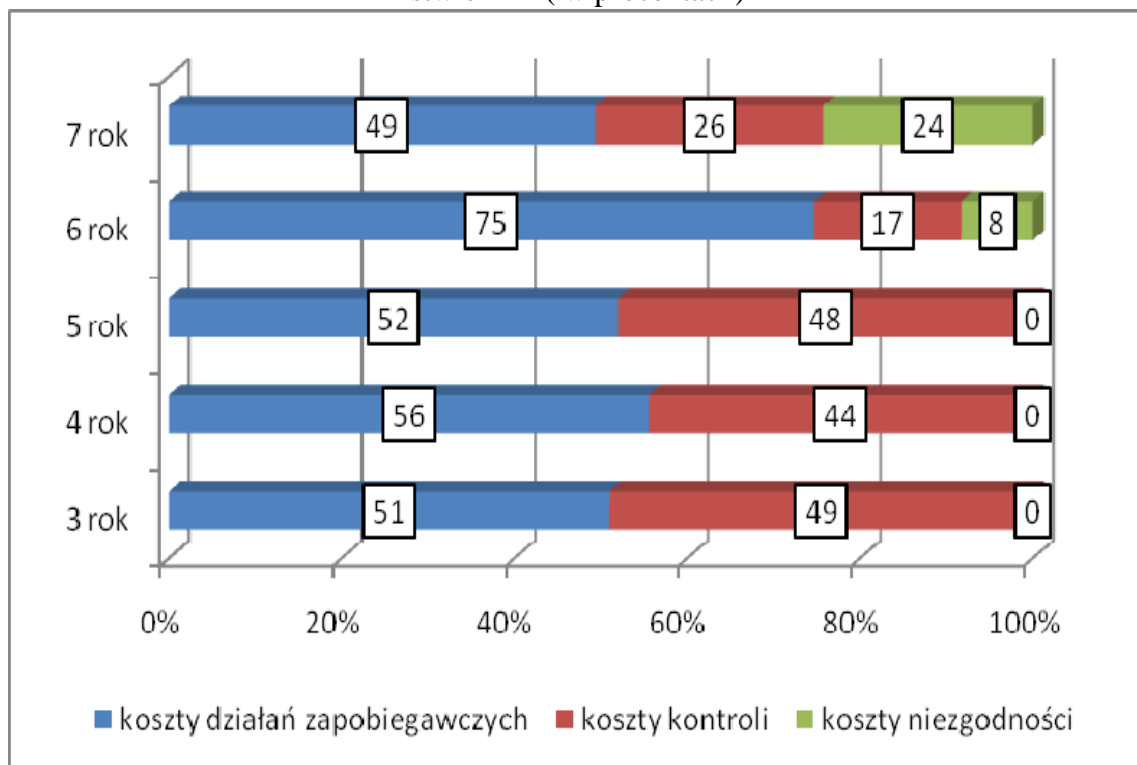
Koszty kontroli w porównaniu z kosztami działań zapobiegawczych są niewielkie i kształtują się na poziomie 0,7 do 8,1% całkowitych kosztów utrzymania systemów zarządzania jakością. Kosztami kontroli, które firma zadeklarowała, że poniosła w badanym okresie są koszty kontroli maszyn i urządzeń, koszty kontroli dostaw, surowców i półfabrykatów, a także koszty badań laboratoryjnych. Najniższe koszty przedsiębiorstwo to ponosi w związku z niezgodnościami, które ze względu na brak rachunku kosztów jakości w tej firmie nie zostały całkowicie ujawnione.

Podobnie jak w przedsiębiorstwie nr 3, również w **przedsiębiorstwie nr 4** trudno było ustalić pewne pozycje kosztowe związane z utrzymaniem systemów zarządzania jakością. W związku z tym analizie poddano 3-7 rok funkcjonowania systemów, ponieważ firma nie podała danych dotyczących roku przed wdrożeniem pierwszego systemu oraz 1. i 2. roku stosowania systemów zarządzania jakością.

Koszty działań zapobiegawczych kształtują się na poziomie ok. 49-56% kosztów utrzymania systemów, jedynie w 6 roku funkcjonowania systemów poniesione zostały wysokie nakłady na inwestycje, co spowodowało gwałtowny wzrost kosztów działań zapobiegawczych. W kosztach działań zapobiegawczych najwyższe są koszty uzyskania znaków jakości i koszty utrzymania peł-

nomocnika jakości, a także zespołu ds. systemu. Koszty kontroli są to koszty poniesione na badanie jakości wyrobów w trakcie produkcji i kontrolę wyrobów gotowych oraz koszty ponoszone na znaki jakościowe, potwierdzanie jakości wyrobów na zewnątrz, a także koszty wykonywanych na zewnątrz ekspertyz. Koszty te w przedsiębiorstwie nr 4 początkowo kształtowały się na poziomie 44-49% kosztów utrzymania systemów. W 6 i 7 roku koszty te zmniejszyły się do 17% i 26%, ale równocześnie pojawiły się koszty niezgodności. Ujawnione koszty niezgodności to odpady i ich utylizacja. Koszty te nie są związane z niewłaściwą jakością wyrobów i nieprawidłowym przebiegiem procesów. W pierwszych 5 latach funkcjonowania systemów brak jest jednak danych dotyczących kosztów niezgodności, ponieważ nie ma odpowiednich dokumentów wewnętrznych do ich ewidencjonowania i analizowania. Koszty niezgodności, które pojawiły się w przedsiębiorstwie nr 4 to odpady i ich utylizacja.

Rysunek 3.33. Struktura koszty utrzymania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 4 (w procentach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

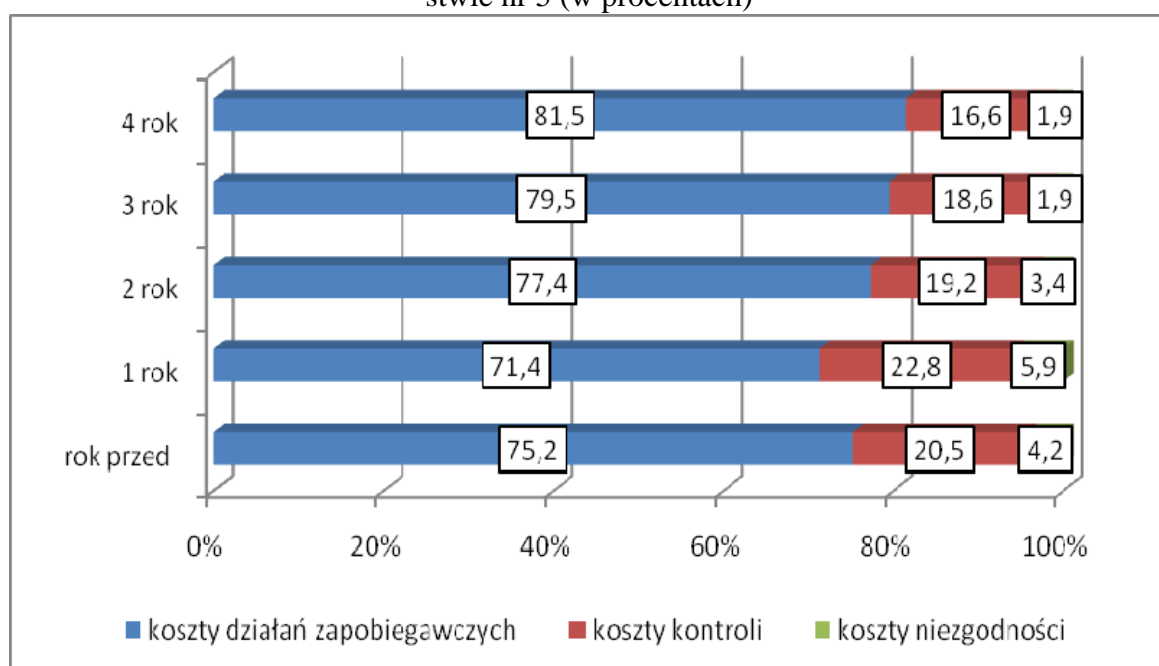
W przedsiębiorstwie nr 5 prowadzony jest cząstkowy rachunek kosztów jakości, który pozwolił na zebranie dokładniejszych informacji o kosztach wpływających na utrzymanie wdrożonych systemów zarządzania jakością. Koszty te kształtują się na stałym poziomie. Największy udział w kosztach utrzymania systemów mają koszty działań zapobiegawczych, które kształtują się na poziomie ok. 71 do 81%. Największymi kosztami w tej grupie są nakłady prowadzone na remonty i inwestycje dokonywane po wdrożeniu systemów. Wśród kosztów ponoszonych na działania prewencyjne są nakłady przeznaczone

na szkolenia pracowników, a także koszty utrzymania pełnomocnika i zespół ds. systemów jakości.

W przedsiębiorstwie nr 5 koszty niezgodności są niskie i kształtują się na poziomie 2 do 6% kosztów utrzymania systemów. Największe z tych kosztów to odpady i ich utylizacja.

Koszty kontroli w przedsiębiorstwie nr 5 kształtują się na poziomie 17 do 23% kosztów utrzymania systemów. Największe koszty w tej grupie przedsiębiorstwo ponosi na badania laboratoryjne, które stanowią ok. 50% kosztów kontroli. Wysokie koszty firma ponosi na utrzymanie pracowników działu jakości i kontroli jakości.

Rysunek 3.34. Struktura kosztów utrzymania systemów zarządzania jakości w przedsiębiorstwie nr 5 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

W przedsiębiorstwie nr 6 nie można było przeanalizować kosztów ponoszonych na utrzymanie systemu, gdyż badane przedsiębiorstwo nie posiadało odpowiednich danych. Przedsiębiorstwo to nie prowadzi pełnego rachunku kosztów jakości, ani też nie potrafiło dokonać oszacowania kosztów utrzymania stosowanych systemów zarządzania jakością.

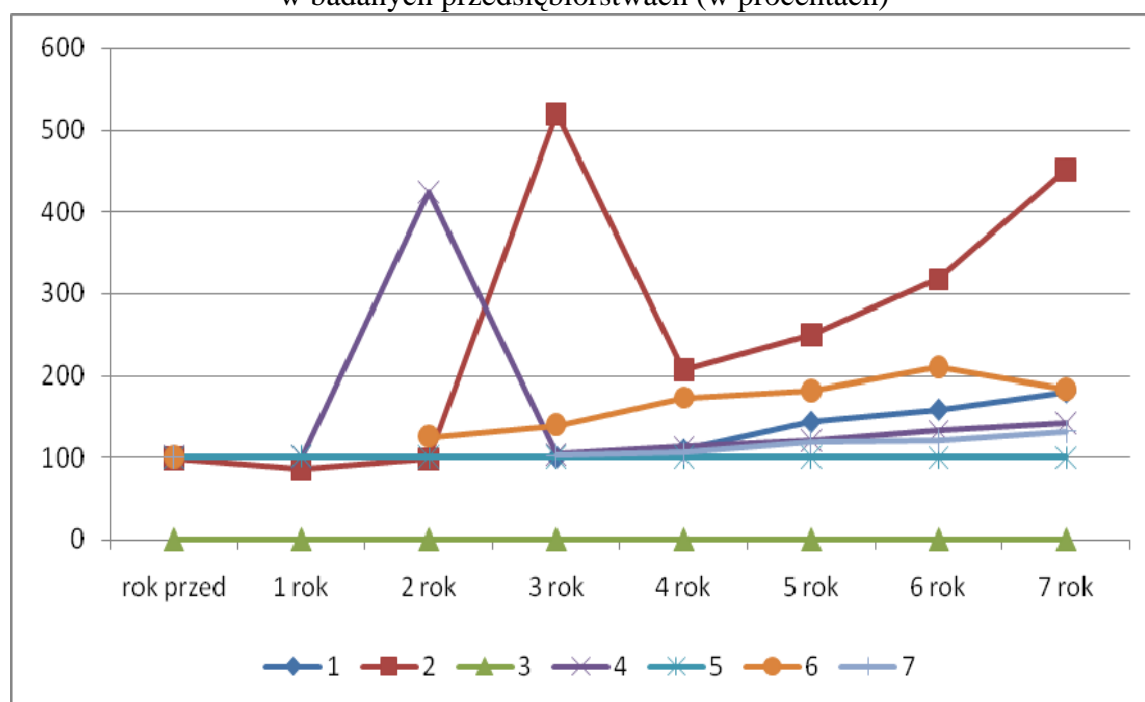
W przedsiębiorstwie nr 7 nie jest prowadzony pełny rachunek kosztów jakości i przedsiębiorstwo miało znaczne trudności z określeniem poszczególnych kosztów związanych z utrzymaniem systemów. Przedsiębiorstwo to określiło, że największe nakłady ponoszone są na koszty działań zapobiegawczych. Działania te stanowiły ok. 87,4% całkowitych kosztów utrzymania systemu w pierwszym roku po zakończeniu wdrażania pierwszego systemu i ponad 95% w następnych latach.

Podsumowując, w badanych przedsiębiorstwach największy udział w kosztach utrzymania systemów zarządzania jakością stanowią koszty działań zapobiegawczych. Mają one na celu zapobieganie powstawaniu niezgodności, co powinno przyczyniać się do minimalizowania kosztów niezgodności. Koszty te w badanych firmach są niskie, przy dość niskich kosztach kontroli. Gdyby badane przedsiębiorstwa prowadziły pełny rachunek kosztów jakości, oznaczałoby to, że koszty jakości mają prawidłową strukturę. Badane przedsiębiorstwa jednak nie prowadzą lub prowadzą częściowy rachunek kosztów jakości, co oznacza, że koszty niezgodności w tych firmach nie zawsze są właściwie ewidencjonowane, a całkowite koszty jakości znacząco zaniżone.

3.3.3. Wpływ kosztów zarządzania jakością na koszty produkcji w badanych przedsiębiorstwach

Dynamika całkowitych kosztów związanych z zarządzaniem jakością w badanych przedsiębiorstwach wykazuje tendencję rosnącą.

Rysunek 3.35. Dynamika całkowitych kosztów związanych z zarządzaniem jakością w badanych przedsiębiorstwach (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

W badanych przedsiębiorstwach całkowite koszty wdrażania i stosowania systemu zarządzania jakością rosną, chociaż wielkość przyrostu tych kosztów w poszczególnych przedsiębiorstwach jest zróżnicowana. Znaczący wzrost kosztów zarządzania jakością nastąpił w trzecim roku funkcjonowania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie nr 2. Wzrost ten spowodowany jest nakładami na inwestycje poniesione po wdrożeniu jednego z systemów. W po-

zostałych latach koszty te systematycznie rosną, chociaż ich wzrost nie jest gwałtowny. Przedsiębiorstwo nr 3 nie podało kosztów zarządzania jakością w latach funkcjonowania systemu zarządzania jakością, ponieważ nie prowadzi rachunku kosztów jakości i nie analizowało do tej pory pod takim kątem kosztów ponoszonych przez firmę. Widząc wiele korzyści z prowadzenia rachunku kosztów jakości, firma ta planuje wdrożyć system w najbliższym czasie. Niepokojąco wysoki wzrost kosztów zapewnienia jakości nastąpił w przedsiębiorstwie nr 4 w drugim roku funkcjonowania systemów. Po przeprowadzonej analizie można wnioskować, że koszty te wzrosły w związku z zakończeniem wdrażania systemu HACCP i ISO 9001 i uzyskaniem certyfikatu zgodności. Przedsiębiorstwo to miało wcześniej wdrożone systemy GHP i GMP. W pozostałych badanych przedsiębiorstwach także nastąpił wzrost kosztów zapewnienia jakości, ale bez niepokojących czy gwałtownych zmian.

Udział kosztów wdrożenia systemów zarządzania jakością w **kosztach produkcji** w badanych przedsiębiorstwach kształtuje się od 0,03% (wdrożenie systemu ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP w dużym przedsiębiorstwie) do 23,7% (wdrożenie systemu HACCP łącznie z GHP i GMP także w dużym przedsiębiorstwie).

Tabela 3.1 Udział kosztów wdrożenia poszczególnych systemów zarządzania jakością w kosztach produkcji (w procentach)

Przedsiębiorstwo						
System						
1	2	3	4	5	6	7
HACCP, GHP i GMP						
-	14,17	23,70	0,5	0,86	-	0,39
ISO 9001 łącznie z HACCP						
1,7	-	-	0,8	-	0,34	-
ISO 9001 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP						
-	5,10	-	-	0,50	-	0,42
ISO 22000 łącznie z HACCP						
-	-	-	0,3	-	-	-
ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP						
-	0,03	-	-	0,2	-	0,48
IFS						
-	-	14,80	-	-	-	-
Inne						
-	-	-	-	-	0,18	-
-	-	-	-	-	1,87	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

W badanych przedsiębiorstwach największe koszty ponoszone były na wdrożenie systemów obligatoryjnych, ponieważ te systemy w badanych przedsiębiorstwach wdrażane były jako pierwsze. Badane przedsiębiorstwa największe koszty poniosły podczas wdrażania systemu HACCP łącznie z systemem

GHP i GMP. Przedsiębiorstwa ponosiły wysokie koszty związane z inwestycjami i remontami, ponieważ musiały dopasować zakłady do wymagań obowiązujących w tych systemach. Pracownicy musieli odbyć szkolenia systemowe. Powoływano także zespół wdrożeniowy, który musiał zdobyć wiedzę z zakresu systemu, wdrażania, dokumentowania i prowadzenia auditów w przedsiębiorstwie. Dodatkowo był to pierwsze wdrażane systemy. Zdobyta wiedza podczas wdrażania pierwszego systemu wykorzystywana była przy wdrażaniu kolejnych systemów. Wdrażanie następnych systemów wymagało już dużo mniejszych zmian, a także zdobycia dodatkowych informacji związanych z nowym wdrażanym systemem.

Przedsiębiorstwa określiły także udział kosztów wdrożenia poszczególnych systemów w **przychodach ze sprzedaży**. Koszty te mają znacznie mniejszy udział w przychodach ze sprzedaży niż w kosztach produkcji. W badanych przedsiębiorstwach koszty wdrożenia systemów obligatoryjnych mają największy udział w przychodach ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo nr 2 poniosło wysokie koszty wdrożenia systemu HACCP, ale także systemu ISO 9001. Przedsiębiorstwo to poniosło wysokie nakłady na inwestycje i remonty, aby dostosować swój zakład produkcyjny do wymagań systemu. W pozostałych przedsiębiorstwach udział kosztów wdrożenia systemów obligatoryjnych w przychodach ze sprzedaży kształtował się na poziomie 0,29% do 12,34%. Udział kosztów wdrożenia systemów nieobligatoryjnych w kosztach produkcji był niższy i kształtował się na poziomie 0,009% (wdrożenie innego systemu branżowego wymaganego przez kooperantów) do 4,03% (wdrożenie systemu ISO 9001 w dużym przedsiębiorstwie).

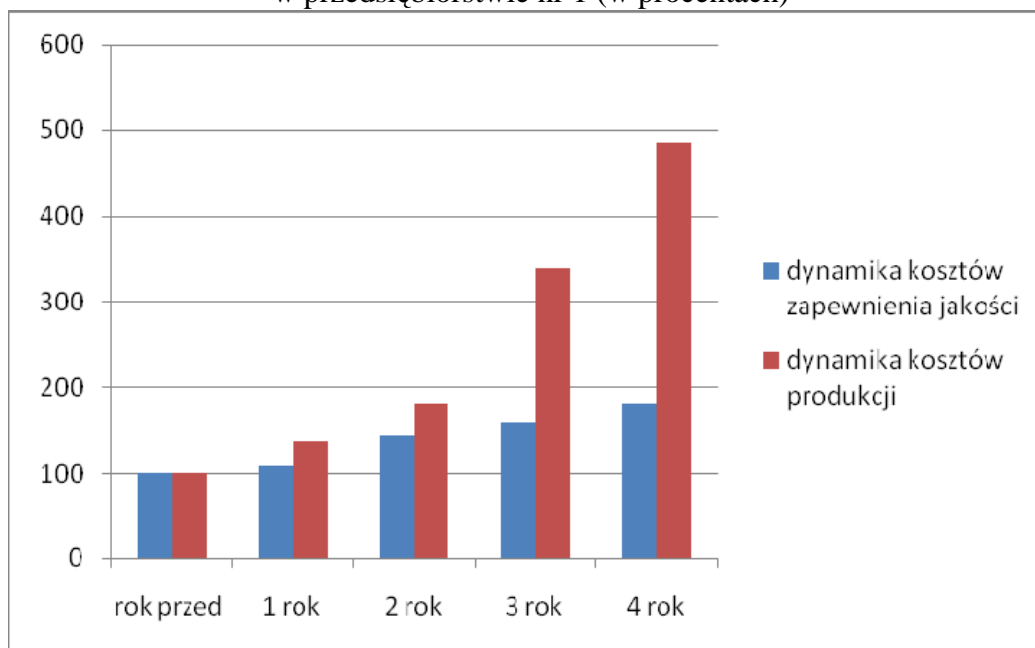
Przedmiotem analizy była także **dynamika kosztów jakości w porównaniu z dynamiką kosztów produkcji** w badanych przedsiębiorstwach. W analizie tej uwzględniono, że rok przed wdrożeniem pierwszego systemu poniesione koszty stanowiły 100% wartości (zarówno dla kosztów wdrożenia systemu, jak i dla kosztów produkcji), natomiast dynamika tych kosztów wyrażona jest w procentowych zmianach w poszczególnych latach. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach dynamika kosztów wykazuje tendencję rosnącą. W większości przedsiębiorstw większy przyrost wykazują koszty produkcji niż koszty zarządzania jakością. W analizie zostało pominięte przedsiębiorstwo nr 3, które nie podało danych dotyczących dynamiki kosztów zapewnienia jakości.

Tabela 3.2. Udział kosztów wdrożenia poszczególnych systemów zarządzania jakością w przychodach ze sprzedaży (w procentach)

Przedsiębiorstwo	
System	Udział kosztów
Przedsiębiorstwo 1	
ISO 9001 łącznie z HACCP	1,7
Przedsiębiorstwo 2	
HACCP, GHP i GMP	14,17
ISO 9001 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP	5,1
ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP	0,03
Przedsiębiorstwo 3	
HACCP, GHP i GMP	23,7
IFS	14,8
Przedsiębiorstwo 4	
HACCP, GHP i GMP	0,5
ISO 9001 łącznie z HACCP	0,8
ISO 22000 łącznie z HACCP	0,3
Przedsiębiorstwo 5	
HACCP, GHP i GMP	0,86
ISO 9001 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP	0,5
ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP	0,2
Przedsiębiorstwo 6	
ISO 9001 łącznie z HACCP	0,34
Inne	0,18
	1,87
Przedsiębiorstwo 7	
HACCP, GHP i GMP	0,39
ISO 9001 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP	0,42
ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP	0,48

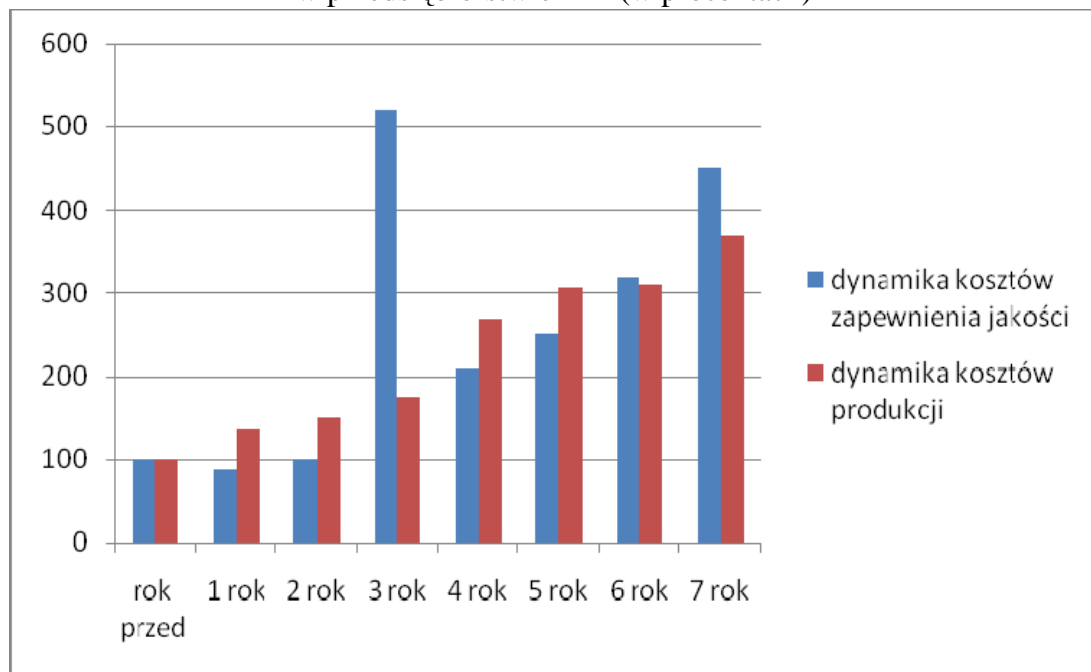
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.36. Dynamika kosztów zarządzania jakością i kosztów produkcji w przedsiębiorstwie nr 1 (w procentach)



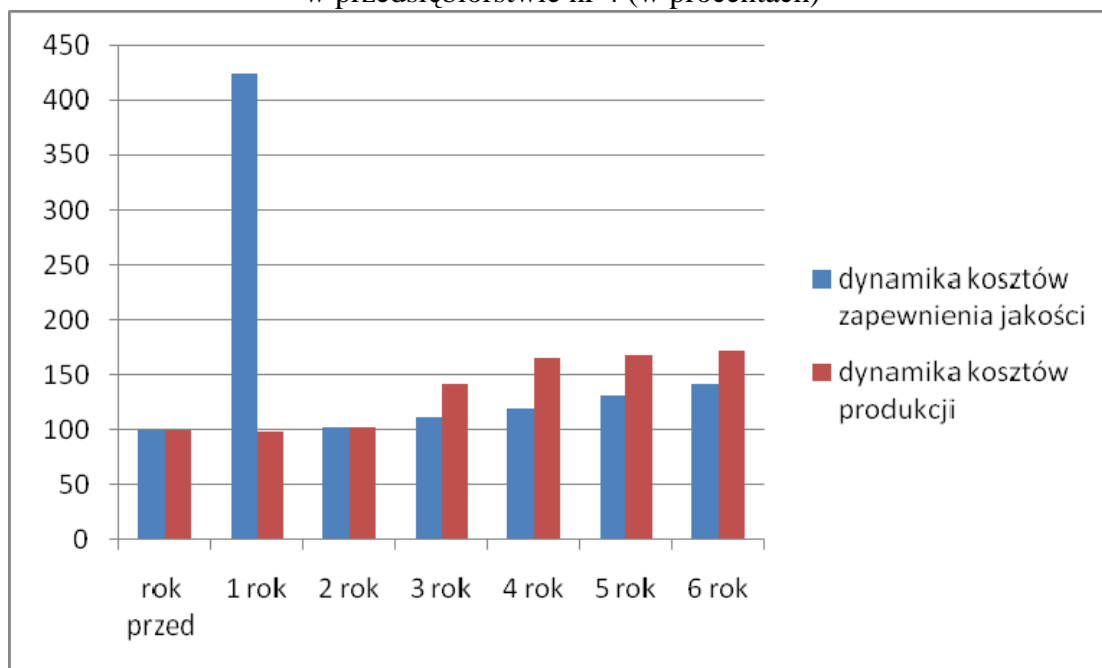
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.37. Dynamika kosztów zarządzania jakością i kosztów produkcji w przedsiębiorstwie nr 2 (w procentach)



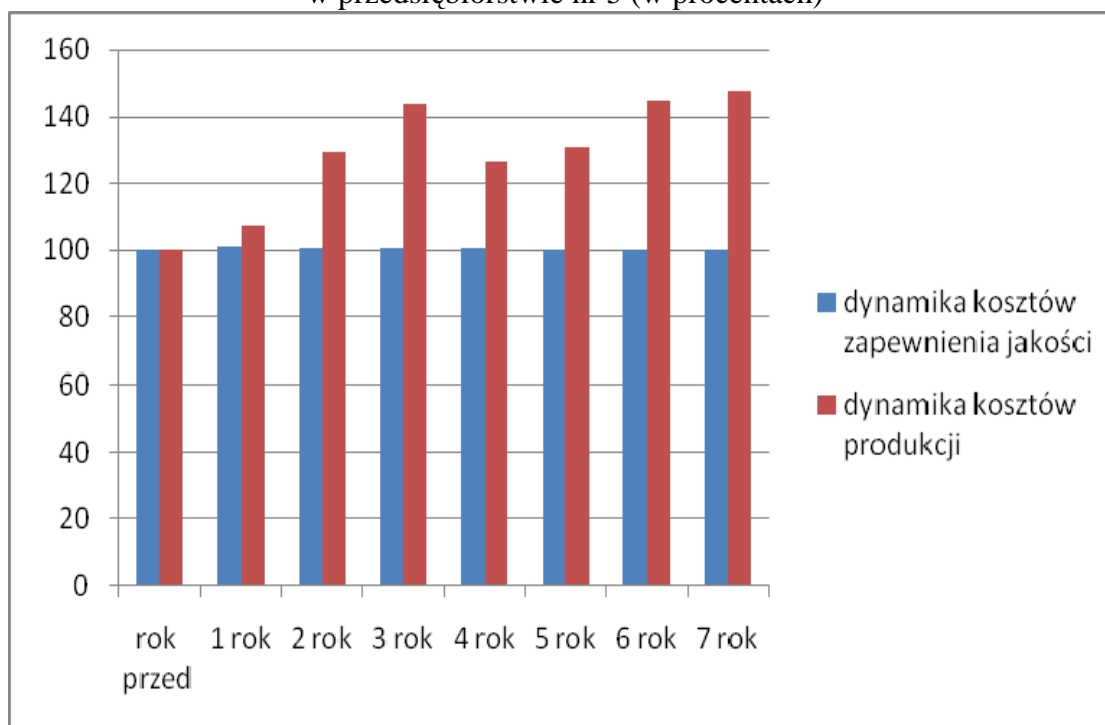
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.38. Dynamika kosztów zarządzania jakością i kosztów produkcji w przedsiębiorstwie nr 4 (w procentach)



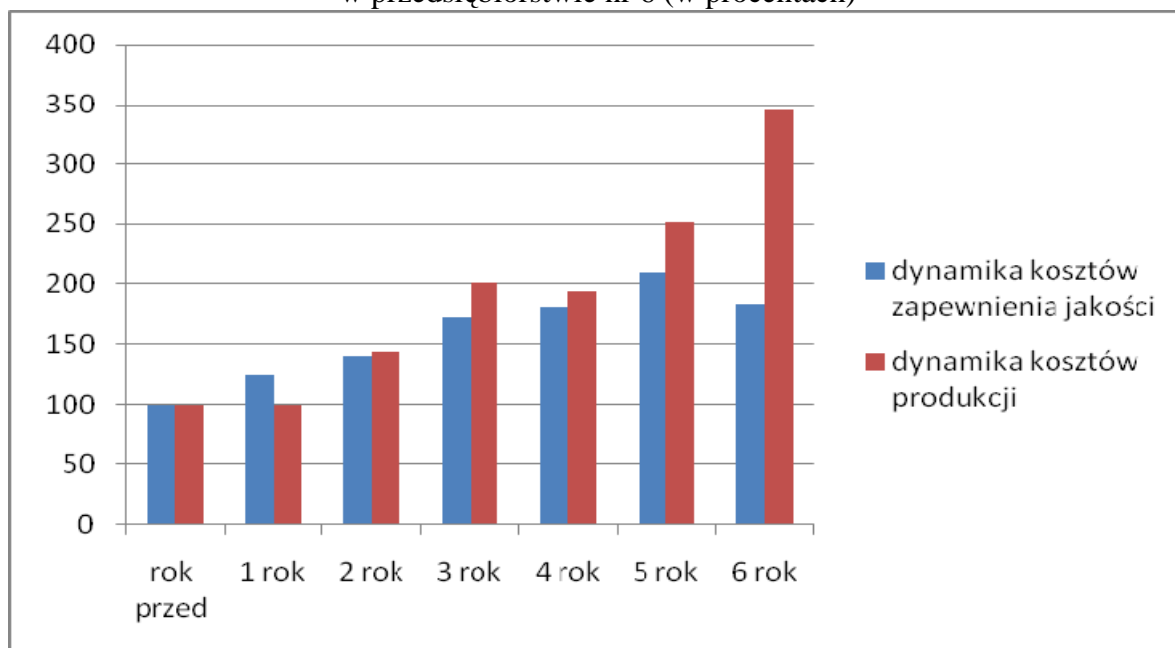
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.39. Dynamika kosztów zarządzania jakością i kosztów produkcji w przedsiębiorstwie nr 5 (w procentach)



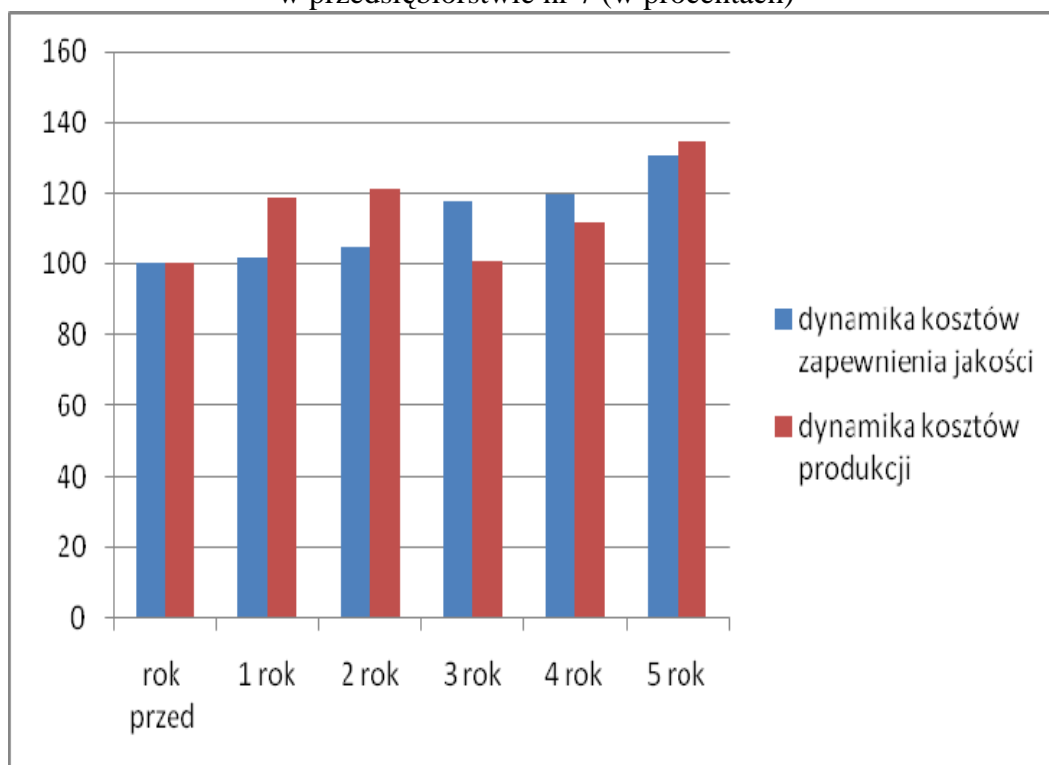
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.40. Dynamika kosztów zarządzania jakością i kosztów produkcji w przedsiębiorstwie nr 6 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

Rysunek 3.41. Dynamika kosztów zarządzania jakością i kosztów produkcji w przedsiębiorstwie nr 7 (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań studium przypadku.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach koszty produkcji rosną, ale także zmianie ulegają koszty zarządzania jakością. Wzrost tych kosztów nastę-

puje, jeśli firma ponownie certyfikuje swój system lub ponosi dodatkowe koszty na działalność zapobiegawczą w celu zabezpieczenia zwiększającej się produkcji.

Badane przedsiębiorstwa oceniły, że wdrożone systemy zarządzania jakością wpłynęły na ich koszty produkcji. 57% uznało, że wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na obniżenie kosztów produkcji średnio o 2%. W tych przedsiębiorstwach wprowadzenie kosztów produkcji wzrosło, lecz było to związane z rozwojem firmy i wzrostem wielkości produkcji. W tym samym czasie w firmach rosną także koszty zapewnienia jakości, w wyniku których ilość i wielkość niezgodności pozostanie na podobnym lub niższym poziomie. W pozostałych 43% firm wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na wzrost kosztów produkcji średnio o 1-5%. W tych przedsiębiorstwach koszty produkcji rosną, natomiast koszty zapewnienia jakości kształtują się na podobnym poziomie z niewielką tendencją rosnącą.

Reasumując, z przeprowadzonych badań wynika, że:

- wszystkie badane przedsiębiorstwa mają wdrożone obligatoryjne systemy zarządzania jakością (GHP, GMP, HACCP), a także niektóre z nich wdrożyły i stosują systemy nieobligatoryjne. Systemy obligatoryjne w większości przedsiębiorstw (86%) były wdrażane jednocześnie. Natomiast w większości przedsiębiorstw systemy nieobligatoryjne były wdrażane osobno, z wyjątkiem 14% badanych firm, wdrażających jednocześnie system HACCP i system ISO 9001 lub system ISO 22000;
- z grupy ankietowanych 50 przedsiębiorstw, tylko 8% prowadzi pełny rachunek kosztów jakości, a 36% częściowy rachunek. Wśród przedsiębiorstw stosujących pełny rachunek kosztów jakości dominują przedsiębiorstwa duże i małe oraz przede wszystkim firmy branży makaronowej i mleczarskiej. Natomiast 28% planuje wprowadzenie w przedsiębiorstwie rachunku kosztów jakości, a tyleż samo nie jest zainteresowane ewidencjonowaniem kosztów jakości. Natomiast w grupie 7 szczegółowo badanych przedsiębiorstw (studium przypadku), pełny rachunek kosztów jakości prowadzi 15%, a pozostałe tylko częściowy rachunek. Wprowadzenie pełnego rachunku kosztów planuje 57% badanych przedsiębiorstw. Brak prowadzenia pełnego rachunku kosztów jakości w znaczący sposób utrudnia analizę rzeczywistych poniesionych przez przedsiębiorstwo nakładów finansowych na wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością oraz na ocenę wpływu tych kosztów na koszty produkcji żywności;
- największy udział w kosztach wdrożenia wszystkich systemów w badanych przedsiębiorstwach miały nakłady na remonty, a także na inwestycje związane z dostosowaniem przedsiębiorstwa do wymagań danego systemu. Przedsiębiorstwa ponosiły również koszty finansowe na szkolenia pracowników, powołanie zespołu wdrożeniowego, a także na konsultacje zewnętrzne;
- koszty jakości, które przedsiębiorstwa ponoszą w związku ze stosowaniem systemów zarządzania jakością składają się z kosztów działań zapobiegawczych, kosztów kontroli i kosztów niezgodności. W siedmiu badanych przed-

siębiorstwach największy udział w kosztach utrzymania systemów zarządzania jakością mają koszty działań zapobiegawczych, a najmniejszy koszty niezgodności. Koszty kontroli w badanych przedsiębiorstwach wzrastały w związku ze stosowaniem systemów zarządzania jakością. Największy wzrost kosztów kontroli nastąpił po wdrożeniu systemów obligatoryjnych, ale także systemu ISO 9001.

- stosowane systemy zarządzania jakością wpłynęły na wzrost kosztów kontroli w większości z 50 ankietowanych firm, w tym w przedsiębiorstwach branży mleczarskiej, wód mineralnych i napojów bezalkoholowych, paszowej i zbożowo-młynarskiej;
- zdecydowana większość z 50 ankietowanych przedsiębiorstw (70%) twierdziła, że wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością miało i ma wpływ na koszty produkcji żywności, przy czym jako istotny oceniło ten wpływ 18% badanych, a jako mało istotny 52%. W grupie przedsiębiorstw, które deklarowały istotny wpływ wdrożonych systemów na koszty produkcji przeważały firmy makaronowe (40%) oraz mleczarskie (20%) i mięsne (20%). Wszystkie przedsiębiorstwa branży zbożowo-młynarskiej uznały, że stosowane systemy zarządzania jakością wpłynęły na poziom kosztów produkcji, ale w stopniu mało istotnym. W 40% przedsiębiorstw wdrożenie i stosowanie obligatoryjnych systemów zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP) przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji, natomiast w przypadku wdrożenia GHP i GMP w 6% firm oraz w przypadku HACCP w 12% firm odnotowano spadek kosztów produkcji. Wdrożenie i stosowanie nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w podobnym (w przypadku systemu ISO 9001) lub w jeszcze większym odsetku badanych przedsiębiorstw przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji (w przypadku systemu ISO 22000 w 53% firm);
- udział kosztów wdrożenia systemów zarządzania jakością w kosztach produkcji w badanych szczegółowo siedmiu przedsiębiorstwach kształtuje się od 0,03% (wdrożenie systemu ISO 22000 po wcześniejszym wdrożeniu HACCP w dużym przedsiębiorstwie) do 23,7% (wdrożenie systemu HACCP łącznie z GHP i GMP także w dużym przedsiębiorstwie). Natomiast udział kosztów wdrożenia systemów zarządzania jakością w przychodach ze sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach kształtuje się od 0,009% (wdrożenie systemu nieobligatoryjnego systemu branżowego w dużym przedsiębiorstwie) do 12,34% (wdrożenie systemu HACCP łącznie z GHP i GMP także w dużym przedsiębiorstwie).

4. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na działalność marketingową ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Zdaniem W. Mantury¹⁰, obecna sytuacja na rynku uzasadnia celowość i możliwość integracji systemów zarządzania jakością i zarządzania przez marketing. W prezentowanym rozdziale przedstawiono wyniki badań na temat wpływu stosowanych obligatoryjnych systemów zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP) oraz nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością (ISO 9001, ISO 22000 i BRC i IFS) na podejmowane działania marketingowe w ankietowanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach branży: mleczarskiej, paszowej, zbożowo-młynarskiej, makaronowej, mięsnej oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych).

4.1. Analiza wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na działania marketingowe w ankietowanych przedsiębiorstwach

Z przeprowadzonych badań wynika, iż stosowanie systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach ma wpływ na ich działalność marketingową (tabela 4.1). Ankietowane przedsiębiorstwa zmieniły lub poprawiły przede wszystkim swoją komunikację z klientami zewnętrznymi (74% badanych) oraz wewnętrznymi (na poprawę systemu informacji wewnętrznej wskazywało 70% ankietowanych). Na wprowadzenie tych zmian wskazywały głównie przedsiębiorstwa branży zbożowo-młynarskiej (100% odpowiedzi), paszowej (odpowiednio 100% i 80% odpowiedzi), mleczarskiej (odpowiednio 90% i 70%) i makaronowej (odpowiednio 80% i 90%). Natomiast tylko niewielka grupa przedsiębiorstw mięsnych (20%) deklarowała zmianę lub doskonalenie systemu komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej w wyniku wprowadzenia i stosowania systemów zarządzania jakością. Zmiana lub poprawa komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej nastąpiła w największym stopniu w przedsiębiorstwach dużych, a w najmniejszym stopniu w przedsiębiorstwach małych (rysunek 4.1).

Większość badanych (60%) deklarowała również wprowadzenie zmian w stosowanych instrumentach promocji, w tym stosowanej reklamie, po wprowadzeniu systemów zarządzania jakością. Szczególnie miało to miejsce w przedsiębiorstwach branży wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (90% odpowiedzi) i branży zbożowo-młynarskiej (80%) a najmniej w przedsiębiorstwach mięsnych (30%). Zmiany deklarowały przede wszystkim duże firmy (67% ogółu ankietowanych).

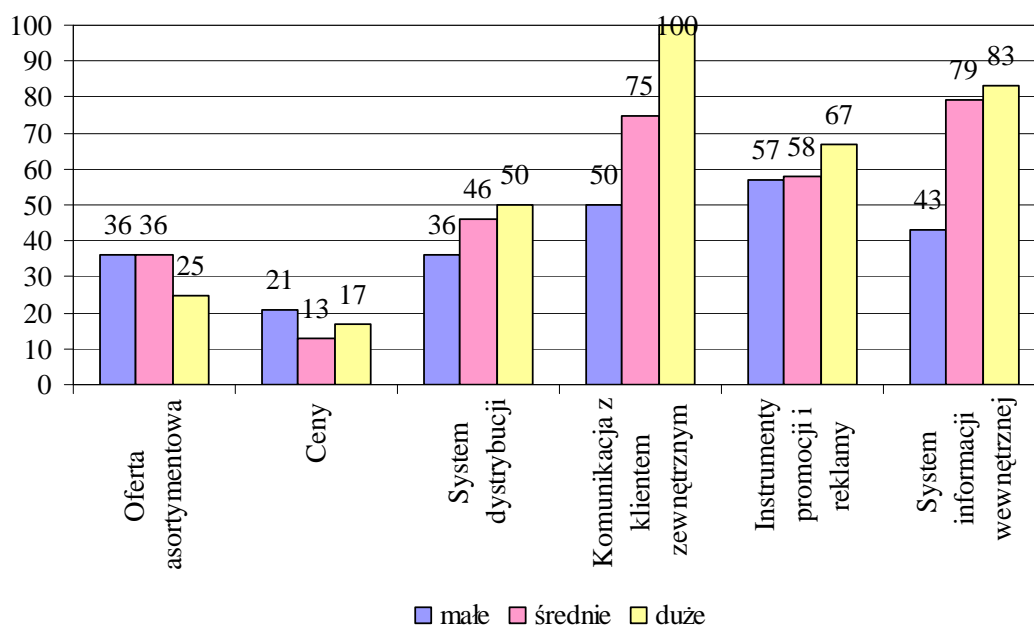
¹⁰ Mantura W.: *Zarządzanie przez jakość, a zarządzanie przez marketing.*, [w:] *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, pod red. T. Sikory, AE Kraków 2006.

Tabela 4.1. Wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na poszczególne działania marketingowe w badanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (według branż, w procentach)

Działania marketingowe	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego						
	Ogółem	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowo-młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych
Oferta asortymentowa	34	30	40	20	40	80	50
Ceny	16	0	20	20	30	0	20
System dystrybucji	44	70	40	40	60	20	30
Komunikacja z klientami	74	90	100	100	80	20	80
Instrumenty promocji, w tym reklamy	60	50	40	80	70	30	90
System informacji wewnętrznej	70	90	80	100	90	20	60

Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 4.1. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na działania marketingowe w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w procentach)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Zdaniem około 44% badanych, stosowanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na system dystrybucji, szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw branży mleczarskiej (70%) i makaronowej (60%) Takie zmiany deklarowały w pierwszej kolejności duże przedsiębiorstwa (50%), a następnie średnie (46%).

Minimalny okazał się wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na zmiany cen produkowanych wyrobów (potwierdziło go jedynie 16% badanych). W tym przypadku największy odsetek deklarujący ten związek wystąpił w grupie małych firm (21%).

4.2. Analiza wpływu stosowania systemów zarządzania jakością na prowadzenie badań poziomu zadowolenia klientów zewnętrznych przez ankietowane przedsiębiorstwa

Przedmiotem analizy jest również określenie wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na prowadzenie przez przedsiębiorstwa badań nad stopniem zadowolenia klientów zewnętrznych. W interesie przedsiębiorstw leży poznawanie stopnia zadowolenia klientów. Należy przypomnieć, iż stosowanie obowiązkowych systemów zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP) nie wymaga prowadzenia takich badań, dopiero wdrożenie nieobligatoryjnych systemów (ISO 9001, ISO 22000) wprowadziło obowiązek badania zadowolenia klientów. Warto zauważyć, że wyniki badania zadowolenia mogą być też wyrazem poprawności wdrożenia i stosowania wspomnianego systemu oraz dostarczają wskazówek do korygowania także działań marketingowych.

Tabela 4.2. Wpływ systemów zarządzania jakością na podjęcie badań zadowolenia klientów zewnętrznych przez ankietowane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego (w ujęciu branżowym, w procentach)

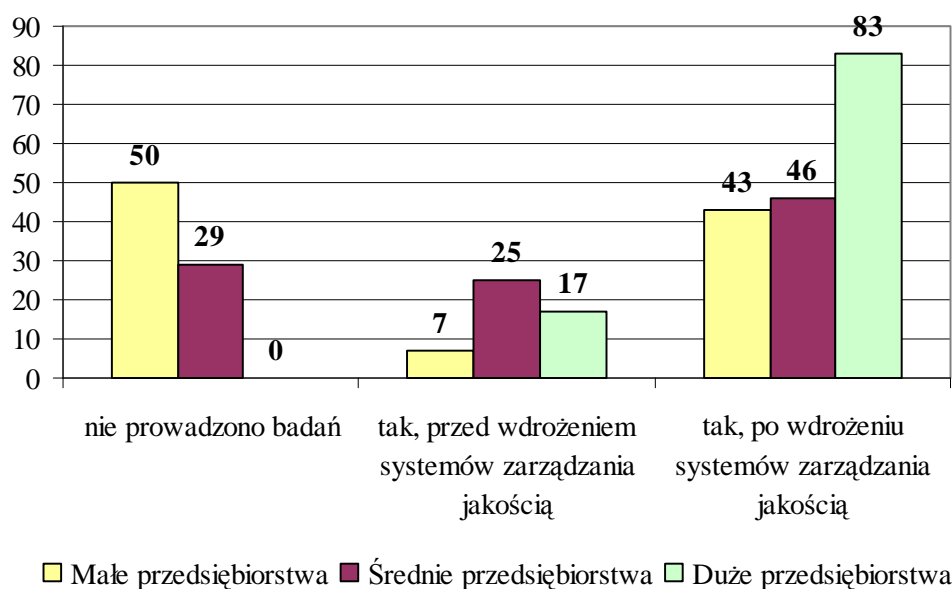
Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego						
Ogółem	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowo -młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineral- nych i napojów bez- alkoholowych
Nie prowadzono badań dotyczących poziomu zadowolenia klientów						
28	10	0	0	20	90	20
Badania prowadzone przed wdrożeniem systemów zarządzania jakością						
18	0	20	80	40	0	0
Badania prowadzone po wdrożeniu systemów zarządzania jakością						
54	90	80	20	40	10	80

Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Z grupy ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego 54% deklarowało, iż prowadzi badania stopnia zadowolenia swoich klientów od czasu wdrożenia systemów zarządzania jakością, 18% badania takie prowadziło

przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością. Natomiast 28% ogółu badanych nie prowadzi badań, a szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw branży mięsnej (90%). Stosowanie systemów zarządzania jakością wpłynęło na rozpoczęcie badania stopnia zadowolenia klientów szczególnie przez przedsiębiorstwa branży mleczarskiej (90%), paszowej (90%) i wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (80%). Z badania wynika duże zróżnicowanie zainteresowania badaniami zadowolenia klientów między przedsiębiorstwami różnej wielkości. I tak połowa małych przedsiębiorstw i 29% średnich nie bada zadowolenia klientów, natomiast wszystkie badane duże firmy spożywcze deklarowały prowadzenie takich badań.

Rysunek 4.2. Wpływ systemów zarządzania jakością na zainteresowanie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego podjęciem badania zadowolenia klientów zewnętrznych (w procentach)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

4.3. Analiza wpływu stosowania systemów zarządzania jakością na zakres prowadzonych w przedsiębiorstwach badań stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych

Wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością spowodowało, iż w 54% badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zdecydowano się na prowadzenie badań stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych (patrz: rozdział 4.2). Przedmiotem prowadzonych przez przedsiębiorstwa badań stopnia zadowolenia klientów była: jakość oferowanych wyrobów; poziom rozpatrywania reklamacji; oferta asortymentowa; bezpieczeństwo zdrowotne wyrobów; jakość obsługi i doradztwa; terminowość dostaw; elastyczność działania; ceny wyrobów; warunki dostaw oraz warunki płatności (tabela 4.3).

Przedmiotem prowadzonych badań przez większość ankietowanych przedsiębiorstw (72%) jest stopień zadowolenia klientów z jakości oferowanych wyrobów. Wszystkie przedsiębiorstwa paszowe, zbożowo-młynarskie oraz 90% makaronowych i mleczarskich deklarowało, iż prowadzi takie badania stopnia zadowolenia klientów. Badania te prowadzą wszystkie duże przedsiębiorstwa oraz 75% średnich i tylko 43% małych ankietowanych firm.

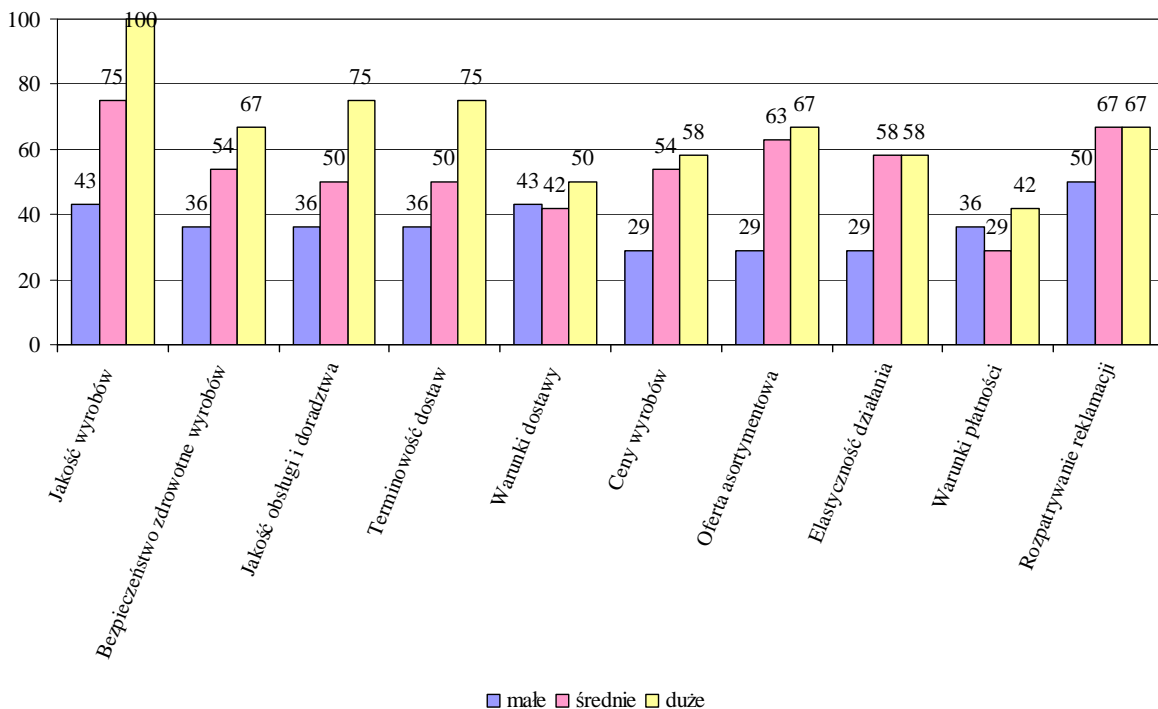
Tabela 4.3. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na zakres podejmowanych badań stopnia zadowolenia klientów przez ankietowane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego (procent pozytywnych odpowiedzi)

Badanie czynniki zadowolenia	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego						
	Ogółem	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowo-młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych
Jakość wyrobów	72	80	100	100	90	10	80
Bezpieczeństwo zdrowotne wyrobów	52	20	100	80	70	10	70
Jakość obsługi i doradztwa	52	60	80	60	70	10	50
Terminowość dostaw	52	70	80	60	90	10	20
Warunki dostawy	44	20	60	60	90	10	40
Ceny wyrobów	48	50	40	80	90	0	40
Oferta asortymentowa	54	60	60	80	80	0	60
Elastyczność działania	50	50	80	100	80	10	20
Warunki płatności	34	50	60	20	80	0	0
Rozpatrywanie reklamacji	62	30	100	100	90	10	80

Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Zdecydowana większość ogółu badanych (72%) deklaruwała, że po wdrożeniu systemów zarządzania jakością prowadzi badania stopnia zadowolenia klientów z jakości oferowanych wyrobów spożywczych. W stosunkowo największym stopniu dotyczy to przedsiębiorstw paszowych (100%) i zbożowo-młynarskich (100%), a w najmniejszym stopniu przedsiębiorstw branży mięsnej (10%). Wprowadzenie systemów zarządzania jakością wpłynęło na podejmowanie badań zadowolenia klientów z poziomu jakości wyrobów przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych (100%), w dalszej kolejności w średnich (75%), a w mniejszym stopniu w małych przedsiębiorstwach (43%). Ten stan wynika między innymi z faktu, że nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością stosują przede wszystkim duże i średnie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego.

Rysunek 4.3. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na zakres prowadzonych przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa badania zadowolenia klientów (w procentach)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Po wdrożeniu systemów zarządzania jakością, 62% ogółu badanych przedsiębiorstw prowadzi badania nad poziomem zadowolenia swoich klientów z sposobu rozpatrywania zgłoszonych reklamacji. Badania takie prowadzą wszystkie przedsiębiorstwa paszowe i zbożowo-młynarskie oraz 90% firm makaronowych i 80% producentów wód mineralnych i napojów bezalkoholowych. Natomiast niewielki odsetek przedsiębiorstw mleczarskich (30%) i mięsnych (10%) zainteresowanych jest tym tematem. Taki sam odsetek przedsiębiorstw dużych i średnich (67%) bada zadowolenie swoich klientów z poziomu rozpatrywania reklamacji. Takie zainteresowanie deklaruowało 50% małych firm.

Z przeprowadzonych badań wynika, że występuje związek między stosowaniem systemów zarządzania jakością a prowadzeniem w przedsiębiorstwie badań nad stopniem zadowolenia klientów: z oferty asortymentowej (54% odpowiedzi); terminowości dostaw (52%); jakości obsługi i doradztwa (52%) oraz bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów (52%). Zmiany w tym zakresie nastąpiły przede wszystkim w przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich, paszowych i makaronowych (tabela 4.3). Badania stopnia zadowolenia klientów prowadzą przede wszystkim przedsiębiorstwa duże oraz średnie. Niewielki odsetek małych przedsiębiorstw deklarujących prowadzenie badań wynika z faktu, iż niewiele z nich wdrożyło i stosuje nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością.

Przedmiotem badań ankietowych była też ocena wpływu stosowanych poszczególnych systemów zarządzania jakością na spełnianie oczekiwań klientów zewnętrznych (tabela: 4.4 i 4.5). Stwierdzono duże zróżnicowanie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jak i przynależności branżowej oraz od rodzaju systemu zarządzania jakością. I tak, wszystkie ankietowane przedsiębiorstwa stosowały obligatoryjne systemy zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP), ale tylko 32% ogółu badanych deklarowało istotny wpływ GHP i GMP na spełnianie oczekiwań klientów zewnętrznych, a w przypadku HACCP pozytywnych odpowiedzi było 54%. GHP i GMP w istotny sposób wpłynął na poziom zadowolenia klientów zewnętrznych przede wszystkim w przedsiębiorstwach produkujących wody mineralne i napoje bezalkoholowe (70%) oraz w mleczarniach (50%), natomiast stosowany system HACCP także głównie w mleczarniach (80%) i w branży wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (70%). System zarządzania ISO 9001, który wdrożony jest w 29% małych, 63% średnich oraz w 83% dużych firm, wpłynął na wzrost poziomu zadowolenia klientów w stopniu istotnym w 21% małych i średnich oraz w 42% dużych firm. Zatem związek ten ma miejsce w większym stopniu w przedsiębiorstwach małych niż średnich. Wpływ systemów zarządzania jakością na zadowolenie klientów ma miejsce przede wszystkim w przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich. System ISO 22000 wdrożyło i stosuje 42% średnich i 75% dużych przedsiębiorstw, w tej grupie 17% średnich i 33% dużych przedsiębiorstw deklarowało, że wpływ tego systemu na wzrost poziomu zadowolenia klientów zewnętrznych miał miejsce w stopniu istotnym. Na związek ten wskazywały przedsiębiorstwa paszowe, wód mineralnych i napojów bezalkoholowych oraz zbożowo-młynarskie. Standard IFS stosowany był w 21% średnich i 50% dużych firm, a na istotny wpływ tego systemu na poziom zadowolenia klientów wskazywało 4% średnich i 33% dużych firm. Standard BRC stosuje 14% małych, 25% średnich i 33% dużych badanych przedsiębiorstw, a na wpływ tego systemu w stopniu istotnym na zadowolenie klientów wskazywało odpowiednio 14%, 4% i 17%, czyli wszystkie małe, połowa dużych i niewielki odsetek średnich firm stosujących ten standard. Na analizowany związek wskazywały tylko przedsiębiorstwa mleczarskie i makaronowe.

Tabela 4.4. Poziom wpływ wdrożonych w przedsiębiorstwie systemów zarządzania jakością na spełnienie oczekiwań klientów zewnętrznych (w ujęciu branżowym, w procentach)

Poziom wpływ	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego					
	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowo- młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych
GHP						
Istotny	50	0	0	40	0	70
Niewielki	10	0	40	20	20	10
Nie ma wpływu	0	0	0	0	70	0
GMP						
Istotny	50	0	0	40	0	70
Niewielki	20	0	40	20	20	10
Nie ma wpływu	0	0	0	0	70	0
HACCP						
Istotny	80	60	60	60	0	70
Niewielki	0	20	40	20	20	10
Nie ma wpływu	0	0	0	0	70	0
ISO 9001						
Istotny	20	20	60	20	10	40
Niewielki	40	20	40	0	0	20
Nie ma wpływu	0	0	0	0	0	0
ISO 22000						
Istotny	0	60	20	0	0	40
Niewielki	20	0	0	0	0	20
Nie ma wpływu	0	0	0	0	0	0
IFS						
Istotny	30	0	20	0	0	10
Niewielki	0	0	0	0	10	0
Nie ma wpływu	0	0	0	0	0	0
BRC						
Istotny	30	0	0	20	0	0
Niewielki	0	0	0	10	0	0
Nie ma wpływu	0	0	0	10	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 4.5. Poziom wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach na spełnienie oczekiwań klientów zewnętrznych (w procentach)

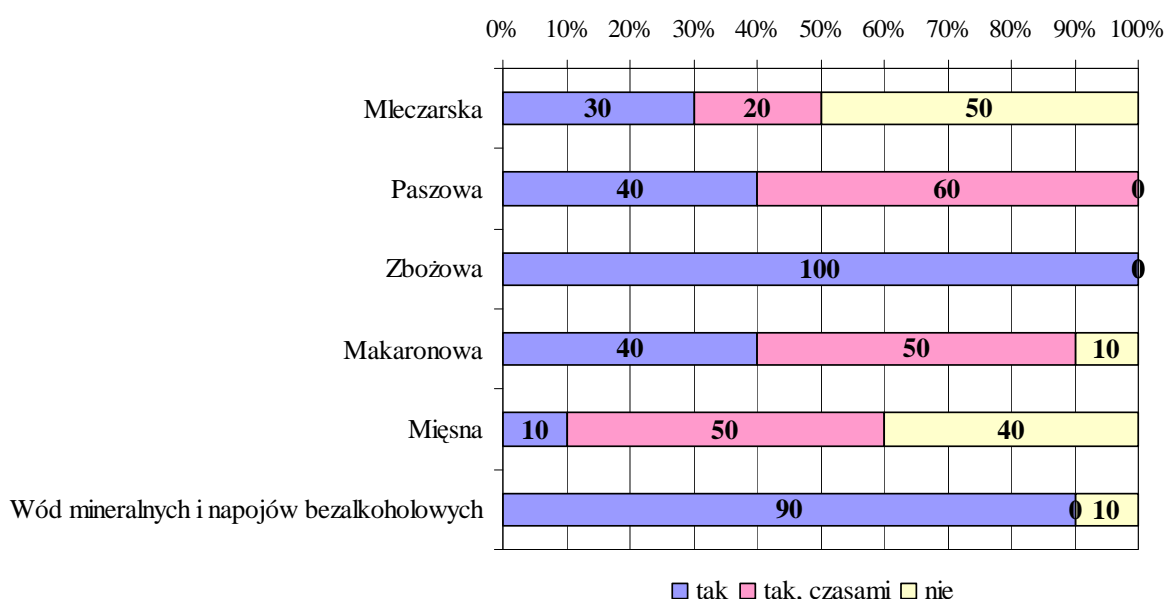
Poziom wpływu	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego			
	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
GHP				
Istotny	29	25	50	32
Niewielki	7	17	25	16
Nie ma wpływu	43	4	0	14
GMP				
Istotny	29	25	50	32
Niewielki	7	21	25	18
Nie ma wpływu	43	4	0	14
HACCP				
Istotny	36	50	83	54
Niewielki	7	25	8	16
Nie ma wpływu	43	4	0	14
ISO 9001				
Istotny	21	21	42	26
Niewielki	0	25	25	18
Nie ma wpływu	0	0	0	0
ISO 22000				
Istotny	0	17	33	16
Niewielki	0	13	8	8
Nie ma wpływu	0	0	0	0
IFS				
Istotny	0	4	33	10
Niewielki	0	0	8	2
Nie ma wpływu	0	0	0	2
BRC				
Istotny	14	4	17	10
Niewielki	0	4	0	2
Nie ma wpływu	0	4	0	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Potocznie, reklama traktowana jest jako instrument sterowania decyzjami klientów, co usprawiedliwia dominację funkcji tego instrumentu promocji. W teorii i praktyce firm działających w warunkach silnej konkurencji, podstawową funkcją promocji jest funkcja informacyjna. W ten sposób rozumienia promocji wpisuje się we wprowadzanie i stosowanie systemów zarządzania jakością oraz informowanie o tym, nie tylko pośredników handlowych, ale i kon-

sumentów, czyli klientów końcowych. Pośrednio, zwiększenie i uszczegółowienie wachlarza informacji może być istotnym czynnikiem w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez klientów. Żywność, a przynajmniej asortyment zaspokajający potrzeby podstawowe, należy do towarów kupowanych rutynowo. Konsumenci, głównie ci o niskich i średnich dochodach, dopiero przy zakupach żywności o szczególnych walorach poszukują informacji wykraczających poza poziom cen. Wysokie natomiast wymagania stawiają pośrednicy handlowi. Potwierdza to dużą wagę informacji o stosowaniu systemów zarządzania jakością.

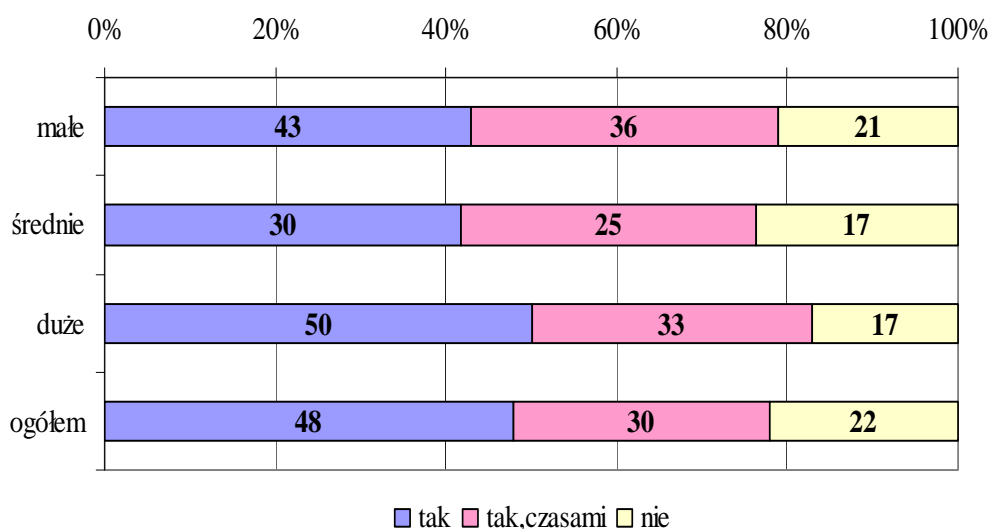
Rysunek 4.4. Zakres wykorzystania w reklamie informacji o stosowaniu przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego systemów zarządzania jakością (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

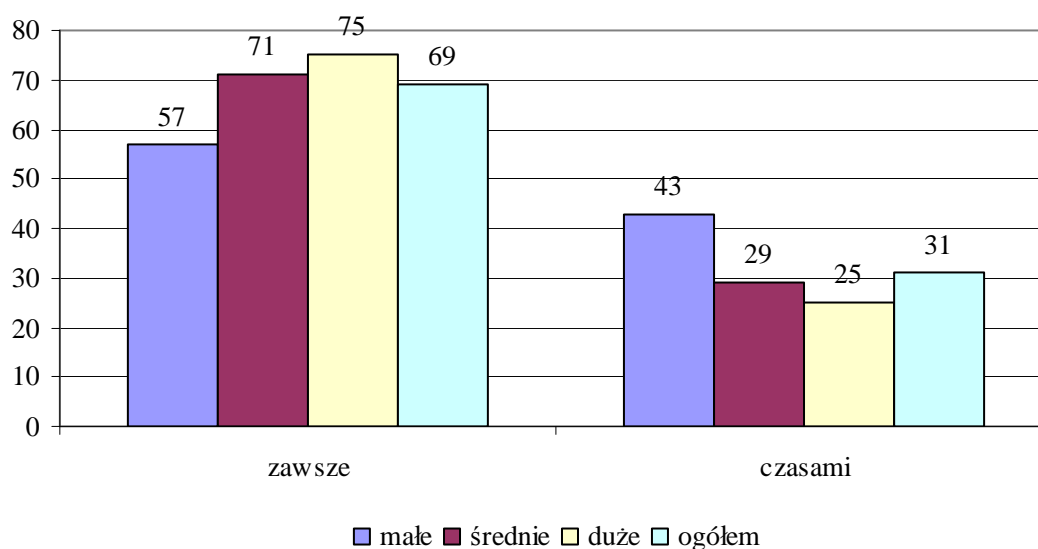
W badaniach ankietowych podjęto próbę pośredniego oszacowania, na ile świadomie służby marketingowe przedsiębiorstw badanych wykorzystują fakt wprowadzania systemów zarządzania jakością do promowania swojej oferty i przedsiębiorstwa. I tak, 48% ogółu ankietowanych wykorzystuje często w reklamie informacje o stosowanych systemach zarządzania jakością, 30% robi to czasami, a 22% nie. Stosunkowo najczęściej firm dużych w swoich reklamach informuje o stosowaniu systemów zarządzania jakością (48%), a najmniej średnich przedsiębiorstw (30%). Najbardziej aktywne w informowaniu klientów o wdrożeniu i stosowaniu systemów są przedsiębiorstwa zbożowo-młynarskie (100%) i wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (90%), a najmniej mięsne (10%) i mleczarskie (30%).

Rysunek 4.5. Wykorzystanie w reklamie informacji o stosowaniu systemów zarządzania jakością przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 4.6. Stopień wykorzystywania badania stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych do podejmowania działań korygujących w stosowanych systemach zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w procentach)

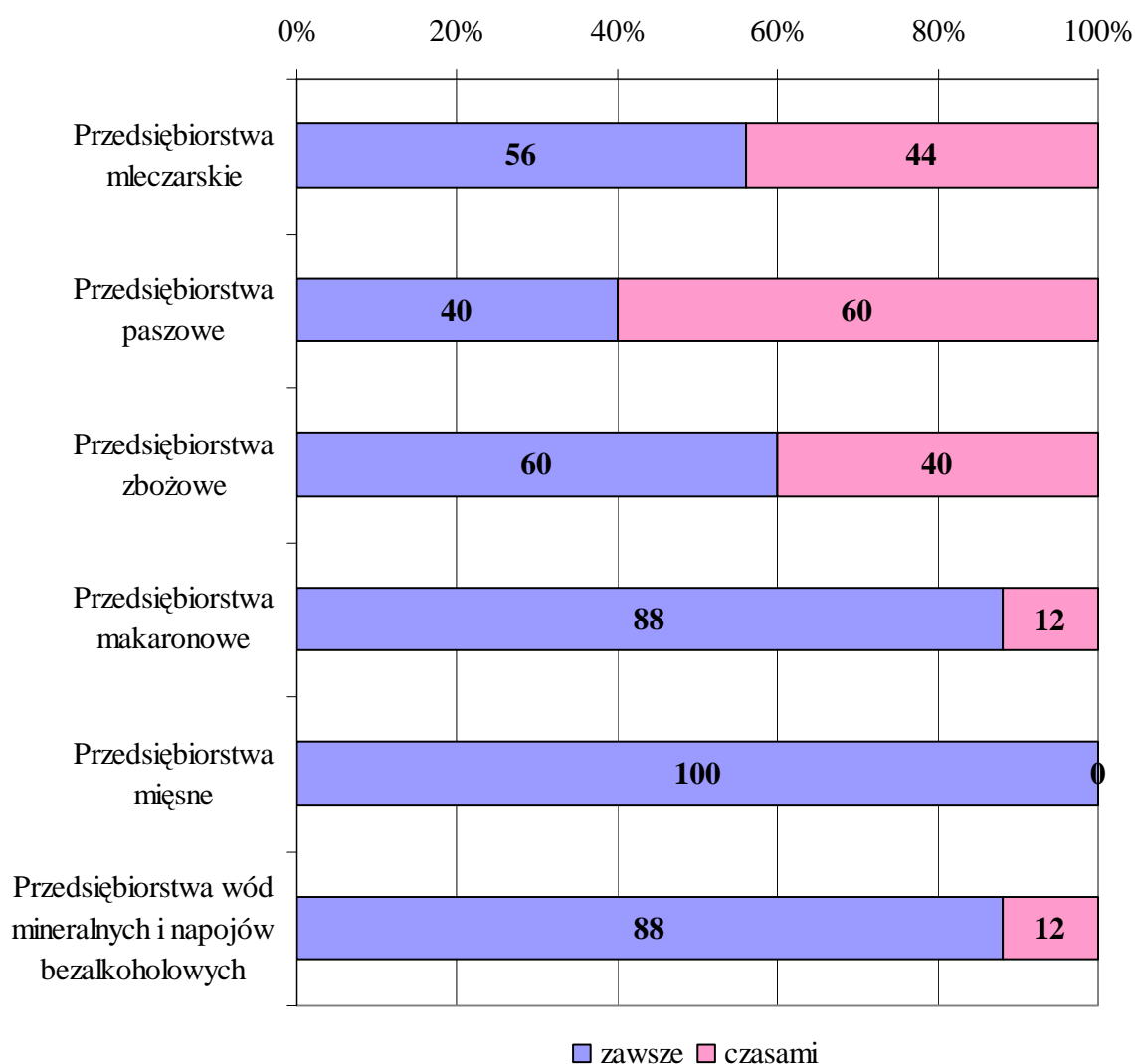


Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Prowadzone w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego badania stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych można i powinno wykorzystywać się do działań korygujących w stosowanych systemach zarządzania jakością i w konsekwencji do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa w wyniku zwiększenia poziomu zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności i jej jakości oraz zwiększenia poziomu zadowolenia i oczekiwań klientów zewnętrznych. I tak, z badań ankietowych wynika, że większość przedsiębiorstw (69%)

wykorzystuje wyniki prowadzonych badań nad stopniem zadowolenia klientów zewnętrznych do korygowania i naprawiania stosowanych systemów zarządzania jakością, 31% robi to czasami. W grupie zawsze wykonujących omawiane działania korygujące stosunkowo największy odsetek jest w dużych i średnich firmach oraz w przedsiębiorstwach branży mięsnej, makaronowej i wód i napojów bezalkoholowych.

Rysunek 4.7. Zakres wykorzystywania badania stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych do podejmowania działań korygujących w stosowanych systemach zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Reasumując, przeprowadzone badania ankietowe wskazują na istnienie związku pomiędzy stosowanymi systemami zarządzania jakością a działaniami marketingowymi w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, co w konsekwencji wpływa na wzrost poziomu zadowolenia klientów zewnętrznych.

5. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością na procesy integracji pionowej ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

5.1. Analiza wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością w ankietowanych przedsiębiorstwach na ich procesy integracji pionowej z dostawcami surowców i opakowań

Wyniki badań ankietowych dotyczące oceny wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego na zmianę poziomu integracji z dostawcami surowców do produkcji oraz opakowań w przekroju branżowym i w zależności od wielkości przedsiębiorstwa przedstawione zostały w tabeli 5.1. i 5.2.

Tabela 5.1. Ocena wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego na poziom integracji pionowej z dostawcami surowców i opakowań (wg branż, w procentach)

Poziom wpływ	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego					
	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowo-młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych
Z dostawcami surowców do produkcji						
Istotny	40	60	20	40	20	50
Nieznacznym	40	40	60	30	40	40
Nie wpłynęło	20	0	0	30	40	10
Z dostawcami opakowań						
Istotny	20	20	60	30	20	70
Nieznacznym	50	40	0	40	20	10
Nie wpłynęło	20	40	40	30	60	20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Łącznie 80% badanych przedsiębiorstw potwierdziło, że wprowadzanie i stosowanie systemów zarządzania jakością spowodowało pogłębienie **procesów integracji w kontaktach z dostawcami surowców do produkcji**, w tym 40% potwierdziło, że wpływ ten jest istotny, a dalsze 40%, że nieznacznym. Zależność ta rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, i tak najniższy stopień potwierdzenia wpływu wystąpił w grupie małych firm (21% uznało ten wpływ za istotny), wyższy w średnich (38% uznało ten wpływ za istotny), najwyższy w dużych (58% uznało ten wpływ za istotny). Na zróżnicowanie to wpływ mają, z dużym prawdopodobieństwem, większe kompetencje służb marketingowych w dużych przedsiębiorstwach. Ocena stopnia nasilenia badanego zjawiska jest zróżnicowana także branżowo. Największy odsetek przedsię-

biorstw deklarujących istotny wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością odnotowano w branży paszowej (60%) oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (50%), a w dalszej kolejności w branży makaronowej i mleczarskiej. Najmniejszy analizowany wpływ odnotowano w przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich (20%) i mięsnych (20%), z tym że większość (60%) firm zbożowo-młynarskich deklarowała niewielki wpływ, natomiast aż 40% firm mięsnych twierdziło, że zastosowanie systemów zarządzania jakością nie wpłynęło na zmianę poziomu integracji pionowej.

Tabela 5.2. Ocena wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego na poziom integracji pionowej z dostawcami surowców do produkcji oraz opakowań (w procentach)

Poziom wpływu	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego			
	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
Z dostawcami surowców do produkcji				
Istotny	21	38	58	40
Nieznacznym	43	42	33	40
Nie wpłynęło	36	18	8	20
Z dostawcami opakowań				
Istotny	14	42	50	36
Nieznacznym	21	29	33	28
Nie wpłynęło	57	29	17	34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wprowadzanie oraz stosowanie systemów zarządzania jakością w produkcji żywności może wiązać się również z koniecznością zacieśnienia powiązań z wytwórcami opakowań, ale związki te nie muszą mieć charakteru formalnej integracji. W prowadzonym badaniu ankietowym 36% przedsiębiorstw przemysłu spożywczego potwierdziło **istotny wpływ systemów zarządzania jakością na poziom integracji z dostawcami opakowań żywności**. Wśród nich jest 50% firm dużych, 42% średnich i 14% małych. Wpływ nieznacznym potwierdziło 28% przedsiębiorstw ogółem, w tym 33% dużych, 29% średnich i 21% małych. Nie potwierdziło wpływu wprowadzenia systemów zarządzania jakością na poziom integracji 34% firm ogółem, w tym 57% małych, 29% średnich i 17% dużych. Uzyskane wyniki badań wskazują na wyraźną zależność badanego zjawiska od wielkości przedsiębiorstwa. Z badań wynika także duże zróżnicowanie w ocenie wpływu wdrożonych systemów zarządzania jakością na poziom integracji z dostawcami opakowań w zależności od branżowej przynależności ankietowanego przedsiębiorstwa. I tak, istotne zmiany nastąpiły przede wszystkim w przedsiębiorstwach wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (70%) oraz w branży zbożowo-młynarskiej (60%). Natomiast aż 60% firm mięsnych twierdziło, iż stosowanie systemów zarządzania jakością nie wymagało

wzrostu poziomu integracji pionowej z dostawcami opakowań, podobnego zdania było 40% firm paszowych i zbożowo-młynarskich. Przyczyny tego zjawiska mogą być różne.

Tabela 5.3. Zmiana dostawców surowców i opakowań po wdrożeniu poszczególnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w ujęciu branżowym, w procentach)

Dostawcy	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego					
	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowe-młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych
GHP						
Surowców podstawowych	20	0	0	10	20	50
Pozostałych surowców	10	0	0	0	0	30
Opakowań	10	0	0	0	0	60
GMP						
Surowców podstawowych	20	20	0	0	20	50
Pozostałych surowców	10	20	20	10	0	30
Opakowań	10	0	0	10	0	60
HACCP						
Surowców podstawowych	70	40	40	20	40	50
Pozostałych surowców	40	20	60	10	10	40
Opakowań	20	0	20	10	20	70
ISO 9001						
Surowców podstawowych	10	20	40	0	10	0
Pozostałych surowców	0	0	20	0	10	0
Opakowań	0	0	0	0	10	10
ISO 22000						
Surowców podstawowych	0	40	0	0	0	0
Pozostałych surowców	0	20	0	0	0	0
Opakowań	0	0	0	0	0	10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Część badanych przedsiębiorstw deklarowała, że po wdrożeniu systemów zarządzania jakością zmuszona była dokonać zmian dostawców surowców podstawowych, dostawców pozostałych surowców oraz dostawców opakowań. Największe procesy wymiany dostawców surowców i opakowań nastąpiły w badanych przedsiębiorstwach po wdrożeniu obligatoryjnych systemów zarządzania jakością. HACCP to system zarządzania jakością, który wymusił największe zmiany dostawców surowców podstawowych (w 44% ogółu badanych), dostawców pozostałych surowców (28% ogółu badanych) i dostawców opakowań (26%) w grupie ankietowanych przedsiębiorstw. Zmiany te w większym stopniu nastąpiły w dużych przedsiębiorstwach (58%). Zdecydowana większość mleczarni, po wdrożeniu HACCP zmuszona była zmienić dostawców surowców podstawowych (70%) oraz połowa badanych przedsiębiorstw wód mineralnych i napojów bezalkoholowych dokonała takich zmian. Większość przedsiębiorstw zbożowo-młynarskich (60%) wraz z wprowadzeniem HACCP zmieniła dostawców surowców pomocniczych. Po wdrożeniu HACCP, zmiany dostawców opakowań w największym stopniu nastąpiły w grupie przedsiębiorstw wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (70%). Wdrożenie i stosowanie ISO 9001 wpłynęło na zmiany dostawców surowców podstawowych przede wszystkim w przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich (40%), a odnośnie dostawców pozostałych surowców tylko w nielicznych firmach zbożowo-młynarskich (20%) i mięsnych (10%). Dostawców opakowań zmieniło tylko 10% przedsiębiorstw mięsnych i wód mineralnych i napojów bezalkoholowych. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż znaczące zmiany dostawców zostały dokonane już po wcześniejszym wdrożeniu obligatoryjnych systemów zarządzania jakością oraz z uwagi na to, że nieobligatoryjne systemy wdrożyła tylko część ankietowanych przedsiębiorstw.

Wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością wymaga wyboru takich dostawców surowców, aby zapewnili m.in. bezpieczeństwo zdrowotne i jakość żywności. W niektórych przypadkach konieczna jest selekcja i wybór nowych dostawców. Przedmiotem badań ankietowych było uzyskanie danych na temat **zmiany struktury dostawców surowców podstawowych po wdrożeniu systemów zarządzania jakością**. W grupie dostawców surowców podstawowych badanych przedsiębiorstw znajdują się: rolnicy indywidualni, duże gospodarstwa rolne, grupy producentów, przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, giełdy towarowe oraz inni dostawcy, ale ich udział w strukturze dostawców jest różny w zależności od przedsiębiorstwa. Połowa (50%) ankietowanych przedsiębiorstw dokonała zmian w strukturze dostawców surowców podstawowych, 40% nie zmieniło tej struktury, a 4% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Stwierdzono różnice w zależności od przynależności branżowej. I tak, głównymi dostawcami surowca podstawowego dla większości (80%) przedsiębiorstw mleczarskich są rolnicy indywidualni. Po wprowadzeniu systemów zarządzania jakością struktura dostawców surowca podstawowego zmieniła się tylko w 40% badanych, a główna zmiana polegała na zmniejszeniu udziału indywidualnych

rolników jako głównych dostawców surowców w 30% na rzecz dużych gospodarstw i przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, natomiast w przypadku 10% ankietowanych zwiększył się udział rolników indywidualnych w grupie głównych dostawców. W przedsiębiorstwach paszowych wdrożenie systemów zarządzania jakością doprowadziło do zmiany struktury dostawców surowców podstawowych tylko w przypadku 20% badanych. Zmniejszył się udział rolników indywidualnych i przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, a zwiększył dużych gospodarstw i grup producenckich. Stosowanie systemów zarządzania jakością spowodowało zmianę struktury dostawców surowca podstawowego we wszystkich badanych przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich. Zmiany te polegały na zmniejszeniu udziału rolników indywidualnych na rzecz dużych gospodarstw rolnych i grup producenckich. W 80% ankietowanych firm mięsnych, po wdrożeniu systemów zarządzania jakością zmieniła się struktura dostawców. Z grupy dostawców zostali wyeliminowani zarówno rolnicy indywidualni, duże przedsiębiorstwa, jak i grupy producenckie, bowiem wszystkie ankietowane przedsiębiorstwa nie prowadziły uboju, lecz zakupywały surowiec od innych przedsiębiorstw mięsnych, a tylko 20% badanych uzupełniało zaopatrzenie w surowiec o zakupy na giełdach towarowych (dotyczyło to tych przedsiębiorstw, które czyniły to także przed wdrożeniem systemów zarządzania jakością). **Generalnie, obserwuje się, że pod wpływem wprowadzania systemów zarządzania jakością następuje w przedsiębiorstwach surowcowych rezygnacja z dostawców rozproszonych, nad którymi kontrola jest kosztowna i utrudniona, na rzecz dostawców zorganizowanych. Natomiast w przedsiębiorstwach makaronowych oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych wdrożenie systemów zarządzania jakością nie wiązało się ze zmianą struktury dostawców surowców podstawowych.**

Wprowadzanie w życie standardów jakości i systemów zarządzania jakością, wiąże się z koniecznością monitorowania przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego ich partnerów rynkowych, a szczególnie dostawców surowców podstawowych do ich produkcji. Jedną z form tego monitoringu są **audyty przeprowadzane przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego u dostawców surowców do produkcji**. Częstotliwość prowadzonych auditów przez ankietowane przedsiębiorstwa ilustruje rysunek 5.1 i 5.2. Większość ogółu ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (58%) przeprowadza audyty. Częstotliwość prowadzonych auditów jest zróżnicowana branżowo i w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. I tak, dostawcy surowców objęci są najbardziej auditami w branży mleczarskiej i paszowej. Co pół roku audyty u swoich dostawców (rolników, indywidualnych, dużych gospodarstwach) przeprowadza 50% mleczarni, a 20% firm mleczarskich i paszowych czyni to częściej niż co pół roku. Audyty u dostawców surowców co kilka lat stosują przede wszystkim firmy zbożowo-młynarskie (60%) oraz makaronowe (50%). Natomiast większość przedsiębiorstw mięsnych i wód mineralnych i napojów bezalkoholowych

nie stosują auditów u dostawców surowców, bowiem ich dostawcami są w większości przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego.

Tabela 5.4. Zmiana dostawców surowców i opakowań po wdrożeniu poszczególnych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w procentach)

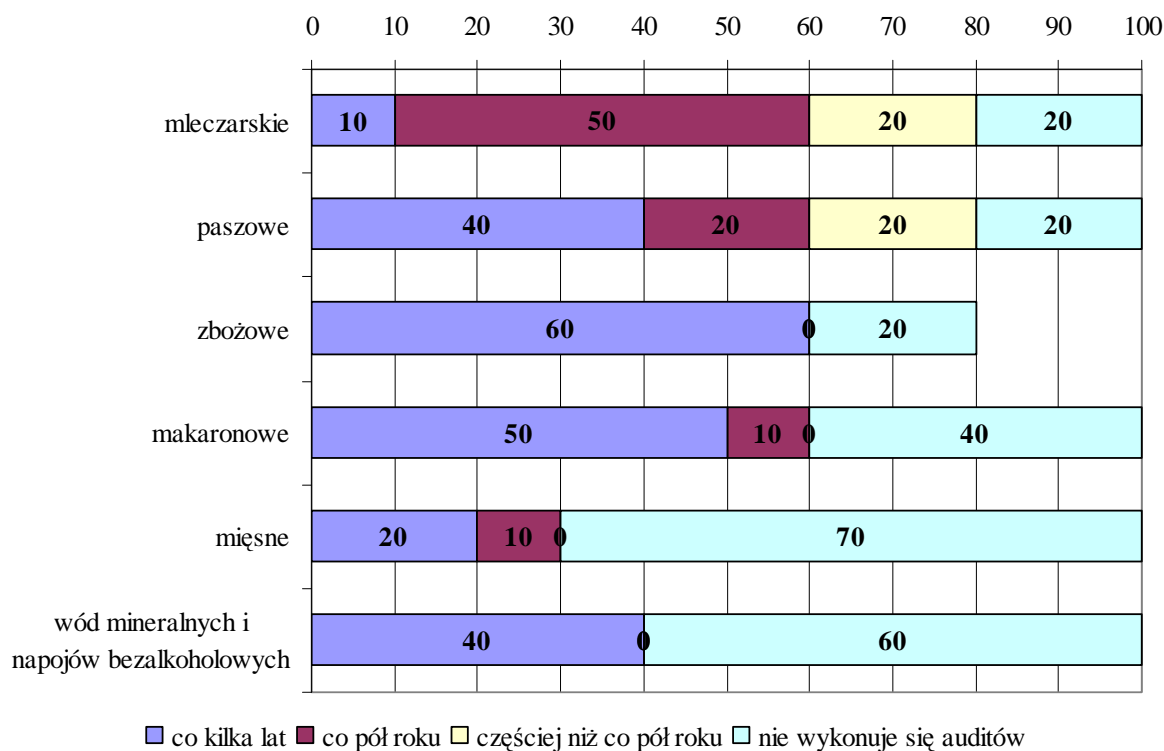
Dostawcy	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego			
	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
GHP				
Surowców podstawowych	7	21	25	16
Pozostałych surowców	0	4	17	6
Opakowań	0	17	25	14
GMP				
Surowców podstawowych	7	17	33	18
Pozostałych surowców	0	8	42	14
Opakowań	0	21	25	16
HACCP				
Surowców podstawowych	36	42	58	44
Pozostałych surowców	0	29	58	28
Opakowań	0	38	53	26
ISO 9001				
Surowców podstawowych	7	12	8	10
Pozostałych surowców	0	4	8	4
Opakowań	0	4	8	4
ISO 22000				
Surowców podstawowych	0	4	8	4
Pozostałych surowców	0	0	0	0
Opakowań	0	4	0	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z ogółu badanej zbiorowości przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, auditów u dostawców surowców podstawowych nie prowadzą przede wszystkim małe przedsiębiorstwa (71%), które zaopatrują się w surowce w przedsiębiorstwach spożywczych lub na giełdach towarowych, a nie u bezpośrednich wy-

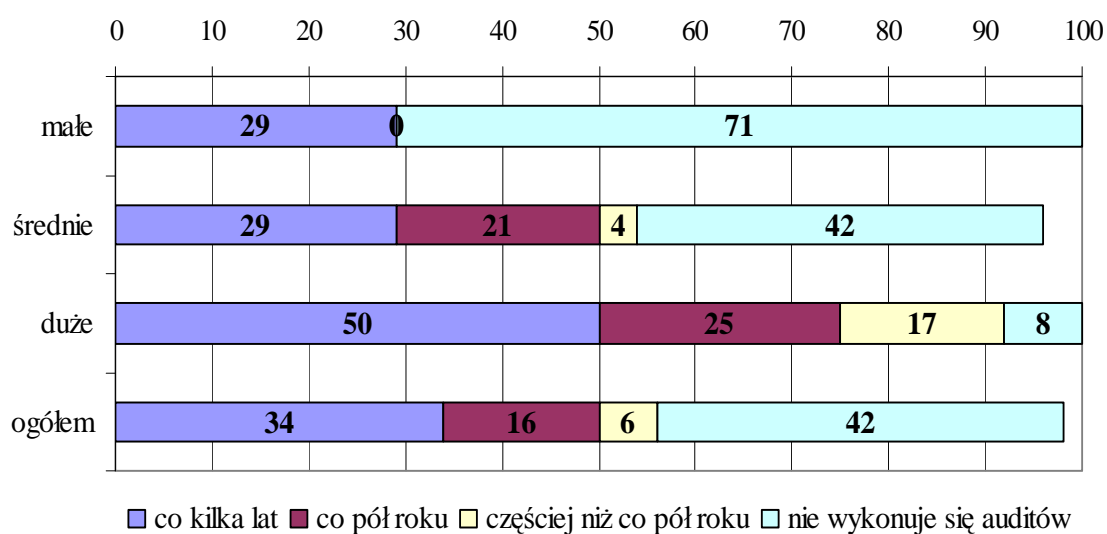
twórców (rolników). Audyty co pół roku prowadzi 25% dużych i 23% średnich firm, a audyty co kilka lat 50% dużych i około 30% średnich i małych. Natomiast audyty częściej niż co pół roku dokonują u swoich dostawców przedsiębiorstwa duże (17%) i niewiele średnich (4%).

Rysunek 5.1. Częstotliwość auditów prowadzonych przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego u dostawców surowców podstawowych (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 5.2. Częstotliwość auditów prowadzonych przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego u dostawców surowców podstawowych (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

5.2. Analiza wpływu stosowanych systemów zarządzania jakością na procesy integracji pionowej ankietowanych przedsiębiorstw z odbiorcami wyrobów

Zachowanie całego łańcucha bezpieczeństwa zdrowotnego i jakości żywności wymaga również podniesienia **poziomu integracji z odbiorcami żywności produkowanej przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego**. Głównymi odbiorcami przedsiębiorstw spożywczych są zarówno duże, jak i małe firmy detaliczne i hurtowe.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wprowadzenie systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego istotnie wpłynęło na poziom integracji pionowej większości (54%) ankietowanych przedsiębiorstw z dużymi odbiorcami (sieci handlowe, duże hurtownie). Tylko około 25% badanych przedsiębiorstw deklarowało, iż nie ma związku ze stosowanymi systemami jakości a poziomem integracji pionowej z dużymi odbiorcami. Najbardziej istotne zmiany w poziomie integracji pionowej z dużymi odbiorcami odnotowano w przedsiębiorstwach wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (80%) oraz mleczarskich (70%), a najmniejszy w branży mięsnej (10%). Natomiast, zdaniem większości ankietowanych przedsiębiorstw spożywczych (54%) nie odnotowano istotnego wpływu wprowadzonych systemów zarządzania jakością na wzrost poziomu integracji pionowej z małymi odbiorcami (małe sklepy, małe hurtownie). Takie zależności wystąpiły tylko w nielicznych małych (7%) i średnich (4%) ankietowanych przedsiębiorstwach. Większość dużych przedsiębiorstw (75%) wskazywała na nieznaczny związek pomiędzy stosowanymi systemami jakości a wzrostem powiązań z małymi odbiorcami.

Tabela 5.5. Wpływ stosowanych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego systemów zarządzania jakością na poziom integracji pionowej z odbiorcami (w ujęciu branżowym, w procentach)

Poziom wpływ	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego					
	Mleczarskie	Paszowe	Zbożowo-młynarskie	Makaronowe	Mięsne	Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych
Z dużymi odbiorcami (sieci handlowe, duże hurtownie)						
Istotny	70	40	60	60	10	80
Nieznaczny	20	40	40	30	10	0
Nie wpłynęło	10	20	0	10	80	10
Z małymi odbiorcami (małe sklepy, małe hurtownie)						
Istotny	0	0	0	10	0	10
Nieznaczny	70	40	60	30	20	40
Nie wpłynęło	30	60	40	60	80	50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 5.7. Wpływ stosowanych systemów zarządzania jakością w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego na poziom ich integracji pionowej z odbiorcami (w procentach)

Poziom wpływu	Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego			
	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
Z dużymi odbiorcami (sieci handlowe, duże hurtownie)				
Istotny	36	50	83	54
Nieznacznym	21	25	8	20
Nie wpłynęło	36	25	8	24
Z małymi odbiorcami (małe sklepy, małe hurtownie)				
Istotny	7	4	0	4
Nieznacznym	36	29	75	42
Nie wpłynęło	57	67	25	54

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Stosowanie systemów zarządzania jakością może wymagać **zmiany struktury kanałów dystrybucji wyprodukowanych produktów żywnościowych**. Część badanych przedsiębiorstw nie potrafił określić zakresu zmiany struktury kanałów dystrybucji po wdrożeniu poszczególnych systemów zarządzania jakością, a szczególnie GHP i GMP. Z analizy uzyskanych odpowiedzi na to pytanie ankiety wynika, że w grupie przedsiębiorstw branży:

- mleczarskiej – po wdrożeniu GHP, GMP i HACCP w 20% przedsiębiorstw zwiększył się udział dużych sieci handlowych i dużych hurtowni; po wdrożeniu ISO 9001 w 13% przedsiębiorstw zmniejszył się udział średnich sklepów i małych hurtowni, a zwiększył się w 25% badanych udział dużych sieci handlowych i w 38% dużych hurtowni; po wdrożeniu ISO 22000 w 33% przedsiębiorstw zwiększył się udział dużych sieci handlowych, a zmniejszył o tyle samo udział małych sklepów oraz zwiększył się udział dużych hurtowni w 30% przedsiębiorstw; po wdrożeniu IFS/BRC zwiększeniu uległ udział dużych sieci handlowych w 20% przedsiębiorstw i w 40% dużych hurtowni;
- paszowej – po wdrożeniu GHP, GMP, HACCP oraz ISO 9001 w 20% przedsiębiorstw zwiększył się udział dużych sieci handlowych;
- zbożowo-młynarskiej – po wdrożeniu GHP/GMP w 20% ankietowanych przedsiębiorstw zmniejszył się udział małych i średnich sklepów oraz małych hurtowni, natomiast o tyle samo zwiększył się udział dużych sieci handlowych i dużych hurtowni; po wdrożeniu HACCP nastąpił wzrost udziału dużych sieci handlowych w 60% przedsiębiorstw, małych hurtowni w 40% oraz dużych hurtowni w 80% ankietowanych; po wdrożeniu ISO 9001 wzrósł udział: średnich sklepów w 20% przedsiębiorstw, dużych sieci handlowych w 60% przedsiębiorstw, małych hurtowni w 20% przedsiębiorstw oraz du-

zych hurtowni w 60% ankietowanych; po wdrożeniu ISO 22000 nastąpił wzrost udziału dużych sieci handlowych i dużych hurtowni w 20% przedsiębiorstw; po wdrożeniu IFS/BRC wzrósł udział dużych sieci handlowych w 20% ankietowanych przedsiębiorstw;

- makaronowej – po wdrożeniu GHP/GMP nastąpił wzrost udziału małych sklepów (w 10% przedsiębiorstw), średnich sklepów (w 20% przedsiębiorstw), dużych sieci handlowych (w 40% przedsiębiorstw) oraz małych hurtowni (w 20% przedsiębiorstw) i dużych hurtowni (w 30% przedsiębiorstw); po wdrożeniu HACCP nastąpił wzrost udziału małych sklepów (w 10% przedsiębiorstw), średnich sklepów (w 10% przedsiębiorstw), dużych sieci handlowych (w 50% przedsiębiorstw) oraz małych hurtowni (w 30% przedsiębiorstw) i dużych hurtowni (w 40% przedsiębiorstw); po wdrożeniu ISO 9001 zwiększył się udział średnich sklepów (w 30% przedsiębiorstw), dużych sieci handlowych (w 40% przedsiębiorstw), małych hurtowni (w 30% przedsiębiorstw) i dużych hurtowni (w 40% przedsiębiorstw); po wdrożeniu IFS/BRC zwiększył udział dużych sieci handlowych i małych i dużych hurtowni w 20% ankietowanych przedsiębiorstw;
- w mięsnej – po wdrożeniu GHP, GMP i HACCP nastąpił wzrost udziału małych hurtowni (w 20% przedsiębiorstw), a po wdrożeniu IFS/BRC wzrósł udział dużych sieci handlowych i dużych hurtowni w 10% ankietowanych przedsiębiorstw.

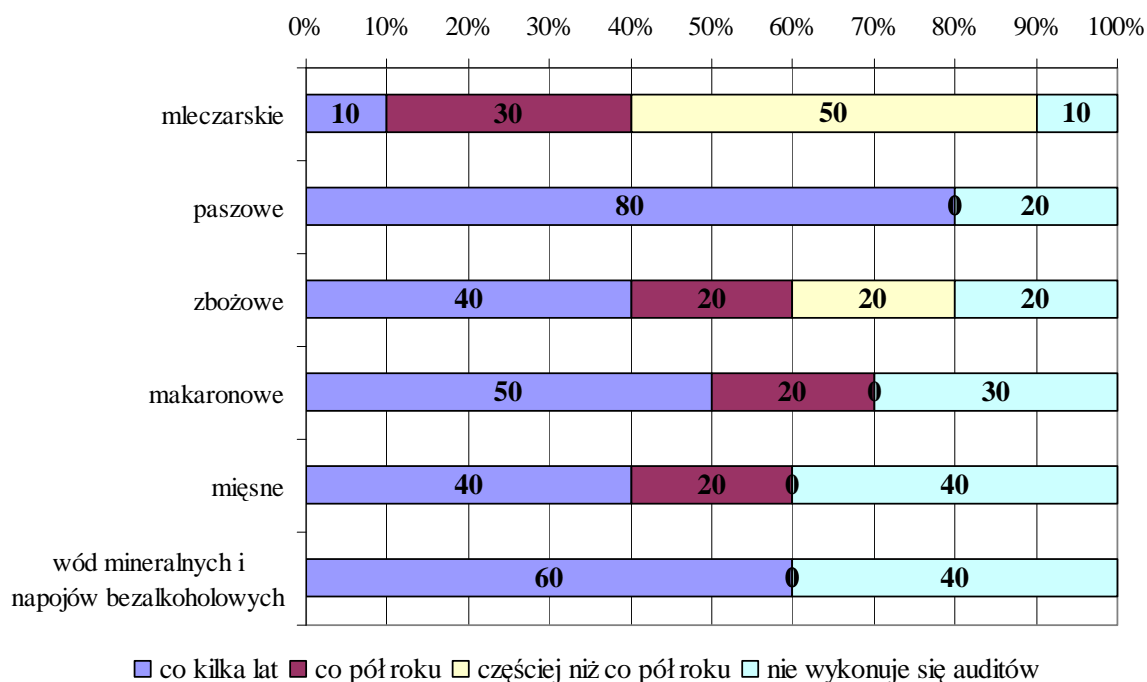
Reasumując, wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością przyczynia się do wzrostu integracji producentów żywności z ich odbiorcami, a szczególnie z dużymi sieciami handlowymi i dużymi hurtowniami. W konsekwencji wpływa na zmianę struktury odbiorców, w której znacząco wzrasta udział dużych sieci handlowych i dużych hurtowni, szczególnie jak dominujących odbiorców żywności produkowanej przez duże przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego.

Za bezpieczeństwo zdrowotne i jakość żywności odpowiada zarówno producent żywności, jak i firma oferująca ją na rynku. Szczególnie duże sieci handlowe, chcąc mieć pewność co do jakości żywności przeprowadzają monitoring w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego z którymi współpracują. Wyniki badań ankietowych na temat **częstotliwość auditów prowadzonych w ankietowanych przedsiębiorstwach przez sieci handlowe i hurtownie** przedstawiono na rysunku 5.4 i 5.5.

W zdecydowanej większości ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (72%) dokonywane są audyty przez odbiorców (sieci handlowe, hurtownie). Częstotliwość tych auditów jest zróżnicowana, a dominują audyty przeprowadzane co kilka lat (w 44% przedsiębiorstw), mniej jest auditów dokonywanych co pół roku (16%) oraz jeszcze częstszych (12%). Odbiorcy dokonują auditów częściej w dużych i średnich firmach spożywczych (odpowiednio w 92% i 79%), niż w małych (w 43%). Wynika to między innymi z faktu, że

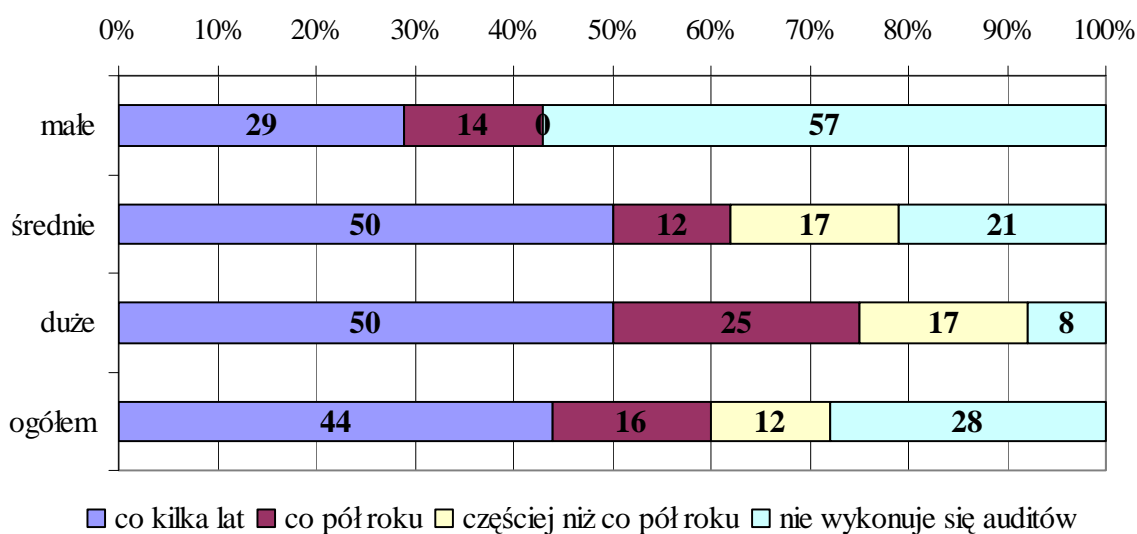
duże sieci handlowe lub duże hurtownie współpracują przede wszystkim z dużymi oraz ze średnimi przedsiębiorstwami przemysłu spożywczego, a w niewielkim stopniu z małymi firmami.

Rysunek 5.3. Częstotliwość auditów prowadzonych przez odbiorców (sieci handlowe, hurtownie) w badanych przedsiębiorstwach (w ujęciu branżowym, w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 5.4. Częstotliwość auditów prowadzonych przez odbiorców (sieci handlowe, hurtownie) w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego (w procentach)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Firmy handlowe i hurtownie przeprowadzają audyty u swoich dostawców, szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego, bowiem aż 50% ankietowanych mleczarni deklarowało, że przeprowadzane są u nich audyty częściej niż co pół roku. Natomiast co pół roku przede wszystkim duże sieci handlowe prowadzą audyty w 30% ankietowanych mleczarni i w 20% przedsiębiorstw branży makaronowej, zbożowo-młynarskiej i mięsnej. Najczęściej audyty w badanych przedsiębiorstwach spożywczych są dokonywane co kilka lat, i dotyczy to 80% firm paszowych, 60% wód mineralnych i napojów bezalkoholowych i 50% makaronowych

Reasumując, z przeprowadzonych badań wynika, że stosowanie systemów zarządzania jakością zarówno w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, jak i w firmach handlowych i w hurtowniach wymusza pogłębienie integracji w ramach łańcucha jakościowego i marketingowego.

Podsumowanie i wnioski końcowe

1. Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej miało istotny wpływ na stan wdrożenia i wdrażania obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przemyśle spożywczym wytwarzającym produkty pochodzenia niezwierzęcego. Od 1 maja 2004 r. do 1 sierpnia 2008 r. znacznie wzrosła liczba przedsiębiorstw przemysłu spożywczego stosujących obligatoryjne systemy zarządzania jakością. Porównując stan wdrożenia i stosowania systemu HACCP w 2008 r. w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach branży: owocowo-warzywnej, olejarsko-tłuszczowej, zbożowo-młynarskiej, piekarskiej, cukrowniczej, cukierniczej, makaronowej, przetwórstwa kawy i herbaty, napojów spirytusowych, winiarskiej, piwowarskiej oraz wód mineralnych i napojów bezalkoholowych (w 2004 r. nie monitorowano przedsiębiorstw mikro oraz branży pozostałych artykułów spożywczych) w stosunku do 2004 r. (przed 1 maja 2004 r.) należy stwierdzić znaczny wzrost. W tym okresie wzrost dla całej grupy był prawie pięciokrotny. Zdecydowanie najwyższą dynamikę odnotowano w małych przedsiębiorstwach, tj. wzrost o 820%, a znacznie mniejszy w przedsiębiorstwach średnich (o 116%) oraz dużych (o 54%). Część firm dużych, a także średnich, wdrażanie systemu HACCP zakończyła przed wejściem Polski do UE.
2. Najbardziej zaawansowane są procesy wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach dużych i średnich. I tak, 94% badanych dużych przedsiębiorstw w 2008 r. legitymowało się wdrożoną Dobrą Praktyką Higieniczną i Dobrą Praktyką Produkcyjną, 93% średnich firm stosowało GHP i GMP oraz 89% dużych firm spożywczych i 80% średnich wdrożyło i stosowało system HACCP. Natomiast w grupie mikro- i małych przedsiębiorstw 84% wdrożyło GHP oraz 82% małych i 79% mikroprzedsiębiorstw stosowało GMP, lecz tylko 40% małych i 24% mikrofirm wdrożyło i stosowało system HACCP. Istotne różnice między przedsiębiorstwami dużymi i średnimi a małymi i mikro dotyczą przede wszystkim stopnia zaawansowania wdrożenia systemu HACCP.

Występuje bardzo duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi branżami w zakresie stopnia wdrożenia obligatoryjnych systemów zarządzania jakością. Najbardziej zaawansowany proces wdrażania systemu HACCP stwierdza się w branży:

- cukrowniczej - 83%,
- piwowarskiej - 70%,
- przetwórstwa kawy i herbaty - 68%,
- olejarsko-tłuszczowej - 63%,
- winiarskiej - 52%.

Natomiast najwięcej pracy w zakresie wdrażania systemów mają przed sobą przedsiębiorstwa niżej wymienionych branż, bowiem stopień wdrożenia systemu HACCP w 2008 r. w tych branżach był najniższy i wynosił:

- piekarskiej - 28%,
 - pozostałych artykułów spożywczych - 30%,
 - zbożowo-młynarskiej - 34%,
 - winiarskiej - 42% .
3. Odsetek przedsiębiorstw przemysłu spożywczego stosujących nieobligatoryjne systemy zarządzania jakością jest niewielki. W grupie przedsiębiorstw posiadających aktualny certyfikat na wdrożony i stosowany nieobligatoryjny system zarządzania jakością dominują przedsiębiorstwa branży owocowo - warzywnej, mleczarskiej, cukierniczej i mięsnej.
 4. W większości przedsiębiorstw, wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością miało i ma wpływ na koszty produkcji żywności, przy czym jako istotny oceniło ten wpływ 18% badanych, a jako mało istotny 52%. W 40% przedsiębiorstw wdrożenie i stosowanie obligatoryjnych systemów zarządzania jakością (GHP, GMP i HACCP) przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji, natomiast w przypadku wdrożenia GHP i GMP w 6% firm oraz w przypadku HACCP w 12% firm odnotowano spadek kosztów produkcji. Wdrożenie i stosowanie nieobligatoryjnych systemów zarządzania jakością w podobnym (w przypadku systemu ISO 9001) lub w jeszcze większym odsetku badanych przedsiębiorstw przyczyniło się do wzrostu kosztów produkcji (w przypadku systemu ISO 22000 w 53% firm).
 5. Zdecydowana większość przedsiębiorstw nie prowadzi pełnego rachunku kosztów jakości. Brak prowadzenia pełnego rachunku kosztów jakości w znaczący sposób utrudnia analizę rzeczywistych poniesionych przez przedsiębiorstwo nakładów finansowych na wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania jakością oraz na ocenę wpływu tych kosztów na koszty produkcji żywności. Największy udział w kosztach wdrożenia wszystkich systemów w badanych przedsiębiorstwach miały nakłady na remonty, a także na inwestycje związane z dostosowaniem przedsiębiorstwa do wymagań danego systemu. Przedsiębiorstwa ponosiły koszty finansowe na szkolenia pracowników, powołanie zespołu wdrożeniowego, a także na konsultacje zewnętrzne. Koszty jakości, które przedsiębiorstwa ponoszą w związku ze stosowaniem systemów zarządzania jakością składają się z kosztów działań zapobiegawczych, kosztów kontroli i kosztów niezgodności. W siedmiu badanych przedsiębiorstwach największy udział w kosztach utrzymania systemów zarządzania jakością mają koszty działań zapobiegawczych, a najmniejszy koszty niezgodności. Koszty kontroli w badanych przedsiębiorstwach wzrastały w związku ze stosowaniem systemów zarządzania jakością. Największy wzrost kosztów kontroli nastąpił po wdrożeniu systemów obligatoryjnych, ale także systemu ISO 9001.

6. W obecnych warunkach rynkowych, utrzymanie przewagi konkurencyjnej, zależy od świadomej i elastycznej reakcji przedsiębiorstw na sygnały rynkowe, a w szczególności od trwałości związków z klientami i budowania podstaw ich zadowolenia. Uzasadnia to celowość i możliwość integracji w przedsiębiorstwie systemów zarządzania jakością i marketingu. Najwięcej firm potwierdziło wpływ stosowania systemów zarządzania jakością na działania marketingowe w zakresie promocji. Dotyczy to budowania m.in. dobrych stosunków z otoczeniem zewnętrznym oraz poprawy komunikacji wewnątrz organizacji. Wyniki badania ankietowego wskazują na istnienie związku między wprowadzaniem systemów zarządzania jakością a działaniami marketingowymi przedsiębiorstw. Tworzy to możliwość lepszego dostosowywania decyzji przedsiębiorstwa do potrzeb klientów.
7. Wprowadzanie systemów zarządzania jakością z jednej strony wymusza selekcję partnerów rynkowych, z drugiej może być elementem strategii przedsiębiorstwa. Świadome porządkowanie procesów wytwarzania i dystrybucji prowadzi do pogłębiania się integracji w łańcuchach żywnościowych, której efektem jest wzrost konkurencyjności dzięki zaspokajaniu rzeczywistych potrzeb partnerów rynkowych. Najbardziej istotne zmiany w poziomie integracji pionowej, po wprowadzeniu systemów zarządzania jakością, stwierdza się pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami produkcji żywności a sieciami handlu detalicznego.

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY

Nakład: 500 egz.

Druk i oprawa: QUICK-DRUK s.c.