

MARIAN BŁAŻEK
Akademia Rolnicza w Poznaniu

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W AGROBIZNESIE

1. Wstęp

Współczesny rynek jest rynkiem klienta i o sukcesie przedsiębiorstwa decydują relacje między dostawcami a odbiorcami. Odbiorcy na całym świecie domagają się od swoich dostawców spełnienia zapisanych w kontrakcie wymagań i oczekiwań dotyczących: ceny, terminu dostaw i surowców, produktów lub usług najwyższej jakości. Klasyczne metody kontroli jakości okazały się już od dawna nieskuteczne i muszą ustępować miejsca systemom kompleksowego zapewnienia jakości. Systemy zapewnienia jakości ogarniają wszystkie obszary działania organizacji, wszystkie procesy i wszystkie stanowiska pracy. Integracja Polski ze światowym systemem gospodarczym nie przyniesie nam oczekiwanych korzyści, jeżeli nie zostanie podniesiony poziom jakości polskich wyrobów i usług tak, aby sprostać międzynarodowej konkurencji i wymaganiom międzynarodowej współpracy. Zarządzanie przez jakość dotyczy nie tylko doskonalenie wyrobów i usług, lecz także kreowania jakości pracy i życia. Lepsza praca i zadowoleni ludzie są czynnikami sukcesu polskich przemian, sukcesu, który wymaga wszechstronnego, zbiorowego wysiłku.

Celem pracy jest próba ukazania problematyki jakości w rolnictwie i agrobiznesie w aspekcie stosowania systemów dobrej praktyki jakości z uwzględnieniem ekonomiki jakości. Istota podjętych rozważań nad organizacyjną i ekonomiczną problematyką jakości wynika z ewolucji form zarządzania i organizacji przedsiębiorstw oraz z doskonalenia systemów jakości. Przedmiotem badania były przedsiębiorstwa rolno-spożywcze z regionu Wielkopolski w latach 2001-2003.

2. Uwarunkowania procesu tworzenia jakości w rolnictwie

Podjętą próbę określenia uwarunkowań wpływających na proces tworzenia jakości w rolnictwie należy przede wszystkim podkreślić, że problem ten

należy rozpatrywać zarówno w odniesieniu do gospodarki kraju, jak i do rolnictwa jako gałęzi, a także do gospodarstwa lub przedsiębiorstwa rolnego. Występujące tu wzajemne powiązania decydują o konkurencyjności jako podstawowej strategii rozwoju. W odniesieniu do gospodarki kraju niezwykle istotna jest jej zdolność konkurencyjna i otwarcie na międzynarodowe otoczenie. Te, bowiem uwarunkowania w poważnym stopniu wpływają nie tylko na jej rozwój, ale także pozostałych gałęzi i przedsiębiorstw. Ponadto nowy sposób integracji z gospodarką światową może przyczynić się do racjonalnego wykorzystywania zasobów krajowych poprzez wdrażanie m.in. nowych technologii. Z punktu widzenia rolnictwa jako gałęzi gospodarki krajowej problem jakości wynika z organizacji agrobiznesu w Polsce. Rozwój polskiego agrobiznesu uzależniony jest od wypracowania koncepcji jego strategii w obliczu integracji z Unią Europejską. Aktualnie jest to problem kluczowy i jego znaczenie jest tym większe, iż państwa Unii i to w znacznej większości, bazują na kilkudziesięcioletnich doświadczeniach projakościowych. W Polsce jest to dopiero początek realizacji jego pierwotnej fazy. Z analizy różnorodnych koncepcji rozwojowych agrobiznesu państw Unii Europejskiej i jego struktury organizacyjnej wynika, że wykazują one bardzo wysoki stopień podziału pracy [Błażek 2003a]. Kształtujący się w warunkach polskich kierunek zmian obrazuje, że miejsce tradycyjnego rolnictwa będzie wypełniał rynkowy system agrobiznesu. Przyjęcie takiej strategicznej koncepcji zakłada istnienie określonych powiązań pomiędzy polskim systemem gospodarki żywnościowej a systemem gospodarki żywnościowej państw Unii i gospodarki światowej. W organizacyjnym ujęciu systemu gospodarki żywnościowej zakłada się, że rolę wiodącą spełnia żywność jako produkt finalny. Powiązania te są konieczne i należy je uwzględniać we wszelkich kreowanych scenariuszach rozwojowych gospodarki żywnościowej. Dotyczą one przede wszystkim następujących obszarów struktury organizacyjnej, a mianowicie: wytwarzania środków produkcji dla gospodarki żywnościowej, produkcji i pozyskiwania surowców żywnościowych, przetwarzania surowców żywnościowych, usług produkcyjnych i przetwarzania surowców żywnościowych. Najbliższe lata w rozwoju rolnictwa polskiego skoncentrują znaczną uwagę na problemie konkurencji na rynku niezwykle trudnym w czasie integracji z Unią Europejską. Zatem, jakie problemy należy dzisiaj dogłębnie rozwiązywać, by sprostać coraz to bardziej wysublimowanej konkurencji na rynku. Podejmując próbę ich bliższego określenia należy wskazać na: zarządzanie przez jakość, organizację procesu produkcji powiązaną z preferencjami konsumentów, organizację agrobiznesu, elastyczność - jako zdolność do skutecznego reagowania na zmiany, innowacje procesu wytwórczego i produktu oraz zintegrowane łańcuchy rynkowe i ich strukturę organizacyjną. Jesteśmy w sytuacji, że nie musimy rozpoczynać wielu działań od nowa. Obserwując uważnie rozwój gospodarki rynkowej w innych państwach, a także organizację agrobiznesu, winniśmy dążyć do pozyskania kapitału zagranicznego

przede wszystkim w wymiarze bezpośrednio finansowym, w formie know-how i dostępu do rynków zbytu i kanałów dystrybucji. Promowanie takiej filozofii, odnosi się szczególnie do grupy przedsiębiorstw rolnych dynamicznie rozwijających się. Przedsiębiorstwa te chcąc przetrwać i prosperować na rynku powinny kształtować swój zakres i zasięg działania oraz rozmieszczenie zasobów tak, aby: uzyskać obszar działania, na którym panujące warunki konkurencji umożliwiają przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie, osiągnąć możliwą do utrzymania przewagę konkurencyjną. Zdecydowanie należy podkreślić, że w tych nowych warunkach jest miejsce dla polskich przedsiębiorstw, które bardzo często postrzegane niezbyt chlubnie jako producenci średniej klasy dowodzą, że potrafią działać wielowymiarowo i to zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym. Mocną stroną polskich przedsiębiorstw rolnych i agrobiznesu na rynkach międzynarodowych jest wysoka jakość oferowanych produktów. Dotyczy to w szczególności m. in.: jabłek, cebuli, szparagów, pieczarek, mleka, piwa, wódek, bażantów, skór lisich. usług łowieckich i turystycznych, koni itd. Zatem te produkty już zdobywają rynki konkurentów. Przyszłość dla tego kierunku - zdobywania rynków leży głównie w tym, by oprócz wyżej wymienionych trafiały tam również produkty najwyższej przetworzone jako produkty finalne przetwórstwa surowców żywnościowych. Tempo zachodzących przemian jest znaczne. Jeszcze do niedawna takie elementy jak: produkty - usługi i produkty dostarczane zewnętrznym i wewnętrznym odbiorcom, procesy - procesy ekonomiczne we wszystkich działach/pionach, ludzie - organizacja, kultura handlowa i potencjał ludzki, postrzegane przez pryzmat gospodarki centralnie sterowanej nie miały większego znaczenia. Obecnie w rynkowym systemie gospodarowania są to bardzo istotne kryteria pozwalające ocenić firmę na tle konkurencji i umożliwiające opracowanie planu zdobycia dominacji na rynku [Bank 1996]. Posiadanie dziś informacji o konkurentach pozwala planować i wdrażać skuteczne strategie ekonomiczne. Ich przydatność jest tym większa im bardziej potrafimy wykorzystać je w szeroko rozumianym procesie zarządzania firmą. Mając na uwadze różnorodne podmioty gospodarcze działające w systemie gospodarki żywnościowej warto podkreślić, że zarówno dla małych, średnich, jak i dużych firm występują pewne wspólne wartości w ich filozofii działania. Otóż obecnie ludzkość opowiada się z wielu względów za jakością, która to jako wartość centralna, stanowi źródło wszystkich pozostałych wartości - systemów, strategii, struktury, stylu, umiejętności i doboru ludzi [Peters, Waterman 1982]. Liczne obserwacje w tym zakresie dowodzą, że stawiając jakość w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa, zarządzanie poprzez jakość uwzględnia potrzebę zmiany szeregu podstawowych przekonań, które umożliwią przejście od dotychczas stosowanych praktyk do zamierzonych działań [Bank 1996].

Powyższe rozważania uwidaczniają jak wiele decyzji musi być podjętych dla najlepszego działania firmy na rynku. Z dotychczas przeprowadzonych badań

w tym zakresie wynika, że przedsiębiorca musi dokonywać podstawowego wyboru między zmiennie zachowującym się rynkiem a planem strategicznym działania firmy. Plan taki musi uwzględniać, m.in. ekonomiczne zorganizowanie przedsiębiorstwa względem otoczenia według kryterium opłacalności. Na obecnym etapie dokonujących się zmian problem ten dotyczy grupy około 600 tysięcy gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych, których dochody i zyski kształtowane są z działalności rolniczej. Warto podkreślić, że gospodarstwa te skupiają około 60% powierzchni użytków rolnych i dostarczają około 70% produkcji towarowej rolnictwa. Można przyjąć założenie, że ta grupa będzie w najbliższym czasie kształtowała obraz polskiego rolnictwa w aspekcie integracji z rynkiem rolnym Unii Europejskiej. Dla gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych oznacza to trudny okres związany z dynamicznym prognozowaniem działań w przyszłości. Ważne jest, by producentom rolnym udało się nakreślić, a następnie zrealizować obraz przyszłości swojej firmy w ujęciu obiektywnym. Podejście subiektywne w tym przypadku może spowodować występowanie nieprzewidywalnych kosztów inwestowania i stworzyć bariery efektywnej działalności gospodarstwa lub przedsiębiorstwa rolnego. Pojawia się tu ważny problem kierunków inwestowania, mianowicie: czy ma ono dotyczyć organizacji procesu wytwarzania, majątku gospodarstwa lub przedsiębiorstwa, czy ma być to inwestowanie w człowieka. W tym kontekście należy również zakreślić granice inwestowania, które mogą być pochodną substytucyjności czynników produkcji znajdujących się już w danej jednostce i tych, które będą pozyskiwane. W tym momencie dochodzimy do problemów finansowych, gdyż tylko pełna ocena bieżących, jak i przyszłych nakładów inwestycyjnych w konfrontacji z posiadanymi zasobami finansowymi, a także z możliwymi do pozyskania środkami może stworzyć dogodne warunki do realizacji nakreślonej wizji strategicznej. Stąd uzasadniony jest wniosek, wynikający z badań prowadzonych od początku okresu transformacji gospodarki, że mechanizm rozwoju gospodarstw i przedsiębiorstw w Polsce wymaga znacznych środków finansowych. Trzeba zdecydowanie podkreślić, iż środki te mogą być pozyskiwane przez te jednostki pod warunkiem, że przekonają one podmioty funkcjonujące na rynku o swojej dobrej kondycji ekonomicznej. Dla polskiego rolnictwa jest to problem bardzo poważny, gdyż otaczający nas rynek międzynarodowy jest wysoce wysublimowany i szczególnie czuły w zakresie standardów jakościowych produkcji rolniczej jej przetwórstwa i produktów żywnościowych. Podsumowując, należy podkreślić, że na proces tworzenia jakości w rolnictwie wpływają następujące grupy warunków, mianowicie: warunki naturalne - klimat i gleba; warunki zewnętrzne - postęp: biologiczny, techniczny, technologiczny, organizacyjny i ekonomiczny; warunki wewnętrzne - kierunki produkcji, jakość zarządzania, organizacja produkcji, zasoby: kadrowe, finansowe, techniczne, technologiczne i materiałowe; czynnik ludzki - w aspekcie sfery zarządzającej i wykonawczej. Zarówno w odniesieniu do skali makro, jak i mikro istotna jest ocena efektywności realizowanych systemów jakości z punktu widze-

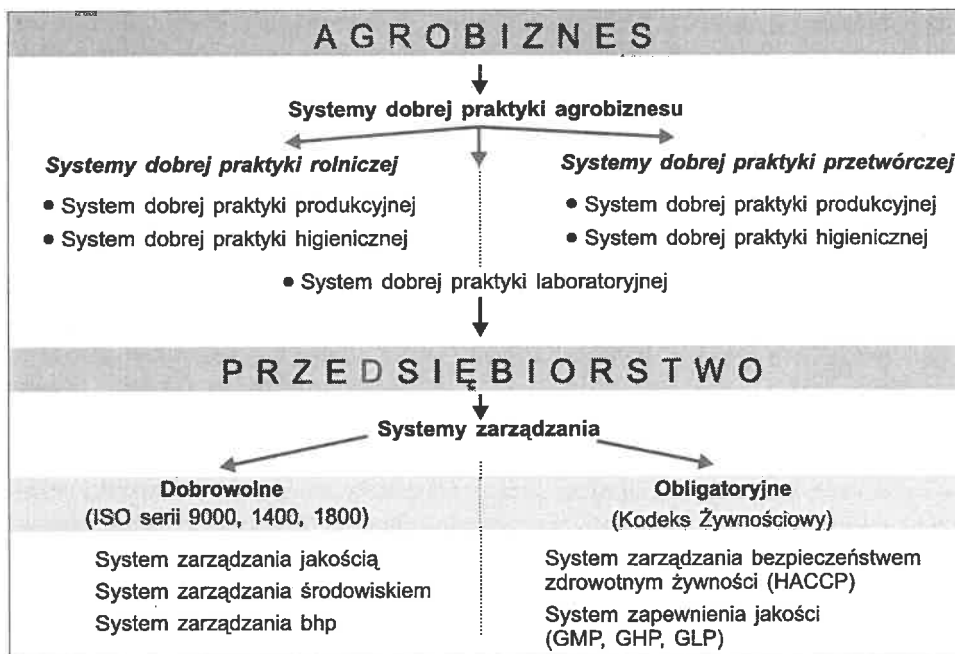
nia skutków ekonomicznych. Ujęcie jej w całokształcie niniejszych rozważań wynika stąd, że do tej pory zrozumienie i uznanie wpływu jakości na działalność gospodarczą przekłada się dosyć wolno na uzyskiwane efekty ekonomiczne. Duże, zatem możliwości tkwią w sferze mentalnościowej i edukacyjnej samych producentów i przetwórców.

3. Zarządzanie jakością w agrobiznesie

Nowe regulacje prawne w zakresie prawa żywnościowego na obszarze Unii Europejskiej jako nadrzędne względem przepisów krajowych w swej istocie zmierzają do usuwania barier w obrocie produktami żywnościowymi i zapewnienia szeroko rozumianej ochrony konsumenta. Aby ten instrument wspólnotowej polityki w zakresie bezpieczeństwa i obrotu żywnością mógł być rzeczywiście realizowany przez wszystkie kraje członkowskie (zarówno obecne jak i przyszłe) niezbędne jest wdrożenie systemu dobrej praktyki agrobiznesu. Istota tego systemu powinna obejmować zarządzanie jakością i jej zapewnienie przez wszystkie podmioty agrobiznesu, rysunek 1.

Rysunek 1

Systemy dobrej praktyki i zarządzania jakością w agrobiznesie i przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Systemy zapewnienia jakości są częścią systemu zarządzania jakością w organizacji i skupiają się na budowaniu zaufania, że żądania, co do jakości będą spełnione. Objęcie systemowym podejściem jakościowym całego łańcucha żywnościowego wymaga szybkiego tworzenia systemu Dobrej Praktyki Rolniczej (DPR) [IUNG 1999]. Systemy te na podstawie wzajemnych powiązań, powinny tworzyć grupę systemów dobrej praktyki agrobiznesu (DPA). Przyjęcie zasad dobrej praktyki w agrobiznesie powinno doprowadzić do zmiany obecnych relacji pomiędzy widocznym zaawansowaniem zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przetwórczych, a stosunkowo nikłym w przedsiębiorstwach surowcowych, którym brakuje norm ISO. Przyszłość tych relacji w agrobiznesie musi ulec zmianie, bowiem istota działania przetwórcy w łańcuchu żywnościowym zależy od jakości surowca, co ujmuje w odniesieniu do zarządzania jakością nowa norma ISO 9001:2000 [Norma ISO]. Przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-spożywczego doskonaląc sterowanie jakością w systemach zarządzania jakością silnie akcentują znaczenie zdolności jakościowej dostawców. Zdolność ta będzie podstawą tworzenia rankingu dostawców na podstawie oceny jakościowej dostarczonego surowca np. mleka, żywca drobiowego, trzodowego czy wołowego, zboża, buraków cukrowych, warzyw, owoców, ryb i innych. Jedną z podstawowych zasad systemów zapewnienia jakości jest nieustanna poprawa procesów, a temu służy doskonalenie kontroli i prewencja. Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem szeroko akcentują znaczenie problematyki jakości w walce konkurencyjnej na rynkach produktów i usług żywnościowych. W tym celu przedsiębiorstwa wdrażają systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, opierające się na normach ISO serii 9000, 14000 i 18000, stosowane obecnie dobrowolnie, a także system zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności¹ (HACCP) i systemy zapewnienia jakości² (GHP, GMP, QACP, GLP) opierające się na kodeksie żywnościowym, stosowane obligatoryjnie. Normy ISO 9000 stały się międzynarodowym standardem zarządzania procesowego, mającym na celu stworzenie w firmie takiego systemu organizacyjnego, który zapewnia wysoką i, co ważne, powtarzalną jakość produktów lub usług. W tym miejscu warto podkreślić, że sprawność systemów dobrej praktyki agrobiznesu jest pochodną sprawności systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach agrobiznesu. W każdym przedsiębiorstwie zarządzanie jakością realizuje się poprzez układ funkcji zarządczych i jego strukturę. Działalność przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej bardzo istotnie uwydatnia płaszczyznę ekonomiczną w zarządzaniu jakością, bowiem

¹ HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point – Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny.

² GHP – Good Hygienic Practice – Dobra Praktyka Higieniczna, GMP – Good Manufacturing Practice – Dobra Praktyka Produkcyjna, QACP – Quality Assurance Control Point – Punkty Kontrolne Zagwarantowania Jakości.

ma ona uzasadniony wpływ na intensyfikację konkurencji: jakościowej w zakresie ofert obsługi klientów oraz kosztowo-cenowej w zakresie kształtowania ekonomicznych warunków zakupu. Ekonomiczna problematyka jakości w przedsiębiorstwie powinna obejmować: ekonomiczne przyczyny i skutki zarządzania jakością (w tym przypadku również w jego otoczeniu), rachunek ekonomicznej efektywności i optymalizacji jakości, projakościową stymulację ekonomiczną [Błażek 2003a]. Reasumując, zarządzanie jakością w agrobiznesie i przedsiębiorstwach wymaga stosowania integracji systemów zarządzania jakością. Natomiast, integracja i jej efekty ekonomiczne powinny być obiektem badań ekonomiki jakości. Łączne, zatem podejmowanie złożonej problematyki zarządzania jakością powinno obejmować dorobek wspomnianych dziedzin nauki, co niewątpliwie stanowi przesłanki do metodycznej oceny zarówno w agrobiznesie i jego przedsiębiorstwach.

4. Koszty produkcji w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej

Zarządzanie jakością wpływa na wszystkie rodzaje działalności przedsiębiorstwa, które można scharakteryzować zgodnie z łańcuchem wartości [Porter 1990]. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo jest zyskowne, gdy wartość, jaką uzyskują jego produkty przewyższa koszty ich wytworzenia. Działania jednego ogniwa w tym łańcuchu przenoszą swoje efekty na inne ogniwa poprzez funkcje główne, tj.: produkcję, logistykę wewnętrzną i zewnętrzną (zarówno na wejściu, jak i na wyjściu), marketing i sprzedaż, usługi z udziałem funkcji pomocniczych, tj.: infrastrukturą przedsiębiorstwa, zarządzaniem zasobami ludzkimi, rozwijaniem technologii i zaopatrzeniem. Łańcuch wartości może być z powodzeniem stosowany w agrobiznesie krajowym w miejsce tradycyjnych powiązań organizacyjno-rynkowych rolnictwa [Błażek 1996]. Monitorowanie łańcucha wartości w sterowaniu procesami produkcji żywności poprzez system HACCP umożliwia m. in. redukcję kosztów kontroli surowców nabywanych przez przedsiębiorstwo, obniżenie zapasów i materiałów wejściowych do procesów dzięki skutecznej ich logistyce. Bezpieczeństwo produktu żywnościowego jest szczególnie istotne w realizacji koncepcji zarządzania just-in-time w dostawach takich surowców, jak m. in.: warzywa, owoce, grzyby, mleko, mięso, ryby itp. Efektywność funkcjonowania tego systemu w badanych przedsiębiorstwach, które wprowadziły system zarządzania jakością wskazuje na dużą zależność z wielkością kosztów jednostkowych wytworzenia produktów. Z badań przeprowadzonych w latach 1999-2001 nt. wpływu wprowadzonego systemu zarządzania jakością na konkurencyjność przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego w Polsce [Zalewski 2002] oraz badań autorów nt. wpływu integracji systemu zarządzania jakością na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wynika, że istotną składową strategii przewagi konkurencyjnej jest kształtowanie kosztów produkcji, tabela 1.

Tabela 1

Sposoby kształtowania kosztów produkcji w badanych przedsiębiorstwach

| Lp. | Wyszczególnienie | Badania 2000* | | Badania 2002** | |
|-----|---|---------------|--------------|----------------|--------------|
| | | Średnia ocen | Ranking ocen | Średnia ocen | Ranking ocen |
| 1. | Koordinacja i kontrola | 7,21 | 1 | 7,50 | 2 |
| 2. | Racjonalizacja zużycia materiałów | 7,15 | 2 | 7,25 | 3 |
| 3. | Dobór surowca pod względem jakości | 7,05 | 3 | 8,75 | 1 |
| 4. | Wpływ na ceny zakupów surowców i materiałów | 6,90 | 4 | 5,50 | 6 |
| 5. | Zwiększanie wydajności maszyn i urządzeń | 6,39 | 5 | 4,32 | 8 |
| 6. | Zwiększanie skali produkcji/obrotu | 6,33 | 6 | 7,00 | 4 |
| 7. | Specjalizacja produkcji/usług | 5,35 | 7 | 4,50 | 7 |
| 8. | Zmniejszenie liczby zatrudnionych | 5,16 | 8 | 2,25 | 10 |
| 9. | Optymalizacja kosztów transportu | 5,11 | 9 | 5,75 | 5 |
| 10. | Przerzucanie części kosztów na dostawcę | 3,83 | 10 | 3,75 | 9 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: * [Zalewski 2002], ** [Błażek, Błażek 2003].

Z badań Zalewskiego w latach 1999-2000 (populacja krajowa przedsiębiorstw, n=36) wynika, że w grupie sposobów kształtowania kosztów produkcji ocenianych jako istotne znalazły się w kolejności: koordynacja i kontrola, racjonalizacja zużycia materiałów, dobór surowca pod względem jakości, wpływ na ceny zakupu surowców i materiałów oraz zwiększenie wydajności maszyn i urządzeń, zwiększenie skali produkcji, zmniejszenie zatrudnienia oraz optymalizacja kosztów transportu, jako mało istotne przerwianie części kosztów na dostawcę. Z kolei wg badań autorów w latach 2001-2002 (populacja regionalna przedsiębiorstw, n=16) oceniono następujące sposoby kształtowania kosztów produkcji, jako bardzo istotne (oceny 8,00-10,00): dobór surowca pod względem jakości, jako istotne (oceny 4,00-7,99): koordynację i kontrolę, racjonalizację zużycia materiałów, zwiększenie skali produkcji, optymalizację kosztów transportu, wpływ na ceny zakupów surowców i materiałów, specjalizację produkcji oraz zwiększenie wydajności maszyn i urządzeń, jako mało istotne (oceny 1,00-3,99): przerwianie części kosztów na dostawcę oraz zmniejszenie zatrudnienia. Przyjęte skala i zakres oceny w kontekście łańcucha wartości produktu uwidaczniają, że wiodącymi sposobami kształtowania jednostkowych kosztów produkcji są: dobór surowca pod względem jakości, koordynacja i kontrola oraz racjonalizacja zużycia materiałów. Z badań wynika, że populacja regionalna przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego w latach 2001-2002 koncentrowała się na optymalizacji kosztów transportu, które składają się na łańcuch logistyczny produktu na całej długości powiązań dostawca-przedsiębiorstwo-odbiorca.

5. Koszty jakości w przedsiębiorstwach agrobiznesu

W tabeli 2 przedstawiono udział kosztów jakości w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 2

Udział kosztów jakości w badanych przedsiębiorstwach

| Kategoria kosztów | Przedsiębiorstwa rolno-spożywcze | | | |
|----------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------------|
| | Uszlachetnianie surowca | Przetwórstwo zbóż | Przetwórstwo owocowo-warzywne | Produkcja mrozonek i lodów |
| Koszty błędów wewnętrznych | do 30% | do 10% | do 10% | do 30% |
| Koszty błędów zewnętrznych | do 20% | do 10% | do 10% | do 20% |
| Koszty oceny i prewencji | do 40% | do 40% | do 10% | do 60% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

We wszystkich przypadkach koszty błędów stanowiły około 50% całkowitych kosztów jakości jednak rozbieżność pomiędzy przedsiębiorstwami była bardzo duża. W przedsiębiorstwach przetwórstwa: zbożowego i owocowo-warzywnego, zarówno koszty błędów zewnętrznych, jak i koszty błędów wewnętrznych nie przekraczały progu 10% a taki stan rzeczy był uzyskiwany przy odpowiednio 40% i 10% poziomie kosztów oceny i prewencji. Taki poziom kosztów błędów w przedsiębiorstwach jest pożądanym i powinien być utrzymywany. W przedsiębiorstwach przetwórstwa owocowo-warzywnego rozkład poszczególnych kategorii kosztów był wręcz modelowy. Na podstawie uzyskanych wyników badań zaliczono je do tzw. sfery obojętności, w której to znajduje się poszukiwane i najbardziej korzystne optimum pomiędzy jakością i czynnikami kosztowymi. W przedsiębiorstwach zbożowo-młynarskich występuje niski poziom błędów, lecz poziom kosztów oceny i prewencji znacznie przewyższa optymalny poziom 10%. Taki bilans kosztów oznaczałby, że przedsiębiorstwa te znajdują się w strefie wysokich kosztów oceny i przeznaczają znaczną część środków na usprawnianie jakości. Jednak takie założenie byłoby sprzeczne z uzyskanymi wcześniej wynikami, na podstawie których można wnioskować, że przedsiębiorstwa te nie traktują wysokiej jakości produktu gotowego priorytetowo. Dla nich kontrola jakości nie stanowi istotnego działania. Wysoki poziom kosztów oceny i prewencji można tutaj wytłumaczyć zaliczeniem do tej kategorii kosztów wdrożenia systemu zarządzania jakością. Wszelkie poniesione na ten cel wydatki zostały zaliczone do tego rodzaju kosztów i zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstw wdrożenie SZJ przyniosło w skutkach wzrost ich poziomu. Sytuacja wysokich kosztów oceny i prewencji występuje w pozostałych przedsiębiorstwach gdzie kształtują się one na poziomie 40% w przypadku przedsiębiorstw uszlachetniających surowiec i 60% w przedsiębiorstwach produkujących mrozonki i lody.

W tych dwóch grupach przedsiębiorstw wysoki poziom przyjmują także koszty błędów, które w obu przypadkach łącznie stanowią ok. 50% całkowitych kosztów jakości. Jest to zapewne wynikiem nieprawidłowo funkcjonującego jeszcze systemu kontroli jakości. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw przetwarzających zboże, przedsiębiorstwa uszlachetniające surowiec dostrzegają wagę wysokich kosztów błędów oraz wysokich kosztów oceny i prewencji, stąd dostrzegają pilną potrzebę analizy kosztów jakości. Większość badanych przedsiębiorstw posiada certyfikat SZJ od niespełna pół roku, w związku z tym, problem kosztów jakości nie zaistniał jeszcze na tyle istotnie, aby mogły one same perfekcyjnie prowadzić ich analizę. Wszystkie przedsiębiorstwa są na etapie odnajdywania się w nowych warunkach systemu zarządzania jakością. Funkcjonują w otoczeniu nowo wdrożonych procedur i instrukcji modyfikując i ciągle udoskonalając system zarządzania jakością. Prowadzenie kompleksowego rachunku kosztów jakości jest stosunkowo trudnym problemem [Błażek 2003b]. Przedsiębiorstwa muszą wykazać się umiejętnością dążenia do optymalizacji kosztów, w tym kosztów jakości, które stanowią dobry i zweryfikowany w praktyce sprawdzian skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem. Identyfikacja kosztów organizacji to pierwszy etap ich optymalizacji. Bardzo istotny wpływ na kształtowanie poziomu kosztów jakości w badanych przedsiębiorstwach miały ceny zakupu materiałów, zwiększenie skali produkcji, a w następnej kolejności dobór surowca pod względem jakości, (tabela 3).

Tabela 3

Uzyskane efekty wdrożenia systemów zarządzania jakością

| Rodzaj perspektywy | Przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-spożywczego | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|------|-------------------|------|-------------------------------|------|----------------------------|------|
| | Uszlachetnianie surowca | | Przetwórstwo zbóż | | Przetwórstwo owocowo-warzywne | | Produkcja mrożonek i lodów | |
| | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 |
| 1. Perspektywa finansowa | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2. Perspektywa klienta | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3. Perspektywa potencjału wytwórczego | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4. Perspektywa innowacyjności | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |

Legenda: Ocena syntetyczna perspektywy: wzrost 1, stagnacja 0, spadek -1.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotne znaczenie przejawia także zwiększenie wydajności maszyn i urządzeń, optymalizacja kosztów transportu czy racjonalizacja zużycia materiałów. Dla przedsiębiorstw zbożowo – młynarskich bardzo istotnym źródłem minimalizacji kosztów, oprócz ceny zakupu materiałów i wzrostu skali produkcji, okazała się możliwość przerzucenia części kosztów na dostawcę. Takie postępowanie jest charakterystyczne dla tego typu branży, gdzie koszt transportu surowca,

w tym wypadku zboża, pokrywany jest przez dostawcę – rolnika. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa poszukują możliwości optymalizacji kosztów. Starają się zidentyfikować obszary ich występowania, aby w dalszym etapie opracować sposoby ich redukcji. Praktyka dowodzi, że nie uwzględnianie problematyki kosztów jakości w decyzjach strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstw jest poważnym błędem. Przedsiębiorstwa powinny zdać sobie sprawę, że konkurowanie jakością ma sens wówczas, gdy choćby w przybliżeniu można policzyć koszty jakości, dlatego tak ważne jest sięganie do rachunku i analizy kosztów jakości. Ponadto, jeśli mowa o kosztach jakości, to konieczne jest uświadomienie sobie efektu mnożącego te koszty w trakcie trwania spirali jakości, która rozpoczyna się u klienta i na nim kończy. Nieodzowne jest także uzmysłowienie istnienia zasady dziesięciokrotności, która dowodzi, że konieczne jest jak najwcześniejsze szukanie miejsc i przyczyn wadliwości, bowiem wykrycie błędu na etapie projektowania kosztować może przedsiębiorstwo umowną złotówkę, w trakcie trwania procesu produkcji dziesięć złotych, a u konsumenta już sto złotych. Oznacza to, że wysiłki każdego przedsiębiorstwa, które chce liczyć się na konkurencyjnym rynku muszą być skupione na optymalizacji kosztów. Problem wyodrębniania kosztów jakości – a w zasadzie kosztów braku jakości – ma olbrzymie znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa chcącego podejmować działania w celu poprawienia konkurencyjności. Oszacowanie kosztów błędów wywołuje zazwyczaj potrzebę wprowadzenia programu poprawy jakości. Problem kosztów braku jakości powinien być, zatem kluczowym zagadnieniem dla każdej organizacji.

6. Efekty wdrożenia systemów zarządzania jakością

Ocenę efektów wdrożenia systemów zarządzania jakością (SZJ) przeprowadzono wg pomiaru wyników przedsiębiorstwa w czterech perspektywach: finansowej, klienta, potencjału wytwórczego oraz innowacyjności. Koncepcja ta umożliwia uzyskanie oceny syntetycznej, łączącej mierniki finansowe i niefinansowe [Lichtarski 1999]. Dla potrzeb syntetycznej oceny przyjęto w poszczególnych perspektywach następujące mierniki: perspektywa finansowa: rentowność sprzedaży, rentowność aktywów, płynność finansową, przepływy gotówkowe, perspektywa klienta: udział w rynku, zaufanie klienta, pozyskanie nowych klientów i zatrzymanie klienta, perspektywa potencjału wytwórczego: skalę produkcji, wielkość zasobów, specjalizację, perspektywa innowacji: innowację produktową i procesową, inwestycje. Przystosowanie przedsiębiorstwa do wdrożenia systemów zarządzania jakością wymaga poniesienia określonych kosztów, stąd istotny jest czas uzyskania efektu wdrożenia. W badanej populacji regionalnej przedsiębiorstw uzyskano zróżnicowane oceny obrazujące wzrost, stagnację czy wręcz spadek efektów (tabela 3). Najszybciej efekty wdrożenia SZJ uzyskały przedsię-

biorstwa przetwórstwa owocowo-warzywnego oraz produkcji mrożonek i lodów, uczestniczące głównie na rynkach zdominowanych przez odbiorców detalicznych. Najdłużej na efekty wdrożenia oczekiwały przedsiębiorstwa uszlachetniające surowce i zajmujące się przetwórstwem zbóż, uczestniczące głównie na rynkach zdominowanych przez odbiorców hurtowych. W ocenie przekrojowej wyróżniają się przedsiębiorstwa przetwórstwa owocowo-warzywnego oraz produkcji mrożonek i lodów z dłuższym stażem certyfikatu ISO, większą innowacyjnością produktową i rosnącą stopą inwestowania.

7. Potencjalne instrumenty konkurowania przedsiębiorstw wielkopolskiego agrobiznesu

Potencjał konkurencyjności badanej populacji regionalnej przedsiębiorstw ($n=16$) określono na podstawie analizy 22 instrumentów konkurowania stosowanych przez przedsiębiorstwa rolno-spożywcze na rynkach UE i na świecie, tj. jakość i jej kontrola, głębokość przetworzenia, zdobywanie specyficznych segmentów rynków, nowe technologie i procesy, dobry wizerunek przedsiębiorstwa, rozwój produktu i innowacje, marka, zdolność do wytwarzania specyficznych produktów żywnościowych, zakres świadczonych usług przedsprzedażowych, szerokość asortymentu, promocja sprzedaży, reklama, jakość świadczonych usług posprzedażowych, kontrola kanałów dystrybucji poprzez więzi funkcjonalne, cena, budowa znaku firmowego, efektywność finansowa i operacyjna, warunki płatności, budowa więzi kooperacyjno-integracyjnych z dostawcami, warunki gwarancji, ekonomia skali produkcji standardowej [Stankiewicz 1999]. Prezentacja w ramach niniejszego opracowania obejmuje tylko dziesięć uznanych za najważniejsze i stosowanych najczęściej przez badane przedsiębiorstwa (tabela 4).

W ocenie przekrojowej badanej populacji regionalnej przedsiębiorstw za najważniejsze instrumenty konkurowania w latach 2001-2002 przedsiębiorcy uznali w kolejności: niski koszt jednostkowy wyrobu, jakość i kontrolę, głębokość przetworzenia, dobry wizerunek firmy oraz markę. Wg badań populacji krajowej przedsiębiorstw z 2000 roku za najważniejsze uznano w kolejności: jakość i kontrolę, głębokość przetworzenia, zdobywanie specyficznych segmentów rynków, nowe technologie i procesy oraz niski koszt jednostkowy wyrobu [Zalewski 2002]. W Unii Europejskiej przedsiębiorstwa rolno-spożywcze stosują najczęściej: jakość wyrobów, markę produktu, wizerunek firmy i cenę. W badanych przez autora przedsiębiorstwach cena uplasowała się na 11 miejscu, a w badanych przez Zalewskiego, na 14, co w porównaniu z przedsiębiorstwami państw UE oznacza, że polskie przedsiębiorstwa wdrażające system zarządzania jakością dosyć ostrożnie stosują takie instrumenty konkurowania jak: cena, warunki płatności, gwarancji, więzi integracyjne z dostawcami.

Tabela 4

Ranking najważniejszych instrumentów konkurencyjności wg przedsiębiorców

| Lp. | Wyszczególnienie | Badania 2000* | | Badania 2002** | |
|-----|--|---------------|--------------|----------------|--------------|
| | | Średnia ocen | Ranking ocen | Średnia ocen | Ranking ocen |
| 1. | Jakość i kontrola | 2,62 | 1 | 1,75 | 2 |
| 2.. | Głębokość przetworzenia | 3,00 | 1,90 | 3 | 3 |
| 3. | Zdobywanie specyficznych segmentów rynku | 3,40 | 3 | 2,50 | 6 |
| 4. | Nowe technologie i procesy | 3,91 | 4 | 2,75 | 7 |
| 5. | Niski koszt jednostkowy wyrobu | 4,28 | 5 | 1,50 | 1 |
| 6. | Dobry wizerunek firmy | 4,71 | 6 | 2,00 | 4 |
| 7. | Rozwój produktu i innowacje | 4,81 | 7 | 2,85 | 8 |
| 8. | Marka | 4,85 | 8 | 2,25 | 5 |
| 9. | Zakres świadczonych usług przedsprzedażowych | 5,00 | 9 | 3,15 | 10 |
| 10. | Szerokość asortymentu | 5,14 | 10 | 2,95 | 9 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: * Normy ISO 9001:2000, ** badania autora.

8. Podsumowanie

W warunkach nasilającej się konkurencji jakość staje się celem strategicznym przedsiębiorstw, a poziom jakości, obsługi klienta, poziom kosztów oraz terminy realizacji przesądzają bardzo często o losie producenta. Jakość w ujęciu strategicznym to przewaga konkurencyjna, to efekt właściwego zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa. Praktyka dowodzi, że jakość to nie efekt przypadku, to wynik inteligentnego trudu oraz świadomego i systemowego oddziaływania czynników technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych i ludzkich. Jakość to nawyk, a nie zdarzenie. Jakość to z całą pewnością podstawowy fundament wydajności ekonomicznej i stabilności procesów [Skrzypek 2000]. Jest to ważny atrybut w ujęciu marketingowym, zaś w teorii zarządzania jakość to ciągła obserwacja rynku oraz utrzymanie prymatu potrzeb klienta i jego zadowolenia. Z doświadczeń wielu firm na świecie wynika, że jakość to główny parametr konkurencji, to najważniejsza broń w konkurencji rynkowej. Strategia projakościowa wymaga nadania jej cech bezwzględnej konieczności w realizowanych celach gospodarczych, podjęcie zarządzania jakością to ważna szansa uzyskania wysokiej efektywności gospodarowania. Efekty przemian jakościowych w rolnictwie i agrobiznesie są spożytkowane nie tylko bezpośrednio przez podmioty gospodarcze, ale także pośrednio mogą być inspiracją dla projakościowego rozwoju obszarów wiejskich.

LITERATURA

1. Bank J. (1996): Zarządzanie przez jakość. Gebethner & Ska, Warszawa.
2. Błażek M. (1996): Polski agrobiznes w świetle dostosowania rolnictwa polskiego do rynku Unii Europejskiej. [w:] Agrobiznes w aspekcie prognozowania zjawisk gospodarczych w regionie. Wyd. AR Szczecin, s. 221-234.
3. Błażek M., Błażek M.A. (2003): Jakościowe i ekonomiczne aspekty kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rolno-spożywczych w Wielkopolsce. Roczniki. Nauk. SERiA. T.V, z. 2, s. 18-23.
4. Błażek M. (2003a): Zarządzanie jakością w aspekcie konkurencyjności wielkopolskiego agrobiznesu. [w:] Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie. Wyd. AE Wrocław, T. 1, s. 86-93.
5. Błażek M. (2003b): Analiza kosztów jakości w przedsiębiorstwach agrobiznesu w Wielkopolsce. [w:] Zarządzanie w przedsiębiorstwach agrobiznesu w aspekcie integracji z Unią Europejską. Wyd. ATR Bydgoszcz, s. 11-20.
6. IUNG (1999): Kodeks Dobrej Praktyki Rolniczej. Puławy.
7. Lichtarski J. (1999): Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wyd. AE Wrocław.
8. Norma ISO 9001:2000 (2000): Quality Management System.
9. Peters T., Waterman R. (1982): In Search of Excellence. Nowy Jork. Harper and Row.
10. Porter M. E. (1990): The Competitive Advantages of Nations, The Free Press, New York.
11. Skrzypek E. (2000): Efektywność zintegrowanego systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. WIE, Kraków, s. 456-466.
12. Stankiewicz M. (1999): Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. TNOiK, Toruń.
13. Zalewski R. (2002): Zarządzanie jakością w produkcji żywności. Wyd. AE, Poznań.

MARIAN BŁAŻEK

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W AGROBIZNESIE

STRESZCZENIE

W pracy analizowano problematykę systemów dobrej praktyki zarządzania jakością i ekonomiki jakości w agrobiznesie. Strategia procesu tworzenia jakości w polskim agrobiznesie powinna uwzględniać: sterowanie jakością, organizację produkcji powiązaną z preferencjami konsumentów, organizację agrobiznesu, elastyczność, jako zdolność do skutecznego reagowania na zmiany, innowacje procesu wytwórczego i produktów oraz zintegrowane łańcuchy rynkowe i ich strukturę organizacyjną. Ponadto istotny jest monitoring kosztów jakości.

MARIAN BŁAŻEK

GOOD PRACTICES IN QUALITY MANAGEMENT IN AGROBUSINESS AREA

SUMMARY

In the article were analysed good practices in quality management systems and quality economics in agrobusiness. The strategy of quality rising in Polish agrobusiness should include: quality management, production organization geared towards the satisfaction of customer needs, agrobusiness organization, flexibility understood as the ability to accommodate effectively to changes, innovations in production processes and new-product development, integrated market chains and their organizational structure. Quality costs control is also important.