

**Mariusz Grębowiec<sup>1</sup>**  
Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Warszawa

## **Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na przemiany jakości produkcji przedsiębiorstw rolno-spożywczych**

### **Impact of the Poland's integration with the European Union on the production quality changes in agri-food enterprises**

**Synopsis.** W pracy zwrócono szczególną uwagę na podstawowe rodzaje systemów i znaków jakości oraz ich wpływ na sytuację ekonomiczną grupy badanych przedsiębiorstw, reprezentujących branżę rolno-spożywczą. Zwrócono również uwagę na inne czynniki, które w połączeniu ze skutecznie wdrożonymi zasadami jakościowymi mogą mieć istotny wpływ na budowanie trwałych przewag konkurencyjnych.

**Słowa kluczowe:** jakość, konkurencyjność, rynek, systemy jakości, zarządzanie jakością

**Abstract.** The essential part of the paper is sacrificed to reviewing the major types of quality systems and quality marks as well as their impact on the economic situation of a group of examined enterprises from agri-food branch. Furthermore, other factors which, combined with successfully implemented quality rules, can have an essential influence on building permanent competitive advantages, are presented.

**Key words:** quality, competitiveness, market, quality systems, quality management

## **Wstęp**

Na obecnym etapie rozwoju polskiej gospodarki głównym jej problemem jest poprawa konkurencyjności. Wejście naszego kraju do Unii Europejskiej postawiło wiele przedsiębiorstw przed koniecznością wyboru drogi ich dalszego funkcjonowania. Wraz z wielkimi nadziejami, jakie niosła integracja, pojawiło się również wiele problemów i obaw związanych z tym faktem. Kwestia konkurencyjności, szczególnie wśród przedsiębiorstw branży spożywczej, jest niezmiernie ważnym aspektem rozwoju polskiej gospodarki. O zdolności poprawy konkurencyjności danej dziedziny decyduje wiele czynników, zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i pozaekonomicznym. Teoria i praktyka dowodzą, że w obecnej dobie czynnikiem decydującym o budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej może być szeroko pojęta jakość, poparta wdrażaniem zasad certyfikowanych systemów zarządzania jakością. Obecnie posiadanie przez przedsiębiorstwa branży spożywczej systemu HACCP jest sprawą oczywistą, jednak na przestrzeni kilku pierwszych lat od wejścia Polski w struktury Unii Europejskiej również i w tej dziedzinie zaszły istotne zmiany. Samo posiadanie wspomnianego wyżej systemu zapewnienia jakości do niedawna stanowiło ważny instrument marketingowy. Dziś przedsiębiorstwa, widząc sens w

---

<sup>1</sup> Dr inż., e-mail: grebowiecmariusz@poczta.onet.pl

działalności pro-jakościowej, same decydują o zapewnieniu konsumenta o dbałości o jakość produkowanych przez nie wyrobów (świadczonych usług) wprowadzając bardziej złożone, systemy jakościowe, m.in. ISO serii 9000, 14 000, TQM itp.

Kierownictwo przedsiębiorstw dostrzega bowiem zalety produkcji wyrobów o stabilnych parametrach jakościowych, produktów, które wpływają na poziom zadowolenia nabywców, co jednocześnie decyduje o lojalności nabywcy, a tym samym o współczesnym być, albo nie być przedsiębiorstwa na rynku. Aspekt ten dotyczy w szczególności przedsiębiorstw branży spożywczej, w której to przemiany związane z zapewnieniem standardów jakościowych w zakresie spełnienia norm weterynaryjnych, sanitarnych i fitosanitarnych zostały zapoczątkowane najwcześniej. To właśnie przedsiębiorstwa tej branży najwcześniej zostały zobligowane do obowiązkowego poddania się reżimom ustawodawczym, wynikającym z przynależenia do wspólnego rynku unijnego.

### **Konkurencyjność przedsiębiorstw branży spożywczej i jej źródła**

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniona jest od rodzaju i kierunku prowadzonej działalności przetwórczej. Należy stwierdzić, iż proces koncentracji przemysłu jest w Polsce niewystarczający i kształtuje się na dużo niższym poziomie niż w pozostałych krajach UE. Zachodzące na przestrzeni ostatnich kilku lat procesy prywatyzacji i modernizacji przedsiębiorstw przetwórczych sprzyjają przyspieszaniu procesów koncentracji.

Na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw przemysłu spożywczego mają istotny wpływ czynniki jego otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego. Według Szwachkiej-Salmonowicz [2004] do podstawowych grup takich czynników można zaliczyć m.in.:

- niskie koszty produkcji i dystrybucji produktów,
- wysoki poziom integracji produkcji i kapitału,
- wysoką jakość produkcji połączoną z rozwojem technicznym i technologicznym,
- rozwój infrastruktury rynku,
- wydajny system organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, jak również zarządzania procesami produkcyjnymi,
- certyfikację systemu jakości, jako elementu przewagi oraz promocji przedsiębiorstwa.

Przemiany zachodzące w polskim przemyśle spożywczym na przestrzeni ostatniego piętnastolecia polegały na daleko idącej metamorfozie i stopniowym przechodzeniu od tradycyjnego i rozdrobnionego oraz słabo wyposażonego przetwórstwa do bardziej nowoczesnych i zagregowanych struktur wytwórczych o znaczącym potencjale produkcyjnym. Świadczą o tym zarówno zmiany w wyposażeniu przedsiębiorstw, jak również zmiany w sferze procesów zarządczych. Na uwagę również zasługuje fakt znacznego wzrostu dynamiki ilości sprzedaży produktów spożywczych w tempie około 5-6% rocznie, jak również duże ożywienie inwestycyjne, co w konsekwencji przełożyło się na poprawę kondycji ekonomicznej oraz ogólnych wyników ekonomicznych tego sektora. Kolejną cechą jest również wzrost eksportu, jaki nastąpił w ostatnich latach, a który niewątpliwie jest symptomem wzrostu siły konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Dużego znaczenia w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych w przemyśle spożywczym nabierają certyfikowane systemy zarządzania jakością. Zapoczątkowane przez obligatoryjność wymogów dyrektyw UE, z powodzeniem są wdrażane i stanowią ważny element (instrument) walki konkurencyjnej krajowych przedsiębiorstw rolno-spożywczych.

Przemysł rolno-spożywczy należy do typowych sektorów rozproszonych, poddających się różnorodnym oddziaływaniom i zagrożeniom rynkowym, wynikającym z charakteru tego typu sektora.

## **Jakość jako sposób poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw**

Konkurencja jakościowa opiera się na oferowaniu przez niezależnych wytwórców produktów zróżnicowanych pod względem jakościowym. Owo zróżnicowanie jest konsekwencją zmian jakości rynkowej oferowanego przez danego wytwórcę produktu, wskutek czego staje się on w pewnym stopniu niezależny od produktów przedsiębiorstw konkurencyjnych. Może być ono spowodowane zmianą dotychczasowych sposobów wytwarzania lub zmianą podejścia producenta do sposobu promocji swych produktów.

Konkurencja jakościowa jest swoistym elementem konkurencji pozacenowej. Jest ona ściśle związana z wykorzystaniem zmian cech produktu jako instrumentu konkurowania, szczególnie na zamożniejszych rynkach. Jakość rynkowa oferowanych produktów staje się podstawowym i najbardziej efektywnym instrumentem konkurowania [Iwasiewicz 1996].

Proces doskonalenia jakości może być rozpatrywany przez przedsiębiorstwo w następujących zakresach:

- zmian poziomu jakości rynkowej istniejących produktów lub wprowadzania na rynek nowych produktów o wyższym poziomie jakości,
- kształtowania odmiennej jakości rynkowej produktu w stosunku do jakości produktów istniejących oraz oferowanych przez konkurentów,
- kształtowania oraz zmiany jakości produktów oraz usług towarzyszących oferowanemu produktowi.

Na konkurencyjność jakościową, oprócz wyżej przedstawionych, wpływa wiele wewnętrznych determinant mających swe podstawy wewnątrz przedsiębiorstwa. Determinanty te związane są najczęściej z podejmowaniem decyzji produkcyjnych i w sposób bezpośredni kształtują jakość oferowanych produktów. Przedsiębiorstwo dążące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinno oferować swoim klientom produkty o jakości wyższej niż oferuje konkurencja.

Jedną z podstawowych przyczyn sukcesu rynkowego wielu przedsiębiorstw jest ich reputacja. Aby jednak utrzymać się na rynku przedsiębiorstwo winno z jednej strony oferować produkty po atrakcyjnej cenie, z drugiej zaś dostarczać produkty zaspokajające potrzeby nabywcze ludności. Dążenie do poprawy jakości produktów wiąże się nierozdzielnie z powiększaniem wielkości produkcji związanej z ciągłą kontrolą procesu produkcyjnego oraz produktu finalnego [Muhleman i inni 2005].

Współczesny rynek charakteryzuje się coraz silniej zaostrzającymi się procesami konkurencyjnymi, zaś metody konkurencji stają się bardziej doskonałe. Dlatego też jednym ze sposobów skutecznego konkurowania jakościowego staje się różnicowanie produkcji. Przedsiębiorstwo chcąc skutecznie konkurować powinno patrzeć przez pryzmat potrzeb pojedynczego nabywcy, który poszukuje produktów o wyrafinowanym składzie użytkowym, estetycznym i funkcjonalnym oraz o wysokim stopniu standaryzacji i różnorodności. Jak dowodzą badania rynkowe na temat wpływu jakości na konkurencyjność, o stopniu konkurencyjności w dużej mierze decyduje wartość rynkowa danego dobra. Z kolei wartość

rynkowa produktu jest zdeterminowana jakością produkcji, w tym przede wszystkim jakością projektu oraz zgodnością z wymaganiami odbiorcy [Adamkiewicz-Drwiłło 2002].

Między rynkową jakością danego dobra a konkurencyjnością przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości można stwierdzić istnienie zależności wprost proporcjonalnej, tzn. im wyższa jakość dobra, tym wyższy jest stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa. Natomiast niska jakość dobra świadczy o niskiej konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

## **Normalizacja i certyfikacja jako sposób zapewnienia jakości**

Działalność normalizacyjna od wieków towarzyszy działalności gospodarczej człowieka oraz służy harmonijnemu rozwojowi nauki i produkcji dóbr. Ułatwiając codzienne życie, normalizacja nabiera coraz większego znaczenia wraz z rozwojem produkcji masowej dla anonimowego użytkownika.

Już w pierwszej połowie XIX wieku przedsiębiorstwa wprowadziły normalizację zakładową w celu uporządkowania wymiarów produkowanych wyrobów, ograniczenia nadmiernej i niepożądanego różnorodności asortymentu, zwiększania skali produkcji danego rodzaju towaru o określonych parametrach oraz oszczędności materiałów i czasu pracy. W drugiej połowie wspomnianego wieku przedsiębiorstwa dochodziły do porozumienia w sprawie jednolitych wymagań normalizacyjnych

Zgodnie z podejściem pierwszego modelu normalizacyjnego potrzeba uzgadniania standardów leżała w interesie przedsiębiorstw. Ta potrzeba tworzyła tradycyjny rynek usług normalizacyjnych, podlegający zasadom biznesu, tyle, że biznesem było w tym przypadku zaspokajanie popytu na normy. Tak właśnie powstały towarzystwa normalizacyjne w USA. Po pewnym czasie pozostały tylko te, które wypracowały najlepsze procedury negocjacji normalizacyjnych, zainwestowały w wiedzę i rozeznanie potrzeb oraz zyskały autorytet w środowisku przemysłowym. Działały one na zasadach rynkowych, tworzyły własne kapitały, finansujące prace normalizacyjne oraz podlegały regulacjom antytrustowym. Państwo nie interweniowało w tę działalność, lecz dbało, by na tym rynku nie wystąpiły praktyki monopolistyczne, hamujące innowacyjność i rozwój.

W 1946 roku na konferencji w Londynie 25 krajów, w tym również Polska, opowiedziało się za utworzeniem organizacji międzynarodowej, która miała się zająć normalizacją i kontynuować, ale już na wyższym etapie rozwoju, prace powstałej w 1926 roku w USA Międzynarodowej Federacji Krajowych Jednostek Normalizacyjnych. Oficjalnie 23 lutego 1947 roku powstała International Organization for Standardization (ISO), czyli Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna, której członkiem i założycielem był Polski Komitet Normalizacyjny (PKN).

W dniu 16 stycznia 1991 roku Polska i Wspólnota Europejska podpisały Układ Europejski, ustanawiający stowarzyszenie między Rzeczypospolitą Polską a Wspólnotami Europejskimi. Z punktu widzenia podejścia normalizacyjnego dotyczącego jakości, najistotniejsze jawią się następujące jego artykuły:

- artykuł 68, zobowiązujący Polskę do zbliżenia istniejącego i przyszłego ustawodawstwa do ustawodawstwa UE,
- artykuł 69, zawierający konieczne do zbliżenia przepisy prawne, m.in. ochronę zdrowia, ochronę konsumenta, przepisy techniczne i normy.

Podpisany układ nałożył na Polskę między innymi konieczność dostosowania naszych standardów technicznych do standardów stosowanych w krajach Unii Europejskiej, również w

zakresie jakości [Zatorski 1996]. Stworzył konieczność wprowadzenia krajowego systemu normalizacyjnego, zgodnego z analogicznymi systemami w krajach Unii.

Podstawowym środkiem eliminacji barier technicznych w handlu w Unii Europejskiej jest ujednoczenie prawa. Do jego harmonizacji w UE służą najczęściej dyrektywy. Państwa członkowskie zobowiązane są do wprowadzenia postanowień dyrektyw do prawa krajowego i poinformowania Komisji Europejskiej o zastosowanych w tym celu środkach. W systemie europejskim przyjęto, że do realizacji zasady swobodnego przepływu towarów zasadniczo wystarcza ustanowienie zasad bezpieczeństwa odnoszącego się do fazy projektowania i wytwarzania wyrobu. Z tego powodu Unia Europejska ograniczyła prawodawstwo w zakresie przepisów technicznych do fazy projektowania, wytwarzania i wprowadzania produktów na rynek. Faza eksploatacji jest zaś zharmonizowana w specyficzny sposób i tylko fragmentarycznie. W prawie niedopuszczalne jest ustanowienie takich przepisów, które narzucałyby konieczność spełniania na etapie projektowania i wytwarzania wymagań innych niż ustanowione w dyrektywach.

Dyrektywy starego podejścia były pierwszym krokiem harmonizacji technicznej w UE. Dyrektywy te miały charakter sektorowy, wymagania miały charakter szczegółowy, a ich stosowanie było opcjonalne. Tak zwane stare podejście do harmonizacji technicznej nie odniosło pozytywnego rezultatu. Od 7 maja 1985 roku w Unii Europejskiej zaczęto stosować harmonizację techniczną tzw. nowego podejścia. Porzucono próby formułowania szczególnych wymagań bezpieczeństwa wobec wyrobów i zaczęto formułować dla grup wyrobów jedynie wymagania zasadnicze.

Polskie normy były dokumentami obligatoryjnymi do 1994 roku. Po nowelizacji ustawy o normalizacji [Ustawa... 2002] polskie normy stały się dokumentami fakultatywnymi, których stosowanie zależy, tak jak w innych krajach, od woli stron zawierających kontrakty gospodarcze. Ta zmiana charakteru norm nabrała kluczowego znaczenia dla przystosowania polskiej normalizacji do normalizacji w państwach o gospodarce rynkowej i właściwie od jej wprowadzenia można było podjąć działania harmonizacyjne [Wasilewski 1999]. Współczesne działania mają na celu zmierzanie do wzmocnienia norm europejskich, poprzez stworzenie europejskiego systemu akredytacji, ułatwiającego uznanie na terenie wspólnoty certyfikatów jakości wystawianych w poszczególnych krajach.

Polskie przedsiębiorstwa chcąc być konkurencyjnymi na rynkach międzynarodowych muszą dostosować się do systemów zapewnienia jakości uznawanych i przestrzeganych w innych państwach, zarówno w obszarze dobrowolnym, jak i obowiązkowym. Wraz z wejściem do struktur europejskich zmieniają się prawa i obowiązki polskiego wytwórcy.

Procesy gospodarcze zachodzące w kraju oraz stopniowa likwidacja barier celnych, podnoszą dosyć wysoko poprzeczkę jakościową dla wielu produktów. Jedną z nich jest konieczność posiadania przez przedsiębiorstwa certyfikowanych systemów zapewnienia jakości według norm ISO 9000, jak również systemów HACCP i ISO 22000, zwłaszcza w przedsiębiorstwach produkujących żywność. Coraz częściej obserwuje się także integrację wyżej wymienionych systemów z innymi normami serii ISO, a mianowicie ISO 14000 związaną z zarządzaniem ochroną środowiska naturalnego, jak również norm związanych z dbałością o bezpieczeństwo i higienę w miejscu pracy. Mowa tu o normach ISO serii 18000. Tak zestawione i połączone w sposób kompleksowy elementy dają pełną skuteczność podejmowanych działań na rzecz podnoszenia jakości produkcji i bezpieczeństwa żywności, a w konsekwencji przyczyniają się do stopniowego obniżania kosztów związanych z

modernizacją struktur produkcyjnych oraz certyfikacją ww. systemów, które to opierają się w większości na podobnych podwalinach dokumentacyjnych.

Podstawą pełnej i zgodnej z marketingowym podejściem przedsiębiorstw skuteczności działań w kierunku zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności dla klienta jest również system QACP nazywany Systemem Punktów Kontrolnych dla Zapewnienia Jakości. Jego zasady są niemal identyczne z systemem HACCP, jednakże o ile system HACCP odnosi się do zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego w całym łańcuchu produkcji i obrotu żywnością, o tyle QACP dotyczy zagwarantowania jakości z punktu widzenia konsumenta, z uwypukleniem cech jakości handlowej, odżywczej i organoleptycznej. Zastosowanie w praktyce wspomnianych wyżej zintegrowanych systemów jakościowych stanowi milowy krok na drodze w kierunku najbardziej rozwiniętej formy zarządzania organizacją, którą jest system Kompleksowego Zarządzania Jakością, czyli TQM.

Realna pomoc państwa w uzyskiwaniu przez podmioty gospodarcze certyfikatów jest współcześnie szczególnie ważna dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Umiejętność przystosowania się do wymagań wspólnego rynku, jak również skuteczne na nim konkurowanie, będzie zależne głównie od prowadzonej polityki projakościowej wielu przedsiębiorstw. Jeśli pomoc państwa nie będzie następować, doprowadzi to stopniowo do upadku, szczególnie najmniejszych, jednostek gospodarczych. Wiele z nich współcześnie przestało istnieć nie mogąc podolać trudnościom ekonomicznym.

## **Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

W skład grupy badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego weszło 68 zakładów reprezentujących dwie branże, mianowicie mleczarską i mięsną. Stanowiły one odpowiednio 60% oraz 40% liczby badanych przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego znalazły się także zakłady zajmujące się przerobem mięsa drobiowego. Wśród badanych znalazły się przedsiębiorstwa posiadające certyfikowane systemy i znaki świadczące o podnoszeniu jakości produkowanych wyrobów.

Zakłady średniej wielkości stanowiły 27,5 % populacji, w branży mleczarskiej było ich 33,3%, zaś mięsnej 18,8%. Przedsiębiorstwa małe, zatrudniające do 50 pracowników, stanowiły jedynie 12,5% liczby badanych przedsiębiorstw. Jakkolwiek zmiany, szczególnie o charakterze ekonomicznym, w przypadku przedsiębiorstw małych następowały bardzo wolno, czego dowodzą wyniki przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa należały w zdecydowanej większości, bo w około 75%, do struktur jednozakładowych, głównie o profilu produkcyjno-handlowym. Jednak zachodzące procesy przemian rynkowych wpływają na stopniowe powstawanie silnych, wielozakładowych struktur, powstałych w wyniku przejęć bądź fuzji z innymi przedsiębiorstwami tej samej branży.

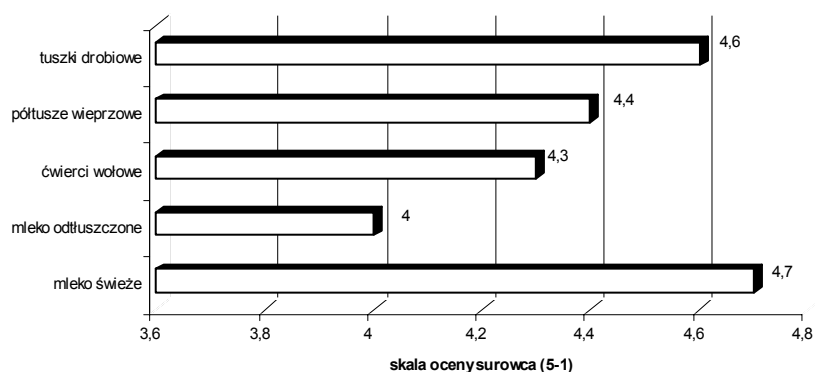
## **Jakość surowca a jakość wyrobu finalnego**

Postępujące procesy koncentracji i specjalizacji produkcji przynoszą stopniowe zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw spożywczych, jak również w sposobie pozyskiwania surowca do przerobu. Przemiany te wywierają także wpływ na sposób funkcjonowania gospodarstw rolniczych produkujących głównie na potrzeby przetwórstwa spożywczego.

Wyniki przeprowadzonych badań zwróciły uwagę na aktualność tych przemian w badanych przedsiębiorstwach. Były one szczególnie dostrzegane w przypadku grupy przedsiębiorstw dużych, często działających na terenach o silnie rozbudowanych tradycjach rolniczych. Podstawowym wyrazem owych zmian jest m.in. zmiana sposobu gromadzenia surowca przez zakłady przetwórcze. Polegają one głównie na stopniowym przechodzeniu od dotychczasowych tradycyjnych metod skupu z wykorzystaniem szczebla pośredniego, polegających na gromadzeniu pojedynczych partii surowca od rolników gospodarujących na niewielkim areale oraz prowadzących produkcję najczęściej metodami ekstensywnymi, do metod masowych związanych z zakupem dużych i stabilnych jakościowo partii produktowych, bezpośrednio w gospodarstwie rolnika.

Produkt, pozyskiwany w sposób niezgodny z zasadami zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego produkowanej żywności, z punktu widzenia przedsiębiorstwa godzi w opłacalność dalszego funkcjonowania, związanego z wysokimi kosztami pozyskiwania w ten sposób surowca. Surowiec niskiej jakości wyjściowej przekłada się bowiem na jakość wyrobu końcowego, a ta nigdy nie może być zadawalająca, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw chcących sprostać wytycznym systemów zarządzania jakością.

Przeprowadzone badania pozwoliły również na ocenę jakości pozyskiwanego surowca m.in. w gospodarstwach rolniczych. Pytania dotyczące tego problemu sformułowano w ankiecie w skali pięciostopniowej, gdzie przez 5 oznaczono najbardziej, zaś 1 najmniej istotną cechę z punktu widzenia kierujących zakładem. Jak wykazały badania, jakość surowca pozyskiwanego przez przedsiębiorstwa rolno-spożywcze została oceniona przez kierujących zakładami dosyć wysoko, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę jakość skupowanego mleka surowego. Nadano mu ocenę 4,7 w pięciostopniowej skali, mleko odtuszczone zaś otrzymało ocenę 4,0. Podobnie oceniono jakość pozostałych surowców: drób 4,6, wieprzowina 4,4, wołowina 4,3 (rysunek 1).



Rys. 1. Ocena jakości surowca skupowanego przez przedsiębiorstwa w skali 5-1 (5 – oznacza wartość najwyższą, 1 – najniższą)

Fig. 1. Quality evaluation of raw material purchased by enterprises in 5-1 scale (5 – the highest, 1 – the lowest)

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki świadczą o istotnych zmianach, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat w dziedzinie poprawy jakości produkowanych surowców na polskiej wsi, jak również o

stopniowo zmieniającej się świadomości rolników oraz zmianie modelu wytwarzania surowca pod kątem wymogów współczesnego rynku.

Badane przedsiębiorstwa w bardzo rygorystyczny sposób podchodziły do kwestii bieżącego sprawdzania parametrów jakościowych produktów rolniczych przed podjęciem decyzji o jego przyjęciu do przetwórstwa. Uzyskane wyniki badań jednoznacznie wykazały, iż blisko 98,5 % badanej populacji przedsiębiorstw zwraca na ten aspekt szczególną uwagę. Traktują one stan jakościowy podstawowego surowca biorącego udział w procesie przetwórczym jako czynnik priorytetowy, warunkujący jakość finalnego produktu. Jedynie 1,5% badanych taką działalność prowadzi rzadziej, mając pewność, iż ich stali dostawcy surowca są dla przedsiębiorstwa wiarygodni. Szczególnie wymagająco i restrykcyjnie podchodzono w badanych zakładach do kwestii jakości półproduktów i surowców wspomagających przetwórstwo żywności. Wyrazem owej dbałości może być fakt, iż zdecydowana większość półproduktów pochodzi od dostawców (przedsiębiorstw), którzy posiadają stosowne świadectwa i certyfikaty świadczące o przestrzeganiu zasad i systemów jakościowych

W dużej liczbie badanych przedsiębiorstw (42,5%) aspekt jakościowy był bardzo ważny przy podejmowaniu decyzji o zakupie półproduktu do przetwórstwa. W przypadku około 10% badanych przedsiębiorstw wysoka jakość udokumentowana posiadanymi certyfikatami jakościowymi stanowiła najważniejszy czynnik przemawiający za decyzją zakupu danego półproduktu. Rzadziej na ten aspekt zwracało uwagę około 25% badanych zakładów, zaś dla około 22% badanych zakładów nie było to istotne, ponieważ w większości z nich wykorzystywano półprodukty pochodzące od sprawdzonych dostawców. Dlatego też aspekt dokumentacyjny nie miał dla tej grupy przedsiębiorstw aż tak wielkiego znaczenia.

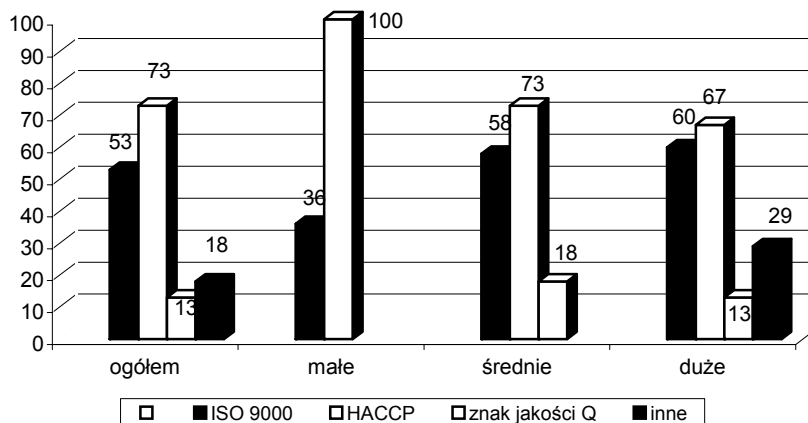
## **Działania przedsiębiorstw przetwórczych w sferze kształtowania jakości**

Dbłość o jakość produkowanych dóbr, jak również certyfikacja zgodności z systemami jakościowymi, daje przedsiębiorstwom wiele korzyści. Posiadanie określonego certyfikowanego systemu jakości staje się w obecnych czasach sprawą prestiżową. Przez działania usprawniające funkcjonowanie zakładu oraz utrzymywanie poprawnych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa mogą wpływać na poprawę swojej sytuacji konkurencyjnej. W dłuższej perspektywie stanowi to nie tylko szansę na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku, lecz także jego trwały rozwój.

Z punktu widzenia rodzaju stosowanych przez badane przedsiębiorstwa systemów jakości na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż najczęściej wdrażanym systemem był system HACCP. Jak wynika z przeprowadzonych badań system ten stanowił punkt wyjścia do wdrażania kolejnych, bardziej rozwiniętych form (systemów) zarządzania jakością. Łącznie wdrożyło go około 73% badanych przedsiębiorstw.

Spośród tej grupy przedsiębiorstw najliczniejszą grupę stanowiły małe, zgodnie z nomenklaturą GUS zatrudniające do 10 osób. W około 36% z nich wdrożono również systemy zgodne z normami serii ISO 9000, często będące kontynuacją poprzedniego systemu (rysunek 2).





Rys. 2. Podstawowe rodzaje stosowanych systemów i znaków jakości według wielkości przedsiębiorstw, %

Fig. 2. Main types of quality systems and quality marks applied in the enterprises of different size, %

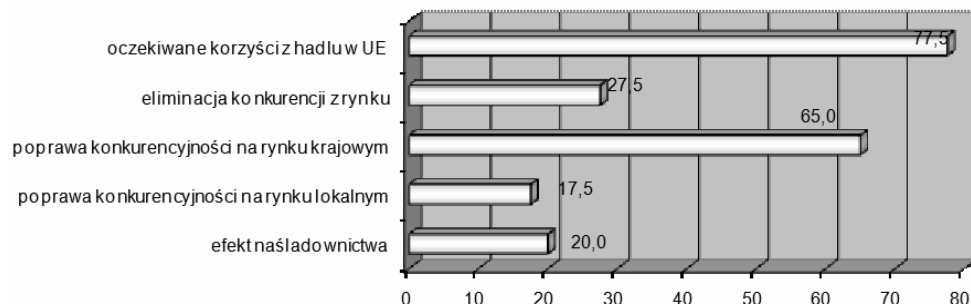
Źródło: badania własne

Należy stwierdzić, iż płynne przechodzenie od mniej do bardziej rozwiniętych form zarządzania jakością jest zależne z jednej strony od wielkości przedsiębiorstwa, z drugiej zaś od zaangażowania w wymianę międzynarodową. Zastosowane przez badane zakłady systemy zarządzania jakością dają jednak nadzieję na pozytywne zmiany w zakresie wymiany międzynarodowej w przyszłości. Oczywiście będzie to możliwe, jeśli te przedsiębiorstwa będą w stanie przebić się ze swoją ofertą oraz znaleźć stosowną niszę rynkową dla swoich wyrobów.

## Przesłanki i motywy doskonalenia jakości w badanych przedsiębiorstwach

Motywy ubiegania się o przyznanie stosownego certyfikatu wśród przedsiębiorstw bywają różne. Do najczęstszych należy chęć wykorzystania posiadanego certyfikatu w działaniach marketingowych, jako silnego bodźca promocyjnego. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność zgodnie z przyjętymi zasadami jakościowymi postrzegane są jako lepsze oraz łatwiej uzyskują akceptację wśród nabywców swych produktów. Produkty, które nie posiadają stosownego certyfikatu, coraz częściej zaczynają być pomijane w decyzjach nabywczych.

W badanych przedsiębiorstwach, wdrażając owe systemy w życie, patrzono na to raczej przez pryzmat pozytywnych stron ich posiadania. Wśród wymienianych motywów najczęściej podawano oczekiwane korzyści związane z wejściem Polski do UE i możliwość prowadzenia działalności handlowej na tym rynku (77,5%). W bardzo wielu przypadkach oczekiwano możliwości trwałego zwiększenia udziału na rynku krajowym (65%), a co za tym idzie podniesienia stopnia konkurencyjności tych przedsiębiorstw. Innym oczekiwanym efektem, była stopniowa eliminacja słabszych jednostek z rynku lokalnego, szczególnie należących do grupy przedsiębiorstw małych (27,5%), produkujących głównie przy zastosowaniu tradycyjnych metod wytwarzania (rysunek 3).



Rys. 3. Podstawowe motywy wdrażania certyfikowanych systemów jakości, %

Fig. 3. Main motives of implementation of certified quality systems, %

Źródło: badania własne.

Podjmując decyzję o certyfikacji systemów zarządzania jakością kierowano się również daleko idącymi celami strategicznymi, jak choćby zbudowanie poprawnie funkcjonującej organizacji (ponad 50% badanych jednostek podawało to za główną przesłankę), jak również wpływ na wzrost motywacji pracujących tam osób (20%). Jednak najważniejszym powodem, jak należało oczekiwać, był bodziec ekonomiczny w postaci oczekiwanych korzyści związanych z poprawą pozycji rynkowej. Taką opinię wyraziło ponad 77% badanych przedsiębiorstw.

Wdrażanie i przestrzeganie zasad systemów jakości w codziennym rytmie pracy badanych zakładów napawa pewnym optymizmem. Jednak, jak każda dziedzina ekonomiczna, również i systemy jakościowe nieustannie poddawane są zmianom, a przedsiębiorstwa je wdrażające dążą do stosowania coraz doskonalszych form, zapewniających im zdobycie przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi. Taką formą w zarządzaniu organizacją jest system Kompleksowego Zarządzania Jakością.

Polskie przedsiębiorstwa, a w szczególności przedsiębiorstwa agrobiznesu, znajdują się dopiero na początku drogi prowadzącej do wdrażania filozofii, na której opiera się ów system. Prowadzone badania empiryczne wykazały, iż koncepcja TQM bardziej znajduje swój wyraz w przyszłych planach przedsiębiorstw niż w praktycznych i konkretnych działaniach.

## Podsumowanie

Doskonalenie jakości może być istotnym czynnikiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu. Przeprowadzona analiza pokazuje jednak, że samo wdrożenie certyfikowanych systemów jakości bez udziału skutecznych bodźców marketingowych oraz zaangażowania i przekonania kierownictwa, nie może być wystarczające do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jakość jest dla przedsiębiorstwa, szczególnie produkującego żywność, podstawowym sposobem dostosowania się do potrzeb konsumenta i uzyskania jego akceptacji, jest jednak także problemem ekonomicznym dla wprowadzających wspomniane w

niniejszym opracowaniu certyfikowane systemy jakości. Wejście Polski do Unii Europejskiej i harmonizacja z przepisami tam obowiązującymi przyczyniły się do upadku wielu firm (szczególnie najmniejszych), zaś jeśli chodzi o cały sektor żywnościowy spowodowały istotny szok kosztowo - inwestycyjny. Jednak bez tych zmian nasz krajowy przemysł bazujący na produktach rolniczych nie może w przyszłości liczyć na profity związane z uczestnictwem we wspólnym rynku.

## Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. [2002]: Uwarunkowania konkurencyjne przedsiębiorstw. Wyd. PWN, Warszawa.
- Iwasiewicz A. [1996]: Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody. Wyd. PWN, Warszawa.
- Muhlemann i inni [1995]: Zarządzanie. Produkcja i usługi. Wyd. PWN, Warszawa.
- Szwacka-Salmonowicz J. [2004]: Uwarunkowania konkurencyjności rynku rolno-żywnościowego w Polsce w kontekście integracji z UE. [W:] Wpływ integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu. Wyd. Akademii Rolniczej w Szczecinie.
- Wasilewski L. [1999]: Rozważania o jakości. Wyd. PWN Warszawa.
- Zatorski A. [1996]: Program promocji jakości Ministerstwa Przemysłu i Handlu. [W:] Strategia jakościowa w polskich przedsiębiorstwach. Wawak T. (red.). Wyd. UJ, Kraków.
- Ustawa o normalizacji z dnia 12.09.2002. *Dz. U.* nr 169, poz. 1386, z późn. zm.