

Piotr Gudź¹ (ORCID ID: 0000-0001-7604-549X), Maryna Gudź² (ORCID ID: 0000-0002-1454-4987)

¹Zaporoski Narodowy Uniwersytet Techniczny, Zaporozże, Ukraina, Instytut Ekonomii i Nauk Humanistycznych, Katedra Zarządzania, ul. Zukowskiego 64, Zaporozże, 69063, Ukraina, e-mail: pitgudz@gmail.com

²Zaporoski Narodowy Uniwersytet Techniczny, Zaporozże, Ukraina, Instytut Prawa i Zarządzania, Katedra Gospodarki i Cła, ul. Zukowskiego 64, Zaporozże, 69063, Ukraina, e-mail: gydzmarina@yahoo.com

Metody oceny efektywności systemów zarządzania jakością

Methods of evaluation of the effectiveness of quality management systems

STRESZCZENIE

W funkcjonowaniu przedsiębiorstw konsumenckich istotne jest monitorowanie efektywności zarządzania w nich jakością w celu osiągnięcia bezpieczeństwa konsumentów i rentowności biznesu, a także utrzymania reputacji firmy na rynku. Celem artykułu jest ocena skuteczności i efektywności systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach w branży spożywczej zorientowanych na ciągłe doskonalenie na przykładzie organizacji sektora mleczarskiego. W pracy wykorzystano ogólne metody badawcze – analizę literatury naukowej na temat istoty efektywności jakości, alternatywne podejścia do oceny efektywności, a także metody empiryczne – audyty oraz przeglądy systemów zarządzania jakością uzyskane z badanego przedsiębiorstwa z branży mleczarskiej. Przeprowadzono badanie satysfakcji klientów – najważniejszych kwestii związanych z wzajemną kooperacją, tj. badano kompetencje pracowników i poziom obsługi klienta, jakość wyrobów, a także terminowość realizacji dostaw. Kontrola i ocena efektów działań odbywa się zwykle z wykorzystaniem mierników, które opisują oceniane zjawiska i są przez to źródłem informacji na temat dokonania poszczególnych działań przedsiębiorstwa. W wyniku badania otrzymano informację, że obsługa zamówień stałych klientów znacznie się poprawiła w 2018 roku w stosunku do lat ubiegłych, na co mogło mieć wpływ przekształcenie systemu informatycznego w rozbudowany moduł logistyczny. Badanie jak najbardziej to odzwierciedla. Firma pomimo dość dobrej jakości wyrobów nie nadąża na bieżąco z dostosowywaniem się do zmian na rynku nie tylko przetworów mlecznych, ale i zachowań konsumenckich czy pracowniczych. Choć przedsiębiorstwo jest świadome problemów wskazanych w ankietach, które są dowodem na zmiany zachodzące na rynku, to nie potrafi szybko im przeciwdziałać, a przeciwdziałanie jest właśnie głównym celem systemu zarządzania jakością w firmie.

Słowa kluczowe: efektywność, system zarządzania jakością, przedsiębiorstwo mleczarskie, branża spożywcza, audyt, przegląd zarządzania.

ABSTRACT

The main aim of the study is to monitor the effectiveness of the quality management of consumer enterprises in order to achieve consumer safety and business profitability, as well as to maintain the company's reputation in the market. The aim of the article is to assess the effectiveness and efficiency of the quality management systems in companies in the food industry, focused on the continuous improvement which can be seen on the example of the organization of the dairy sector. The work uses general research methods – an analysis of the scientific literature on the essence of quality efficiency, alternative approaches to the assessment of effectiveness, as well as empirical methods – audits and reviews of Quality Systems Management at the Mleczarnia enterprise. A customer satisfaction survey was carried out – the most important issues related to mutual cooperation, i.e. employee competences and the level of customer service, product quality, as well as timely delivery. The control and assessment of the effects of activities is usually performed with the use of measurements that describe the phenomena being assessed and thus constitute a source of information on the achievements of individual departments of the enterprise. The results of the study – the handling of orders from regular customers improved significantly in 2018 compared to previous years, which could have been influenced by the adaptation of the IT system to an extensive logistics module, and here the survey reflects this as much as possible. Despite the fairly good quality of its products, the company does not keep up to date with changes in the market, not only in dairy products, but also in consumer or employee behavior. Although the company is aware of the problems which can be seen from the surveys, which show the changes taking place on the market, it is not able to counteract them quickly and this is the main goal of the company's Quality Systems Management.

Keywords: efficiency, quality management system, evaluation, dairy enterprise, food industry, audit, management review

WPROWADZENIE

Zarządzanie jakością to nieodłączny element funkcjonowania prawie każdego przedsiębiorstwa w XXI wieku. Ma istotne znaczenie w przemyśle spożywczym, gdzie pojęcie jakości nie dotyczy jedynie procesów i produktu, ale przede wszystkim bezpieczeństwa żywności. Obecnie nie można prawidłowo funkcjonować, nie znając aktów prawnych, norm i wymagań z zakresu jakości i bezpieczeństwa żywności oraz handlu międzynarodowego. Co więcej, samo wdrożenie systemów zarządzania jakością nie świadczy o atrakcyjności przedsiębiorstwa z perspektywy partnerów biznesowych, a w szczególności klientów. Wzrost świadomości konsumentów oraz orientacja na jakość są elementami, które warunkują w znacznym stopniu działania biznesowe. Organizacje, które chcą wygrać walkę z konkurencją, muszą oferować swoim klientom jak najwyższą jakość. Należy więc te systemy nieustannie monitorować i dokonywać ich ciągłej oceny dla utrzymania ich skuteczności i efektywności.

Stałe doskonalenie systemu zarządzania jakością nie byłoby możliwe bez wykorzystania odpowiednich metod. Nie chodzi o to, aby uschematyzować działania kierownictwa, ale o to, by za każdym razem umożliwić postrzeganie problemów z zakresu jakości w indywidualny sposób. Należy podkreślić, że problemy te są odzwierciedleniem dynamicznie zmieniającego się otoczenia organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest ogólny przegląd stosowanych aktualnie metod oceny skuteczności i efektywności systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach w branży spożywczej, które są zorientowane na ciągłe doskonalenie, na przykładzie organizacji sektora mleczarskiego. Ze względu na istotną rolę klienta w zarządzaniu jakością, w pracy odwołano się do konkretnego narzędzia, którym jest ocena satysfakcji klienta, w celu ukazania, że jest to istotne źródło wiedzy o stopniu jego zadowolenia z działalności przedsiębiorstwa, a więc że pokazuje, czy system zarządzania jakością (SZJ) jest efektywny, czy też nie.

1. EFEKTYWNOŚĆ SZJ – JAK MIERZYĆ I OCENIAĆ

Efektywność można rozpatrywać według różnych punktów odniesienia w zależności od potrzeb i specyfiki działania danej jednostki. W przeciwieństwie do tradycyjnych podejść do pomiaru efektywności, odnoszących się do typowo finansowych narzędzi pomiaru działań, powszechnie przyjmuje się, że pomiar efektywności powinien się odbywać przy wykorzystaniu wskaźników niefinansowych, np. ilościowych i jakościowych (Rydzewska-Włodarczyk i Sobieraj, 2015). Narzędzia te ułatwiają również realizację zadań kontroli zarządczej.

Badania empiryczne w kwestii (lub w odniesieniu do) zarządzania jakością w przedsiębiorstwach branży spożywczej przeprowadzone zostały w jednym z polskich przedsiębiorstw branży mleczarskiej, znajdującym się na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Produkty tej firmy są

znane na całym świecie, co wynika z tego, że zdecydowana większość produkcji trafia na eksport. Zaufanie klientów zagranicznych firma zdobyła nie tylko dzięki jakości wyrobów, ale również dzięki realizowaniu całokształtu działalności przedsiębiorstwa zgodnie z certyfikowanymi systemami zarządzania FSSC 22000 i ISO 9001, gwarantującymi wysokie standardy bezpieczeństwa. Posiadane i funkcjonujące systemy jakości pozwalają określić modelowe przykłady zarządzania jakością w tego typu przedsiębiorstwach.

Dokumentacja jest ważnym elementem każdego systemu zarządzania. Jej rola jest widoczna szczególnie w kontekście identyfikacji procesów. System nie będzie funkcjonować prawidłowo bez opisanego wszystkich procesów, które, choć często zróżnicowane, wnoszą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza powiązań pomiędzy nimi. Tu pomocnym elementem dokumentacji są specjalistyczne narzędzia, takie jak mapy procesów, macierze celów itd. Prawidłowo udokumentowane informacje, a przede wszystkim ich nadzorowanie, są niezbędne do właściwego funkcjonowania systemów zarządzania jakością (Hamrol, 2017).

W celu utrzymania efektywności systemów zarządzania jakością należy je ciągle monitorować i regularnie oceniać wyniki procesu, a nie wykorzystywane zasoby. Do podstawowych form oceny SZJ należą audyty oraz przeglądy.

2. AUDYT

Audyt to określona procedura, spełniająca wymagane warunki oceny systemu zarządzania zgodnie z wymaganiami normy (Łyda, 2017). Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000 audyt to „systematyczny, niezależny, udokumentowany proces uzyskiwania dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu” (PKN, 2016, pkt 3.13.1). Możemy powiedzieć zatem, że audyt, dzięki identyfikowaniu przyczyn niezgodności, wspiera organizację w działaniach operacyjnych i jest narzędziem jej doskonalenia (Habelman, 2015). Ze względu na kryterium przynależności organizacyjnej zespołu audytującego audyty można podzielić na wewnętrzne, zewnętrzne oraz audyty trzeciej strony.

Audyt wewnętrzny, inaczej audyt pierwszej strony, jest przeprowadzany w imieniu danego przedsiębiorstwa dla potrzeb przeglądu systemu zarządzania lub służy do innych celów wewnętrznych. Najczęściej jest przeprowadzany z wykorzystaniem własnej kadry pracowników. Jak wskazują normy, audyty mają być wykonywane zgodnie z zaplanowaną częstością, a ich celem jest potwierdzenie, że ustanowione systemy zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności spełniają wymagania norm, a także że są skutecznie wdrożone i utrzymane (Dzwolak, 2019). W badanym zakładzie przemysłu mleczarskiego ustalany jest roczny plan audytów opracowany przez kierownika Działu Kontroli Jakości na podstawie analizy i oceny ryzyka. Rezultatem audytu jest raport zawierający wyniki oceny zebranych dowodów

w stosunku do kryteriów zawartych w planie audytu. Przeprowadzanie audytu obejmuje analizowanie dokumentacji dotyczącej weryfikowanego obszaru pod kątem kryteriów, a w dalszej kolejności przeprowadzanie badań w formie np. wywiadu lub obserwacji bądź kontroli wyrobu. W wypadku stwierdzenia niezgodności sporządza się Kartę działań korygujących, które należy podjąć jak najszybciej. Mogą one zostać zweryfikowane podczas dodatkowego audytu, będącego następstwem usunięcia niezgodności.

Audyty zewnętrzne, inaczej drugiej strony, są prowadzone przez jedną firmę u drugiej. W takim audycie klient audytuje swojego dostawcę lub podwykonawcę. Powodem audytów drugiej strony są z jednej strony wymagania normy, oraz możliwość uzyskania danych pozwalających na wybór i klasyfikację partnerów biznesowych, z drugiej (Habelman, 2015). Audyt zewnętrzny może być zapowiedziany lub też nie. Audyt ten jest niezmiernie ważny z punktu widzenia relacji biznesowych, ponieważ niekiedy może zawazyć na ich kontynuacji. W warunkach wolnego rynku należy zapewnić swoim klientom jak najwyższy poziom obsługi, w którym szczególną rolę odgrywa jakość oferowanych wyrobów. Wskazać także należy, że szczególnym rodzajem audytu zewnętrznego jest audyt trzeciej strony, odbywający się cyklicznie, raz na 12 miesięcy (tzw. audyt nadzoru), a w wyjątkowych sytuacjach częściej. Jednostka certyfikująca musi mieć akredytację Państwowego Centrum Akredytacji, która upoważnia do certyfikowania organizacji i jednocześnie nakłada na nią zobowiązanie do audytowania certyfikowanych przez nich organizacji.

Wyniki każdego z wymienionych audytów są wykorzystane przez kierownictwo jako narzędzie poprawy funkcjonowania firmy. Porównywanie raportów z audytów na przestrzeni dłuższego okresu może ukazywać pewne tendencje w działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli są one negatywne, to zadaniem właścicieli jest minimalizacja ich skutków oraz doskonalenie działań operacyjnych. To właśnie wyniki audytów służą ocenie efektywności systemu zarządzania jakością i przyczyniają się do ciągłego doskonalenia zarówno systemu, jak i całej organizacji.

3. PRZEGLĄD SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Przeglądy są inną formą oceny efektywności systemu zarządzania jakością. Są to spotkania kierownictwa oraz Zarządu, podczas których są rozpatrywane wszystkie zagadnienia dotyczące systemu zarządzania, co w efekcie ma doprowadzić do oceny, czy istniejący system zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności jest wciąż właściwy i skuteczny. Co więcej, w tych przeglądach są określane działania doskonalące, które należy podjąć, aby system był skuteczny. Przyjęte normy jakościowe określają zakres danych wejściowych i wyjściowych przeglądu. W analizowanym przedsiębiorstwie taki przegląd jest wykonywany co najmniej raz w roku i jest zaplanowany z odpowiednim wyprzedzeniem. Termin

zawierza Zarząd spółki. Wszyscy uczestnicy najpierw zapoznają się protokołem z poprzedniego przeglądu systemu zarządzania będącego punktem porównawczym dla bieżącego przeglądu, który również kończy się protokołem. Taki przegląd to swego rodzaju samoocena umożliwiająca diagnozę istniejących rozwiązań, a co za tym idzie podstawa do dalszego doskonalenia systemu zarządzania (Bajer-Marczak, 2015, s. 44). Wśród danych wejściowych przygotowanych przed przeglądem powinny znaleźć się m.in.:

- zmiany w dokumentacji systemowej,
- wyniki przeprowadzonych audytów wewnętrznych i zewnętrznych,
- stopień realizacji działań podjętych po wcześniejszych przeglądach systemów zarządzania,
- podjęte i wdrożone działania korygujące i zapobiegawcze,
- informacje od klientów – reklamacje, skargi, referencje,
- sprawozdania personelu kierowniczego obejmujące analizy punktów krytycznych, procesów produkcji, zysków, satysfakcji klienta, kosztów, inwestycji, bezpieczeństwa i higieny pracy itp.

Jako dane wyjściowe określa się ogólne obszary wymagające zmian w systemie zarządzania jakością; mogą to być:

- cele jakościowe i aktualna polityka przedsiębiorstwa,
- działania korygujące i zapobiegawcze,
- decyzje i działania, które mają na celu doskonalenie funkcjonującego systemu zarządzania jakością,
- szkolenia dla pracowników,
- decyzje podjęte odnośnie do potrzebnych zasobów (Dzwolak, 2019).

Przegląd systemu zarządzania jakością umożliwia zlokalizowanie, w którym miejscu proces jest wadliwy czy nieefektywny, a ponadto wykluczenie niektórych strat. To z kolei determinuje możliwość wykluczenia kolejnych strat z racji tego, że pewne straty są ze sobą powiązane.

Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2018 dotyczące systemu zarządzania jakością określają, że – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – kierownictwo najwyższego szczebla formułuje wymagania, w ramach przyznanej odpowiedzialności zostają ustalone niezbędne zasoby do wykorzystania w realizowanych procesach, procesy zostają zidentyfikowane i wdrożone zgodnie z podejściem procesowym, efekty działań są mierzone, analizowane i doskonalone, a inicjowanie doskonalenia funkcjonowania systemu zarządzania jakością zachodzi na każdym etapie zarządzania procesami i odbywa się w ramach przeglądów dokonywanych przez kierownictwo (Ejdys, Kobylińska i Lulewicz-Sas, 2012).

4. MIERNIKI PROCESÓW

Kontrola i ocena efektów działań odbywa się zwykle z wykorzystaniem mierników, które opisują oceniane zjawiska i stanowią przez to źródło informacji odnośnie do dokonanych poszczególnych działań przedsiębiorstwa. Dla każdego procesu ustala się bowiem mierniki i ich docelowe oraz po-

żądane poziomy. Pozwala to na mierzalność osiąganych efektów, ponieważ ocenianym stanom daje się punkty (Bajer-Marczak, 2015). Są to niejako metody statystyczne, które – stosowane dajmy na to w razie niezgodności produktu ze specyfikacją – mają za zadanie w miarę szybko zatrzymać proces, bez ponoszenia dużych strat. Późniejsza weryfikacja wyników na najniższym, operacyjnym poziomie jest punktem wyjścia do szerszej analizy jakości procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. W związku z tym, podejście procesowe polega na dostrzeganiu i respektowaniu wzajemnych powiązań między określonymi procesami i traktowaniu ich jako całości. Żeby działalność organizacji była skuteczna, należy tymi procesami zarządzać (Walaszczyk i Błaszczak, 2013). Co więcej, należy uwzględnić liczne właściwości takie jak: cel procesu, zakres procesu, mierniki efektywności procesu, technologia, osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie i kontrolę procesu, mapowanie procesu, ryzyko związane z przeprowadzeniem procesu, wszelkie powiązane dokumenty i zapisy, wymagania klienta (Senczyszyn, 2016). Oceny skuteczności działań dotyczących jakości powinny być dopasowane do specyfiki konkretnego zakładu produkcji żywności (Dzwolak, 2018a). Wartości oczekiwane mierników (oraz wartości minimalne i maksymalne) są definiowane dzięki wymaganiom prawnym oraz wymaganiom klienta, stosownie do oczekiwań biznesowych.

Projektowanie wskaźników monitorowania procesów jest jednym z obligatoryjnych wymagań dotyczących firm funkcjonujących z uwzględnieniem systemów zarządzania jakością. Przykładowe wskaźniki niektórych procesów związanych z zarządzaniem jakością w przedsiębiorstwie branży spożywczej zawiera tabela 1. Sporządzono ją na podstawie funkcjonowania analizowanego przedsiębiorstwa oraz artykułu zamieszczonego w „Przeglądzie Mleczarskim” (Dzwolak, 2018b).

5. SATYSFAKCJA KLIENTA – MIERNIK EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Badane przedsiębiorstwo jest jednym z czołowych w kraju producentem mleka w proszku, masła i serów. Wyroby te trafiają do najbardziej rygorystycznych odbiorców – głównie do Unii Europejskiej, ale również do państw Afryki, Ameryki Południowej i Azji Południowo-Wschodniej. W związku z tym w 2003 roku właściciele, w celu zwiększenia zaufania klientów i dostosowania firmy do wymagań światowych, zdecydowali się wprowadzić zintegrowany system zarządzania jakością, spełniający wymagania norm: PN-EN ISO 9001:2015 i PN-EN ISO 22000:2018.

Norma ISO 9001 zawiera zalecenie monitorowania i pomiarów zadowolenia klienta jako jednego z mierników funkcjonowania wdrożonego systemu. Wymagania normy międzynarodowej dotyczą także analizy zebranych danych w celu potwierdzenia przydatności i skuteczności wdrożonego systemu oraz wyznaczania kierunków doskonalenia skuteczności systemu.

W Polityce jakości badanej firmy, oprócz zobowiązań do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością, występuje także zobowiązanie do realizacji następującego celu: profesjonalnej, terminowej i zgodnej z prawem obsługi klienta. W Księdze jakości ustanowiono, że stopień badania satysfakcji klienta jest badany zgodnie z procedurami: badania satysfakcji klientów, rozpatrywania skarg i wniosków, audytów jakości, monitorowania zadań i procesów oraz poprzez prowadzenie przeglądów.

Przeanalizowano badanie satysfakcji klientów przedsiębiorstwa mleczarskiego w latach 2015–2019 wyrażonej w ankietach i dokonano analizy odpowiedzi w kontekście oceny wdrożonego systemu zarządzania jakością. W ankiecie zebrano dane dotyczące najważniejszych zagadnień zwią-

Tabela 1. Przykładowe wskaźniki procesów związanych z zarządzaniem jakością w przedsiębiorstwie branży spożywczej

Nazwa procesu	Wskaźnik	Wartość miernika	Właściciel procesu
System zarządzania jakością	analiza realizacji audytów wewnętrznych	100% zrealizowanych zaplanowanych audytów	Dział Kontroli Jakości
	analiza niezgodności systemowych	mniej niezgodności o 10% w stosunku do roku poprzedniego	
Bezpieczeństwo wyrobów gotowych	nadzór nad szkodnikami	podpisana umowa z firmą zwalczającą szkodniki i zamontowanie urządzeń deratyzacyjnych i dezynfekcyjnych	specjalista ds. zarządzania systemami jakości
	poprawa higieny rąk	100% pracowników działu produkcji	kierownik produkcji
Proces produkcji	parametry CCP w punktach krytycznych	100% prawidłowe	Dział Produkcji i Zaopatrzenia Surowca
Satysfakcja klienta	poziom zadowolenia klientów	100% pozytywnych ocen współpracy otrzymanych z ankiet	Dział Handlu i Marketingu
	zyski ze sprzedaży	utrzymanie lub zwiększenie realnych zysków ze sprzedaży w stosunku do roku poprzedniego	
Proces zaopatrzenia	ocena dostawców środków do produkcji	ocena powyżej 3 klasyfikuje zatwierdzonych dostawców	Dział Zaopatrzenia

Źródło: Opracowano na podstawie (Dzwolak, 2018b).

zanych ze wzajemną kooperacją, tj. kompetencji pracowników i poziomu obsługi klienta, jakości wyrobów, a także terminowości realizacji dostaw. Ankieta składała się z 12 pytań, z których 11 to pytania zamknięte (należało na nie udzielić odpowiedzi, zaznaczając wybraną spośród podanych), natomiast pytanie ostatnie – otwarte, dawało możliwość udzielenia dobrowolnej odpowiedzi. Do badań wybrano próbę losową 50 klientów przedsiębiorstwa. Odsetek zwróconych ankiet w 2018 roku wyniósł 92%, tzn. że uzyskano 46 odpowiedzi.

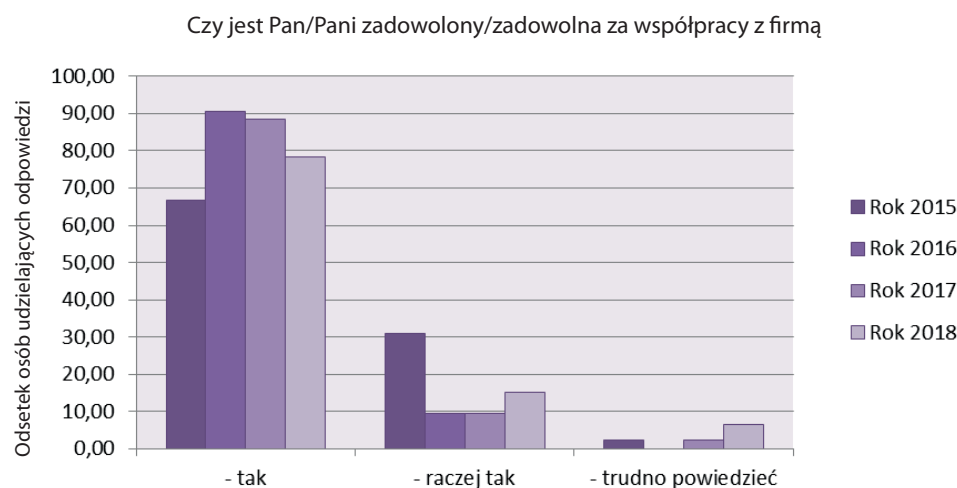
Z uzyskanych danych wynika, że respondenci wyrażają dość wysoki stopień satysfakcji ze współpracy z firmą. Należy jednak pokreślić, że w porównaniu z latami 2016–2017 w roku 2018 odsetek tych zdecydowanie zadowolonych zmniejszył się o około 12%, natomiast niemal dwukrotnie wzrósł odsetek osób niezadowolonych, co pokazano na rysunku 1. Należy również zaznaczyć, że w 2016 roku żaden z ankietowanych nie wyraził swojego niezadowolenia, a więc musiało wydarzyć się coś innego., co miało na to wpływ. W roku 2014 zlikwidowano kwoty mleczne, mleka zaczęło przybywać, co spowodowało spadek cen. Rosnąca podaż niewspółmierna z popytem spowodowała intensywniejszą niż zwykle konkurencję pomiędzy mleczarniami, głównie cenową. Rok 2017 to rok wejścia na rynek w wielu zakładach produktów „bio” oraz bezlaktozowych. Potrzeba dobrego samopoczucia, które jest skutkiem spożywania zdrowej żywności i kreowania pewnego stylu życia, skłania klientów do poszukiwania produktów wytwarzanych z poszanowaniem starych metod, bez sztucznej, chemicznej ingerencji. Pomimo że kryzys zahamował rozwój segmentu bio w Europie, nie zadziałał tak w Polsce, gdzie segment ten dopiero raczkuje. Handlowcy chętnie przygotowują się do zakupów lepiej zarabiających klientów i wydzielają osobne półki dla mlecznych produktów „bio”. W tych latach klienci szukali chętniej tego typu produktów. Był to więc jeden z powodów, dla któ-

rego satysfakcja klientów badanej mleczarni zmniejszyła się, gdyż to przedsiębiorstwo nie miało i nie ma w swojej ofercie produktów „bio” ani wyrobów bez laktozy.

Spadająca satysfakcja daje sygnał do podjęcia pewnych działań, które mogłyby wpłynąć na ponowny jej wzrost. Jednym z powodów mniejszego zadowolenia może być niedostosowanie oferty do zmienionych oczekiwań klientów i być może brak analizy benchmarkingu. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie dorównać konkurentom w ten sposób, być może należałoby postawić na jakość obecnych produktów i przeanalizować niezgodności i reklamacje oraz zmniejszyć ich liczbę do jak najniższego poziomu. Między innymi takie wnioski zostały wysunięte podczas przeglądu systemu zarządzania jakością tej firmy.

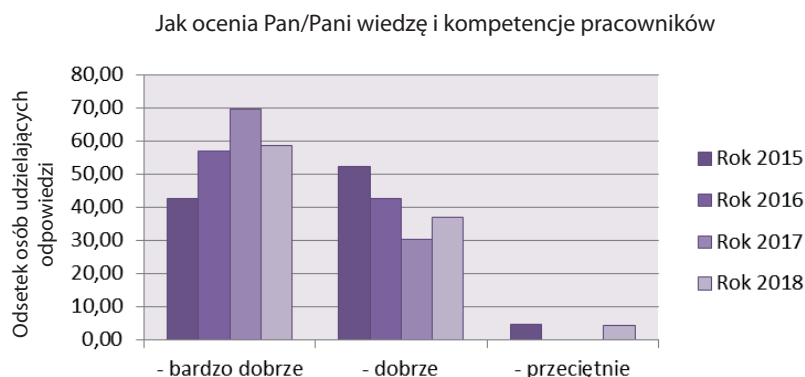
Wśród respondentów, którzy wzięli udział w badaniu satysfakcji, 80% kontaktuje się z firmą częściej niż raz w miesiącu, co oznacza, że mają oni stały kontakt z pracownikami firmy. Poziom obsługi przez pracowników, a także ich kompetencje, są zwykle dobrze oceniane. Należy jednak podkreślić, że w porównaniu z 2017 rokiem odsetek osób oceniających ich bardzo dobrze spadł o niemal 20%. Żaden z ankietowanych klientów nie wyraził swojej dezaprobaty w tej kwestii, ale zdarzają się klienci, którzy w tym segmencie oceniają pracowników przeciętnie, więc jest to poniekąd płaszczyzna wymagająca ulepszenia (rys. 2).

Przyczyną takiego stanu rzeczy jest aktualna sytuacja na rynku pracy i duża fluktuacja kadr. Nowe pokolenie nie zbyt przywiązuje się do nowego miejsca pracy, więc zanim zdąży się wdrożyć w obowiązki, już trzeba przyznać kogoś nowego na dane stanowisko pracy, a to może być mało komfortowe dla klientów wymagających jak najlepszej obsługi. W tym segmencie trzeba określić nową politykę kadrową dopasowaną do obecnego rynku pracownika. Tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwo będzie patrzeć na ludzi przez pryzmat ich talentów, zdolności, predyspozycji, a nie tylko i wyłącz-



Rysunek 1. Stopień zadowolenia klientów ze współpracy z firmą

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rysunek 2. Ocena wiedzy i kompetencji pracowników

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

nie kosztów, ma ono szansę osiągnąć trwałe sukcesy biznesowe i odróżnić się od konkurencji.

Za czynniki wpływające na poziom zadowolenia klientów z dokonania zakupu produktu uznaje się między innymi politykę komunikacyjną przedsiębiorstwa. Jak wynika z poniższych danych, zapytania ofertowe oraz realizacja zamówień przebiega dość sprawnie. W 2018 roku zaledwie 2% badanych oceniło analizowaną firmę przeciętnie. Jednakże nie są to dobre wyniki. Bardzo zadowolonych respondentów na przestrzeni badanego okresu było 56%. Główne kanały komunikacyjne to kontakt bezpośredni (80,5%), a także oferty otrzymywane drogą elektroniczną (19,6%) (rys. 3).

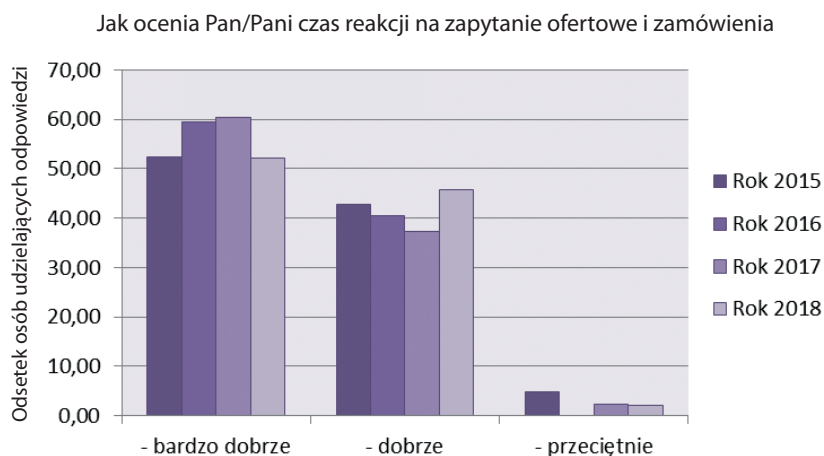
W dobie rosnącego w ostatnim czasie udziału rynku e-commerce w gospodarce warto byłoby zwiększyć rolę stron internetowych w kontakcie z klientami i postawić na marketing internetowy, aby zyskać większą rzeszę klientów. Z perspektywy niekorzystnej koniunktury na rynku mleka i produktów mleczarskich niezbędne jest poszukiwanie nowych zagranicznych rynków zbytu, a najlepszym kanałem komunikacji dziś jest właśnie Internet, w szczególności media społecznościowe. Media te w ostatnim czasie odgrywają co-

raz większą rolę w działaniach marketingowych wielu firm ze względu na to, że są łatwo dostępne dla wszystkich, którzy mają dostęp do Internetu. Klient mógłby z każdego miejsca przesłodzić aktualności z życia badanej firmy, a także bieżącą ofertę.

Jak wynika z rysunku 4, w kolejnym roku również odbiorcy tej firmy współpracują z nią między innymi z powodu dobrej jakości oferowanych produktów.

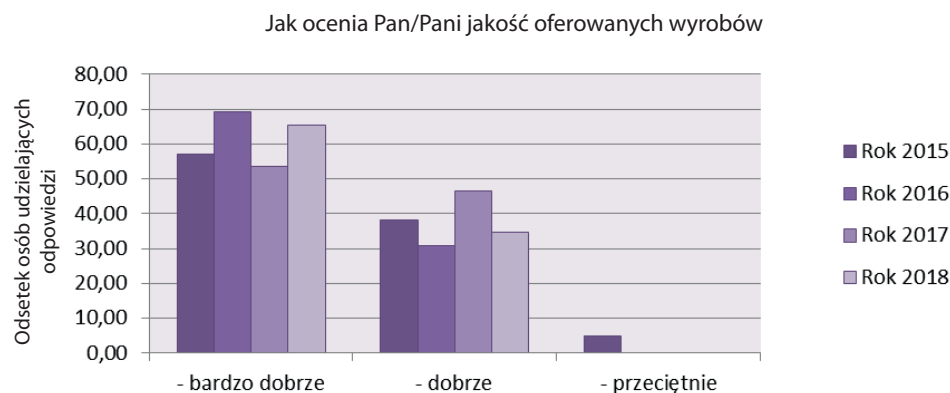
W ciągu ostatnich czterech lat, do których odnosi się to badanie, średnio 61% respondentów oceniło jakość oferowanych wyrobów bardzo dobrze, a 38% dobrze. Wpływ na to mają wdrożone i ściśle przestrzegane procedury dotyczące bezpieczeństwa i jakości żywności. Wysokie oceny badanych klientów sprawiają, że chcą oni nadal współpracować z tym przedsiębiorstwem, a w 2018 roku 52,2% z nich zadeklarowało zwiększenie ilości zakupów, a zatem rozszerzenie własnej oferty, w której duży udział będą miały właśnie produkty badanej firmy. Jest to więcej niż w poprzednim roku.

Należy jednak cały czas mieć na uwadze, że koniunktura na rynku mleka i jego przetworów nie jest stabilna, więc zwiększenie ilości zakupów będzie uzależnione od kierun-



Rysunek 3. Ocena realizacji zamówień

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rysunek 4. Ocena jakości oferowanych wyrobów

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

ków dalszej sprzedaży obranych przez klientów analizowanej mleczarni. Najbardziej obiecujący wydaje się rynek chiński, więc pod tym kątem należałoby rozpatrywać dalszą współpracę i pozyskiwanie nowych klientów. To właśnie zwiększenie sprzedaży jest głównym celem polityki przedsiębiorstwa w czasie kryzysu gospodarczego na rynku mleka i jego przetworów. Warto więc zbadać wymagania tego rynku i przełożyć je na specyfikację wyrobów oferowanych przez tę mleczarnię, aby być konkurencyjnym dostawcą w porównaniu z dostawcami z innych regionów świata.

Jeżeli chodzi o pytanie otwarte, zawarte w kwestionariuszu ankiety, zauważalna jest niechęć ze strony respondentów do udzielania na nie odpowiedzi, aczkolwiek analiza pytań zamkniętych również pozwala na wysunięcie kilku istotnych wniosków do przedyskutowania przez najwyższe kierownictwo podczas przeglądów zarządzania, a co za tym idzie – dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. To, że otoczenie się zmienia, potwierdzają odpowiedzi respondentów na skierowaną do nich ankietę na przestrzeni lat 2015–2018.

Badane przedsiębiorstwo jako jeden z licznych podmiotów działających na rynku mleczarskim produkuje wyroby skierowane głównie na rynki zagraniczne. Polskie mleczarstwo, z racji dużego eksportu, jest uzależnione od sytuacji na rynkach światowych. Należy zatem na bieżąco analizować trendy na tych rynkach i podążać za zmianami. Obecnie ceny proponowane przez unijnych przetwórców są niższe niż ceny z mleczarni amerykańskich. Dlatego na świecie jest duży popyt na produkty nabiałowe z UE, bo są one konkurencyjne cenowo i mają wysoką jakość. Należy również zaznaczyć, że twardy Brexit będzie prowadził do zaburzeń w magazynach supermarketów i z dużym prawdopodobieństwem spowoduje reakcje cenowe na poziomie konsumentskim. Zmiana zachowań konsumentów, skierowanie się na produkty prozdrowotne i proekologiczne, skłania do refleksji również nad gospodarką opakowaniową.

Wziąwszy pod uwagę wszystkie te okoliczności i problemy, przed którymi obecnie stoją mleczarnie, najważniejsze jest, aby sprostać oczekiwaniom klientów i w ten sposób

wzmocnić budowanie swojej pozycji na rynku. Wszystkie tego typu działania są kapitałochłonne, dlatego też należy wybrać strategię będącą najbardziej optymalną dla danego przedsiębiorstwa. To trudne zadanie pozostawiono najwyższemu kierownictwu do realizacji.

PODSUMOWANIE

Prowadzenie procesów monitorowania i pomiarów w organizacjach jest bardzo ważne, gdyż stwarza możliwości nadzorowania realizowanych procesów pod kątem poziomu ich skuteczności i efektywności. Wyniki tychże pomiarów, jak najbardziej rzetelne i wiarygodne, są podstawą do podejmowania decyzji biznesowych – nie tylko tych doraźnych, ale w szczególności długookresowych. Bardzo pomocne w wyznaczaniu strategii przedsiębiorstwa są zatem systemy zarządzania jakością zintegrowane z systemem zarządzania w przedsiębiorstwie. Wdraża się je w celu spełnienia wymagań klientów oraz aby usprawnić procesy zachodzące w organizacji i ograniczyć ryzyko biznesowe. Dotyczą one wszystkich kontrahentów, począwszy od klientów, poprzez dostawców środków do produkcji i surowców po udziałowców i pracowników. Normy zawarte w systemach zarządzania jakością – nie tylko wdrażane, ale i przestrzegane – gwarantują uzyskanie pozytywnej opinii wśród potencjalnych klientów poprzez właściwe i racjonalne podejście do zarządzania organizacją.

Podstawowymi formami oceny SZJ są audyty oraz przeglądy. Wynikiem tych ostatnich w szczególności są liczne wnioski na temat funkcjonowania procesów zarządzania jakością, procesów produkcji i wpisywanych w ich zakres pojedynczych działań, które pozwalają na podjęcie działań odpowiednich dla zbliżenia funkcjonowania przedsiębiorstwa do doskonałości w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia, w tym rynku wyrobów gotowych oferowanych przez firmę.

Przedstawione w artykule narzędzie, którym jest analiza satysfakcji klienta, pozwala na stwierdzenie, czy i w jakim stopniu organizacja spełnia ich oczekiwania. W badanym przedsiębiorstwie klienci są na ogół zadowoleni ze współpracy z firmą, jednakże nie da się nie zauważyć zwiększającej się

w ostatnich latach części klientów niepewnych w tej kwestii. Wielu z nich tylko dobrze i przeciętnie ocenia kompetencje i wiedzę pracowników, a więc można byłoby się zastanowić na przykład nad szkoleniami w celu poprawy tego segmentu. Nowa polityka kadrowa z perspektywy wejścia na rynek pracy pokolenia „Z” staje się nieuchronna. Obsługa zamówień stałych klientów w 2018 roku znacznie się poprawiła w stosunku do lat ubiegłych, na co mogło mieć wpływ przebudowanie systemu informatycznego w rozbudowany moduł logistyczny. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych jak najbardziej to odzwierciedlają. Te i szerzej wysnute wnioski kierownictwo powinno szczegółowo omówić podczas przeglądu systemów zarządzania, aby zidentyfikować, na przykładzie przebudowy systemu informatycznego, zdarzenia, które mogłyby się przyczynić do zmniejszenia odsetka osób mniej zadowolonych z współpracy z firmą, i zwrócić dzięki temu uwagę na płaszczyzny wymagające ulepszenia, a także określić warianty planu działania na przyszłość i wybrać najlepszy z nich, oczywiście na bieżąco monitorując wyniki.

Systemów zarządzania jakością w analizowanym przedsiębiorstwie, pomimo że są zorganizowane według procedur, nie można ocenić jako efektywne. Badana mleczarnia, pomimo dość dobrej jakości wyrobów, nie nadąża na bieżąco z dostosowywaniem się do zmian na rynku nie tylko przetworów mlecznych, ale i zachowań konsumenckich czy pracowniczych. Jednakże z drugiej strony pomiar efektywności w badaniu zadowolenia wybranych klientów wypada dość dobrze, ponieważ dokładna analiza odpowiedzi pozwala wysnuć dość dużo wniosków, które szczegółowo przedstawiono w treści tego opracowania. Mimo że zarządzający tym przedsiębiorstwem są świadomi problemów wynikających z przeprowadzonego badania, które są dowodem na zmiany zachodzące na rynku, nie potrafią szybko im przeciwdziałać, a to jest właśnie głównym celem SZJ.

Satysfakcja klientów, odzwierciedlająca jakość towarów i usług, jest źródłem lojalności i wierności klienta w stosunku do firmy, jej produktów lub usług, jest podstawą do rozwijania pozytywnych relacji oraz dalszej, często długoterminowej współpracy.

Zarządzający tym przedsiębiorstwem nie byłoby w stanie dojść do takich wniosków bez analizy satysfakcji klienta ujętej w ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością. Należy stwierdzić, że jest to narzędzie jak najbardziej przydatne w planowaniu dalszej strategii przedsiębiorstwa. Ale

strategię tę należy urzeczywistnić za pomocą realnych działań w tym kierunku. Zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem jest określenie strategii, która pozwala na osiągnięcie założonych przez siebie celów, z uwzględnieniem wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

BIBLIOGRAFIA

- Bajer-Marczak, R. (2015). *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Dzwolak, W. (2018a). Developing a hazard analysis worksheet in a small food business with the application of a T-shaped matrix diagram. *Food Control*, 87, 180-191.
- Dzwolak, W. (2018b). Wymagania ISO 22000:2018. Cz. 1. Kontekst organizacji, przywództwo i planowanie. *Przegląd Mleczarski*, 10.
- Dzwolak, W. (2019). Wymagania ISO 22000:2018. Cz. 6. Ocena skuteczności i doskonalenie. *Przegląd Mleczarski*, 4.
- Ejdys, J., Kobylińska, U., Lulewicz-Sas, A. (2012). *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Europejskie Centrum Jakości i Promocji. (2015). PN-EN ISO 9001:2015. Systemy zarządzania jakością – Wymagania. Pobrane 2 października 2020 z <https://www.centrumjakosci.pl/systemy-zarzadzania/certyfikaty-iso/pn-en-iso-9001.html>
- Europejskie Centrum Jakości i Promocji. (2018). PN-EN ISO 22000:2018-08. Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Pobrane 3 października 2020 z <https://www.centrumjakosci.pl/systemy-zarzadzania/certyfikaty-iso/pn-en-iso-22000.html>
- Habelman, J. (2015). Audyt zintegrowanego systemu zarządzania w świetle wymagań norm ISO w przedsiębiorstwie X. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 76, t. 2, 61-73.
- Hamrol, A. (2017). *Zarządzanie i inżynieria jakości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łyda, K. (2017). Audit jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością. W: M. Salerno-Kochan (red.), *Wybrane aspekty zarządzania jakością* (s. 151-156). Kraków: Polskie Towarzystwo Towaroznawcze.
- PKN. (2016). PN-EN ISO 9000:2015 System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Rydzewska-Włodarczyk, M., Sobieraj M. (2015). Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 76, t. 2, 333-347.
- Senczyszyn, E. (2016). Możliwości wykorzystania narzędzi Lean Manufacturing w celu eliminacji strat w podejściu procesowym. W: M. Salerno-Kochan (red.), *Wybrane aspekty zarządzania jakością* (s. 264-270). Kraków: Polskie Towarzystwo Towaroznawcze.
- Walaszczyk, A., Błaszczak, M. (2013). Wskaźniki monitorowania procesów – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Łódzka*, 56(1184), 89-101.