

**Bożena Pawłowska**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

**PROCES DOSKONALENIA JAKOŚCI PRODUKTU  
– SYSTEM BARDZIEJ SKUTECZNEGO  
ZASPOKOJENIA POTRZEB I OCZEKIWAŃ KLIENTA  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH AGROBIZNESOWYCH**

**1. Wstęp**

Konkurencja na rynku Unii Europejskiej zmusza do mobilizacji całą polską gospodarkę, a zwłaszcza sferę agrobiznesową, mającą silne walory konkurencyjne i olbrzymi potencjał istotny dla rozwoju gospodarki naszego kraju. Obecnie najważniejszym aspektem działalności przedsiębiorstw staje się nie tylko umiejętność zdobycia klienta, ale również zdolność do jego utrzymania przez nawiązanie trwałej relacji klienta z przedsiębiorstwem (Haffer 2003). Polskie przedsiębiorstwa są często zmuszone zmienić metody działania, aby dzięki temu stanowiły silną konkurencję dla organizacji zachodnich. Mechanizmów zmiany sposobu działania w procesach biznesowych polskich przedsiębiorstw agrobiznesowych należy poszukiwać w programach doskonalenia jakości produktu, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów systemów jakości, które w największym stopniu decydują o skutecznym zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań klienta.

Wysoki stopień konkurencyjności współczesnego rynku wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę nieustannej analizy trudnego, wieloaspektowego problemu satysfakcji klienta. Zadowolenie klienta (*customer satisfaction*) stało się obecnie najważniejszym czynnikiem warunkującym sukces rynkowy. Wszystkie współczesne teorie zarządzania, takie jak: *reengineering*, *kaizen*, *lean-management*, *total quality management* oraz konkursy nagród jakości przedstawiają usatysfakcjonowanie klienta jako główny czynnik sukcesu organizacji. Rynkowi liderzy nie tylko zadowolają swoich klientów, ale starają się nawet przekroczyć ich oczekiwania. Dzięki temu klienci staną się wiernymi „ambasadorami przedsiębiorstwa”, polecając produkty również innym (Hill, Alexander 2003).

Problemem pojawiającym się przy zagadnieniu satysfakcji klienta jest brak wypracowanych rozwiązań dotyczących pomiarów jakości produktu i uwzględniających subiektywne odczucia klientów.

Niniejszy artykuł na podstawie wyników badań własnych autorki prezentuje kwestię zaawansowania procesów doskonalenia jakości produktu w uzyskiwaniu większej orientacji przedsiębiorstw agrobiznesu na klienta. Pożądanym efektem takich działań powinien być wzrost satysfakcji klienta z zakupionego produktu.

## **2. Metodyka badań**

Badaniu poddano 12 organizacji działających w sferze przemysłu spożywczego i jednocześnie legitymujących się certyfikowanymi systemami jakości. Według europejskiej klasyfikacji działalności obowiązującej od 1 stycznia 2001 r. badaniem objęto przedsiębiorstwa z Polski sklasyfikowane w sekcji D (przetwórstwo przemysłowe), podsekcji DA, dziale 15 (produkcja artykułów spożywczych i napojów), które EKD zaliczyła (na podstawie wielkości zatrudnienia) do grupy przedsiębiorstw dużych<sup>1</sup>. Badane organizacje można nazwać liderami w swojej specjalności produkcyjnej na rynku regionalnym i krajowym.

Za pomocą kwestionariusza wywiadu wypowiedzieli się pełnomocnicy ds. systemu jakości w badanych przedsiębiorstwach.

## **3. Systemy jakości a warunki zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów – wyniki badań**

Koncepcja, na której opierają się obecnie systemy zarządzania jakością (głównie systemy zgodne z normą ISO oraz filozofią TQM), zakłada, że źródłem jakości każdego wyrobu jest klient. Postrzeganie satysfakcjonowania potrzeb klienta jako zasobu przedsiębiorstwa ma aktualnie silny ekonomiczny wyraz. To klient decyduje, które oferty na rynku mają największą wartość. Zorientowanie na klienta zawsze powinno być uwzględnione w planach strategicznych organizacji. Pytanie, kto jest klientem i jakich wartości oczekuje, pojawia się już na etapie formułowania misji przedsiębiorstwa.

Dlatego też, na podstawie badań ankietowych wśród grupy przedsiębiorstw ze sfery agrobiznesu, dokonano próby oceny stopnia ich zaawansowania w realizację procesu doskonalenia jakości, ze szczególnym uwzględnieniem tych warunków funkcjonowania systemów jakości, które istotnie wpływają na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów. Zaprezentowane wyniki są częścią znacznie szerszych badań dotyczących oceny funkcjonowania systemów jakości. Z tego względu nie należy uogólniać niniejszych wyników.

W grupie badanych organizacji 9 przedsiębiorstw miało jednocześnie certyfikat systemu zarządzania jakością, uzyskany na podstawie aktualnie obowiązującej normy ISO 9001:2000, oraz system jakości HACCP obligatoryjny dla przedsię-

---

<sup>1</sup> Według EKD za przedsiębiorstwa duże uważa się przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników.

biorstw przetwórstwa spożywczego. Generalnie wszystkie badane organizacje miały wdrożony system HACCP.

Po założeniu, iż badane przedsiębiorstwa są na drodze do doskonalenia jakości w przeprowadzonych badaniach dokonano oceny stopnia zaawansowania we wprowadzaniu TQM (kompleksowego zarządzania jakością). Spośród badanych przedsiębiorstw 8 deklaruje wykonanie istotnych działań w kierunku wprowadzania TQM. Do realizacji zasad zarządzania na podstawie zasad TQM przyznają się jedynie 3 przedsiębiorstwa. Znaczne zaawansowanie we wprowadzaniu TQM deklaruje tylko 1 badane przedsiębiorstwo. Powyższe dane to wynik mało pomyślny przy założeniu, że badane przedsiębiorstwa agrobiznesowe deklarują się jako liderzy w swojej specjalności produkcyjnej na rynku krajowym i regionalnym.

Jednakże z innych, szerszych badań wynika, że przedsiębiorstwa w Polsce są mało zaawansowane we wdrażaniu programu TQM (Haffer 2003). Analizując badania zagraniczne, należy stwierdzić, że w czasie ostatnich dwudziestu lat praktyka stosowania zaawansowanych systemów jakości opartych na założeniach TQM upowszechniła się na świecie w dużym stopniu. Według ostatnio realizowanych badań, ok. w 30% przedsiębiorstw w USA i w Wielkiej Brytanii, które podjęły się wprowadzenia TQM, działania te zakończyły się niepowodzeniem, tzn. przedsiębiorstwa te nie uzyskały spodziewanych rezultatów (Karaszewski 2003). Z tego wynika, że stosowanie samych zasad TQM nie wystarczy; trzeba również znaleźć odpowiedni sposób na zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, aby wykorzystać specyficzne warunki dla każdej organizacji.

Jedną z podstawowych cech systemów zarządzania jakością (szczególnie ważną w kontekście satysfakcjonującego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta) jest poziom relacji z klientami. Dobre relacje z klientami gwarantują przedsiębiorstwom sukces w dłuższym okresie. Badane przedsiębiorstwa swoje relacje z klientami oceniły średnio na 3,5 pkt, co oznacza, że dopiero rozpoczęto zabiegać o bliższe związki z klientami (tab. 1). Stopień tych relacji oszacowano przez pełnomocników ds. systemów jakości badanych przedsiębiorstw, na podstawie oceny działań w tym zakresie według skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że przedsiębiorstwo nie zamierza wprowadzić danego działania, 5 – że wprowadzono działanie. Najniżej oceniono zaangażowanie klientów w projektowanie wyrobu lub usługi (średnia ocena 3,37), co może świadczyć o słabej znajomości tematu lub oporze przed korzystaniem z np. metod pomiaru satysfakcji klienta lub badania poziomu jakości wyrobu. Metody te uwzględnią uwagi i propozycje klientów. Najwyższą ocenę uzyskało działanie polegające na aktywnym poszukiwaniu sygnałów od klientów w celu określenia ich wymagań (średnia ocena 3,60), co dowodzi, iż badane firmy podjęły już przedsięwzięcia dotyczące określenia potrzeb i oczekiwań swoich klientów. Generalnie należy stwierdzić, że otrzymana ocena poziomu relacji z klientami jest średnio zadowolająca, gdyż mniej niż połowa badanych przedsiębiorstw dopiero zaczęła zabiegać o bliższe relacje ze swoimi klientami.

W przeprowadzonych badaniach przedsiębiorstwa oceniły wpływ programów jakości na efektywność działania przedsiębiorstwa (tab. 2) w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż programy jakości nie miały wpływu na efektywność działania

przedsiębiorstwa, a 5 oznaczało, że programy takie mają wpływ na działanie przedsiębiorstw. Wpływ ten został średnio oceniony na 3,41 pkt, co dowodzi, że przedsiębiorstwa dostrzegły, aczkolwiek w małym stopniu, związek pomiędzy systemami jakości a efektywnością działania organizacji. Programy jakości w największym stopniu poprawiły pozycję konkurencyjną i całkowitą efektywność działania przedsiębiorstwa (średnia ocena 3,58).

Tabela 1. Oszacowanie działań dotyczących relacji z klientami w badanych przedsiębiorstwach

Bliższy związek z klientami – oszacowane działania w badanych przedsiębiorstwach	Średnia ocena
Zwiększenie bezpośrednich kontaktów przedsiębiorstwa z klientami	3,59
Aktywne poszukiwanie sygnałów od klientów w celu określenia ich wymagań	3,60
Podstawę do budowania systemu jakości stanowi kierowanie się wymaganiami klientów	3,56
Angażowanie klientów w projektowanie wyrobu lub usługi	3,37
Ogólna ocena	3,54

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Badane organizacje wskazały również na programy jakości jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa ze średnią oceną 3,50, czego na pewno nie można uznać za wynik zadowalający. Wprowadzone systemy jakości w bardzo małym stopniu zwiększyły produktywność przedsiębiorstw (wskazanie to otrzymało średnią ocenę 3,38). Pozostałe wskazania uzyskały noty poniżej 3 i 2 pkt, co oznacza, że badane przedsiębiorstwa oceniają je jako mało efektywne wyniki działania programów jakości.

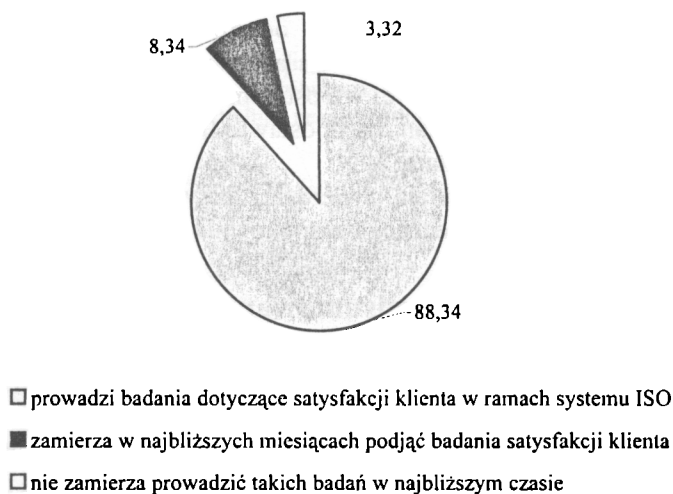
Tabela 2. Oszacowanie wpływu programów jakości na efektywność działania przedsiębiorstwa

Efektywność działania programu jakości w przedsiębiorstwie	Średnia ocena
Poprawił pozycję konkurencyjną	3,69
Zwiększył produktywność przedsiębiorstwa	3,38
Źródło rozwoju przedsiębiorstwa	3,50
Zwiększył przychody ze sprzedaży	2,78
Zwiększył zyskowność	2,83
Poprawił całkowitą efektywność działania	3,57
Wywarł negatywny wpływ na naszą zyskowność	1,50
Bylibyśmy lepsi bez programu jakości	1,69
Ogólna ocena	3,41

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

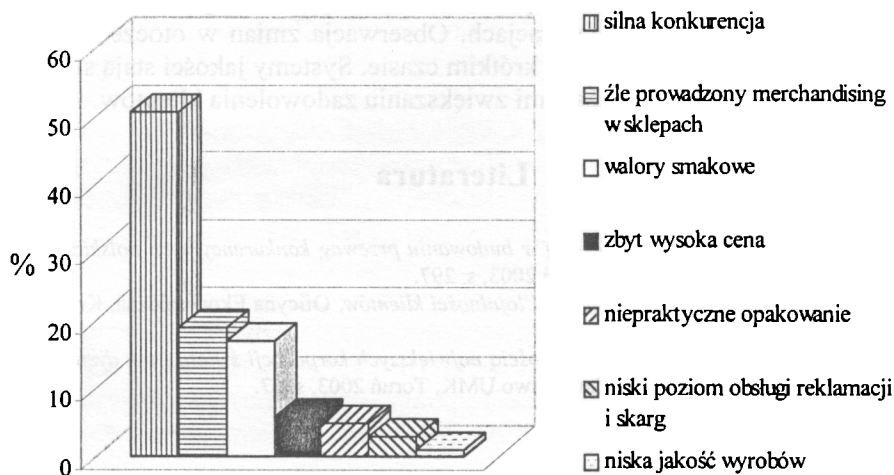
Niska ocena wpływu systemów jakości na efektywność działania badanych przedsiębiorstw może wynikać ze zbyt krótkiego okresu działania systemów jakości w analizowanych przedsiębiorstwach (średnio ok. 3 lat). W związku z tym nie zarejestrowano jeszcze efektów ich funkcjonowania w postaci wymiernych korzyści finansowych, natomiast bardziej zauważalne i wymierne stają się korzyści marketingowe. Można również wnioskować, że przedsiębiorstwa nie mają jeszcze mechanizmów przywiązujących klienta do oferty przedsiębiorstwa. Mechanizmy takie znacznie zwiększają zyskowność organizacji w dłuższym okresie.

Z badań wynika, iż nie wszystkie przedsiębiorstwa mając systemy jakości, prowadzą pomiar satysfakcji klienta (rys. 1). Pomiaru takiego nie prowadzą, lecz zamierzają go wprowadzić głównie przedsiębiorstwa, w których działa tylko system HACCP. Aż 88% badanych przedsiębiorstw przyznało, iż pomiar satysfakcji klientów jest dokonywany w ramach systemu zarządzania jakością i jest on niejako wymuszony przez ten system (głównie na podstawie normy ISO 9001:2000).



Rys. 1. Stopień prowadzenia pomiaru satysfakcji klienta przez badane przedsiębiorstwa (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 2. Czynniki wpływające na obniżenie zadowolenia klienta (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wśród czynników wpływających na obniżenie zadowolenia klienta z zakupu produktu danego przedsiębiorstwa (rys. 2) badane organizacje podają: silną konkurencję (ok. 50% odpowiedzi), źle prowadzony *merchandising* w sklepach (ok. 18% odpowiedzi) oraz walory smakowe (ok. 17% odpowiedzi). Przedsiębiorstwa raczej nie przyznają się do uchybień na poziomie obsługi reklamacji i skarg (ok. 3% odpowiedzi) czy niskiej jakości produktów (0,99% odpowiedzi). Świadczy to o tym, iż badane przedsiębiorstwa dwa ostatnie czynniki uważają za swoje silne atuty.

Badane przedsiębiorstwa w ponad 90% odpowiedzi twierdzą, że są dowody świadczące o wpływie jakości produktów na poziom zaspokajania potrzeb klienta. Zauważają ten związek na podstawie: wzrostu sprzedaży, zmniejszenia liczby reklamacji, wyników własnych badań, na podstawie listów od klientów oraz dzięki bezpośrednim kontaktom z klientami.

Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że systemy jakości stwarzają korzystne warunki do wzrostu skutecznego zaspokojenia potrzeb klientów.

#### 4. Podsumowanie

Wprowadzone systemy jakości w badanych przedsiębiorstwach wskazują, że w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego i poprawy konkurencyjności organizacje są zmuszone uwzględnić czynniki decydujące o wyborze oferty produktowej przedsiębiorstwa przez klientów oraz nawiązać i utrzymać długookresowe relacje z konsumentami.

Badania dowiodły, iż wprowadzane działania pro jakościowe w analizowanych organizacjach znacznie ułatwiają zorientowanie przedsiębiorstwa na klienta i są istotnym czynnikiem sukcesu rynkowego pozwalającego na satysfakcjonowanie klientów. Jednakże należy jeszcze poczekać na korzyści funkcjonowania systemów jakości w analizowanych organizacjach. Obserwacja zmian w otoczeniu pozwala stwierdzić, że nastąpi to w bardzo krótkim czasie. Systemy jakości stają się obecnie niezbędnymi narzędziami służącymi zwiększaniu zadowolenia klientów.

#### Literatura

- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 297.
- Hil N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 30-31.
- Karaszewski R., *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dysfunkcja (zjawisko, rozwój, znaczenie)*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 67.

**PRODUCT QUALITY IMPROVEMENT PROCESS – A MORE  
EFFICIENT SYSTEM OF CUSTOMER’S NEEDS AND EXPECTATIONS  
SATISFACTION IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES**

**Summary**

This article presents own research findings and refers to the problem of level involvement in product quality improvement processes of agribusiness enterprises in order to create a more customer orientation system to illustrate the activities needed to improve customer satisfaction of purchased products.