

Sylwia Małażewska, Edyta Gajos

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

SYSTEM BEZPIECZEŃSTWA PASZ GMP+ FSA – KOSZTY I KORZYŚCI WDROŻENIA ORAZ FUNKCJONOWANIA – STUDIUM PRZYPADKU

THE GMP+ FSA QUALITY SCHEME – COSTS AND BENEFITS OF ITS IMPLEMENTATION AND FUNCTIONING – CASE STUDY

Słowa kluczowe: koszty, korzyści, system GMP+ FSA, pasza

Key words: costs, benefits, the GMP+ FSA scheme, feed

Abstrakt. Celem badań była próba zidentyfikowania kosztów wdrożenia i funkcjonowania systemu oraz korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo po jego wdrożeniu. Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie, które jest liderem na europejskim rynku chemicznym i dotyczyły one systemu zapewnienia jakości pasz GMP+ FSA dotyczącego standardu GMP+ B3 (handel paszami). Dane obejmowały lata 2003-2012. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważny jest rachunek kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem tego systemu. Stwierdzono, że w przypadku przedsiębiorstwa, w którym funkcjonował wcześniej system ISO 9001, koszty wdrożenia GMP+ FSA nie są duże, zaś wśród osiągniętych korzyści wymienić można poprawę wizerunku firmy oraz komunikacji wewnętrznej, wzrost liczby zadowolonych klientów i cen produktów oraz wiele innych.

Wstęp

W ostatnich latach wdrażanie systemów zapewniania jakości staje się dla przedsiębiorstw wartością priorytetową [Witrowa-Rajchert, Marzec 2008, Wiśniewska, Malinowska 2011]. Wiąże się to z poszukiwaniem przez ich kierownictwo nowych metod skutecznego jak również efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem [Morkis 2009]. W całym łańcuchu podaży żywności występuje wiele systemów zapewnienia jakości dostosowanych do poszczególnych jego ogniw. System Bezpieczeństwa Pasz GMP+ Food Safety Assurance Scheme (GMP+ FSA) to program o międzynarodowym zasięgu, który ma służyć zapewnieniu bezpieczeństwa pasz we wszystkich ogniwach łańcucha paszowego. Jest on rozpoznawany i honorowany na całym świecie, dzięki zgodności z międzynarodowymi przepisami prawnymi dotyczącymi bezpieczeństwa pasz. Łańcuch paszowy stanowi natomiast jeden z elementów łańcucha żywności, a szczególną rolę odgrywa przy produkcji zwierzęcej [www.gmpplus.org].

Liczba firm, które przeszły audyt i otrzymały certyfikat GMP+ FSA stale rośnie i swoim zasięgiem obejmuje prawie cały świat [Annual report 2010, 2011]. W 66 państwach na całym świecie na koniec 2010 roku było 11 821 takich przedsiębiorstw. Prawie 95% firm znajdowało się w Europie. Największa ich liczba, ponad 4500, miała swoje siedziby w Niemczech i Holandii. Polska uplasowała się na trzeciej pozycji w skali świata [www.gmpplus.org].

Z uwagi na stale rosnące zainteresowanie systemem i brak badań dotyczących jego efektów, podjęto próbę oszacowania kosztów wdrożenia oraz funkcjonowania systemu, jak również osiągniętych przez przedsiębiorstwo korzyści.

Material i metodyka badań

Badania empiryczne przeprowadzono w przedsiębiorstwie X, które jest liderem na europejskim rynku chemicznym. Badaniami objęto dane za lata 2003-2012. Do zebrania niezbędnych danych i informacji zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankiety. Kwestionariusz ankiety został wysłany do pełnomocnika zarządu przedsiębiorstwa X ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Informacji. Po wypełnieniu kwestionariusza ankiety przeprowadzono wywiad pogłębiony, którego celem była weryfikacja

uzyskanych w kwestionariuszu informacji. Badania dotyczyły standardu GMP+ B3 (handel paszami), który obowiązuje w przedsiębiorstwie X. Analizie również poddano udostępnioną dokumentację firmy oraz dane zawarte na jej stronie internetowej.

Wyniki i dyskusja

Koszty wdrożenia systemu zapewnienia jakości pasz GMP+ FSA badanego standardu GMP+ B3 (handel paszami) zaprezentowano w tabeli 1. Niektóre kategorie kosztów w badanym przedsiębiorstwie nie wystąpiły ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa handlowego. Należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwo przed wdrożeniem GMP+ FSA posiadało już wdrożoną normę ISO 9001. Fakt ten ułatwił wdrożenie nowego systemu, który oparty jest na tej normie.

Głównym źródłem kosztów wdrożenia dla przedsiębiorstwa okazały się koszty związane z certyfikacją systemu, czyli ostatnim etapem jego wdrożenia. Najwyższy udział tych kosztów spowodowany był wyborem jednostki certyfikującej liczącej się na rynku oraz liczby dni certyfikacji. Im bardziej znana jednostka certyfikująca, tym wyższe koszty i bardziej profesjonalna obsługa. Ponadto, system GMP+ FSA nie jest tak popularny, jak np. ISO 9001:2008, w związku z tym jest mniejsza możliwość wyboru jednostki, która ma uprawnienia do przeprowadzania jego certyfikacji.

Pierwsza certyfikacja zawsze stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstwa. Liczba dni certyfikacji zależy od wielkości oraz złożoności organizacji – w przypadku przedsiębiorstwa X wyniosła cztery. Im większa liczba dni, tym koszt certyfikacji wyższy, gdyż poza kosztami operacyjnymi jednostki certyfikującej, przedsiębiorstwo certyfikowane dodatkowo płaci ustaloną kwotę za dzień pracy audytora.

Kolejną kategorią kosztów były konsultacje zewnętrzne w zakresie wdrożenia systemu. Przedsiębiorstwo, pomimo że miało w strukturze komórki zajmujące się systemami jakości, musiało skorzystać z konsultacji zewnętrznych. Koszty poniesione na tą usługę stanowiły około 25% wszystkich kosztów wdrożenia. Z tymi kosztami była również związana pozycja „inne koszty”, obejmująca delegacje pracowników w celu spotkań z konsultantami oraz szkoleń, koszty noclegów, usług transportowych oraz usług gastronomicznych. Łącznie koszty konsultacji i delegacji stanowiły prawie 50% wszystkich kosztów. Pomimo znaczącego udziału tych kosztów nie można było z nich zrezygnować.

W celu wdrożenia systemu organizacja musiała także przeszkolić swoich 40 pracowników. Podczas 9 miesięcy wdrażania odbyło się 6 szkoleń dla pracowników. Koszt szkolenia jednego pracownika wyniósł poniżej 240 zł. Na rynku szkolenie z tego zakresu to koszt ok. 500 zł za jednego pracownika. Przedsiębiorstwo X skorzystało z zaproponowanych przez firmę szkoleniową rabatów i ostateczny koszt szkoleń był o ponad 50% niższy od kosztów rynkowych. Można stwierdzić, że koszty samych szkoleń były relatywnie niskie oraz objęły najważniejszych pracowników, którzy mieli odpowiadać za wdrażanie systemu.

Tabela 1. Koszty wdrożenia systemu GMP+ FSA
Table 1. Costs of implementation GMP+ FSA scheme

Nazwa/Name of cost	Koszt [zł]/ Cost [PLN]
Konsultacje zewnętrzne/External consultation	10 500,00
Szkolenia/Training	9 500,00
Dodatkowe wynagrodzenie dla wdrażających system/Additional remuneration for those who implemented the system	0,00
Dostosowanie dokumentacji/Documentation adjustment	0,00
Narzędzia dodatkowe, np. oprogramowanie/Additional tools, e.g. software	0,00
Dostosowanie infrastruktury i wyposażenia/Infrastructure and equipment adjustment	0,00
Certyfikacja/Certification	12 600,00
Usuwanie niezgodności/Non-compliance removal	0,00
Reklamacje/Complaints	0,00
Inne koszty/Other costs:	11 537,39
- noclegi/accommodation	3 760,00
- usługi transportowe/transport services	5 454,84
- usługi gastronomiczne/food & beverage	2 322,55
Razem/Total	44 137,39
Razem/miesiąc/Total/month	4 904,15

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Tabela 2. Koszty funkcjonowania systemu GMP+ FSA/rok

Table 2. Costs of the GMP+ FSA system per year

Nazwa/Name of cost	Koszt [zł]/ Cost [PLN]
Szkolenia/Trainings	1 784,25
Certyfikacja/Certification	6 000,00
Dodatkowe wynagrodzenia dla audytorów wewnętrznych/ Additional remuneration for internal auditors	7 000,00
Delegacje/Delegations	1 000,00
Razem/Total	15 784,25
Razem/miesiąc/Total/month	1 315,35

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

W związku z tym, iż system zapewnienia bezpieczeństwa pasz GMP+ FSA został certyfikowany w przedsiębiorstwie ponad 6 lat temu, możliwe było oszacowanie zarówno rocznych, jak i miesięcznych kosztów jego funkcjonowania (tab. 2).

Najwyższe koszty funkcjonowania systemu to koszty związane z jego certyfikacją. Proces ponownej certyfikacji to koszt w wysokości około 18 000 zł. Pierwsza recertyfikacja następuje po 3 latach od przyznania certyfikatu, natomiast następna, jeżeli nie było żadnych niezgodności, po 5 latach. W tabeli 2. przyjęto kwoty w ujęciu rocznym podane przez pracowników badanego przedsiębiorstwa podczas wywiadu pogłębianego. Obliczono je na podstawie danych z rachunkowości przedsiębiorstwa. W celu uzyskania średniego kosztu miesięcznego kwoty zsumowano i podzielono na liczbę miesięcy w roku. Przedsiębiorstwo X po

pierwszym pozytywnym procesie recertyfikacji otrzymało certyfikat ważny na kolejne 5 lat (do 2015 roku). Oznacza to, że w przyszłości roczny koszt certyfikacji będzie niższy.

Wysokie były również koszty szkoleń, które wiążą się z wymianą kadry, którą należy przygotować do nowej pracy i zmieniających się przepisów. Pomimo że certyfikat wystawiany jest na kilka lat, kadra nim zarządzająca musi na bieżąco monitorować przepisy i zmiany w standardzie, który jest wdrożony w przedsiębiorstwie. Szkolenia aktualizujące wiedzę z zakresu standardu są więc konieczne. Pozwala to obniżyć koszty i zapobiegać występowaniu niezgodności. Dodatkowo w badanym okresie odbyło się szkolenie dla audytorów wewnętrznych.

Kolejna kategoria kosztów to delegacje. Były one znacznie niższe niż podczas wdrażania ze względu na mniejszą liczbę szkoleń i brak konsultacji. Podobnie jak przy kosztach wdrożenia są to koszty usług transportowych, gastronomicznych oraz noclegów, które należy ponieść podczas delegowania pracowników na szkolenia.

Ponadto, kosztami funkcjonowania systemu w przedsiębiorstwie były koszty wynagrodzenia audytorów wewnętrznych. Przeprowadzanie audytów wewnętrznych jest jednym z wymogów systemu i musi odbywać się co najmniej raz w roku. Osoba przeprowadzająca audyt wewnętrzny otrzymuje dodatkowe wynagrodzenie, gdyż musi się do tego odpowiednio przygotować i wykracza to znacząco poza zakres jej obowiązków.

Po wdrożeniu systemu GMP+ FSA każde przedsiębiorstwo osiąga różnorodne korzyści, które często jest trudno wycenić, ze względu na ich niematerialny charakter. Są one jednak bardzo ważne dla przedsiębiorstwa i mogą się przekładać na inne, możliwe do oszacowania korzyści, jak przychody czy zysk.

W kwestionariuszu ankiety respondent został poproszony o ocenienie 14 potencjalnych korzyści, jakie jego przedsiębiorstwo osiągnęłoby przez wdrożenie i utrzymywanie systemu GMP+ FSA. Dodatkowo mógł dopisać niewymienione wcześniej korzyści oraz je ocenić. Ocena dokonywana była w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak korzyści, 3 – przeciętne korzyści, a 5 – bardzo wyraźne korzyści (tab. 3).

Mniej niż 30% wymienionych potencjalnych korzyści nie wystąpiło w przedsiębiorstwie, ponieważ już przed wprowadzeniem GMP+ FSA w niektórych aspektach działalności przedsiębiorstwa osiągnięto stan niewymagający poprawy. Surowce pochodziły wyłącznie od certyfikowanych dostawców, dlatego nie zdarzały się reklamacje, a w związku z tym po wdrożeniu GMP+ FSA nie można było obniżyć ich liczby. Podobnie było z reklamacjami od klientów – już przed wdrożeniem systemu nie było ani jakościowych, ani ilościowych.

Największe korzyści według organizacji to poprawa wizerunku firmy oraz zwiększenie świadomości odpowiedzialności pracowników za jakość wyrobu. Poprawa wizerunku firmy na rynku Unii Europejskiej pozwoliła na nieznaczny wzrost liczby zawieranych kontraktów, jednakże

Tabela 3. Ocena korzyści
Table 3. Evaluation of benefits

Korzyści/Benefits	Ocena/ Evaluation
Poprawa wizerunku firmy na rynku/ <i>Improving company's image on the market</i>	5
Poprawa komunikacji wewnętrznej/ <i>Improving internal communication</i>	3
Wzrost skuteczności szkoleń w ocenie rocznej pracowników/ <i>Increasing the effectiveness of trainings in the annual assessment of employees</i>	2
Poprawa atmosfery w pracy po wprowadzeniu systemu/ <i>Improving the working environment after the system introduction</i>	0
Wzrost udziału certyfikowanego produktu/usługi GMP+ w ogólnej sprzedaży/ <i>Increasing the share of GMP+ certified product/services in the total sales</i>	1
Zwiększenie świadomości pracowników o ich odpowiedzialności za jakość wyrobu/ <i>Increasing awareness of employees accountable for the quality of the product</i>	5
Zmniejszenie czasu przeznaczonego na zarządzanie dokumentacją/ <i>Reducing the time spent on document management</i>	3
Wzrost sprzedaży/ <i>Sales increasing</i>	1
Wzrost cen produktów/ <i>Product prices increasing</i>	2
Obniżenie kosztów transakcyjnych/ <i>Reducing transaction costs</i>	0
Obniżenie ilości reklamowanego surowca/ <i>Reducing the amount of the complained raw material</i>	0
Zmniejszenie liczby reklamacji klientów na produkt/usługę/ <i>Reducing the number of customer complaints on product/service</i>	0
Wzrost liczby nowych kontraktów/ <i>Increasing the number of new contracts</i>	1
Wzrost liczby zadowolonych klientów/ <i>Increasing the number of satisfied customers</i>	3

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

ich liczba to tajemnica handlowa przedsiębiorstwa. W związku z tym udział przedsiębiorstwa na rynku towarów wzrósł, jednakże według przedsiębiorstwa nie był to istotny wzrost. Natomiast wzrost liczby zawieranych i realizowanych kontraktów miał wpływ na zwiększenie udziału certyfikowanego produktu/usługi GMP+ FSA w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa oraz ogólnej sprzedaży. Ponadto, wprowadzenie systemu pozwoliło na podniesienie cen produktów, co satysfakcjonowało przedsiębiorstwo, nie powodując spadku sprzedaży. Wysoko oceniono także wdrożenie GMP+ FSA ze względu na poziom zadowolenia klientów.

Szkolenia przyczyniły się do zwiększenia świadomości odpowiedzialności pracowników za jakość wyrobu. Uświadomiły im, jak ważna jest jakość produktu i usługi oraz zaznajomiły z korzyściami uzyskiwanymi z wdrożenia systemu GMP+ FSA.

Poprawa komunikacji wewnętrznej jest relatywnie ważną korzyścią związaną z funkcjonowaniem systemu GMP+ FSA w przedsiębiorstwie. W badanym przedsiębiorstwie wystąpiła ona szczególnie pomiędzy działem handlowym a biurem logistyki. Poprawa komunikacji polegała na wyraźnej identyfikacji towarów i jednoznacznym przekazywaniu informacji pomiędzy tymi działami na temat rodzaju, ilości i miejscu dostarczenia poszczególnych zamówień. Przedsiębiorstwo dzięki temu zapewniło usługi transportowe zgodne z wymaganiami klientów dotyczącymi przewozu materiałów paszowych, obniżyło koszty dowozu zamówień do klientów i poprawiło swój wizerunek. Szkolenia przeprowadzone przed wdrożeniem oraz podczas funkcjonowania systemu wpłynęły na skrócenie czasu poświęconego na zarządzanie dokumentacją, a pracownicy uznali, że od momentu wdrożenia wzrosła ich skuteczność, co wykazali w rocznej ocenie swoich osiągnięć.

Przedsiębiorstwo dzięki wdrożeniu i prawidłowemu funkcjonowaniu systemu GMP+ FSA uzyskało wizerunek organizacji dbającej o jakość oraz bezpieczeństwo produktów „od pola do stołu”, a tym samym spełniło wymagania swoich klientów. Gdyby system nie został wdrożony, część klientów mogłaby przestać kupować produkty w tym przedsiębiorstwie i poszukać innego certyfikowanego dostawcy.

Do innych potencjalnych korzyści, które przedsiębiorstwo może osiągnąć przez wdrożenie systemu GMP+ FSA można zaliczyć wzrost przychodów ze sprzedaży oraz wzrost zysku. W badanym przedsiębiorstwie przychody ze sprzedaży produktów wykazały tendencję wzrostową, niezależnie od tego w jakich cenach zostały wyrażone – stałych czy bieżących. Pierwszy znaczny wzrost nastąpił w 2004 roku, czyli w momencie przystąpienia Polski do UE. Kolejny znaczący wzrost miał miejsce w 2007 roku. Był to pierwszy rok, w którym funkcjonował już system GMP+ FSA w przedsiębiorstwie. W 2009 roku nastąpił nieznaczny spadek sprzedaży związany z ogólnoswiatowym kryzysem gospodarczym i załamaniem się koniunktury w branży chemicznej.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że koszty zarówno wdrożenia, jak i funkcjonowania systemu GMP+ FSA dla dużej organizacji zajmującej się handlem paszami, nie są wysokie. Niskie są również roczne koszty funkcjonowania systemu. W badanym przedsiębiorstwie były to głównie koszty certyfikacji oraz szkoleń i delegacji pracowników.

W przypadku korzyści osiągniętych z tytułu wdrożenia systemu stwierdzono zwiększenie się liczby zawieranych i realizowanych kontraktów. Ponadto, po wprowadzeniu systemu GMP+ FSA odnotowano wzrost liczby zadowolonych klientów, jak również wzrost przychodów ze sprzedaży.

Badane przedsiębiorstwo przed wdrożeniem GMP+ FSA posiadało wdrożony system ISO 9001. Pozwoliło to na obniżanie kosztów wdrożenia oraz na szybsze spełnienie oczekiwań klientów, co może przełożyć się na szybszy wzrost przychodów z certyfikowanego produktu.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że system GMP+ FSA przyczynił się do osiągnięcia wielu korzyści w przedsiębiorstwie, jak również spełnił wymagania jakie postawiło sobie kierownictwo przedsiębiorstwa przed jego wdrożeniem. Poniesione koszty na jego wdrożenie oraz funkcjonowanie stanowią niewielki nakład finansowy przy osiągniętych korzyściach.

Literatura

- Annual report. 2010: *New dynamics in feed safety assurance*, GMP+ International.
 Annual report. 2011: *Facing the challenges of the feed chain*, GMP+ International.
 Morkis G. (red.). 2009: *Ekonomiczne efekty rozwoju systemów zarządzania jakością i ich wpływ na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania Rozwoju Polskiej Gospodarki żywnościowej po wstąpieniu do Unii Europejskiej*. Program Wieloletni 2005-2009, IERiGŻ-PIB, Warszawa, nr 157.
 Wiśniewska M., Malinowska E. 2011: *Zarządzanie jakością żywności. Systemy. koncepcje. instrumenty*, Difin, Warszawa.
 Witrowa-Rajchert D., Marzec A. (red.). 2008: *Jakość i bezpieczeństwo żywności. nowoczesne metody analityczne w zapewnianiu jakości i bezpieczeństwa żywności*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
 www.gmpplus.org, data dostępu 20.01.2013.

Summary

There are systems taking into account the specifics of the brand in each industry. In the feed sector, which is a part of the food chain, there is a Feed Safety System – one of quality management systems which is worldwide accepted. The GMP+ FSA implementation costs and benefits analysis is very important from the company's point of view. The aim of the study was to identify the costs of implementation as well as running the system and the benefits that the company achieves because of its implementation. It was found that in the case of a company, which previously operated ISO 9001 norm, the costs of the GMP+ FSA implementation are not high, and among the benefits, you can replace the company's image and internal communications improvement, increased number of satisfied customers, higher prices of products and many others.

Adres do korespondencji
 mgr Sylwia Małazewska, mgr Edyta Gajos
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych
 ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
 e-mail: sylwia_malazewska@sggw.pl, edyta_gajos@sggw.pl