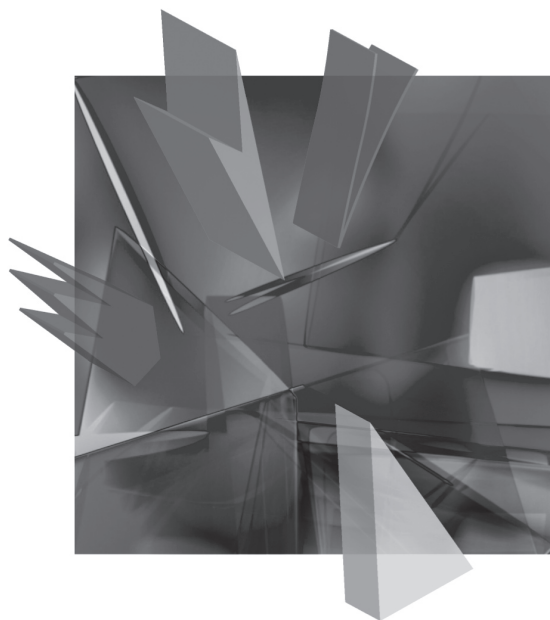


# NAUKI INŻYNIERSKIE I TECHNOLOGIE ENGINEERING SCIENCES AND TECHNOLOGIES

4(15)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

AGRO <http://agro.icm.edu.pl>, <http://journals.indexcopernicus.com>,

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2080-5985**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Maria Baranowska, Władysław Chojnowski, Hanna Nowak:</b> Dezynfekcja w zakładach mleczarskich .....	9
<b>Marta Ciecierska:</b> Ocena poziomu świadomości konsumentów w zakresie migracji niepożądanych substancji chemicznych do żywności z opakowań i materiałów będących w kontakcie z żywnością .....	23
<b>Aleksandra Gołoś, Dariusz Piotrowski, Piotr Grzegory, Mariusz Wojnowski:</b> Wpływ temperatury na strukturę i barwę truskawek suszonych wybranymi metodami .....	31
<b>Natalia Kordala, Małgorzata Lewandowska, Artur Kleina, Karolina Świątek:</b> Ocena właściwości celulołitycznych <i>Cellulosimicrobium cellulans</i> do biokonwersji polisacharydów słomy rzepakowej .....	43
<b>Tomasz Lesiów, Kamila Orzechowska-Przybyła, Alina Niewelt:</b> Rola przeglądów zarządzania w doskonaleniu jakości i bezpieczeństwa żywności, obsługi klienta oraz systemu zarządzania jakością w dwóch wybranych przedsiębiorstwach przemysłu żywnościowego .....	56
<b>Alicja Mańka, Karolina Kosatka, Klaudia Dąbrowska, Renata Stańczyk, Małgorzata Krzywonos:</b> Finansowy i ekonomiczny aspekt prowadzenia własnej winnicy .....	76
<b>Andrzej Okruszek, Teresa Skrabka-Blotnicka:</b> Automatyczne linie uboju bydła i trzody chlewnej.....	84
<b>Agnieszka Pilarska:</b> Wykorzystanie fermentacji metanowej do zagospodarowania wybranych produktów odpadowych przemysłu spożywczego .....	100
<b>Karolina Świątek, Małgorzata Lewandowska, Andrzej Juszcuk, Natalia Kordala:</b> Otrzymywanie etanolu ze słomy rzepakowej w procesie symultanicznej hydrolizy i fermentacji w systemie półciąglym .....	112
<b>Maria Wachowska, Marek Adamczak:</b> Wpływ sposobu i czasu solenia oraz dojrzewania sera edamskiego na jego wybrane parametry jakościowe.....	126
<b>Tomasz Lesiów, Ewa Biazik, Andrzej Okruszek:</b> Sprawozdanie z VI Konferencji Naukowo-Technicznej z cyklu Nauka – Praktyce pt. „Zastosowanie nowatorskich rozwiązań technologicznych w przemyśle spożywczym” ...	137

## Summaries

<b>Maria Baranowska, Władysław Chojnowski, Hanna Nowak:</b> Disinfection in dairy plants .....	22
<b>Marta Ciecierska:</b> Evaluation of level of consumer awareness in migration of undesirable chemicals to food from food packaging and food contact materials.....	30
<b>Aleksandra Gołoś, Dariusz Piotrowski, Piotr Grzegory, Mariusz Wojnowski:</b> Influence of the temperature on the structure and color of strawberries dried by selected methods .....	42
<b>Natalia Kordala, Małgorzata Lewandowska, Artur Kleina, Karolina Świątek:</b> Evaluation of cellulolytic properties of microorganisms for bioconversion of food industry wastes .....	55
<b>Tomasz Lesiów, Kamila Orzechowska-Przybyła, Alina Niewelt:</b> The role of management reviews in the improvement of food quality and safety, customer service and quality management system in two selected enterprises of food industry .....	75
<b>Alicja Mańka, Karolina Kosatka, Klaudia Dąbrowska, Renata Stańczyk, Małgorzata Krzywonos:</b> Financial and economic aspect of running own vineyard .....	83
<b>Andrzej Okruszek, Teresa Skrabka-Blotnicka:</b> Automated commercial slaughter lines of pigs and cattle.....	99
<b>Agnieszka Pilarska:</b> The use of methane fermentation in the development of selected waste products of food industry.....	111
<b>Karolina Świątek, Małgorzata Lewandowska, Andrzej Juszcuk, Natalia Kordala:</b> Obtaining of ethanol from rape straw in the process of simultaneous hydrolysis and fermentation in fed-batch system.....	125
<b>Maria Wachowska, Marek Adamczak:</b> Influence of the brine composition and time of Edam cheese salting and ripening on its selected quality parameters.....	136

**Tomasz Lesiów, Kamila Orzechowska-Przybyła, Alina Niewelt**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: tomasz.lesiow@ue.wroc.pl

---

## **ROLA PRZEGLĄDÓW ZARZĄDZANIA W DOSKONALENIU JAKOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOSCI, OBSŁUGI KLIENTA ORAZ SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W DWÓCH WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU ŻYWNOSCIOWEGO**

---

**Streszczenie:** Celem pracy było zbadanie wpływu przeglądów zarządzania na różne obszary funkcjonowania dwóch zakładów produkcji żywności. Badania przeprowadzono w latach 2007-2013 w Zamrażalni Owoców i Warzyw Wiktor Tyc Sp. z o.o. oraz w okresie 2010-2014 w Credin Polska Sp. z o.o. – producenta wysokiej jakości mieszanek piekarsko-cukierniczych. W trakcie przeprowadzanych przeglądów zarządzania wykorzystywano wyniki audytów wewnętrznych i zewnętrznych, analizy działań korygujących i zapobiegawczych oraz reklamacji, jak również wywiady z pracownikami. Główne obszary objęte przeglądami zarządzania to strategiczne zarządzanie firmą, bezpieczeństwo zdrowotne żywności, proces realizacji zamówienia klienta wraz z oceną zadowolenia klienta oraz dalsze doskonalenie. Przeglądy zarządzania w naturalny sposób łączą szeroko pojętą tematykę sprzedażową z aspektem technologicznym, co w rezultacie prowadzi do spełniania wymagań klientów zarówno krajowych, jak i zagranicznych poprzez doskonalenie jakości, bezpieczeństwa żywności, poszukiwanie najlepszych rozwiązań produkcyjno-magazynowych. Inwestycje w technologię skutkowały zakupem nowych urządzeń i wprowadzeniem rozwiązań produkcyjnych, dzięki którym firmy były w stanie wprowadzać na rynek nowe/ulepszone produkty. Podsumowując, można stwierdzić, że przeglądy zarządzania w przedsiębiorstwie branży spożywczej przynoszą szereg wymiernych korzyści dotyczących wielu obszarów jego funkcjonowania.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności, przegląd zarządzania, standaryzacja zarządzania bezpieczeństwem żywności, ewaluacja systemów bezpieczeństwa żywności, audyt wewnętrzny i zewnętrzny, zadowolenie klienta, rozwój przedsiębiorstwa, ciągłe doskonalenie.

DOI: 10.15611/nit.2014.4.05

### **1. Wstęp**

Systemy zapewnienia jakości i bezpieczeństwa są coraz szerzej, wieloaspektowo omawiane w literaturze krajowej [Balicki i in. 2013; Czernyszewicz 2013; Kołożyn-Krajewska 2013; Joachimiak 2012; Łunarski 2012; Szczepańska 2012; Balon i in.

2011; Nowak 2011; Wiśniewska, Malinowska 2011; Trziszka 2009]. Wielu autorów dokonało także analizy i oceny funkcjonujących systemów w przemyśle żywnościowym [Nowicki i Sikora 2012; Pawlak i Lesiów 2010; Karczewska, Kwiecień i Lesiów 2010; Kmiećkowiak i Lesiów 2009; Waligóra i Lesiów 2009]. Coraz częściej systemy te, jak też wytyczne koncernowe i standardy, rozpatruje się jako funkcjonujące u uczestników biorących udział w całym procesie logistycznym, tj. u dostawców surowca, u przetwórcy i u finalnego odbiorcy [Urbaniak 2014; Orzechowska i in. 2011; 2014, Niewelt, Lesiów 2011].

Z przeprowadzonej przez Ligarskiego [2014] diagnozy systemu zarządzania jakością funkcjonującego w polskich organizacjach, poprzez zbadanie rozumienia i postrzegania systemu przez pełnomocników ds. jakości, wynika, że w wielu z nich najwyższe kierownictwo niewłaściwie wdrożyło i utrzymuje ten system. Dodatkowo, według tego autora, problem ten pogłębia się, tj. wzrasta liczba organizacji mających „gorszy system”. Pełnomocnicy jakości do badania skuteczności systemu najczęściej wykorzystują standardowe metody, tj. audyt wewnętrzny [Byrka-Siewieja, Lesiów 2012; Kafel 2011; Niewelt, Lesiów 2011], przegląd zarządzania, pomiar zadowolenia klienta, monitorowanie procesów, w mniejszym stopniu pomiar realizacji celów jakościowych oraz w niewielkim stopniu pozostałe metody, takie jak: samoocena, pomiar zadowolenia pracowników i strategiczna karta wyników [Ligarski 2014].

Rozpatrując systemy zarządzania jakością, zauważa się, że jednym z głównych narzędzi, obok audytów, kształtujących organizację, jej rozwój organizacyjny i infrastrukturalny, są przeglądy zarządzania. Kontrola, podsumowanie oraz plan strategii na podstawie oceny dotychczasowych działań pozwalają na dalszy rozwój podmiotu, jego restrukturyzację w wybranych przypadkach, a tym samym wyznaczenie kierunku rozwoju na kolejne okresy.

Uwzględniając powyższe, należy stwierdzić, że każdy podmiot ukierunkowany na dalszą ekspansję i rozwój przeprowadza przegląd zarządzania. Dotyczy to również podmiotów, które nie mają usystematyzowanej organizacji, a dążą do samodoskonalenia i podejmowania nowych wyzwań.

W literaturze przedmiotu niewiele jest prób praktycznego przedstawienia znaczenia przeglądów systemu zarządzania jakością w doskonaleniu funkcjonowania organizacji. Dlatego celem pracy było prześledzenie w dwóch wybranych przedsiębiorstwach przemysłu żywnościowego wpływu przeglądów zarządzania na różne obszary ich funkcjonowania. Wybór przedsiębiorstw branży spożywczej z zakresu produkcji mrożonych owoców i warzyw oraz mieszanek dla piekarnictwa i cukiernictwa został dokonany na podstawie dwóch czynników; były nimi:

1. Posiadane doświadczenie praktyczne autorów wynikające z ich bezpośredniej współpracy z zakładami.
2. Porównanie założeń przeglądów zarządzania oraz porównanie ich w identycznych obszarach.

Zamierza się udowodnić hipotezę, że przeglądy zarządzania w organizacji skutkują dążeniem do doskonalenia jakości i bezpieczeństwa żywności, poszukiwania najlepszych rozwiązań, aby odpowiedzieć na potrzeby rynku i oczekiwania konsumentów, oraz efektywnego funkcjonowania procesów pozyskiwania surowców, magazynowania, procesu technologicznego, jak też podnoszenia kwalifikacji i kompetencji personelu produkcyjnego i zarządzającego.

## 2. Materiały i metody

Badania przeprowadzono w latach 2006/2010-2010/2014 w dwóch wybranych zakładach przemysłu spożywczego.

Zamrażalnia Owoców i Warzyw Wiktor Tyc Sp. z o.o. została uruchomiana w roku 1992 jako przedsiębiorstwo przetwarzające owoce i warzywa z wykorzystaniem procesu głębokiego mrożenia. Produkcja zakładu na przełomie lat była ulepszana oraz poszerzana o nowe produkty. Obecnie oferowany asortyment składa się z produktów głęboko mrożonych, między innymi takich jak: wiśnie, truskawki, agrest, porzeczki, pomidory, kalafior, brokuły, cebula. Produkty w 98% są eksportowane do krajów członkowskich UE, Rosji, USA. W związku z prowadzoną działalnością zakład ma wdrożony system BRC Standard, który po raz pierwszy w roku 2013 został poddany certyfikacji zewnętrznej z pozytywnym skutkiem. Podstawą do wprowadzenia standaryzacji zgodnie z BRC Standard było wdrażanie wytycznych koncernowych jednego z klientów zachodnich, który od roku 2006 intensywnie wywierał nacisk na rozszerzanie posiadanych podstaw systemu HACCP o dalsze obszary produkcyjne i administracyjne z uwzględnieniem procesów zachodzących bezpośrednio u producentów rolnych. Wdrożenie wytycznych koncernowych pozwoliło na rozbudowanie i udoskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywnością oraz uogólnienie dokumentacji systemowej i zachowań z przyjętymi na rynku międzynarodowym (BRC).

Credin Polska Sp. z o.o. jest producentem wysokiej jakości mieszanek piekarsko-cukierniczych, o szeroko rozwiniętej sieci dystrybucji wraz z obsługą technologiczną dla producentów rzemieślniczych i przemysłowych. Credin Polska zostały założony w roku 1995 jako oddział duńskiej firmy. We wrześniu 2002 r. firma Credin Polska, wraz z innymi oddziałami Credin w Europie, dołączyła do norweskiej grupy kapitałowej ORKLA, zasilając w ten sposób zasoby Orkla Food Ingredients – wiodącego producenta i dystrybutora dodatków dla piekarstwa i cukiernictwa na terenie Półwyspu Skandynawskiego. Firma dokłada wszelkich starań, aby zdobyć zaufanie klientów, oferując im produkty o stabilnej jakości, konkurencyjne ceny i profesjonalną obsługę. W celu najwyższej dbałości o klienta i produkty mu dostarczane firma przywiązuje dużą wagę do spełnienia wymagań jakościowych, zapewnienia produkcji bezpiecznej żywności i ciągłego doskonalenia. Niewątpliwym świadectwem podejmowanych starań w osiągnięciu tych celów jest wdrożenie i doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością opartego na normach ISO 9001,

ISO 22000 i koncernowym standardzie dotyczącym jakości i bezpieczeństwa żywności (zgodnego ze standardem BRC). O szybkim rozwoju firmy i zaufaniu do produktów w niej produkowanych świadczy zarówno systematyczny wzrost sprzedaży na rynku krajowym, jak i rozwój działań eksportowych na takich rynkach, jak: Łotwa, Litwa, Estonia, Rosja, Białoruś, Ukraina, Rumunia, Czechy, Słowacja, Węgry, Chorwacja.

W tabeli 1 przedstawiono wdrożone systemy bezpieczeństwa żywności w obydwu zakładach przemysłu spożywczego.

**Tabela 1.** Prezentacja zakładów

**Table 1.** Presentation of plants

Nazwa zakładu Name of Plant	Rok założenia Year of establishment	Przedmiot produkcji The subject of production	Wdrożone systemy bezpieczeństwa żywności (rok) Implemented food safety systems (year)
Zamrażalnia Owoców i Warzyw Wiktor Tyc Sp. z o.o. Freeze Fruit and Vegetables Viktor Tyc Sp. z o.o.	1992	Mrożone owoce i warzywa Frozen fruits and vegetables	1. System HACCP, od 2004 r. 1. System HACCP, from 2004 2. Wytyczne koncernowe „From Fields to Folk”, od 2007 r. 2. The concern guidelines „From Fields to Folk”, from 2007 3. BRC Standard, od 2013 r. 3. BRC Global Standard, from 2013
Credin Polska Sp. z o.o. Credin Poland Sp. z o.o.	1995	Mieszanki piekarsko- -cukiernicze Bakery and confectionery mixes	1. System HACCP, od 2004 1. System HACCP, from 2004 2. Koncernowy standard dotyczący jakości i bezpieczeństwa żywności, od maja 2004 r. 2. Orkla Food Safety Standard OFSS, from May 2004 3. ISO 9001, od 2004 r. 3. ISO 9001, from 2004 4. ISO 22000, od 2010 r. 4. ISO 22000, from 2010

Źródło: opracowanie własne.

Source: own study.

W pracy, w trakcie przeprowadzanych przeglądów zarządzania, wykorzystywano przede wszystkim wyniki audytów wewnętrznych, audytów zewnętrznych prowadzonych przez odbiorców i jednostki certyfikujące, analizowano działania korygujące i zapobiegawcze oraz reklamacje, jak również opierano się na wywiadach i spotkaniach z pracownikami operacyjnymi. Analizy poszczególnych zagadnień zawsze były wykonywane za pomocą narzędzi analizy przyczyn (*root analysis*), takich jak: diagram Ishikawy, metoda 5 Why, „burza mózgów”, dom jakości (QFD), oraz analizy przyczyn i skutków wad (FMEA). W rozwiązywaniu wielu problemów bazowano przede wszystkim na metodzie „burzy mózgów”.



Zgodnie z zapisami normy ISO 9001[2009] przegląd zarządzania ma następującą definicję oraz składowe:

#### 5.6.1. Postanowienia ogólne

Najwyższe kierownictwo powinno przeprowadzać przegląd systemu zarządzania jakością organizacji w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności. Przeglądem tym należy objąć ocenianie możliwości doskonalenia i potrzebę zmian w systemie zarządzania jakością, łącznie z polityką jakości i celami dotyczącymi jakości. Należy utrzymywać zapisy z przeglądu zarządzania.

#### 5.6.2. Dane wejściowe do przeglądu

Dane wejściowe do przeglądu zarządzania powinny obejmować informacje dotyczące:

- a) wyników audytów,
- b) informacji zwrotnej od klientów,
- c) funkcjonowania procesów i zgodności wyrobu,
- d) statusu działań zapobiegawczych i korygujących,
- e) działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania,
- f) zmian, które mogą wpływać na system zarządzania jakością,
- g) zaleceń dotyczących doskonalenia.

#### 5.6.3. Dane wyjściowe z przeglądu

Dane wyjściowe z przeglądu zarządzania powinny obejmować wszelkie decyzje i działania związane z:

- a) doskonaleniem skuteczności systemu zarządzania jakością i jego procesów;
- b) doskonaleniem wyrobu w powiązaniu z wymaganiami klienta,
- c) potrzebnymi zasobami.

## 3. Wyniki i dyskusja

### 3.1. Wpływ przeglądów zarządzania na zmiany w Zamrażalni Owoców i Warzyw Wiktor Tyc Sp. z o.o.

Przeгляд zarządzania zakładu przetwórstwa owocowo-warzywnego prowadzony był raz w roku. Zadaniem przeglądu była ocena dotychczasowych działań, relacji z klientami, podsumowania reklamacji i odpowiedzi na nie oraz omówienie założeń na kolejny rok. Uczestnikami przeglądów zarządzania była kadra zarządzająca produkcją – mistrzowie zmianowi, kadra zarządzająca magazynem, główny mechanik, specjalista ds. sprzedaży i eksportu, koordynator systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz właściciel zakładu. W latach 2007-2013 prowadzone przeglądy zarządzania istotnie wpłynęły na rozwój zakładu poprzez zarówno rozwój struktury organizacyjnej, jak i rozwój infrastrukturalny zakładu; ich rezultatem było zaś poszerzenie rynków zbytu, pozyskanie nowych klientów oraz, co najważniejsze,

polepszenie jakości i bezpieczeństwa oferowanych towarów. Poszczególne obszary objęte przeglądami zarządzania w latach 2007-2013 podzielono następująco:

1. Organizacja.
2. Bezpieczeństwo produkcji.
3. Obsługa klienta i reklamacje.
4. Strategia rozwoju zakładu.

Oceny poszczególnych obszarów w ramach przeprowadzonych przeglądów zarządzania przedstawiono w tab. 2.

Pierwszym z wymienionych obszarów jest organizacja. Każdy z przeglądów zarządzania uwzględniał przeprowadzone audyty wewnętrzne, audyty prowadzone przez stałych odbiorców, uszeregowanie kadry zarządzającej oraz pracowników produkcji tak, aby struktura organizacyjna była stabilna i nie powodowała zaniku komunikacji, braku lub niechęci do podejmowania decyzji oraz odpowiedzialności za powierzone funkcje. Ponadto w obszarze tym dokonywano oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. W tym zakresie w latach 2004-2006 dokonywano oceny wdrożonego systemu opartego na analizie HACCP itp. Głównym narzędziem oceny funkcjonującego systemu były prowadzone audyty wewnętrzne w przypadku obszaru dotyczącego organizacji przeglądów dokumentacji systemowej. Współpraca ze stałymi klientami, kontakt i zacieśnianie z nimi więzi doprowadziły do zmian w organizacji. Przełomowe były lata 2007-2008, w których jeden z klientów przeprowadził audyt odbiorcy pod kątem zewnętrznych wytycznych, tj. wytycznych koncernowych. Przeprowadzony audyt oraz jego wyniki zostały poddane ocenie w trakcie przeglądu zarządzania i podjęto decyzję o wdrożeniu pełnego systemu odbiorcy – wytycznych koncernowych „Fields to Folk”. Wytyczne te obejmowały kontrolę surowca od momentu jego wyprodukowania u producenta rolnego, dostarczenia i przetworzenia w zakładzie przetwórstwa żywnościowego oraz wysyłki do odbiorcy [Orzechowska-Przybyła i in. 2011].

Wynikiem wprowadzenia zmian w obszarze organizacji było całkowite usystematyzowanie dotychczasowego systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, opracowanie i wdrożenie pełnej dokumentacji systemowej. Ta decyzja w kolejnych latach skutkowała dalszym dążeniem do rozwoju organizacyjnego. Ostatecznym wynikiem była zewnętrzna certyfikacja zakładu według standardu BRC (Global Standard for Food Safety) w roku 2013 [Orzechowska-Przybyła i in. 2014; *Report of the BRC Global Standard 6 audit*, Zamrażalnia Owoców i Warzyw Wiktor Tyc Sp. z o.o. 2013; BRC 2011]. Obecnie zakład ma kompleksowo usystematyzowany system zarządzania bezpieczeństwem żywności zgodnie z wymienionym standardem, pełną dokumentację dotyczącą procedur, instrukcji, zapisów monitoringu i kontroli, które potwierdzają właściwą produkcję owoców i warzyw.

Kolejnym obszarem poddawany ocenie w trakcie przeglądów zarządzania było bezpieczeństwo produkcji. Przeprowadzone przeglądy zarządzania oparte były również na kontroli procesu produkcyjnego oraz zapisów z poszczególnych etapów produkcyjnych. Ponadto przegląd dotyczył omówienia reklamacji złożonych przez

**Tabela 2.** Zakres przeglądu zarządzania w latach 2007-2013**Table 2.** Management review in years 2007-2013

Tematyka/lata Subject matter/years	2007-2008	2009-2010	2011-2012	2013
Organizacja Organization	Ocena systemu zgodnie z założeniami systemu HACCP – audyty wewnętrzne, 2007 r. pierwszy audyt koncernowy i wskazanie braków w dokumentacji systemowej i zarachowaniach w trakcie procesu produkcyjnego. Evaluation of the system in line with the HACCP system - internal audits, 2007 year first concern audit and identify gaps/ deficiencies in the documentation system and behavior during the manufacturing process.	Ocena systemu HACCP – audyty wewnętrzne, zwiększenie częstotliwości ich przeprowadzania; audyty koncernowe – pełne zarówno w zamrażalni, jak i u producentów rolnych. Evaluation of the HACCP system - internal audits, increasing the frequency of their conducting; concern audits – full both in the Freezer Company as well as in agricultural producers.	Ocena systemu HACCP – audyty wewnętrzne, audyty koncernowe pełne. Decyzja o wdrożeniu i certyfikacji standaryzacji BRC Standard. Evaluation of the HACCP system - internal audits, full concern audits -. The decision to implement and certification of standardization the BRC Standard.	Ocena systemu zgodnie ze standardem BRC Standard. Certyfikacja zewnętrzna systemu BRC Standard, audyt koncernowy. Evaluation of the system in accordance with the BRC Standard. External certification of the BRC Standard, concern audit.
Bezpieczeństwo produkcji Production safety	Ocena funkcjonującego systemu HACCP, w szczególności zachowań w trakcie procesów produkcyjnych i ich zapisów. Evaluation of the HACCP system functioning, in particular behavior during the production process and their records.	Ocena funkcjonującego systemu HACCP, w szczególności zachowań w trakcie procesów produkcyjnych i ich zapisów. Ocena kart reklamacji klientów. Ocena systemu opartego na wytycznych koncernowych – ukierunkowanie na ocenę procesu produkcyjnego, infrastruktury produkcyjnej. Przeprowadzone działania wprowadziły zmiany w infrastrukturze zakładu w zakresie budowy komory zerowej, modernizacji linii produkcyjnej, pakowej itp. Evaluation of the HACCP system functioning, in particular behavior during the production process and their records. Evaluation of customer complaints cards. Evaluation of the system based on the concern's guidelines - the main focus on the evaluation of the production process, production infrastructure. Activities carried out in the plant introduced changes in the plant infrastructure in the building of the zero chamber, modernization of the production line, packaging etc.		Ocena systemu zgodnie ze standardem BRC Standard. Certyfikacja zewnętrzna systemu BRC Standard, audyt koncernowy. Evaluation of the system in accordance with the BRC Standard. External certification of the BRC Standard, concern's audit.

<p>Obsługa klienta i reklamacje Customer service and complaints</p>	<p>Ocena pracy na linii dział eksportu–produkcja–magazyn pod względem współpracy, przepływu informacji, funkcjonującej komunikacji wewnętrznej. Ocenie poddane zostały również karty reklamacji klientów, które wskazały etapy produkcji i składowania wymagające zwiększonej uwagi lub zmian organizacyjnych/infrastrukturalnych. Evaluation of the work on the line export department–production– magazine in terms of cooperation, flow of information, a functioning internal communications. The customer complaints cards were also subjected to evaluation, that indicated stages of production and storage requiring increased attention or organizational/infrastructural changes.</p>		<p>Ocena systemu zgodnie ze standardem BRC Standard. Certyfikacja zewnętrzna systemu BRC Standard, audyt koncernowy. Evaluation of the system in accordance with the BRC Standard. External certification of the BRC Standard, concern's audit.</p>
<p>Strategia rozwoju zakładu The plant development strategy</p>	<p>Przegląd zarządzania wskazał strategię rozwoju poprzez doskonalenie funkcjonującego systemu HACCP oraz poszerzenie o standard wytycznych koncernowych. Management review pointed out the development strategy through the improvement of the functioning of the HACCP system and the extension of the standard concern's guidelines.</p>	<p>Strategia rozwoju zakładu poprzez doskonalenie systemu HACCP oraz systemu wytycznych koncernowych, inwestycje w infrastrukturę zakładu. Poszukiwanie nowych rynków zbytu oraz wyjście naprzeciw nowym oczekiwaniom dotychczasowych klientów. The strategy for the development of the plant through the improvement of the HACCP system and concern's guidelines system, investments in the infrastructure of the plant. The search for new markets and meet the new expectations of existing customers.</p>	<p>Ocena systemu zgodnie ze standardem BRC Standard. Certyfikacja zewnętrzna systemu BRC Standard, audyt koncernowy. Evaluation of the system in accordance with the BRC Standard. External certification of the BRC Standard, concern's audit.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z przeglądów zarządzania za lata 2007-2013.  
Source: own study on the basis of management review reports 2007–2013.

klientów oraz uwag odbiorców zgłaszanych w trakcie audytów. Ocena przeglądu w latach 2007-2013 wskazywała na dalszą minimalizację ryzyka w poszczególnych etapach technologicznych. Uchybienia wykazane w trakcie audytów wewnętrznych poddane zostały dyskusjom, podjęto również działanie polegające na wysuwaniu propozycji umożliwiających ich minimalizację bądź całkowite wyeliminowanie. Część wykazanych nieprawidłowości usuwana była poprzez zwiększenie kontroli pracy pracowników i kadry produkcyjnej. W celu poprawy bezpieczeństwa produkcji, a tym samym pośrednio żywności, konieczne było przeprowadzenie zmian w ustawieniu linii produkcyjnej, poszczególnych urządzeń i maszyn, a także dokonanie zmian w infrastrukturze zakładu. W związku z coraz większymi wymogami stawianymi przez system ustawodawczy oraz specyfikacje przedstawiane przez odbiorców w kontraktach podjęto decyzje związane z przebudową zakładu, usunięciem zagrożeń infrastrukturalnych oraz wprowadzeniem specjalistycznych, zwiększających bezpieczeństwo żywności elementów w linii produkcyjnej. Przykładem było wprowadzenie sortownika laserowego, którego zadaniem jest eliminacja niewłaściwego surowca pod względem barwy, struktury i ciał obcych. Składane reklamacje we wcześniejszych okresach, wyniki audytów wewnętrznych oraz zwiększające się wymagania klientów wskazywały na konieczność wprowadzenia wysokiej specjalizacji urządzenia. Wprowadzenie sortownika laserowego, jako kolejnego etapu minimalizacji ryzyka ciał obcych, okazało się właściwą decyzją zwiększającą bezpieczeństwo przetwarzanych surowców oraz polepszającą jakość produktów. Kolejnym wynikiem przeglądu zarządzania w procesie produkcji było zwiększenie efektywności pakowania gotowych produktów poprzez zastosowanie automatycznej linii pakowania. Audyty wewnętrzne wskazywały na liczne uchybienia i zagrożenia powstające w trakcie manualnego i półautomatycznego procesu pakowania. Wybór właściwego uzupełnienia parku maszynowego został podjęty w porozumieniu z kadrą produkcyjną, głównym mechanikiem oraz właścicielem zakładu. Zmiany w infrastrukturze wprowadzono również na podstawie przeglądów dotychczasowych działań. Przykładem jest przebudowanie części zakładu odbioru surowców poprzez zainstalowanie komory zerowej umożliwiającej chłodzenie świeżo dostarczonego surowca i jego stopniowe ochłodzenie przed kolejnymi etapami produkcyjnymi, a także zmniejszenie zagrożenia rozwoju mikroorganizmów w surowcu oczekującym na włączenie do procesu produkcyjnego.

Trzecim obszarem podlegającym przeglądowi zarządzania była obsługa klienta i reklamacje. Ocenie podlegały działania dotyczące komunikacji z klientami, przepływu informacji, szybkości reagowania na zapotrzebowanie klienta, dostosowania realizacji zamówień składanych do posiadanych zasobów surowcowych. Na podstawie przeprowadzonych działań dokonano oceny osób odpowiedzialnych za właściwy kontakt i przekazywanie informacji do sekcji magazynu oraz produkcji. Przeglądy zarządzania wskazywały na niepełny obieg informacji między działami oraz między zmianami w trakcie produkcji. Wykazane uchybienia przedyskutowano z przedstawicielami wszystkich obszarów produkcyjnych w trakcie przeglądu zarządzania. Efek-

tem było wprowadzenie zeszytu zapisów zmianowych, który zawierał informacje dotyczące podjętych działań na wybranej zmianie danego obszaru produkcyjnego. Usprawniło to proces produkcyjny pod względem organizacyjnym. W przypadku reklamacji najczęściej zgłaszana była niezgodność produktu ze specyfikacją klienta, jak np. liczba ogonków, liści, przebarwień itp. W trakcie przeglądu analizie poddawano poszczególne etapy procesu produkcyjnego czy też składowania surowca i produktu, które mogły zaważyć na wystąpieniu niezgodności produktu. Wywiady przeprowadzone z kadrą zarządzającą oraz przeglądy audytów wewnętrznych wskazywały na luki w procesie produkcyjnym, np. niewystarczającą kontrolę surowca w trakcie produkcji – tylko wizualna ocena pracowników produkcji w trakcie sortowania czy też manualne lub półautomatyczne pakowanie surowców i produktów. W związku z powyższym zaczęto poszukiwania rozwiązań właściwych do eliminacji powstających niezgodności, czego wynikiem było wprowadzenie do produkcji sortownika laserowego oraz automatycznej linii pakowania. Poprawiło to jakość i bezpieczeństwo przetwarzanych surowców i zmniejszyło liczbę zgłaszanych reklamacji.

Ostatnim – czwartym, obszarem przeglądów zarządzania było omówienie i zaplanowanie strategii rozwoju zakładu. W trakcie spotkań na podstawie audytów wewnętrznych i odbiorców, opinii klientów omawiano możliwości produkcyjne zakładu pod względem przetwarzania surowców, ich składowania oraz sprzedaży. Wykazane uchybienia prowadzonych działań w poszczególnych, wskazanych wcześniej obszarach umożliwiły kompleksową analizę i wskazały możliwości i kierunki rozwoju zakładu. Strategia dla zakładu na kolejny okres była więc wynikiem przeglądu zarządzania, który poprzez ocenę poszczególnych obszarów pozwolił na wizualizację nowych założeń oraz zmian, jakie należy wprowadzić w celu podwyższenia jakości i bezpieczeństwa przetwarzanych produktów oraz zwiększenia sprzedaży i ekspansji na nowe rynki. Jak w każdej strategii rozwoju założono w niej dalsze inwestycje i zmiany organizacyjne, pozwalające na wprowadzenie zakładu na wyższy poziom zarówno organizacyjny, jak i oferowanej jakości produkcyjnej.

Podsumowując, można stwierdzić, że wszystkie przeglądy zarządzania miały bezpośredni wpływ na kształtowanie otoczenia zakładu i jego wewnętrznego środowiska. Przegląd prowadzonych działań w każdym z obszarów pozwolił na opracowanie strategii zarządzania procesem bezpieczeństwa żywności, podążanie za trendami rynku oraz poprawę infrastruktury. Wynikiem każdego przeglądu było wskazanie kolejnych podobszarów, które można ulepszyć, podnosząc poziom rozwoju organizacji. Działania takie prowadzą do procesu ciągłego doskonalenia, a tym samym – do rozwoju i samodoskonalenia.

### **3.2. Wpływ przeglądów zarządzania na zmiany w Credin Polska Sp. z o.o.**

W przedsiębiorstwie produkującym specjalistyczne koncentraty piekarniczo-cukiernicze pierwszy przegląd zarządzania odbył się w 2004 r. i od tego czasu taki przegląd przeprowadza się systematycznie w pierwszym kwartale każdego roku. Pierwszy

Tabela 3. Zakres przeglądu zarządzania w latach 2010-2014

Table 3. Management review in years 2010-2014

Tematyka/rok Subject matter/year	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Organizacja</b> <b>Organization</b>	Problemy i możliwości ciągłego doskonalenia. Problems and possibilities of continuous improvement		Ciągłe doskonalenie – problemy i możliwości, analiza audytów, działań korygujących i zapobiegawczych Continuous improvement – problems and possibilities, audits’ analysis, corrective and preventive actions’ analysis		
Ciągłe doskonalenie Continuous improvement	Ocena wyników audytów wewnętrznych (w tym systemu HACCP) Evaluation of internal audits’ results (incl HACCP)	Ocena wyników audytów wewnętrznych (w tym wymaganych przez ISO 22000, HACCP) Evaluation of internal audits’ results (incl ISO 22000, HACCP)			
	Ocena skuteczności działań korygujących i zapobiegawczych (w tym zakresie HACCP) Evaluation of corrective and preventive actions effectiveness (incl HACCP)	Ocena skuteczności działań korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych (w tym wymaganych przez system ISO 22 000, HACCP, GMP, GHP) Evaluation of corrective and preventive actions effectiveness (incl ISO 22000, HACCP, GMP, GHP)			
	Ocena występujących niezgodności Estimation of non-conformities				
<b>Organizacja</b> <b>Organization</b>	Skuteczność przepływu informacji i komunikowania się Effectiveness of communication and information flow		Zarządzanie personelem – ocena skuteczności szkoleń z zakresu bezpieczeństwa żywności i higieny pracy (BŻiHP), zaangażowania pracowników oraz komunikacji wewnętrznej Human resources management – evaluation of food safety and work hygiene training’s effectiveness		
Zarządzanie zasobami ludzkimi Human resources management	Ocena skuteczności szkoleń oraz zaangażowania pracowników Evaluation of training effectiveness and employees involvement				
<b>Organizacja</b> <b>Organization</b>	-----		Zakup – analiza efektywności procesu zakupów Purchasing – analysis of purchasing effectiveness		
Proces zakupu Purchasing process					

<b>Bezpieczeństwo produkcji</b> <b>Production safety</b>  Strategiczne zarządzanie firmą, zarządzanie bezpieczeństwem zdrowotnym wyrobu Strategic management, food safety management	Ocena realizacji polityki i celów jakości, bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów Evaluation of realization of quality and food safety policy and objectives		Strategiczne zarządzanie firmą – ocena realizacji polityki i celów jakości, weryfikacja systemu zarządzania jakością, skuteczności przepływu informacji i komunikacji Strategic management – evaluation of realization of quality and food safety policy and objectives, quality system verification, effectiveness of communication and information flow
	Weryfikacja systemu HACCP HACCP verification	Weryfikacja systemu bezpieczeństwa żywności Food safety system verification	Zarządzanie bezpieczeństwem zdrowotnym wyrobu – ocena realizacji polityki bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobu, weryfikacja systemu bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobu, analiza audytów dostawców, zewnętrznych uwarunkowań w dziedzinie jakości, obejmujących między innymi zgodność działań z wymaganiami prawnymi UE i krajowymi Management of product's food safety – evaluation of realization of food safety policy, food safety system verification, suppliers audits' analysis, analysis of EU and Polish food law
<b>Obsługa klienta i reklamacje</b> <b>Customer service and  complaints</b>  Analiza zadowolenia klienta Analysis of customer satisfaction	Zewnętrzne uwarunkowania w dziedzinie jakości obejmujące między innymi zgodność prawną, skargi i reklamacje klientów i firm współpracujących oraz ocenę satysfakcji klientów Quality external conditions, including, inter alia, legal compliance, customers complaints and partners companies as well as an assessment of customer satisfaction		Poszukiwanie rynku i zadowolenie klienta – analiza ankiet pozyskanych od klientów, analiza reklamacji Market exploration and customer satisfaction – analysis of customer surveys, complaints analysis
<b>Obsługa klienta i reklamacje</b> <b>Customer service and  complaints</b>  Realizacja zamówienia klienta Customers order realisation	-----		Sprzedaż – analiza realizacji planów sprzedaży Sales – analysis of realisation of sales plans
<b>Strategia rozwoju zakładu</b> <b>The plant development  strategy</b>  Infrastruktura Infrastructure	Ocena adekwatności infrastruktury i środowiska pracy (w tym wymaganych przez HACCP, GMP, GHP) Assessment of the adequacy of infrastructure and work environ- ment (incl HACCP, GMP, GHP)	Ocena adekwatności infrastruktury i środowiska pracy (w tym wymaganych przez ISO 22000, HACCP, GMP, GHP) Assessment of the adequacy of infrastructure and work environment (incl ISO 22000, HACCP, GMP, GHP)	Produkcja, magazyn – ocena adekwatności infrastruktury i środowiska pracy (w tym wymaganych przez system bezpieczeństwa żywności ISO 22 000 (HACCP, GMP, GHP), ocena zgodności wyrobu Production, warehouse - assessment of the adequacy of infrastructure and work environment (incl ISO 22000, HACCP, GMP, GHP), product conformity assessment (PCA)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z przeglądów zarządzania za lata 2010-2014.

Source: own study on the basis of management review reports 2010-2014.



przeгляд zarządzania zbiegł się w czasie z wprowadzeniem wymagań koncernowych dotyczących systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności (OFSS – Orkla Food Safety Standard, 2011). Od tego czasu przedsiębiorstwo wdrażało system ISO 9001 i HACCP, jak również wymagania OFSS, których pierwowzorem jest standard BRC [*Report of the concern's audits*, Credin Polska Sp. z o.o. 2012; Niewelt, Lesiów 2011]. Organizacyjny i infrastrukturalny rozwój przedsiębiorstwa w latach 2004-2008 był bardzo dynamiczny i podyktowany zmianami rynkowymi, wymaganiami klientów, jak również dostosowaniem zaplecza produkcyjno-magazynowego do wymagań wdrażanych systemów zarządzania jakością. Uwieńczeniem zmian była certyfikacja systemów ISO 9001 i HACCP, jak również wysoka ocena przeprowadzanych w międzyczasie audytów koncernowych. Podczas przeglądu zarządzania w 2009 r. podjęto decyzję, że najważniejszym zadaniem w 2010 r. będzie przygotowanie przedsiębiorstwa do certyfikacji systemu ISO 22000. Wobec tego w 2010 r. przedsiębiorstwo przystąpiło do pierwszego zintegrowanego audytu zewnętrznego systemów ISO 9001 i ISO 22000. Audyty te są przeprowadzane regularnie aż do dzisiaj.

Od roku 2011 tematyka przeglądów zarządzania została poszerzona o elementy dotyczące systemu ISO 22000, a w roku 2012 usystematyzowano tematykę przeglądu zarządzania na podstawie mapy procesów zachodzących w organizacji (tab. 3).

Skład osobowy uczestników przeglądów zarządzania w latach 2004-2013 był zmienny, jednak zawsze brali w nim udział członek zarządu i pełnomocnik zarządu ds. ZSZJ. Aktualnie system zarządzania jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym wyrobów jest elementem niezbędnym na drodze do zbilansowanego rozwoju firmy, dlatego ustalono, że od roku 2014 w skład grupy osób biorących udział w przeglądzie zarządzania będą wchodzić członkowie *management team* firmy i pełnomocnik zarządu ds. ZSZJ.

Podczas corocznych przeglądów zarządzania analizowano wymienione obszary przedsiębiorstwa. Do najważniejszych ustaleń w poszczególnych obszarach w okresie 2006-2014 należą:

Obszar: organizacja

1. Ciągłe doskonalenie – w tym przypadku trudno mówić o najważniejszych decyzjach podjętych na przestrzeni lat. Ciągłe doskonalenie to nieustanny proces ulepszeń i podwyższania kwalifikacji ludzi pracujących w organizacji. Podczas przeglądu zarządzania są analizowane wyniki audytów, działania korygujące i zapobiegawcze, reklamacje, jak również wszelkie możliwości ciągłego doskonalenia. Podczas codziennej pracy właściciele procesów poddają analizie i ocenie wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Jeżeli proces wymaga ulepszeń, właściciel procesu zgłasza ten fakt swojemu przełożonemu, a decyzje dotyczące jego doskonalenia są podejmowane najszybciej, jak to jest możliwe, z uwzględnieniem opinii wszystkich użytkowników procesu.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi – co roku zarząd przeznacza środki na podnoszenie kwalifikacji pracowników, czyli na szkolenia zewnętrzne. Są to nie tylko spe-

cjalistyczne szkolenia, ale również nauka języków obcych czy dofinansowanie studiów wyższych. Oprócz tego w firmie odbywają się szkolenia wewnętrzne, głównie w zakresie zarządzania jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym wyrobów. Od 2014 r. większy nacisk położono przede wszystkim na szkolenia wewnętrzne; dążono do tego, aby odbywały się one również w innych obszarach firmy, tj. dziale handlowym, obsługi klienta, księgowości. Od roku 2014 większą wagę przywiązuje się do szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez kadre zarządzającą dla pozostałych pracowników firmy. Kadra zarządzająca wciela się w role coachów. Znaczenie coachingu ma wzrastać z roku na rok. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, corocznym wzrostem zatrudnienia i coraz większą liczbą spraw personalnych w 2014 r. również zostały wprowadzone zmiany w dziale kadr, który ma w większym stopniu zająć się kwestiami związanymi z miękkimi elementami zarządzania zasobami ludzkimi.

Obszar: bezpieczeństwo produkcji

3. Strategiczne zarządzanie firmą, zarządzanie bezpieczeństwem zdrowotnym wyrobu:

- 2008 r. – podjęcie decyzji o powstaniu działu zapewnienia i kontroli jakości w strukturach firmy w roku 2009,
- 2009 r. – powołanie nowych stanowisk w firmie: dyrektora handlowego i dyrektora ds. marketingu i eksportu; podjęcie decyzji o wdrożeniu ISO 22000,
- 2010 r. – certyfikacja systemu ISO 22000; podjęcie decyzji o rezygnacji z usług konsultanta zewnętrznego w zakresie ZSZJ, zagadnienia związane z zapewnieniem jakości włączone w odpowiedzialność działu zapewnienia i kontroli jakości; zmiana pełnomocnika zarządu ds. ZSZJ,
- 2012 r. – zmiana pełnomocnika zarządu ds. ZSZJ,
- 2014 r. – powołanie nowego stanowiska w firmie – dyrektora ds. zapewnienia ciągłości produkcji.

Obszar: Obsługa klienta i reklamacje

4. Analiza zadowolenia klienta – zagadnienia handlowe, spełnianie wymagań klientów, rozpoznawanie potrzeb klientów i ocena ich zadowolenia są poruszane podczas każdego przeglądu zarządzania i odgrywają bardzo ważną rolę nie tylko podczas przeglądów zarządzania, ale przy okazji wszystkich innych spotkań najwyższego kierownictwa firmy.

Obszar: Strategia rozwoju zakładu

5. Infrastruktura:

- W efekcie wzrostu sprzedaży i rozwoju firmy została podjęta decyzja o potrzebie zwiększenia powierzchni produkcyjno-magazynowych, dlatego w 2006 r. oddano do użytku nowo wybudowany magazyn surowców i magazyn handlowy. Po przeniesieniu do nowo wybudowanych powierzchni magazynu uzyskano miejsce na montaż nowej linii produkcyjnej. Była to trzecia taka linia produkcyjna. Wszystkie linie produkcyjne były wyposażone w odsiewacze (sita) i magnesy, dzięki którym zredukowano zagrożenie dostania się ciał obcych do produkowanych wyrobów.

- 2008 r. – wraz z podjęciem decyzji o powstaniu działu zapewnienia i kontroli jakości zakupiono urządzenia, dzięki którym było możliwe badanie surowców i wyrobów gotowych pod względem ich najważniejszych parametrów fizykochemicznych, czyli pH, wilgotności, zawartości glutenu mokrego w mące, liczby opadania mąki, cech reologicznych ciasta (konsystograf), barwy (kolorymetr), granulacji (analiza sitowa), objętości i konsystencji.
- 2010 r. – ze względu na ciągły wzrost sprzedaży i rozwój asortymentu podjęto decyzję o zakupie kolejnej linii produkcyjnej. Jako rezultat przeprowadzonej burzy mózgów zdecydowano, że ma to być nowoczesna i wydajna linia produkcyjna, zabezpieczająca produkowane wyroby przed możliwością dostania się do nich ciał obcych, dlatego linia została wyposażona, oprócz odsiewacza (sita) i magnesu, w detektor metalu (do linii produkcyjnej nr 1 i 2).
- 2011 r. – w efekcie rozmów i analiz procesu produkcyjnego pod względem bezpieczeństwa zdrowotnego produkowanych wyrobów podjęto decyzję o doposażeniu linii produkcyjnych w detektory metalu.
- 2012 r. – instalacja i rozruch linii produkcyjnej nr 4.
- 2014 r. – rozbudowa zaplecza socjalnego dla pracowników produkcji.

Podsumowując, można stwierdzić, że przeglądy zarządzania w Credin Polska Sp. z o.o. są swoistym podsumowaniem roku poprzedniego i usystematyzowaniem działań, które mają zostać podjęte w roku bieżącym. Poruszają tematykę dotyczącą całego przedsiębiorstwa, począwszy od zagadnień handlowych, poprzez zagadnienia produkcyjno-magazynowe, zarządzanie personelem, na wszelkich innych ważnych aspektach działalności przedsiębiorstwa skończywszy. Jednak wszystkie poruszane kwestie można umiejscowić w czterech głównych obszarach tematycznych; są one następujące:

1. Organizacja, czyli spojrzenie na organizację w sposób globalny i strategiczny. Analiza jej otoczenia bliższego i dalszego, mocnych i słabych stron w celu dokładnego określenia miejsca, w którym się teraz znajduje, i wyznaczenia kierunku działania minimum na najbliższy rok. W tym obszarze tematycznym skupia się uwagę na rozwoju, ciągłym doskonaleniu organizacji i pracowników ją tworzących.

2. Bezpieczeństwo produkcji, czyli analiza wszystkich działań związanych z jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym produkowanych wyrobów gotowych przy uwzględnieniu procesu magazynowania i logistyki w świetle strategicznego zarządzania firmą.

3. Obsługa klienta i reklamacje – w tym obszarze są szczegółowo analizowane i poddawane dyskusji zagadnienia związane z klientem, jego oceną firmy (ocena zadowolenia klienta), w tym oferowanych produktów i jakości obsługi pod względem zarówno handlowym, jak i technologicznym. Na podstawie zebranych informacji od klientów i znajomości rynku nakreślone są potencjalne potrzeby klienta, co w efekcie prowadzi do identyfikacji celów jakości na najbliższy rok i wytyczenia kierunku działania w pionie handlowym firmy.

4. Strategia rozwoju zakładu, czyli identyfikacja potrzeb związanych z infrastrukturą zakładu, jego przebudową, modernizacją, dostosowaniem do wymagań prawnych itp., ze szczególnym uwzględnieniem kwestii finansowych (budżet firmy).

Podczas analiz poszczególnych obszarów firmy zawsze brane są pod uwagę wymagania klientów, systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności, co w efekcie prowadzi do wskazania kierunku rozwoju firmy i zapisania podjętych decyzji w polityce jakości i bezpieczeństwa żywności wraz z określonymi celami jakości na najbliższy rok, aby klienci wewnętrzni i zewnętrzni otrzymali przejrzyste informacje na temat kierunku rozwoju/działania firmy. Podczas podejmowania decyzji dominuje idea ciągłego doskonalenia procesów, produktów i całej organizacji. Ponadto przeglądy zarządzania pozwalają na globalne zarządzanie procesami przebiegającymi w firmie, ponieważ łączą ze sobą zagadnienia handlowe, produkcyjno-magazynowe i bezpieczeństwa zdrowotnego produktów. Tylko poprzez takie spojrzenie na procesy organizacja jest w stanie osiągnąć zrównoważony rozwój, który pozwoli jej na wzrost sprzedaży i osiąganie najważniejszego celu przedsiębiorstwa, czyli zysku.

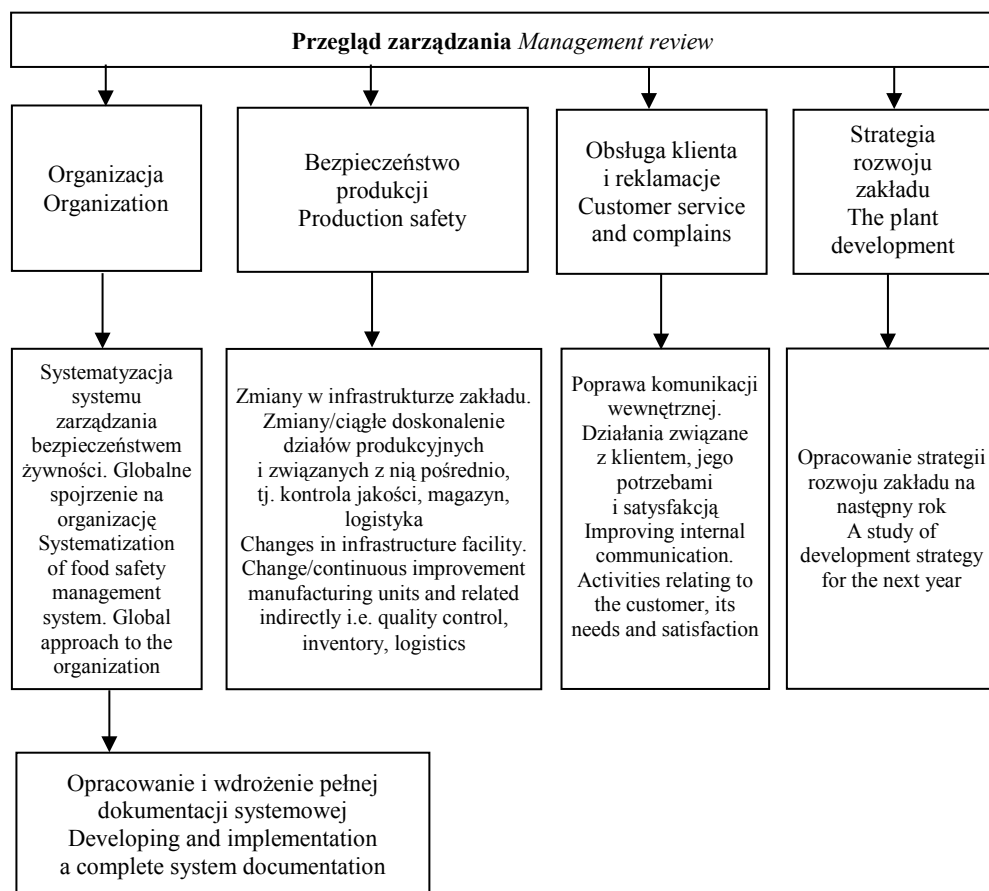
#### 4. Podsumowanie

Przeglądy zarządzania realizowane w obszarach organizacji, produkcji, infrastruktury przynoszą wymierne korzyści organizacji, tj. zbilansowany rozwój organizacji poprzez zrozumienie pionu handlowego z produkcyjno-magazynowym, zmianę w zarządzaniu organizacją i dostosowaniu struktury podmiotu do potrzeb rynku, poprawę bezpieczeństwa surowców i produktów, polepszenie jakości wytwarzanych towarów, jak również możliwość wprowadzania na rynek produktów nowoczesnych, a nawet innowacyjnych poprzez doskonalenie procesu produkcyjnego i zmiany w infrastrukturze zakładów. Przykładowo w wyżej wymienionych obszarach można wskazać na:

- poprawę zarządzania przedsiębiorstwem poprzez stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej i podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- wzrost sprzedaży poprzez spełnianie oczekiwań klientów, co jest możliwe tylko przy jednoczesnym rozwoju struktury handlowej, zaplecza produkcyjno-magazynowego i rozwiązań technologicznych,
- podążanie za nowoczesnymi rozwiązaniami infrastrukturalnymi w celu podniesienia jakości oferowanych produktów i stworzenia możliwości do projektowania produktów innowacyjnych, zapewniających firmie przewagę konkurencyjną,
- zapewnienie stabilnej jakości i bezpieczeństwa żywności na rynku,
- umacnianie marki przedsiębiorstwa i jej pozycji na rynku,
- budowanie relacji z klientem, a w efekcie zwiększenie jego zaufania do marki, co przekłada się na wzrost sprzedaży i osiągnięcie zysku,
- zwiększenie udziału w rynku poprzez pozyskanie nowych odbiorców i zwiększenie liczby posiadanych już kontraktów,

- wdrażanie trendów i nowoczesnych rozwiązań obecnych na rynku w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań odbiorców, a w przyszłości tworzenie nawyków konsumenckich.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat procesu przeglądu zarządzania.



**Rys. 1.** Proces przeglądu zarządzania  
**Fig. 1.** The management review process

Źródło: opracowanie własne.  
Source: own study.

Zgodnie z przeprowadzonymi przeglądami zarządzania można przyjąć, iż monitoring, kontrola i analiza wskazanych czterech obszarów może się odnieść do następujących zmian:

1. Obszar: organizacja – przeglądy zarządzania mają bezpośredni wpływ na rozwój podmiotu pod względem administracyjnym i produkcyjnym. Ocena, a następnie

analiza prowadzonego systemu bezpieczeństwa żywności jest podstawą do prowadzenia dalszego rozwoju właściwych procedur i zachowań kadry zarządzającej i pracowników produkcji w celu zwiększenia bezpieczeństwa żywności i jej jakości. Ponadto zwraca się większą uwagę na rozwój i zacieśnienie współpracy z klientami poprzez szybsze reagowanie na ich potrzeby oraz przenoszenie wypracowanych przez nich zachowań podwyższających standard i bezpieczeństwo produktów.

2. Obszar: bezpieczeństwo produkcji – przeglądy zarządzania koncentrujące się na kontroli i analizie procesów produkcyjnych oraz składanych reklamacji pozwoliły na minimalizację występujących zagrożeń bezpośrednio w etapach zarówno technologicznych, jak i infrastrukturalnych. Przeprowadzone działania, będące następstwem przeglądów zarządzania, wpłynęły na zwiększenie bezpieczeństwa i poprawienie jakości produktów, wprowadziły również do zakładu innowacyjne rozwiązania techniczne. Wdrożenie nowych rozwiązań w infrastrukturze zakładu dodatkowo zwiększyło jego wydajność i konkurencyjność na rynku.

3. Obszar: obsługa klienta i reklamacje – przeprowadzone przeglądy zarządzania w tym obszarze wpłynęły na podniesienie jakości komunikacji wewnątrz organizacji, szczególnie w obszarze zamówień, produkcji, magazynu. Ponadto analiza składanych przez odbiorców reklamacji wprowadziła analizę poszczególnych etapów produkcji, związanych z przedmiotem reklamacji, co z kolei wpłynęło na wdrażanie zmian w etapach technologicznych mogących stanowić zagrożenie dla jakości lub bezpieczeństwa produktu.

4. Obszar: strategia rozwoju zakładu – przeprowadzone przeglądy zarządzania pozwoliły na zaplanowanie inwestycji wpływających na zwiększenie bezpieczeństwa żywności, polepszenie jakości produktów, wydajności produkcyjnej i konkurencyjności na rynku. Wynikiem jest wskazanie strategii rozwoju zakładu na kolejne okresy.

Przeglądy zarządzania działań prowadzonych w każdym z obszarów pozwoliły na opracowanie strategii zarządzania procesem bezpieczeństwa żywności, podążanie za trendami rynku oraz dostosowanie infrastruktury przedsiębiorstwa. Wynikiem każdego przeglądu było wskazanie kolejnych podobszarów, które można ulepszyć, zwiększając poziom rozwoju organizacji. Prowadzi to do procesu ciągłego doskonalenia, a tym samym – do rozwoju i samodoskonalenia.

Dzięki przeanalizowaniu zmian organizacyjnych, technologicznych, infrastrukturalnych i systemowych w dwóch wiodących zakładach w swoich branżach przemysłu spożywczego udało się stwierdzić, że poprzez ciągłe doskonalenie, podniesienie kwalifikacji personelu i akceptację zmian uwarunkowanych rozwojem rynku, wzrostem wymagań i świadomości klientów zakłady te zwiększają sprzedaż i osiągnęły przewagę konkurencyjną, czego odzwierciedleniem są wyniki finansowe tych firm. Inne przedsiębiorstwa mogą brać przykład ze ścieżki rozwoju badanych firm i traktować je jako przedsiębiorstwa, od których mogą się wiele nauczyć w ramach benchmarkingu.

W niniejszym opracowaniu, w którym porównano przegląd systemu zarządzania w dwóch wybranych zakładach przemysłu żywnościowego, stwierdzono, że celami

nadrzędnymi są dążenie do doskonałości i poszukiwanie najlepszych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych i infrastrukturalnych, aby odpowiedzieć na potrzeby rynku i zapewnić stabilną jakość produktów oferowanych na rynku, jak również wdrażać produkty innowacyjne, będące kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i zysku. Tym samym udowodniono postawioną we wstępie hipotezę.

## Literatura

- Balicki A. i in., 2013, *Bezpieczeństwo żywności i żywienia*, red. A. Szymecka-Wesołowska, stan prawny na 31 grudnia 2012 r., Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Balon U. i in., *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.
- BRC Global Standard for Food Safety, 2011, The British Retail Consortium, issue 6.
- Byrka-Siewieja M., Lesiów T., 2012, *Rola audytów wewnętrznych w doskonaleniu Systemu Zarządzania Jakością na przykładzie Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Kaliszu*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 2(5), s. 9-26.
- Czernyszewicz E., 2013, *System zarządzania jakością w organizacji: funkcjonowanie, doskonalenie, dokumentowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego, Lublin.
- Joachimiaik I., 2012, *ISO 22000:2005 and ISO 9001:2008 in the food industry management: integration or replacement? (review paper)*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 1(4), s. 9-15.
- Kafel P., 2011, *Analiza raportów z audytów na przykładzie wybranej jednostki certyfikującej przetwórstwo i obrót produktów rolnictwa ekologicznego*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 3, s. 90-96.
- Karczewska M., Kwiecień B., Lesiów T., 2010, *Technologia produkcji kukurydzy i groszku konserwowego oraz funkcjonowanie systemu HACCP w wybranym zakładzie przetwórstwa owocowo-warzywnego*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 2, s. 135-148.
- Kmiećkowiak A., Lesiów T., 2009, *Trudności związane z funkcjonowaniem systemu HACCP i sposoby ich przewyżczenia w wybranym zakładzie piekarniczym*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 1, s. 72-100.
- Kołożyn-Krajewska D. (red.), 2013, *Higiena produkcji żywności*, wydanie IV poprawione i uzupełnione, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Ligarski M., 2014, *Diagnoza systemu zarządzania jakością w polskich organizacjach*, „Problemy Jakości”, 5, s. 14-22.
- Łunarski J., 2012, *Zarządzanie jakością: standardy i zasady*, wydanie II zmienione, Wydawnictwa WNT, Warszawa.
- Niewelt A., Lesiów T., 2011, *Wpływ audytu dostawców na zapewnienie jakości i bezpieczeństwa żywnościowego produktów na przykładzie produkcji mieszanek piekarniczo-cukierniczych*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 3, s. 131-151.
- Nowak D., (red.), 2011, *Jakość i bezpieczeństwo żywności: kształtowanie jakości żywieniowej w procesach technologicznych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Nowicki P., Sikora T., 2012, *Realizacja założeń zasad GMP/GHP i systemu HACCP oraz samoocena poziomu wiedzy pracowników barów bistro*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 1(4), s. 33-43.
- Orkla Food Safety Standard, ORKLA, 2011, issue 4.
- Orzechowska-Przybyła K., Niewelt A., Kosiorowska M., Lesiów T., 2011, *Evaluation of the effectiveness of programs to ensure stable quality and food safety-preliminary study*, [w:] Current Trends in Commodity Science, „Quality and Safety of Food”, red. M. Filipiak, D. Gwiazdowska, H. Śmięgielska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wydawnictwo UE w Poznaniu, s. 181-193.

- Orzechowska-Przybyła K., Niewelt A., Lesiów T., 2014, *Audit as a tool for development of innovative economy*, 8th International Conference of Young Scientists of the Euroregion's Neisse High Schools in Jelenia Góra, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Jelenia Góra, 23th May.
- Pawlak W., Lesiów T., 2010, *Technologiczne i systemowe uwarunkowania w funkcjonowaniu wybranej Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej na podstawie produkcji mleka UHT o zawartości tłuszczu 3,2%*, „Nauki Inżynierskie i Technologie 2”, 2, s. 149-165.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością – Wymagania (EN ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements)*.
- Report of the concern's audits*, 2012, Credin Polska Sp. z o.o.
- Report of the BRC Global Standard 6 audit*, 2013, Zamrażalnia Owoców i Warzyw Wiktor Tyc Sp. z o.o.
- Szczepańska K., 2012, *Podstawy zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Trziszka T. (red.), 2009, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego, Wrocław.
- Urbaniak M., 2013, *Standardy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem żywności w działaniach operatorów logistycznych*, „Problemy Jakości”, 5, s. 7-9.
- Waligóra Ł., Lesiów T., 2009, *Aspekty technologiczne a funkcjonowanie systemu HACCP w wybranym przedsiębiorstwie przemysłu mięsnego*, „Nauki Inżynierskie i Technologie”, 1, s. 101-123.
- Wiśniewska M., Malinowska E., 2011, *Zarządzanie jakością żywności: systemy, koncepcje, instrumenty*, Difin, Warszawa.

## THE ROLE OF MANAGEMENT REVIEWS IN THE IMPROVEMENT OF FOOD QUALITY AND SAFETY, CUSTOMER SERVICE AND QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN TWO SELECTED ENTERPRISES OF FOOD INDUSTRY

**Summary:** The aim of the study was to examine the impact of management reviews on different areas of operation of two plants of food production. The research was conducted for the period 2007 to 2013 in the Freezer for Fruit and Vegetables Wiktor Tyc Sp. z o.o. and Credin Poland Sp. z o.o. manufacturer of high quality compound bakery-confectionery mixes. During the carried out management reviews the results of internal and external audits, analysis of corrective and preventive action and the claim, as well as interviews with employees were used. The main areas covered by the management surveys is a strategic company management, health safety of food, customer order processing, together with the assessment of customer satisfaction and continuous improvement. Management reviews naturally combine wide-ranging topics of sales with technology aspect which in turn leads to meet the requirements of clients, both domestic and foreign, through the continuous improvement of quality, food safety, the search for the best solutions to production and storage. Investments in technology have resulted in the purchase of new equipment and the introduction of manufacturing solutions, through which the companies were able to introduce new products to the market. It can be concluded that management reviews in a food production company bring a number of tangible benefits relating to all areas of its operation.

**Keywords:** quality and food safety management, management review, standardization of food safety management, evaluation of food safety systems, internal and external audit, customer satisfaction, enterprise development, continuous improvement.