

Alina Niewelt, Tomasz Lesiów*

Katedra Analizy Jakości, Zakład Towaroznawstwa Żywności,
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW AUDYTU DOSTAWCÓW NA ZAPEWNIENIE JAKOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCIOWEGO PRODUKTÓW NA PRZYKŁADZIE PRODUKCJI MIESZANEK PIEKARNICZO-CUKIERNICZYCH

Streszczenie: W pracy przedstawiono procedurę, efekty oraz trudności związane z przeprowadzaniem audytu dostawców oraz ich wpływu na jakość końcową mieszanki piekarniczo-cukierniczej. Audyty dostawców surowców i materiałów przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz audytu, a skuteczność działań poaudytowych oceniono w oparciu o materiały uzyskane od dostawców i wywiady osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie prac poaudytowych. Na podstawie przeprowadzonych audytów dostawców zapoznano się z warunkami produkcji i magazynowania surowca, przedstawiono wymagania odbiorcy zawarte w ramach postrzeżeń, obserwacji i rekomendacji, a przede wszystkim podjęto decyzję dotyczącą dalszej współpracy. Analiza informacji pochodzących z audytów przyczyniła się do powstania określonych schematów działania oraz wypracowania dobrych relacji z dostawcami.

Słowa kluczowe: jakość, standard BRC, audyt dostawcy, produkcja mieszanek piekarniczo-cukierniczych, relacje z dostawcami.

1. Wstęp i przegląd literatury

Jednym z najistotniejszych problemów w gospodarce rynkowej jest ocena dostawców (zarówno istniejących, jak i potencjalnych). Ocenę współpracujących z przedsiębiorstwem dostawców przeprowadza się po to, aby zweryfikować działania dostawców i sprawdzić ich zaangażowanie, biorąc pod uwagę takie kryteria, jak: ceny, jakość produktów (usługi), realizacja dostaw oraz ich obsługa. Dostawca powinien zapewnić kupującemu dostęp do obiektywnych informacji stanowiących bazę do podjęcia decyzji o wyborze źródła dostaw oraz umożliwić nabywcy zaprezentowanie oceny wyników osiągniętych przez niego wraz z ewentualnymi propozycjami usprawnień i udoskonaleń.

* Adres do korespondencji: tomasz.lesiow@ue.wroc.pl.

1.1. Systemy zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności

System zarządzania jest to uporządkowany zbiór instrumentów, reguł i procedur zarządzania oraz aparat zarządzający, który jest powiązany z otoczeniem licznymi wzajemnymi relacjami [1]. W tej szerokiej definicji zawierają się m.in. systemy, zasady zarządzania jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym żywności.

System zarządzania oparty na normach z serii ISO 9000 (International Organization for Standardization) jest powszechnie stosowany w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych jako standardowy system zarządzania jakością. Norma ISO 9000 opisuje podstawy systemu zarządzania jakością (SZJ) oraz definicje i terminy związane z jakością. Norma ISO 9001 zawiera wymagania ogólne, które organizacja musi spełnić w celu wdrożenia i certyfikacji systemu. Natomiast norma ISO 9004 zawiera wytyczne dotyczące doskonalenia działalności organizacji [2; 3].

System Punktów Kontrolnych Gwarantujących Jakość (QACP) dotyczy zagwarantowania jakości z punktu widzenia konsumenta, z uwypukleniem cech jakości handlowej, organoleptycznej. Logiczne i systematyczne postępowanie umożliwia określenie obszarów wystąpienia ryzyka pogorszenia jakości. TQM, czyli kompleksowe (totalne) zarządzanie jakością, to podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem TQM jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków oraz dla społeczeństwa [4].

Bardzo istotnym punktem w zarządzaniu jakością jest zarządzanie jakością żywności i jej bezpieczeństwem zdrowotnym. Wdrożenie tych systemów/zasad jest obligatoryjne dla wszystkich przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i obrotem żywnością. Podstawowe standardy związane z bezpieczeństwem zdrowotnym żywności to [3]:

- GHP, czyli Dobra Praktyka Higieniczna – działania, które muszą być podjęte i warunki higieniczne, które muszą być spełnione na wszystkich etapach produkcji i obrotu żywnością,
- GMP, czyli Dobra Praktyka Produkcyjna – działania, które należy wdrożyć w celu spełnienia warunków, aby produkcja żywności odbywała się w sposób zapewniający jej bezpieczeństwo zdrowotne i jakość na jak najwyższym poziomie,
- HACCP, czyli Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny – według definicji zawartej w Kodeksie Żywności system HACCP jest systemem wewnętrznej kontroli, który: identyfikuje, ocenia i kontroluje (opanowuje) zagrożenia istotne dla bezpieczeństwa zdrowotnego żywności [5].

W łańcuchu produkcji żywności kluczowym dokumentem jest norma ISO 22000 „Wymagania systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności”. Dokument

ten stanowi podstawę certyfikacji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności w przedsiębiorstwie [6]. Przedstawia wymagania będące kombinacją kluczowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem i elementów systemu bezpieczeństwa żywności w całym łańcuchu żywnościowym [7]. Norma łączy w sobie m.in. wymagania z zakresu bezpieczeństwa żywności zawarte w Codex Alimentarius, Dobrych Praktykach, normach krajowych oraz międzynarodowych standardach sieciowych (IFS, BRC). Specyficzne wymagania w porównaniu z poprzednimi normami i standardami to komunikacja w łańcuchu dostaw, zarządzanie i monitorowanie operacyjnych programów wstępnych oraz walidacja i weryfikacja środków nadzoru zagrożeń. Spełnienie wymagań normy ISO 22000 pozwala przedsiębiorstwu m.in. zaplanować, zaprojektować, wdrożyć, prowadzić, utrzymywać i uaktualniać system zarządzania bezpieczeństwem produktów, co zapewnia, że produkowana/wprowadzana do obrotu żywność jest bezpieczna dla konsumenta. Dużą rolę w tym systemie odgrywają dostawcy surowców i materiałów wykorzystywanych w produkcji, ponieważ to od jakości ich produktów zależy jakość produkowanego wyrobu gotowego.

1.1.1. Dodatkowe wymagania jakościowe branży spożywczej

Powodem powstania standardów sieciowych był m.in. problem, z jakim borykali się producenci tzw. marek własnych dla sieci handlowych, jak również dostawcy surowców do firm należących do koncernów. Oznaczenie produktów marką własną powoduje, że w rozumieniu klientów sieć handlowa staje się całkowicie odpowiedzialna za wyrób. W tym miejscu pojawia się rola standardów sieciowych, a ich wdrożenie przez producenta ma zminimalizować ryzyko, jakie spada na dystrybutora [8]. Do równie ważnych przyczyn powstania standardów sieciowych należało to, że wyniki audytów prowadzonych przez przedsiębiorstwa często nie były obiektywne ze względu na brak jednolitych wymagań audytowych [9].

Część sieci handlowych zrzeszonych w Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji wydała deklarację wzajemnej uznawalności dwóch największych systemów audytowo-certyfikujących:

- Brytyjskiego Konsorcjum Detalistów (British Retail Consortium – BRC),
- Międzynarodowego Standardu Żywności (International Food Standard – IFS) [10; 11].

Przez wiele lat przedstawiciele supermarketów audytowali systemy bezpieczeństwa żywności (GMP, GHP, HACCP) u swoich dostawców (producentów żywności). Zwracali oni szczególną uwagę na „należyta staranność” oraz spełnienie przepisów wymaganych przez prawo. Aby, wyeliminować wielokrotne i niezwykle czasochłonne audyty British Retail Consortium opracowało standard BRC, w którym określono wymagania dotyczące bezpieczeństwa i jakości w zakładach produkujących żywność dostarczaną do sieci handlowych. Forma i treść standardu są zaprojektowane tak, aby można było ocenić dostawcę w jego siedzibie (jego system operacyjny, procedury) przez kompetentnego audytora, standaryzując w ten sposób kryteria bezpieczeństwa żywności oraz monitorując procesy i procedury.

Przedstawiciele niemieckiego handlu detalicznego opracowali jednolity międzynarodowy standard bezpieczeństwa IFS dla wszystkich producentów żywności i uczestników łańcucha żywnościowego. Obowiązuje w szczególności handlowców detalicznych produkujących pod marką hipermarketów. W Europie Zachodniej (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii) system IFS jest najważniejszym standardem dla dostawców dużych sieci handlowych [3; 12].

Ujednoczenie wymagań z zakresu zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności, jakie przedsiębiorstwa produkcyjne muszą spełniać, aby znaleźć się na liście dostawców zatwierdzonych w celu współpracy z sieciami handlowymi i wielkimi koncernami, znacznie ułatwia proces audytowania dostawców. Istnieją jasne wymogi, jakie dostawcy muszą spełniać, i zasady, według których należy ich audytować. Wraz z rozpowszechnieniem standardów sieciowych rola audytu dostawcy znacznie wzrosła, a obecnie jest to bardzo ważny element kooperacji odbiorca–dostawca.

1.2. Audyt systemu jakości

Audyt jakości służy przeprowadzeniu niezależnej i bezstronnej oceny przebiegu procesów w organizacji poprzez analizę występujących w nich mocnych i słabych stron. Analiza przebiegu procesu pozwala na sformułowanie wniosków, które umożliwią wprowadzenie zmian, a tym samym dalsze doskonalenie organizacji. Audyt to także ocena zgodności systemu i odstępstw od przyjętych norm i regulacji.

Przeprowadzenie procesu audytu w sposób niezależny i bezstronny pozwala na przeprowadzenie obserwacji, które w dalszym etapie posłużą do wskazania niezgodności. Na podstawie prowadzonych obserwacji możliwe jest także określenie skuteczności i efektywności badanych procesów. Audyt ma za zadanie ocenę procedur kontrolnych i wskazanie w nich obszarów ewentualnych zmian. Audyt powinien służyć znalezieniu dowodów, iż wszystko, co przedsiębiorstwo deklaruje, jest prawdziwe oraz, że zakład jest zdolny dostarczać wyroby o pożądanej jakości. Najistotniejszymi celami audytu są: rozwój SZJ; określenie zgodności/niezgodności SZJ z wymaganiami; ocena skuteczności wdrożonego SZJ przez realizację polityki i celów jakości; sprawdzenie spełnienia wymagań prawnych; zarejestrowanie systemu jakości; analiza przyczyn występowania niezgodności oraz uzyskanie certyfikatu w przypadku audytu certyfikującego [13].

1.2.1. Podstawy teoretyczne audytu

Skuteczność wdrożenia, utrzymania oraz doskonalenia uniwersalnych systemów zarządzania oraz standardów wymaganych przez klientów (odbiorców), standardów koncernowych poddawana jest weryfikacji poprzez niezależne oceny tzw. audyty.

Wydaje się, że definicja audytu jakości, tj. „systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie zamierzonych celów”, podana w normie ISO 8402, jest najpełniejsza. Dowody z audytu to wszelkie zapisy możliwe do zweryfikowania i istotne dla kry-

teriów audytu, a kryteria audytu to zestaw polityk, wymagań procedur stosowanych jako odniesienie, np. cele organizacji, oczekiwania klienta, wymagania prawne, wymagania standardów zarządzania [10].

Najistotniejsze cechy audytu jakości to: systematyka, czyli prowadzenie audytów w równych odstępach czasu, dzięki czemu audyty stanowią mechanizm ciągłego doskonalenia systemu (np. audyty wewnętrzne, pierwszej strony); planowanie, czyli przeprowadzanie audytów zgodnie z harmonogramem – dzięki temu pojedyncze audyty łączą się w udokumentowaną całość (plan); niezależność, czyli przeprowadzanie audytów przez audytorów niezwiązanych z firmą (w przypadku audytów zewnętrznych, drugiej strony – wykonywany przez klienta u dostawcy i trzeciej strony – wykonywany przez jednostkę niezależną) czy komórkę audytowaną (w przypadku audytów wewnętrznych).

Proces audytu można podzielić na etapy:

1. Przygotowanie audytu: ustalenie zgodnie z harmonogramem obszaru audytu wewnętrznego lub wybór dostawcy; sporządzenie planu audytu; sporządzenie dokumentów roboczych; poinformowanie audytowanej komórki czy dostawcy o zamierzonym terminie audytu i jego obszarze.

2. Wykonywanie audytu: spotkanie otwierające; przeprowadzenie audytu; spotkanie zamykające.

3. Sporządzanie raportu z audytu: cel i zakres audytu; plan audytu; identyfikacja dokumentów stanowiących podstawę przeprowadzenia audytu; przedstawienie niezgodności; wytyczne dotyczące działań poaudytowych.

W dalszej części opracowania szczególna uwaga zostanie zwrócona na audyt drugiej strony, czyli audyt dostawcy. Jednak bez względu na fakt, jaki audyt jest przeprowadzany i przez kogo, wszystkie działania realizowane w ramach zarządzania jakością nie mogą przeczyć: prawu, wymaganiom klienta, wymaganiom normy i celom systemu opisanym w polityce jakości, księdze jakości i procedurach.

1.2.2. Istota i znaczenie audytu dostawcy

Zleceniodawcą audytu drugiej strony jest organizacja z bliższego otoczenia audytowanego. W praktyce najczęściej jest nim klient, choć zdarza się, że przeprowadzeniem audytu zainteresowani są dostawcy, kooperanci czy przedstawiciele lokalnej społeczności. Audyty drugiej strony zalecane przez klienta, zwane również audytami klientowskimi czy dostawcy, są przeprowadzane przez pracowników klienta lub przez osoby zewnętrzne przez niego wynajęte. O wynikach audytu informowane są zainteresowane strony, tzn. klient i audytowana organizacja [14].

Istotą audytu dostawcy jest zbadanie, czy dostawca spełnia stawiane wymagania i czy jest w stanie dostarczać wyrób o określonym standardzie. Ponadto najczęściej spotykanymi przyczynami audytowania dostawców są:

- dokonanie wstępnej oceny dostawcy, czyli potrzeba zapoznania się z możliwościami techniczno-organizacyjnymi audytowanego przed podpisaniem z nim umowy,

- nagłe pogorszenie się jakości dostarczanych wyrobów, wyjaśnienie przyczyn problemów pojawiających się w trakcie współpracy, wskazanie na potrzeby i oczekiwania klienta związane z poszczególnymi fazami realizacji zlecenia,
- okresowa ocena zdolności dostawcy (zgodnie z umową) w celu stopniowania dostawców i stworzenia listy dostawców zatwierdzonych, czyli takich, którzy spełniają nasze wymagania nie tylko z zakresu ogólnie rozumianej jakości dostaw, ale również z zakresu systemu jakości, bezpieczeństwa żywności,
- poszukiwanie możliwości doskonalenia współpracy poprzez doprowadzenie do lepszego wzajemnego zrozumienia przez dostawcę potrzeb odbiorcy i tą drogą wzbudzenie ciągłego usprawniania relacji między dostawcą a nabywcą.

Celem strategicznym przedsiębiorstw jest wzrost konkurencyjności i rentowności. Zarządzanie firmą poprzez poprawę jakości wyrobu zmierza do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań odbiorcy. Klient jest ostatecznym oceniającym jakość wyrobów i decyduje o ich nabyciu. Wymagania konsumentów stanowią przedmiot badań i analiz. Wyniki służą projektowaniu wyrobów dostosowanych do potrzeb nabywców i poprawie systemu wytwarzania. Dlatego w obecnych czasach bardzo istotny jest proces audytowania dostawców. Ustalając wszelkie standardy jakości, zwraca się na to coraz większą uwagę. W szczególności standardy sieci handlowych czy koncernowe, które powstały głównie po to, aby sprecyzować wymagania, które muszą być spełnione przez ich dostawców.

Poznanie systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności dostawcy, jego procesu produkcyjnego pozwala klientowi wybrać najbardziej odpowiedniego dostawcę. Odbiorca uzyskując wiedzę o słabych stronach przedsiębiorstwa, może zwrócić na nie uwagę przy konstruowaniu umowy oraz zaproponować mechanizmy nadzoru. Audyt dostawcy rozwija lepszą współpracę między dostawcą a odbiorcą, zwiększa zaufanie i skuteczność podejmowanych działań.

Celem pracy jest wskazanie znaczenia roli audytów dostawców na przykładzie produkcji mieszanek piekarniczo-cukierniczych oraz ukazanie audytu jako istotnego narzędzia w doskonaleniu relacji producent–dostawca, w szczególności pomocnego w usprawnieniu procesu komunikacji między nimi.

2. Materiały i metody badawcze

Do przedstawienia standardów branżowych wykorzystano materiały pochodzące z zasobów producenta mieszanek piekarniczo-cukierniczych z województwa dolnośląskiego. W badaniu wykorzystano kwestionariusz audytu sporządzony w oparciu o koncernowy standard bezpieczeństwa żywności, raporty z przeprowadzonych audytów oraz wywiady indywidualne [15] z pracownikami audytowanych dostawców. Do określenia skuteczności działań poaudytowych wykorzystano materiały otrzymane od dostawców i wywiady indywidualne z osobami odpowiedzialnymi za przeprowadzenie działań poaudytowych. Wywiady indywidualne posłużyły również

jako narzędzie oceny skuteczności procesu komunikacji pomiędzy odbiorcą a dostawcami.

3. Wyniki i dyskusja

3.1. System zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności w wybranym przedsiębiorstwie w województwie dolnośląskim

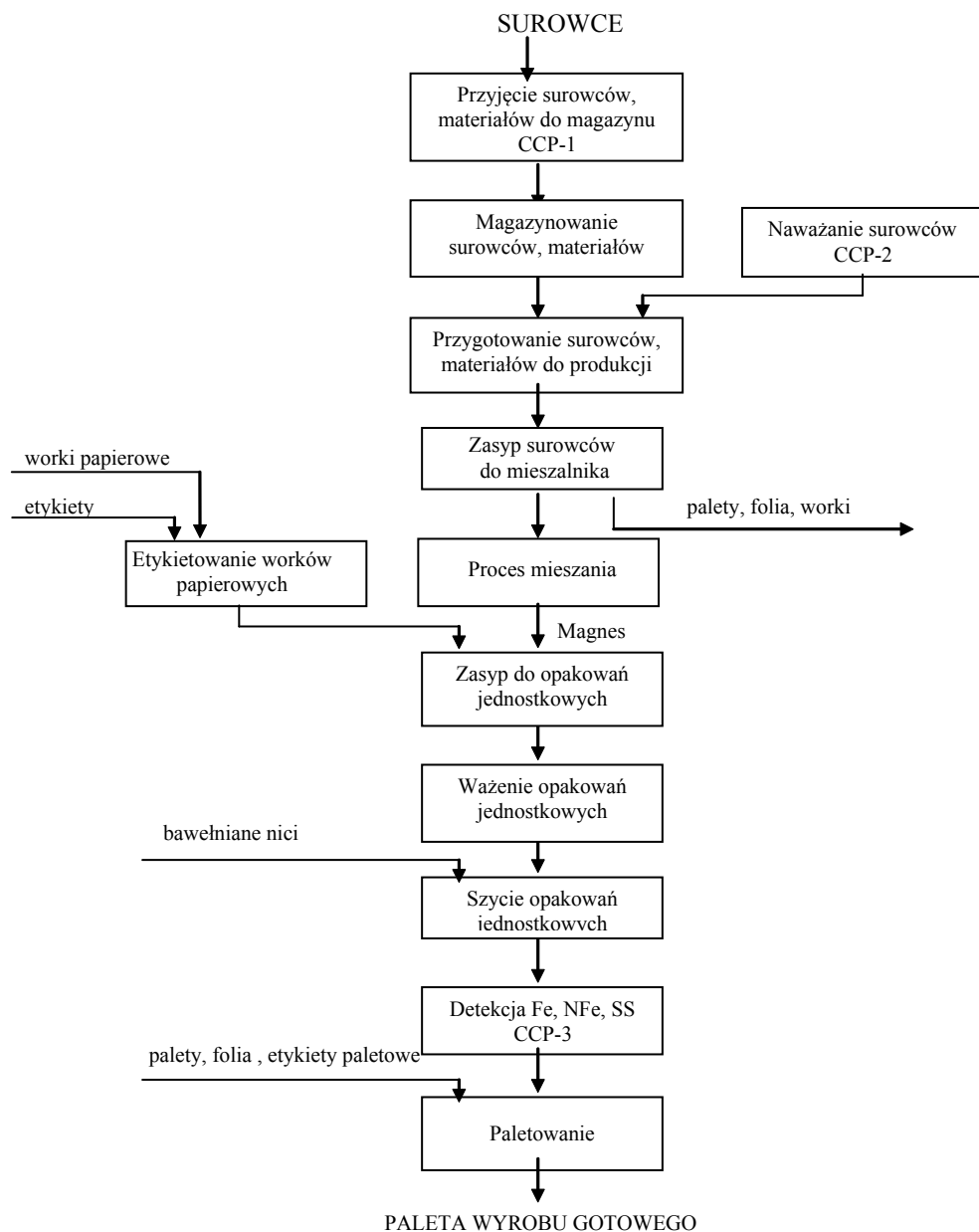
Przedsiębiorstwo powstało w 1995 r. jako oddział duńskiej firmy. W 2002 r. dołączyło do norweskiej grupy kapitałowej ORKLA, zasilając w ten sposób zasoby ORKLA Food Ingredients – głównego producenta i dystrybutora produktów spożywczych, półproduktów i surowców dla przemysłu spożywczego, jak również dodatków do żywności na terenie Norwegii i innych krajów Półwyspu Skandynawskiego.

Rozbudowa, modernizacja zakładu, rozwój sprzedaży i wstąpienie do norweskiej grupy kapitałowej ORKLA przyczyniły się do podjęcia decyzji przez kierownictwo firmy o wdrożeniu systemu zarządzania jakością, spełniającego wymagania normy PN-EN ISO 9001: 2001 oraz systemu HACCP. Systemy te zostały certyfikowane, a co dwa lata firma była poddawana audytom recertyfikującym. W lipcu 2010 r. jednostka certyfikująca DEKRA certyfikowała systemy zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności, spełniające wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009 i PN-EN ISO 22000:2006. Począwszy od 2004 r., firma podlega weryfikacji koncernowej w odstępach 1,5-rocznych w oparciu o ORKLA Food Safety Standard (OFSS). Audyty koncernowe wskazują na obszary, które należy poprawić i ulepszyć w celu dalszej współpracy koncernowej.

3.1.1. Realizacja procesu produkcyjnego

Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie, że proces produkcji, mający bezpośredni wpływ na jakość wyrobu gotowego, będzie przebiegał w nadzorowanych warunkach uwzględniających wymagania PN-EN ISO 22000:2006, Dobrych Praktyk – Programów Warunków Wstępnych oraz systemu HACCP z zachowaniem terminów realizacji. Dokumentacja przebiegu procesu gwarantuje odniesienie się do stosownych wymagań i umożliwi ich spełnienie. Warunki produkcji i obrotu wyrobami są zgodne z wymaganiami prawnymi, a sam proces produkcji odbywa się na podstawie receptur. Proces produkcji przebiega przy zastosowaniu odpowiedniego wyposażenia i w warunkach minimalizujących wystąpienie zagrożeń bezpieczeństwa żywności i uszkodzeń. Proces produkcji partii produktu jest walidowany. Surowiec, materiał w czasie produkcji jest jednoznacznie oznaczony, co umożliwia jego identyfikację. Wyroby posiadają oznaczenia identyfikacyjne umożliwiające odniesienie do zapisów z przebiegu produkcji oraz kontroli.

Status kontroli przeprowadzonych na wyrobach w toku produkcji i wyrobach gotowych jest określony za pomocą etykiet, miejsc składowania, zapisów w dokumentach towarzyszących, które wskazują na zgodność lub niezgodność wyrobu



Rys. 1. Schemat blokowy produkcji koncentratu ciasta biszkoptowo-tłuszczowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

stwierdzoną na podstawie przeprowadzonych kontroli. Niezgodne surowce, materiały, wyroby są oznaczane i dokumentowane. Z każdą partią wyrobu walidowany jest proces jego produkcji. Jeśli wyniki walidacji są pozytywne, oznacza to, że produkcja przebiegła zgodnie z ustalonymi zasadami, produkt jest bezpieczny pod względem zdrowotnym i można zwolnić wyrób do magazynowania i wysyłki do klienta.

Proces produkcji koncentratu ciasta biszkoptowo-tłuszczowego przedstawiono na rysunku 1.

Proces produkcji wyrobu gotowego zaczyna się od przyjęcia surowców do magazynu. Ten etap procesu produkcyjnego, po przeprowadzeniu analizy ryzyka, został określony jako CCP-1, czyli krytyczny punkt kontroli, i podlega ścisłej kontroli. Do produkcji koncentratu ciasta biszkoptowo-tłuszczowego potrzebne są następujące surowce: cukier, mąka, skrobia pszenna, odtłuszczone mleko w proszku, emulgatory, koncentraty owocowe, środki spulchniające, aromaty, barwniki. Przyjęcie surowca do magazynu odbywa się po dokonaniu kontroli magazynowej i laboratoryjnej.

Jeżeli dostawa spełnia wymagania firmy, pobierana jest próbka referencyjna z każdej partii dostawy i wraz z atestem jakościowym jest przekazywana do laboratorium, w którym zostaje zbadana zgodnie z instrukcją badań poszczególnych grup surowcowych. W międzyczasie surowiec jest przyjmowany do systemu komputerowego przez pracownika magazynu i czeka na dopuszczenie do produkcji. Jeżeli badania laboratoryjne potwierdzą wymaganą jakość surowca, zostaje on zwalniony w systemie komputerowym z blokady przez pracownika działu zapewnienia i kontroli jakości, co jest ostatecznym potwierdzeniem jego dopuszczenia do produkcji. Jeżeli w efekcie badań laboratoryjnych okaże się, że surowiec nie spełnia wymagań firmy, jest on blokowany w systemie komputerowym. Następnie uruchomiona zostaje procedura reklamacji surowca.

Jeśli pracownicy magazynu stwierdzą podczas kontroli wstępnej, że surowiec nie spełnia wymagań firmy, wzywają pracownika kontroli jakości w celu podjęcia ostatecznej decyzji dotyczącej przyjęcia lub nieprzyjęcia dostawy do magazynu. Jeżeli stwierdzono w porozumieniu z działem zakupów, że dostawa nie może zostać przyjęta do magazynu, jest ona odsyłana do dostawcy. Jeżeli pracownik kontroli jakości stwierdza, że dostawa może być przyjęta do magazynu, postępuje się z nią zgodnie z zasadami przyjęcia surowca.

Po przyjęciu surowców do magazynu są one przechowywane w warunkach zabezpieczających je przed przypadkowym uszkodzeniem – w odpowiedniej temperaturze i wilgotności powietrza. Surowce niewymagające naważenia, czyli tzw. pełne opakowania, są przygotowywane do produkcji zgodnie ze zleceniem magazynowym. Surowce wymagające naważenia, czyli takie, których aplikacja przewidziana recepturą jest mniejsza niż pełne opakowanie, są rozważane. Ten etap produkcji został również zidentyfikowany jako CCP-2 ze względu na limity dozowania niektórych dodatków. Przygotowane surowce są zasypywane do mieszalnika zgodnie z recepturą produkcyjną. Następnie odbywa się proces mieszania, którego parametry rejestruje się w systemie komputerowym. Po zakończonym procesie mieszania

produkt jest zsypywany do wcześniej przygotowanych (oznaczonych) opakowań jednostkowych. Bezpośrednio przed zasypem do opakowań jednostkowych produkt przechodzi przez magnes o mocy 1100 gausów. Napelnione worki przekazywane są na wagę w celu sprawdzenia masy netto produktu, a następnie się je zaszywa. Zaszyty worek jest przekazywany do bramkowego detektora metali – CCP-3, który sprawdza ewentualne zanieczyszczenie produktu takimi metalami, jak Fe na poziomie 2 mm, NFe na poziomie 2,5 mm i SS na poziomie 3 mm. Jeżeli detektor metali wykrył zanieczyszczenie w worku, taśma zatrzymuje się, a detektor wydaje sygnał dźwiękowy. Wtedy operator ściąga worek z taśmy, przekazuje go do magazynu wyrobów niezgodnych, z którego produkty trafiają do utylizacji. Jeżeli detektor metali nie wykrył zanieczyszczeń worki układane są na palecie. Po wypełnieniu całej palety zostaje ona owinięta folią. Na foliowaną paletę nakleja się etykietę paletową.

3.1.2. Zabezpieczenie potrzeb surowcowych

Zabezpieczenie potrzeb surowcowych jest bardzo ważnym procesem w firmie, ponieważ bezpośrednio od jego realizacji zależy utrzymanie płynności produkcji, minimalnych stanów magazynowych surowca, pośrednio wpływa też na poziom sprzedaży produktów i czas realizacji zamówień klientów. Planowanie zakupów odbywa się na podstawie przewidywanego zużycia materiałów i surowców, określonego według planu produkcji na okres miesiąca z góry, ponadto wykorzystuje się symulację komputerową.

Wyboru dostawców w celu realizacji zamówienia dokonuje się spośród dostawców umieszczonych na „liście zatwierdzonych dostawców” przy zastosowaniu kryteriów: jakość surowców, materiałów, towarów, w tym wymagania istotne dla zachowania bezpieczeństwa zdrowotnego żywności, warunki dostawy, maksymalny czas realizacji zamówienia, cena.

Po zamówieniu surowców/materiałów następuje przyjęcie dostawy do magazynu surowców i realizacja procesu produkcyjnego.

3.2. Audyt dostawcy według ORKLA Food Safety Standard

W koncernie ORKLA szeroko rozumiana jakość odgrywa bardzo dużą rolę i jest postrzegana jako element wspomagający rozwój firm wchodzących w skład koncernu i czynnik budujący jakże ważne zaufanie konsumentów. Na początku 2000 r. rozpoczęto opracowanie zasad z zakresu jakości i bezpieczeństwa żywności, jakie muszą spełniać firmy należące do koncernu. Jednak z biegiem czasu i rosnącymi wymaganiami konsumentów stwierdzono, że przeprowadzanie audytów tylko w firmach należących do koncernu nie jest wystarczające do uzyskania zadowalającej jakości produkowanych przez nie wyrobów gotowych [16]. Mimo że firmy koncernowe na własną rękę przeprowadzały audyty dostawców, nie dawały one pewności, jaki poziom z zakresu SZJ reprezentują dostawcy. Brakowało jednoznacznie określonych zasad, według których należy audytować dostawców, i wymagań, jakie muszą oni spełniać, aby zostać zaakceptowanym przez koncern ORKLA.

Proces audytu dostawców w koncernie jest bardzo ważny. Na najwyższych stopniach zarządzania istnieje powszechna świadomość, że na jakość produkowanych wyrobów gotowych w sposób bezpośredni wpływa jakość kupowanych surowców.

W roku 2009 ORKLA zaczęła przygotowania firm koncernowych do prawidłowego przeprowadzania audytów dostawców. Każda firma należąca do koncernu wyznaczyła co najmniej jedną osobę, która została skierowana na kurs przygotowawczy dla audytorów koncernowych. Kurs ten miał na celu przeszkolenie osób mających w przyszłości audytować dostawców swoich firm. Osoby te podczas kursu zaznajamiały się nie tylko z wymaganiami stawianymi dostawcom przez koncern, ale również z techniką prowadzenia audytów. Zatwierdzenie osób biorących udział w szkoleniu na audytora koncernowego następuje poprzez uczestniczenie i zaliczenie co najmniej 3 audytów pod okiem koordynatora jakości wyznaczonego przez koncern. Po przeprowadzeniu wszystkich wymaganych audytów koordynator wystawia opinię na temat potencjalnego audytora koncernowego i wpisuje go na listę audytorów ORKLA wraz z obszarami, które mogą być przez niego audytowane. Aby mieć pełną kontrolę nad procesem audytowania dostawców, w 2010 r. ORKLA wprowadziła ogólnokoncernowy system komputerowy SAP, czyli Supplier Approval Portal. W SAP-ie zapisywane są wszelkie informacje mające na celu identyfikację dostawcy i jego SZJ, tj.: adres siedziby dostawcy, zamiary na osobę kontaktową ze strony dostawcy oraz na osobę związaną bezpośrednio z jakością w firmie, opis procesu audytowania dostawców (plan audytów, raporty z audytów, działania poaudytowe, tzw. action plan, weryfikacja działań poaudytowych, status dostawcy – zatwierdzony/niezatwierdzony), wyniki samooceny dostawców (*selfassessment*) itp. Wszystkie informacje są dostępne wszystkim osobom posiadającym dostęp do portalu. Wraz z wdrożeniem SAP-u powstało narzędzie pozwalające na łatwe i szybkie sprawdzenie statusu jakościowego poszczególnych dostawców przez wszystkie firmy należące do koncernu.

3.2.1. Wymagania stawiane dostawcom

W oparciu o wymagania standardu OFSS i szczególne wymagania przedsiębiorstwa została opracowana procedura oceny zdolności jakościowej dostawców i zakwalifikowanie do współpracy tych, którzy mają możliwości spełnienia wymagań firmy.

Oceny nowych dostawców dokonuje kierownik działu zapewnienia i kontroli jakości wspólnie ze specjalistą ds. zakupów poprzez:

- analizę napływających do firmy ofert od potencjalnych dostawców,
- rozesłanie zapytań ofertowych, ankiet kwalifikacyjnych do potencjalnych dostawców, a następnie ich analizę (uwzględnienie informacji o systemie jakości, np. według ISO 9001, ISO 22 000, systemu HACCP, Dobrych Praktyk),
- audyt u potencjalnego dostawcy,
- ocenę dostarczonych próbek po uprzednim wystosowaniu specyfikacji.

Wyniki oceny surowców/towarów zapisywane są odpowiednio w karcie badań surowca/towaru, wnioski z audytu u dostawcy – w raporcie z audytu – zgodnie z wymaganiami koncernu ORKLA.

Po uzyskaniu kompletnej informacji o dostawcy kierownik działu zapewnienia i kontroli jakości wspólnie ze specjalistą ds. zakupu dokonuje oceny poszczególnych dostawców w systemie informatycznym SAP wspólnym dla wszystkich przedsiębiorstw z grupy ORKLA i w oparciu o ustalone przez koncern ORKLA kryteria [17]:

1. System jakości jest oceniany na podstawie samooceny dostawcy i audytu u dostawcy za pomocą poniższych kryteriów:

- posiadanie certyfikatu jakości, np. ISO 9000, systemu HACCP oraz bardzo dobrego rezultatu audytu u dostawcy; 5 punktów,
- posiadanie systemu jakości bez certyfikacji oraz uzyskanie przez dostawcę minimalnego akceptowalnego wyniku podczas audytu; 3 punkty,
- brak systemu jakości oraz negatywny wynik audytu u dostawcy; 0 punktów.

2. Terminowość dostaw jest oceniana za pomocą wskaźnika realizacji zamówienia w żądanym terminie i żądanymi ilościami od 0 do 5 punktów.

3. Ocena jakościowa dostaw jest przeprowadzana za pomocą próbki referencyjnej w oparciu o poniższe kryteria:

- dostawa (próbka) całkowicie spełnia wymagania firmy oraz brak przypadków reklamacji; 5 punktów,
- dostawa (próbka) surowca, materiału, towaru nie spełnia wymagań firmy, ale możliwe jest jej zastosowanie oraz niezgodności w obszarze dostaw rozwiązano polubownie; 3 punkty,
- dostawa (próbka) surowca, materiału, towaru nie spełnia wymagań firmy oraz niemożliwe jest wykorzystanie materiału, surowca, towaru, tj. wystąpiła reklamacja w sprawie dostawy; 0 punktów.

4. Wyniki badań laboratoryjnych surowca, materiału, towaru i oświadczenia dostawców są oceniane za pomocą następujących kryteriów:

- wyniki badań laboratoryjnych bardzo dobre i/lub oświadczenia dostawców, karty zgodności świadczące o dobrej jakości surowca, materiału, towaru; 5 punktów,
- wyniki badań mieszczące się w granicach tolerancji i/lub oświadczenia dostawców, karty zgodności świadczące o średniej jakości surowca, materiału, towaru; 3 punkty,
- wyniki badań laboratoryjnych niemieszczące się w granicach tolerancji i/lub brak kart zgodności, oświadczeń dostawców świadczących o średniej lub dobrej jakości surowców, materiałów, towarów; 0 punktów.

Zakwalifikowanie dostawcy i wpisanie na „Listę zatwierdzonych dostawców” możliwe jest przy uzyskaniu przez dostawcę minimum 9 punktów podczas jego oceny, z czego SZJ, jakość dostaw i badania laboratoryjne muszą być ocenione na co

najmniej 3 punkty. Listę zakwalifikowanych dostawców sporządza specjalista ds. zakupów wspólnie z kierownikiem działu zapewnienia i kontroli jakości.

Raz na rok specjalista ds. zakupów wspólnie z kierownikiem działu zapewnienia i kontroli jakości dokonuje bieżącej oceny dostawcy poprzez analizę wyników dotychczasowej współpracy zgodnie z kryteriami zawartymi w SAP wspólnego dla wszystkich przedsiębiorstw z grupy ORKLA.

W celu utrzymania wysokiej jakości dostaw i surowców systematycznie przeprowadzane są audyty dostawców, podczas których sprawdzany jest poziom spełnienia przez dostawcę wymagań standardu OFSS [18]:

1. HACCP – z zakresu systemu HACCP jest sprawdzana ogólna wiedza pracowników na jego temat, multidyscyplinarność zespołu HACCP, analiza ryzyka, prawidłowe zidentyfikowanie CCP i określenie ich limitów, monitoring CCP, weryfikacja planu HACCP, procedura nadzoru nad dokumentami i czas ich archiwizacji. Wymaganiem fundamentalnym jest prawidłowe funkcjonowanie systemu HACCP w przedsiębiorstwie.

2. System zarządzania jakością – sprawdzane są: zaangażowanie najwyższego kierownictwa, przeglądy zarządzania i wskaźniki jakościowe, proces etykietowania surowców, procedura wycofania wyrobu niezgodnego z rynku, procedura postępowania z wyrobem potencjalnie niezgodnym, proces tworzenia receptur i nadzoru nad nimi, procedura działań zapobiegawczych i korygujących, procedura reklamacji klientów. Wymaganiem fundamentalnym jest prawidłowe opracowanie specyfikacji surowców (zgodnie z aktualnymi aktami prawnymi i wymaganiami ORKLA), jak również utrzymanie identyfikowalności i testy potwierdzające funkcjonowanie tego procesu w przedsiębiorstwie.

3. GMP – bardzo ważnym elementem jest lokalizacja fabryki, w jakim otoczeniu znajduje się zakład produkcyjny, procedura wstępu osób trzecich na teren zakładu, rozkład pomieszczeń i przepływ surowców oraz wyrobów gotowych, stan sanitarny pomieszczeń i sprzętu mającego bezpośredni kontakt z surowcem, procedura mycia i dezynfekcji. Fundamentalnym wymaganiem jest ochrona zakładu przed szkodnikami, ptakami, insektami.

4. Dostawcy surowców – sprawdzana jest procedura ich kwalifikacji, lista dostawców zatwierdzonych, specyfikacje surowcowe, wiedza na temat GMO i alergenów w surowcach, warunki przechowywania i magazynowania, kontrola jakości surowców. Fundamentalnym wymaganiem jest brak surowców modyfikowanych genetycznie.

5. Kontrola produktu – pytania audytowe są opracowane w oparciu o analitykę ryzyka danej grupy surowcowej.

6. Kontrola procesu – sprawdzany jest poziom ochrony produktu przed zanieczyszczeniami ciałami obcymi, chemicznymi i mikrobiologicznymi, termin przydatności i specyfikacje opakowań. Fundamentalnym wymaganiem standardu OFSS jest posiadanie przez producenta takiej kontroli procesu, która zapewni bezpieczeństwo

i odpowiednią jakość surowca oraz minimalizację ryzyka zanieczyszczenia produktu alergenami.

7. Personel – sprawdzana jest polityka higieniczna na terenie zakładu, odzież ochronna, procedura jedzenia, picia i palenia na terenie zakładu, szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne pracowników.

8. Ochrona środowiska – sprawdzane są działania przeprowadzane przez zakład w celu ochrony środowiska.

Każdemu wymaganiu należy przyporządkować odpowiednią liczbę punktów w zależności od stopnia jego spełnienia przez dostawcę. W zależności od liczby uzyskanych punktów dostawca zostaje zatwierdzony lub nie i zostaje podjęta decyzja o zakresie działań poaudytowych.

3.2.2. Audyt dostawcy i działania poaudytowe

Audyty dostawców są przeprowadzane przez audytów koncernowych w oparciu o coroczny plan audytów.

Zgodnie z zasadami grupy ORKLA dostawcę należy poinformować o zamiarze przeprowadzenia audytu miesiąc przed planowaną datą spotkania. Stosunkowo dużo czasu potrzeba na znalezienie wspólnego terminu przeprowadzenia audytu i uzgodnienia planu audytu. Po uzgodnieniu wszelkich formalności dostawca musi wyrazić pisemną zgodę na przeprowadzenie u niego audytu z zakresu standardu OFSS.

Audyt prowadzony jest zgodnie z przyjętymi zasadami. Podczas audytu przeglądana jest dokumentacja firmy, jak również odbywa się wizyta w halach magazynowych i produkcyjnych.

Po przejrzaniu wszelkiej wymaganej dokumentacji i wizycie w pomieszczeniach firmy audytorzy mają czas na to, aby przyporządkować do każdego kryterium odpowiednią liczbę punktów w zależności od stopnia spełnienia wymagań standardu OFSS przez dostawcę:

- 1 punkt – jeżeli wymaganie nie jest w ogóle spełnione (dostawca nie posiada żadnych dowodów na jego spełnienie),
- 2 punkty – jeżeli należy coś niezwłocznie poprawić,
- 3 punkty – jeżeli wymaganie jest spełnione w stopniu akceptowalnym, ale ze strony audytorów rekomendowane jest jego ulepszenie lub aktualizacja,
- 4 punkty – jeżeli wymaganie jest spełnione w stopniu dobrym,
- 5 punktów – jeśli wymaganie jest spełniane wzorowo.

Jeżeli przyznawane są 1 lub 2 punkty, świadczy to o zaistnieniu niezgodności, do których musi być przygotowany plan działań korygujących w określonym terminie.

Do oceny dostawcy służy system oceny punktowej, dlatego wszystkie punkty są zliczanie, a ich suma w przeliczeniu na procent pokazuje stopień spełnienia wymagań grupy ORKLA przez dostawcę. Jeżeli więc dostawca spełnia:

- co najmniej 75% wymagań i wszystkie wymagania fundamentalne, to audyt zostaje zaliczony. Jeżeli występuje jakaś niezgodność, należy ją zapisać w raporcie audytu. Dostawca po otrzymaniu raportu audytu w ciągu 30 dni powinien prze-

ścić plan działań korygujących z dokładnym zaznaczeniem terminu, w którym dana niezgodność zostanie usunięta. Po przesłaniu planu działań korygujących i jego zatwierdzeniu przez audytora wiodącego dostawca zostaje zatwierdzony jako dostawca dla wszystkich firm koncernu ORKLA. Następny audyt powinien odbyć się w ciągu kolejnych dwóch lat;

- 60-75% wymagań i wszystkie wymagania fundamentalne, to audyt zostaje zaliczony dopiero wtedy, gdy dostawca prześle plan działań korygujących, który zostanie zatwierdzony przez audytora wiodącego. Dostawca ma 30 dni od momentu otrzymania raportu z audytu na przesłanie planu działania. Dostawca zostaje zatwierdzony przez audytora wiodącego dopiero po jego weryfikacji czynności zapisanych w planie działań;
- poniżej 60% wymagań, to audyt nie zostaje zaliczony. Dostawca musi przygotować plan działań korygujących i w okresie 30 dni od otrzymania raportu i przesłać go do odbiorcy. Na podstawie planu działań audytor wiodący ustala z dostawcą termin kolejnego audytu i dopiero po jego przeprowadzeniu podejmuje decyzję o zaliczeniu audytu przez dostawcę i o jego zatwierdzeniu jako dostawca grupy ORKLA.

Na zakończenia audytu przeprowadzane jest spotkanie zamykające, podczas którego audytor wiodący informuje dostawcę o liczbie otrzymanych punktów i wynikach audytu. Po każdym audycie dostawca otrzymuje raport z audytu na podstawie, którego opracowuje plan działań korygujących w celu jego ostatecznego zatwierdzenia.

W roku 2010 audytowani byli dostawcy: mąki, mleka i produktów mlecznych, koncentratów owocowych, przypraw, słodów i cukru. W tabeli 1 przedstawiono wyniki audytów dostawców z roku 2010.

Tabela 1. Wyniki audytów dostawców w roku 2010

Rodzaj surowca dostarczanego do ORKLA	Wynik audytu	Stopień spełnienia wymagań fundamentalnych	Zaliczenia audytu	Zatwierdzenie dostawcy	Kolejny audyt
Mleko i produkty mleczne	79%	100%	tak	tak	2012
Mąka	77%	100%	tak	tak	2012
Koncentraty owocowe	79%	100%	tak	tak	2012
Przyprawy	76%	100%	tak	tak	2012
Cukier	61%	75%	nie (zaliczenie audytu nastąpi po przesłaniu przez dostawcę planu działań korygujących i jego weryfikacji)	nie (zatwierdzenie nastąpi po przeprowadzeniu kolejnego audytu u dostawcy)	2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z audytów dostawców.

Na podstawie informacji umieszczonych w tabeli 1 można stwierdzić, że większość dostawców spełnia wymagania grupy ORKLA i dostarcza do jej firm surowce najwyższej jakości. Niestety, firma musiała zrezygnować z zakupu produktów od dostawcy słodów, który nie przeszedł audytów i nie został zatwierdzony (wynik audytu 56%, stopień spełnienia wymagań fundamentalnych 50%).

Dostawcy dbają nie tylko o przestrzeganie zasad GHP/GMP i systemu HACCP, ale coraz częściej decydują się na wdrażanie i certyfikowanie systemów zarządzania jakością, tj. BRC, IFS czy ISO 22000. Proces audytowania dostawców trwa od 2010 r., jednak pomimo tak krótkiego czasu można już jednoznacznie stwierdzić, że po przeprowadzonych audytach poziom jakości dostaw wzrósł, a komunikacja z dostawcami jest łatwiejsza, szybsza i przede wszystkim bardziej efektywna

3.2.3. Doskonalenie relacji z dostawcami

Coraz częściej klienci instytucjonalni, a zwłaszcza producenci, zaczynają koncentrować się na wyborze kluczowych dostawców, kształtując z nimi długookresowe relacje oparte m.in. na [19]: doskonaleniu jakości technicznej rozwiązań produktowych poprzez współpracę działów badawczo-rozwojowych, niezawodności dostaw – opartej zarówno na elastyczności, jak i skracaniu cyklu zamówienia.

Do budowania partnerskich relacji z dostawcami coraz silniej przyczynia się skuteczna i szybka komunikacja. Obecnie najczęściej przybiera ona formę wymiany informacji poprzez Internet.

Kształtowanie relacji z dostawcami w procesach zakupu można przedstawić w czterech fazach, tj.: definiowanie wymagań w stosunku do źródeł zakupu w zakresie jakości technicznej oraz usług serwisowych, wielkości i częstotliwości zamówień, potencjału dostawcy, warunków finansowych; wyboru dostawcy, który poprzedza identyfikacja potencjalnych dostawców, kwalifikacja dostawcy oraz negocjacje warunków; realizacja zamówienia obejmująca przekazanie zamówień, monitorowanie dostaw oraz dokumentowanie procesu zakupów; ewaluacja współpracy i rozwoju relacji partnerskich, obejmująca okresową ocenę dostawców (punktową lub wskaźnikową), ocenę wpływu współpracy z dostawcą na poprawę efektywności procesów w ramach łańcucha dostaw (projektowania, zakupów, magazynowania, produkcji, serwisu, zarządzania środowiskiem) [20].

Dokonując oceny zakupu, nabywcy coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na jakość dokonanego zakupu, lecz również na jakość usług towarzyszących, np. serwis, a także na rezultaty dostawy: czy dostawa dotarła na czas w określonej ilości, oraz na współpracę, czyli reagowanie na nowe potrzeby nabywcy, elastyczność wobec jego wymagań i oczekiwań klienta, reakcję na reklamację oraz zgłaszane uwagi.

Kontynuując współpracę z dostawcami przedsiębiorstwa prowadzą ich monitoring polegający bardzo często na przeprowadzaniu audytów u dostawców.

3.3. Wpływ audytu dostawcy na jakość produkowanego wyrobu gotowego

Odbiorca w efekcie przeprowadzonych audytów u dostawcy otrzymuje obraz całości działalności dostawcy, ponieważ podczas tych audytów ocenia się takie procesy, jak: obsługa klienta, badania i rozwój, przygotowanie produkcji, kontrola jakości procesów i produktów, zarządzanie systemem jakości, pakowanie, magazynowanie, ekspedycja wyrobów, zarządzanie personelem, elementy ochrony środowiska. Audyt wymienionych obszarów pozwala nabywcy na delikatną ingerencję w procesy zidentyfikowane u dostawcy, w ten sposób odbiorca ma wpływ na ich przebieg.

Po zakończonym audycie odbiorca w raporcie może zapisać wszelkie uwagi, zalecenia i rekomendacje dotyczące wszystkich audytowanych obszarów. Jest to sposób wskazania dostawcy drogi, którą powinien zmierzać, aby spełnić wymagania odbiorcy, a w kontekście dalszej współpracy zaspokoić jego stale rosnące potrzeby. W tabeli 2 podano przykładowy zakres wpływu odbiorcy na procesy realizowane u dostawcy, czyli w jakim stopniu odbiorca może oddziaływać na przebieg poszczególnych procesów dostawcy.

Tabela 2. Oddziaływanie odbiorcy na procesy realizowane u dostawcy

Obszar audytowany	Realizowany proces	Zalecenie odbiorcy
System HACCP	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie CCP i ich limitów, – monitoring CCP, 	<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie lub podwyższenie limitów, – zmiana częstotliwości sprawdzania CCP,
System Zarządzania Jakością	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie polityki jakości i bezpieczeństwa żywności, – weryfikacja i doskonalenie SZJ, 	<ul style="list-style-type: none"> – sugestia dostawcy o dodaniu elementów ważnych dla niego, – wskazanie, jakie wskaźniki powinny być zastosowane,
GMP	<ul style="list-style-type: none"> – stan budynków/ maszyn i urządzeń, – kontrola DDD, czyli deratyzacja, dezynfekcja, dezynsekcja, 	<ul style="list-style-type: none"> – zalecenie odbiorcy co do poprawy stanu technicznego pomieszczeń czy sprzętów produkcyjnych, – wskazania dostawcy, jakie elementy powinna kontrola DDD obejmować,
Kontrola procesu i produktu	<ul style="list-style-type: none"> – badania produktów, – monitoring procesów, 	<ul style="list-style-type: none"> – nabywca wskazuje, jakich badań wymaga, – wskazanie, jakie parametry procesu są istotne dla odbiorcy i jakie powinny być ich limity,
Personel	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzanie szkoleń, – polityka personalna, 	<ul style="list-style-type: none"> – odbiorca może zarekomendować rodzaj szkoleń istotnych z jego punktu widzenia, – nabywca może mieć wpływ na nią poprzez wskazanie prawidłowych zachowań personelu przy produkcji wyrobów dla niego,
Ochrona środowiska	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie wszelkich dopuszczalnych limitów substancji, które mogą dostać się do środowiska. 	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzanie badań w celu upewnienia się, że żadne limity nie zostały przekroczone.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ odbiorcy na działania dostawcy jest bardzo silny. Dostawca, który chce nadal dostarczać swoje produkty i kontynuować współpracę, musi spełnić wymagania odbiorcy, dlatego jednoznacznie można stwierdzić, że audyt dostawcy jest narzędziem wpływającym na jakość wyrobów produkowanych przez odbiorcę.

Tabela 3. Korzyści i trudności powstałe w efekcie procesu audytowania dostawców

Cecha	Odbiorca	Dostawca	Komentarz
Pogłębienie relacji – lepsza komunikacja	K	K	Audyt dostawcy jest istotnym elementem usprawnienia komunikacji pomiędzy odbiorcą a dostawcą. Kluczowi pracownicy do procesu realizacji zamówienia najczęściej są uczestnikami audytu, przez co obie strony mogą poznać się osobiście. Takie zapoznanie znacznie ułatwia bezpośredni kontakt z właściwą osobą. Odbiorca doskonale wie, do kogo powinien się zwrócić, np. w sprawie reklamacji, problemów z dostawą czy porad dotyczących surowca.
Lepsza jakość dostaw – stan jakościowy, – stan ilościowy, – terminowość	K	T (poprawa jakości dostaw na początku może stanowić trudność dla dostawcy, jednak z biegiem czasu okaże się standardem)	Po odbyciu audytu dostawy są bardziej „dopilnowane” przez dostawcę, tzn. stan opakowań, palet, środków transportu jest znacznie lepszy, ponieważ dostawca zna oczekiwania swojego odbiorcy. Terminowość dostaw jest nieporównywalnie wyższa, a w razie jakichkolwiek spóźnień dostawca niezwłocznie informuje odbiorcę o możliwej zmianie terminu dostawy. Dostawy zgadzają się pod względem ilościowym.
Lepsza jakość surowców – reklamacje surowców	K	T	Jakość surowców jest zgodna z ich specyfikacją i ustaleniami pomiędzy odbiorcą a dostawcą, co wpływa na jakość produkowanego wyrobu gotowego. Dostawca jednocześnie minimalizuje liczbę reklamacji surowców niewłaściwej jakości. Jednak utrzymanie jednolitej i wysokiej jakości surowców dla dostawcy na początku współpracy może być bardzo problematyczne.
Minimalizacja reklamacji wyrobów gotowych	K	K	Poprzez dostarczanie surowców o jednolitej i wysokiej jakości minimalizuje się ryzyko wystąpienia reklamacji, których przyczyną jest surowiec niskiej jakości.
Poprawa kontroli produktu i procesu – ciągłe doskonalenie	K	T	W celu spełnienia wymagań odbiorcy uwzględnionych w raporcie audytu dostawca musi często zmieniać, ulepszać i doskonalić swoje procesy. Czasami takie zmiany są nie do końca akceptowane przez dostawcę, dlatego ich wprowadzanie wiąże się z oporem stawianym przez dostawcę.
Wdrażanie standardów jakościowych	K	K	Jeżeli dostawca nie ma wdrożonego SZJ, odbiorca zaleca jego wdrożenie i certyfikowanie, co jest korzystne dla obu stron.

Objaśnienie: K – korzyść, T – trudność.

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści i trudności zarówno dla odbiorcy, jak i dostawcy wynikające z procesu audytowania dostawców przedstawiono w tabeli 3. Dla odbiorcy audyt dostawcy

generuje same korzyści, ponieważ to dostawca powinien dopasować swoje schematy działania/procedury do wymagań odbiorcy. Wymagania odbiorcy w początkowej fazie ich implementacji często przysparzają dostawcy problemów, jednak po ich wdrożeniu i w czasie poprawnego działania stają się mocnymi stronami dostawcy.

Jeżeli odbiorcami dostawcy są przedsiębiorstwa energicznie rozwijające się i z wysokimi wymaganiami, a on sam chce im sprostać i współpracować z takimi firmami, staje się tym samym bardziej konkurencyjny na rynku, jego pozycja wzrasta, a i zaufanie klientów do produkowanych przez niego produktów jest większe (zaufanie do marki).

Jedyną dużą trudnością dla odbiorcy, wynikającą z procesu audytowania dostawców, jest egzekwowanie wypełnienia działań poaudytowych przez dostawcę. Dostawca jest zobligowany do tego, aby w ciągu 30 dni od otrzymania raportu z audytu przesłać do odbiorcy plan działań poaudytowych, tzw. action plan, a potem systematycznie dosyłać dowody spełnienia wymagań odbiorcy. Te warunki są często niedotrzymywane przez dostawcę i odbiorca musi się o nie „upominać”, dlatego narzędziem ostatecznie weryfikującym poziom spełnienia wymagań odbiorcy przez dostawcę jest kolejny audyt dostawcy.

Audyt dostawcy jest narzędziem, które nie tylko pomaga w doskonaleniu relacji z dostawcą, ale przed wszystkim wpływa korzystnie na jakość produkowanego wyrobu gotowego. Tylko firmy mające świadomość, jak istotne jest zagadnienie jakości podczas realizacji wszelkich procesów, a przede wszystkim produkcji, mogą zostać rzetelnymi partnerami w biznesie. W nowoczesnych przedsiębiorstwach i wśród znawców tematyki panuje przekonanie, że poprawa jakości produkcji przyczynia się do występowania wielu korzystnych zjawisk, jak wzrost wydajności pracy, ograniczenie zużycia surowców, zwiększenie tempa rozwoju gospodarki oraz lepsze wykorzystanie środków produkcji, a tym samym do pełniejszego zaspokojenia wzrastających potrzeb społeczeństwa [21].

4. Podsumowanie

Ocena dostawców dokonywana jest w celu określenia zdolności dostawców do dostarczenia wyrobów (usług) zgodnych z wymogami firmy, a także w celu ich klasyfikacji. Ocena potencjalnego dostawcy wynika z sytuacji, gdy dany sprzedawca ubiega się o możliwość zaopatrzenia firmy lub gdy kupujący poszukuje nowych źródeł pozyskania zasobów, dlatego ocena dostawcy jest tak ważna z punktu widzenia procesu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

Rola audytów dostawców jest bardzo duża nie tylko w przedsiębiorstwach funkcjonujących w przemyśle spożywczym, ale we wszystkich branżach wytwarzających dobra i usługi mające wpływ na zdrowie i życie człowieka, np. przemysł farmaceutyczny, ciężki, motoryzacyjny, militarny itp.

Ukazane korzyści dla przedsiębiorstwa, jakie niesie za sobą proces audytowania dostawców, czyli: wskazanie na ułatwienie komunikacji pomiędzy dostawcą

a odbiorcą (szybszy i bardziej skuteczny przepływ informacji), uszczegółowienie wymagań odbiorcy w stosunku do dostawcy (wymagań dotyczących nie tylko jakości samego surowca, ale również całej dostawy – terminowość, ilościowa realizacja zamówienia, obsługa posprzedażowa), są uniwersalne i bez względu na reprezentowaną przez przedsiębiorstwo branżę bardzo istotne z punktu widzenia jakości produkowanego dobra.

Literatura

- [1] Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- [2] Kijowski J., Sikora T., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności, integracja i informatyzacja systemów*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- [3] Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [4] http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_przez_jakość [13.12.2010].
- [5] Codex Alimentarius, ODDK, Gdańsk 2003.
- [6] Berdowski J.B., Zagroba A., *Nobilitacja normy ISO 22000:2005*, Problemy Jakości 2010, **8**, 12-15.
- [7] http://www.inge.pl/iso_22000 [13.12.2010].
- [8] Lisiewski D., *Rola standardów sieciowych IFS i BRC*, Jakość, Zarządzanie, Środowisko 2007, **9**, 14-16.
- [9] Czupryna M., Maleszka A., *Dodatkowe wymagania stawiana przedsiębiorcom branży spożywczej*, Problemy Jakości 2006, **9**, 21-24.
- [10] [10] *Zarządzanie jakością. Cz. 1. Systemy jakości w organizacji*, W. Ładoński, K. Szołtysek (red.), AE, Wrocław 2005.
- [11] Trziszka T. (red.), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [12] Dzwolak W., *IFS v.5 nowe oblicze Międzynarodowego Standardu Żywności*, Problemy Jakości 2007, **9**, 15-17.
- [13] <http://www.wawak.pl/pl/content/cele-audyty> [13.12.2010].
- [14] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [15] Marak J., *Gromadzenie danych pierwotnych*, w: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [16] <http://www.orklabrands.com/eway/default.aspx?pid=249> [13.12.2010].
- [17] *Materiały Przedsiębiorstwa: Procedura zabezpieczenia potrzeb surowcowych i towarowych*, wyd. 5, 11.03.2010.
- [18] *Standard OFSS*, wyd. 3, sierpień 2008.
- [19] Urbaniak M., *Doskonalenie relacji z dostawcami*, Problemy Jakości 2007, **12**, 24-26.
- [20] Urbaniak M., *Jakość w marketingu przemysłowym*, Problemy Jakości 2008, **2**, 22-26.
- [21] Chojecki H., *Optymalizacja jakości. Metody psychologiczne*, PWE, Warszawa 1974.

IMPACT OF AUDIT OF SUPPLIERS TO ENSURE QUALITY AND SAFETY OF FOOD PRODUCTS ON THE EXAMPLE OF PRODUCTION OF BAKERY-CONFECTIONERY COMPOUNDS

Summary: The paper sets out the procedure, effects and difficulties of carrying out an audit of suppliers and their impact on the quality of the final product, i.e. a mixture of bakery and confectionery, in the leading industry company. Audits of suppliers of raw materials were based on an audit questionnaire and the effectiveness of post audit actions was evaluated based on materials obtained from suppliers and interviews of persons responsible for carrying out the post audit works. On the basis of audits of suppliers one was acquainted with the conditions of manufacture and storage of raw material and the recipient requirements contained in the findings. Moreover observations and recommendations were presented, and above all a decision on further cooperation was made. The analyses of information from audits contributed among others to the emergence of certain patterns of action and develop good relationships with suppliers. The benefits for both recipients as well as for suppliers arising from the carried out audits were pointed. Difficulties arising from the implementation of post audits measures were also shown.

Key words: quality, BRC, audit supplier, the production of bakery and confectionery mixes, relationships with suppliers.