

Vaida Bernotaitė

El. paštas: vaidabernotaite@gmail.com

Darbo vadovas: Lekt. dr. Darius Klimas

El. paštas: klimasdarius@yahoo.com

ISO 22000 STANDARTO DIEGIMO MOTYVAI, PROBLEMOS, NAUDA

Straipsnyje pateikiami Lietuvoje sertifikuotų organizacijų veiklos valdymo sistemos diegimo motyvų, problemų ir teikiamos naudos autorinio tyrimo rezultatai. Maisto prekių tiekėjai/gamintojai stengdamiesi atitikti vartotojų lūkesčius bei konkurencinę rinkos situaciją, didelį dėmesį skiria produkto saugai bei kokybei. Plačiai paplitusi priemonė užtikrinti maisto saugą – organizacijos veiklos sertifikavimas pagal LST EN ISO 22000 standarto keliamus reikalavimus. Kiekviena įmonė skirdama investicijas (finansines, laiko, žmogiškųjų išteklių) turėtų turėti aiškius standarto diegimo, veiklos sertifikavimo motyvus bei siekiamą gauti naudą.

Autorinio tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai įmonių diegia maisto saugos vadybos sistemą remiantis išoriniais motyvais, kurie, tikėtina, nukreipti į rinkodaros proceso gerinimą. Įmonėse pagerėjo ne tik maisto saugos užtikrinimas, maisto rizikos valdymas, tačiau ir įmonės įvaizdis, atsirado didesnės verslo perspektyvos. Taip pat maisto saugos vadybos sistemos diegimas prisideda prie darbuotojų tobulėjimo, motyvacijos didinimo. Diegiant maisto saugos vadybos sistemą, atitinkančią ISO 22000 standarto reikalavimus, dažniausiai susiduriama su dokumentacijos padidėjimu, finansinėmis bei laiko investicijomis.

Raktiniai žodžiai: maisto sauga, maisto kokybė, maisto saugos vadybos sistema, LST EN ISO 22000.

Tyrimo aktualumas. Maistas žmogui yra svarbiausias energijos šaltinis. Maisto pramonė yra atsakinga gaminti saugius maisto produktus ir užtikrinti, kad šių produktų saugumas būtų garantuotas (Fotopaulos et al., 2009). Maisto saugos užtikrinimas – tai nenutrūkstantis procesas kiekviename gamybos – tiekimo grandinės etape (Escanciano, Santos-Vijande, 2013). Globalizacijos dėka atsivėrę keliai į įvairių šalių rinkas įmonėms atveria skirtingus požiūrius į maisto saugos ir kokybės užtikrinimo patikimumą.

Maisto saugos standartų ir reglamentų kiekis nuolat didėja, taip pat jie tampa griežtesni ir sudėtingesni (Swinnen, Maertens, 2006). Nėra vienintelio standarto, kuriuo

remiantis produkcija lengvai galėtų patekti į visas rinkas. Tai atspindi pasaulyje esamų šios srities standartų įvairovė (LST EN ISO 22000, BRC, IFS, FSSC 22000, RVASVT ir kt.). Pagrindinė šio kiekio priežastis – jų kilmė ar priklausomybė skirtingoms suinteresuotosioms pusėms (Mensah, Julien, 2011). Vienas iš ašinių LST EN ISO 22000:2005 (toliau – ISO 22000) atsiradimo tikslų – unifikuoti maisto saugos ir jos vadybos reglamentuojančius reikalavimus. ISO 22000:2005 apima kitų standartų principus, o jo svarbiausias akcentas – privaloma rizikos veiksnių analizė ir svarbių valdymo taškų sistema (Surak, 2013). Daugeliu atveju maisto saugos vadybos sistemos diegimo pagal ISO 22000 standarto reikalavimus,

motyvų ir teikiamų naudų sąsaja siejama su RVASVT sistema (Escanciano, Santos-Vijande, 2014; Mensah, Julien 2011). Remiantis Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) duomenimis, pasaulyje įmonių veiklos sertifikavimo augimas pagal ISO 22000 standarto keliamus reikalavimus siekia 14 procentų (lyginant 2013 ir 2014 metus) (The ISO ..., 2014).

Mokslinė problema. Kiekviena įmonė skirdama investicijas (finansines, laiko, žmogiškųjų išteklių ir kt.) turėtų turėti aiškius veiklos sertifikavimo, remiantis ISO 22000 standarto keliamais reikalavimais, motyvus bei siekiamą gauti naudą. Lietuvos mastu ši tema nagrinėta mažai, dažnu atveju, tyrimai atlikti koncentruojantis į konkrečios įmonės veiklos analizę. Užsienio autoriai dažniau koncentruojasi į veiklos sertifikavimą pagal ISO 22000:2005 standarto keliamus reikalavimus (Teixeira, Sampaio, 2013; Escanciano, Santos-Vijande, 2014; Mensah, Julien 2011; Escanciano, Santos-Vijande, 2013) arba į rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų (RVASVT) sistemą (Khatri, Collins, 2007; Bao et al., 2007, Shunlong, 2007, Fotopoulos et al., 2011 ir kt.).

Tyrimo tikslas – nustatyti ISO 22000 standarto diegimo motyvus (1), problemas (2) bei siekiamas ir gaunamas naudas (3).

Tyrimo metodika

Tyrimo metodai – straipsnis parengtas naudojant mokslinės literatūros analizę, anketinę apklausą ir lyginimo metodą.

Tyrimo objektas – pagal ISO 22000 standartą sertifikuotos Lietuvos organizacijų maisto saugos vadybos sistemos. Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo išskirti dažniausi ISO 22000 standarto diegimo motyvai, problemos ir teikiama nauda. Siekiant detalesnės rezultatų analizės – literatūros analizėje išskirti standarto diegimo motyvai, nauda ir problemos buvo

sugrupuotos į grupes. Grupavimui naudoti faktorinę analizę nebuvo galima dėl faktorinės analizės keliamų reikalavimų, tai veiksniai buvo sugrupuoti autorės. Kiekvienas jų buvo priskirtas skirtingoms veiksnių grupėms – bendrieji, vidiniai, išoriniai (žr. 1 lentelėje).

Duomenims surinkti taikytas anketinės apklausos metodas. Apklauskos anketoje pagrindinės sritys: bendrinė informacija apie įmonę, pagrindinės problemos, su kuriomis susidūrė įmonė diegiant standartą, diegimo motyvai ir standarto teikiama nauda įmonės veiklai.

Atliekant empirinį tyrimą panaudota Likert'o skalė, kuri atspindi matuojamo požymio dinamiką. Apdorojant duomenis SPSS programos pagalba buvo patikrintas anketos skalių patikimumas: apskaičiuotas *Cronbach Alpha* vidutinio suderinamumo rodiklis. Patikrinus diegimo motyvų, gaunamos naudos ir problemų, su kuriomis buvo susidurta diegiant standartą patikimumą, nustatyta, kad motyvų subskalės yra labai patikimos - *Cronbach Alpha* > 0,6. Siekiant palyginti standarto diegimo motyvus, problemas ir gaunamą naudą pagal nuosavybės formą, buvo taikytas *Independent samples t* neparametrinis kriterijus. Siekiant palyginti standarto diegimo motyvus, problemas ir gaunamą naudą pagal veiklos sritį, įmonės dydį, standarto plėtojimo trukmę buvo taikyta *One Way Anova*.

Respondentai buvo atrinkti remiantis oficialiu Lietuvos standartizacijos departamento puslapiu, kuriame pateiktas įmonių sąrašas, įsidedusių standartą (Lietuvos ..., 2015). Pagal pateiktus 2015 m. spalio 1 d. duomenis Lietuvoje veiklą sertifikoja, remiantis standarto reikalavimais, 68 įmonės. Anketavimas vyko 2015 m. gegužės – spalio mėn. Anketa buvo siūsta darbuotojams, kurie atsakingi už maisto saugos vadybos sistemos diegimą. Nepavykus gauti

1 lentelė. *Standarto diegimo motyvų, problemų bei naudų grupavimas pagal veiksmus**

	<i>Motyvai</i>		<i>Problemos</i>		<i>Naudos</i>
I	Įvaizdžio gerinimas	I	Trūkumas tiekėjų, turinčių LST EN ISO 22000	I	Pagerėjo įmonės įvaizdis
I	Konkurencinis pranašumas	V	Darbuotojų apmokymai	I	Pagerėjo komunikacija su kitomis interesuotomis šalimis
I	Diferenciacija rinkoje	V	Finansinės investicijos	V	Nuolatinis procesų tobulėjimas
I	Klientų reikalavimas	V	Sudėtinga standarto terminologija	V	Sumažėjo klaidų skaičius
I	Vartotojų pasitikėjimo didinimas	V	Mažai informacijos apie standarto diegimą	V	Sumažėjo parduodamo produkto kaina
I	Naujų klientų pritraukimas	V	Dokumentacijos padidėjimas	V	Pagerėjo darbuotojų mokymai
I	Dalyvavimas ir įsipareigojimas maisto grandinėje	V	Daug laiko reikalaujantis diegimas	V	Pagerėjo bendravimas su darbuotojais
I	Naujų rinkų galimybės			V	Padidėjo darbuotojų pasitenkinimas
V	RVASVT sistemos papildymas			V	Padidėjo darbuotojų motyvacija
V	Nuolatinis veiklos tobulinimas			V	Sumažėjo auditų skaičius
V	Išlaidų mažinimas			B	Atitiktis teisiniams reikalavimams
V	Efektyvumo didinimas			B	Produkto saugumo ir kokybės gerėjimas
V	Procesų stebėjimo gerinimas			B	Pagerintas maisto rizikos valdymas
V	Produktų švaistymo mažėjimas			B	Sumažėjo klientų skundų kiekis
V	Savikainos mažinimas			B	Padidėjo pardavimai
V	Nuolatinis darbuotojų tobulėjimas			B	Pagerėjo tiekimo grandinės saugumo užtikrinimas
B	Produktų saugos užtikrinimas			B	Pagerėjo santykiai su tiekėjais
B	Produktų kokybės gerinimas			B	Padidėjo klientų pasitikėjimas
B	Atitiktis teisiniams reikalavimams			B	Atsirado didesnės verslo perspektyvos
B	Skundų mažėjimas			B	Padidėjo eksportas
B	Kitų standartų turėjimas			B	Padidėjo produktų galiojimo laikas
B	Sertifikato naudojimas pardavimams didinti				

* – vidiniai (V), išoriniai (I), bendrieji (B) (bendrieji veiksniai parinkti tokie, kurie apima tiek vidinius, tiek ir išorinius veiksmus ir sudėtinga nuspręsti, kuriai grupei jie galėtų būti priskirti)

atsakingų asmenų kontaktų, anketa išsiųsta administracijai, su prašymu ją nukreipti atsakingam darbuotojui. 41 organizacija sutiko dalyvauti apklausoje (tai sudaro 60,3 proc. tiriamos visumos).

Gauti rezultatai interpretuoti ir palyginti su Ispanijoje (Escanciano, Santos-Vijende,

2013; 2014) bei 2013 m. Portugalijoje (Teixeira, Sampaio, 2013) atliktais tyrimais, kurie tyrė būtent ISO 22000 standarto diegimo aspektus. Tyrimų imtys skirtingos, todėl tai yra tik sąlyginis lyginimas: motyvai, problemos ir nauda lyginami prioritetine tvarka.

Tyrimo rezultatai

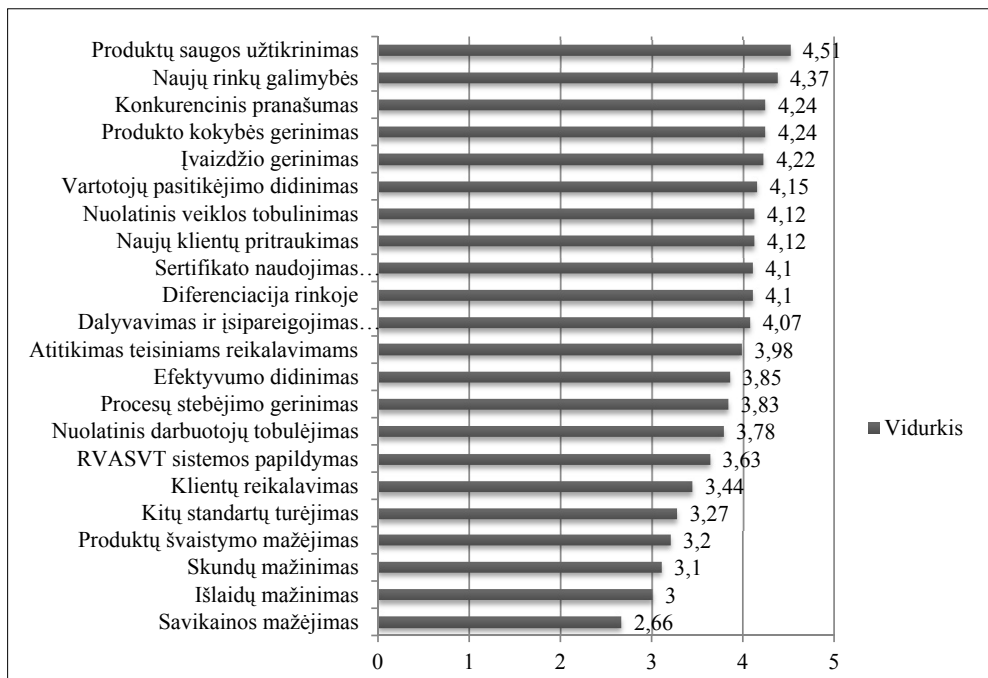
ISO 22000 standarto diegimo motyvai. Autorinio tyrimo rezultatai parodė, kad pats svarbiausias motyvas nukreiptas į produktų saugos užtikrinimą. Analizuojant aukščiausiai įvertintus motyvus (vertinimo vidurkiai didesni už 4 balus), pastebima, kad 63,6 proc. motyvų yra išoriniai (naujų rinkų galimybės, konkurencinis pranašumas, įvaizdžio gerinimas, naujų klientų pritraukimas, sertifikato naudojimas pardavimams didinti, diferenciacija rinkoje, dalyvavimas ir įsipareigojimas maisto grandinėje). Iš vidinių motyvų organizacijos labiausiai įvertino tai, kad standarto diegimas yra pasirinkimas nuolatiniam veiklos tobulinimui.

Organizacijos vertindamos diegimo motyvus žemiausiai įvertino vidinius motyvus. Analizuojant rezultatus galima teigti, kad spaudimo iš klientų, įsidiesti maisto saugos vadybos sistemą, nebuvo. Įmonės nesitiki iš

maisto saugos vadybos sistemos, kad ISO 22000 standarto turėjimas gali padėti sumažinti išlaidas. Taip pat diegimo priežastimi nebuvo produktų švaistymo sumažinimas ar sumažinimas teikiamos paslaugos ar gaminamo produkto savikainos.

2 lentelėje pateikiamas Lietuvos ir užsienio įmonių įvardintų maisto saugos ir vadybos sistemos diegimo motyvų palyginimas.

Lyginant Ispanijos, Portugalijos ir Lietuvos svarbiausius diegimo motyvus matomas didesnis panašumas nei skirtumas. Įmonės diegti standartą paskatino panašūs motyvai. Visų trijų tyrimų rezultatai parodė, kad organizacijos priežastys diegti standartą yra siekimas užtikrinti maisto saugą ir kokybę. Tiekiant į rinką saugius ir kokybiškus produktus galima patenkinti vartotojų poreikius, kas sąlygoja didesnę vartotojų pasitenkinimą. Tyrimų rezultatai taip pat įrodo, kad organizacijos sertifikuoja savo veiklą



1 pav. Motyvų, paskatiniusias įmones diegti ISO 22000 standartą, vertinimo vidurkiai

2 lentelė. *Standarto diegimo motyvų rezultatų palyginimas (prioritetine tvarka)*

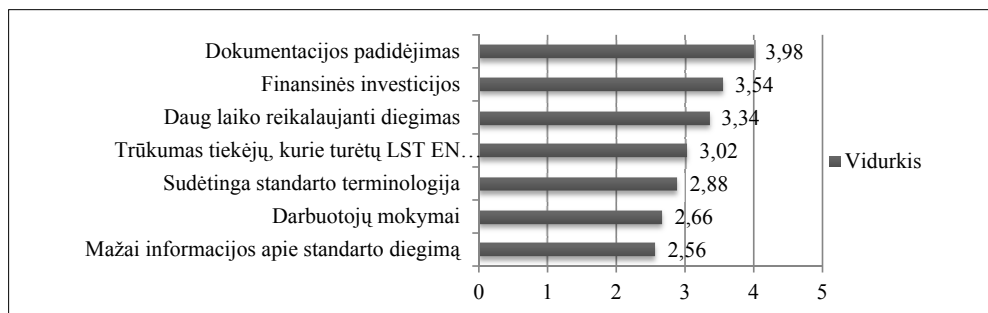
<i>Portugalijos tyrimas (Teixeira, Sampaio, 2013)</i>	<i>Ispanijos tyrimas (Escanciano, Santos-Vijende, 2014)</i>	<i>Lietuvos tyrimas</i>
1. Užtikrinti vartotojų pasitikėjimą	1. Įvaizdžio gerinimas	1. Produktų saugos užtikrinimas
2. Klientų reikalavimas	2. Produktų saugos ir kokybės užtikrinimas	2. Naujų rinkų galimybės
3. Rinkos diferenciacija	3. Užtikrinti klientų pasitikėjimą	3. Produkto kokybės gerinimas
4. Dalyvavimas ir išpareigojimas maisto grandinėje	4. Konkurencinis pranašumas	4. Konkurencinis pranašumas
5. Nuolatinis darbuotojų tobulėjimas	5. Procesų stebėjimo gerinimas	5. Įvaizdžio gerinimas
6. Maisto saugos užtikrinimas	6. Ateities rinkų tendencijų numatymas	6. Vartotojų pasitikėjimo didinimas

orientuojantis į rinkodaros galimybes. Didelė konkurencija iš vidaus ir užsienio įmonių skatina įmones diegti standartą, kad galėtų ne tik pagerinti įmonės įvaizdį, bet taip pat manoma, kad standarto turėjimas gali tapti vertinga priemone siekiant diferencijuoti savo įmonę bei turint standartą būtų galima įgyti pranašumą ir patekti į naujas rinkas.

Palyginti motyvai pagal įmonių nuosavybės formą, tačiau statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo nustatytas ($p > 0,05$). Galima teigti, kad tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įmones paskatino diegti panašūs motyvai. Atlikus vienos krypties dispersinę analizę nustatyta, kad motyvų vertinimas skiriasi priklausomai nuo įmonės veiklos srities. Išsiaiškinta, kad maisto tiekėjai ($M=4,35$) standartą diegė labiau vadovaujantis vidiniais motyvais nei paslaugos teikėjai ($M=3,02$). Gauti motyvų rezultatai buvo palyginti pagal standarto plėtojimo

trukmę. Atlikus vienos krypties dispersinę analizę nustatyta, kad nėra reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$). Vadinasi, nesvarbu, kiek laiko įmonė yra įsidedusi standartą, diegimo motyvai tiek išoriniai, tiek vidiniai, tiek bendrieji išlieka panašūs. Taip pat paaiškėjo, kad nėra reikšmingo skirtumo lyginant diegimo motyvus su įmonėje dirbančių darbuotojų skaičiumi ($p < 0,05$). Diegimo motyvai nepriklauso nuo to, kiek įmonėje dirba darbuotojų.

ISO 22000 standarto diegimo problemos. Pagrindinė problema, trukdanti įgyvendinti maisto saugos vadybos sistemą, – dokumentacijos padidėjimas (žr. 2 pav.). Respondentai nurodė, kad diegiant standartą padidėjo dokumentacijos kiekis, o tai gali turėti neigiamos įtakos kitų darbų atlikimui. Finansiniai apribojimai gali būti dar vienas aspektas, kuris stabdo maisto saugos vadybos sistemos plitimą šalyje.

2 pav. *Problemų vertinimo vidurkia* (sudaryta autorės)

Įmonės suvokia, kad standarto diegimas sudėtingas ir brangus procesas, kuris reikalauja ne tik finansinių išteklių, tačiau reikalauja ir laiko. Tyrimo rezultatai įrodo, standarto reikalavimų atitikimas – ilgas procesas, kuriam reikalingos didelės laiko investicijos. Taip pat respondentai nurodė, kad rinkoje trūksta tiekėjų, kurie turėtų standartą ir jį pripažinti, tai įtakos gali turėti nuosekliai maisto grandinės veiklai.

Lyginant sunkumus, kuriuos patyrė įmonės diegdamos standartą pagal įmonės nuosavybės formą nepastebėtas reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$). Tai įrodo, kad nesvarbu ar organizacija yra privatus ar viešasis sektorius, sunkumai išlieka panašūs. Atlikus vienos krypties dispersinę analizę

nustatyta, kad problemų vertinimas skiriasi priklausomai nuo įmonės veiklos srities ($p < 0,05$). Išsiaiškinta, kad yra reikšmingas skirtumas problemų vertinime tarp paslaugos teikėjų bei maisto tiekėjų ir maisto gamintojų. Paslaugos teikėjai mažiausiai susidūrė su standarto diegimo problemomis ($M=2,05$), nei maisto tiekėjai ($M=3,28$) ar maisto gamintojai ($M=3,35$). Lyginant sunkumus, kuriuos vertino įmonės, pagal darbuotojų skaičių, standarto plėtojimo trukmę, reikšmingas skirtumas nenustatytas ($p < 0,05$).

3 lentelėje yra pateikimas Lietuvos ir užsienio įmonių įvardintų maisto saugos ir kokybės sistemos diegimo problemų palyginimas.

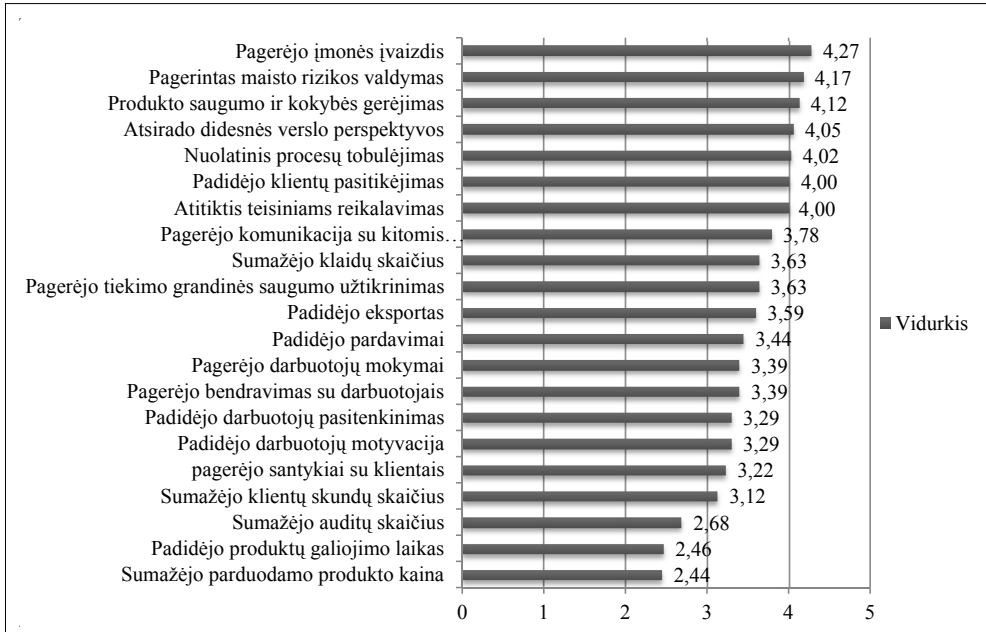
3 lentelė. *Standarto diegimo problemų rezultatų palyginimas (prioritetine tvarka)*

<i>Ispanijos tyrimas (Escanciano, Santos-Vijende, 2013)</i>	<i>Portugalijos tyrimas (Teixeira, Sampaio, 2013)</i>	<i>Lietuvos tyrimas</i>
1. Daug laiko reikalaujantis diegimas	1. Neigiamas darbuotojų požiūris	1. Dokumentacijos padidėjimas
2. Didelis formalizmas/dokumentacijos kiekis	2. Finansinės investicijos	2. Finansinės investicijos
3. Finansinės investicijos/ nepakankama finansinė pagalba	3. Darbuotojų kvalifikacija	3. Daug laiko reikalaujantis diegimas
4. Klientai nepripažįsta standarto	4. Sumažėjęs laikas kitoms užduotims	4. Trūkumas tiekėjų turinčių LST EN ISO 22000
5. Sudėtinga standarto terminologija	5. Daug laiko reikalaujantis diegimas	5. Sudėtinga standarto terminologija
6. Darbuotojų pasipriešinimas	6. Sudėtinga standarto terminologija	6. Darbuotojų mokymai

Lyginant trijų tyrimų rezultatus išryškėja didesnis skirtumas. Portugalijos įmonių respondentai, kad pagrindinės problemos standarto įgyvendinimui yra orientuotos į darbuotojus. Diegiant standartą įmonės pajuto darbuotojų pasipriešinimą naujovėms. Darbuotojų adaptacija maisto saugos ir vadybos sistemos diegime yra sunki užduotis įmonei, nes atsiranda darbuotojų motyvacijos stoka keistis. Lietuvos tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų mokymai

nesukėlė problemų. Visi trys tyrimai įrodo, kad standarto diegimas padidina dokumentacijos kiekį, o Portugalijos tyrimo rezultatai parodo, kad tai turi įtakos kitų užduočių atlikimui. Dokumentų ruošimas ir pildymas užima laiko, tad kitoms užduotims laiko skiriama mažiau. Taip pat trijų tyrimų respondentai nurodė sudėtingą standarto terminologiją kaip kliūtį.

ISO 22000 standarto diegimo teikiama nauda. Autorinio tyrimo



3 pav. Naudos, įsidieigus ISO 22000 standartą, vertinimo vidurkiai

respondentų vertinimai, maisto saugos valdymo sistemos diegimo teikiamos naudos, parodo, kad įmonės pajuto tiek išorinę, tiek vidinę bei bendrąją naudą (žr. 3 pav.). Apskaičiavus vertinimo vidurkius, autorinio tyrimo rezultatai parodė, kad sertifikuodamos savo veiklą įmonės pagerino įvaizdį. Rezultatai įrodo, kad sertifikuojama veikla padeda užtikrinti produkto saugumo bei kokybės gerėjimą, taip pat pagerinti maisto rizikos valdymą. Analizuojant standarto diegimo motyvus, pastebėta, kad įmonės sertifikuoja veiklą remiantis rinkodaros tikslais. Gautų naudų rezultatai įrodo, kad įmonių diegimo motyvai pasitvirtino. Įsidieigus standartą įmonės ne tik pagerino įmonės įvaizdį, bet taip pat atsirado didesnės verslo perspektyvos.

Kiekviena nauja veikla, nauja tobulinimo sritis ar naujos priemonės diegimas reikalauja ne tik finansinių, bet taip pat ir žmogiškųjų išteklių. Sertifikuojant veiklą komunikuoti turi ne tik vadovybė, bet ir visi darbuotojai.

Be komunikacijos reikalingi ir mokymai, kurie nebūtinai turi būti kvalifikacijos kėlimo, tačiau sukoncentruoti į naujos priemonės diegimą. Tai reikalinga todėl, kad darbuotojai gali priešiška reaguoti naujovės ir bandyti joms priešintis. Tyrimo rezultatai įrodo, kad vertinant gaunamą naudą susijusią su darbuotojais, nustatyta, kad įmonė sutinka, kad standarto diegimas prisidėjo prie darbuotojų mokymų gerėjimo, pagerino bendravimą su darbuotojais bei įsidieigus standartą padidėjo darbuotojų motyvacija, tačiau darbuotojų mokymai nebuvo įvertinti, kaip problema sertifikuojant veiklą. Analizuojant mažiausiai įvertintas naudas, pastebėta, kad įmonėms nepavyko sumažinti parduodamo produkto kainos ir padidinti produkto galiojimo laiko. Tai įrodo, kad nepakanka sertifikuoti veiklos, kartais tokiems procesams užtikrinti reikalingos naujausios technologijos.

Gauti gaunamų naudų vertinimo rezultatai buvo palyginti pagal įmonės nuosavybės formą, tačiau statistiškai reikšmingas

skirtumas nebuvo nustatytas ($p > 0,05$). Galima teigti, kad tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įmonės įvertino panašias tiek vidines, tiek išorines bei bendrąsias naudas. Atlikus vienos krypties dispersinę analizę nustatyta, kad naudos vertinimas skiriasi priklausomai nuo įmonės veiklos srities ($p < 0,05$). Panaudojus *Dunnett t3* testą - išsiaiškinta, kad maisto tiekėjai labiau pajuto vidinę ($M=4,24$) bei bendrąją naudą ($M=4,31$), nei paslaugos teikėjai. Daugiau skirtumų nenustatyta.

Gauti naudų vertinimo rezultatai buvo palyginti pagal standarto plėtojimo trukmę. Atlikus vienos krypties dispersinę analizę

nustatyta, kad nėra reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$). Vadinasi, nesvarbu, kiek laiko įmonė yra įsidedusi standartą, diegimo nauda tiek išorinė, tiek vidinė, tiek bendroji išlieka panaši visose įmonėse. Taip pat paaiškėjo, kad nėra reikšmingo skirtumo lyginant gaunamą naudą su įmonėje dirbančių darbuotojų skaičiumi ($p < 0,05$). Įmonės dydis pagal darbuotojų skaičiaus vertinimą neturi reikšmingos įtakos naudai. Visos įmonės naudą vertina panašiai.

4 lentelėje yra pateikimas Lietuvos ir užsienio įmonių įvardintų maisto saugos ir kokybės sistemos gaunamų naudų palyginimas.

4 lentelė. Standarto gaunamos naudos rezultatų palyginimas (prioritetine tvarka)

<i>Portugalijos tyrimas (Teixeira, Sampaio, 2013)</i>	<i>Ispanijos tyrimas (Escanciano, Santos-Vijende, 2014)</i>	<i>Lietuvos tyrimas</i>
1. Pagerėjo produktų saugos metodika ir praktika	1. Pagerintas produkto rizikos valdymas	1. Pagerėjo įmonės įvaizdis
2. Padidėjo klientų pasitenkinimas	2. Pagerėjo įmonės įvaizdis	2. Pagerintas maisto rizikos valdymas
3. Padidėjo tiekėjų pasitenkinimas	3. Atitiktis teisiniams/maisto saugos reikalavimams	3. Produkto saugumo ir kokybės gerėjimas
4. Produktų saugumo ir kokybės gerėjimas	4. Konkurencinis pranašumas	4. Atsirado didesnės verslo perspektyvos
5. Pagerėjo įmonės įvaizdis	5. Nuolatinis procesų tobulėjimas	5. Nuolatinis procesų tobulėjimas
6. Pagerėjo veiklos rezultatai	6. Produktų saugumo ir kokybės gerėjimas	6. Atitiktis teisiniams reikalavimams

Lyginant trijų tyrimų rezultatus, pastebėta, kad Lietuvos įmonių gaunamos naudos labiausiai panašios su Ispanijos įmonių gaunama nauda. Abiejų šalių įmonių respondentai nurodė, kad didžiausia gaunama nauda ta, kad sertifikuojant įmonės veiklą pagerėjo produkto rizikos valdymas. Rezultatai parodo, kad veiklos sertifikavimas gali sumažinti informacijos asimetriją tarp gamintojų ir vartotojų, o tai daro teigiamą įtaką ne tik įmonės įvaizdžiui, bet ir verslo perspektyvoms. Diegdamos maisto saugos ir vadybos sistemą įmonės tikėjosi pagerinti produkto saugumą bei kokybę, o naudų

rezultatai įrodo, kad tiek Ispanijos, tiek Portugalijos, tiek Lietuvos įmonėms pavyko tai įgyvendinti. Visų trijų tyrimų rezultatų skirtumai yra tokie, kad Portugalijos įmonių respondentai nurodė, kad padidėjo ne tik klientų, bet ir tiekėjų pasitenkinimas, tačiau negalima teigti, kad Lietuvos įmonės nepadidino pasitenkinimo. Lietuvos įmonių vertinimo rezultatai parodo, kad įmonės gautos naudos „padidėjo klientų pasitikėjimas“ vertinimo vidurkis – 4, o tai įrodo, kad įmonės pritaria, kad standarto diegimas didina klientų pasitikėjimą. Nors naudų išsidėstymas šiek tiek skiriasi, tačiau

galima teigti, kad įmonių gautos naudos panašios, nes kiekviena nauda gali turėti įtakos kitai naudai. Pagerėjęs įmonės įvaizdis gali didinti vartotojų pasitikėjimą, o tai gali turėti teigiamos įtakos verslo perspektyvoms.

Atlikta Lietuvos įmonių apklausa rodo, kad konkurencingoje aplinkoje įmonėms ISO 22000 standarto diegimas nėra tik priemonė maisto saugai užtikrinti, tačiau taip pat rinkodaros priemonė, padidinti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Veikianti maisto saugos ir vadybos sistema padeda pagerinti maisto saugos užtikrinimą, maisto saugos rizikos valdymą, bet taip pat gautų naudų rezultatai įrodo, kad gaunama ir vidinė nauda, kuri nukreipta į darbuotojus.

Išvados

1. Maisto saugos vadybos sistemą, atitinkančią ISO 22000 standarto reikalavimus, diegti labiausiai skatina bendrinis motyvas – produktų saugos užtikrinimo siekis ir išoriniai motyvai: naujų rinkų galimybės, konkurencinis pranašumas, įvaizdžio gerinimas. Galima teigti, kad maisto saugos vadybos sistemos sertifikavimas laikoma priemone, kuri padeda ne tik pagerinti produktų saugą, tačiau ir sustiprinti rinkos poziciją.
2. Diegiant maisto saugos vadybos sistemą,

atitinkančią ISO 22000 standarto reikalavimus, dažniausiai susiduriama su dokumentacijos padidėjimu, finansinėmis bei laiko investicijomis. Tačiau analizuojant kitose šalyse atliktus tyrimus – problemos labai panašios. Galima teigti, kad šios problemos natsiejamos nuo maisto saugos vadybos sistemos diegimo.

3. Įdiegta maisto saugos vadybos sistema, atitinkanti ISO 22000 standarto reikalavimus, teikia labiausiai bendrąją naudą – pagerintas maisto rizikos valdymas, produkto saugos ir kokybės gerėjimas. Labiausiai įvertinta išorinė nauda – pagerintas įmonės įvaizdis, o vidinė nauda – nuolatinis procesų tobulėjimas. Galima teigti, kad diegimo motyvai pasitvirtino.
4. Maisto saugos vadybos sistemos kontekste Lietuvos organizacijos labiausiai panašios į Ispanijos organizacijas, todėl analizuodami Ispanijos maisto pramonę lengviau galima pritaikyti gerąsias praktikas Lietuvos organizacijose.

Galimos tolimesnės tyrimo kryptys:

1. Organizacijos kultūros įtaka maisto saugos vadybos sistemos sėkmingam diegimui ir plėtojimui.
2. Maisto saugos vadybos sistemos diegimo investicijų atsiperkamumo analizė.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bao M., Yüksel M, Cavuooflu T. (2007). Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey. *Food Control*, Vol. 18, No. 2, p. 124-130. Doi:10.1016/j.foodcont.2005.09.002
2. Escanciano C., Santos-Vijande M. (2013). Implementation of ISO 22000 in Spain: obstacles and key benefits. *British Food Journal*, Vol. 116, No.10, p. 1581-1599. Doi: 10.1108/BFJ-02-2013-0034
3. Escanciano C., Santos-Vijande M. (2014).

Reason and constraints to implementing an ISO 22000 food safety management system: Evidence from Spain. *Food Control*, Vol. 40, No. 1, p. 50-57. Doi: 0.1016/j.foodcont.2013.11.032

4. Fotopoulos C., Kafetzopoulos D., Psomas E. (2009). Assessing the critical factors and their impact on the effective implementation of a food management system. *International Journal of Quality & Reability Management*, Vol. 26, No. 9, p. 894-910, Doi:10.1108/02656710910995082

5. Khatri Y, Collins R. (2007) Impact and status of HACCP in the Australian meat industry, *British Food Journal*, Vol. 109, No. 5, p. 343 – 354. Doi: 10.1108/00070700710746768
6. Lietuvos standartizacijos departamentas. [žiūrėta 2015 m. spalio 1 d.] Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/index.php?-1477488801>
7. Mensah, L. D., Julien, D. (2011). Implementation of food safety management systems in the UK. *Food Control*, Vol. 22, No. 8, p. 1216–1225. doi:10.1016/j.foodcont.-2011.01.021
8. Shunlong G. (2007). Costs and Benefits of Implementing and Operating HACCP in the Chinese Food Enterprises. *Food Control*, Vol. 18, No. 9, p. 1108-1112, Doi:10.1016/j.foodcont.2006.07.006
9. Surak, J.G. (2013). Apples to oranges. , *Quality Progress*, Vol. 46 No. 3, p. 30-36. [žiūrėta 2015 m. spalio 28 d.] Prieiga per internetą: <http://www.nxtbook.com/naylor/ASQM/ASQM0313/index.php?startid=30#/32>
10. Swinnen F., Maertens M. (2006). Standards as barriers and catalysts for trade, growth and poverty reduction. *Journal of international Agricultural Trade and Development*, Vol. 4, No. 1, p. 47-61. [žiūrėta 2015 m. lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://core.ac.uk/download/pdf/6468745.pdf>
11. Teixeira S., Sampaio P. (2013). Food safety management system implementation and certification: survey results. *Total Quality Management*, Vol. 24, No. 3, p. 275-293. Doi:10.1080/14783363.2012.669556
12. The ISO Survey of Management System Standard Certifications (2014). [žiūrėta 2015 m. lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2014