

Waldemar Bojar, Marek Sikora

Strategia wzrostu MŚP w zarządzaniu usługami gastronomiczno-cateringowymi

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 645-656

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Waldemar Bojar
Marek Sikora

STRATEGIA WZROSTU MŚP W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI GASTRONOMICZNO-CATERINGOWYMI¹

Wprowadzenie

W koncepcjach współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami działającymi w warunkach gospodarki globalnej coraz wyraźniej dominują poglądy wskazujące na konieczność tworzenia sieci współpracy firm w celu zapewnienia konkurencyjności oferowanych produktów i usług, a wpisujących się w koncepcję asocjacyjizmu w perspektywie rozwoju regionalnego². W szczególności konieczność tworzenia koncepcji, zasad i narzędzi dla osiągnięcia skuteczności takiej współpracy jest uzasadniona w sektorze MŚP branży rolno-spożywczej, której specyfika związana jest z sezonowością, uwarunkowaniami przyrodniczymi i wysokim

¹ Praca zrealizowana w ramach Programu Ramowego 6 Unii Europejskiej i projektu TOWARDS – Umowa nr 518702 na temat: „Migrating Networks from a Producer. TOWARDS a Market Orientation within the Agri-food Sector.

² Zob. m.in.: W. Bojar, T. Kinder, *Synthesis of Enrolment and Evaluation of Agri-food Network Activities in SME Sector in Poland*, Materials & Proceedings PSZW, 2007, No. 15, s. 28-38; R.E. Spekman, J.W. Kamauff, N. Myhr, *An Empirical Investigation into Supply Chain Management*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, 1988, Vol. 28, No. 8, s. 630-650; W. Stöhr, *Regional Development Strategies and the Spatial Division of Labour*, w: H. Muegge, W. Stöhr (Eds.), *International Re-structuring and the Regional Community*, Avebury, Aldershot 1987; M. Storper, *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, New York 1997; W. Streeck, *Social Institutions and Economic Performance*, Sage, London 1992.

stopniem rozproszenia podmiotów gospodarczych. Ważną rolę w tworzeniu pionowych sieci kooperacji zajmują firmy cateringowo-gastronomiczne reprezentujące dynamicznie rozwijający się sektor nowoczesnych usług w dobie specjalizacji pracy. Firmy tego typu stanowią ostatnie ogniwo w łańcuchu dostaw żywności określanym mianem „od pola do stołu” i jako takie mogą pełnić rolę integratora koordynującego działania w całym łańcuchu wartości – dostaw żywności – i być często ogniwem decydującym o powodzeniu zarówno dostawców zdrowej, smacznej i bezpiecznej żywności, jej przetwórców, jak też prosperity usługodawców spełniających funkcje pomocnicze (zajmujących się oprawą, wystrojem, muzyką, rekreacją itp.).

Z drugiej strony jakość usług gastronomiczno-cateringowych zależy w dużym stopniu od ich terminowości. W związku z powyższym tworzone strategie wzrostu firm muszą uwzględniać rozwiązania wewnętrzne, jak również związane ze współpracą z dostawcami i klientami, ponieważ należą one do istotnych czynników decydujących o sukcesie tego typu przedsiębiorstw. Stosowana strategia wzrostu jednostki gospodarczej działającej w tym obszarze usług, a zaprezentowana w formie studium przypadku w niniejszej pracy, stanowić może interesujący przyczynek do analizy stosowanych przez nie systemów i metod zarządzania.

1. Charakterystyka obiektu badań

W badaniu wzięło udział prywatne przedsiębiorstwo usług gastronomiczno-cateringowych Lewicy. Misją firmy jest: „Zaufanie i solidność wykonywanych usług tak, aby klient był zadowolony”. Zarządzający starają się budować i podtrzymywać zarówno zaufanie, jak i solidność świadczonych usług. Zadowolenie klienta można uzyskać poprzez osiągnięcie i utrzymanie wysokiej jakości świadczonych usług.

Jednym z kluczowych czynników decydujących o jakości jest właściwe zarządzanie przepływami surowców, półproduktów i produktów, w myśl zasady 5W³, która zakłada dostarczenie:

- właściwego produktu lub usługi,
- we właściwe miejsce,
- we właściwym czasie,
- we właściwej ilości,
- o właściwej jakości.

³ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

W literaturze spotyka się również inne czynniki, takie jak właściwy koszt realizacji zamówień, który jest ważny dla obu stron łańcucha dostaw: usługodawcy i usługobiorcy. W zachowaniu właściwego poziomu jakości produktów oraz ich akceptowalnej ceny pomaga utrzymanie wysokiego poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami. Czynnikiem zaufania jest szczególnie istotny w ocenianych w projekcie TOWARDS sieciach współpracy MŚP sektora rolno-żywnościowego⁴. Czynnikiem ten był jednym z fundamentów sukcesu General Electric, jednej z największych i najbardziej konkurencyjnych firm świata, a główny twórca jej sukcesów w latach 1981-2000 oparł kulturę i podstawowe wartości swojej firmy właśnie na odformalizowaniu działalności i zastąpieniu biurokracji zaufaniem wszystkich pracowników korporacji niezależnie od zajmowanego stanowiska i pozycji w hierarchii. Welch udowodnił w praktyce zarządzania, że właśnie zaufanie powoduje elastyczność firmy, a jej skuteczność i sprawność działania jest nieporównywalnie wyższa niż w jednostkach wysoce zbiurokratyzowanych⁵.

Wielu klientów badanego przedsiębiorstwa płaci gotówką np. za zorganizowanie wesela, a klienci pośredni za studniówkę, imprezy uczelniane i zakładowe.

Do elementów realizowanej strategii pozwalających na utrzymanie wysokiej jakości należy zaliczyć procedury i dokumenty weryfikacji zdrowotności żywności eliminujące ewidentne czynniki infekujące, np. choroby skórne pracowników. Trudno jednak całkowicie wyeliminować ryzyko wystąpienia np. salmonelli lub gronkowca, które mogą znajdować się nawet w świeżej żywności. Dlatego też od ponad trzech lat stosowana jest dokumentacja odbioru żywności od dostawców z kontrolą parametrów, jak np. temperatura chłodni, oznaczenia partii jajek i inne. Ważną rolę pełnią także procedury wewnętrzne – np. mycie wstępne, nawsiewianie, parzenie jajek itp.

Struktura klientów korzystających z żywienia zbiorowego zmieniła się diametralnie. Dziesięć lat temu żywienie studentów było w dużym stopniu dotowane. Obecne żywienie jest porównywalne w swoim wolumenie ilościowym do stanu sprzed 10 lat, ale student najczęściej kupuje posiłek niepełny (nie obiad dwudaniowy). W ten sposób firma zmieniła profil usług gastronomicznych z trybu stołówkowego na tryb restauracyjny. Nastąpiło znaczące poszerzenie działu cateringu, który ma stu procentowy udział w zyskach.

⁴ T. Kinder, *Migration Toolkit*, TOWARDS Consortium & Commission, Eddleston Innovation Limited, Scotland, 2007.

⁵ J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, EMKA, Warszawa 2008.

Firma dzierżawi budynek od UTP⁶, a czynsz za dzierżawę został obniżony, w zamian za co przedsiębiorstwo Lewicy pobiera od społeczności akademickiej najniższe marże i świadczy usługi po kosztach własnych lub poniżej (przeciętnie student średnio wydaje 5 zł dziennie na wyżywienie i więcej nie jest skłonny wydać, a firma musi tak przystosować ofertę, aby w tej kwocie się zmieścić). Usługi gastronomiczne są zatem świadczone po kosztach własnych, a wypracowują jedynie korzyści w postaci dzierżawienia budynków uczelni dla potrzeb świadczenia pozostałych usług firmy. Struktura budynku i wmontowane urządzenia główne, np. grzewcze, wentylacyjne, chłodnie, są własnością uczelni, na której terenie znajduje się firma, ale są w trakcie rozbudowy. Ich rozbudowa oraz modernizacja jest finansowana ze środków firmy, w wyniku czego stają się jej własnością. Własnością firmy jest też w całości sprzęt do cateringu, umeblowanie, środki transportu, nakrycia stołowe, meble itp.

Firma zatrudnia ok. 20 stałych pracowników, a ok. 50 osób pracujących dorywczo, ale czasami (kilkanaście razy do roku) o 30-40 osób więcej. W weekendy średnio zatrudnia się ok. 10 osób więcej niż w dni powszednie.

Organizacja imprez jest wyzwaniem logistycznym, ponieważ odbywają się one równolegle i naprzemiennie. Z tego względu logistyka wewnętrzna została całkowicie przebudowana i przebiega w kolejnych etapach. Nie byłoby to możliwe bez wspomaganie komputerowego, pozwalającego na kontrolę nad przebiegiem całości procesów. Wykorzystano tutaj tzw. komputerowe listy startowe utworzone w celu uporządkowania organizacji dowozu środków do cateringu – dla potrzeb odbioru lub pakowania towarów. Metoda ta umożliwia taką organizację pracy, aby poszczególne magazyny zostały spakowane w odpowiedniej kolejności i w odpowiednim czasie, tak aby przewożone produkty mogły być w odpowiedniej kolejności wypakowane. Dzięki temu skala usług powiększyła się zdecydowanie i możliwe jest w okresach spiętrzenia zamówień zorganizowanie dwóch imprez na 500 osób lub 10 przyjęć komunijnych jednocześnie.

Maksymalna liczba osób, którą było w stanie obsłużyć badane przedsiębiorstwo w czasie jednej imprezy, to ok. 1000-1500. Do obsługi przewidywanej potencjalnie imprezy lekkoatletycznej, która wymagałaby obsłużenia ok. 2500 osób, niezbędne byłoby doposażenie zasobów firmy w 1000 nakryć stołowych, co wiązałoby się z wysokimi kosztami amortyzacji. Istnieje również alternatywa w postaci możliwości wypożyczenia dodatkowych nakryć z firmy warszawskiej, jednakże koszt takiego rozwiązania jest w dużej mierze uzależniony od indywidualnych umów i trudno przewidzieć jego opłacalność.

⁶ Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy.

Firma nie tylko przewiduje możliwość rozszerzenia skali usług, ale od 5 lat sukcesywnie się rozwija. Jeśliby potraktować poziom usług z roku 2003 jako 100%, to obecnie, w 2008 roku, wyniosłby on ok. 300%. Mimo tego, że liczba studentów nie zmieniała się, ilość ofert gastronomicznych jest obecnie wielokrotnie większa niż w przeszłości.

2. Obieg informacji i zarządzanie logistyką

Posiadanie przez analizowane przedsiębiorstwo sprzętu, nakryć i innych elementów wyposażenia na własność poprawia zdecydowanie sterowanie i kontrolę realizacji usług, a także polepsza warunki eksploatacji i stopień dbałości o sprzęt, dzięki czemu wzrasta jego żywotność i możliwe jest utrzymanie wysokiej jakości usług.

Jakość i systemy motywacyjne oparte są wprawdzie na sile roboczej najemnej i pracownikach zatrudnianych okresowo, lecz trzon załogi stanowią ludzie wielokrotnie sprawdzeni, odpowiedzialni i godni pełnego zaufania. Zarówno szef kuchni, jak i menedżer ponoszą pełną odpowiedzialność za swoje decyzje, a ponadto delegowane są na nich wszelkie kompetencje i uprawnienia. Odpowiadają oni za skutki swoich decyzji przed właścicielem, co uwidacznia się w odpowiednio wysokich płacach. Takie same zasady odpowiedzialności i kompetencji są przekazywane w dół drabiny zarządzania do osób na podległych, niższych szczeblach hierarchii.

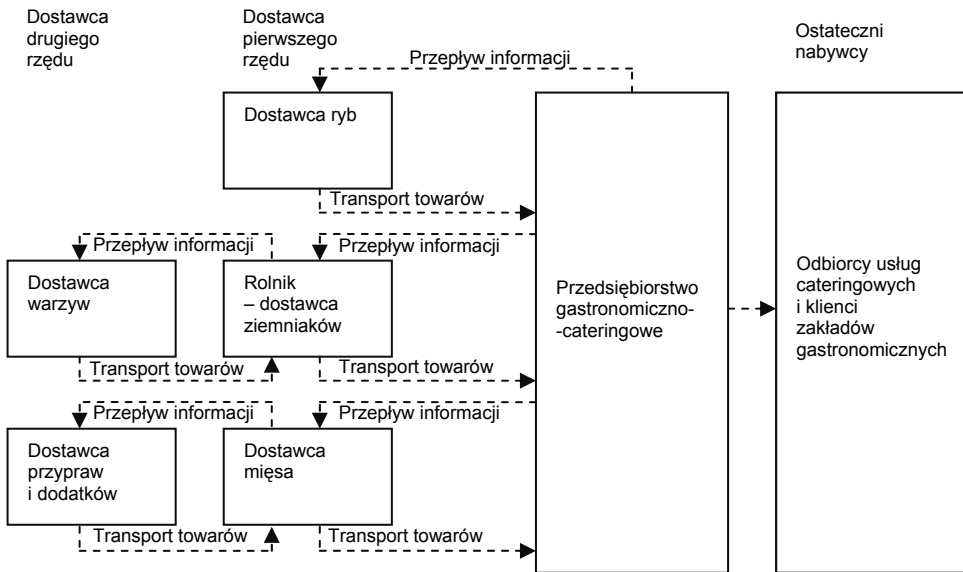
Celem zaopatrzenia funkcjonującego w systemie logistycznym jest minimalizacja jego kosztów, pokonanie bariery technicznej i organizacyjnej związanej z obsługą transportową i magazynową oraz uzyskanie pewności i rytmiczności zasilania w surowce. Można to osiągnąć według Ficonia⁷ w wyniku zapewnienia możliwie stałych powiązań z dostawcami, zsynchronizowania wszystkich strumieni dostaw z uwzględnieniem zależności ilościowych i czasowych, zapewnienia transportu, miejsc składowania oraz kontroli jakości, a także dzięki odpowiedniemu systemowi ewidencji i kontroli przebiegu tych procesów. Jednym z kluczowych czynników sukcesu badanego przedsiębiorstwa jest, według zarządzających, szybka korekta decyzji możliwa dzięki stałemu monitorowaniu bieżących działań.

Zaopatrzenie przedsiębiorstwa w podstawowe produkty żywnościowe bazuje na kontaktach ze stałymi dostawcami i w dużej mierze jest oparte na zaufaniu. Część dostawców – rolników dostarcza nie tylko swoje produkty, ale również po-

⁷ K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.

zostałe, uzupełniające niezbędne składniki posiłków, których nie mają w swojej ofercie. Są to więc dostawcy nie tylko pierwszego, ale i drugiego rzędu (rysunek 1). Takie rozwiązanie gwarantuje jakość i terminowość dostaw tych produktów, dla których dostawca pierwszego rzędu jest pośrednikiem (np. warzyw). W ten sposób skracany jest łańcuch dostaw, co pozwala na przyspieszenie obiegu informacji, materiałów i środków płatniczych, ułatwia kontrolę realizacji zamówień, a w konsekwencji pozwala obniżyć koszty usług i zagwarantować końcowemu usługobiorcy większą satysfakcję. Takie metody działania menedżerów w badanym przedsiębiorstwie pozwalają też na zarządzanie w dużym stopniu całym łańcuchem wartości⁸ składającym się na końcowy sukces w postaci zadowolonego klienta końcowego, którego nie interesuje, że na jakość i ceny oferowanych usług ma wpływ nie tylko działalność firmy Lewiccy, ale także jej dostawcy, podwykonawcy itp.

Rys. 1. Uproszczony schemat łańcucha dostaw badanego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

W działalności badanej jednostki duże znaczenie mają umowy nieformalne i wzajemne zaufanie, które w przypadku bardzo niskiej jakości produktów lub oszustwa ze strony dostawcy powodują natychmiastową eliminację takiego niepewnego źródła dostaw.

⁸ P.F. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Business, 2007.

Większość dostaw surowców, a często także zamówienie dodatkowych środków transportowych realizowane jest bez zaplanowanego cyklu zamawiania i obiegu dokumentów, lecz w przypadku wystąpienia takiej potrzeby wystarczy zamówienie przez telefon. Wyniki przeprowadzonych badań przedsiębiorstw produkcyjnych potwierdzają, że telefonicznie realizuje się ok. 70% zamówień, 90% za pomocą faksu i nawet 70% przez Internet⁹.

W organizacji usług wyjazdowych przedsiębiorstwo korzysta z własnego transportu (dwa samochody dostawcze), lecz w przypadku, gdy własne zasoby są niewystarczające, zamawia dodatkowy samochód dostawczy z firmy zewnętrznej, również wykorzystując własne powiązania i kontakty umożliwiające realizację takich zamówień przez telefon.

Jednym z modelowych przykładów partnerskich układów z dostawcami są 15-letnie powiązania z dostawcą mięsa – w tym czasie dostawca ten musiał dostosować swoją działalność do nowych warunków, aby spełnić wymagania przepisów unijnych dotyczących wymagań higienicznych.

Równocześnie w logistyce zewnętrznej przedsiębiorstwa zachodzą zasadnicze zmiany związane z jego zaopatrzeniem. Podczas gdy wcześniej firma zaopatrywała się samodzielnie na rynku hurtowym, obecnie korzysta w głównej mierze z rozbudowanej sieci dostawców dowożących produkty, półprodukty i surowce bezpośrednio do przedsiębiorstwa. Zachętą do tego typu powiązań są nie ujęte na rysunku 1 przepływy finansowe obejmujące zapłatę gotówką bezpośrednio po dostawie. Taki sposób rozliczeń ułatwia działalność operacyjną – natychmiast kończy transakcję, a wszystkie towary znajdujące się w magazynach nie są pasywami przedsiębiorstwa, lecz są już zapłacone. Taka sytuacja ułatwia kierowanie i kontrolę oraz ocenę sytuacji firmy i wgląd w realnie występujące niedociągnięcia.

Zapłaty za świadczone usługi są potwierdzane pisemnie, lecz z większością stałych klientów stosuje się zasadę *gentlemen agreement*. Obowiązują przejrzyste reguły, a ustalenia z klientami realnych terminów płatności (dla potrzeb planowania) są wiążące. Kilka procent znacznych opóźnień nie ma wpływu na bieżące przepływy gotówki i powstawanie zatorów płatniczych.

Liderowanie w sieci pionowej łańcucha dostaw żywności jest możliwe przez wymuszanie odpowiedniej jakości surowców żywnościowych z jednej strony, a na dostawach żywności i dokumentowaniu ich pochodzenia z drugiej. Mimo rzeczywistej obniżki ceny surowców na rynku przedsiębiorstwo, aby utrzymać

⁹ J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.

odpowiedni poziom jakości świadczonych usług, często decyduje się na zakup droższych produktów o wyższej jakości. Powodem takiego działania jest duża zawartość substytutów w surowcach tańszych, co często obniża ich jakość. Takie działania są również akceptowane przez odbiorców usług – klientów firmy, którzy zgadzają się na nieco wyższą cenę usługi w zamian za zachowanie odpowiednich parametrów jakościowych.

Utrzymanie wysokiego poziomu usług oraz minimalizacja ryzyka ekonomicznego są możliwe dzięki dużemu doświadczeniu zarządzających, ale również dzięki zachowaniu procedur wymaganych przez Unię Europejską, takich jak świadectwa kwalifikacyjne, dokumentacja dotycząca terminów przydatności artykułów spożywczych do spożycia itp.

Wynikiem globalizacji jest możliwość otwarcia się firmy na rynek międzynarodowy, dzięki czemu może ona korzystać z nowych produktów, mających wpływ na formę i zakres oferowanych usług, np. na zmianę wystroju zgodnego z nowymi trendami i modą, urządzeń gastronomicznych wcześniej kiedyś niedostępnych itp. Umożliwiło to wdrożenie ciekawszej oprawy estetycznej imprez, użycie klimatyzacji dla zapewnienia lepszego samopoczucia klientów czy poszerzenie gamy wyrobów.

W swojej strategii wzrostu przedsiębiorstwo korzysta w szerokim zakresie z usług outsourcingowych, zatrudniając sprawdzone zespoły muzyczne, operatorów filmowych i fotografów, didżejów czy osoby prowadzące zajęcia sportowo-rekreacyjne. Firma stawia ww. partnerom wysokie wymagania – niemal 80% zespołów muzycznych nie spełnia wymaganych standardów, a wybierani są tylko usługodawcy, którzy dostosowują swoją ofertę do wymagań firmy i uwzględniają zgłaszane uwagi. Menedżerowie pełnią również rolę doradców przy ocenie przez klienta oferty, np. w zakresie wyboru wykonawców muzyki, filmowania imprez, zestawów ciast i ich zdobienia – proponując takie rozwiązania, które sprawdziły się wcześniej w praktyce. Pracownicy firmy przeprowadzają także tzw. ślepe próby pozwalające ocenić nie tylko jakość, ale i upodobania klientów dotyczące zamawianych produktów. Stosowane jest także wyszukiwanie liderów cenowych nie tylko wśród dostawców hurtowych, ale i sklepów detalicznych, dzięki czemu możliwy jest zakup dobrej jakości produktów za najniższą w danej chwili cenę na rynku. Tego typu działania pozwalają firmie utrzymywać wysoką pozycję wśród liderów usług gastronomiczno-cateringowych.

Dla zagwarantowania sobie pozycji lidera na rynku i uniknięcia nieefektywności wykorzystania zasobów wskutek sezonowości (np. w okresie wakacyjnym, kiedy nie

ma studentów) wykorzystuje się namioty, organizując imprezy letnie, lub świadczy usługi cateringowe dla firm budowlanych w okresie jesienno-zimowym.

Jednakże nie wszystkie elementy spoza podstawowej działalności firma oddaje w outsourcing. Zamiast korzystania z usług pralniczych postanowiono zakupić pralkę i prasowalnię oraz zatrudnić osobę do ich obsługi, co umożliwiło nie tylko obniżenie kosztów, ale także poprawienie jakości i terminowości w tym zakresie. W celu dotrzymania terminów i utrzymania jakości usług w okresach spiętrzeń zamówień postanowiono zwiększyć zapasy, np. obrusów, do takiego stanu, aby przestały one być jednym z kryteriów limitujących możliwości przedsiębiorstwa.

3. Automatyzacja procesu wydawania posiłków jako element strategii wzrostu i racjonalnego zarządzania

Kolejnym przemyślanym rozwiązaniem innowacyjnym usprawniającym prowadzenie działalności badanego przedsiębiorstwa są linie do wydawania posiłków. Opracowano dwie takie linie. Jedna z nich, wdrożona wcześniej, posiadała 3-metrowy pas transmisyjny umożliwiający przemieszczanie naczyń z nakładanymi porcjami w trzech prędkościach. Taki pas transmisyjny został skonstruowany za pomocą niewielkich nakładów inwestycyjnych, usprawnił jednak zauważalne obsługę klientów. Po obu stronach pasa można ustawić naprzemiennie od 8 do 13 osób wraz z pojemnikami, z których nakładane są porcje posiłków. Szybkie dostosowanie się pracowników obsługi do pracy przy takim pasie świadczy o łatwości jego stosowania. Drugi pas, 4-metrowy, posiada kilka udoskonaleń. Możliwa jest m.in. płynna regulacja prędkości przesuwu pasa, zamontowane jest na nim urządzenie zliczające ilość wydanych porcji, a na końcu pasa umieszczono fotokomórkę, która umożliwia zatrzymanie całego procesu wydawania w przypadku, gdy osoba wydająca gotowe porcje nie zdąży ich odebrać z taśmy gastronomicznej. Wprawdzie możliwy jest zakup gotowych rozwiązań tego typu produkowanych poza Polską, jednakże ich cena jest wielokrotnie wyższa. Do własnego wykonania takiej linii technologicznej do wydawania posiłków zachęciły zarządzających wcześniejsze doświadczenia oraz niezbyt wysoka trudność wykonania urządzenia. Obecnie obie linie uznawane są jako niezbędne w bieżącej działalności gastronomiczno-cateringowej.

Przedstawione powyżej innowacje wpisują się w proces racjonalnego zarządzania procesem przygotowywania posiłków, stanowiąc jeden z kluczowych elementów usług gastronomiczno-cateringowych.

4. Aspekty organizacji pracy w gospodarowaniu odpadami

Konieczność zachowania dokumentacji oraz restrykcyjne procedury kontroli żywności wymusiły również na zarządzających firmą wprowadzanie procedur gospodarowania odpadami. Konieczne stało się podpisanie umowy z przedsiębiorstwem odbierającym odpady po ścisłej segregacji na grupy: szklane, papierowe i inne. Odpady organiczne po zmieleniu trafiają do kanalizacji. Należy wyjaśnić, że przed siecią kanalizacji są zainstalowane separatory i odstożniki (dotyczy usuwania odpadków organicznych). Okresowe czyszczenie przez zewnętrzną firmę jest zdecydowanie tańsze i bardziej higieniczne niż np. kompostowanie takich odpadów we własnym zakresie lub codzienne ich wywożenie do odbiorcy zewnętrznego.

W celu zapewnienia skutecznej i sprawnej segregacji odpadów z jednoczesną obniżką relatywnie wysokich kosztów ich utylizacji oraz wywózki śmieci wprowadzono zmiany organizacyjne w działaniach wykonywanych już po wykonaniu usługi – organizacji imprezy. Usługa świadczona na wyjeździe wymaga początkowo obsługi 6 osób na miejscu, które ustawiają stoły i krzesła, rozkładają naczynia i przygotowują miejsce do wydawania lub także przygotowywania posiłków. Stopniowo liczba osób obsługi wzrasta, aby podczas właściwego przyjęcia czy spotkania osiągnąć stan nawet 20 osób. Wszystkie te osoby biorą następnie udział w „zamknięciu” imprezy, czyli w sprzątanii, znoszeniu naczyń i krzeseł, stołów oraz w segregacji odpadów. W celu zminimalizowania kosztów związanych z utylizacją opłacalnym, według zarządzających, rozwiązaniem jest zakup np. mięsa bez kości, mimo wyższej jego ceny. Już podczas sprzątanii następuje wstępna selekcja odpadów na foliowe, papierowe, szklane, plastikowe oraz odpadki organiczne stałe i płynne. Odpadki organiczne trafiają do młynka, który miele je na drobne cząsteczki, dzięki czemu mogą one być odprowadzone z dużą ilością wody do ścieków komunalnych. Stanowią one nawet do 75% wszystkich odpadów, więc taki sposób ich usuwania nie niesie ze sobą dodatkowych kosztów. Pozostałą część odpadów stanowią np. inne opakowania plastikowe lub szklane, które są pakowane w worki oraz odbierane przez wyspecjalizowany zakład usługowy. Aby przyspieszyć proces mycia i segregowania naczyń, wypracowano własną organizację i metodykę postępowania. Sztućce umieszczane są w dużych naczyniach po napojach i zalewane wodą, aby nie zasychały podczas transportu. Talerze i inne naczynia mogą być umieszczane w pojemnikach, w których uprzednio znajdowały się produkty żywnościowe, i łatwo przemieszczane do macierzystej

firmy, gdzie są składowane w automatycznych zmywarkach. Po umyciu naczyń w oznaczonych pojemnikach są transportowane wózkami do magazynu. Oznaczenie ma na celu po pierwsze identyfikację, czyli odpowiedzialność osoby zmywającej, a po drugie określenie ilości i asortymentu naczyń, co eliminuje powtórne przekładanie i liczenie zawartości. Ciekawym rozwiązaniem stosowanym przez firmę jest używanie do mycia naczyń uzdatnianej, filtrowanej wody. Z uwagi na fakt, że twardość lokalnej wody powoduje, że na mytych naczyniach pozostają ślady i zacieki wymagające ręcznego polerowania, pracochłonność takiego procesu jest na tyle duża, że dodatkowe koszty związane z uzdatnianiem wody rekompensują wielokrotnie koszty związane z dodatkowymi godzinami pracy specjalnie delegowanego pracownika. Cały proces mycia i segregowania naczyń oraz pozostałych urządzeń po organizowanej imprezie zajmuje 1 dzień, a w przypadku dużych imprez lub większych odległości nawet 1,5 dnia.

Podsumowanie

Z analizy przeprowadzonego studium przypadku wynika, że w stosowanej strategii wzrostu zarówno stosowane przez zarząd firmy metody zarządzania kadrami (systemy motywacyjne), jak również relacjami z klientami, dostawcami i podwykonawcami oraz gospodarowania zasobami materialnymi i środkami finansowymi odznaczają się skutecznością, pragmatyzmem i sprawnością, czego dowodem jest pozycja firmy jako lidera usług gastronomiczno-cateringowych na lokalnym rynku. Stosowane innowacyjne rozwiązania logistyczne i organizacyjne, sposób kontroli jakości dostaw surowców oraz usług towarzyszących i PR oparte na zaufaniu i odformalizowaniu działalności wpisują analizowany model zarządzania w sferę najlepszych praktyk stosowanych w tej dziedzinie przez czołowych współczesnych menedżerów. Dobre relacje z pracownikami stałymi, najemnymi, dostawcami i podwykonawcami gwarantują w pełni wywiązywanie się z przyjętych zamówień, pozwalając jednocześnie na minimalizację kosztów związanych ze wzrostem biurokracji, sprawny przepływ informacji i obsługę transakcji, a z drugiej strony zmniejszają koszty kontroli i zapewniają wysoką jakość przy zdecydowanie mniejszym nadzorze i kontroli nie tylko wewnątrz firmy, ale także w obszarze łańcucha wartości. Kultura firmy oparta na zaufaniu wyzwala kreatywność i zaangażowanie pracowników. Proste rozwiązania logistyczne i organizacyjne skutecznie wspierają działania w kierunku zwiększania skali działalności przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych i nabywanych zasobów. In-

nowacyjne rozwiązania w zakresie przygotowywania posiłków, wystroju wnętrz i menu opartych na wzorach europejskich są kluczem do sukcesu analizowanej firmy, a także dowodzą, iż przesłanki określające jej wizję rozwoju są realistyczne. Zatem opinia właściciela i menedżera kierującego firmą, iż podstawą myślenia o przyszłości i rozwoju jego przedsiębiorstwa jest dbałość o jego wizerunek również na przyszłość, nawet niekiedy kosztem powiększenia ryzyka, jest jak najbardziej uzasadniona i potwierdzona sprawdzoną praktyką zarządzania.

Przedstawione strategiczne rozwiązania mogą decydować nie tylko o powodzeniu usług gastronomiczno-cateringowych, ale też w poważnym stopniu o rozwoju korzystnych dla całego sektora krajowej gospodarki żywnościowej form kooperacji podmiotów w łańcuchu wartości.

SME DEVELOPMENT STRATEGY IN GASTRONOMY AND CATERING SERVICES MANAGEMENT

Summary

In the paper SME development strategy in area of gastronomy and catering services on a base of case study was presented. Managers succeeded because they reached a position of leader in the scope of given services. Simplification of non-bureaucratic activities based on a trust both in PR with own workers, outsourcers, and deliverers and also with customers, innovative logistic and organizational solutions, desired investments in equipment and materials, respecting hygienic standards and also usage of foreign patterns let create strategy ensuring high quality services. Applied practice in management enabled managers to play a role of integrator in value chain, which effects are decided about competitiveness in a global market economy.

Translated by Waldemar Bojar