

Dr inż. Joanna RUT
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki
Dr hab. inż. Ewa KULIŃSKA, prof. PO
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Politechnika Opolska
Inż. Lucyna SKRZYPCZYK
Absolwentka Politechniki Opolskiej
Studentka Politechniki Wrocławskiej

NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ W GASTRONOMII

Część I STUDIUM PRZYPADKU®

Modern methods of logistics management in gastronomy Part I A case study®

Słowa kluczowe: zarządzanie logistyczne, logistyka, gastronomia, rozwój, przedsiębiorstwo.

Rozwijający się rynek usług gastronomicznych sprzyja precyzowaniu obszarów zainteresowania zarządzania logistycznego w sektorze. Zarządzanie logistyczne jako orientacja w prowadzeniu przedsiębiorstwa potrzebuje metod oraz narzędzi, którymi może się posłużyć. Tworząc ekonomiczne i logistyczne przepływy, właścicielom lokali gastronomicznych zależy na zachowaniu jak największej skuteczności, efektywności przy jak najmniejszej kapitałochłonności. Opracowanie składa się z dwóch części. Pierwsza część obejmuje aspekty niekonwencjonalnego podejścia do zarządzania kreującego szansę rozwoju organizacji oraz przedstawia nowoczesne metody i koncepcje zarządzania logistycznego w gastronomii, zastosowane w branży gastronomicznej.

Key words: logistics management, logistics, gastronomy, development, enterprise.

The growing food service market is conducive to clarify the areas of interest in the field of logistics management. Logistics Management as orientation in conducting businesses need methods and tools that can be used. Creating economic and logistic flows, the owners of dining options depends on maintaining the highest efficiency, effectiveness with the least capital intensity. The paper consists of two parts. The first part covers aspects of unconventional approaches to managing it creates a chance for the development of the organization and presents modern methods and concepts of logistics management in the catering industry, used in the catering industry.

WSTĘP

Rynek gastronomii w Polsce jest gałęzią gospodarki stale rozwijającą się, a jej ewolucja oraz rozrost przyczyniają się do implementacji nowych rozwiązań oraz poszukiwania niekonwencjonalnych metod prowadzenia przedsiębiorstwa, które mogłyby się przyczynić do wzrostu konkurencyjności. Wzrasta przez to znaczenie dedykowanych systemów prowadzenia firmy, które będą mogły w elastyczny sposób zrealizować zapotrzebowanie przedsiębiorstwa oraz dać szansę na zintensyfikowanie pozycji rynkowej. Staje się to możliwe dzięki specyfikacji metod zarządzania logistycznego w podejściu całościowym, z uwzględnieniem przebiegów mających miejsce w przedsiębiorstwie [11]. Zarządzanie logistyczne pozwala również na planowanie, sterowanie oraz kontrolę przy stałym formułowaniu i rozwijaniu przedsiębiorstwa oraz minimalizacji kosztów [1]. Następuje usprawnienie w obrębie przepływów w firmie od punktu pozyskania do konsumpcji, w celu zaspokojenia potrzeb klienta,

będących kluczowym aspektem definiowania oraz realizowania usług [30].

Przedsiębiorstwa chcąc podolać dynamicznie zmieniającym się wymaganiom otoczenia muszą dbać o swoją efektywność oraz o kreowanie wartości dla klientów i dla siebie. Niezbędne staje się wypracowanie oraz wdrożenie nowatorskich systemów, narzędzi i mechanizmów, umożliwiających ciągłe doskonalenie procesów zachodzących w organizacji. Nowoczesne podejście do działalności logistycznej przedsiębiorstwa powinno zmierzać do maksymalizacji rentowności zainwestowanego kapitału, a nowoczesne zarządzanie (oprócz ogromnej wiedzy) do progresywnego myślenia o organizacji, która powinna opierać się na paradygmacie skuteczności i efektywności przy jak najmniejszej kapitałochłonności i właściciele lokali gastronomicznych coraz częściej przygotowują własne systemy oparte o znane metodologie celem zdobycia przewagi konkurencyjnej, a także zwiększenia

grona swoich stałych klientów. Szczególną uwagę poświęcają przepływowi, które znacząco wpływają na elastyczność działalności przedsiębiorstwa oraz końcową wartość dodaną rozumianą jako zysk netto z działalności [16]. Budowa systemu wymaga jednak znajomości podstawowych metod, a także umiejętności wyboru najważniejszych narzędzi spośród nich [7].

Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są szukać nowoczesnych dróg prowadzących do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej poprzez potencjał związany z poziomem obsługi oraz zadowoleniem i lojalnością klientów. Działania w tym zakresie stają się, jednym z głównych celów. Dodatkowo, wiele z nich zrozumiało, iż w warunkach rozwijającej się konkurencji globalnej, sukces rynkowy, tak naprawdę nie jest uzależniony od indywidualnych działań, lecz od siły i dynamizmu wszystkich partnerów, którzy wraz z nimi uczestniczą w dostarczaniu produktów finalnemu nabywcy. Takie myślenie wymaga jednak od grupy przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w łańcuchu logistycznym zupełnie nowego podejścia [15]. Przede wszystkim konieczna staje się likwidacja wielu istniejących dotychczas, pomiędzy rynkowymi partnerami, barier i stereotypów, które utrudniają wspólne zarządzanie oraz koordynowanie przepływu (produktów, informacji i środków finansowych) w łańcuchu dostaw. Nowe podejście do współpracy poprzez integrację procesów oraz optymalizację wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa tego łańcucha do produktu tworzonego dla ostatecznego klienta, pozwala na osiągnięcie wysokiej efektywności działań całego łańcucha dostaw, zapewniając jednocześnie dużą sprawność wewnętrzną tworzących go organizacji [24].

Celem artykułu jest analiza wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania logistycznego na podstawie badań przeprowadzonych w branży gastronomicznej.

NEKONWENCJONALNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA SZANSĄ ROZWOJU ORGANIZACJI

Kluczowym aspektem tradycyjnego paradygmatu zarządzania była poprawa produktywności przedsiębiorstwa i zarządzanie dostępnymi zasobami w stabilnym otoczeniu. Aktualnie sukces rynkowy zależy w znacznej mierze od określenia, czy też wypracowania, kluczowych kompetencji i umiejętności stosowania współczesnych koncepcji zarządzania. Według nowego paradygmatu zarządzania podstawą jest kreowanie rynków i konkurencji przedsiębiorstw. Najbardziej znaczące współcześnie kategorie w zarządzaniu przedsiębiorstwem to innowacyjność, różnorodność, elastyczność, a także ukierunkowanie na zaspokajanie potrzeb klientów, właścicieli, kooperantów i pracowników. Wyzwaniem dla organizacji jest więc poszukiwanie nowych, niejednokrotnie niekonwencjonalnych rozwiązań: organizacyjnych, produktowych, technologicznych, oraz dotyczących zarządzania, które umożliwią unikania zagrożeń będących skutkiem wzrastającej złożoności oraz niepewności otoczenia i równocześnie zapewnią wykorzystywanie szans pojawiających się wraz z nowymi okolicznościami. Metody stosowane dotychczas uniemożliwiają efektywne korzystanie ze skutków

dynamicznego rozwoju nauki, technologii, zarządzania, innowacji a także specyficznych kompetencji [19].

Poprzez niekonwencjonalne podejście do zarządzania rozumie się podejście innowacyjne, nowatorskie, niestandardowe lub też nieszablonowe. Innowacją mogą być narzędzia, metody, systemy, technologie oraz mechanizmy, które dotychczas nie były stosowane w danym przedsiębiorstwie. Pojęciem kryjącym w sobie wszystkie te cechy jest kreatywna logistyka, która zawiera w sobie nowoczesne podejście do zarządzania wykorzystujące wszystkie możliwości doskonalenia procesów logistycznych, istotnie wpływające na ich funkcjonowanie. Odnosić się może ona do organizacji różnego typu i wykorzystywana być jako uniwersalna koncepcja, umożliwiająca wzrost efektywności procesów tworzenia i realizacji wartości dodanej. Głównym celem kreatywnej logistyki jest uzasadniony ekonomicznie proces przepływu surowców, produktów i usług wraz z niezbędną informacją od punktu powstania do punktu ostatecznej konsumpcji w celu spełnienia wymagań klienta, w tym klienta wewnętrznego oraz klienta łańcucha dostaw [15]. Ponadto kreatywna logistyka nie tylko determinuje przebieg procesów w sferze operacyjnej, ale również wpływa na kształtowanie większości celów i strategii przedsiębiorstwa. W najnowszych ujęciach logistyki zwraca się szczególną uwagę na relacje wiążące poszczególne fazy procesów logistycznych, podkreśla dynamiczne ujęcie logistyki, obszarów ekonomii i wskazuje na konieczność szerokiego, wykraczającego poza ramy przedsiębiorstwa spojrzenia na procesy logistyczne [12]. Kreatywna logistyka stanowi obszar nowoczesnego podejścia do zarządzania. Jest niezwykle istotna na poziomie strategicznym, daje nieskończony wachlarz możliwości rozwoju organizacji i przyczynić się może do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Nowoczesne przedsiębiorstwa, to organizacje szybko reagujące na zmiany o podejściu innowacyjnym, minimalizujące podziały funkcyjne, inwestujące w ludzi i ich profesjonalizację, wdrażające innowacyjne technologie i narzędzia usprawniające funkcjonalność, przekraczające podziały organizacyjne i doskonalące funkcjonowanie struktur oraz stwarzające możliwości zbiorowego uczenia się nowych sposobów rozwiązywania problemu [27]. Podejście innowacyjne jest obecnie podstawą przedsiębiorczości, dzięki któremu tworzone są nowe przedsiębiorstwa, następuje potężny ich rozwój oraz kreowana jest wartość dla przedsiębiorców i klientów [18]. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw podnosząca jednocześnie ich konkurencyjność jest zatem świadomym, ukierunkowanym na osiągnięcie określonego celu aktem aktywności ludzkiej, wykorzystującej dostępną wiedzę i możliwości tkwiące w narzędziach i dostępnej technologii. Zaangażowanie oraz ukierunkowany rozwój, będące podstawą przyjętej strategii innowacyjnej decydują o sprawności współczesnej organizacji [17,23].

Reasumując, skuteczność podmiotu na konkurencyjnym rynku zależy przede wszystkim od jego zdolności dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Zmiana to nieunikniony fundament efektywnego funkcjonowania i rozwoju organizacji [10]. Ponadto należy również zaznaczyć, że stojące przed organizacjami wyzwania stale rosną. Działania mające poprawić funkcjonalność i konkurencyjność

jednostek powinny zwiększyć spójność rozproszonych przedsięwzięć oraz wprowadzić nowe instrumenty. Zasadne zatem wydaje się wykorzystanie nowych możliwości rozwiązań dla podniesienia konkurencyjności organizacji, tworzenia dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw opartych na przykład na wiedzy czy też stymulowania rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami [8]. Obecny postęp wymaga od organizacji niestandardowego podejścia do zarządzania jak też wykorzystania alternatywnych nowoczesnych rozwiązań i dostępnych możliwości rozwojowych drzemiących w potencjale ludzkim oraz kreatywności i innowacyjności.

NOWOCZESNE METODY I KONCEPCJE ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ W GASTRONOMII – BADANE PRZEDSIĘBIORSTWO

Zarządzanie logistyczne jako orientacja w prowadzeniu przedsiębiorstwa potrzebuje metod oraz narzędzi, którymi może się posłużyć. Obecnie istnieje wiele koncepcji oraz strategii przywództwa w biznesie. Ważne staje się umiejętne dobranie odpowiednich elementów zarządzania, tak by firma stała się konkurencyjna na rynku. Przy wyborze nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania logistycznego należy jednak uwzględnić nie tylko czynniki finansowe, ale również otoczenie przedsiębiorstwa w jakim będzie ono zastosowane.

Podejście do systemu, jako własnej kombinacji narzędzi oraz metod daje możliwość stworzenia indywidualnego sposobu prowadzenia biznesu, w celu obniżenia kosztów, optymalizacji pracy oraz zwiększenia zysków. Jest to działanie najbardziej pożądane, jednak trudne jest utworzenie czegoś zupełnie nowego, nienawiązującego do istniejących już koncepcji. Dlatego też własny system przedsiębiorstwa oparty jest często na znanych już metodach zarządzania [7]. W systemach produkcji wykorzystujących logistykę sedno powodzenia leży w integracji działań. Wytwarzanie, zaopatrzenie, zbyt, gospodarkę materiałową oraz magazynową łączy się w spójny „łańcuch”, a jako narzędzie oceny stosuje się zysk przedsiębiorstwa wygenerowany dzięki implementacji metod [20].

Dynamiczny rozwój gospodarki na świecie oraz dążenie do bycia najlepszym – liderem rynku, przełożyło się na powstanie nowych stylów kierowania. Określa się je mianem *Nowoczesnych Metod Zarządzania*. Są to techniki, które powstały stosunkowo niedawno, cechujące się innowacyjnością oraz wspierające rozwój zarówno zarządzania jak i logistyki lub też nowatorskie, niekonwencjonalne podejście do istniejących rozwiązań połączone z nowym elementem.

Tworzenie nowoczesnego przedsiębiorstwa wymaga realizacji czterech podstawowych cech: szczupłości, elastyczności, inteligencji, kooperatywności [22]. W analizowanym przedsiębiorstwie przygotowano system oparty na benchmarkingu, outsourcingu, koncepcji metodyki lean, systemie 5S oraz filozofii Kaizen. Wybrane narzędzia pozwoliły na stworzenie dedykowanego modelu, dopasowanego do zapotrzebowania lokalu.



Rys. 1. Nowoczesne metody zarządzania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [20]

Fig. 1. Modern methods of management.

Source: Own study based on [20]

Podczas realizacji prac uwzględniona została zarówno infrastruktura budynku, jak i wymagania stawiane przez nadrzędne organy kontroli, w szczególności Państwową Inspekcję Sanitarną, która bardzo restrykcyjnie określa sposób organizacji przestrzeni oraz pracy w lokalu świadczącym usługi gastronomiczne. Warto zwrócić uwagę na stan preliminarzy przedsiębiorstwa. W chwili rozpoczęcia przygotowań do wdrożenia systemów, firma była na etapie budowy, przez co możliwe było dopasowanie projektu budowlanego do systemu zarządzania i kierowania. Przyczyniło się to do ograniczenia ilości barier oraz wyeliminowało przeszkodę w postaci przyzwyczajen pracowników. Projekt zakładał sześciokrokowe wdrażanie systemów, które miały zapewnić elastyczność oraz dochodowość przy uwzględnieniu obowiązujących przepisów. Optymalizację zarządzania logistycznego w badanym przedsiębiorstwie rozpoczął *benchmarking*, w celu znalezienia przestrzeni na rynku, w której istnieje szansa osiągnięcia sukcesu przez nowo powstającą firmę. Kolejnym krokiem była analiza oraz ocena opłacalności prowadzenia działalności, celem eliminacji dodatkowych kosztów poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów za pomocą *outsourcingu usług* oraz eliminacja strat i marnotrawstwa przy wykorzystaniu koncepcji *metody Lean*. Całość organizacji przestrzeni pracy została oparta o *systematykę 5S*, dzięki czemu możliwa stała się implementacja całości systemu oraz jego ewolucja. Na tym etapie, początkowe założenia systemu zostały w pełni zaimplementowane i rozpoczęła się praca nad udoskonalaniem. Jednym z ważniejszych elementów była optymalizacja procesów której towarzyszył nurt stałego rozwoju małymi krokami (*filozofia Kaizen*). Założenia projektowe kończyły propozycje kierunków rozwoju z możliwością dalszego doskonalenia organizacji, które przyczynią się do stałego zwiększania efektywności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie.

Benchmarking w gastronomii

Niezwykle silnym narzędziem w dążeniu do pozycji lidera na rynku jest benchmarking. Daje ono możliwość zestawienia osiągnięć własnego przedsiębiorstwa z przodownikiem rynku lub konkurencją [5]. Punktem wyjścia jest założenie, że istnieją w organizacji obszary, które można ulepszyć i są one słabą stroną, powodującą straty lub spadki jakości w firmie [31]. Chociaż benchmarking przeprowadza się wewnątrz firmy, to dokonując porównań z bezpośrednimi konkurentami, poprzez na przykład benchmarking funkcyjny i rodzajowy, można dostrzec możliwości rozwoju jak i poprawy organizacji. Benchmarking, tak jak każda koncepcja, nie jest pozbawiony wad. Nie można go zatem traktować jako instrumentu zapewniającego natychmiastowy sukces. Podobnie jak inne koncepcje, także benchmarking ma pewne ograniczenia. Pierwsze wynika z faktu, że benchmarking traktuje się jako proces poszukiwania idealnego rozwiązania, a wiadomo, że nie ma idealnych rozwiązań. Jeśli jednak firma uzna dane rozwiązanie za idealne, to wdrażając je w życie pominię warunki, jakie powinny być spełnione, aby rozwiązanie to przyniosło spodziewane rezultaty. Dlatego takie rozumienie benchmarkingu może dać mierne wyniki. Benchmarking jest długofalowym procesem innowacyjnym, a nie poszukiwaniem idealnego dla firmy rozwiązania [21].

W przypadku rynku gastronomicznego należy jednak zwrócić uwagę na specyfikę działalności branży. Jednym z pierwszych założeń w czasie poszukiwania partnera benchmarkingowego jest nie proszenie o dane, których firma nie będzie chciała udzielić. Powoduje to zmianę oblicza narzędzia i niejednokrotnie spowodowanie go do porównywania zakresu oraz jakości oferty. Restauratorzy udostępniając swoją ofertę liczą się z faktem, że jest to szansa dotarcia do klienta mając jednocześnie świadomość, przekazywania informacji konkurencji. Wiele danych (koszt danego przyjęcia, pochodzenie oraz koszt produktów, wydatki na utrzymanie lokalu oraz pracowników) jest informacjami bardzo pilnie strzeżonymi. Stanowią one bowiem klucz do sukcesu danego przedsiębiorstwa. Niewiele przedsiębiorstw zgadza się zatem na wymianę tego typu doświadczeń. Możliwość zaobserwowania pracy na przykład kucharzy w konkurencyjnej restauracji jest bezcenna, ponieważ doświadczony pracownik, będzie w stanie w pełni odtworzyć ich pracę. Ponadto zyskuje się informację o pochodzeniu produktów, która w przypadku restauracji jest kluczowa dla jakości gotowego wyrobu oraz usługi.

W przypadku analizowanej restauracji benchmarking posłużył znalezieniu miejsca na rynku dla nowej firmy. Do porównania wybrano przedsiębiorstwa o tej samej specyfice co założona działalność. Analizowano zatem lokale, które prowadzą zarówno codzienną działalność restauracyjną, jak i organizują przyjęcia typu wesela, urodziny, spotkania biznesowe. Spośród silnej konkurencji wybrano te, które w najbliższym otoczeniu były zlokalizowane, posiadają bardzo dobrą opinię wśród klientów i pomimo większej odległości, stanowiące konkurencję głównie w przypadku organizacji przyjęć. Porównania dokonano na bazie ofert prezentowanych przez lokale, z uwzględnieniem obu rodzajów usług biorąc pod uwagę jakość (ocenioną na podstawie wizyty w lokalu – skorzystaniu z usług). W pierwszej kolejności wzięto pod

uwagę stosunek ceny do oferowanej jakości oraz ilości. Informacja ta pozwoliła określić szanse na powodzenie własnej działalności dając jednocześnie możliwość modyfikacji, celem zdobycia przewagi. W charakterystyce wzięto również pod uwagę estetykę lokali konkurencyjnych, dzięki czemu możliwe było stworzenie nowego wizerunku z predyspozycjami na sukces w branży.

Benchmarking nie zakończył się jednak na jedнокrotnej analizie. Efektywność tego narzędzia wymusza stałą kontrolę zachowań rynku. W przypadku restauracji kluczowe stały się oferty sezonowe, których przygotowanie wymaga wiedzy oraz doświadczenia gastronomicznego. Jednym z ciekawszych aspektów, jakie zostały porównane było przygotowanie do przedstawienia oferty klientowi. Okazało się wówczas, że w większości lokali, aby ustalić menu na przyjęcie, trzeba wcześniej umówić się z kierownikiem, który pracuje tylko w określonym zakresie czasu i nie było możliwości zaznajomienia się z ofertą bez jego obecności. W analizowanym lokalu sytuacja ta wyglądała zupełnie inaczej. Wszyscy pracownicy zostali przygotowani do prezentacji oferty. Było to możliwe poprzez udostępnienie odpowiednich, wcześniej przygotowanych materiałów. Ponadto uwzględniono również aspekty wizualizacyjne w ofercie, które pozwalają klientom w dokładniejszy sposób zobrazować propozycję.

Outsourcing kosztownych działów

Wykorzystanie zewnętrznych źródeł (usług) jest cechą charakterystyczną rozwoju gospodarczego i przynosi spore oszczędności [9]. Analiza zadań jakie należy spełnić w restauracji pozwoliła wyznaczyć cztery kluczowe obszary, których prowadzenie w lokalu wiąże się z kapitałochłonnością oraz potrzebą stałego rozwoju. Należą do nich ochrona, księgowość, usługi informatyczne oraz serwis urządzeń. Przygotowanie tych stanowisk pracy wymagałoby inwestycji zarówno w technologię jak i stały jej rozwój.

Istotnym elementem branym pod uwagę było bezpieczeństwo, które stanowi podstawę prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i procesów w nim zachodzących, a ponadto daje wewnętrzny spokój oraz zmniejsza obawy przed drogimi inwestycjami czy też kosztami. W teorii, można wybudować lub wytyczyć miejsce dla ochrony i zatrudnić pracowników pełniących służbę cały dzień i całą noc, ale jest to nieopłacalne. Analizowany lokal czynny jest od 12:00 do 22:00. Godziny te nie są jednak stałe. Jeśli klient organizuje np. wesele lub urodziny, czy spotkanie biznesowe, zdarza się, że jego goście znacznie dłużej zostają w lokalu, przez co czas obecności pracowników na miejscu wydłuża się, a czas w którym lokal jest zamknięty skraca. Ponadto lokal jest stosunkowo niewielki i można zastosować inne narzędzia zabezpieczające [25]. Aby usprawnić bezpieczeństwo w przedsiębiorstwie, podjęto decyzję dotyczącą wynajęcia firmy specjalizującej się w ochronie budynków. System alarmowy restauracji został zintegrowany z firmą ochroniarską. Właściciel ma około 3 minuty na wykonanie telefonu anulującego alert przy pomocy bezpiecznego hasła, w przeciwnym wypadku wysyłana jest grupa interwencyjna, której zadaniem jest sprawdzenie zabezpieczenia lokalu – czy wszystkie drzwi oraz okna są zamknięte, czy nie ma śladów włamania itp.

Kolejnym outsourcingowanym działem jest księgowość. Rozważono zatrudnienie jednej osoby, która zajęłaby się prowadzeniem finansów firmy czyli rozliczaniem pracowników, faktur oraz przygotowywaniem umów. Nie byłby to jednak koszt jedynie pracownika. Potrzebowałby on miejsca do pracy oraz odpowiedniego sprzętu. Ponadto godziny pracy restauracji nie pokrywają się, w dużej mierze, z pracą urzędów, a otwieranie lokalu specjalnie dla jednego pracownika również generuje dodatkowe koszty, dlatego wybrano firmę zewnętrzną specjalizującą się w księgowości.

Ostatni kluczowy element to usługi informatyczne, a w szczególności oprogramowanie i serwis kasy fiskalnej, oprogramowanie i serwis systemu do obsługi klienta, tworzenie oraz modernizację witryny internetowej, czy też pozycjonowanie witryny. Jest to obszar nie znany właścicielom, a także wymagający ciągłego rozwoju oraz inwestycji. Pojawiła się potrzeba obsługi przez dwie firmy. Pierwsza z nich zajmuje się systemem informatycznym obsługi klienta, a druga tworzeniem szablonów oraz pozycjonowaniem witryny internetowej. Należy zwrócić uwagę, że chodzi tylko o aspekt tworzenia szkieletu. Dzięki prostemu panelowi administracyjnemu treści tworzone są przez pracowników lub właścicieli, co skraca drogę przepływu informacji.

Lean w przepływach

Organizacja pracy skupia się wokół niwelacji strat, które wynikają z działań nie przynoszących wartości dodanej [3], która stanowi jedną z najbardziej istotnych kategorii, uwzględnianych w ocenie wydajności i efektywności przedsiębiorstw [16]. Wzrost wartości przedsiębiorstw jest uzależniony od efektywnego generowania, nabywania, rozpowszechniania i stosowania wiedzy. Narozwój przedsiębiorstw oraz wzrost ich wartości i podniesienie pozycji konkurencyjnej coraz mniejszy wpływ mają czynniki i zasoby materialne, a coraz większy aktywa niematerialne, a wśród nich przede wszystkim zasoby kapitału wiedzy, szczególnie technicznej, ekonomicznej, finansowej i organizacyjnej [26]. Wartość i efektywność nie zależą we współczesnym świecie od zręcznej alokacji rzadkich zasobów materialnych, lecz od wielkości kapitału wiedzy, jego aktualności, od poziomu wykształcenia pracowników, zdolności do kreatywnego myślenia i wdrażania nowych rozwiązań dla procesów produkcyjnych, usługowych czy handlowych [13].

Koncepcja Lean jest jedną z najbardziej popularnych koncepcji zarządzania, która nie polega na jednorazowym działaniu związanym z usunięciem wszelkiego rodzaju marnotrawstwa przejawiającego się przykładowo w nadmiernych zapasach, produkcji czy też nadmiarze operacji transportowych. Myślą przewodnią koncepcji jest unikanie wszelkich form marnotrawstwa za pomocą niekończącego się usprawniania przedsiębiorstwa oraz jego relacji z otoczeniem [4]. Głównymi cechami charakteryzującymi koncepcję Lean są między innymi orientacja na klienta, praca zespołowa, odpowiedzialność pracowników za podjęte decyzje, elastyczność struktury organizacyjnej, ciągłe doskonalenie organizacji poprzez liczne szkolenia kadry i pracowników, podział odpowiedzialności [6].

Systematyka Lean pozwala na budowę przewagi konkurencyjnej również w przypadku średnich przedsiębiorstw

[28]. Opiera się ona o trzy podstawowe filary: koszty, jakość i zasoby ludzkie [2]. Przy implementacji koncepcji Lean zwrócono więc szczególną uwagę na takie aspekty jak praca grupowa, decentralizacja decyzji, orientacja na klienta, ciągłe udoskonalanie, odrzucanie błędów u źródła. Wzięto również pod uwagę unikanie rozrzutności i marnotrawstwa przy ciągłym przepływie materiałów [31]. W restauracji jakość dań w znacznej mierze nakreślają produkty z jakich przygotowany zostaje posiłek. Ponadto zapasy muszą być ograniczone, aby zapewniona została świeżość oraz zdatność szczególnie warzyw, owoców oraz mięsa. Stosunkowo niewielki odsetek surowców wykorzystywanych w lokalu może być dłużej przechowywany, należą do niego między innymi produkty mączne oraz napoje, dlatego bardzo ważne jest przygotowanie jednoznacznych przepływów, przy czym należy również zwrócić uwagę na organizację pozwalającą na wykorzystanie założeń FIFO (pierwszy produkt wchodzi i pierwszy wychodzi np. towar w magazynie).

Eliminując muda¹ należy zwrócić uwagę na osiem typów a zarazem przestrzeni ich powstawania. Nadprodukcja, w przypadku restauracji jest niedopuszczalna. Gotowe produkty muszą zostać wydane, inaczej tracą swoją wartość. Kolejnym elementem są zapasy, których nadmierność powoduje zamrożenie kapitału, więc ich ilość powinna być dopasowana do właściwego zbytu. Straty generują również pojawki – eliminacja błędów, których można było uniknąć a także nadmierna obróbka. Ponadto zbędny ruch oraz transport przyczyniają się zarówno do utraty wartości jak i powstawania opóźnień, które bezpośrednio generują muda w postaci oczekiwania. Ostatnim elementem jest niewykorzystanie zasobów ludzkich [29].

W gastronomii zarówno w czasie przygotowywania jak i wydawania posiłków ważna jest właściwa organizacja pracy oraz ograniczenie zbędnych przejść pomiędzy stanowiskami. Kluczowa staje się zatem właściwa kolejność stanowisk roboczych, bliskie sąsiedztwo miejsca np. obróbki mięsa ze stanowiskami obróbki cieplnej. Tworzy to logistyczny przepływ surowców, wyrobów oraz informacji w pomieszczeniach. Następuje usprawnienie oraz optymalizacja procesów przetwórczych. Pierwszy z nich, inicjujący analizę to przepływ surowców. Do restauracji produkty dostarczane są przez dostawców np. mięso (wołowe, wieprzowe, drób), napoje oraz alkohol. Pozostałe produkty zakupywane są przez szefową kuchni i dowożone do niej samochodem. Działania te charakteryzuje dbałość o jakość. Sprawdzeni dostawcy produktów przywożą je zawsze terminowo, a produkty są świeże oraz najwyższej jakości. Podpisanie umowy na dostarczanie napojów w małych szklanych butelkach (rzadko spotykanych w sklepach a powszechnych w gastronomii) oraz piwa pozwala uzyskać ten sam produkt w niższej cenie niż u pośredników. Ponadto właściciel ma możliwość dostania do lokalu sprzętów z logo takich jak lodówki, zamrażarki, otwieracze, tace. Dzięki nim inwestuje mniejszy kapitał w wyposażenie baru. Genezą własnych dostaw – zakupów właścicieli – jest delikatność dobranych składników. Dostawcy warzyw kompletując towar również biorą produkty według zasady FIFO, nie zwracając skrupulatnie uwagi na

1 muda – „marnotrawstwo – określenie wszelkiego działania, czynności oraz rzeczy, które nie wytwarzają wartości dodanej”.

jego jakość. Aby wyeliminować takie błędy i mieć pewność, że dostarczono do lokalu towar o wysokiej jakości, szefowa kuchni sama kompletuje pozostałe zaopatrzenie.

Towar do lokalu jest dostarczany wejściem dla personelu, po czym trafia do odpowiedniego miejsca przechowywania w zależności od wymagań jakie musi spełnić przestrzeń otaczająca – magazynu produktów suchych, cukierni, chłodni itp. Ważna jest liniowość ułożenia produkcji. Produkt trafiający do obróbki nie jest chaotycznie przenoszony po całym lokalu, ponieważ układ stanowisk zachowuje ciągłość. Przykładowo ziemniaki, czyszczone oraz obierane są w osobnym pomieszczeniu – do obróbki brudnej, znajdującym się najbliżej drzwi wejściowych. Dopiero tak przygotowany produkt trafia na kuchnię – przeznaczony np. do ugotowania, po czym bezpośrednio zostaje wydany.

PODSUMOWANIE

Reasumując pierwszy etap badań można zauważyć, że w analizowanym przedsiębiorstwie, zastosowane narzędzia w postaci benchmarkingu, outsourcingu i koncepcji metodyki Lean dały większe możliwości funkcjonalne organizacji w stosunku do tradycyjnych rozwiązań. W badanym lokalu gastronomicznym poprzez wprowadzenie wymienionych koncepcji uległo poprawie zarządzanie logistyczne oraz poprawiły się przepływy logistyczne. Podkreślić należy, że w obecnych czasach prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw zależy przede wszystkim od sprawnego zarządzania. Wdrażanie narzędzi usprawniających, gwarantuje właściwą działalność firmy oraz konkretne korzyści finansowe. Doskonalenie procesów logistycznych nie kończy się z chwilą wprowadzenia zmian i osiągnięcia zamierzonych wartości wskaźników i mierników, ale jest procesem ciągłym. Ważne jest zdobywanie nowej wiedzy i prawidłowe oraz świadome zarządzanie nowymi technologiami i dostępnymi narzędziami. Obecnie przedsiębiorstwa, które potrafią lub dążą do kreowania swojej wartości są przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

LITERATURA

- [1] **ABT S. 1998.** Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 19-21.
- [2] **BERNAIS J., INGRAM J., KRAŚNICKA T. 2010.** ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania, wydanie drugie zmienione, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 11-207.
- [3] **BORKOWSKI S. 2008.** Zarządzanie produkcją. Systemy produkcyjne, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, 128-135.
- [4] **CIURLA M., HOPEJ M. 1996.** *Nowe koncepcje w zarządzaniu*, Przegląd Organizacji nr 6, Warszawa, 16.
- [5] **DRUCKER P. F. 2009.** Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 128.
- [6] **ENCYKLOPEDIA ZARZĄDZANIA** http://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management (dostęp na dzień 04.02.2014).
- [7] **GOLEMBSKA E. (red.) 2006.** Współczesne kierunki rozwoju logistyki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 11-27.
- [8] **GRZYBOWSKA A. 2012.** *Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 724 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 97, 359-369.
- [9] **JOKIS A., JAROSZYŃSKI J. 2008.** *Outsourcing logistyczny*, Logistyka nr 6, Poznań.
- [10] **KNAP-STEFANIUK A. 2010.** *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianami*. Biuletyn POU Wyższa Szkoła Zarządzania, nr 5(39), Warszawa. http://www.wszpou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_innowac&nr=39 (dostęp na dzień 02.02.2014).
- [11] **KRAWCZYK S. 2001.** Zarządzanie procesami logistycznymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 68.
- [12] **KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E. 2009.** Koncepcje strategii organizacji, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- [13] **KUKLIŃSKI, A. (red.) 2001.** Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku, Wydawnictwo KBN, Warszawa, 167-168.
- [14] **KULIŃSKA E., RUT J. 2013.** Kategoria efektywności jako kluczowa determinanta usprawnienia procesów. Red. Kulińska Ewa: Logistyka w zarysie – wybrane problemy badawcze. Opole Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, 117-125 [Studia i Monografie, Politechnika Opolska, z. 371].
- [15] **KULIŃSKA E., RUT J. 2013.** Kreatywna logistyka jako koncepcja niekonwencjonalnego podejścia do zarządzania procesami logistycznymi. Red. Kulińska Ewa: Logistyka w zarysie – wybrane problemy badawcze. Opole Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, 112-115 [Studia i Monografie, Politechnika Opolska, z. 371].
- [16] **KULIŃSKA E. 2009.** The meaning of processes orientation in creation and realization of the added value Foundations of Management, Vol. 1, No. 2, p. 81-94, ISSN 2080-7279.
- [17] **LENDEL V., VARMUS M. 2011.** Creation and Implementation of the Innovation Strategy in the Enterprise, „Economics and Management“ No. 16, p. 819.
- [18] **LIMAŃSKI A. 2011.** Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo informacyjne-regionalne aspekty rozwoju, z. 23, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 135-147.
- [19] **MAZURKIEWICZ A. 2011.** *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, (red.) Woźniak M.G. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, z. 19, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 408-418.

- [20] **MICHLOWICZ E. 2012.** Zarys logistyki przedsiębiorstwa, Wydawnictwo AGH, Kraków, 120.
- [21] **MIKULSKI H., MIKULSKAA. 2006.** Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Monitor Rachunkowości i Finansów, nr 6/2006, http://www.mrf.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=87&id=1&p=1 (dostęp na dzień 10.02.2014).
- [22] **MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., POTOCKI A. 2002.** Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku wybrane koncepcje i metody, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 9-36.
- [23] **PODRĘCZNIK OSLO 2008.** Zasady gromadzenia i interpretacji dotyczących innowacji, wydanie trzecie, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, Wydawnictwo MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa, 48-49.
- [24] **POKUSA T. 2001.** Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe, Wydawnictwo WSZiA, Opole, 7.
- [25] **SKRZYPCZYK L. 2014.** Analiza i ocena skuteczności nowoczesnego systemu zarządzania logistycznego w gastronomii na wybranym przykładzie. Praca dyplomowa inżynierska, Opole.
- [26] **STANIEWSKI M.W. 2008.** Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa.
- [27] **SZYMCZAK F. 2014.** Zarządzanie firmą w gospodarce opartej na wiedzy. <http://newpr.pl/wp-content/uploads/Zarz%C4%85dzanie-firm%C4%85-w-gospodarce-opartej-na-wiedzy.pdf> (dostęp na dzień 06.02.2014).
- [28] **TABASZEWSKA E. 2007.** Nowoczesne koncepcje zarządzania - wyniki badań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 17-145.
- [29] **TAIICHI O. 2008.** System Produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na dużą skalę, Wydawnictwo Prod-Press.com, Wrocław, 22.
- [30] **WOJCIECHOWSKI T. 2011.** Marketingowo – logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 26-207.
- [31] **ZIMNIEWICZ K. 2009.** Współczesne koncepcje i metody zarządzania, wydanie III zmienione, Wydawnictwo PWE, Warszawa, 11-124.