

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 II

Studium przypadku®

Modern methods of logistics management in gastronomy

Part II

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. W drugiej części publikacji dotyczącej nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w gastronomii dowiedziono, że wdrażanie współczesnych systemów zarządzania logistycznego przyczynia się do budowania silnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Wymierną korzyścią dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w branży gastronomicznej jest grono stałych klientów, określające pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

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

The growing food service market is conducive to clarify the areas of interest of logistics management in the sector. 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-intensive. The paper consists of two parts. In the second part of the publication on modern methods of logistics management in the hospitality demonstrated that the implementation of modern logistics management system contributes to building a strong position of the company on the market. Measurable advantage for companies operating in the catering industry is a group of regular customers, specifying the items enterprise.

WSTĘP

Doskonalenie procesów logistycznych oraz zarządzania nimi jest wyzwaniem i priorytetem wielu przedsiębiorstw. Istotne jest również zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. W dużej mierze możliwe jest to poprzez implementację nowoczesnych narzędzi, metod, systemów i technik, zapewniających optymalizację procesów logistycznych oraz profesjonalne zarządzanie organizacją.

Trudno sobie wyobrazić współczesne przedsiębiorstwa bez efektywnie działających procesów logistycznych [3]. Proces logistyczny występuje wtedy, gdy pojawia się potrzeba skoordynowania go z innymi procesami, w przedsiębiorstwie. Efektem końcowym jest uzyskanie jednolitych działań na wszystkich etapach działalności przedsiębiorstwa [9].

Restauratorzy codziennie stają przed zadaniem stworzenia jak najlepszych jakościowo produktów za jak najniższą

cenę. Niewiele lokali może sobie pozwolić na wygórowane stawki. Większość z nich musi stale obniżać koszty, jednak ciężko jest znaleźć tańsze produkty o podobnych właściwościach jakościowych. Niestety często zakup tańszego odpowiednika lub substytutu tworzy spadek jakości produktów, dlatego też obniżki wydatków szuka się między innymi w pracy ludzkiej czy też wydatkach na media.

Bardzo istotna obecnie staje się spójna organizacja oraz tworzenie zintegrowanych systemów. Właśnie z tendencji do integracji oraz koordynacji procesów i czynności dla przepływów produktów, materiałów, surowców oraz wyrobów finalnych wywodzi się koncepcja zarządzania logistycznego [13]. Jest ona niezwykle istotna na poziomie strategicznym w prowadzeniu restauracji (lokalu gastronomicznego), i daje ogromny wachlarz nieskończonych możliwości rozwoju. Przy pomocy jego narzędzi można stworzyć ścisły system

zarządzania, który przy efektowej implementacji nowoczesnych narzędzi przyczyni się do wzrostu znaczenia przedsiębiorstwa na rynku oraz do zwiększenia jego wartości.

Celem artykułu jest przedstawienie nowoczesnych metod zarządzania logistycznego wykorzystanych w analizowanym przedsiębiorstwie jako przykładu skutecznego modelu prowadzenia lokalu gastronomicznego oraz zwrócenie uwagi na istotne uzyskane korzyści oraz możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa uzyskane dzięki wykorzystaniu dalszego doskonalenia organizacji.

NOWOCZESNE METODY I KONCEPCJE ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W GASTRONOMII – BADANE PRZEDSIĘBIORSTWO

System 5S w organizacji miejsca pracy

Organizacja przestrzeni roboczej wymaga stałej dbałości oraz ciągłego doskonalenia przy zachowaniu stałej systematyki. Systematyka 5S (pięć kroków) skupia się na realizacji założeń w: sortowaniu, systematyce, sprzątnięciu, standaryzacji oraz samodyscyplinie [12]. System 5S jest jednym z najważniejszych elementów dobrego zarządzania. Pozwala ulepszać pracę, zapewniając odpowiednią jakość produktów, niskie koszty wytwarzania, właściwą dostawę wyrobów gotowych, bezpieczeństwo. Czyste i schludne stanowiska pracy tworzą dobrą reputację firmy, redukują ukryte odpady [2]. Metoda 5S działa w taki sposób, aby stanowisko pracy było zorganizowane w sposób możliwie ergonomiczny, czas czynności do wykonania zadań na stanowisku pracy był jak najkrótszy, następowała optymalizacja wykorzystania powierzchni pracy oraz redukcja (zminimalizowanie) czasu czynności nie przynoszących bezpośrednio wymiernych korzyści, a ponadto wyposażenie – w tym produkcyjne i biurowe – było jak najlepiej wykorzystane [2]. Rezultatem zastosowania zasad Systemu 5S jest przede wszystkim nauka samodyscypliny przez pracowników, poprawa efektywności miejsca pracy, zmniejszanie marnotrawstwa, poprawa bezpieczeństwa środowiska pracy, poprawa jakości i podniesienie produktywności, redukcja niepotrzebnych czynności, lepsza komunikacja interpersonalna oraz zapobieganie powstawaniu błędów przy produkcji [10].

W analizowanym przedsiębiorstwie gastronomicznym, zastosowano metodologię w celu przygotowania przestrzeni roboczej a w szczególności naczyń w magazynie porcelany oraz szafie przelotowej układu narzędzi, przypraw w kuchni a także analogiczne przygotowanie przestrzeni w barze.

Naczynia, będące kluczowym sprzętem dla kelnerów, ustawiono w sposób systematyczny – w zależności od swojego przeznaczenia oraz częstości używania. Dlatego też w najwygodniejszym dla pracowników miejscu – na poziomie tzw. „wyciągniętej ręki”, w szafie przelotowej usytuowano talerze do serwowania dań z karty. Znacznie rzadziej w obsłudze al'a karta stosowane są np. sosjerki, więc ich miejsce wyznaczono nieco niżej, podobnie jak dzbanki na soki czy na mleko. Dużą popularnością, zwłaszcza zimą, cieszą się zupy, dlatego też odpowiednie naczynia (bulionówki) również usytuowano w zasięgu ręki pracowników. Istota rozplanowania stałego ułożenia w szafie przelotowej jest dwoista. Z jednej strony znajduje się pracownik kuchni pobierający naczynia,

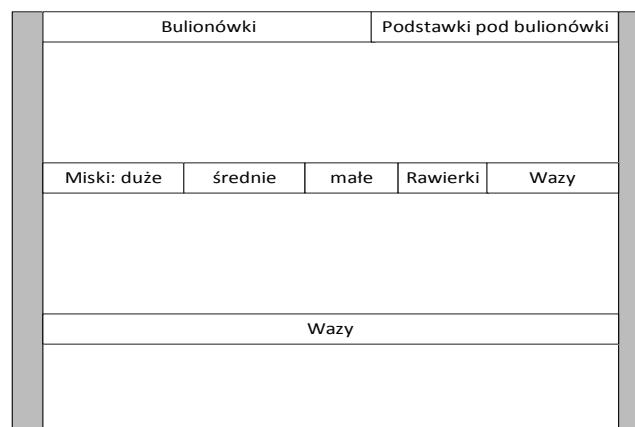
natomiast z drugiej kelner odkładający je po umyciu. Tylko dzięki wzajemnej współpracy obu stron istnieje możliwość wykorzystania systemu 5S, rys. 1.



Rys. 1. Szafa przelotowa z etykietami, (fot. Skrzypczyk).
Fig. 1. Cruising cabinet with labels, (fot. Skrzypczyk).

Podobne rozwiązanie zastosowano w magazynie porcelany. Dzięki stałej lokalizacji naczyń w zależności od popularności wykorzystania, pracownicy nie tracą czasu na ich szukanie, a osoby sprzątające wiedzą gdzie je położyć. Nieco inaczej wygląda magazyn produktów suchych. Ponieważ część z nich kupowana jest tylko okresowo (na potrzeby realizacji zamówienia), a ilość jest stale pilnowana, ich rozłożenie pozostaje tylko rodzajowe – tzn. artykuły stale magazynowane i na bieżąco uzupełniane mają określoną lokalizację – np. mąka i cukier, inne są odkładane na odpowiednie półki w momencie zapotrzebowania – np. czekolada.

Podczas magazynowania naczyń szczególną uwagę zwrócono na szkło (szklanki, kieliszki itp.). Jest ono bardziej kruche niż porcelana, nie może więc być składowane piętrowo – jedno na drugim. W lokalu wykorzystano do tego szafki. Dla ułatwienia wyposażono je w napisy określające ich zawartość, a w przypadku specjalistycznego szkła również rysunek z kształtem – ułatwiający pracę nowych kelnerów. Podobnie jak w przypadku naczyń – stała lokalizacja zapewniała eliminację strat czasu np. podczas szukania odpowiedniego rodzaju kieliszków. Magazyny zostały podzielone, a miejsca zaetykietowane. Pozwoliło to na utrzymanie systematyki oraz skróciło czas dostępu poprzez eliminację poszukiwania odpowiednich naczyń. Przykładowy podział regału został zaprezentowany na rys.2.



Rys. 2. Dwuwymiarowy schemat regału w magazynie porcelany.

Fig. 2. Two-dimensional diagram of the shelf in the warehouse porcelain.

Źródło: Opracowanie własne

Posortowanie naczyń wiąże się z wieloma korzyściami. Ich ułożenie zostało uzależnione od częstotliwości zastosowań. Dzięki takiej organizacji pracownik ma najszybszy dostęp do najbardziej niezbędnych z nich.

Filozofia Kaizen – szansa na rozwój przedsiębiorstwa

Na tym etapie system jest w pełni zaimplementowany i rozpoczyna się proces ciągłego udoskonalania, którego celem jest stała aktywność pracowników oraz nieustanny rozwój. Filozofia Kaizen to narzędzie, które pozwala zwiększać produktywność oraz konkurencyjność firmy poprzez wprowadzanie małych usprawnień [5]. Wymaga ona zaangażowania wszystkich pracowników, również na szczeblach kierowniczych [14]. Działania ulepszające opierają się o cykl Deminga, który zakłada ciągłość planowania, wykonywania zmian, sprawdzania ich efektywności oraz stałej implementacji w przedsiębiorstwie [4].

Ulepszanie pracy w analizowanym przedsiębiorstwie z wykorzystaniem Kaizen rozpoczęto od obsługi kelnerskiej. Wdrożony system zarządzania logistycznego wymaga ciągłego szukania miejsc, w którym można dokonać ulepszeń i wprowadzać dalsze zmiany.

Głównym zadaniem pracy kelnerów jest przede wszystkim dbanie o klienta. Muszą oni jednak dbać również o wizerunek lokalu. Wiąże się to z wykonywaniem różnych zadań tj. myciem ekspresu, kega, łazienki, prasowania obrusów, mycia podłogi, lodówek, półek z alkoholem, cukierniczek itp. Czynności te muszą być wykonywane z różną częstotliwością. Ponieważ każdego dnia w pracy mogą być różne osoby, pojawił się problem z komunikacją co do wykonywanych zadań. Z tego powodu w jednym tygodniu mogła być wielokrotnie wykonywana ta sama czynność (np. mycie cukierniczek) a inne zostać pominięte (np. podlewanie kwiatów). Aby uniknąć nieporozumień, udoskonalono przepływ informacji oraz przydzielono obowiązki w postaci listy zadań z podziałem na okresowość ich wykonywania (tabela 1.).

Tabela 1. Miejsce na wpisanie zrealizowanych zadań danego dnia w danym miesiącu

Table 1. Place for completed tasks on a given day in a given month

GRUDZIEŃ 2013		
DATA	CZYNNOŚCI	PODPIS
1		
2		
3		
...		

Źródło: Opracowanie własne

Ponadto, zaproponowano w każdym miesiącu kolorystyczną informację. Jeśli jakieś zadanie nie było wykonane, zostało oznaczone. Czynności zostały podzielone na trzy kategorie cykliczności: codziennej, tygodniowej oraz dwutygodniowej. Dzięki uzyskanej w ten sposób informacji o wykonanych obowiązkach można dodatkowo wywnioskować o pracowitości oraz zaangażowaniu personelu, biorąc oczywiście pod uwagę ilość klientów obsłużonych danego dnia.

W tabeli 2 zostały umieszczone najważniejsze czynności, które są stale wykonywane w lokalu. Okresowo wygląd tej tabeli zmienia się, co wiąże się z sezonowością. Przykładowo, latem dochodzi obowiązek dbania o taras.

Tabela 2. Podział obowiązków na okresowość ich wykonywania

Table 2. The division of responsibilities on periodicity of their execution

	Codziennie	Raz na tydzień	Raz na 2 tygodnie
1	Utrzymywanie stałego porządku na sali, w łazienkach i na ogródku	I Zmiana ścierek pod szkłem na barze	Mycie lodówek na barze
2	Zmywanie naczyń i sztućców z polerowaniem	II Mycie półek z alkoholem	A – biała
3	Zmiana wody w kwiatkach / podlewanie	III Mycie świeczników	B – warka
4	Mycie ekspresu i młynka do kawy	IV Mycie szafy przelotowej	C – coca-cola
5	Mycie kega	V Mycie śmietników	D -żywiec
6	Mycie łazienek z uzupełnieniem pojemników	VI Mycie i uzupełnienie przyprawników	E Mycie drzwi (wejściowe, biuro, łazienki, zmywak)
7	Prasowanie obrusów	VII Mycie cukierniczek (z zewnątrz i w środku)	F Mycie okienek: wydawcze, zmywak
8	Uzupełnianie lodówek z napojami	VIII Mycie wazonów na kwiaty	
9	Mycie popielniczek	IX Mycie parapetów na sali i w łazienkach	
10	Mycie podłogi	X Mycie zmywarki w środku	

Źródło: Opracowanie własne

Tabele 1 i 2 umieszczono na tablicy korkowej, na której prócz nich znajdowały się ogłoszenia właścicieli, rezerwacje oraz inne istotne dla pracowników informacje. Tablicę powieszono w miejscu widocznym i ogólnodostępnym dla pracowników, na wysokości wzroku. Dzięki temu rozwiązaniu można określić, który z pracowników wypełnia swoje obowiązki sumiennie a zarazem właściciel ma pewność, że wszystkie ważne czynności zostały wykonane.

PROBLEMY PODCZAS WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO

W czasie wdrażania systemów wystąpiły problemy. Pracownicy sali – kelnerzy pomimo zastosowania etykietowania miejsc odkładania naczyń, szkła i innych przedmiotów wykonywali to niewłaściwie. Wynikało to zazwyczaj z braku znajomości rodzajów naczyń. Problem ten pojawiał się głównie przy organizacji dużych przyjęć, gdy wszystkie lub niemal wszystkie naczynia danego rodzaju były w użyciu, a tym samym na miejscu ich składowania nie znajdował

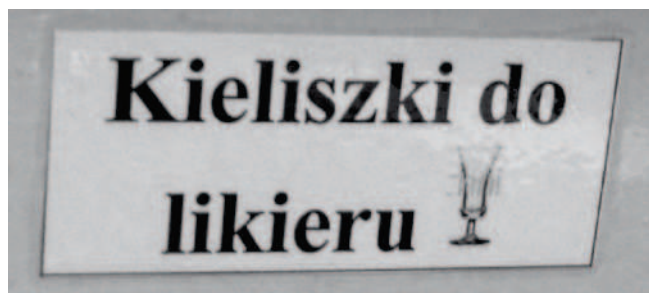
się wzorzec, który ułatwiłby szczególnie nowym pracownikom identyfikację. Najczęściej niewłaściwie odkładane było szkło, wynikało to z dużego podobieństwa. Przykładowo, lokal wyposażony był w trzy rodzaje małych kieliszków. Dwa rodzaje z nich to kieliszki do wódki, jeden do likieru (rys. 3.).



Rys. 3. Kieliszki: 1-do wódki, 2-do wódki na nóżce, 3-do likieru, (fot. Skrzypczyk).

Fig. 3. Glasses: 1-Vodka, 2-Vodka on the leg, 3-liqueur, (fot. Skrzypczyk).

Wszystkie miały zbliżoną pojemność (30 ml, 35 ml, 40 ml), a różnica w wyglądzie była niewystarczająca do jednoznacznej identyfikacji. Wszystkie rodzaje kieliszków przechowywane były w jednej szafie, więc często były pomieszane. Dlatego rozwinięto system etykietowania o wzorce kształtów (rys. 4). Od tej pory w szafkach są one odpowiednio ustawione. Nie zachowanie porządku w magazynie wynikało również z pośpiechu w czasie realizacji zadań. W czasie przyjęcia, głównym zadaniem kelnerów jest dbanie o klientów. Mieli oni więc mało czasu na realizację pozostałych obowiązków co zmniejszało dokładność ich pracy.

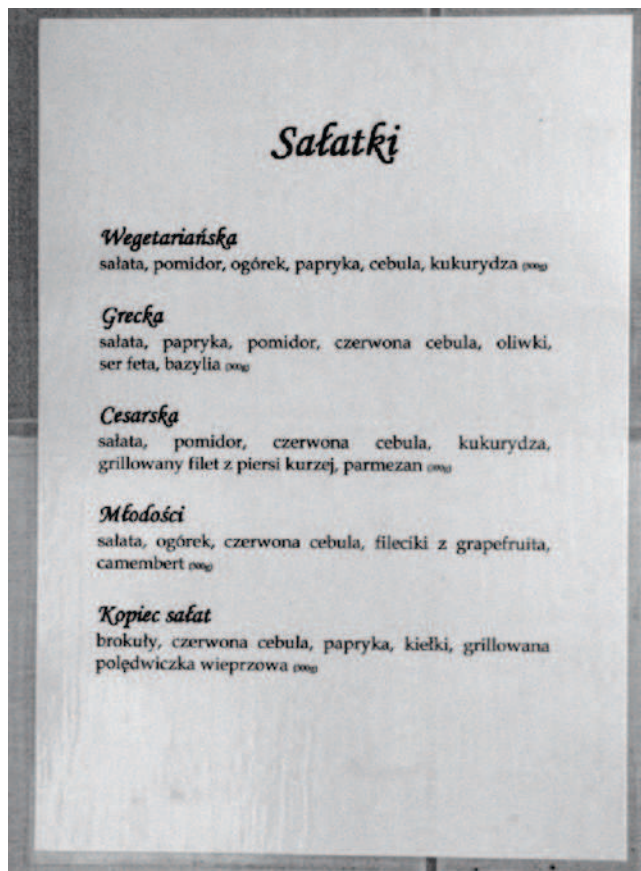


Rys. 4. Przykładowa etykieta do szkła po modyfikacji, (fot. Skrzypczyk).

Fig. 4. Example of label into glass after modification, (fot. Skrzypczyk).

Głównym problemem występującym w czasie implementacji systemu w pracy kuchni był Lean. Pracownicy wielokrotnie udawali się do magazynów po produkty czasem donosząc jednostkowo każdy potrzebny. Genezą problemu był brak znajomości oferty. W lokalu karta menu jest przygotowana w formie zestawów np. rolada śląska jest podawana z kluskami, sosem oraz czerwoną kapustą na ciepło. Oczywiście istnieje możliwość modyfikacji takiego zestawu, jednak przygotowanie gotowych kompletów w postaci dań głównych w dłuższym czasie znacznie usprawnia pracę. Po około miesiącu od rozpoczęcia pracy, zarówno dla pracownika kuchni jak i sali oznaczenie „rolada śląska” jest jednoznaczne z opisanym zestawem, jednak przed tym

czasem mogą mieć oni problem z zapamiętaniem wszystkich potrzebnych produktów, a nie zawsze wystarcza czasu na sprawdzenie składu przed udaniem się do magazynu. Oczywiście nie każdy zestaw zostanie zapamiętany w czasie miesiąca (ich ilość zależy od popularności dań), z niektórymi pracownicy mieli jednak większy problem niż z pozostałymi, a mianowicie ze składem pizz, sałatek oraz deserów lodowych. W celu eliminacji tych trudności przygotowano oraz zalaminowano opisy tych dań a następnie na stałe przyklejono nad miejscem ich wykonywania (rys. 5.). W przypadku deserów, poza opisami zaprezentowano również zdjęcia gotowych deserów. Dzięki temu mogły one zawsze być podane w tym samym pucharku oraz wykonane w jednakowy sposób.



Rys. 5. Przykładowa lista składników sałatek, (fot. Skrzypczyk).

Fig. 5. Example list of ingredients salads, (fot. Skrzypczyk).

Opisane problemy zostały zniwelowane dzięki usprawnieniu procesów logistycznych zachodzących w przedsiębiorstwie jak również poprzez zastosowanych wybranych narzędzi. Warto zwrócić uwagę, iż osiągnięty sukces wiąże się ze stałą pracą właścicieli nad rozwojem lokalu oraz ciągłym doskonaleniem zarządzania logistycznego.

PROPOZYCJE MOŻLIWOŚCI DALSZYCH ZMIAN I USPRAWNIENI ORGANIZACJI

Jednorazowe ustanowienie systemu nie jest wystarczające i nie zaspokaja potrzeb firmy w budowaniu konkurencyjności. Przedsiębiorstwo stale musi dążyć do doskonałości

rozwijając swoje umiejętności i kompetencje. Jako propozycje tendencji rozwojowych w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstwa wybrano trzy koncepcje. Pierwsza z nich - Six Sigma, mogłaby znaleźć swoje zastosowanie w analizie zadowolenia klientów, wymaga jednak solidnego zaangażowania i czasu.

Zaproponowane rozwiązanie w postaci Six Sigma, pozwala na znalezienie kluczowych dla firmy czynników wpływających na sukces lub porażkę. Zastosowanie Six Sigma wymaga wcześniej odpowiedniej analizy. Należy mieć na uwadze założenia teorii, według której Six Sigma określa się jako proces gospodarczy, pozwalający uzyskać radykalną poprawę wyników finansowych [6]. Metoda ta nie posiada ograniczeń obszaru zastosowaniu jednak nie zawsze istnieje możliwość implementacji metody, a nawet po zastosowaniu, nie ma gwarancji powodzenia [8]. Jako narzędzie doskonalenia jakości wymaga czasu, na zebranie i odpowiednie przygotowanie danych które mogą posłużyć do analizy, a w konsekwencji przyczynić się do sukcesu lub porażki metody. Przykładem zastosowania metody mógłby być zeszyt zwrotów, w którym pracownicy, jeśli klient miałby uwagi odnośnie potrawy, notowaliby datę oraz rodzaj występującego odchyłu. Następnie takie dane należałoby podzielić na kategorie w zależności od stopnia istotności zaistniałych wad, a ostatecznie odnieść ich ilość do całości sprzedaży. Można wykorzystać kilka specyficznych analiz np. w stosunku do: wszystkich wydanych dań, do kategorii potrawy, wyłącznie tych samych posiłków. Przykładowo ilość niepoprawnie podanych kotletów de volaille porównać można do całości sprzedanych dań w miesiącu, następnie do innych dań z drobiu a ostatecznie w stosunku do ilości wydanych kotletów de volaille. Jeśli sama metoda Six Sigma nie może być zaimplementowana, warto czerpać z niej wzorce poszukiwania kluczowych czynników wpływających na jakość usługi, czas jej wykorzystania oraz kapitałochłonność, celem wprowadzenia oszczędności oraz udoskonalień na najważniejszych etapach produkcji.

Kolejnym zaproponowanym narzędziem jest reinżynieria. Daje ona możliwość gruntownego przemodelowania i przekształcenia procesu [11]. Ponadto pozwala na wyselekcjonowanie elementu z całego systemu i skupieniu się na ponownym zaprojektowaniu bez konieczności interpretacji pozostałych. W pierwszym kroku należy dokonać identyfikacji potrzeb klientów oraz użytkowników informacji, a także uczestników procesów informacyjnych. Następnie dokonuje się oceny pod kątem kosztów, jakości oraz czasu, po czym tworzony jest zespół do przeprowadzania analizy i modyfikacji. Kolejny etap to poszukiwanie wzorców rozwiązań oraz ich metod wdrażania po czym tworzone są możliwości rozwiązania, a wybrana zostaje wdrożona [1]. Należy pamiętać, że zastosowanie reinżynierii nie może być stałe, ponieważ ciągle zmienianie całego systemu źle wpływa na działalność firmy, budzi niepokój, chaos oraz stwarza zagrożenie brakiem nie istnienia żadnych zasad. Warto jednak co kilka lat spróbować odejść od wszystkich istniejących założeń i wykreować zupełnie nowy system. Może się okazać, że obecny wystarczy tylko delikatnie zmodyfikować. Istnieje również możliwość zastosowania zupełnie nowego narzędzia zarządzania logistycznego, mogącego przynieść znacznie większe niż spodziewane rezultaty. Należy przypomnieć, że reengineering można

stosować do wydzielonej części działalności firmy, jako narzędzie naprawcze. Przykładowo, stwierdzając niewłaściwą pracę kucharzy, po ulepszeniach nie przynoszących efektywnych skutków, należy od nowa rozplanować system ich pracy. Powinno się więc zrezygnować ze wszystkich wcześniej zaproponowanych rozwiązań. Warto, jeśli istnieje taka możliwość, wspomóc się benchmarkingiem, sprawdzając jakie systemy stosowane są w innych lokalach i ocenić szansę ich implementacji. Reinżynieria nie zabrania wykorzystania dobrze działających w bieżącym systemie (przed zmianami) elementów, chroni jednak przed ponownym przetwarzaniem tej samej metodologii. Jeśli System 5S przyczyniłby się do zachowania ciągłego porządku w przedsiębiorstwie, nie należy z niego zrezygnować, a skupić się tylko na problematycznych przepływach, generujących straty i opóźnienia. Dobre zastosowanie reinżynierii to innowacyjna zmiana, która w krótkim czasie przyniesie sporą poprawę. Należy pamiętać przy stosowaniu tej metody gwałtowności jej charakteru, na którą pracownicy, przyzwyczajeni do Kaizen mogą źle zareagować.

Ostatnią propozycją jest zarządzanie przez czas. Czynnikiem ten staje się najwyższym priorytetem w procesach [7]. Jest on częściowo wdrożony do istniejącego systemu dzięki Lean oraz Kaizen, jako czynnik produkcji. Można jednak rozwijać tę teorię i kreować nowoczesny system, który stworzy możliwość jeszcze większej kontroli czasu. Czas jest dobrem rzadkim, a jego właściwe wykorzystanie jest niezwykle istotne. Opiera się ono o stałą współpracę wszystkich istniejących w firmie podmiotów, skupiających się na tworzeniu wartości dodanej firmy. Przykładowo implementacji można dokonać w pracy kucharzy. Oczywiście w codziennych zadaniach związanych z gotowaniem potraw a'la karta, ograniczałoby się to do tworzenia harmonogramów wykonania konkretnych potraw, jednak przy planowaniu przyjęcia istnieje szersza możliwość jego zastosowania. W pierwszym kroku można np. przygotować listę rzeczy jakie muszą zostać wykonane, przykładowo cztery rodzaje mięsa, trzy rodzaje sałatek, dwa rodzaje dodatków skrobiowych. Następnie należy określić czas podania posiłku – czas zakończenia czynności. Obliczając długość czasu trwania poszczególnych zadań można oszacować przybliżony czas rozpoczęcia zadania. Przy planowaniu priorytetów, warto posłużyć się ich czasowym ogranicznikiem, ponieważ potrawy o różnej porze powinny zostać poddane obróbce termicznej, a niektóre z nich być może mogą zostać przygotowane w pełni wcześniej. Dzięki temu, w danym przedziale czasowym, pracownicy będą mieli informację, które z zadań jest najważniejsze a przez to podaną kolejność ich wykonywania. Należy pamiętać, że zarządzanie czasem jest trudne i wymaga sporej wprawy kierownika oraz zaangażowania pracowników, jak i motywacji obu stron. Porażki powinny być traktowane jako lekcja, a sam podział czasowy pracy realistyczny do wykonania w określonym czasie.

Zarządzanie przez czas, reinżynieria czy też Six Sigma nie są jedynymi metodami, które można rozwinąć w istniejącym już systemie w branży gastronomicznej. Ich wybór jest związany ze znajomością konkretnego lokalu, podbudowany różnorodnością rozwiązań. Niezależnie od wyboru kolejnych metod implementowanych do systemu, należy stale rozwijać firmę, budując tym samym silne przedsiębiorstwo na rynku (dążąc do pozycji lidera), poprzez usprawnienie zarządzania logistycznego przedsiębiorstwa.

ISTOTNE KORZYŚCI Z WYKORZYSTANIA NOWOCZESNYCH METOD ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO

Na przestrzeni ponad pięciu lat zauważono, że zaproponowane systemy zostały w pełni zaimplementowane i dzięki filozofii Kaizen są nadal rozwijane.

Korzyści wynikających z wykorzystania narzędzi usprawniających zarządzanie logistyczne w organizacji jest bardzo wiele, można tutaj wymienić między innymi stałą pozycję na rynku dzięki benchmarkingowi. W gastronomii panuje przeświadczenie, że okres pięciu lat jest próbą po której można określić zdolność lokalu. Można zauważyć, że badana restauracja jest prężnie działającą jednostką, braną pod uwagę przy wyborze miejsca do spędzenia czasu, zjedzenia posiłku czy też organizacji przyjęcia. Cyklicznie organizowane imprezy: bal sylwestrowy, zabawa walentynkowo – karnawałowa oraz Andrzejki, co roku cieszą się sporym zainteresowaniem. Analizowana restauracja zdobyła również grupę swoich stałych klientów, regularnie odwiedzających lokal.

Przekazanie działań do outsourcingu pozwoliło skupić się na istocie działalności a zarazem zapewniło kompletność działalności. Od początku firma współpracuje z tymi samymi kontrahentami, co wiąże się z coraz większym zaufaniem obu stron.

Metoda Lean pozwoliła stworzyć płynne przebiegi logistyczne w firmie. Pracownicy nie marnują czasu na czynności zbędne nie przynoszące wartości dodanej oraz stale usprawniają swój system działania. Dużą pomocą jest tutaj systematyka 5S dzięki której w lokalu stale panuje porządek (dostrzegany również przez kontrole Państwowej Inspekcji Sanitarnej). Przyczynia się ona również do płynności pracy, ponieważ nie poświęca się czasu na szukanie np. naczyni czy produktów.

Filozofia Kaizen pozwala stale rozwijać wdrożone systemy. Budzi również kreatywność wśród pracowników, którzy wychodzą z inicjatywami usprawnień. Dzięki nim stworzono np. specjalne stojaki na dekoracje stołów, czy też mały regał na sztucce. Regularne utrzymywanie czystości wpływa korzystnie na wizerunek lokalu. Goście odwiedzający restaurację doceniają schludność i dbałość o szczegóły, które są istotne w tak specjalistycznej dziedzinie rynkowej.

Osiągnięty sukces wiąże się ze stałą pracą właścicieli nad wizerunkiem firmy. Starają się oni nie tylko nadażyć za modą, ale również dostarczyć klientowi produkt o jak najwyższej jakości, poświęcając cały swój czas na pracę w lokalu. Zmiany przyczyniają się również do zwiększenia zadowolenia pracowników, miłej atmosfery pracy oraz poczucia pewności. Ponadto wzrosła efektywność, elastyczność oraz konkurencyjność lokalu.

WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonej analizy w badanym przedsiębiorstwie branży gastronomicznej stwierdza się, że zastosowane systemy dają większe możliwości funkcjonalne niż tradycyjne rozwiązania, wykorzystujące schemat organizacji oparty na jednej z metod kierowniczych. Wdrożenie systemów przyczyniło się do zbudowania silnej pozycji

lokalu na rynku gastronomicznym, czego dowodem jest szósty rok działalności przynoszący stałe zyski finansowe. Wymierną korzyścią dla firmy jest grono stałych klientów, co ma ogromny wpływ na opinię o lokalu. Znaczne oddziaływanie na wybór systemów zarządzania tworzących jednolitą strukturę kierowania przedsiębiorstwem w restauracji miała specyfika lokalu gastronomicznego oraz chęć do stałego utrzymywania jak najwyższej jakości produktów, surowców a przede wszystkim usługi, będącej finalnym produktem lokalu mającego na celu wpasowanie się w potrzeby rynku oraz zaspokojenie wymagań klienta. Wprowadzenie zaproponowanych metod zarządzania logistycznego przyniosło wiele pożytku i korzyści w niemal wszystkich obszarach działalności lokalu.

LITERATURA

- [1] **CZEKAJ J. 2002.** Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 144-146.
- [2] **ENCYKLOPEDIA ZARZĄDZANIA** http://mf-files.pl/pl/index.php/Metoda_5S (dostęp na dzień 06.02.2014).
- [3] **FICOŃ K. 2008.** Logistyka ekonomiczna, Procesy logistyczne. Wydawnictwo BEL Studio, Warszawa.
- [4] **HAMROL A. MANTURA W. 2005.** Zarządzanie jakością. Teoria i Praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 64-116.
- [5] **KALINOWSKI T. B. 2010.** Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością., Wydawnictwo Oficyna, Warszawa, 107.
- [6] **KARASZEWSKI R. 2003.** Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja. Zjawisko, rozwój, znaczenie, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 108.
- [7] **KORZENIOWSKI L. F. 2010.** Menedżment. Podstawy zarządzania, Wydawnictwo EAS, Kraków, 123.
- [8] **KOSZLAJDA A. 2010.** Zarządzanie Projektami IT. Przewodnik Po Metodykach., Wydawnictwo Helion, Gliwice, 239-246.
- [9] **KRAWCZYK S. 2001.** Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa.
- [10] **NIEWCZAS M. 2010.** *Audit systemu 5-S. Charakterystyka zasad 5-S oraz auditu 5-S*, Problemy Jakości, nr 4.
- [11] **NOWAK M. 2007.** Controlling działalności marketingowej., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 58.
- [12] **OPOLSKI K. 2004.** Zarządzanie jakością w usługach publicznych., Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 180.
- [13] **SOŁTYSIK M. 2003.** Zarządzanie Logistyczne, III wydanie zmienione i rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 57.
- [14] **SZCZEPAŃSKA K. 1998.** Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM., Wydawnictwo Alfa-Wero, Warszawa, 44.