

Jolanta Łopatowska*
Grzegorz Zieliński**

Czynniki napędzające i spowalniające zmiany wpływające na ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych

Wstęp

Podmioty gospodarcze w sposób ustawiczny poszukują metod, form i technik doskonalenia swoich działań. Wiąże się to nierozzerwalnie z koniecznością dostosowania do dynamicznych zmian zachodzących zarówno w ich otoczeniu, jak i wewnątrz firm. Przedsiębiorstwa starają się dostosować swoją ofertę do potrzeb klienta, jednocześnie podejmując próby uzyskania jak najbardziej pozytywnych wyników działalności operacyjnej. Jednym z podstawowych problemów, z jakimi borykają się firmy, są ciągłe zmiany. Stąd też kluczowym zadaniem, jakie staje przed firmą, jest podążanie drogą ciągłych zmian. Widoczny brak stabilizacji i coraz większa niepewność, wiąże się z koniecznością wypracowania form doskonalenia dostosowanych do nowych warunków. Coraz trudniej jest kreować daleko siężne plany strategiczne, które przez wiele lat nie ulegną jakiegokolwiek zmianie. Zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak i wewnętrzne doprowadzają do konieczności podejmowania działań związanych z coraz bardziej elastycznymi formami funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Podejście do ciągłego doskonalenia musi tym samym w jak najszerszym kontekście uwzględniać te wszystkie uwarunkowania, aby dostosować stawiane cele oraz formy ich osiągnięcia do aktualnych, a najlepiej przewidywanych – przyszłych warunków. Tego typu działania będą zauważalne również w usługach gastronomicznych. Widoczne są zmieniające się oczekiwania klientów co do form i rodzaju oferowanych posiłków, a także zmieniające się podejście do wykorzystywanych półproduktów uwarunkowane różnorodnymi sytuacjami zewnętrznymi (np. informacje co do konkretnych wyrobów, które zostają na szeroką skalę dopuszczone do

* Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Jolanta.Łopatowska@zie.pg.gda.pl

** Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Grzegorz.Zielinski@zie.pg.gda.pl

sprzedaży z zawartością chorobotwórczych bakterii). Wreszcie zmienia się tempo życia, doprowadzając do coraz częstszych konieczności korzystania przez ludzi z placówek żywienia zbiorowego, gdzie z braku czasu czy też braku chęci albo też umiejętności, ludzie są zmuszeni do korzystania z tego typu usług. Ciągłe doskonalenie takiej formy żywienia ma na celu doprowadzenie do zainteresowania ofertą jak największej liczby osób, które będą stanowić grupę potencjalnych klientów. Umiejętność odczytywania potrzeb konsumenta, zarówno co do oferty, jak i formy obsługi będzie stanowić tym samym niezbędny element w drodze do doskonałości.

Te wszystkie działania doskonalące muszą zatem uwzględniać ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania placówek gastronomicznych. Stąd też niezwykle istotne jest szerokie spojrzenie na doskonalenie jakości uwzględniające podstawowe aspekty zarządzania zmianą.

Niniejszy artykuł jest poświęcony próbie identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających pozytywnie i negatywnie na zmiany, które w dalszej konsekwencji w wyniku stałego monitorowania mogą wpłynąć na ciągłe doskonalenie placówek gastronomicznych żywienia zbiorowego.

1. Zmiana w organizacji

Zmianie podlegają wszystkie organizacje, jest ona pewnym, stale występującym, czasem trudnym do przewidzenia czynnikiem w zarządzaniu organizacją. Stanowi wyzwanie i odpowiedź organizacji na dynamiczne przeobrażenia dokonujące się w jej otoczeniu. Jak stwierdza A. Stabryła zmiana „wyraża różnicę między dwoma lub więcej porównywanymi stanami jakiegoś systemu” [Stabryła, 2000, s. 240]. Na efekt zmiany w postaci osiągnięcia przez organizację lub jej element składowy nowego status-quo zwraca też uwagę R.W. Griffin, określając zmianę jako „każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji” [Griffin, 2004, s. 407]. Zmiana w organizacji może być ciągła i stopniowa, lub szybka i gwałtownie odchodząca od wzorców z przeszłości, jej skala może rozpoczynać się od dostrajania, poprzez przyrostowe dostosowania, po głębokie transformacje korporacyjne, może być planowana z wyprzedzeniem lub wymuszana nagle nową sytuacją [Smith, 2011, s. 115].

Istotnym celem zmiany, rozpatrywanym w aspekcie relacji z otoczeniem, jest zwiększenie adaptacji do warunków panujących w nim, co wiąże się z poprawą efektywności funkcjonowania. Natomiast z perspektywy samej organizacji i jej członków celem jest zmiana norm, sposobów zachowania

wań i systemu wartości pracowników [Grzybowska, 2010, s. 10; Masłyk-Musiał, 1995, s. 35]. Cele te są wzajemnie skorelowane, bowiem bez zmiany postaw pracowników nie jest możliwe osiągnięcie nowego stanu organizacji i przekształcenie sposobu działania. I na odwrót, odmienny stan organizacji kreuje nowe zachowania, tożsamość i relacje pracownicze.

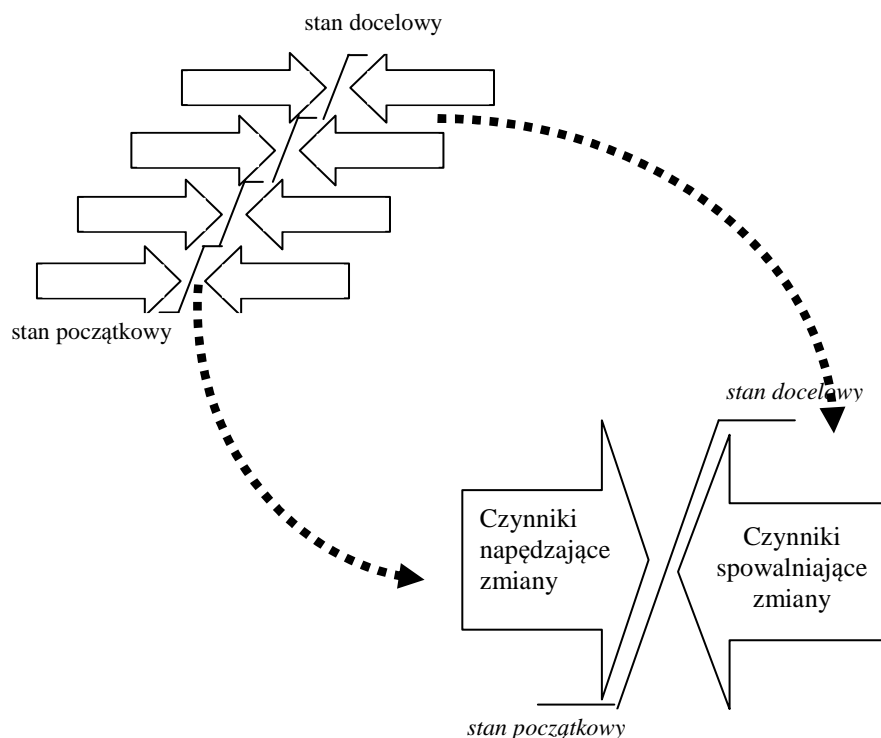
Zmiany w organizacji mogą mieć różny wymiar. Ze względu na sposób wprowadzania zmian można mówić o zmianach [Majchrzak, 2002, s. 16-17; Harvard Business Essentials, 2003, s. 20-21]:

- przyrostowych, ewolucyjnych, które mają charakter udoskonaleń realizowanych małymi krokami (np. usprawnienia zgodne z filozofią Kaizen),
- radykalnych, rewolucyjnych, zasadniczych, które gruntownie zmieniają stan organizacji (np. działania restrukturyzacyjne).

Zmiana dotyczyć może całej organizacji, co ma z reguły miejsce w przypadku zmian radykalnych, jak i poszczególnych jej elementów czy realizowanych przez nią procesów. Zmiana musi być umiejętnie zarządzana, aby nie stanowiła zagrożenia dla organizacji, ale była okazją rozwoju i poprawy konkurencyjności firmy. Istotnego znaczenia nabiera w tym kontekście zidentyfikowanie czynników napędzających, które kreują zmiany i sprzyjają im oraz czynników, które hamują proces zmian, czyli czynników spowalniających zmiany. Tylko zachowanie odpowiednich relacji pomiędzy tymi czynnikami pozwoli organizacji zwyczajnie przejść przez proces przekształceń (rysunek 1). W przypadku radykalnej zmiany, która z reguły jest przekształceniem skokowym (przejście od stanu początkowego do znacząco różnego docelowego oznacza duży skok w sposobie realizacji procesów, czy poziomie organizacji i sposobie zarządzania nią) siła oddziaływania oraz zakres czynników mających charakter zarówno napędzający, jak i spowalniający, jest zdecydowanie większy niż w przypadku zmiany przyrostowej, która jest zmianą stopniową. Powoduje to, że zarządzanie zmianą przyrostową jest mniej złożone, a zmiana taka jest łatwiejsza do wdrożenia.

Kluczowe czynniki napędzające i spowalniające zmiany przedstawiają tablice 1 i 2. Każda z tych grup czynników może mieć charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny dla organizacji. Pochodzą one z otoczenia bliższego i dalszego organizacji oraz sygnałów generowanych przez samą organizację, zależnie od jej poziomu organizacyjnego, posiadanych zasobów, sposobu zarządzania przepływem materiałów, informacji oraz pracownikami, czy posiadanego potencjału rozwojowego.

Rysunek 1. Oddziaływanie czynników napędzających i hamujących zmiany w przypadku zmian radykalnych i przyrostowych



Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 1. Czynniki napędzające zmiany

Czynniki	
zewewnętrzne	wewnętrzne
Relacje z klientami, rozwój rynku, zmiany potrzeb klientów. Rozwój wiedzy. Nowe rozwiązania organizacyjne, techniczne, technologiczne. Działalność konkurencji. Zmiany w sytuacji ekonomicznej, prawnej i politycznej. Globalizacja. Zmiany demograficzne. Zmiany kulturowe w społeczeństwie.	Kultura organizacji. Styl zarządzania. Akceptacja ryzyka. Istnienie liderów w organizacji. Nastawienie na zmiany. Podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników. Pogarszająca się sytuacja finansowa. Niska wydajność. Problemy z realizacją procesów. Trudne warunki pracy. Dostępność zasobów materialnych. Rozwój (wzrost) organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Krawiec, 2007, s. 24-40; Majchrzak, 2002, s. 7-11; Harvard Business Essentials: Zarządzanie zmianą, 2003 s. 74-75; Skurzyńska-Sikora, 2004, s. 123].

Czynniki wpływające pozytywnie na zmiany mogą przyspieszać tempo wprowadzania działań doskonalących dając tym samym szansę wzrostu konkurencyjności poszczególnych placówek. Tym samym istotnym faktem staje się ich prawidłowe zidentyfikowanie oraz umiejętne wykorzystanie w procesie doskonalenia podmiotów gospodarczych.

Organizacje nastawione na poszukiwanie form doskonalenia swoich działań będą musiały wykorzystywać jak najwięcej poszczególnych zdarzeń wpływających pozytywnie na zmiany, aby przełożyć je w dalszej konsekwencji na udoskonalenie jakości poszczególnych procesów występujących w swojej firmie. Równoległe będzie istniało szereg czynników hamujących występowanie zmian, co z kolei może przyczynić się do zmniejszenia tempa wdrażania działań doskonalących. Poszczególne czynniki spowalniające nie muszą konieczne uniemożliwić wdrożenia działań doskonalących, jednakże zmniejsza tempo wprowadzania tego typu zmian lub wymusza konieczność korygowania planów zmian.

Główne czynniki spowalniające zmiany zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne zaprezentowano w tablicy 2.

Tablica 2. Czynniki spowalniające zmiany

Czynniki	
zewnętrzne	wewnętrzne
Silna konkurencja.	Niewłaściwy system informacji.
Niestabilna sytuacja ekonomiczna, polityczna i prawna.	Postawy pracowników (opór pracowników).
Zmienność oczekiwań klientów (personalizacja produktów).	Niedostatek środków finansowych.
Globalizacja.	Niewłaściwy poziom techniczny i technologiczny.
Brak odpowiedniej wiedzy oraz rozwiązań technicznych i technologicznych.	Nieodpowiedni poziom umiejętności i wiedzy w organizacji.
Niedostatek zasobów naturalnych (uzależnienie od zasobów).	Nacisk na efekty krótkoterminowe.
Faza schyłkowa sektora.	Starzenie organizacji.
	Zbyt duże tempo zmian.
	Niewłaściwe zarządzanie organizacją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Krawiec, 2007, s. 24-40; Majchrzak, 2002, s. 7-11; Harvard Business Essentials: Zarządzanie zmianą, 2003 s. 74-75; Skurzyńska-Sikora, 2004, s. 123].

Czynniki napędzające oraz spowalniające zmiany przyjmują różnorodny charakter, w głównej mierze zależą od branży reprezentowanej przez organizację i rynku, na którym dana organizacja funkcjonuje. Dla właściwego zarządzania procesem zmiany istotne jest zatem zidentyfikowanie tych czynników i ciągłe monitorowanie ich stanu.

2. Czynniki napędzające oraz hamujące zmiany w doskonaleniu jakości usług gastronomicznych

Usługi gastronomiczne mogą podlegać różnym formom doskonalenia. Nawiązując do wcześniejszych rozważań może to być przebudowa punktu żywienia zbiorowego wraz z radykalną zmianą oferty, np. organizacja restauracji o charakterze orientalnym w miejsce dotychczasowej pizzerii. Z drugiej zaś strony widoczne są też często drobne, ciągłe ulepszenia związane m.in. z koniecznością reagowania na „głos klienta”. To ciągłe doskonalenie wiąże się nierozdzielnie z japońską koncepcją Kaizen, która w literaturze przedmiotu definiowana jest „jako ciągła seria nieznacznych ulepszeń dokonywanych przy użyciu istniejących narzędzi lub systemów przez pracowników tych działów przedsiębiorstwa, w stosunku do których podejmowane są działania usprawniające” [Karaszewski, 2005, s. 215]. Tego typu podejście wiąże się z wykorzystywaniem możliwości tkwiących w aktualnie posiadanym potencjale i wprowadzaniu zmian, które nawet jeżeli będą miały charakter tylko niewielkich zmian przyrostowych, mogą przynieść placówce gastronomicznej poprawę jakości.

W wielu podmiotach gospodarczych, w tym w zakładach gastronomicznych, zwraca się uwagę na marnotrawstwo. Stąd też koncepcje ciągłego udoskonalania zarówno działań, jak i efektów mogą przyczynić się do jego eliminacji. W koncepcji Kaizen zwraca się uwagę na to, iż filozofia ta koncentruje się na tym, aby w sposób ciągły eliminować marnotrawstwo zarówno we wszystkich systemach, jak i procesach [Łuczak, Matuszak-Flejszman, 2007, s. 375]. Istotne staje się zatem umiejętne zaadaptowanie zaprezentowanych wcześniej czynników napędzających oraz spowalniających zmiany na potrzeby specyfiki usług gastronomicznych. W tym celu w dalszych rozważaniach autorzy zaprezentują charakterystykę tych czynników na przykładzie placówek gastronomicznych żywienia zbiorowego. Tego typu placówki to wszelkiego rodzaju bary, fast-foody, stołówki zakładowe, ale także restauracje. W tablicy 3 zaprezentowano czynniki napędzające zmiany zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne z punktu widzenia usług gastronomicznych.

Tablica 3. Czynniki napędzające zmiany wpływające na ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych.

Czynniki	
zewnętrzne	wewnętrzne
– zmiany potrzeb klientów wynikające ze zwiększenia zainteresowania	– chęć eksperymentowania, przekonanie do eksperymentów personelu

<p>sowania placówkami żywienia zbiorowego związanego z rosnącym tempem życia,</p> <ul style="list-style-type: none"> – pojawiająca się moda na styl odżywiania (np. ekologiczna, „zielona” żywność), – większa dostępność produktów sezonowych (np. całoroczny dostęp do warzyw i owoców) – szeroka gama półproduktów możliwych do wykorzystania przy przygotowywaniu posiłków ale też i kreowaniu oferty placówki, – łatwy dostęp do wiedzy na temat receptur i form przygotowania posiłków (w tym egzotycznych i regionalnych), – wykorzystanie nowoczesnego sprzętu w przygotowaniu posiłków, – podróże po świecie oraz przełożenie oczekiwań kulinarnych innych regionów na kuchnie danego kraju – szeroka oferta konkurencji (tematyczna i ogólna), – cła, uwarunkowania prawne, kłęski żywiołowe, – gusty, diety, a także moda na różnorodne dania i produkty żywnościowe, – przenikanie kultur, eksperymenty kulinarne oraz mieszanie upodobań kulinarnych różnych kultur, – młodzi – zmiany w sposobie żywienia widoczne szczególnie wśród młodych konsumentów. 	<p>danej placówki oraz podejmowanie wyzwań i próby kreowania nowych dań i smaków,</p> <ul style="list-style-type: none"> – kursy, szkolenia podnoszące kwalifikacje i umiejętności zatrudnionego personelu jak też wiedzy na temat produktów, – kreatywność oraz nastawienie na innowacyjne myślenie, – trudne warunki pracy (np. wysoka temperatura) mogące powodować potrzebę szukania nowych rozwiązań czy też sposobów realizacji procesów przygotowania posiłków, – nienadążanie z realizacją zamówień może doprowadzić do wymuszenia zmian doskonalących zarówno od strony „głosu klienta” jak i informacji pochodzących bezpośrednio od personelu, – kłopoty finansowe, które mogą doprowadzić do poszukiwania zmian związanych z udoskonaleniem procesów i redukcją marnotrawstwa w celu ograniczenia kosztów, – obniżona jakość potraw spowodowana niewłaściwą technologią produkcji doprowadzająca do konieczności wprowadzenia zmian w realizowanych procesach i poszukiwaniu udoskonalenia działań redukujących negatywny wpływ niewłaściwej technologii, – stan techniczny urządzeń, oraz awaryjne wyposażenie zarówno co do poszukiwania nowych maszyn i urządzeń jak i eliminacji tych które są mało wydajne i generują zbyt duże koszty.
--	---

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabelicy 3 czynniki napędzające zmiany mogą wpłynąć pozytywnie na ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych. Poza czynnikami napędzającymi zmiany pojawi się szereg czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które będą spowalniać zmiany. Istotne stanie się ich jednoznaczne zidentyfikowanie i zrozumienie w celu poszukiwania form ich przełożenia na ciągłe doskonalenie pomimo ich natury wpływającej negatywnie na zmiany w placówkach żywienia zbiorowego. Charakterystykę tych czynników w usługach gastronomicznych zaprezentowano w tabelicy 4.

Tablica 4. Czynniki spowalniające zmiany wpływające na ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych

Czynniki	
zewnętrzne	wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – silna konkurencja, którą pogłębia globalizacja (duża różnorodność placówek gastronomicznych), – niestabilny kurs złotówki, rosnące bezrobocie, zmniejszający się poziom dochodów ludności, – duże odległości dostawców poszczególnych półproduktów spożywczych i wynikające z tego powodu problemy ze świeżością składników, – trudności w sprowadzaniu półproduktów (np. przypraw, spożywczych produktów egzotycznych) – przepisy celne, prawne, – zdarzenia losowe – np. świąńska grypa, ptasia grypa i wynikająca z tego powodu redukcja popytu na proponowane wyroby spożywcze, – klient oczekujący potrawy spełniającej jego indywidualne wymagania, – duża trudność doskonalenia 	<ul style="list-style-type: none"> – brak systemu identyfikowania potrzeb klientów, badania opinii klientów a tym samym brak wiedzy o oczekiwaniach klientów co do oferty gastronomicznej, – nieinformowanie pracowników o celu i potrzebie zmian wpływających na zmniejszenie się zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych, – pracownicy przywiązani do starych sposobów przygotowania potraw i duży opór przed eksperymentowaniem i kreatywnym przygotowywaniem potraw, – oszczędzanie objawiające się stosowaniem substytutów półproduktów spożywczych o niższej jakości, – brak szkoleń, brak rozwoju pracowników zarówno w kontekście wiedzy technicznej (obsługa sprzętu kuchennego) jak i wiedzy technologicznej (receptury, przepisy, sposoby przygotowania potraw), – sprzęt nie pozwalający na elastyczne wprowadzanie zmian, zarówno w ofercie, jak i formie przygotowania posiłków,

oferty gastronomicznej, tak aby zaspokoić każdy indywidualny gust klienta.	– ciągle niedopracowanie zmiany - szeroka oferta nie pozwala doskonalić potraw, sposobu ich przygotowania.
--	--

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane w tablicach 3 i 4 czynniki napędzające i spowalniające zmiany, mające wpływ na ciągle doskonalenie jakości usług gastronomicznych, mogą podlegać drobnym modyfikacjom, w zależności od specyfiki konkretnej placówki żywienia zbiorowego. Z jednej strony nieco inne rozumienie będą miały czynniki, które będą związane z ekskluzywną restauracją, inne zaś w przypadku baru szybkiej obsługi. Istotne staje się jednak uświadomienie wpływu tych czynników na możliwości doskonalenia usług gastronomicznych tak, aby z jednej strony wykorzystać czynniki, które napędzają zmiany i przełożyć je na ciągle doskonalenie. Z drugiej zaś strony ważne jest zidentyfikowanie, a następnie poszukiwanie możliwości wykorzystania czynników spowalniających, tak aby zredukować ich negatywny wpływ na ciągle doskonalenie, ale również wykorzystać potencjał i wiedzę z nimi związaną do udoskonalenia usług gastronomicznych.

Zakończenie

Zidentyfikowane w niniejszej publikacji czynniki napędzające oraz spowalniające zmiany będą miały w dalszej konsekwencji wpływ na ciągle doskonalenie jakości usług gastronomicznych. Trudno bowiem sobie wyobrazić placówkę, która nie będzie brała pod uwagę „głosu klienta” czy też szeregu uwarunkowań zewnętrznych chociażby w kreowaniu swojej oferty. Ważne staje się także umiejętne wykorzystanie czynników spowalniających zmiany zarówno w kontekście redukcji ich negatywnego oddziaływania, jak i poszukiwania form jak najszybszego przełożenia na czynniki, które te zmiany będą napędzać. Tego typu działania będą istotne zarówno w kontekście aktualnych zdarzeń, ale także prognozowania zdarzeń przyszłych.

Literatura

1. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
2. Grzybowska K. (2010), *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
3. Harvard Business Essentials, (2003), *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, MT Biznes, Warszawa.

4. Karaszewski R. (2005), *Zarządzanie jakością. Konceptcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
5. Krawiec F. (2007), *Zasadnicza zmiana droga sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.
6. Łuczak J., Matuszak-Flejszman A. (2007), *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Wyd. Quality Progress, Poznań.
7. Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Mastyk-Musiał E. (1995), *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
9. Skurzyńska-Sikora U. (2004), *Zarządzanie zmianą – podstawowe wyzwanie przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*, Hejduk I. (red.), Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa.
10. Smith I. (2011), *Organisational quality and organisational change*, „Library Management”, vol. 32, no. 1/2, s.111-128.
11. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków.

Streszczenie

W niniejszej publikacji autorzy zaprezentowali podstawowe aspekty związane z ciągłym doskonaleniem usług gastronomicznych. Zaprezentowano wybrane zagadnienia związane z zarządzaniem zmianą jak również czynniki, które wpływają napędzająco oraz spowalniająco na zmiany a w dalszej konsekwencji na ciągłe doskonalenie tego typu usług.

Słowa kluczowe

zarządzanie jakością, zarządzanie zmianą, usługi

Change stimulating and inhibiting criteria influencing over continuous improvement of the eating places services (Summary)

The main aspect of this paper is to present change management in eating places services connected with the continuous improvement. Authors described change stimulating and inhibiting criteria which could influence over continuous improvement of this kind of services.

Keywords

quality management, change management, services