

Grzegorz Zieliński*
Jolanta Łopatowska**

Czynniki zmian obszaru wejścia w zarządzaniu operacyjnym usług gastronomicznych

Wstęp

Usługi gastronomiczne stanowią dziś jedną z bardziej popularnych gałęzi działalności usługowej. Zainteresowanie społeczeństwa tego typu usługami wynika z aktywności zawodowej i widocznego coraz większego tempa życia. Coraz większa grupa osób nie przygotowuje posiłków samodzielnie w domu bądź to z braku czasu wynikającego z obowiązków oraz podjętej pracy zawodowej, bądź też z braku chęci wynikającej m.in. ze zmęczenia związanego z dużym tempem prowadzonego życia.

Jednocześnie widoczne są zmiany w oczekiwaniach klientów co do usług tego typu. Coraz więcej osób oczekuje możliwości szybkiego zjedzenia posiłku i powrotu do obowiązków. Widoczny w tym samym czasie kryzys doprowadza do poszukiwania placówek oferujących posiłki niedrogie, a jednocześnie będące na akceptowalnym przez klientów poziomie.

Usługi gastronomiczne, jak każda inna działalność, będą podlegały uwarunkowaniom scharakteryzowanym przez podstawowe założenia zarządzania operacyjnego. Klasyczne założenie wiąże się z przyjęciem trzech podstawowych elementów składowych, jakimi są: obszar wejścia, działania operacyjne oraz obszar wyjścia. Obszar wejścia wiąże się z uwzględnieniem wszystkich uwarunkowań znajdujących się w otoczeniu placówki. Otoczenie to w dużej mierze będzie podatne na zmiany i będzie tym zmianom podlegać.

Stąd też niezwykle istotne staje się uwzględnienie wszystkich obszarów, które tworzą obszar wejścia wraz z uwzględnieniem potencjalnych czynników, które będą generować zmiany wpływające na obszar wejścia.

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

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

Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji czynników generujących zmiany i wpływających na elementy składowe pierwszego obszaru zarządzania operacyjnego, którym jest wejście do systemu. Czynniki te zdefiniowano na przykładzie usług gastronomicznych, jako jednej z bardziej popularnych form działalności usługowej.

1. Podstawowe założenia zarządzania operacyjnego

W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg odwołań do zarządzania operacyjnego. Najczęściej jednak jest ono definiowane, jako „funkcja zarządzania, odpowiedzialna za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu: za gromadzenie rozmaitych składników wejściowych i przetwarzanie ich w planowane produkty końcowe” [Waters, 2001, s. 32]. Dobór elementów wejścia, jak i poszczególnych działań operacyjnych, będzie w tym przypadku uzależniony od oczekiwanego wyniku końcowego w postaci zdefiniowanego produktu o określonych parametrach.

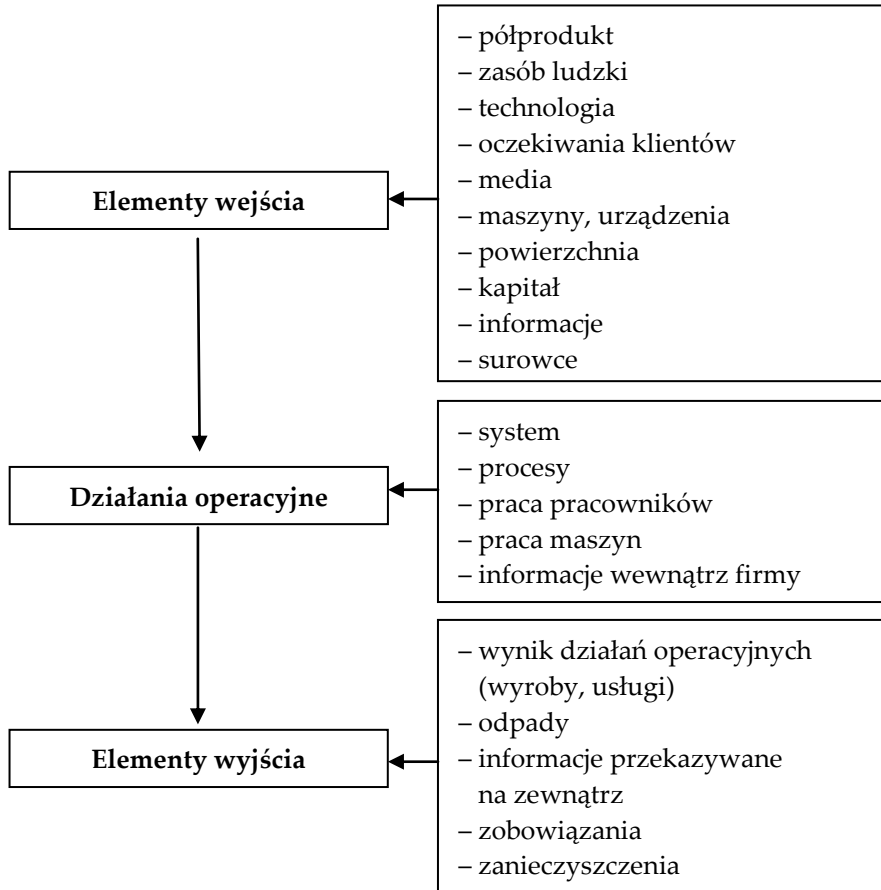
Zarządzanie operacyjne może również wiązać się z działalnością usługową, co znajdowało swoje odzwierciedlenie w szeregu publikacjach poświęconych temu zagadnieniu [m.in. Fitzimmons, Fitzimmons, 2006; Jacobs, Chase, 2008; Davis, Heineke, 2005].

Stąd też można uznać, iż zarządzanie operacyjne w działalności usługowej będzie funkcją odpowiedzialną za wszystkie działania dotyczące świadczenia danej usługi. Również i w tym przypadku kluczowe są poszczególne elementy wejścia, jakie należy dostarczyć do systemu, tak aby móc przez właściwie dobrane działania operacyjne, uzyskać założony efekt końcowy, jakim jest zdefiniowana wcześniej usługa.

Poszczególne grupy składowe elementów wejścia, wyjścia, jak i działań operacyjnych, będą podobne dla działalności dowolnego rodzaju. Różnice będą widoczne dla poszczególnych branż w doborze składowych elementów w każdej z tych grup.

Na rysunku 1 zaprezentowano ogólny podział systemu zarządzania operacyjnego uwzględniający obszary wejścia, wyjścia i działań operacyjnych wraz ze zidentyfikowanymi elementami składowymi dla każdego obszaru, występującymi bez względu na rodzaj działalności gospodarczej.

Rysunek 1. Grupy elementów tworzące schemat powiązań zarządzania operacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Zieliński, Szymańska-Brałkowska, 2012, s. 307-309; Szymańska-Brałkowska, Zieliński, 2011, s. 18-20; Waters, 2001, s. 34].

W niniejszym artykule autorzy szerzej przyjrzą się obszarowi wejścia na przykładzie usług gastronomicznych. Stąd też istotne jest jednoznaczne zdefiniowanie tego obszaru. Wejściem będzie zatem można uznać „połączenie przez które otoczenie oddziałuje na system [...] wszystkie wejścia mają charakter zasobów: ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych, z których część można skwantyfikować [...], część zaś jest niewymierna” [Brzeziński, 2002, s. 17]

Podstawowym zagadnieniem poruszonym w niniejszej publikacji są czynniki wpływające na zmiany elementów wejścia w usługach gastronomicznych, stąd też w kolejnej części autorzy przybliżą podstawowe aspekty zarządzania zmianą.

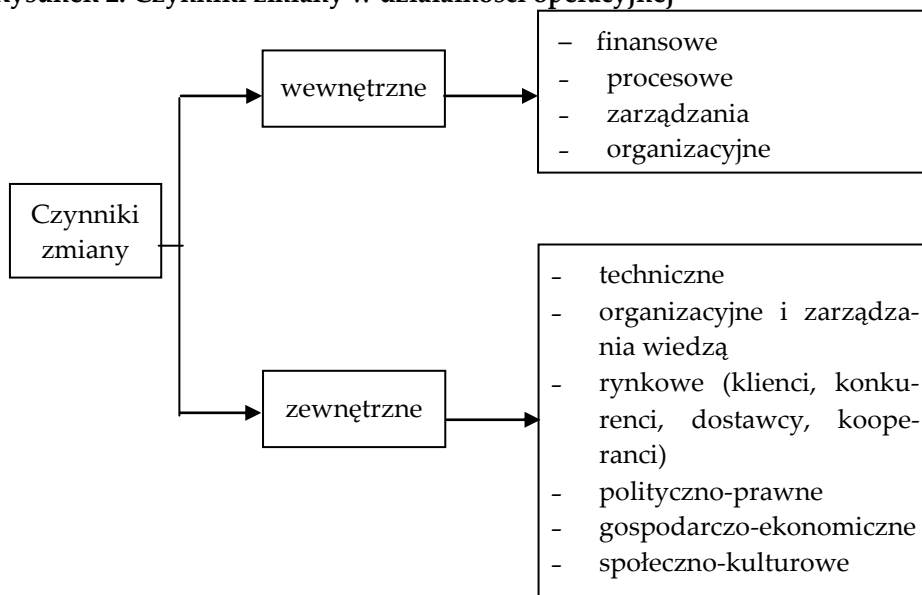
2. Zmiana i czynniki wywołujące zmiany

Od współczesnych organizacji wymagana jest elastyczność, adaptacyjność, kreatywność oraz innowacyjność. Cechy te opisują organizację dynamiczną, która potrafi szybko samoorganizować się, samotransformować i dostosowywać do nowej sytuacji w otoczeniu oraz poprawiać efektywność realizowanych procesów, pogłębiać wiedzę i rozwijać kompetencje pracowników. Organizacja dynamiczna posiada zdolność radzenia sobie ze zmianami, potrafi zidentyfikować impulsy sprawcze zmian, zarówno w swoim otoczeniu, jak i wewnątrz oraz wykorzystać je jako szanse własnego rozwoju. Podkreślają to T. Proctor, K.T Hua i K. Fuse, twierdząc, że „zmiana jest zawsze terazniejszym zjawiskiem, na które organizacje reagują, jeśli chcą uzyskać lepszą szansę przetrwania i dobrobytu” [Proctor, Hua, Fuse [za:] Grzybowska, 2010, s. 11]. Na korzystny efekt zmian zwraca też uwagę K. Grzybowska, stwierdzając, że zmiana „tworzy nowy stan o potencjalnie zwiększonym ładzie i lepszym zorganizowaniu, kształtuje nowy paradygmat działania” [Grzybowska, 2010, s. 10]. Uzyskanie takiej sytuacji jest warunkowane zaangażowaniem organizacji w proces zmian oraz obecnością zmiany w każdym wymiarze i obszarze działalności operacyjnej, bowiem zmiana „musi stać się częścią przedsiębiorstwa, przeniknąć w jego strukturę” [Pacholski, Malinowski, Niedźwiedź, 2011, s. 73].

Zmiany mają swoje źródła zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wewnątrz. Dla obszaru zarządzania operacyjnego można zatem wyróżnić czynniki zmiany zewnętrzne, których źródłem jest otoczenie, zarówno to bliższe, jak i dalsze oraz czynniki zmiany wewnętrzne, których źródłem są siły działające wewnątrz organizacji [Majchrzak, 2002, s. 8]. Podział ten, wraz z wyróżnieniem rodzajów czynników determinujących zmiany w każdej z grup, przedstawiono na rysunku 2. Czynniki zewnętrzne zmiany mają różnorodny charakter. Za najistotniejsze siły zewnętrzne można uznać „społeczno-gospodarczą i polityczną sytuację międzynarodową, gospodarczą i polityczną sytuację w kraju, zakres interwencjonizmu państwowego, uwarunkowania prawne, czynniki społeczno-demograficzne [...], kulturę społeczeństwa, sytuację na rynku dostawców, odbiorców,

konkurencję” [Brojak-Trzaskowska, 2006, s. 348]. Istotne znaczenie w tej grupie mają również czynniki powiązane z następującymi w dużym tempie zmianami w zakresie techniki i technologii, rozwiązań organizacyjnych dotyczących procesów zarządzania operacyjnego i zasad współpracy organizacji z otoczeniem oraz rozwiązań z dziedziny zarządzania wiedzą.

Rysunek 2. Czynniki zmiany w działalności operacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Łopatowska, 2009, s. 42-45, Majchrzak, 2002, s. 8-10]

Źródłem zmian może być również sytuacja wewnętrzna organizacji. Zmianę mogą wywołać utrudnienia w realizacji procesów oraz niezadowolenie z uzyskiwanych efektów, zarówno operacyjnych, jak i finansowych. Ponadto mogą powodować ją czynniki o charakterze organizacyjnym, związane z rozwojem i fazą cyklu życia organizacji. Zmiana może być również wynikiem stosowanego stylu zarządzania, który ma wpływ na kulturę organizacyjną oraz gotowość, otwartość i zaangażowanie w proces przekształceń.

Wirtualność, sieciowość i zanik wyraźnej granicy pomiędzy otoczeniem (bliższym) a organizacją powodują również zmianę spojrzenia na działalność operacyjną i czynniki wywołujące w niej zmiany. W warunkach ciągłej zmienności struktury sieci organizacji i rodzaju występujących

w niej powiązań pomiędzy organizacją a klientami, dostawcami konkurentami i kooperantami wyróżniane są czynniki o charakterze endogenicznym i egzogenicznym. Egzogeniczne źródła zmian powiązane są z otoczeniem dalszym i wynikają z uwarunkowań m.in. politycznych, ekonomicznych, społecznych, legislacyjnych i technologicznych. Natomiast źródłem zmian endogenicznych jest niezadowolający w stosunku do oczekiwań poziom uzyskiwanych efektów oraz rozbieżności pomiędzy zadaniami w ujęciu makro, a działaniami na poziomie mikro [Scot, 2008, s. 427-40].

Czynniki zmiany oddziałują na wszystkie wyróżnione na rysunku 1 grupy elementów tworzących schemat powiązań działalności operacyjnej, bez względu na rodzaj działalności gospodarczej. Analiza ich wpływu jest istotnym zadaniem, ponieważ w warunkach ciągłej zmienności sukces przynosi tylko szybka reakcja na czynniki zmiany lub realizacja działań wyprzedzających.

3. Czynniki zmian elementów wejścia dla usług gastronomicznych

Czynniki generujące zmiany elementów wejścia w ujęciu systemowym działalności operacyjnej usług gastronomicznych w sposób bezpośredni wpływają na postać i charakter tych elementów, a poprzez występujące powiązania w zakresie zarządzania operacyjnego, mają również wpływ na sposób realizacji i możliwości działań operacyjnych (produkcji i serwowania dań) oraz postać elementów wyjścia.

W tablicy 1 zaprezentowano czynniki zmian i ich powiązania z elementami wejścia dla usług gastronomicznych

Tablica 1. Czynniki zmian elementów wejścia na przykładzie usług gastronomicznych

Czynniki zmiany	Elementy wejścia
Wewnętrzne	
Niezadowolające wyniki finansowe i operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – rezygnacja z półproduktów na rzecz ich samodzielnego wytwarzania – zmiana półproduktów i materiałów (prowadząca m.in. do zmiany menu) – reorganizacja zasobów ludzkich (np. zatrudnienia nowych pracowników – o nowych umiejętnościach kulinarnych) – pozyskanie dodatkowego kapitału (np. kredyt) – zmiana wyposażenia (m.in. zakup nowych urządzeń)

	<p>do produkcji pożywienia)</p> <ul style="list-style-type: none"> – zmiana technologii produkcji dań – zmiana zapotrzebowania na media (wynikająca np. z zastosowania wyposażenia o wyższej klasie energetycznej)
Trudności w realizacji procesów produkcji i serwowania dań	<ul style="list-style-type: none"> – zakup lub zmiana maszyn i wyposażenia – zatrudnienie nowych pracowników – zakup nowych surowców/półproduktów lepiej dostosowanych do menu – rezygnacja z surowców/półproduktów (prowadząca np. do rezygnacji z niektórych dań) – zmiana zapotrzebowania na ilość i rodzaj mediów
Rozwój organizacji (wielkość, wiek, złożoność)	<ul style="list-style-type: none"> – zatrudnienie nowych pracowników – zapotrzebowanie na nowe surowce/półprodukty związane z produkcją nowych dań – nowe oczekiwania klientów (poszerzone menu, lepsza dostępność np. poprzez sieć placówek gastronomicznych) – zakup/wymiana wyposażenia – zwiększone zapotrzebowanie na kapitał
Zarządzanie (potrzeba ciągłego samodoskonalenia, otwartość na zmiany)	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana zużycia surowców, półproduktów, mediów (np. zmniejszenie zapotrzebowania wynikające z doskonalenia metod produkcji dań) – nowe technologie produkcji dań, nowe sposoby obsługi klientów związane z nowymi umiejętnościami pracowników – dodatkowe oczekiwania klientów (pojawiające się dzięki np. nowej ofercie dań) – zmiany w zatrudnieniu związane m.in. z pozyskaniem nowych umiejętności i wiedzy dzięki szkoleniom i kursom – zmniejszone zapotrzebowanie na kapitał, dzięki zastosowaniu rozwiązań eliminujących marnotrawstwo żywności
Zewnętrzne	
Nowe rozwiązania techniczne i technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana wyposażenia – nowa technologia produkcji dań (np. produkcja zdrowej żywności), – zmniejszone zapotrzebowanie na media – zmniejszenie liczby pracowników (np. dzięki zasto-

	<p>sowaniu automatyzacji w procesach przygotowania półproduktów, utrzymania higieny i czystości)</p> <ul style="list-style-type: none"> - zmiana w zapotrzebowaniu na kapitał (zwiększone zapotrzebowanie wynikające z zakupu nowych technologii, zmniejszone ze względu na niższe koszty użytkowania nowych rozwiązań technicznych i technologicznych)
<p>Nowe rozwiązania organizacyjne i dotyczące wiedzy na temat dań, procesu ich produkcji i obsługi konsumentów</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zmiana w zakresie wykorzystywanych surowców i półproduktów wynikająca np. z nowej wiedzy na temat zdrowej żywności, nowych receptur, nowych dań, - nowe maszyny i urządzenia niezbędne do produkcji i serwowania dań nowych (np. zastosowanie urządzeń do gotowania na parze), - zmiany w zakresie zapotrzebowania na powierzchnię, wyposażenie związane z zastosowaniem nowych form serwowania dań (np. nowe sieci placówek gastronomicznych) - informacje na temat np. szkodliwości surowców, półproduktów, sposobów ich przechowywania i przygotowania potraw
<p>Wymagania rynkowe (ze strony klientów, konkurentów, dostawców, kooperantów)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nowe oczekiwania klientów (dostępność dań związanych z poszczególnymi rejonami świata, potrzeba całodziennego spożywania posiłków poza domem, jakość potraw) - informacje na temat działalności konkurentów (m.in. zawartość menu, jakość potraw, sposób obsługi klientów) - zmiany surowców i półproduktów związane z pojawieniem się nowych dostawców i kooperantów (całoroczny dostęp np. do warzyw i owoców, nowe przyprawy), oddziaływaniem konkurentów (np. chęć wprowadzenia nowych dań) - zmiany w technologii i wyposażeniu wynikające z potrzeby sprostania wymaganiom klientów i poprawy pozycji konkurencyjnej
<p>Polityczno-prawne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zmiana technologii i wyposażenia wynikająca ze zmian przepisów (np. nowych wymogów dotyczących jakości żywności, sposobów przechowywania) - zmiany w surowcach i produktach spowodowane

	<p>sytuacją polityczną i przepisami prawnymi (np. ograniczona dostępność spowodowana konfliktami międzynarodowymi, zakazami importu/eksportu żywności)</p> <p>– zmiany w zasobach ludzkich związane z przepisami prawnymi (np. zatrudnianie kucharzy pochodzących z zagranicy)</p>
Gospodarczo-ekonomiczne	<p>– zmiana zapotrzebowania na kapitał, związana z np. ze zmianą wysokości podatków, stop procentowych, cen mediów, cen surowców i półproduktów (kłęski urodzaju)</p> <p>– nowe surowce i półprodukty dostępne dzięki globalizacji</p> <p>– nowe oczekiwania klientów związane z sytuacją gospodarczą (poprawa sytuacji gospodarstw domowych przekłada się np. na poszukiwanie wyrafinowanych potraw)</p> <p>– zmiana wyposażenia możliwa dzięki poprawie sytuacji gospodarczej kraju i regionu</p>
Spółeczno-kulturowe	<p>– zmiany półproduktów, surowców wynikające ze zmiany gustów, mody, sposobu życia</p> <p>– zmiany w zasobach ludzkich wynikające z następujących zmian demograficznych</p> <p>– nowe oczekiwania klientów wynikające ze zmiany świadomości konsumentów, pojawiającej się mody np. na odchudzanie, zmian demograficznych (zmiany sposobu żywienia wśród młodych ludzi)</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane czynniki zmian elementów wejścia dla usług gastronomicznych dowodzą bardzo silnego powiązania pomiędzy tymi czynnikami, a realizacją działań operacyjnych. Każdy z czynników zmian ma znaczący wpływ na kształt i postać elementów wejścia, a w dalszej konsekwencji na możliwość realizacji założonych działań operacyjnych.

Zakończenie

Usługa gastronomiczna, jak większość działalności, zarówno wytwórczych, jaki i usługowych wykorzystuje szereg elementów wejścia pozwalających na realizację działań operacyjnych. Każda zmiana wpływająca na elementy wejścia będzie tym samym znajdować swoje odzwierciedlenie

w świadczeniu usługi oraz w efekcie końcowym usług gastronomicznych. Stąd też istotne staje się, zarówno zidentyfikowanie poszczególnych czynników zmian elementów wejścia, jak i analiza ich wpływu na te czynniki. Podmioty gospodarcze świadczące usługi gastronomiczne powinny umiejętnie wykorzystywać wiedzę o potencjalnych zmianach tak, aby w przypadku pojawienia się danego czynnika móc umiejętnie zareagować i wykorzystać zmianę dla rozwoju placówki gastronomicznej.

Literatura

1. Brojak-Trzaskowska M. (2006), *Innowacyjność przedsiębiorstw w kontekście zmian i doskonalenia organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Skalik J. (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
2. Brzeziński M. (2002), *System produkcyjny*, [w:] *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, Brzeziński M. (red.), Wyd. Placet, Warszawa.
3. Davis M., Heineke J. (2005), *Operations management: Integrating manufacturing and services*, 5/e, Wyd. McGraw-Hill.
4. Fitzsimmons J., Fitzsimmons M. (2006), *Service management. Operations, strategy and information technology*, 5/e, Wyd McGraw-Hill.
5. Grzybowska K. (2010), *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
6. Jacobs F.R., Chase R.B. (2008), *Operations and Supply management. The Core*, Wyd. McGraw-Hill.
7. Łopatowska J. (2009), *Factors of change in the planning and control process*, [w:] *Contemporary corporate management*, Grzybowska K., Stachowiak A., Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań.
8. Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
9. Pacholski L., Malinowski B., Niedźwiedź Sz. (2011), *Procesowe strukturalne i kooperacyjne aspekty innowacyjności organizacyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
10. Proctor T., Hua K.T., Fuse K. (2004), *Cracking The International Paradigm of Japanese Creativity*, "The incremental process in Japanese creativity", vol. 13, no. 4.

11. Scott R.W. (2008), *Approaching adulthood: the maturing of institutional theory*, "Theory and Society", vol. 37, no. 5.
12. Szymańska-Brałkowska M., Zieliński G. (2011), *Możliwości doskonalenia w zarządzaniu jakościowym i środowiskowym w podmiotach gospodarczych*, [w:] *Wybrane aspekty doskonalenia procesów i zmian w zarządzaniu operacyjnym*, Łopatowska J., Zieliński G., Wyd. Politechnika Gdańska, Gdańsk.
13. Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wyd. PWN, Warszawa.
14. Zieliński G., Szymańska-Brałkowska M. (2012), *Obszary projakościowe i prośrodowiskowe podlegające doskonaleniu w usługach gastronomicznych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3/1.

Streszczenie

W niniejszej publikacji autorzy zaprezentowali aspekty zarządzania zmianą w usługach gastronomicznych. Omówiono kluczowe elementy zarządzania operacyjnego a następnie dla pierwszego elementu, jakim jest wejście dla usług gastronomicznych poddano analizie czynniki zmian

Słowa kluczowe

usługi, zarządzanie operacyjne, zarządzanie zmianą

Change determinants in input area of the operations management in gastronomic services (Summary)

The paper presents the main aspects of the change management in gastronomic services. There were described key elements of the operations management. Authors analyze change determinants for the input of the system area, which is first element of the operations management.

Keywords

services, operations management, change management