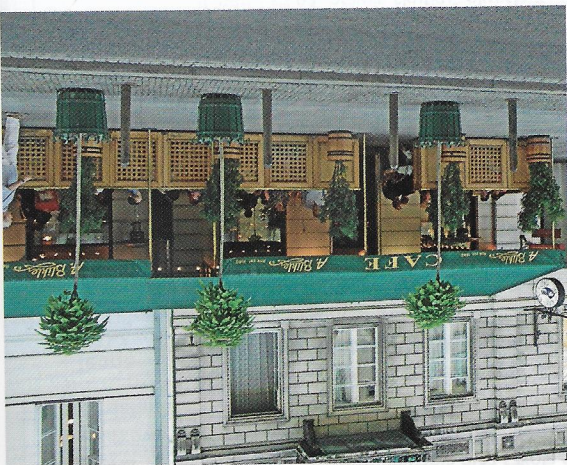


Jakość w kawiarni. Może z TOM?

Istnieją dwa kluczowe obszary zarządzania jakością: kontrola i filozofia pracy.

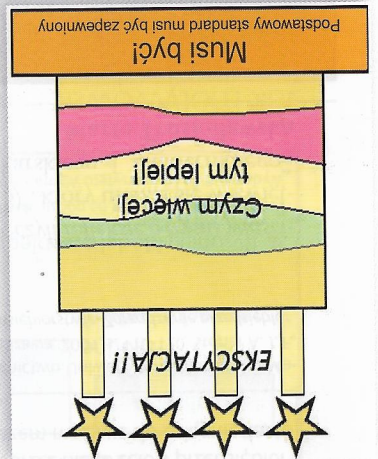


Pojęcie jakości

Aby firma branży gastronomicznej odniosła sukces, muszą być spełnione trzy czynniki: jakość, jakoś i charakter prestiżowy. Kawiarnie lub cukiernie mają zazwyczaj i prowizorki. Podstawą ich rozwoju jest jakość, która w naszej branży, w połączeniu z dobrą lokalizacją, przekłada się na zysk.

Czy jakość to poziom usług spełniających wymagania klientów? Nieestety klienci mogą mieć różne wymagania, a spełnienie ich może nie być tożsame z zapewnieniem jakości, dlatego celowe jest wskazanie, o jakie wymagania chodzi.

1. Podstawowy standard. Na początek klient oczekuje podstawowego standardu. Deser musi być odpowiednio podany



(w przypadku lodów mieć odpowiednią temperaturę) przez sympatyczną, profesjonalną obsługę. W metodologii zarządzania jakością TOM to poziom: „musi być”. Standard to potrzeby, które klient oczekuje intuicyjnie, nie dopuszcza nawet, że może być inaczej.

2. „Czym więcej, tym lepiej”. Klient zakłada, że do- stanie dużą porcję, zakłada, że le- 2. „Czym więcej, tym lepiej”. Klient zakłada, że do- stanie dużą porcję, zakłada, że le-

smak potrawy będzie prawdziwą przysmakością kulinarną. Im więcej tego dobra, tym wyższy poziom zadowolenia klienta. 3. Najwyższy próg jakości – „ekscytacja”. Wywołuje ją u klienta coś przyjemnego i zaskakującego. Osiągnięcie progu ekscytacji nie jest trudne i kosztuje najmniej, przynosi też relatywnie najwięcej korzyści, jednakże pod warunkiem perfekcyjnego zaspokojenia potrzeb w dwóch wcześniejszych obszarach. Proces zarządzania jakością produkcji i sprzedaży gastronomicznej sprowadza się zazwyczaj do koncentracji na drugim progu, gdyż pierwszy i trzeci realizować można łatwo i stosun-

Total Quality Management, w skrócie TOM,

jest tłumaczone jako „Kompleksowe Zarządzanie Jakością”. Metodologia TOM została opracowana na początku lat 30. ubiegłego stulecia przez amerykańskich naukowców Edwarda Deminga i Josepha Juran. Na dużą skalę wdrożono ją pierwszy raz w zakładach TOYOTA po II Wojnie Światowej. Istotą koncepcji TOM jest założenie, że wszystkie procesy w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu mają wpływ na jakość końcowych produktów i usług, dlatego w każdym

procesie działalności należy dążyć do doskonałości. Punktem wyjścia w koncepcji TOM jest zdefiniowanie cech produktu lub usługi uznawanych przez klienta za najważniejsze dla jakości. Cechy te przyjmowane są w przedsiębiorstwie jako cele i realizowane przy pełnym zaangażowaniu pracowników i kierownictwa. W podejściu TOM kulturuje się zasadę pracy zespołowej, w której najważniejszym aspektem jest wymiana doświadczeń.

Wynikiem wysokiej jakości jest efektywność ro-zumiana jako stosunek wyników do nakładów. Jeśli wyniki w stosunku do nakładów są niskie, to efektywność jest niską. Jeśli poprawa efektywności odbywa się przez wprowadzenie kosztownej automatyzacji,

A teraz przyjrzyjmy się innej filozofii, która dotarła do nas w latach 60. z Japonii (patrz ramka). W procesie produkcji przemysłowej doskonałość ma swoje źródło w procesie projektowania, w skali produkcji,

TOM w kawiarni?

Nie mogą się zwrócić. Wniosek – jakość się nie opłaca. mniej klientów więc wydatki na podniesienie jakości tować, wyższe wydatki to wyższe ceny, wyższe ceny to

Powszechnie uważa się, że wyższa jakość musi kosztować, wyższe wydatki to wyższe ceny, wyższe ceny to

Nie jest sztuką osiągnąć perfekcję za wszelką cenę, sztuką jest zapewnić doskonałość nie ponosząc wyszyskich kosztów. Wszystko kosztuje: lepsze surowce, serwety, ładniejszy wystój, więcej kelnerów. Wyższe koszty windują ceny. Czy klient je zaakceptuje?

Ile kosztuje doskonałość?

organizacji pracy. czenia, szczegółowych analiz, wyliczeń i doskonałej-kowo niedrogo; drugi – wymaga wiedzy, doświadczenia, szczegółowych analiz, wyliczeń i doskonałej-

nakłady rosną – a co z efektywnością? Pozostaje często na tym samym poziomie. We wprowadzaniu innowacji skala ma znaczenie drugorzędne: efektywne mogą być zmiany w procesie sprzedaży w sklepie warzywnym, a nieefektywne w produkcji samochodów.

Metodologia kontroli

Jedna z zasad TQM mówi: „Co jest mierzalne, jest zarządzalne”. **Fundamentem zarządzania jest informacja.** Należy jednak powtórzyć za twórcą metody Six Sigma, Edwardem Demingiem: *nie należy dokonywać masowych pomiarów jakości produktów gotowych, nie o to chodzi. Chodzi o pomiar tego, co jest dla nas ważne w trakcie procesu produkcji.*

Produkt końcowy będzie doskonały, jeżeli wszystko co składa się na proces jego wytworzenia będzie doskonałe. W każdej firmie (organizacji) istnieje wiele standardowych pomiarów przydatnych dla celów zarządzania jakością TQM. Przykład: W każdej kawiarni, piekarni, cukierni istnieje system ewidencji kosztów służący celom podatkowym, zwany planem kont. Umiejętna analiza kont księgowych, wprowadzenie nowych elementów, takich jak miejsce powstawania kosztów lub rozbudowanie układu funkcjonalnego, może dostarczyć cennych informacji.

Kluczem do jakości jest umiejętna analiza i wyciąganie wniosków ze stałej obserwacji. Na podstawie danych liczbowych zakres zużycia surowców, poziomu temperatur w piecu, poziomu braków można odnaleźć zależności przyczyny różnych niekorzystnych zjawisk.

Podniesienie rangi pomiaru w procesie produkcyjnym prowadzi do podniesienia świadomości i dyscypliny związanych z nim osób. To skutkuje wymianą spostrzeżeń (co jest mierzalne, staje się przedmiotem rozmów) i automatycznie dążeniem do doskonałości. Każdy człowiek z natury chce pracować dobrze i efektywnie.

Na przykład prowadzenie gospodarki magazynowej jest stosunkowo drogie i uciążliwe, z drugiej strony pozostawienie 30% kosztów firmy bez kontroli, to pozostawienie 30% procesu w stanie niedoskonałości. Proces jest doskonały, gdy wszystko jest w nim doskonałe.

Nie należy dokonywać wyboru dostawców wyłącznie na podstawie kryterium ceny (jedna z zasad TQM Deminga).

Ta oczywista zasada jest zwykle bardzo rzadko stosowana. Większość szefów produkcji rozliczana jest na podstawie poziomu kosztu zużycia surowców. Wyznaczane są normy zużycia, zarządzanie przez cele i wskaźniki realizacji budżetu. Niestety brakuje w tym systemie najważniejszego elementu: jakości dla klienta.

Filozofia pracy

Pracownik dba o jakość, gdy ma satysfakcję ze swojej pracy; nie musi to być bezpośrednio związane z wynagrodzeniem. Wbrew potocznym opiniom człowiek nie pracuje wyłącznie dla pieniędzy, lecz ma rozbudowany system wartości, wśród których dominuje potrzeba osiągnięcia zadowolenia, stabilizacji i poszanowania w grupie. Powszechne na Dalekim Wschodzie zjawisko harmonijnej współpracy w zespole, w Polsce zbyt często jest wypierane przez programy współzawodnictwa i konkurencji.

Większość z 14 zasad twórcy zarządzania jakością Six Sigma Edwarda Deminga nawołuje do odrzucenia koncepcji zarządzania przez cele, sztucznego wywoływania strachu i woli walki wśród pracowników. Filozofia jakości wyklucza współzawodnictwo, a promuje współpracę i wzajemne poszanowanie. Dlatego warto zadać sobie pytanie, co więcej kosztuje: bezczynność i borykanie się z codziennymi drobiazgami, czy wejście na wyższy poziom świadomości.

Wojciech Moszczyński

HERT
AKCESORIA

*Nożyki
do nacinania ciasta
chleba i bagietek*

GR0135S

GR2002N

GR1073N

GR1067N

SCA0014L4

OPAKOWANIA
5/10
sztuk

tel. 22 594 05 00, -05
www.sklep.hertakcesoria.pl