

Catering w biurowcu – dlaczego i jak dbać o jakość gastronomii

„Do serca przez żołądek” – powiedzenie to można z powodzeniem zastosować do tego, jak jakość usługi gastronomicznej wpływa na wizerunek biurowca.

Podczas rozmów z administratorami spotykam się czasem z przekonaniem, że jakość usługi gastronomicznej jest wyłącznie sprawą jej operatora. Zarządcy biurowca nie powinni się nią zajmować ani w nią ingerować. Dopóki restauracja regularnie płaci czynsz, sama powinna borykać się z niezadowoleniem konsumentów i ponosić tego konsekwencje, np. w postaci spadku sprzedaży, niższych zysków czy spraw sądowych.

Należy jednak spojrzeć na tę kwestię pod trochę innym kątem. **Catering jest jedną z funkcji biurowca, mających na celu zwiększenie wygody pracy i przebywania w nim.** Tak samo jak czystość czy bezpieczeństwo wpływa na zadowolenie najemców, a tym samym na opinię o budynku. Atrakcyjność gastronomii to składnik ogólnej atrakcyjności biurowca, wpływający na decyzje o najmie powierzchni biurowych. Najemcy zadowoleni z funkcji biurowca chętniej w nim pozostaną i zarekomendują go swoim znajomym. Z drugiej strony, niski poziom usług (w tym gastronomii) to jeszcze jeden powód do niezadowolenia najemcy i pogorszenia jego relacji z zarządcą budynku.

Dla najemcy biur jakość gastronomii jest istotna, gdyż warunkuje wydajność pracy pracowników poprzez:

- wpływ na ogólny stan zdrowia i sprawności (zdrowe odżywianie),
- wpływ na zadowolenie z warunków pracy („dzisiaj był dobry obiad”),
- wpływ na bezpieczeństwo konsumpcji (niestrawności, zatrucia pokarmowe wpływające na absencję zawodową),
- pozytywny wpływ na czas pracy (pracownik traci mniej czasu na wychodzenie poza miejsce pracy do odległych restauracji),
- wygoda pracy (obsługa konferencji i bankietów),
- używanie restauracji jako benefitu socjalnego (bony, dofinansowania, systemy motywacyjne).

Jakość gastronomii, oprócz tego, że wywiera korzystny wpływ na wizerunek, stwarza możliwość dodatkowych przychodów dla biurowca. Lepsza, bardziej atrakcyjna oferta restauracji zwiększa jej sprzedaż i zyski, w których biurowiec może mieć swój udział (Zostało to szerzej opisane w artykule *Catering w biurowcu – metody zwiększania przychodów z najmu powierzchni gastronomicznej* we wrześniowym numerze FM).

Co to jest jakość usługi gastronomicznej żywienia zbiorowego?

Ogólnie rozumiana jakość usługi gastronomicznej składa się z wielu elementów. W środowisku biurowym największą wagę przywiązuje się do:

- różnorodności posiłków; powinien być zagwarantowany szeroki wybór dań o wyraźnie zróżnicowanych smakach, dostosowany do oczekiwań konsumentów, zmieniający się codziennie i niepowtarzający się zbyt często,
- ogólnej jakości posiłku (smaku, prezentacji, temperatury),
- aspektów zdrowotnych posiłków (zdrowe przyrządzanie dań, mało sztucznych dodatków),
- szybkości, sprawnej i miłej obsługi,
- wyglądu, dekoracji i czystości lokalu,
- przystępnej ceny,
- proaktywności i elastyczności personelu restauracji.

Najczęstsze powody niezadowolenia z gastronomii

Oto krótka lista najczęstszych skarg konsumentów – klientów restauracji pracowniczej. Z pewnością każdy administrator znajdzie na niej coś znajomego:

- zbyt monotonne menu,
- wszystko smakuje tak samo,
- zły smak dań,
- zbyt niska temperatura dań gorących,
- kłopoty żołądkowe o różnym nasileniu,
- długie kolejki przy linii serwisowej lub przy kasie w godzinach szczytu,
- brak wyboru dań obiadowych pod koniec dnia,
- nieuprzejma, niefachowa obsługa,
- brudne stoliki,
- niepoprawne rozliczenia z usług cateringowych,
- brak promocji i informacji na temat oferty restauracji,
- brak reakcji na skargi konsumentów.

Najczęstszym symptomem złej jakości restauracji pracowniczej jest **zwiększenie liczby skarg**. Najbardziej drastycznym przykładem mogą być udokumentowane zatrucia pokarmowe. Niezadowolenie może się również objawiać rzadszym korzystaniem z restauracji, jedzeniem na zewnątrz budynku, przynoszeniem własnych posiłków lub zamawianiem cateringu – dostaw z zewnątrz. Wszystko to prowadzi do pogorszenia wyników restauracji, a w konsekwencji do kłopotów z płaceniem czynszu.

Co robić, gdy pojawiają się kłopoty z jakością?

Najczęściej stosowanym działaniem jest seria spotkań z osobami odpowiedzialnymi za działalność gastronomiczną, począwszy od menedżera restauracji, na właścicielu lub GM cateringowej firmy sieciowej kończąc. W zależności od możliwości kontraktowych, na operatorze gastronomii wywierana jest presja skłaniająca go do:

- dokładnego zrozumienia i określenia problemu (na przykład SWOT),
- propozycji satysfakcjonujących rozwiązań,
- przygotowania i przeprowadzenia planu poprawy,
- oceny sytuacji po wykonaniu planu poprawy (na przykład za pomocą ankiet czy rozmów z przedstawicielami firm – najemców w budynku),
- wprowadzenia systemów kontrolnych zmniejszających prawdopodobieństwo powtórzenia się problemu.

Jeśli opisane wyżej działania nie odnoszą skutku lub poprawa jakości nie jest satysfakcjonująca, administracja budynku zaczyna rozważać możliwość **zmiany operatora**. Pozytywne efekty zmiany operatora to:

- możliwość stworzenia nowego kontraktu, dającego większe zabezpieczenie jakości; zarządca budynku, znając „z autopsji” możliwe problemy, potrafi lepiej określić swoje wymagania,
- możliwość uzyskania **lepszey oferty finansowej** od nowego operatora,
- nowy operator, szczególnie w początkowym okresie, jest skoncentrowany na oferowaniu jak najlepszej usługi, pokazaniu się z jak najlepszej strony,
- nowy personel, inne menu, wprowadzają odmianę do monotonii restauracji,
- jeśli konsumenci byli bardzo niezadowoleni z dotychczasowej usługi, oceniają pozytywnie reakcję administracji biurowca.

Zmiana operatora gastronomii ma też negatywne efekty:

- nowy operator potrzebuje czasu, aby poznać gusta konsumentów i dostosować do nich swoją ofertę,
- proces zmiany wymaga poświęcenia mu czasu (przetarg, negocjacje, kontrakt),
- **nigdy nie ma pewności, że nowy operator będzie lepszy od poprzedniego**, choć przygotowując zmianę w sposób staranny i profesjonalny, można znacznie zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu; można rozważyć możliwość skorzystania z usług doradztwa gastronomicznego.

Często kłopoty z jakością mają swój początek i koniec poza restauracją. Zły surowiec, dostarczony w nieodpowiedniej temperaturze, źle przechowywany i poddany niefachowemu procesowi produkcji doprowadza do zatrucia pokarmowego klienta – najemcy biurowca.

„Jakość jest czasem bardzo droga, lecz jej brak może nas zrujnować”. W większości przypadków poprawa jakości, rozwiązanie istniejących problemów i poprawa opinii użytkowników restauracji wymagają pewnych nakładów finansowych. Są to wydatki związane z natężeniem kontroli,

przeprowadzaniem szkoleń, naprawą lub uzupełnieniem sprzętu, wprowadzaniem planów poprawy, wymianą pracowników restauracji. Te wydatki, często jednorazowe, z reguły zwiększają atrakcyjność usługi gastronomicznej na tyle, że powstaje dodatkowy popyt i sprzedaż kompensuje koszty. Można powiedzieć, że **nie jest to wydatek, lecz inwestycja w jakość**. Niestety, przy wciąż popularnym w gastronomii spojrzeniu kosztowym i krótkoterminowym na funkcjonowanie restauracji, jakkolwiek dodatkowy wydatek jest często bardzo trudny do wyegzekwowania.

Bardzo rzadko przy podpisywaniu kontraktu na wynajem powierzchni i usługę gastronomiczną uwzględnia się klauzule ułatwiające egzekwowanie jakości. Przy kontraktach na czas określony, bez możliwości wypowiedzenia nawet w przypadku drastycznych uchybień w jakości, możliwość nacisku na operatora gastronomii jest bardzo ograniczona.

Dlatego też – tak jak ze zdrowiem – lepiej zapobiegać niż leczyć.

Program zapewnienia jakości usługi gastronomicznej

Pierwszym krokiem na drodze do zapewnienia dobrej jakości usługi gastronomicznej jest **wyбір odpowiedniego operatora gastronomii**. Poniżej wymienione są podstawowe aspekty, które należy w tym przypadku uwzględnić:

- doświadczenie w prowadzeniu restauracji o podobnej wielkości i profilu,
- referencje,
- poziom jakości w restauracjach prowadzonych przez danego operatora (niezapowiedziane wizyty),
- rodzaj procesu produkcyjnego (dowóz, półfabrykaty, produkcja ze świeżych produktów itp.),
- poziom zawodowy przyszłego kierownictwa restauracji i pracowników,
- istniejące procedury (HACCP, szkolenia, obsługa klienta, menu, marketing itp.) oraz realny zakres ich stosowania,
- wiarygodność finansowa, zdolność do inwestycji,
- akceptacja kontraktowej odpowiedzialności za braki jakości,
- etyka zawodowa (rejestracja wszystkich transakcji w kasie fiskalnej, metody zatrudniania i zarządzania personelem itp.),
- efektywność operacyjna, czyli umiejętność osiągania wysokich zysków przy optymalnej jakości,
- wielkość firmy (podstawowe różnice między firmami sieciowymi a małymi przedsiębiorstwami gastronomicznymi opisano w artykule *Catering w biurówcu – metody zwiększania przychodów z najmu powierzchni gastronomicznej*, we wrześniowym numerze FM).

Następnym istotnym elementem programu zapewnienia jakości usługi gastronomicznej jest **kontrakt na usługę żywienia zbiorowego**. Dobrze jest zawrzeć w nim kilka punktów dotyczących kontroli i egzekwowania jakości:

- **dokładnie** opisać wymagania jakościowe dotyczące obsługi, asortymentu, czystości itp.,
- ustalić **obiektywny sposób oceny**,
- określić **kary za braki w jakości** (najczęściej finansowe, od drobnych, aż po rozwiązanie kontraktu),
- zapewnić możliwość **kontroli jakości** (sali restauracyjnej, zaplecza produkcyjnego restauracji, kuchni centralnej) przez osobę wyznaczoną przez administrację budynku.

W praktyce najczęściej kontrakt wspomina ogólnie o poziomie jakości, a jedyną konsekwencją uchybień bywa możliwość jednostronnego wypowiedzenia w trybie natychmiastowym przez administrację biurowca. Nie ustala się lżejszych kar za małe uszczerbki jakości i w rezultacie trudno jest ją egzekwować.

Przykładowo, kontrakt zawiera klauzulę mówiącą o tym, że „po godz. 15.00 do końca serwowania obiadu (godz. 16.00) powinien być wybór co najmniej 3 dań mięsnych. W przypadku ich braku każdorazowo zostanie nałożona kara w wysokości X PLN”.

Z doświadczenia wynika, że takie **kary są niezwykle skuteczne** i z racji swej skuteczności stosowane bardzo rzadko.

Ostatnim punktem, który należy wziąć pod uwagę, są **metody przeprowadzania kontroli i pomiaru jakości**. Choć duże firmy cateringowe dysponują własnymi narzędziami kontrolnymi i działami jakości, dbając o wiarygodność kontroli, najlepiej skorzystać z usług wyspecjalizowanej firmy doradczej. Innym rozwiązaniem może być również przeszkolenie własnego personelu, który może przeprowadzić taką kontrolę za pomocą odpowiednich list kontrolnych.

Najczęstsze metody kontroli i pomiaru jakości to:

- **wizyty kontrolne** wykonywane przez specjalistów/osoby przeszkolone,
- śledzenie natężenia i typu **skarg konsumentów**,
- przeprowadzanie **ankiet** na temat zadowolenia z usług gastronomicznych,
- prowadzenie programu „**Tajemniczy klient**”,
- śledzenie raportów i zaleceń pokontrolnych **Sanepidu**.

Podsumowanie

Poziom jakości usługi gastronomicznej odgrywa istotną rolę w kształtowaniu wizerunku biurowca, a tym samym wpływa na jego atrakcyjność. Utrzymująca się niska jakość spowodowana jest głównie nieodpowiednim zarządzaniem restauracją, brakiem możliwości nakładania kar kontraktowych oraz małym zainteresowaniem administracji budynków. Prowadzi to do niezadowolenia najemców, a dla zarządcy budynku ogranicza możliwości dodatkowych przychodów z najmu powierzchni gastronomicznej.

Odpowiednią jakość usług gastronomicznych można egzekwować, wprowadzając prosty **program zapewnienia jakości**. Podstawowymi jego elementami są wybór odpowiedniego operatora, zapewnienie jakości w kontrakcie na usługę żywienia zbiorowego oraz wprowadzenie systemów kontrolnych. Program można przeprowadzić własnymi siłami lub korzystając z usług wyspecjalizowanego doradztwa.

Autor, Jan Marek Mołotniewicz, jest wieloletnim praktykiem gastronomii. Jest doradcą cateringowym oraz współpracuje z SGGW, prowadząc zajęcia na studiach podyplomowych „Nowoczesne zarządzanie gastronomią”.