

Strategia operacyjna

BSB, INC.: Wojny o pizzę

Właśnie ucichł wiatr, który do tej pory wiał w żagle pani Catherine Kershaw, menedżera usług cateringowych na średniej wielkości prywatnym uniwersytecie w Southeast.

Zdecydowała ona, że nadszedł czas na rozwinięcie tej działalności, która przez rok ograniczała się do prowadzenia pizzerii na kampusie uniwersyteckim - z dużym sukcesem pod względem obrotów sprzedaży i zyskowności.

Jednakże wczoraj administrator osiedla studenckiego ogłosił budowę na kampusie centrum akademickiego, które oprócz innych udogodnień instytucjonalnych miałyby pomieścić także nowe placówki cateringowe. W odróżnieniu od dotychczasowych inicjatyw tego typu w miasteczku uniwersyteckim nowe centrum żywieniowe jest przewidziane dla kilku dostawców usług cateringowych jednocześnie: Dunkin' Donuts, Taco Bell i Pizza Hut. Dotychczas usługi cateringowe były zlecane jedynie BSN, Inc.

Usługi cateringowe na osiedlu uniwersyteckim

BSB, Inc. jest dużą firmą działającą na terenie całego kraju, świadczącą usługi cateringowe dla organizacji.

Poziom usług zmienia się w zależności od rodzaju rynku docelowego, jaki jest obsługiwany w ramach danego kontraktu, przygotowanego każdorazowo w ramach indywidualnej umowy z klientem.

Firma składa się z trzech oddziałów ukierunkowanych na konkretne segmenty rynku: korporacje, linie lotnicze, uniwersytety. Kershaw pracuje w ostatnim z wymienionych departamentów.

Na wspomnianym uniwersytecie BSB, Inc. pracuje w ramach kontraktu, który przewiduje dostarczanie usług żywieniowych dla całego osiedla studenckiego, które liczy 6000 studentów oraz 3000 pracowników (naukowych, jak również wspierających funkcjonowanie uniwersytetu w innych dziedzinach funkcjonalnych).

Osiedle studenckie zlokalizowane jest na obrzeżach miasta liczącego około 200 tys. mieszkańców. Dlatego też studenci, którzy planują zakupy bądź obiad w restauracji, muszą wybrać się do miasta samochodem lub publicznym środkiem komunikacji.

Osiedle studenckie jako takie jest samowystarczalne. Oznacza to, że zarówno domy akademickie, pomieszczenia wykładowe, jak również wszelkie wspierające przedsięwzięcia, np. księgarnia, pralnia, fryzjer, bank, centrum cateringowe, usytuowane są dość blisko.

Dostęp samochodowy do osiedla jest ograniczony, z miejscami parkingowymi jedynie na obrzeżach. Wewnątrz osiedla znalazło się także miejsce na trzy niezależne od siebie jednostki cateringowe, których właściciele wynajmują przeznaczone na te cele lokale użytkowe, odprowadzając miesięczny czynsz do kasy władz osiedla. Jest to duża kateria znajdująca się na parterze głównego budynku administracji osiedla, w samym jego centrum. Jest ona otwarta codziennie w porze śniadania, lunchu i obiadu. Drugą placówką jest tzw. Dogwood Room, który znajduje się na drugim piętrze tegoż budynku administracji i oferuje wykwintny bufet w porze lunchu jedynie w dni powszednie. Trzeci lokal to mały grill w budynku rekreacyjnym w bezpośrednim sąsiedztwie domów studenckich. Grill otwarty jest od 11.00 do 22.00 codziennie, a w piątki i soboty dodatkowo do północy.

Decyzja o uruchomieniu pizzerii

BSB, Inc. działało jako dostawca usług cateringowych dla osiedla studenckiego przez ostatnie 10 lat – od kiedy władze uniwersyteckie zdecydowały, że misją instytucji akademickiej jest troska o wykształcenie studentów i na tym należy się skupić, delegując

wszelkie pozostałe kompetencje zewnętrznym instytucjom wyspecjalizowanym w danej branży.

Kershaw pracuje na osiedlu od 18 miesięcy. Jej poprzednie stanowisko to funkcja asystenta menedżera usług cateringowych na małym uniwersytecie w Northeast.

Po około trzech miesiącach poznawania swego nowego stanowiska, Kershaw zaczęła przeprowadzać sondaże w celu precyzyjnego określenia potrzeb klientów oraz tendencji na tego rodzaju rynku.

Analiza danych zebranych na drodze sondaży pozwoliła wyciągnąć wnioski, że studenci nie byli zadowoleni z usług oferowanych przez osiedlowe jednostki cateringowe w takim stopniu, jak życzyłyby sobie tego Kershaw.

Oto w jaki sposób prezentowały się proporcje studenckich posiłków wraz z metodami ich pozyskania:

- posiłki przygotowane samodzielnie w domach akademickich 20%,
- posiłki dostarczane spoza osiedla 36%,
- posiłki spożywane poza osiedlem 44%.

Uzasadnienia takiego stanu rzeczy, które najczęściej padały z ust studentów były następujące: brak różnorodności w ofercie oraz napięte i nieelastyczne plany zajęć studentów, które nie zawsze da się pogodzić z godzinami otwarcia barów osiedlowych.

Trzy informacje uzyskane po przeprowadzeniu sondaży zainteresowały Kershaw szczególnie. Mianowicie były to: duży procent studentów posiadających samochody, liczna grupa studentów posiadających lodówki i kuchenki mikrofalowe w miejscu zakwaterowania, częstotliwość zamawiania posiłków dostarczanych spoza osiedla.

- Studenci posiadający samochody 84%
- Studenci posiadający lodówki i kuchenki mikrofalowe w miejscu zakwaterowania 62%
- Posiłki spożywane poza jednostkami BSB, Inc. 43%

W odpowiedzi na wyniki sondażu Kershaw zdecydowała poszerzyć menu grill-baru o pizzę. Poszerzając ofertę, Kershaw wprowadziła jednocześnie możliwość zamawiania pizzy z dostawą do domu w granicach całego osiedla. Obecnie studenci mają nie tylko większą różnorodność oferty posiłków, ale także udogodnienie w postaci możliwości dostawy pizzy na miejsce w krótkim czasie. Aby dostosować się do tych zmian pod względem infrastruktury, piec do wypieku pizzy został umieszczony na dotychczasowym miejscu grilla i odpowiednia przestrzeń została wygospodarowana na umieszczenie składników dodawanych do pizzy, jak również miejsce na przygotowywanie - w zależności od zamówień - pizzy w kawałkach bądź w pudełkach na wynos. Dotychczasowy personel został przeszkolony w zakresie przygotowywania pizzy, a dodatkowo nowi pracownicy zostali zatrudnieni w charakterze dostarczycieli. W celu utrzymania relatywnie niskich kosztów oraz zapewnienia krótkiego czasu dostawy Kershaw ograniczyła kombinacje dodatków. Tym sposobem z góry zdefiniowane, standardowe rodzaje pizzy mogły być przygotowane wcześniej i w momencie otrzymania zamówienia natychmiast wkładane do pieca.

Sukces

Kershaw wierzyła, że pomysł poszerzenia oferty grill-baru o pizzę jest jak najbardziej właściwy. W ciągu ostatnich 10 miesięcy zarówno obroty jak i zysk wzrosły. Jednakże Kershaw zdała sobie sprawę, że ten sukces niesie ze sobą kolejne wyzwania.

Popyt na pizzę zdecydowanie nadwerżył moc produkcyjną grill-baru. Wstępnie zabrano przestrzeń pierwotnie zarezerwowaną na potrzeby grill-baru, aby pomieścić piec do wypieku pizzy oraz zorganizować miejsce na wykonanie wszelkich czynności prowadzących do otrzymania produktu końcowego, gotowego do sprzedaży. Jednakże wraz ze wzrostem

popytu na pizzę rosło zapotrzebowanie na odpowiednie wyposażenie oraz przestrzeń. Z powodu braku sprzętu i miejsca na przygotowanie i wypiek pizzy pojawiły się stopniowo coraz większe opóźnienia w dostawach. Dodatkowo do wzrostu popytu przyczyniły się masowe zamówienia dla grup. Ostatecznym rezultatem, na który złożyły się powyższe czynniki, było zatrzymanie tempa wzrostu sprzedaży. Kershaw zastanawiała się, czy problemy z mocą produkcyjną i opóźnienia w dostawach były rzeczywistym, bezpośrednim tego powodem. Dodatkowo Kershaw dostała pod rozważenie kolejną informację na temat zachowań klientów, mianowicie rosnącą częstotliwość zamówień na pizzę, która zawiera kombinację składników wykraczającą poza standardy oferowane w menu. Zastanawiała się, czy jest to symptom wojny dostawców pizzy spoza osiedla studenckiego.

Nowe wyzwanie

Siedząc w swoim biurze, Kershaw zastanawiała się nad ogłoszeniem o nowym centrum cateringowym. Niewątpliwie zwiększy to konkurencję ze strony innych dostawców przekąsek (Dunkin' Donuts) oraz *fast food* (Taco Bell). Bardziej niepokojącą perspektywą było wejście na lokalny rynek osiedla studenckiego Pizzy Hut, która zapowiadała ofertę z menu ograniczonym do kilku standardowych wersji pizzy sprzedawanej wyłącznie na miejscu, bez możliwości zamówień telefonicznych i dostaw do miejsca zakwaterowani klientów. W tej sytuacji Kershaw była zmuszona odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań: Dlaczego poziom sprzedaży pizzy w ostatnim czasie nie wykazywał tendencji wzrostowej? Jaki będzie wpływ nowego centrum cateringowego na kondycję jej przedsięwzięcia? Czy powinna poszerzyć zakres działalności? Jeśli tak, to jak bardzo i w jaki sposób?

Pytania

1. W jaki sposób opisałbyś misję BSB, Inc. na osiedlu studenckim? Czy BSB Inc. ma jakieś atrybuty przewagi konkurencyjnej lub kluczowe czynniki sukcesu?
2. Jak pierwotnie Kershaw konkurowała z dostawcami substytucyjnych produktów spoza osiedla? Jakie były jej konkurencyjne priorytety?
3. Jaki wpływ będzie miało nowe centrum cateringowe na kondycję przedsięwzięcia Kershaw? Jakie konkurencyjne priorytety może wybrać obecnie, w nowej sytuacji?
4. Jeśli zdecyduje się na zmianę priorytetów konkurencyjnych dla pizzerii, w jaki sposób może to zmienić procesy operacyjne i decyzje o mocy produkcyjnej?
5. Jak strategia *flow* byłaby zalecana dla funkcjonowania na rynku, aby odeprzeć/poradzić sobie z konkurencją w postaci nowego centrum cateringowego?

Źródło:

B. Saladin, *Operations Management: Strategy and Analysis*, Wake Forest University, Krajewski & Ritzman, Prentice Hall, Inc. 2002