

**Dagmara Stangierska, Agnieszka Tul-Krzyszczuk<sup>✉</sup>, Ewa Świstak,  
Maksymilian Czeczotko**

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Źródła zaopatrzenia lokali gastronomicznych na przykładzie produktów nabiałowych**

**Abstrakt:** Celem opracowania jest charakterystyka źródeł zaopatrzenia lokali gastronomicznych w produkty nabiałowe z uwzględnieniem różnic ze względu na typ lokalu gastronomicznego, jego lokalizację oraz liczbę pracowników. Wyniki badań ilościowych zrealizowanych z menedżerami lokali gastronomicznych pokazują, że wybór źródła zaopatrzenia w te produkty jest zależny od typu placówki gastronomicznej. Restauracje mają największy udział zaopatrzenia w hurtowniach świadczących usługę dostawy zamówionego towaru do klienta i hurtowniach samoobsługowych. W barach duże znaczenie mają także zakupy u lokalnych sprzedawców. Dodatkowo wielkość przedsiębiorstwa i lokalizacja różnicują wybór źródła zaopatrzenia. Największe zróżnicowanie w wyborze źródła zaopatrzenia występuje ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa gastronomicznego. Najczęstszymi dostawcami produktów nabiałowych do lokali gastronomicznych są lokalni dostawcy i hurtownie samoobsługowe Makro i Selgros.

**Słowa kluczowe:** źródła zaopatrzenia, lokale gastronomiczne, nabiał

**Kody JEL:** D3

### **Wstęp**

Zaopatrzenie stanowi zespół działań niezbędnych do nabycia materiałów potrzebnych dla zapewnienia działalności przedsiębiorstwa, uwzględniających wszystkie czynniki wpływające na racjonalizację procesu zaopatrzenia [Bendkowski i Radziejowska 2005].

Według Bozartha i Handfielda [2007] proces zaopatrzenia obejmuje wszystkie czynności związane z identyfikowaniem potrzeb, lokalizowaniem i wybieraniem dostawców, negocjowaniem warunków i obserwowaniem kontrahenta pod kątem spełniania przez niego warunków wydajności.

<sup>✉</sup> agnieszka\_tul\_krzyszczuk@sggw.pl, SGGW, WNoŻCziK, ul. Nowoursynowska 159c, 02-776 Warszawa

Lysons [2004] definiuje zakupy zaopatrzeniowe jako funkcję przedsiębiorstwa odpowiadającą za pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży.

Zaopatrzenie jest więc zarządzaniem łańcuchem dostaw, zachodzącymi w nim procesami i powiązaniem z dostawcami. Misja logistyki zaopatrzenia wyraża się maksymalnym zabezpieczeniem wszelkich potrzeb materiałowych przedsiębiorstwa (ilościowych i jakościowych) zapewniających mu możliwość prowadzenia ciągłej i rytmicznej działalności. Właściwa logistyka zaopatrzenia przyczynia się do zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa oraz zmniejszenia kosztów i strat, co z kolei pozwala na uzyskanie zdolności konkurencyjnej na rynku i osiągnięcie określonego poziomu rentowności [Lysons 2004, Nogalski i Niewiadomski 2013].

Koszty powstające w logistyce zaopatrzenia zależą od stosowanych zasad zewnętrznego zaopatrzenia materiałowego, wśród których można wymienić [Pfohl 2001]:

- indywidualne zaopatrzenie w razie zapotrzebowania – nie ma potrzeby magazynowania materiałów, zaangażowanie kapitału i koszty magazynowania są na niskim poziomie, wadą tego rozwiązania jest możliwość przestoju produkcji przy opóźnieniu dostaw;
- zaopatrzenie z utrzymywaniem zapasów – zapasy własne przedsiębiorstwa pokrywają wewnętrzne zaopatrzenie materiałowe dostępne w każdym terminie wystąpienia zapotrzebowania;
- dostawę zsynchronizowaną z produkcją lub zużyciem – dostawca musi dostarczyć materiał w terminach, które wynikają z przebiegu produkcji w zaopatrywanym przedsiębiorstwie, zaangażowanie kapitału i koszty magazynowania są na niskim poziomie, dostawy są zsynchronizowane z produkcją i wymagają niezawodnych dostawców.

Rozwiązania logistyczne mające na celu usprawnienie oraz poprawę jakości są stosowane nie tylko w dużych organizacjach, ale także w mniejszych, do których należą zakłady gastronomiczne. Specyfika zaopatrzenia w sektorze gastronomii, zwłaszcza w odniesieniu do produktów żywnościowych, polega na dostarczeniu odpowiedniej ilości wysokiej jakości produktów przy uwzględnieniu ograniczeń związanych z restrykcyjnymi wymogami dotyczącymi ich przechowywania i transportu. Odpowiednie surowce i niezawodni ich dostawcy odgrywają istotną rolę w realizacji założonego menu lokalu gastronomicznego [Kowalczyk 2015].

Profesjonalny dostawca musi świadczyć kompleksową usługę, na którą składają się odpowiednia oferta produktowa oraz kompleksowe rozwiązanie dystrybucyjne. Rynek dostawców systematycznie dąży do poprawy jakości oferowanych usług, co znajduje odzwierciedlenie w powiększeniu powierzchni magazynów w celu poprawy warunków przechowywania towarów, zwiększenia zakresu i jakości usług oferowanych zarówno producentom, jak i firmom detalicznym. Skutkiem działań podejmowanych przez dostawców jest wzrost atrakcyjności krajowych przedsiębiorstw

hurtowych przez zwiększenie sprawności realizacji zadań hurtu, wśród których do najważniejszych należą: prawidłowe zaopatrzenie placówek współpracujących, dbałość o odpowiednią jakość towarów i ochrona ich wartości użytkowych, organizowanie przebiegów towarowych [Tajer 2011].

Proces zamówień w sektorze gastronomii staje się wyzwaniem, zwłaszcza wobec tego, że zapotrzebowanie na produkty stale zmienia się, a utrzymanie minimalnych zasobów do prowadzenia codziennej działalności oraz ich zwiększenie w przypadku zleconych eventów czy przyjęć okolicznościowych są konieczne [Kowalczyk 2015].

Dostarczenie produktów i usług zgodnie z potrzebami zdefiniowanymi w zamówieniu wyraża się nie tylko samym aktem dostawy, ale wymaga także spełnienia związanych z zamówieniem oczekiwań odbiorcy [Fechner 2007]. Takie podejście stanowi źródło satysfakcji dla odbiorcy i świadczy o elastyczności dostawcy oraz jego zdolności do odpowiadania na potrzeby klienta.

## **Cel i metody badawcze**

Celem artykułu jest charakterystyka źródeł zaopatrzenia lokali gastronomicznych w produkty nabiałowe powszechnie wykorzystywane w produkcji gastronomicznej. Zaprezentowane wyniki mają unikatowy charakter, ponieważ przedstawiają rynek dostawców nabiału, nie zaś wszystkich produktów żywnościowych. W związku z tak przedstawionym celem dokonano analizy literatury oraz przedstawiono wyniki badań własnych.

Badanie własne zostało zrealizowane techniką komputerowo wspomaganą wywiadów telefonicznych – CATI (ang. *computer-assisted telephone interviewing*) w styczniu 2014 roku na próbie 600 lokali gastronomicznych przez firmę badawczą PMR. Badanie zrealizowano w schemacie losowania warstwowego. Jeden z sześciu typów lokali stanowił zmienną warstwową na poziomie doboru próby. Respondentami byli właściciele lub menedżerowie lokali gastronomicznych.

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki dotyczące 217 lokali gastronomicznych, których przedstawiciele udzielili odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł zaopatrzenia w produkty mleczarskie. Źródła zaopatrzenia w te produkty scharakteryzowano ze względu na typ lokalu gastronomicznego, liczbę pracowników oraz miejscowość, w której znajdują się te przedsiębiorstwa. Na potrzeby opracowania dokonano klasyfikacji lokali do dwóch typów placówek gastronomicznych, a mianowicie do restauracji i barów (zgodnie z typologią przyjmowaną przez GUS). W skład restauracji wchodziły lokale z pełną obsługą kelnerską, które określały swój lokal jako: restaurację, restaurację hotelową lub pizzerię (gdzie głównie podaje się włoską pizzę). Do barów zaliczono zakłady bez pełnej obsługi kelnerskiej, w tym: bary, puby, kawiarnie i herbaciarnie. W badanej próbie restauracje stanowiły 45%

ogółu placówek, a barów było o 10% więcej. W przypadku liczby pracowników analizowane lokale zatrudniały od 1 do 50 pracowników (tylko jeden lokal zatrudniał 50 pracowników) i zostały podzielone na dwie grupy przedsiębiorstw: zatrudniających od 1 do 9 pracowników (mikro przedsiębiorstwa, których było 70%) oraz od 10 i pracowników i więcej (małe przedsiębiorstwa – 30% próby). Wyniki poddano także analizie ze względu na wielkość miejscowości, w których prowadzono działalność, wyróżniając lokale na wsi (22%), w mieście o zaludnieniu poniżej 20 tys. mieszkańców (18%), od 21 do 49 tys. (17%), od 50 do 199 tys. (15%) oraz powyżej 200 tys. (28%).

### **Zaopatrzenie lokali gastronomicznych**

Odbiorcy zamówień w gastronomii prezentują różne zasady współpracy z dostawcami żywności, choć wspólne są dla nich oczekiwania surowca bezpiecznego i wysokiej jakości. Jak wynika z badań, najważniejszymi czynnikami doboru dostawcy są jakość oferowanego towaru (58% wskazań) i cena (28%) [Frontczak 2015].

W ostatnich latach systematycznie rośnie znaczenie wygody i łatwości w realizacji zaopatrzenia wśród właścicieli przedsiębiorstw gastronomicznych. W związku z czym dowóz zakupionych produktów przez dostawcę zaczyna odgrywać coraz większą rolę w wyborze dostawców przez gestorów lokali gastronomicznych. Wyniki badań opublikowane w raporcie z 2015 roku dotyczącym rynku dostawców HoReCa w Polsce wskazują hurtownie zapewniające dowóz zamówienia do zakładu gastronomicznego jako najczęściej wybieraną grupę dostawców (71% wskazań). Na drugim miejscu znaleźli się producenci żywności i innych wyrobów (32% wskazań). Wśród dostawców wybranych produktów żywnościowych zdecydowanie dominują mali, lokalni dostawcy (81% wskazań) oraz firma Makro Cash&Carry (46% respondentów) [Frontczak 2015]. Wielkopowierzchniowe obiekty handlowe dynamicznie rozwijają bezpośredni kanał dystrybucji FMCG. W 2015 roku posiadały ponad 50-procentowy udział w sprzedaży tej grupy produktów. Pomimo popularyzacji wygodnych dostaw towaru do klienta niektóre przedsiębiorstwa detaliczne nadal preferują samodzielne zaopatrywanie się w hurtowniach [WiadomościHandlowe.pl 2015].

Wysoką jakością surowca żywnościowego w sposób szczególny powinni być zainteresowani właściciele restauracji pragnący wyróżnić się na rynku własną, niepowtarzalną ofertą, którzy jednocześnie chcą stosować aktualne trendy w gastronomii. Przekłada się to na wybieranie lokalnych dostawców, którzy specjalizują się w dostawach wybranych produktów dla wąskiej grupy odbiorców. W Polsce było i jest wielu producentów i rolników oferujących unikatowe produkty (jagnięcinę, wieprzowinę ze świń rasy złotnickiej, jaja od kur zielononózek, mleko i masło z gospodarstw ekologicznych), które jednak częściej trafiały do odbiorcy zagranicznego niż krajowego [Russak 2007, Sadowski 2007]. Ta sytuacja zmienia się głównie za sprawą gości zakładów gastronomicznych, którzy coraz większą wagę przykładają do zdrowego żywienia czy możliwości spróbowania lokalnych potraw. Chcąc speł-

nić ich oczekiwania, stawia się na surowce żywnościowe zamawiane u sprawdzonych dostawców, często regionalnych, proponujących swoje usługi w elastycznym czasie dostawy [Anonim 2013, Nowakowski 2013, Owczarek 2013].

Przedsiębiorstwa gastronomiczne wykazują zróżnicowane podejście do liczby dostawców. Nawet firmy sieciowe reprezentują w tym zakresie odmienne strategie. Przykładowo firma Amrest przyjmuje ofertę kilku dostawców, których poddaje następnie systematycznej kontroli i selekcji, wybierając najlepszych. Da Grasso stawia na działalność wolnorynkową, uznając, że współpraca z wieloma dostawcami daje możliwość negocjacji najlepszych cen za dobrej jakości produkty, R&C Union SA z kolei koncentruje się na opracowaniu zasad długotrwałej współpracy z dostawcami kluczowych produktów i elastycznego systemu zamówień na poziomie lokalnym [Anonim 2011].

Rozwijający się rynek usług gastronomicznych staje się strategicznym kanałem sprzedaży oraz dystrybucji dla producentów i dostawców hurtowych. Przyczynia się on do oferowania przez nich atrakcyjnych i nowych produktów adresowanych specjalnie do gastronomii, dodatkowo wspierających prowadzenie biznesu [Anonim 2011]. Przykładem takiego podejścia mogą być dostawcy kawy. Firma Doppio Cafe ma swoje magazyny w wielu dużych miastach Polski i wszędzie tam zapewnia codzienne dostawy bezpośrednio do klienta. Inny dostawca Tchibo Coffee Service oferuje klientom produkt wraz z ekspresem, serwisem, asortymentem dodatkowym i ze wsparciem sprzedaży. Firma North Coast w celu lepszego dopasowania własnej oferty do potrzeb klienta ogranicza zakres swoich odbiorców do najlepszych kawiarni i hoteli pięciogwiazdkowych. Sam produkt zasadniczy przygotowuje się w tych firmach dla konkretnego odbiorcy gastronomicznego, oferując różne rodzaje kawy (ziarnistą, mieloną na krótko przed dostawą, w saszetkach, rozpuszczalną, w nabojach dla małej gastronomii), opakowania wymaganej wielkości, konserwowanie azotem pod ciśnieniem, zapewniające zatrzymanie aromatu kawy nawet na 3 lata [Zimnicka 2007].

## **Wyniki badań i dyskusja**

Najczęstszymi źródłami zaopatrzenia w nabiał w przypadku analizowanych lokali gastronomicznych były hurtownie z opcją dowozu do zakładu lub dostawy bezpośrednio od producentów (ponad 40% wskazań). Istotnym źródłem zaopatrzenia były także hurtownie samoobsługowe lub lokalni dostawcy (tab. 1). Wyniki te, a także inne potwierdzają badania przeprowadzone w branży HoReCa [Stępiak 2015]. Bezpośrednia forma zaopatrzenia wynika z chęci obniżenia ceny zakupu przy zamówieniach długoterminowych i realizowanych w większych ilościach. Ponadto zapewnia świeżość i odpowiednią jakość towaru oraz gwarantuje terminowe dostawy [Tul-Krzyszczuk 2005].

**Tabela 1**

Źródła zaopatrzenia lokali gastronomicznych w produkty nabiałowe ze względu na typ lokalu gastronomicznego [%]

Źródła zaopatrzenia	Ogółem (n = 217)	Restauracje (n = 98)	Bary (n = 119)
W hurtowni dowożącej lub przedstawiciela głównych producentów lub dystrybutorów	43,3	49,0	38,7
W hurtowni samoobsługowej (np. Makro, Selgros, Eurocash)	24,4	23,5	25,2
W hipermarkecie/supermarkecie/dyskoncie	6,5	6,1	6,7
Na placu targowym/targowisku	1,4	3,1	–
U prywatnego/lokalnego dostawcy	20,7	16,3	24,4
W innym miejscu	3,7	2,0	5,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania PMR, 2014.

Lokale z obsługą kelnerską w większym stopniu w porównaniu do barów preferują hurtownie dowożące (różnica o ponad 10%), menedżerowie barów zaś częściej zaopatrują się w nabiał u lokalnych dostawców (różnica o ponad 8%) – tabela 1. Takie wyniki mogą świadczyć o preferowaniu (zarówno przez właścicieli restauracji, jak i barów) źródeł dostaw pozwalających w ramach jednego zamówienia zaopatrzyć się nie tylko w nabiał, ale i inne grupy asortymentowe.

Obecnie przedsiębiorstwa gastronomiczne oczekują od dostawcy elastycznej oferty dopasowanej do charakteru działalności lokalu. Liczą się także jakość i kreatywność partnera. Producenci i dostawcy uatrakcyjnijają swoją ofertę, stosując wyższą jakość i dodatkowe usługi, np. doradztwo, szkolenia dla personelu, a także proponują rozwiązania w zakresie kreacji produktu czy ekspozycji i marketingu [Frontczak 2016].

Szczególnie menadżerowie barów korzystają przy zaopatrywaniu się w nabiał u małych, lokalnych dostawców, którzy specjalizują się w dostawach wybranych, nieszablonowych produktów (tzw. lokalnych, regionalnych) przeznaczonych dla wąskiej grupy odbiorców. Wynika to ze specjalizacji ofertowej zarówno tych dostawców, jak i regionalnego charakteru lokali gastronomicznych. W ostatnich latach obserwuje się też zwiększone zainteresowanie produktami świeżymi, coraz częściej ekologicznymi, o wysokiej jakości i dostępnymi w danym regionie [Anonim 2017].

Właściciele lokali gastronomicznych oczekują od dostawców połączenia wysokiej jakości produktów, serwisu, elastyczności w logistyce, szybkiego wyszukiwania produktów specyficznych i dopasowywania się do nietypowych wymagań. Wśród dostawców jest duża konkurencja, dlatego starają się być elastyczni i dostosowywać ofertę do zmieniających się wymagań restauratorów, którzy również muszą dostosować się do zmiennych oczekiwań coraz bardziej wymagających klientów [Jędral



2017]. Jedynie relacje oparte na partnerstwie i zaufaniu pozwalają na zadowolającą i satysfakcjonującą współpracę [Czerski 2017].

Menedżerowie badanych restauracji deklarowali także zakup produktów mleczarskich na pobliskich placach targowych czy targowiskach (tab. 1). Może to wynikać z poszukiwania unikatowych lokalnych produktów, które często są oferowane do sprzedaży właśnie w tego typu miejscach.

Źródło zaopatrzenia w omawiane produkty determinuje także wielkość przedsiębiorstwa, co przedstawia tabela 2. Lokale gastronomiczne o większej liczbie zatrudnionych (od 10 pracowników) najczęściej zaopatrują się w hurtowniach dowożących oraz samoobsługowych, stanowi to ponad 70% zaopatrzenia w tego typu produkty. Lokale zatrudniające do 9 pracowników w mniejszym stopniu od lokali większych korzystają z hurtowni dowożących, stosunkowo często wybierają też inne źródła zaopatrzenia w nabiał. Liczba zatrudnianych pracowników jest jedną z miar świadczących o skali działania lokalu gastronomicznego, a uzyskane wyniki pokazują, iż lokale z większą liczbą pracowników w większym stopniu korzystają z wygodnych i kompleksowych źródeł zaopatrzenia pozwalających zakupić wszystkie grupy produktów. Może być to jeden z elementów mających na celu zwiększenie efektywności pracy i lepsze gospodarowanie czasem w lokalach o większym zatrudnieniu.

**Tabela 2**

Źródła zaopatrzenia lokali gastronomicznych w produkty nabiałowe ze względu na wielkość lokalu gastronomicznego [%]

Źródła zaopatrzenia	od 1 do 9 pracowników ( <i>n</i> = 150)	od 10 pracowników ( <i>n</i> = 67)
W hurtowni dowożącej lub przedstawiciela głównych producentów lub dystrybutorów	37,6	48,3
W hurtowni samoobsługowej (np. Makro, Selgros, Eurocash)	26,7	22,4
W hipermarkecie/supermarkecie/dyskoncie	6,9	6,0
Na placu targowym/targowisku	2,0	0,9
U prywatnego/lokalnego dostawcy	19,8	21,6
W innym miejscu	6,9	0,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania PMR, 2014.

W Polsce w 2015 roku liczba placówek gastronomicznych zatrudniających powyżej 9 osób wzrosła o 7,4% w porównaniu do roku poprzedniego i wyniosła 18 611, co stanowiło 27,2% placówek gastronomicznych ogółem w Polsce. Niestety źródła GUS nie podają liczby mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność gastronomiczną w naszym kraju, choć takie mogą mieć znaczący udział w strukturze i tworzeniu PKB. GUS podał jedynie liczbę wszystkich najmniejszych firm funkcjonujących w Polsce (1808,3 tys.), w tym prowadzących działalność gospodarczą

w zakresie handlu i naprawy pojazdów (478,7 tys., tj. najwyższy, 25,1% udział wśród wszystkich mikroprzedsiębiorstw w kraju) [GUS 2016].

Wyniki badań Staniewskiej [2012] wskazują na ścisłą zależność między liczbą dostawców a rozmiarami działalności. Duże przedsiębiorstwa współpracują zwykle z największą liczbą dostawców. Przedsiębiorstwa średnie i małe w znacznej mierze wykorzystują zaś transport własny odznaczający się dużym stopniem elastyczności oraz mniejszym kosztem działalności. Skala tego typu dostaw jest większa dla mniejszych przedsiębiorstw, co pokrywa się też z badaniem własnym.

Hurtownie dowożące niezależnie od wielkości miejscowości, w której prowadzą działalność gospodarczą, są najczęstszym źródłem zaopatrzenia. W przypadku lokali gastronomicznych w miejscowości o zaludnieniu poniżej 20 tys. mieszkańców oraz w miastach o zaludnieniu od 50 do 199 tys. mieszkańców uzyskały one jednak ponad połowę wskazań. Hurtownie samoobsługowe są najczęściej wskazywane jako źródło zaopatrzenia w nabiał przez menedżerów lokali z największych miast oraz miejscowości o zaludnieniu od 20 do 49 tys. mieszkańców i z największych miast. Nabiał w hipermarketach, supermarketach oraz dyskontach kupują lokale gastronomiczne zlokalizowane na wsiach i w miastach o zaludnieniu do 50 tys. mieszkańców. Odpowiedzi właścicieli lokali gastronomicznych z miejscowości od 20 do 49 tys. mieszkańców są najbardziej zróżnicowane w zakresie źródła zaopatrzenia w nabiał (tab. 3).

**Tabela 3**

Źródła zaopatrzenia lokali gastronomicznych w produkty nabiałowe ze względu na wielkość miejscowości, w której prowadzona jest działalność gastronomiczna [%]

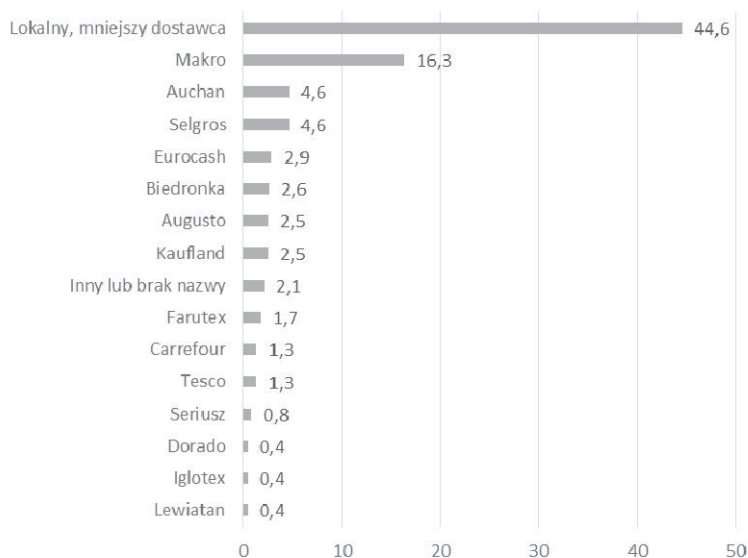
Źródła zaopatrzenia	Na wsi	Miasto o zaludnieniu < 20 tys. mieszkańców	Miasto o zaludnieniu od 21 do 49 tys. mieszkańców	Miasto o zaludnieniu od 50 do 199 tys. mieszkańców	Miasto o zaludnieniu > 200 tys. mieszkańców
W hurtowni dowożącej lub przedstawiciela głównych producentów lub dystrybutorów	41,3	52,6	33,3	51,5	39,0
W hurtowni samoobsługowej (np. Makro, Selgros, Eurocash)	21,7	15,9	27,8	21,2	32,2
W hipermarkecie/supermarkecie/dyskoncie	13,0	2,6	8,3	–	–
Na placu targowym/targowisku	2,2	–	5,6	–	–
U prywatnego/lokalnego dostawcy	15,3	26,3	19,4	24,2	6,8
W innym miejscu	6,5	2,6	5,6	3,1	22,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania PMR, 2014.



Uzyskane wyniki mogą świadczyć o zróżnicowanej dostępności do źródeł zaopatrzenia. O ile hurtownie dowożące ze względu na kompleksowy charakter usługi mogą stanowić głównego dostawcę niezależnie od lokalizacji przedsiębiorstwa, o tyle hurtownie samoobsługowe typu Cash&Carry są zazwyczaj zlokalizowane w pobliżu dużych aglomeracji miejskich.

Biorąc pod uwagę przedstawicieli dostawców nabiału dla HoReCa, największy procent wskazań w przeprowadzonym badaniu uzyskali lokalni, mali dostawcy (ponad 40%), co obrazuje rysunek. Kolejne pozycje należały do samoobsługowych hurtowni typu Cash&Carry, tj. Makro i Selgros oraz hipermarketu Auchan. Eurocash został podany tylko przez niecałe 3% ankietowanych, podobnie jak dyskonty Biedronka i Kaufland. Zbliżone wyniki przedstawiono w raporcie „Rynek dostawców HoReCa w Polsce 2016” dla wszystkich produktów spożywczych i napojów, w którym najczęściej wskazywani byli lokali dostawcy, a drugą pozycję uzyskało Makro Cash&Carry [Frontczak 2016].



### Rysunek

Dostawcy produktów nabiałowych dla lokali gastronomicznych [% wskazań]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania PMR, 2014.

### Wnioski

Zarządzanie zaopatrzeniem w lokalach gastronomicznych odgrywa szczególną rolę w prowadzeniu działalności oraz zapewnianiu klientom wysokiej jakości żywności. Sama realizacja dostaw stanowi istotny element pracy menedżera ze względu na czas i zaangażowanie, jakiego wymaga, oraz problemy, jakie może przysporzyć

w prowadzeniu lokalu gastronomicznego, na którego usługi popyt jest zmienny w czasie i często nieprzewidywalny. W związku z powyższym wybór odpowiedniego dostawcy może bezpośrednio przełożyć się na wyniki finansowe lokalu gastronomicznego.

Wyniki badań ilościowych zrealizowanych wśród menedżerów lokali gastronomicznych pokazują, że wybór źródła zaopatrzenia w produkty jest zależny od typu placówki gastronomicznej. Największy udział w zaopatrzeniu w restauracjach stanowią hurtownie świadczące usługę dostawy zamówionego towaru do klienta i hurtownie samoobsługowe. W barach duże znaczenie mają także zakupy u lokalnych sprzedawców bądź na targowiskach. Wielkość przedsiębiorstwa (ze względu na liczbę pracowników) także różnicuje wybór źródła zaopatrzenia. Lokale większe (zatrudniające ponad 9 pracowników) częściej korzystają z zaopatrzenia z bezpośrednią dostawą. Największe zróżnicowanie w wyborze źródła zaopatrzenia występuje ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa gastronomicznego. Wynika to z różnej dostępności („geografii”) dostawców. Najczęstszymi dostawcami nabiału do lokali gastronomicznych są lokalni dostawcy i hurtownie samoobsługowe Marko i Selgros.

## Literatura

- Anonim, 2011: *Dostawcy celują w branżę HoReCa*, Rynek dostawców dla branży HoReCa. Raport 2011, 8–9.
- Anonim, 2013: *Ważna kartka w kalendarzu*, Świat Hoteli 1–3, 42–43.
- Anonim, 2017: *Szukamy lepszej jakości*, Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport 2017, 38.
- BENDKOWSKI J., RADZIEJOWSKA G., 2005: *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- BOZARTH C., HANDFIELD R., 2007: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Onepress, Gliwice.
- CZERSKI I., 2017: *Planujemy zwiększyć udział lokalnych producentów*, Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport 2017, 70.
- Główny Urząd Statystyczny, GUS, 2016: *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2015 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-gospodarcza-przedsiębiorstw-o-liczbie-pracujacych-do-9-osob-w-2015-roku,1,10.html> [dostęp: 25.04.2017].
- FECHNER I., 2007: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu, Poznań.
- FRONTCZAK J., 2015: *Zaostrza się konkurencja*, Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport 2015, 4–6.
- FRONTCZAK J., 2016: *Wyższe przychody, więcej zakupów*, Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport 2016, 4–6.
- JĘDRAL Ł., 2017: *Zapotrzebowanie na nowe usługi i produkty będzie rosnąć*, Rynek dostawców HoReCa w Polsce. Raport 2017, 46.
- KOWALCZYK L., 2015: *Logistyka zaopatrzenia jako element infrastruktury logistycznej w gastronomii na wybranym przykładzie*, *Journal of TransLogistics* 2015, 139–155.

- LYSONS K., 2004: *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa.
- NOGALSKI B., NIEWIADOMSKI P., 2013: *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym układzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu*, *Zarządzanie i Finanse* 11, 4/2, 289–304.
- NOWAKOWSKI M., 2013: *Polskie trendy gastronomiczne w 2013 roku*, *Horeca* 2 (28), 30–32.
- OWCZAREK K., 2013: *Regionalne na śniadanie*, 2013, *Świat Hoteli* 1–3, 44–45.
- PFOHL H.Ch., 2001: *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań.
- RUSSAK G., 2007: *Żywność ekologiczna – tradycja i naturalność*, *Hotel Polska* 37, 35–36.
- SADOWSKI W., 2007: *Zdrowa gastronomia – pomysł na biznes*, *Hotel Polska* 37, 33–34.
- STANIEWSKA S., 2012: *Zaopatrzenie w działalności przedsiębiorstw*, *Logistyka* 2.
- STĘPNIAK K., 2015: *Dostawcy mają realny wpływ na jakość lokali*, <http://www.horecanet.pl/Gfk--Dostawcy-maja-realny-wplyw-na-jakosc-lokali,wiadomosc,11,luty,2015.aspx> [dostęp: 25.04.2017].
- TAJER S., 2011: *Handel hurtowy*, [w:] U. Kłosiewicz-Górecka (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 2006–2011*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa, 140–176.
- TUL-KRZYSZCZUK A., 2005: *Wpływ warunków sprzedaży oraz specyfiki wybranych produktów żywnościowych na decyzje konsumentów*, praca doktorska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa [manuskrypt].
- WiadomościHandlowe.pl, 2016: *Polski rynek produktów FMCG 2015 – analiza*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/polski-rynek-produktow-fmcg-2015-analiza,6083> [dostęp: 25.04.2017].
- ZIMNICKA E., 2007: *Kawa na lawę*, *Nowości Gastronomiczne* 1, 41.

## The sources of supply of catering establishments in dairy products

**Abstract:** The purpose of the study is to characterize the sources of supply of catering establishments in dairy products due to the type of catering establishment, its location and the number of employees. The results of quantitative research conducted with catering establishments managers show that the source of supply depends on the type of catering establishment. In the case of restaurants the largest share of supply is wholesalers with delivery or self-service. In the case of bars it is also important to shop at local retailers. Also the size of the business and location differentiate the choice of source of supply. The greatest variation in the source of supply is due to the location of the catering company. The most frequent suppliers of dairy products to catering establishments are local suppliers and self-service wholesalers: Makro and Selgros.

**Key words:** sources of supply, catering establishments, dairy products

**JEL classification:** D3

Otrzymano: 21 listopada 2017 r. / Zaakceptowano: 17 stycznia 2018 r.  
Received: 21 November 2017 / Accepted: 17 January 2018