

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

© 2011 В.В. Жданов

кандидат экономических наук, доцент

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

E-mail: OET2004@yandex.ru

Освещаются вопросы совершенствования управления качеством услуг и обслуживания на предприятиях ресторанного бизнеса. Качество работы ресторана рассматривается как единство двух составных частей: производственного и сервисного. Показывается роль внутренних стандартов ресторана, устанавливающих требования к качественному обслуживанию. Особое внимание уделяется проблемам обеспечения лояльности гостей ресторана.

*Ключевые слова:* управление качеством, производственное и сервисное качество, внутренние стандарты качества, лояльность гостей.

В настоящее время конкуренция на рынке ресторанных услуг столицы и других крупных российских городов возрастает.

Основным направлением формирования стратегических конкурентных преимуществ ресторанных предприятий выступает предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами, которые должны удовлетворять и даже превосходить ожидания гостей. Проблема повышения качества является первостепенной, и с ее решением ресторанная индустрия связывает свои перспективы на будущее. У этой проблемы есть и другой аспект: необходимо обеспечить соблюдение права потребителя ресторанных услуг на полную и достоверную информацию об их качестве. Обеспечивая такое право, ресторатор при высоком уровне качества оказываемых услуг гарантирует своему бизнесу успех в конкурентной борьбе.

Качество заказанного гостем блюда или напитка материально и относится к производственной составляющей качества ресторанной услуги. Это производственное качество сравнительно легко поддается контролю и оценке, так как оно материально. Одновременно существует также сервисное качество, представляющее собой качество услуг, оказываемых работниками торгового зала в процессе обслуживания клиента. Эта составляющая качества является нематериальной, поэтому объективность его оценки и контроля представляет собой важную проблему. Очевидно, что плохо оказанную услугу нельзя вернуть продавцу как некачественный товар, она существует только в конкретный период времени.

Предприятие ресторанного бизнеса должно позаботиться о создании стандартов обслуживания, которые должны содержать установленные рестораном требования, предъявляемые к предоставляемым им услугам для того, чтобы уровень сервиса отвечал ожиданиям гостей. Необходимо создать такие условия, чтобы все установленные на предприятии стандарты качества были в максимальной степени соблюдены.

Обеспечение высокого уровня сервиса невозможно без строгого соблюдения следующих стандартов:

- технологии обслуживания;
- стандартов внешнего вида обслуживающего персонала, содержащих обязательные требования к обслуживающему персоналу по соблюдению внешнего вида;
- стандартов поведения обслуживающего персонала. Подразумевается, что персонал должен быть достаточно профессионален и компетентен, чтобы четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

В отличие от производственной составляющей ресторанной услуги - блюда (материального продукта), ее сервисной составляющей присущи специфические черты, учитывая которые можно значительно повысить эффективность предоставления сервисных услуг. К ним относятся неосязаемость, неотделимость от источника и объекта услуги и непостоянство качества.

Таким образом, качество ресторанного бизнеса может рассматриваться как единство двух составных частей: производственного и сервисного (рис. 1).



**Рис. 1. Составляющие общего качества ресторанный продукта**

Рассматривая производственную и сервисную составляющие оценки качества предоставления услуги в ресторане, можно констатировать, что сервисная составляющая имеет, как это, на первый взгляд, ни парадоксально, преимущество над производственной. Нужно учитывать, что человеческий фактор, обеспечивающий сервисную составляющую услуги, выходит на первое место.

Непосредственный контакт обслуживающего персонала с клиентом, определенный в литературе “моментом истины”, способен как сгладить шероховатости, если таковые присутствуют в производственной составляющей качества (например, официант может заменить блюдо гостю, сделать комплимент от шефа и т.п.), и тем самым улучшить конечное впечатление клиента об оказываемой услуге, так и свести на нет все предыдущие старания коллектива по ее (услуге) оказанию (если будет небрежно причесан или одет).

В то же время, если производственная составляющая процесса оказания услуги поддается элементам стандартизации, с сервисной все обстоит значительно сложнее, так как известно, что она носит сугубо индивидуальный характер и привязана к субъекту, который эту услугу оказывает, поэтому здесь и возникает сложная проблема, связанная с подбором персонала таким образом, чтобы это могло бы обеспечивать унификацию качества предоставляемых им услуг. С этой целью на предприятии должны разрабатываться четкие правила профессионального подбора персонала и его подготовки.

Менеджмент ресторана, осуществляя подбор профессионального штата с учетом психотипа и имея четкую программу мотивации и дальнейшего повышения профессиональных навыков персонала, во многом облегчает себе вопрос управления предприятием.

Процесс управления производственной и сервисной составляющими качества для менеджера дополняется задачей “управления клиентами”, ко-

торым предприятие оказывает услуги, обеспечивая программы лояльности. Этот процесс происходит как путем предоставления гостю качественных услуг, так и путем реализации специальных программ лояльности для постоянных клиентов. Стабильное и высокое качество привлекает постоянных клиентов, создает и формирует положительное мнение, позволяет делать цены выше, чем у конкурентов, а также помогает удержать хороших служащих, которые высоко ценят правильно организованную работу и качественные услуги. Кроме того, высокое качество помогает сократить издержки, связанные с потерей клиентов из-за некачественных услуг в будущем.

Программа качественного обслуживания включает:

1. Обеспечение лидерства, т.е. сотрудники должны представлять предназначение и цели будущего развития предприятия. Руководство ресторана должно доводить эту информацию до служащих.
2. Введение маркетингового подхода во все подразделения ресторана.
3. Понимание потребностей гостей.
4. Понимание сущности бизнеса, для чего в компании должна быть организована слаженная работа всей команды сотрудников, осознающих, что их работа влияет на результаты работы всех членов коллектива и предприятия в целом.
5. Применение в работе прогрессивных методов организации труда.
6. Обеспечение работникам определенной свободы действий, чтобы удовлетворить все пожелания гостей.
7. Использование соответствующих технологий для развития базы данных клиентов и методов связей с ними.
8. Обеспечение надлежащего управления кадрами путем найма на работу гостеприимных сотрудников.

9. Установление стандартов, оценка выполнения работы и введение системы стимулирования работы. При этом требования стандартов должны периодически пересматриваться, а сотрудники поощряться.

Грамотная программа качественного обслуживания в ресторане, хорошо регулируемая и управляемая, помогает улучшить отношение гостей к предприятию и служит хорошей почвой для создания эффективной программы поощрения постоянных гостей, которые являются наиболее ценными и приносят основную прибыль ресторану. Имея постоянных гостей, привлеченных с помощью качественного обслуживания, ресторан может предпринимать определенные действия, разрабатывать систему выгод для них, выражая, таким образом, свою благодарность за то, что они выбрали именно это заведение и стали лояльными. Для любого человека очень важно, чтобы его ценили и уважали, и он тогда начинает также проявлять взаимные чувства и уважительно относиться к ресторану, считая его своим.

Прежде чем приступить к разработке программы лояльности, следует провести маркетинговый анализ текущей ситуации, а именно:

- определить место ресторанного предприятия на рынке услуг;
- выявить основных конкурентов;
- провести анализ рыночной ситуации.

Чтобы понять, что мешает эффективной работе ресторана и выявить его слабые и сильные стороны, руководство должно провести анализ показателей, характеризующих эффективность его деятельности. Должен проводиться также анализ загрузки за предыдущий год по месяцам, анализ средней цены за блюдо за предыдущий год по месяцам, годовой и ежемесячный доход с одного места.

Также проводится количественный и качественный анализ деятельности ресторана, который имеет целью выявить, что предлагает ресторан и каково его место на рынке. Имея такую информацию, ресторану легче определить свои рыночные сегменты и поставить реальные цели.

На основе полученных данных руководители ресторана определяют цель, которую они бы хотели достичь с помощью программы лояльности постоянных клиентов, а также выясняют, имеет ли вообще смысл проводить программу лояльности. Очевидно, что если ниша переполнена, ресторан не соответствует современным

требованиям гостей, и причины неэффективной работы могут быть связаны с разными факторами. Подобный анализ помогает выявить эти причины, вовремя устранить их, переориентировать или усовершенствовать свою деятельность.

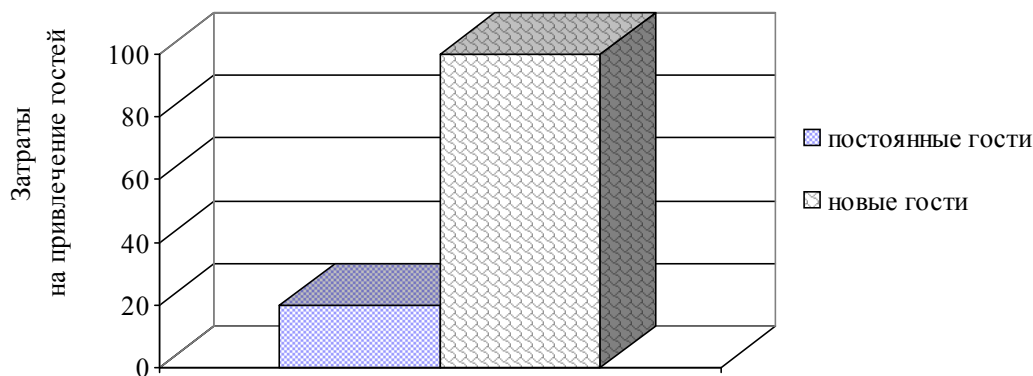
При разработке программы лояльности постоянных гостей ресторатор должен помнить о том, что каждый день на рынке открываются новые рестораны. Эффективная программа лояльности поможет ресторану стать более стабильным и независимым на рынке. Чем выше лояльность гостей, тем ресторан более устойчив к изменениям на рынке. Независимо от внешних изменений ему не нужно будет опасаться, что при появлении нового ресторана постоянные гости предпочтут более выгодные предложения. Если постоянные гости стали лояльными, они сами не захотят менять ресторан. Программа лояльности означает взаимовыгодные отношения.

Главная задача, стоящая перед руководством ресторана, - это завоевание 20 % лояльных гостей, которые будут обеспечивать 80 % прибыли. Не все клиенты делают основную прибыль предприятия, есть такие, которым действительно нравится ресторан, и таких гостей нужно поощрять, благодарить и ценить.

Существует большое количество способов поощрения гостей, а так как дело касается людей, то нужен индивидуальный подход к каждому гостю.

Рассчитать затраты, связанные с разработкой программы лояльности, довольно сложно. Для определения стоимости программы лояльности необходимо определить, сколько будет стоить для каждого гостя система действий по его удержанию. Затем компания оценивает, какой прибыли она лишается в денежном эквиваленте при потере постоянного гостя. Для отдельного гостя этот показатель равен пожизненной ценности потребителя, который измеряется величиной, определяющей, какую выручку каждый гость дает в среднем за год, затем эта величина умножается на среднюю продолжительность его взаимодействия на данном сегменте рынка в годах. Определить среднюю продолжительность взаимодействия на рынке позволяют исследования функционирования ресторана до его обновления (около семи лет).

Если стоимость программы лояльности на каждого гостя оказывается меньше утраченной прибыли, ресторану следует потратить эту сум-



**Рис. 2. Стоимость удержания постоянных и привлечения новых клиентов**

му, чтобы уменьшить отток потребителей, закрепив с ними отношения и сделав их лояльными по отношению к предприятию. Также при принятии решения необходимо помнить о том, что цена привлечения каждого нового потребителя повышается, так как конкуренция растет. Стоимость привлечения нового гостя в 5 раз выше, чем удержание уже имеющегося (рис. 2). Кроме того, необходимо помнить, что, сокращая отток гостей на 5 %, ресторан повышает свою прибыль примерно на 25-85 %.

Оценка эффективности программы лояльности является достаточно сложным и длительным процессом. В ресторане необходимо проводить анкетирование среди постоянных гостей, в некоторых ресторанах размещается закрытый форум на специальном сайте, где гости могут поделиться своими впечатлениями.

Работник, отвечающий за обслуживание постоянных гостей, должен иметь информацию о днях их рождения, планировать поздравления, маленькие знаки внимания (презенты). Создавать

такие поздравления для постоянных гостей нужно, творчески используя информацию об их предпочтениях, например, можно приготовить их любимые блюда. Для клиента это означает проявление внимания и заботы о нем, поэтому он будет стараться вновь посетить именно этот ресторан и будет рекомендовать его своим друзьям и знакомым. Все изложенное и представляет собой настоящую лояльность и отражает современную концепцию организации качественного обслуживания на предприятиях ресторанного бизнеса.

1. *Балашова Е.А.* Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М., 2005.

2. *Жданов В.В.* Особенности организации и эффективного управления предприятиями ресторанного бизнеса. М., 2003.

3. *Лесник А.Л.* Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж. М., 2007.

4. *Тимохина Т.Л.* Организация приема и обслуживания туристов. М., 2004.

5. *Федцов В.Г.* Культура сервиса. М., 2006.

*Поступила в редакцию 02.02.2011 г.*