

УДК 640.4(07)

*Джум Т.А.,
к.т.н., доцент
кафедры технологии торговли и общественного питания
Краснодарского филиала «РЭУ им. Г.В. Плеханова»*

*Жатикова М.Н.,
к.э.н., доцент
кафедры технологии торговли и общественного питания
Краснодарского филиала «РЭУ им. Г.В. Плеханова»*

*Ксёиз М.В.,
к.т.н., доцент
кафедры технологии торговли и общественного питания
Краснодарского филиала «РЭУ им. Г.В. Плеханова»*

**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В
СФЕРЕ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА
MARKETING APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT SERVICES IN THE
RESTAURANT AND HOTEL BUSINESS**

Аннотация: В статье рассматриваются требования к уровню качества предоставляемых услуг, связанных с организацией размещения, питания, реализацией и рекреацией. Повышение конкурентоспособности услуг ресторанно-гостиничных комплексов тесно связано с реализацией теоретических исследований в области качества, обеспечения, поддержания и улучшения его уровня в процессе предоставления услуг. Качество продукта (работы, услуги), которое предлагает предприятие на рынке, является одним из важнейших параметров, определяющих жизнеспособность самого предприятия.

Abstract: This article discusses the requirements for the level of quality of services related to the organization of accommodation, food, recreation and implementation. Improving the competitiveness of the services of restaurant and hotel complexes are closely associated with the implementation of theoretical research in the field of quality, security, maintenance and improvement of its level in the provision of services. Quality of the product (works, services), which the company offers in the market, is one of the most important parameters that determine the viability of the enterprise.

Ключевые слова: качество услуг, ресторанно-гостиничный комплекс, международные стандарты, технология обслуживания, стратегия продаж, сервис, критерии, материальное поощрение, экономические стимулы

Keywords: quality of services, restaurant and hotel complex, international standards, technology services, sales strategy, service criteria, financial incentives, economic incentives

В настоящее время функционирование предприятий индустрии гостеприимства, основной составляющей которой является ресторанный бизнес, проходит в условиях интеграции мирового рынка и при переходе к рыночной экономике. В связи с этим, существенно повышаются требования к уровню качества предоставляемых услуг, в том числе связанных с организацией размещения, питания, реализацией и рекреацией. На первый план выходит проблема обеспечения их конкурентоспособности. Повышение конкурентоспособности услуг ресторанно-гостиничных комплексов тесно связано с реализацией теоретических исследований в области качества, обеспечения, поддержания и улучшения его уровня в процессе предоставления услуг.

Данная проблема является одной из составляющих стратегического плана предприятия, от эффективного и своевременного решения которой, зависит финансово-экономическое состояние ресторанно-гостиничного комплекса. Наличие на предприятии индустрии гостеприимства системы качества, разработанной в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 (МС ИСО 9000) является необходимым экономическим условием выхода предприятий на рынок и их участия в конкурентной борьбе.

Улучшение качества ресторанно-гостиничных услуг, как и качества вообще, постоянный процесс деятельности, направленный на повышение уровня качества услуг, способов их предоставления, совершенствования элементов производства и системы качества.

Качество услуг ресторанно-гостиничного комплекса, в условиях современного производства – важнейшая составляющая эффективности, рентабельности предприятий индустрии гостеприимства и поэтому качеству необходимо уделять постоянное внимание. Заниматься качеством должны все – от директора предприятия до конкретного исполнителя. Все процессы по обеспечению, проектированию, сохранению качества объединены в систему управления качеством.

Каждая составляющая комплексного обслуживания ресторано-гостиничных предприятий представляет собой определенную услугу (рекреационную, питания, размещения, сервис), предоставление которой осуществляется по определенной технологии. Под технологией обслуживания следует понимать совокупность процессов предоставления услуг, выполняемых определенным методом и в определенной последовательности.

Так, качество услуг в ресторанной практике следует рассматривать с точки зрения технологии продаж, направленных на увеличение среднего чека через предлагаемый спектр услуг. Продажа, как и любая другая составляющая бизнеса, поддается точному анализу, оптимизации и планированию. Каждого сотрудника можно научить продавать больше. Более способных научить продавать творчески, тех, кто послабее – продавать, следуя четким инструкциям.

В заведении сферы ресторанного бизнеса продажи бывают двух видов: агрессивные и консультативные. Основное отличие в том, как официант задает вопросы. Пример агрессивных продаж: экспресс-обслуживание, когда простые, короткие вопросы без перерыва следуют один за другим.

Такая стратегия продаж отлично работает в заведениях, нацеленных на быстрое обслуживание, когда нет времени и возможности беседовать с клиентом. Конечно, клиенты должны быть или постоянно новыми, или изначально внутренне согласными с таким отношением к себе.

Для предприятия питания, которое претендует на индивидуальный подход к клиенту такой подход не приемлем, так как в первый приход гостя, конечно, удастся раскрутить на большой заказ, но второй раз он уже вряд ли придет в это заведение.

Поэтому официант должен взять на вооружение консультативные продажи. Суть не меняется, только вопросы облекаются в форму заботы о клиенте. При таком подходе потребуется намного больше времени и большей отдачи от персонала. Но гостю приятнее чувствовать заботу о себе, чем желание официанта что-то продать.

Консультативные продажи – выбор заведений, рассчитанных на среднюю и небольшую проходимость.

После того как определились с типом продаж, необходимо осуществить их реализацию.

И здесь не маловажную роль играют инструкции. В бизнесе шаблоны диалогов для специалистов по продажам называют скриптами (англ. script – сценарий). Поэтому

можно разработать комплект сценариев, фраз, которые произносит персонал предприятия во время диалога с клиентом в ответ на его реплики.

Для того чтобы грамотно составить скрипты, руководству предприятия питания необходимо собирать шеф-повара, толковых поваров и официантов, после чего расписать основные этапы взаимодействия с клиентом. Соответственно, официант (менеджер по продажам) должен иметь скрипты, в которых расписаны варианты: как поздороваться, как презентовать себя и предприятие питания, меню, как рассказать в красочных подробностях о каждом блюде.

Самое важное здесь – структура рассказа о блюде. Это какие-то отдельные моменты, которые помимо информирования клиента о самой еде будут еще и побуждать его совершить покупку – заказать именно это блюдо. Описание каждого блюда должно строиться по принципу:

- сочная красочная презентация;
- рекомендация (это блюдо очень нравится самому официанту, это любимое блюдо их шеф-повара, это одно из самых популярных блюд среди клиентов заведения или что-то еще);
- призыв к действию.

Дальше по важности идут скрипты для допродаж. К каждому блюду, которое заказывает гость, должен быть составлен список того, что официант может и должен к нему предложить. Если это кофе, то список десертов, если это мясо, рыба, птица – то перечень подходящих вин и гарниров. Если это основное блюдо, то предложить к нему суп, салат, закуску или что-то еще.

Цель – чтобы каждое блюдо как по цепочке вытягивало за собой следующее. Чтобы клиент, собираясь купить у вас только второе, с помощью скриптов и продуманных вариантов допродажи купил еще и салат с супом, кофе и десерт.

В бизнесе существует концепция, которая выражается фразой: «Мы не говорим клиенту нет, мы говорим, сколько это будет стоить». И именно ее в настоящее время рекомендуется переносить в ресторанно-гостиничную сферу.

Управление качеством услуг связано с определенными затратами, классификация которых представлена в таблице 1.

Услуги предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса формируют соответствующий спрос в рамках широкой индустрии гостеприимства. В настоящее время большинство предприятий сферы ресторанно-гостиничного бизнеса следует отнести к мно-

гопрофильным предприятиям, поскольку они удовлетворяют не только базовые физиологические, но и коммуникативные потребности посетителей, в проведении тех или иных форм досуга, а также в получении определенных культурных благ.

Таблица 1.

Классификация затрат на обеспечение качества

ПРИЗНАК КЛАССИФИКАЦИИ	ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА
По целевому направлению	Затраты на обеспечение управления качеством продукции, услуг, предусмотренные ТУ или ГОСТ; Затраты, связанные с повышением качества, превышающие требования ТУ или ГОСТ
По центрам возникновения	Затраты на организационную и эксплуатационную функции СМК; Затраты, возникающие на стадии производственного цикла; Затраты, возникающие на стадии сбыта готовой продукции, услуг
По времени возникновения	Единовременные; Текущие
По видам работ и мероприятий	Затраты на контроль и испытания; Затраты на содержание служб, отвечающих за качество; Затраты, обусловленные дефектами изделий; Затраты на мероприятия по обеспечению качества
По источникам возмещения затрат	Централизованное; Фонд развития производства; Себестоимость
По местам осуществления затрат	Производство; Цех; Отделение; Участок; Рабочее место

Велика роль индустрии гостеприимства в процессах взаимопроникновения национальных культур. Так, предприятия общественного питания выступают своеобразными проводниками национального кулинарного искусства, кухни, традиций приготовления и потребления пищи. В целом, формируется тот комплексный социально-культурный продукт, который так важен для развития культурного туризма.

Управление качеством является целенаправленным процессом скоординированных воздействий на объекты управления для установления, обеспечения и поддержания

необходимого его уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей.

С целью эффективного управления качеством услуг ресторанно-гостиничный комплекс должен определить, каким образом потребители воспринимают и оценивают качество. Если обратиться к теоретическим аспектам изучения проблемы, то на основании результатов исследований таких ученых как А. Парасураман, В. Зейтамль, Л. Берри, Ч. Бернхард и многих других можно сделать вывод, что потребители оценивают качество услуги, сравнивая ожидаемый и полученный результаты. Несовпадение между ними принято называть «разрывом в качестве». Следовательно, основная задача как руководства так и персонала ресторанно-гостиничного комплекса, заключается в сужении этого разрыва. При этом необходимо учитывать, что измеряемая величина это качество, воспринимаемое потребителем. Отсюда следует, что реальность это то, что воспринимается потребителем, а качеством может быть все, что воспринимается потребителем как таковое.

Для того, чтобы улучшить качество услуг, необходимо определить ключевые критерии, используемые потребителями для измерения качества и ожидания целевой аудитории. Потребители оценивают фактическую услугу по сравнению с ожидаемой, с учетом ключевых критериев, среди которых можно выделить:

1. степень доступности (насколько просто получить своевременный доступ к услуге);
2. репутация предприятия (насколько торговый бренд заслуживает доверия);
3. знания (действительно ли предприятие понимает нужды клиента);
4. надежность (насколько последовательна и надежна услуга);
5. безопасность (не связано ли производство и потребление услуги с опасностью и риском);
6. компетенция персонала (имеется ли у персонала необходимая квалификация и знания для предоставления услуги высокого качества);
7. уровень коммуникации (насколько хорошо предприятие доносит до потребителя суть своей услуги);
8. обходительность (насколько персонал вежлив, тактичен и внимателен к потребителям);
9. реакция персонала (проявляет ли персонал желание и способность быстро предоставить услугу);
10. осязаемые факторы (связан ли внешний вид персонала, физическая обста-

новка и другие осязаемые факторы с качеством предоставляемой услуги).

Первые пять факторов связаны с качеством конечной услуги, а последние пять – с качеством процесса ее предоставления. Сосредоточив внимание на параметрах, важных для потребителей, ресторанно-гостиничный комплекс сможет обеспечить наиболее полное удовлетворение покупательских ожиданий и предпочтений.

Такие аспекты, как понимание потребностей гостя в ресторанно-гостиничном комплексе и способность предоставить последовательную и надежную услугу, в значительной степени достигаются за счет внутреннего маркетинга и постоянных инвестиций в повышение профессионализма персонала. Репутация и безопасность представляют собой взаимосвязанные факторы. Если потребитель доверяет продукции и услугам предприятия, он предполагает, что их потребление не связано с опасностью или риском. Безопасность можно упрочить, предоставляя достаточное количество информации о качестве услуги через рекламу и/или опыт удовлетворенных потребителей. Доступ к услуге можно облегчить, если ресторанно-гостиничный комплекс будет применять разнообразные формы и методы обслуживания.

Если ресторанно-гостиничный комплекс не может предотвратить появление ошибок, то надо быть готовым быстро их исправить. Это поможет предприятию завоевать большее количество потребителей и создать более благоприятный имидж, чем, если бы с самого начала ошибок не было вовсе.

Вместе с тем, необходимо наделить сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, определенными полномочиями, даже такими, которые выходят за рамки их непосредственных обязанностей. Такое делегирование полномочий позволит персоналу быстро и эффективно разрешать проблемы и предотвращать отток клиентов.

Известен интересный подход к формированию конкурентных преимуществ в области качества процессов обслуживания, который базируется на концепции «нейтральных зон» Ч. Бернарда. В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, являются результатом последовательных и комплексных процессов и, поскольку отсутствуют причины противодействовать такому проявлению или поступать вопреки этому проявлению властных полномочий, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии потребителем предлагаемого обслуживания. Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получе-

но. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности. Из сказанного можно предположить, что чем более важными для потребителя являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой является нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться потребитель в отношении предлагаемого обслуживания.

На основе этой идеи Е. Кедотт и Н. Терджен создали типологию эффективности элементов обслуживания, которая может быть использована для проведения сравнительного анализа. Исследователи предложили четыре классификатора для определения важности элементов обслуживания исходя из восприятия потребителей: критические, нейтральные, приносящие удовлетворение, приносящие разочарование. При этом некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию потребителей, в то время как другие не создают ответной реакции вовсе. Поскольку нужды потребителей возникают в зависимости от обстоятельств, то для большей эффективности стратегия обслуживания также должна быть обусловленной в сторону оказания восхитительного сервиса прибывшему гостю.

Другой исследователь проблемы восприятия качества товаров и услуг, Н. Кано выделил три основные типа реакций потребителей. Первые характеристики продуктов (названные Н. Кано «обязательными») люди считают само собой разумеющимися: если они есть, то восторга это ни у кого не вызывает, но вот если их нет, то возмущению и недовольству нет границ.

Другими словами, выполнение требований гостей в отношении обязательных характеристик почти не способствует увеличению потребительской ценности ресторанно-гостиничного продукта, а вот их невыполнение – резко снижает.

Вторая группа характеристик – «количественные». В этом случае удовлетворенность потребителя (то есть осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.

Третья группа характеристик получила наименование «сюрпризных». Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента – он просто их не ожидает. Для оценки потребительского восприятия существует особая техника опроса потребителей, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и в негативной форме. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, можно установить тип данной характеристики товаров или услуг.

Кроме описанных выше характеристик, Н. Кано выделил еще два возможных сочетания ответов потребителей это равнодушие, как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта. Это верный признак второстепенности, мало-важности соответствующей характеристики – клиенту совершенно все равно, есть она или ее нет. Присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей. Такой (называемый проблемным) тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

Таким образом, с помощью модели Н. Кано ресторанный-гостиничный комплекс может:

- оценивать влияние своих действий на потребительскую ценность,
- выяснить, какими свойствами услуга должна непременно обладать (обязательные характеристики),
- какие качества могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке (сюрпризные характеристики),
- какие показатели надо точно дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный улучшением соответствующих качеств рост числа покупателей (количественные характеристики),
- обнаружить, что некоторые качества услуги вообще никого не волнуют (мало-важные характеристики) и, следовательно, на их создание зря тратятся усилия и средства.

Следовательно, повышение качества предоставляемых ресторанный-гостиничных услуг базируется на совершенствовании технологии обслуживания, уровня мастерства и эффективности управления этими процессами в рамках системы управления качеством.

Чтобы предприятия ресторанный-гостиничного бизнеса могли постоянно заботиться о качестве предоставляемых услуг необходимо, как минимум, обеспечить «отзывчивость» организации на экономические стимулы. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идёт об изменении системы материаль-

ного стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

В настоящее время намечается тенденция роста доходов предприятий сферы ресторанно-гостиничного бизнеса, то есть растет потребность в услугах индустрии гостеприимства, а значит, на предприятиях должна быть определена политика в области качества, и разработана концепция по повышению качества, так как качество услуг является определяющим фактором конкурентоспособности, как услуг, так и предприятий, что особенно в рыночных отношениях весьма важно. В этой связи, необходимо отметить и тот факт, что на некоторых предприятиях возрождается опыт работы кружков качества. Руководство предприятия отмечает почетными грамотами, а также премиями тех работников, которые проявили активность и четкость в выполнении своих трудовых обязанностей. Существующая практика материального поощрения работников строится на довольно широком сочетании количественных и качественных показателей премирования. В зависимости от конкретных задач (повышение качества предоставляемых услуг), а также от категории работников, в это сочетание могут входить такие показатели, как выполнение своих функций с высоким уровнем качества, по росту производительности труда, снижение трудоемкости услуг, снижение себестоимости услуг, расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, соблюдение технических требований и норм технологического режима, получение признания в лице потребителей (в книге отзывов и предложений) и так далее. Практика ресторанно-гостиничных комплексов выработала разнообразные формы и способы сочетания в премировании показателей качества услуг индустрии гостеприимства с показателями роста объемов производства и производительности труда.

Интересы потребителей в качественных услугах, непосредственно отражаются указанными процессами, также как и действиями, связанными с функционированием обратной связи, которая обеспечивает функции управления качеством ресторанно-гостиничных услуг.

Ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что качество продукта (работы, услуги), которое предлагает предприятие на рынке, является одним из важнейших параметров, определяющих жизнеспособность самого предприятия.

Литература

1. Барчуков И.С. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов: учебн. пособие / И.С. Барчуков, Л.В. Баумгартен, Ю.Б. Башин, А.В. Зайцев – 3-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2014. – 168 с.
2. Зайко Г.М., Джум Т.А. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. - М.: Магистр, 2013. – 557 с.
3. Лазерсон И. Как привлечь гостей в ресторан. – М.: Эксмо, 2011. – 288 с.
4. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: учебн. пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. – СПб.: Троицкий мост, 2013. – 208 с.
5. Милл Р.К. Управление рестораном / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 535 с.
6. Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 255 с.
7. Чудновский А.Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, Ю.М. Белозерова, Е.Н. Кнышова – М.: ИД «Форум», ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

Сведения об авторах

	На русском языке	На английском языке
Фамилия	Джум	Dzhoom
Имя	Татьяна	Tatyana
Отчество	Александровна	Alexsandrovna
Ученая степень	кандидат технических наук	bachelor of technical sciences
Ученое звание	доцент	associate professor
Место работы	РЭУ (КФ), КТП	REU (KF), chair technology of trade and public catering
Занимаемая должность	доцент	associate professor
Телефон	8-918-48-47-837	8-918-48-47-837
Почтовый адрес	г. Краснодар, ул. Гаврилова, 27 кв. 128	128-27 Gavrilova, Krasnodar
Электронный адрес	tatalex7@mail.ru	tatalex7@mail.ru

	На русском языке	На английском языке
Фамилия	Жатикова	Gatikova
Имя	Марина	Marina
Отчество	Николаевна	Nicolaevna
Ученая степень	кандидат экономических наук	bachelor of economic sciences
Ученое звание	доцент	associate professor
Место работы	РЭУ (КФ), КТП	REU (KF), chair technology of trade and public catering
Занимаемая должность	доцент	associate professor
Телефон	8-988-242-31-10	8-988-242-31-10
Почтовый адрес	г. Краснодар, ул. Зиповская, 25 кв. 35	35-25 Zipovskaya, Krasnodar
Электронный адрес	gatikova@mail.ru	gatikova@mail.ru

	На русском языке	На английском языке
Фамилия	Ксенз	Ksenz
Имя	Марина	Marina
Отчество	Владировна	Vladirovna
Ученая степень	кандидат технических наук	bachelor of technical sciences
Ученое звание	доцент	associate professor
Место работы	РЭУ (КФ), КТП	REU (KF), chair technology of trade and public catering
Занимаемая должность	доцент	associate professor
Телефон	8-929-839-15-58	8-929-839-15-58
Почтовый адрес	г. Краснодар, ул. Красных Зорь, 23 кв. 5	50-23 Krasnih Zor, Krasnodar
Электронный адрес	mksenz@mail.ru	mksenz@mail.ru