Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)»

Кафедра «Маркетинг»

Выпускная квалификационная работа

Анализ и совершенствование сервисной деятельности предприятия (на примере ООО «Ресторанный дворик», г. Кемерово)

Выполнил: студент гр. СТ-121
Грицев С. В.

Руководитель: к. э. н., доцент
Шадрин В. Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Данная выпускная квалификационная работа направлена на изучение сервиса предприятия. Целью работы является анализ предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию сервиса на примере ООО «Ресторанный дворик».

Первая глава работы посвящена изучению теоретических аспектов сервисной деятельности.

Во второй главе проводится анализ деятельности предприятия ООО «Ресторанный дворик».

Третья глава является основным разделом работы, она посвящена выявлению слабых сторон и рекомендациям по совершенствованию сервисной деятельности ООО «Ресторанный дворик».

Содержание

Введение....4
1 Теоретический раздел....8
1.1 Сущность сервисной деятельности....8
1.2 Особенности сервисной деятельности в общественном питании....10
1.3 Методы оценки качества сервиса в общественном питании....15
1.4 Прогрессивный мировой и отечественный опыт предприятий общественного питания....26
2 Анализ и характеристика предприятия ООО «Ресторанный дворик»....32
2.1 Общие сведения о предприятии....32
2.2 Организационная структура управления предприятия....32
2.2 Анализ конкурентов....39
2.4 Анализ экономических показателей....42
3 Анализ и пути совершенствования сервисной деятельности ООО «Ресторанный дворик»....49
3.1 Анализ сервисной деятельности предприятия....49
3.2 Рекомендации по совершенствованию сервисной деятельности предприятия общественного питания....54
Заключение....64
Список литературы....66
Приложение А- Анкета гостя ресторана "Friday"
Приложение Б - Раздаточный материал

Введение

Сервис – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей человека.

В рыночной экономике, когда предложение, как правило, превышает спрос, постоянно идет конкурентная борьба среди производителей за существующие рынки сбыта. Крупные компании могут вкладывать средства в создание новых рынков, однако наиболее привлекательными для большинства фирм остаются существующие рынки с устоявшимися приоритетами потребления и правилами обслуживания клиентов.

Сервис представляет собой одну из областей опытной науки, и особое внимание в нем должно уделяться реальности, воспринимаемой в опыте. Необходимо понимание также того, каким образом получена эта опытная реальность. Надо быть очень осторожным, чтобы не допускать произвольной трактовки реальности, злоупотребляя значением теории.

Общественное питание относится к тем отраслям, которые постоянно привлекают предпринимателей, поскольку питаться люди не прекратят никогда. В этой связи, особенно в крупных городах постоянно растет число предприятий общественного питания, относящихся к разным ценовым и ассортиментным категориям. Такая ситуация способствует усилению конкуренции и ужесточению борьбы за выживание в сфере общественного питания.

Общественное питание – отрасль народного хозяйства, которая была, есть и будет самой рыночной сферой деятельности.

В предприятиях общественного питания в наше время происходит внедрение новых современных технологий, способствующих повышению качества кулинарной продукции.

Общественное питание одной из первых отраслей народного хозяйства встало на рельсы преобразования, приняв груз острейших проблем переходного периода на рыночные отношения. Быстрыми темпами прошла приватизация предприятий, изменилась организационно-правовая форма предприятий общественного питания. Ресторанный бизнес в наше время – дело молодое, но очень выгодное. Уровень жизни наших граждан повышается с каждым днём. Их уже не удовлетворяет обед в какой-нибудь столовой, им нужно хорошо отдохнуть, отведать чего-нибудь необычного, просто с пользой провести время. И за это они готовы хорошо заплатить. Поэтому открытие ресторана в наше время может принести немалый доход. Но для этого необходимо изучить рыночные законы, а также те элементы ресторанного дела, которые помогут выделиться среди конкурентов и занять высокое место.

Возрождение российского ресторанного рынка началось с национальных кухонь. Отчасти это было связано с тем, что в постсоветский период активно действовали иностранные предприниматели, открывающие рестораны всего для иностранцев. Однако сегодня на гастрономической карте российской столицы чаще появляются интернациональной кухни.

Для эффективной конкурентной борьбы предприятия используют сервис, как инструмент увеличения доли рынка и более полного удовлетворения потребностей населения предоставляемыми услугами. То есть, сервис является одним из наиболее важных элементов деятельности предприятия, которому должно уделяться достаточно внимания.

Для того чтобы добиться лидерства в конкурентной борьбе сервисом необходимо управлять, то есть осуществлять в рамках сервиса целенаправленное воздействие на рынок с целью продвижения своих товаров. Таким образом, проблема управления сервисом не является внутренней проблемой самого предприятия, от того насколько эффективно будет осуществляться такое управление, будет зависеть, насколько само предприятие

удовлетворяет требованиям рынка. Все вышесказанное подтверждает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Ресторанный дворик».

Предмет исследования – сервис как объект управления на предприятии. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен спецификой отрасли общественного питания, когда степень удовлетворения клиента напрямую зависит не только от качества изготовления продукции, но и от сервиса, причем обе составляющие являются взаимосвязанными и играют равную роль в общественном питании.

В этой связи возникла практическая необходимость рассмотреть сервис именно предприятия общественного питания с целью выявления отдельных особенностей и закономерностей в структуре рынка общественного питания, а также в целях и задачах сервиса.

Теоретической и нормативной основой выпускной квалификационной работы являются отечественная и зарубежная литература по проблемам малого и среднего бизнеса и организации сервисной деятельности предприятий общественного питания. В выпускной квалификационной работе использованы официальные статистические материалы Российской Федерации.

В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: диалектический подход, принцип логического и системного анализа и синтеза, методы сравнительного анализа. При проведении исследования и систематизации данных осуществлялась с помощью табличного метода.

Проблемы, рассматриваемые в выпускной квалификационной работе, не являются единичными для какого-то отдельного предприятия. С проблемами поиска посетителей, выбора рационального меню, практической организации сервисной деятельности встречаются многие предприятия общественного питания. Поэтому предлагаемые в работе инструменты сервиса могут помочь предпринимателям более грамотно бороться за потребителя.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию сервиса на примере ООО «Ресторанный дворик».

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы следующие задачи:

1. Сформулировать сущность сервисной деятельности в общественном питании.
2. Описать особенности сервисной деятельности в общественном питании.
3. Определить методы оценки сервисной деятельности.
4. Описать опыт сервисной деятельности в общественном питании зарубежных и отечественных компаний.
5. Провести анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Ресторанный дворик».
6. Предложить комплекс мероприятий по совершенствованию сервисной деятельности предприятия ООО «Ресторанный дворик».
7. Дать оценку экономической эффективности предложенным рекомендациям по совершенствованию сервисной деятельности.

Цель и задачи исследования определили структуру работы:

1. Введение.
2. Теоретический раздел.
3. Аналитический раздел.
4. Исследовательский раздел.
5. Заключение.

1 Теоретический раздел

1.1 Сущность сервисной деятельности

Сервисная деятельность – это деятельность по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо потребностей. Потребности определяются как нужда или же нехватка чего-либо важного для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, общественной группы, общества в целом. Так, сервисное обслуживание современного оборудования дает клиенту избрать для себя подходящий вариант покупки и потребления технически сложного изделия, а еще экономически выгодно использовать его в течение разумно обусловленного времени, диктуемого интересами покупателя. Совместно с тем, сервисная деятельность представляет собой вид предпринимательской деятельности по предоставлению всевозможных услуг и реализации, сопутствующих им физических товаров, обеспечивающих удовлетворение одновременно нескольких нужд и желаний покупателей. Сервисная деятельность генерируется, т. е. выполняется, реализуется специализированными структурами сервиса, которые выступают ее субъектами [1].

Задача сервисной деятельности – предложить клиентам имеющийся продукт и оказать им поддержку в получении большей пользы от приобретенного продукта.

Растущее значение сервисного обслуживания клиентов обусловлено следующими причинами:

- рост конкуренции на все больше насыщаемых товарных рынках;
- создание сервисных центров;
- возрастание желаний клиентов владеть возможностями решения проблем, образующихся в процессе использования купленного товара;
- усложнение процесса эксплуатации товара.

- Ведущими функциями сервиса как инструмента маркетинга считаются:
- привлечение клиентов;
- поддержка и повышение продаж товара;
- информирование клиентов [2].

Важность сервиса вытекает, прежде всего, из стремления производителей сформировать стабильный рынок для собственного продукта. Качественный сервис качественной продукции безусловно вызывает повышение спроса на нее, содействует денежному успеху организации, увеличивает его престиж. Организация сильной сервисной службы и ее эффективное функционирование – предмет заботы всех компаний, благополучно выступающих на внешнем рынке.

Классификация сервисной деятельности:

Предпродажное обслуживание – демонстрация техники в действии, консультирование, обеспечение необходимой документацией, соответствующая подготовка изделий, а в случае передачи техники в бесплатное пробное использование – обучение персонала. После того, как товар прибудет к местам реализации, сотрудники службы сервиса устраняют образовавшиеся во время перевозки неполадки, монтируют и регулируют оснащение, т.е. приводят его в рабочий вид. Предпродажный сервис осуществляется безвозмездно.

Послепродажное обслуживание: гарантийное и постгарантийное.

Гарантийное обслуживание изготовитель постарается взять на себя все работы, от коих зависит долгая безотказная эксплуатация товара. Изготовитель учит персонал клиента, контролирует корректность эксплуатации, сотрудники службы сервиса без особого вызова осматривают проданную технику и проводят все нужные профилактические работы, заменяют сломавшиеся части.

Постгарантийное обслуживание предоставляется за оплату, а его объем и стоимость определяются условиями договора на данный вид обслуживания, прейскурантами и другими подобными документами [3].

Некоторые виды послепродажного сервиса имеют название технического обслуживания. Обычно, это различного вида осмотры, починки, проверки в необходимых сочетаниях, которые определяются временем, прошедшим с начала эксплуатации товара и/или последнего технического обслуживания данного вида. Наконец, сервис представляет собой совокупность услуг, связанных с реализацией и эксплуатацией товаров. Основными функциями сервиса считаются привлечение клиента, поддержка и увеличение продаж продукта, и информирование клиента. К главным принципам сервиса относятся: необязательность использования, обязательность предложения, техническая адекватность сервиса, удобство и эластичность сервиса, благоразумная ценовая политика, информационная отдача сервиса и гарантированное соответствие сервиса производству.

1.2 Особенности сервисной деятельности в общественном питании

Общественное питание представляет собой услуги по приготовлению кулинарной продукции и созданию условий для ее продажи и употребления в соответствии с типом и классом организации:

- услуги питания ресторана;
- услуги питания бара;
- услуги питания кафе;
- услуги питания столовой;
- услуги питания закусочной [4].

Так, к примеру, услуги питания ресторана представляют собой услуги по приготовлению, продаже и организации употребления широкого ассортимента блюд и изделий трудного приготовления из всевозможных видов сырья, покупных продуктов и винно-водочных изделий, а услуги питания закусочной представляют собой услуги приготовления узкого ассортимента кулинарной продукции.

Услуги по организации употребления продукции и организации сервиса включают:

- организацию и обслуживание ритуальных мероприятий, празднеств;
- организацию питания и обслуживания членов культурно-массовых событий, конференций, совещаний, и т.д.;
- услуга бармена, официанта по обслуживанию на дому;
- доставку кулинарной продукции и кондитерских изделий и обслуживание покупателей на дому и в офисах;
- обслуживание покупателей в пути следования пассажирского транспорта;
- обслуживание в номерах гостиниц;
- организацию рационального комплексного питания и др [5].

В барах, ресторанах большее внимание уделяется организации услугам досуга. Услуги по организации досуга включают:

- организацию музыкального сопровождения;
- организацию программ варьете, проведения выступлений;
- предоставление печатных изданий, настольных игр, журналов, бильярда, игровых автоматов [6].

Культура сервиса – один из главных критериев в оценке работы сотрудников общественного питания. К главным моментам, определяющим культуру сервиса, относятся присутствие современной материально-технической базы, виды и характер оказываемых услуг, ассортимент и качество выпускаемой продукции, внедрение современных форм сервиса, уровень рекламно-информационной работы, профессионализм сотрудников общественного питания. Культура сервиса на высочайшем уровне увеличивает конкурентоспособность фирмы, что довольно важно при рыночных отношениях [7].

Характеристика способов и форм сервиса. Способы обслуживания покупателей: метод реализации покупателям продукции общественного питания. Различают два способа обслуживания: обслуживание барменом, буфетчиком, официантом и самообслуживание.

Форма обслуживания покупателей: организационный способ, представляющий собой разновидность или же совокупность способов обслуживания покупателей.

Виды способов и формы обслуживания в организациях находятся в зависимости от места потребления пищи, метода ее получения и доставки покупателям, степени участия работников в обслуживании и др. Выбор оптимальных видов сервиса содействует более полному удовлетворению спроса покупателей.

Основными видами сервисной деятельности в общественном питании являются:

- реализация продукции в торговых залах;
- передвижное обслуживание;
- реализация продукции через магазины;
- выездное обслуживание [8].

На предприятиях общественного питания используются следующие способы обслуживания:

- самообслуживание;
- обслуживание персоналом контактной зоны;
- обслуживание через прилавок;
- смешанное обслуживание.

При глобальном обслуживании, при относительно маленьком ассортименте реализуемых блюд, для ускорения обслуживания используется самообслуживание, в процессе которого покупатели самостоятельно берут с раздаточной прохладные блюда и напитки, мучные кондитерские изделия.

Обслуживание персоналом контактной зоны осуществляется в заведениях общественного питания, в каких создание комфорта играет огромную роль.

При комбинированном способе совокупность двух указанных способов обслуживания. К примеру, организация работает днем по способу самообслуживания, а в ночное время - обслуживание персоналом контактной зоны. В этих организациях также создаются условия для организации отдыха клиентов.

В зависимости от роли персонала в обслуживании различают абсолютное и частичное самообслуживание.

При абсолютном самообслуживании покупатель выполняет все операции, связанные с получением блюд, доставкой их на обеденный стол и уборкой посуды.

При частичном самообслуживании огромную часть данных операций выполняют работники фирмы для ускорения процесса обслуживания. Примером частичного самообслуживания считается подготовительное накрытие столов в столовых в производственных организациях и учебных заведениях, где установлен единственный обеденный перерыв и питание организовано через комплексные обеды, завтраки. При этом посетители только разливают в тарелки первые блюда из супниц, заблаговременно выставленных на столы, уносят использованную посуду.

По методу расчета с покупателями различают самообслуживание с непосредственным, предварительным, последующим расчетом, саморасчетом и оплатой после приема пищи.

При самообслуживании с предварительным расчетом покупатели, ознакомившись с ассортиментом, покупают чеки в кассе и по данным чекам получают выбранные блюда на раздаче, подобный вид самообслуживания замедляет процесс обслуживания. Значительное ускорение при использовании данной формы обслуживания достигается при отпуске комплексных обедов по заблаговременно полученным талонам или же абонентам.

Самообслуживание с последующим расчетом - оплата за выбранные блюда в конце раздаточной линии. Превосходством данной формы обслуживания считается возможность наглядного выбора блюд покупателями, высвобождение раздатчиков от разбора чеков, что ускоряет процесс обслуживания.

Самообслуживание с непосредственным расчетом - гарантирует одновременность выбора блюд, их получение и оплаты стоимости. В данном случае отпуск продукции и расчет с покупателем выполняется одним работником. Эта форма сервиса используется в закусочных, при обслуживании через барную стойку в барах, в буфетах.

При самообслуживании с оплатой после приема пищи покупатель, выбрав напитки и блюда, получает чек у кассира в конце раздаточной линии, который оплачивает после приема пищи на выходе из зала. Использование подобный формы сервиса содействует усилению контроля за ведением расчетных операций с посетителями. При этом пропускная способность зала возрастает в 1,5 раза по сравнению с самообслуживанием с предварительной оплатой.

Самообслуживание по системе саморасчета используется в предприятиях с неизменным контингентом питающихся. Покупатели самостоятельно избирают блюда и рассчитываются, опуская деньги в копилку. Около каждого вида продукции располагается ценник [9].

На предприятиях быстрого питания используется метод обслуживания через прилавок.

Продажа продуктов через прилавок включает выполнение следующих операций:

1. Встреча клиента и выявление его целей. Торговый персонал обязан быть приветлив по отношению к клиенту. При этом хорошие эмоции делают аккуратный внешний вид сотрудников, чистота и порядок в торговом зале.

Выявление целей клиента заключается в ненавязчивом определении их отношения к моделям, фасонам и т.д.

2. Предложение и показ продуктов. Демонстрируя продукт, продавец демонстрирует особенности продукта.

3. Помощь в выборе продуктов и консультации. Консультации включают в себя информацию о назначениях продуктов и методов их эксплуатации, нормах употребления и т.д. Консультация обязана содействовать пропаганде новых продуктов, воспитанию у покупателей эстетических вкусов. Для проведения консультаций в больших магазинах приглашают специалистов, косметологов, дизайнеров.

4. Предложение сопутствующих и других продуктов.

5. Проведение технологических операций, связанных с взвешиванием, отмериванием, нарезкой. На качество их выполнения, а, значит, и на уровень обслуживания клиентов значительно воздействует квалификация торгового персонала, а также организация и обслуживание рабочего пространства продавца.

6. Расчетные операции.

7. Упаковка и выдача покупок [10].

Так как в основе распространенных в настоящее время концепций определения качества услуги лежит предпосылка о том, что ключевым моментом является мнение потребителя, его удовлетворение и восприятие, то при разработке путей совершенствования сервиса нужно уделять большее внимание тем факторам, с помощью которых можно повлиять на восприятие потребителя.

1.3 Методы оценки качества сервиса в общественном питании

В современном рынке предприятий общественного питания все большую роль играет управление качеством продукции и услуг. Объясняется это тем, что

качество, в сумме с ценой, гарантиями, сроком обслуживания являются наиболее весомыми слагаемыми конкурентоспособности услуг.

Непостоянство качества или изменчивость услуг предполагает, что качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах, в зависимости от времени и места оказания, а также от исполнителя. Индивидуальность покупателей предполагает и индивидуальность услуг. Прежде всего, заметное влияние на качество оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент её производства может сильно повлиять на её качество. Изменчивость и колебания в качестве услуги – главная причина недовольства, высказываемого клиентами. От работника едва ли не в первую очередь зависит впечатление, которое останется у посетителя от заведения. Являясь во многом лицом заведения, обслуживающий персонал должен досконально знать правила этикета, правила сервировки столов для разных случаев, владеть навыками общения с самыми разными людьми различных возрастов. Специалист также должен свободно ориентироваться в меню, знать состав блюд, используемые приправы, способ приготовления, ориентироваться в наиболее подходящих к блюдам напитках. В предприятии, которое посещают иностранные гости, предполагается наличие базовых знаний иностранных языков. Важнейшая часть подготовки к работе для сотрудника – личная гигиена, забота о собственном внешнем виде и здоровье.

К настоящему времени разработано множество методов оценки качества сервиса. Среди них нужно выделить шесть, отличающихся концептуально и методологически друг от друга. Это следующие методы:

- метод критических случаев;
- метод serqual;
- метод servperf;
- метод indserv;
- метод Кано;
- тайный покупатель [11].

Метод «критических случаев» основывается на эмпирическом исследовании случаев взаимодействия между покупателем и продавцом.

Впервые данный метод был предложен Фленэганом в 1954 году в качестве психологического метода, предназначенного для анализа поведения различных респондентов в различных ситуациях.

Метод «критических случаев» является качественным методом и представляет собой очень гибкий инструмент сбора данных без формализованного подхода к получению выводов на их основе.

Авторы данного метода провели обширные исследования для оценки применимости метода для целей маркетинга, сконцентрировав своё внимание на рассмотрении в качестве критического случая факт «сервисного взаимодействия» — обоюдного контакта меду потребителем и сотрудником сервисного провайдера — и степень удовлетворенности/ неудовлетворенности потребителя этим взаимодействием. Основанием для проведения исследований в данном направлении явилось то, что для большинства потребителей именно контакт, взаимодействие с сотрудником сервисного провайдера является фактом оказания сервиса, а все вспомогательные действия, подготовительная работа, используемые материальные ресурсы и средства остаются вне его пристального внимания и оценки. Удовлетворенность либо неудовлетворенность качеством сервиса, а также степень этого чувства, может послужить толчком для дальнейшей более широкой оценки прочих факторов помимо факта взаимодействия.

Критерии отнесения взаимодействия к данному методу следующие:

- наличие взаимодействия между потребителем и сотрудником сервисного провайдера;
- значительность случая с точки зрения потребителя;
- факт взаимодействия является отдельным эпизодом сервисного обслуживания;

- факт взаимодействия должен быть детально описан в рамках тех вопросов, которые задаются потребителю.

При практическом применении метода проявляется его недостаток — необходимость продолжительного во времени сбора и анализа информации о критических случаях от потребителей, которая включает их описание и оценку.

Обработка данных, полученных от потребителей-респондентов, заключается в классификации критических случаев по трем категориям:

- критические случаи, связанные с системными сбоями в процессе оказания сервиса;
- критические случаи, связанные с реализаций ожиданий и запросов потребителей по адаптации сервиса под их специфические нужды;
- критические случаи, связанные с проявлением инициативы или неожиданными действиями персонала сервисного провайдера.

После этого проводится анализ с целью определения точек соприкосновения сервисного персонала с потребителями, которые наиболее часто вызывают неудовлетворённость и удовлетворённость. Результат анализа служит источником принятия управленческих решений с целью повышения качества сервиса и построения системы мотивации персонала [12].

Необходимость создания более формализованных методов оценки качества сервиса по сравнению с методов критических случаев предопределила появление метода SERVQUAL.

Метод был разработан Зейтгамл, Парасураманом и Берри в 80-е годы XX века путем эмпирических исследований, проведенных авторами путём анализа опросов фокус-групп на основе разработанной ими модели расхождении.

Под расхождениями авторы подразумевают различия в восприятии основных составляющих процесса оказания сервиса различными его участниками, либо одними и теми же участниками процесса оказания сервиса, но в различные временные промежутки.

Эти расхождения следующие:

1. Разрыв в знаниях. Различие между тем, как ожидания потребителей определил поставщик услуг, и фактическими потребностям и ожиданиями клиентов фирмы.

2. Разрыв в стандартах. Различие между тем, как воспринимаются ожидания потребителей управленческим персоналом фирмы-поставщика, и стандартами качества, установленными в фирме.

3. Разрыв в предоставлении услуг. Различие между установленными стандартами предоставления услуг и реальной продуктивностью (процессом и результатом предоставления услуг) фирмы по сравнению с этими стандартами.

4. Разрыв во внутренних коммуникациях. Различие между тем, что рекламирует фирма, и тем, что думает её сервисный персонал о характеристиках сервисного продукта, уровне качества обслуживания и о том, услуги какого качества фактически способна предоставить его фирма.

5. Разрыв в восприятии. Различие между тем, на каком уровне фактически предоставляются услуги, и тем, как потребители воспринимают уровень полученных ими услуг.

6. Разрыв в интерпретации. Различия между тем, что фактически обещает фирма в процессе маркетинговых коммуникаций, и тем, что ожидает потребитель, исходя из этих обещаний.

7. Разрыв в обслуживании. Различия между тем, что ожидает получить потребитель, и тем, как он воспринимает услугу, которую фактически получил.

Метод основывается на опросе потребителей, в рамках которого респонденты должны указать рейтинг нескольких характеристик предоставляемого сервиса, сгруппированных по основным измерениям сервиса.

Критерии оценки сервисной деятельности по данному методу:

1. Уверенность — знания и вежливость сервисного персонала, способные внушать доверие.

2. Эмпатия (сопереживание) — забота, индивидуальное внимание со стороны сервисного провайдера к своему клиенту.

3. Надёжность — возможность предоставить обещанный сервис надежно и точно.

4. Отзывчивость — желание помочь клиенту и обеспечить быстрый сервис.

5. Осязаемость — то, как выглядят устройства, оборудование, персонал, материалы при оказании сервиса.

Для описания измерений сервиса в классической модели SERVQUAL используются 22 атрибута сервиса, которые представляют собой описание параметров сервиса, сгруппированные по измерениям (уверенность — 4 атрибута, эмпатия — 5, надёжность — 5, отзывчивость — 4, осязаемость 4) и используемые в анкете опроса.

Для оценки используется шкала Лайкерта с семью интервалами от «Полностью не согласен» до «Полностью согласен», с помощью которой респондент должен дать две оценки: своим ожиданиям и своим восприятием оказанного сервиса для каждого атрибута сервиса. Двойная оценка является следствием того, что метод использует для оценки каждого атрибута разницу между ожиданием потребителя и его восприятием.

Помимо получения от респондента оценок по каждому из 22 атрибутов сервиса, дополнительный раздел опросника предлагает потребителю оценить по 100-балльной шкале относительную важность критериев сервисной деятельности. Это необходимо для построения взвешенных индексов, для точного анализа результатов и формирования правильного управляющего воздействия с целью повышения качества сервиса.

На основе полученных данных может быть рассчитаны обычные и взвешенные индексы сервисного превосходства и адекватности сервиса.

Для расчёта обычных индексов суммируются все разницы между соответствующими оценками уровня сервиса, данными потребителем:

- для определения индекса качества MSS — разница между желаемым уровнем качества сервиса и уровнем собственного восприятия качества сервиса;
- для определения индекса качества MSA — разница между минимальным уровнем качества сервиса и уровнем собственного восприятия качества сервиса.

Метод SERVQUAL получил большое распространение в виду простоты и наглядности. Однако использование разницы между ожиданиями потребителей и их восприятием (так называемый «дифференциальный подход») при оценке качества сервиса снижает достоверность полученных данных ввиду психометрических свойств измерения (взаимное влияние последовательно измеряемых показателей). Это послужило причиной разработки новых методов [13].

На основе метода SERVQUAL Кронином и Тейлором был разработан метод SERVPERF. Этот метод позволяет избежать негативного воздействия дифференциального подхода на достоверность данных, полученных в результате применения метода. Для этого из процедуры измерения качества сервиса исключена стадия измерения ожиданий потребителей.

Другими словами, метод SERVPERF измеряет только восприятие потребителем качества оказанного сервиса.

Позднее Фогарти с коллегами предложили сокращённый вариант метода, назвав его SERVPERF-M. Сокращения коснулись количества атрибутов измерений качества сервиса. Авторы предложили оставить только по три атрибута для каждого измерения.

При использования метода, как и в методе SERVQUAL возможен расчёт как обычного интегрального показателя качества, так и в взвешенного при условии включения в обследование необходимости ранжирования потребителем атрибутов сервиса по важности [14].

Для оценки качества сервиса в промышленном маркетинге Гоунарисом был разработан метод INDSERV.

В основу метода положены два подхода к исследованию воспринятого потребителем качества сервиса:

Рассмотрение воспринятого качества сервиса как конечного и независимого показателя. Данный подход подразумевает получение прямой оценки воспринятого качества от потребителей путём опроса;

Рассмотрение воспринятого качества сервиса как многоуровневого показателя.

Показатели качества сервисной деятельности в методе INDSERV:

- потенциальное качество связывается с характеристиками провайдера сервиса, используемыми потребителями для оценки его возможностей по оказанию сервиса до момента начала сотрудничества;
- жёсткое качество процесса относится к тому, что выполняется в процессе оказания сервиса, а мягкое определяет, как оказывается сервис в процессе сервисного обслуживания - эти измерения определяют точность оказания сервиса с точки зрения прописанных процедур у сервисного провайдера;
- финальное качество - это показатель того, насколько провайдер успешна в своей попытке решить проблему потребителя и каков эффект, полученный потребителем в результате внедрения решения, предложенного провайдером.

Метод INDSERV позволяет рассчитывать индекс качества сервиса, при условии включения в опросный лист необходимости ранжирования потребителем показателей по степени важности.

В результате проведённого Гоунарисом сравнения методов SERVQUAL и IINDSERV для оценки их применимости для исследований качества сервиса в корпоративном секторе было определено, что метод INDSERV имеет более

подходящую для таких исследований структуру измерений, а также дискриминантную обоснованность измерений [15].

Метод Кано предложен профессором Кано в 1982 году. Применение метода основано на проведении опроса, но, в отличии от рассмотренных выше методов, набор характеристик качества сервиса не предопределён, а формируется в процессе самого опроса.

Разработчики метода определили, что:

Нечеткие потребности клиента могут быть четко прояснены.

Для некоторых потребностей клиента его удовлетворенность сервисом пропорциональна функциональности продукта.

Некоторые потребности клиента не могут быть измерены с использованием двумерной плоскости в координатах «Удовлетворен — Неудовлетворен» и «Продукт с полным функционалом — Полностью нефункциональный продукт».

Учитывая эти положения, а также то, что потребности клиента могут быть классифицированы путем разработки опросника, Кано предложил классифицировать все характеристики любого сервиса по одной из 6 категорий: привлекательная, обязательная, линейная, безразличная, обратная, спорная.

При разработке опросного листа определяются характеристики продукта, относительно которых компания — сервисный провайдер хочет получить информацию от клиента. По каждой из них составляется пара вопросов, которые формулируются на основе полярных точек зрения: максимальная функциональность и полная не функциональность. Для оценки используется шкала Лайкерта с пятью интервалами от «Полностью не нравится» до «Нравится полностью», на основе которой респонденты оценивают каждую пару вопросов.

Основные выводы, которые можно сделать на основе анализа полученных результатов — это определение характера отношения потребителей к различным характеристикам сервиса (продукта), что позволяет

определить главные точки приложения усилий во взаимоотношениях с потребителем, которые дадут наибольший результат [16].

«Тайный покупатель» – метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и др.

Для сбора информации используются специально подготовленные люди, осуществляющие проверки под видом потенциальных/реальных клиентов и детально рассказывающие о результатах проверок. Цели исследования влияют на уровень требований к тайным покупателям. В большинстве случаев участие в исследованиях «тайный покупатель» не должно быть единственным источником заработка для этих людей.

Исследование «тайный покупатель» может применяться для оценки системы обучения персонала, мотивации персонала; в рамках программ повышения лояльности к бренду или продукту компании; для оценки использования POS-материалов и рекламных материалов; в целях анализа качества работы конкурентов; для стимулирования сбыта продукции; для оценки качества обработки заявок с сайта или телефонных операторов.

В ходе оценки качества сервиса методом «тайный покупатель» оценивается, прежде всего, соблюдение стандартов компании, в торговых точках которой проходят проверки. «Тайный покупатель» не должен являться методом конкурентной разведки: проведение должно проходить по сценариям, которые не наносят вреда коммерческой деятельности проверяемых организаций.

Мониторинг «тайный покупатель» можно делать самостоятельно или отдавать в аутсорсинг, то есть привлекать к работе профессиональную

организацию-провайдера. Бюджет и объём работы зависят от определённых параметров:

- количество торговых точек;
- профиль тайного покупателя;
- ротация тайных покупателей;
- наличие покупок;
- документация;
- содержание анкеты;
- количество отчетов и др [17].

Проверки тайным покупателем могут осуществляться не только посредством визитов на проверяемые объекты, но и посредством телефонных звонков, обращений по электронной почте и т. д. в зависимости от проверяемых процедур обслуживания. В качестве объектов исследования выступают продавцы и консультанты в торговых точках, телефонные менеджеры и консультанты, online-консультанты на сайте, менеджеры, обрабатывающие заявки по электронной почте и через форму заказа на сайте.

В рамках проверок могут оцениваться следующие параметры:

- соблюдение сотрудниками норм этики;
- дисциплина;
- внешний вид сотрудников и соответствие фирменному стилю компании;
- выполнение сотрудниками стандартов работы;
- чистота и порядок в помещение и на рабочих местах;
- скорость обслуживания;
- навык работы с клиентом и др [18].

В ходе проверок также может оцениваться знание продукта и навыки продаж. Тем не менее, необходимо понимать, что данный метод не заменяет, а является дополнительным к другим процедурам оценки деятельности

персонала, таким, как аттестации, экспертные оценки, тестирование, наблюдение и т. п.

1.4 Прогрессивный мировой и отечественный опыт предприятий общественного питания

За рубежом ресторанный бизнес настолько развит, что о каких-то бурных тенденциях роста или изменений говорить не приходится. В Европе наступила полнейшая стабилизация ресторанного рынка. Единственное, что можно отметить, у них сейчас происходит активная борьба за здоровое питание – заведения фаст-фуда за рубежом постепенно адаптируются к такой ситуации: например, в «Макдоналдс» появились салаты, супы. В российских заведениях фаст-фуда пока такого не наблюдается. Какие-то попытки есть, но они пока единичны, хотя, возможно, в дальнейшем эта тенденция будет набирать обороты. Ресторан на Западе может быть очень скромным на вид, но при этом он будет необычайно популярным благодаря высокому качеству кухни, мастерству шеф-повара. В таком заведении всегда будут посетители.

За рубежом чаще ходят «на конкретного шеф-повара». Впрочем, в России такая практика тоже начинает постепенно распространяться. Все-таки ресторан – это не аттракцион. Нельзя забывать об основном его предназначении – вкусно и быстро накормить своего гостя.

Влияние мирового финансового кризиса затрагивает все сферы экономики, поэтому целесообразным является исследовать его влияние на деятельность предприятий ресторанного бизнеса, поскольку динамика и темпы роста компаний в условиях нестабильной экономики – главный показатель надежности предприятия и перспективности инвестиций [19].

Уже очевидно влияние финансового кризиса на доходы крупнейших ресторанных сетей мира, и это выглядит вполне логично: люди стали больше внимания уделять своим расходам и сокращать размер своих «чеков» в фаст-

фудах и ресторанах. Специалисты отмечают, что сегодня климат в этой отрасли наблюдается наиболее суровый за последние 30 лет.

Профессионалы в ресторанном бизнесе всегда предчувствуют приближение тяжелых дней. Если посетители начинают постепенно экономить, то такая реакция сразу отражается на доходах и акулы ресторанного бизнеса начинают разрабатывать способы, удержаться на плаву. Рестораны, спонсированные нефтью, постепенно закрываются. Также очень сложно приходится владельцам разных ресторанов, так как от них потребуется быстрая эффективная реакция на постоянно изменяющуюся ситуацию на рынке. Поэтому вероятность сберечь хотя бы один ресторан мала. В выигрыше будут сети ресторанов, для которых будет приниматься только одно универсальное решение. Рынок очистится от мелких ресторанов и придержит возможности крупных. Перспективные, будут выжидать хорошие времена и сфокусируются на тех ресторанах, какие уже есть. Придержат открытие новых точек. Такая ситуация даст выиграть время менее оборотным ресторанам, если, конечно они выдержат кризис. Экономическая нестабильность может подорвать позиции конкурентов и тот, кто был третьим, может стать первым [20].

Компания «Росбизнесконсалтинг» представила результаты маркетингового исследования потребителей на рынке общественного питания России. Так, подавляющая часть опрошенных (95,5%) с той или иной частотой посещают заведения общественного питания в свободное от работы или учебы время. Около 82,5% посещают заведения общественного питания в обеденный перерыв. Наиболее активными посетителями ресторанов, кафе баров и других заведений общественного питания являются студенты и учащиеся, а также руководители высшего, среднего или низшего звена, собственники бизнеса. Возраст и уровень дохода являются самыми значимыми факторами, оказывающими влияние на посещаемость заведений общественного питания. Так, среди молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет доля посещающих

заведения общественного питания в свободное время составляет 98%, а среди людей в возрасте старше 45 лет – только 86%.

Сегмент демократичных ресторанов остается наиболее динамичным в структуре рынка общественного питания России. Его темпы роста составляют порядка 20% в год. В этом сегменте наиболее активно действуют сети. Доля сетевых заведений или тех, кто планирует стать таковыми, с каждым годом растет. Данная тенденция обусловлена эффективностью сетевого бизнеса с точки зрения вложений в бренд и рекламу, а также завоевания потребителя на рынке [21].

По данным расчетов компании «Амико», наиболее успешной является концепция ресторана, ориентированного на демократичную концепцию несетевого формата. Режим работы ресторана предполагает работу в обычном режиме с обслуживанием через меню и предложением бизнес-ланча. Предусматривается также работа шведского стола. Наибольшую долю финансовых затрат по проекту занимают строительно-монтажные работы, а инвестиционные вложения окупаются через 2,5 года [22].

Не вызывает сомнения то, что в первую очередь из-за кризиса пострадают заведения общепита, которые создавались без особой маркетинговой стратегии и изначально относились к рискованным проектам. Могут закрыться в первую очередь те заведения, которые появлялись в неудачно выбранном месте, создавались на основе какой-то сложной концепции, управлялись не очень профессиональными менеджерами.

Как показывают тенденции развития рынка общественного питания, стильные заведения, ориентированные на средний ценовой сегмент продолжат своё развитие в России. Тем более, что подросло целое активное поколение молодёжи, кому сейчас чуть больше двадцати лет, которые уже не представляют свою жизнь без посещения мест общественного питания и культуры питания вне дома. И понятно, что следующим шагом для них после

фаст-фуда и уличных гамбургеров и сосисок, станет сегмент простых демократичных и стильных ресторанов [23].

Не сказали своего последнего слова и такие форматы предоставления услуг, как азиатские ресторанчики, работающие в формате «вок-кафе». Вся Европа и Америка давно приняла такие рестораны за важнейшие места питания и кратковременного бюджетного отдыха в больших мегаполисах. Мелко нарезанные полуфабрикаты из мяса, птицы и рыбы, приготовленные с рисом или лапшей на глазах у клиента и заправленные овощными соусами – пожалуй, одно из перспективнейших направлений для малого бизнеса. Уникальные идеи и технологии уже оценил весь мир, очередь за Россией.

Пожалуй, тяжелее всего придётся ресторанам без тщательно продуманной концепции, которые, так или иначе, открываются по всей стране. Своими решениями как кулинарными, так сервисными, они настолько влились в жизнь людей своей безликостью, что в кризисное время их не будут выбирать точно. Это значит, что люди начнут внимательно смотреть на сумму счёта в ресторане и более выборочно относится к месту своего пребывания. Занимаемые ими площади неадекватны бизнес реалиям, а производимый ими продукт устарел и морально и физически. Наверное, пришло время им переоснащаться и коренным образом менять свои планы и намечать стратегические направления рестайлинга.

Хорошие, качественные рестораны высокой кухни и серьёзные гастрономические рестораны с хорошей репутацией, пожалуй, замедлят темпы роста, но в любом случае, останутся на плаву. Желание и возможности бизнеса иметь представительские расходы и проводить всевозможные встречи и переговоры с клиентами и партнёрами должны иметь места таких мероприятий. Рестораны высокой кухни – это хороший продукт, если во главе стоят профессионалы. В умеренных количествах, дорогие и качественные рестораны всегда востребованы в России, особенно в деловой сфере.

Если структура закупочных цен в России на основные виды сырья, такие как мясо, рыба и молочные продукты поменяется, то на сцену неожиданно ко времени могут выйти рестораны, пропагандирующие концепции «Здорового питания». Каждый россиянин знает, что такое здоровое питание и может часами рассуждать о его пользе, но на деле рублём голосует за сардельки и пельмени. Если ситуация на рынке мяса и мясопродуктов изменится или импортная составляющая каким-либо образом изменится, то «био-эко-макробиотические» идеи как нельзя кстати подоспеют на рынок. И увеличение цен на мясо позволят клиентам ресторанов в полной мере ощутить на себе прелести здорового образа жизни. Нужно быть готовым и к этому.

Тапас-бары – пожалуй, самый недооцененный формат заведений на рынке ресторанных услуг России. Очень элегантный формат, который во многом уже используется в модных ресторанах и в пакетах предложений современных кейтеринговых компаний, занимающихся проведением банкетных мероприятий. Небольшие стильные закуски, которые попеременно или в виде наборов подаются к вину или хересу являются наиболее популярными кулинарными традициями в Испании. В таких местах принято долго сидеть, общаться, закусывать и выпивать. Но форма и методология предоставления услуги является на столько ненавязчивой и стильной, что клиент даже и не замечает, как съедает в два – три раза больше, чем в простом ресторане, где его обслуживают по меню официанты полноценными блюдами на индивидуальной тарелке [24].

Корпоративное и социальное питание – это самый перспективный сегмент в свете социальных программ и «Национальных Проектов», которые встали во главу угла нашей страны. Конечно, организация питания трудовых коллективов, детское и школьное питание, питание в медицинских учреждениях и других бюджетных и государственных направлениях, по всей видимости, очень активно будут осваиваться и развиваться. Наша компания

уже более года активно работает в этом направлении и имеет позитивный опыт и понимание принципов построения такого бизнеса, как в России, так и в СНГ.

Клубные места – аналоги социальных сетей, которые могли бы вполне стать продолжение модели общения современной молодежи в виртуальном пространстве, скорее всего, выйдут на арену в ближайшее время. Огромное количество молодых людей заменяют дефицит общения в повседневной жизни много часовыми сеансами общения в Интернет сети с однокашниками, коллегами, да и просто малознакомыми людьми. Но уже наметилась тенденция, что такие «клубы по интересам» всё чаще и чаще стали испытывать необходимость переноса виртуального общения в реальную жизнь. Наверное, заведения, которые смогут поставить такую идеологию в основу своих концепций смогут привлечь к себе внимание потенциальной аудитории [24].

Таким образом, можно сделать вывод, основные опасения у нас вызывают некоторые тенденции, которые могут воздействовать на новое понимание реалий бизнеса.

2 Анализ и характеристика предприятия ООО «Ресторанный дворик»

2.1 Общие сведения о предприятии

ООО «Ресторанный дворик» является обществом с ограниченной ответственностью. Оно организовано двумя учредителями в 2011 году, каждому из которых принадлежит 50 % предприятия.

ООО «Ресторанный дворик» является управляющей компанией ресторана «Friday», который расположен в Ленинском районе города Кемерово, на бульваре Строителей, 21. Ресторан специализируется на европейской кухне. Потенциальными клиентами заведения является мужское население города в возрасте от 18-50 лет. Зал заведения рассчитан на 140 посадочных мест.

В структуру предприятия ООО «Ресторанный дворик» входят:

- производственные помещения (горячий цех, холодный цех, моечные кухонной и столовой посуды);
- административные помещения (офис);
- бытовые помещения (комнаты для персонала);
- торговый зал.

2.2 Организационная структура управления предприятия

Организационная структура ООО «Ресторанный дворик»:

- административно-управленческий – обеспечение деятельности предприятия (управляющий, менеджер по закупкам и бухгалтер);
- обслуживающий – официанты, бармены-кассиры, администраторы;
- вспомогательный – мойщики и уборщики;
- производственный – шеф-повар, повара, работники кухни;

Организационная структура отображена в рисунке1.

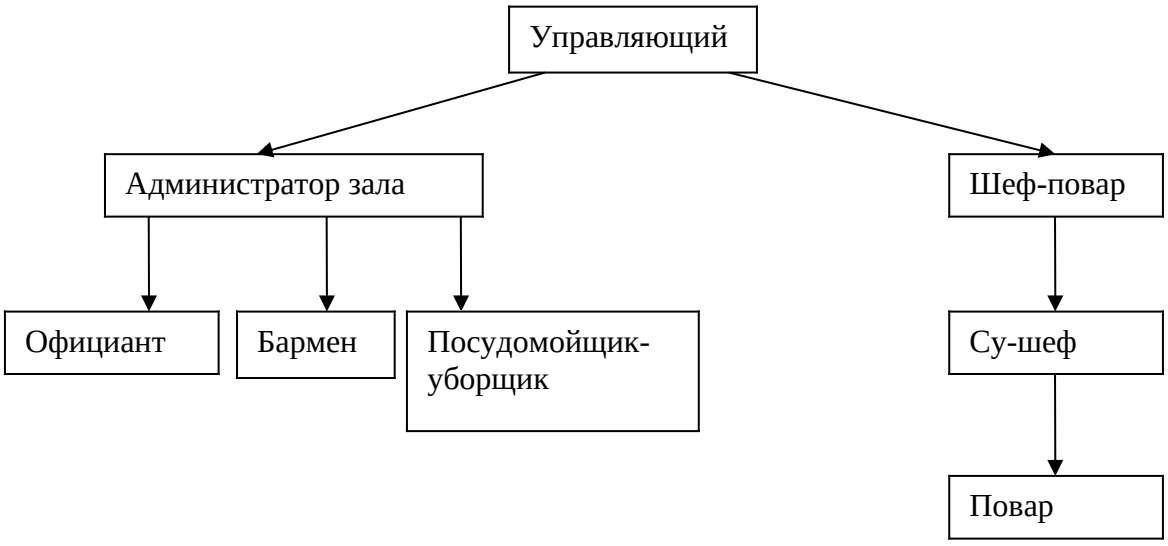


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Ресторанный дворик»

Штатное расписание отображено в таблице 1.

Таблица 1 – Штатное расписание ООО «Ресторанный дворик»

Должность	Кол-во, чел.	Оклад, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Управляющий	1	32	32
Шеф-повар	1	32	32
Администратор	2	23	46
Су-шеф	2	23	46
Повар	4	18	72
Посудомойщик-уборщик	2	10	20
Официант	4	15	60
Бармен	2	15	30
Итого	17	-	328

Итого, численность персонала составляет 17 человек. Заработная плата сотрудников соответствует среднерыночной, что позволяет предположить, что сотрудники не будут стремиться к смене места работы по причине низкой заработной платы.

Структура персонала отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура персонала ООО «Ресторанный дворик»

Группа персонала	2014		2015	
	чел.	%	чел.	%
Административно-управленческий персонал	2	12	2	12
Производственный персонал	6	40	6	40
Вспомогательный персонал	2	16	2	16
Обслуживающий персонал	8	32	8	32
Всего	17	100	17	100

Основная часть персонала делится между производственным и обслуживающим персоналом, что свойственно предприятиям общественного питания. К вспомогательному персоналу отнесены уборщики и мойщики. Численность персонала и его структура неизменны в 2014–2015 годы.

Анализируя кадровый состав ООО «Ресторанный дворик», автор делает вывод, что текущий момент имеют высшее образование 24% сотрудников, среднее специальное образование имеет наибольшее количество персонала 60% персонала, всего 16% имеют среднее образование. Такой кадровый состав ООО «Ресторанный дворик» соответствует стандартному распределению персонала по образованию среди предприятий общественного питания. Из общего количества персонала 24% имеют возраст до 30 лет, что можно отметить как положительный момент кадровой политики ООО «Ресторанный дворик». В ООО «Ресторанный дворик» сложился довольно стабильный коллектив. В 2014 году на замену ушедшим официантам и мойщику были приняты новые сотрудники. В 2015 году уволились всего два сотрудника, им на замену были взятые новые сотрудники.

Баланс времени официанта отображен в таблице 3.

Таблица 3 – Фактический и нормативный баланс времени одного официанта ООО «Ресторанный дворик» в 2015 году

Наименование затрат	Баланс рабочего времени				Излишек, мин.	Недостаток, мин.
	фактический		нормативный			
	мин.	%	мин.	%		
Подготовительно – заключительная работа	45	7,5	40	6,7	5	
Оперативная работа	425	70,8	435	72,5		10
Обслуживание рабочего места	20	3,3	10	1,7	10	
Отдых и личные надобности	60	10	60	10	10	
Нормированные перерывы по орг-тех. причинам	20	3,3	30	5		10
Потери по орг-тех. причинам	20	3,3	15	2,5	5	
Потери из-за нарушений трудовой дисциплины	10	1,7	10	1,7	0	
ИТОГО:	600	100	600	100	30	20

Нужно отметить, что официанты работают по графику 2/2 по 12 часов. Как видно, в кафе существует небольшое несовпадение нормативного и фактического баланса рабочего времени. Единственный параметр, по которому затраты времени совпадают – потери из-за нарушений трудовой дисциплины. Важнейшая составляющая затрат – оперативная работа по фактическому замеру на 10 мин. меньше нормативного, что является допустимым. Отклонения по остальным видам затрат также допустимы, однако, требуется оптимизация использования рабочего времени.

Также проанализирован квалификационный состав руководителей и основных специалистов, характеризующие работников по полу, возрасту, стажу

работы по специальности и соответствие квалификации работника роду работ. Как показывает анализ, уровень квалификации персонала соответствует предъявляемым к нему требованиям. В штате 13 мужчин и 12 женщин, т.е. достаточно равномерное распределение по полу. Опыт работы ключевого персонала достаточен для выполнения обязанностей.

Проведем анализ реализации услуг по организации и проведению банкетов в ООО «Ресторанный дворик» в 2013–2015 годах.

Как видно, в 2014 году под влиянием кризиса снизилась доля товарооборота от банкетного обслуживания, т. к. многие компании отказались от празднования Нового года. В 2015 году в связи с некоторой стабилизацией экономической ситуации доля банкетных услуг выросла. Кроме того, как видно, доля корпоративных банкетов растет, однако, основной объем все же приходится на частных лиц.

Динамика реализации банкетных услуг отображена на рисунке 2.

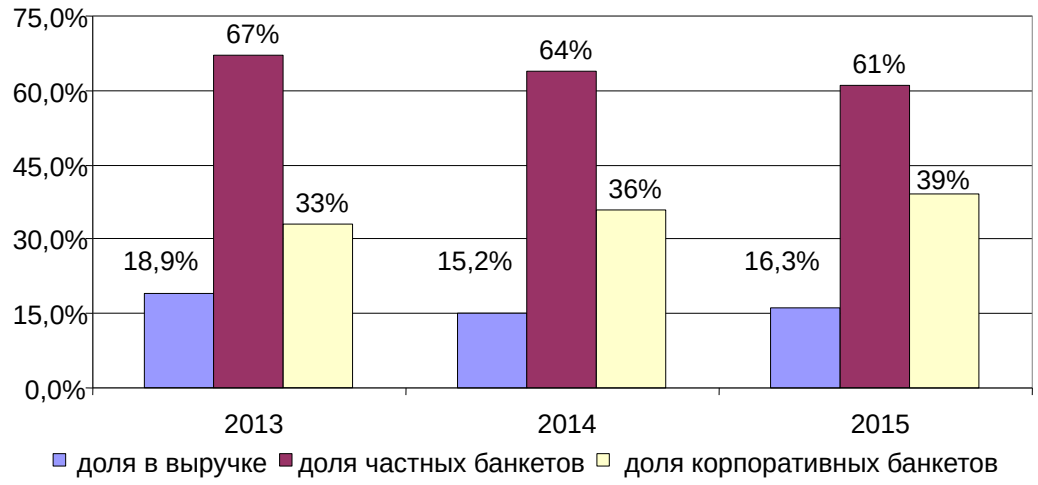


Рисунок 2 – Динамика реализации банкетных услуг в ООО «Ресторанный дворик»

При проведении банкетов используются те же ассортиментные позиции, что представлены в меню. Исключение составляют авторские блюда шеф-повара, приготавливаемые на заказ.

Также нужно отметить, что стоимость проведения банкета на одного человека при корпоративном банкете выше, чем при частном, т. к. компании,

как правило, менее, чем частные лица, склонны к экономии средств в пределах нескольких тысяч рублей.

Для проведения банкетного облуживания привлекается дополнительный персонал. Количество привлекаемых сотрудников указано в табл. 2 и зависит от количества человек, заявленных для участия в банкете.

Количество сотрудников, обслуживаемое банкеты отображено в таблице 4.

Таблица 4 – Количество сотрудников, привлекаемых для организации банкетов в ООО «Ресторанный дворик»

Количество участников банкета	20–30	30–45	45–60	60–75
Рабочие кухни	-	2	3	3
Повара	-	1	2	2
Официанты	-	3	4	5
Бармены	-	1	2	2
Мойщик посуды	-	1	2	2
Итого	-	8	13	14

Как видно, с ростом количества участников банкета расчет и количество привлекаемого персонала. При этом видно, что банкет с количеством участников менее 30, ресторан может обслужить самостоятельно. Также нужно отметить, что в обычных условиях мойку посуды осуществляют рабочие кухни, при проведении же банкетов для этой цели привлекается дополнительный персонал.

Рассмотрена система мотивации персонала в ООО «Ресторанный дворик».

Для нижнего уровня сотрудников кроме стабильной зарплаты и питания в течение рабочей смены ООО «Ресторанный дворик» предлагает хорошую организацию труда и, конечно, уважение. Благодаря этому, персонал готов

иногда задерживаться и не просит сверхурочных, потому что сотрудников мотивирует чувство сопричастности и значимости в производственном процессе, благодарность руководства и коллектива.

Персонал контактной зоны ООО «Ресторанный дворик» мотивированы к работе, поскольку, прежде всего, работают за чаевые. Поэтому для них сам оклад для них нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Суммой чаевых выражается удовлетворенность гостя качеством обслуживания, а значит, измеряется эффективность работы официанта.

Высокая загрузка ООО «Ресторанный дворик» также в интересах этой категории персонала, поэтому мотивировать их к тому, чтобы случайный гость превратился в постоянного, не нужно – это заложено в специфике профессии. Также существует задача мотивировать персонал к активным продажам, результатом которых является прибыль ресторана. Активные продажи оцениваются как 5% от суммы чеков всех обслуженных официантом столиков.

Почасовая оплата труда работников отображена в таблице 5.

Таблица 5 – Почасовая оплата труда сотрудников ООО «Ресторанный дворик»

Категория персонала	Часовая ставка, руб.	Среднее количества часов работы при проведении банкета длительностью 6 часов
Повара	250	4
Официанты	200	6
Бармены	200	6
Посудомойщик-уборщик	150	4

Как видно, предлагаются конкурентоспособные ставки оплаты труда с учетом категории персонала. Если приглашаются специалисты с высокой квалификацией, то оплата производится по договоренности. Привлеченные

сотрудники должны работать старательно и быть чрезвычайно ответственными. Они обязаны поддерживать марку ООО «Ресторанный дворик», вовремя являться на работу, добросовестно трудиться и уметь подать себя с лучшей стороны. Сотрудники кухни должны иметь опыт и хорошие навыки приготовления пищи, уметь подчиняться указаниям, обладать такими качествами, как расторопность и добросовестность.

По результатам исследования, проведенного автором, с привлекаемым персоналом у ООО «Ресторанный дворик» возникают две проблемы. Первая состоит в том, что некоторые сотрудники считают работу в сервисе унижающей их достоинство. Часто это представители среднего класса, имеющие образование, которые подрабатывают в выездном ресторанном бизнесе. Они обижаются, когда с ними, как им кажется, обходятся, как с прислугой. Вторая проблема возникает в том случае, если сотрудники ведут себя с гостями чересчур фамильярно, общаются и беседуют с ними на равных, вплоть до того, что вовлекают их в долгие дискуссии, в то время как на подносах остывает еда, которую они должны разносить.

Правильный подбор персонала и умение настроить сотрудников на рабочий лад, по мнению управляющего, представляют собой две важнейшие составляющие организации хорошего банкетного обслуживания в ООО «Ресторанный дворик».

Квалификация персонала высока, однако, обучение в ресторане не проводится. Исключение составляют семинары и тренинги, посещаемые управляющим не реже 2 раз в год. В то же время, не проводится обучение обслуживающего персонала.

2.2 Анализ конкурентов

Анализ проводится маркетинговым агентством «Marketing Konsul» для выявления слабых и сильных сторон деятельности предприятия.

Для эффективной деятельности предприятия следует изучить информацию о конкурентах, какие услуги они предлагают, какова цена на услуги и какой круг обслуживаемых клиентов.

Конкуренты предприятия ООО «Ресторанный дворик»:

1. ООО «Хмельной базар», адрес: Строителей б-р, д. 29 (300 метров от ООО «Ресторанный дворик»).

2. ООО «Парк ИТ», адрес: Строителей б-р, д. 32/1 (500 метров от ООО «Ресторанный дворик»).

У всех перечисленных заведений примерно одинаковое месторасположение – все они находятся на бульваре Строителей и в людном месте, среди учебных заведений и офисов.

Характеристика ООО «Ресторанный дворик» отображена в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика ООО «Ресторанный дворик»

Показатели	Описание
Сильные стороны	1. Новизна предлагаемого товара; 2. Высокое качество предоставляемых услуг; 3. Высококвалифицированный персонал; 4. Выгодное месторасположение.
Слабые стороны	1. Отсутствие доверия со стороны потребителей**;** 2. Отсутствие места для парковки клиентов**;** 3. Отсутствие специального меню.
Возможности	1. Расширение рынка; 2. Повышение спроса на подобные услуги; 3. Возможность расширения гаммы предоставления услуг; 4. Расширение сферы деятельности.
Угрозы	1 Сильные конкуренты; 2. Аренда помещения у физического лица; 3. Нестабильная экономическая и социально-политическая ситуация в стране.

Характеристика ООО «Хмельной базар» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика ООО «Хмельной базар»

Показатели	Описание
Сильные стороны	1. Сильный бренд; 2. Концентрация на маркетинге; 3. Сравнительно быстрое обслуживание.
Слабые стороны	1. Непропорциональное соотношение «цена-качество»; 2. Отток клиентов ввиду ограниченности предоставляемых блюд; 3. Не очень высокая скорость обслуживания.
Возможности	1. Ускорение обслуживания; 2. Увеличения разнообразия предоставляемых услуг;
Угрозы	1. Отсутствие интереса клиентов к приевшимся блюдам; 2. Конкуренты копируют услуги.

Характеристика ООО «Парк ИТ» отображена в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика ООО «Парк ИТ»

Показатели	Описание
Сильные стороны	1. Низкие цены; 2. Наличие танцевального зала; 3. Способность к росту.
Слабые стороны	1. Высокий отток, нелояльные пользователи; 2. Отсутствие постоянных клиентов; 3. Низкие преимущества масштаба.
Возможности	1. Снижение оттока клиентов через повышения качества; 2. Рост и укрепление бизнеса.
Угрозы	1. Усиление конкуренции; 2. Падение интереса клиентов к предлагаемым услугам.

Сравнительная оценка конкурентов представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнительная оценка конкурентов

Предприятие	Качество продукции	Репутация	Производственные возможности	Стоимость услуг	Обслуживание потребителей	Маркетинг	Средний балл
Ресторанный	9	6	6	7	8	9	7,5

дворик							

Продолжение таблицы 9.

Хмельной базар	9	9	8	8	6	7	7,8
Парк ИТ	6	4	5	6	5	4	5,2

Детальный анализ конкурентов проводится по следующим позициям — качество, репутация предприятия, производственные возможности, маркетинг и реклама, стоимость услуг, обслуживание потребителей.

Таким образом, после проведенного анализа выявилось следующее: на рассматриваемом рынке общественного питания основным конкурентом предприятия является ООО «Хмельной базар». Для повышения конкурентоспособности ООО «Ресторанный дворик» необходимо осуществлять деятельность в области рекламы и ценообразования, используя свои сильные стороны: такие как выгодное место расположения, новизну предлагаемого товара, отличающегося от товаров конкурентов и высокое качество продукции, получаемое за счет качественного сырья и высокопрофессиональных кадров.

2.4 Анализ экономических показателей

В 2014 году произошло изменение структуре товарооборота ООО «Ресторанный дворик» под влиянием кризиса – посетители кафе ресторанов «урезали» свои бюджеты на питание, что сказалось и на структуре ассортимента, что представлено в таблице.

Анализ товарооборота предприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ структуры товарооборота ООО «Ресторанный дворик» по ассортиментным группам

Ассортиментная группа	2013		2014		2015		Изменение 2015/2013		Изменение 2015/2014	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
горячие закуски	23319	16,3	23370	15,6	21428	14,4	-1942	91,69	-1891	91,89
гарниры	6867	4,8	6891	4,6	6547	4,4	-344	95,01	-319	95,35
горячее	24892	17,4	26216	17,5	25743	17,3	-473	98,20	851	103,42
салаты	13162	9,2	12883	8,6	12946	8,7	63	100,49	-215	98,36
десерты	4578	3,2	4344	2,9	4018	2,7	-327	92,48	-560	87,71
меню от шефа	8870	6,2	9588	6,4	11607	7,8	2019	121,06	2737	130,86
супы	6581	4,6	6442	4,3	6547	4,4	106	101,64	-33	99,49
холодные закуски	14735	10,3	14232	9,5	14434	9,7	203	101,42	-301	97,96
алкоголь	40057	28	41047	27,4	41070	27,6	24	100,06	1014	102,53
напитки	4435	3,1	4794	3,2	4464	3	-330	93,12	29	100,66
Итого	147495	100	149806	100	148806	100	-1000	99,33	1311	100,89

Сделан вывод о том, что в 2015 году получен незначительный рост товарооборота ООО «Ресторанный дворик», обусловленный тем, что кризис постепенно начал ослабевать. В 2014 году было отмечено снижение товарооборота преимущественно за счет второй половины года. Анализ таблицы позволяет сделать выводы о том, что произошло изменение в структуре ассортимента ООО «Ресторанный дворик». Как видно, после спада в 2013 году выросла доля салатов, супов, холодных закусок и алкоголя. При этом уменьшились доли горячих закусок, горячего и напитков. В течение всего периода снижается доля гарниров и десертов. В целом, можно говорить о том, что происходит изменение ассортимента в сторону уменьшения среднего чека. Также произошло смешение реализации в сторону более дорогих, но и при этом

более изысканных блюд, что положительно сказывается и на товарообороте ресторана в целом – меню от шеф-повара. ООО «Ресторанный дворик» в 2015 году начало делать акцент на удержание клиентов уникальностью предлагаемых услуг и блюд.

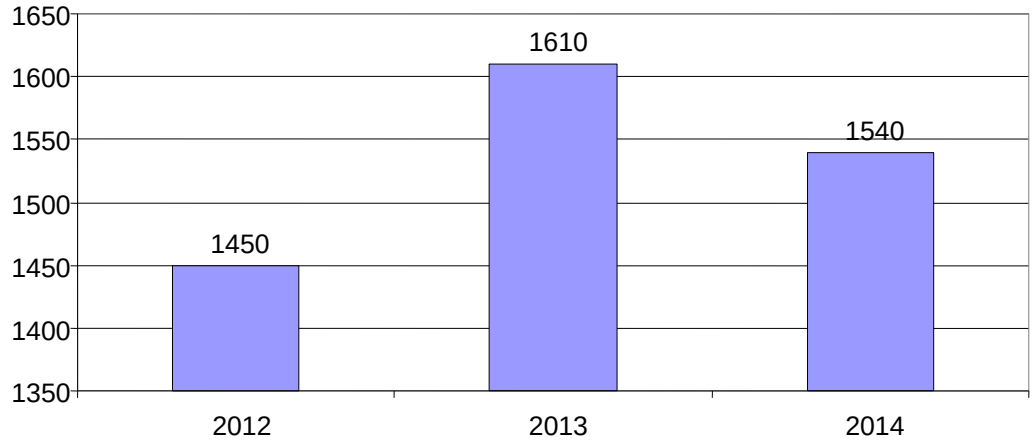


Рисунок 3 – Динамика среднего чека ООО «Ресторанный дворик»

Как видно, после роста среднего чека в 2014 году под влиянием роста доходов населения, в 2015 году он снова снизился, однако, выше 2013 года. В 2016 году ожидается небольшой рост среднего чека ООО «Ресторанный дворик».

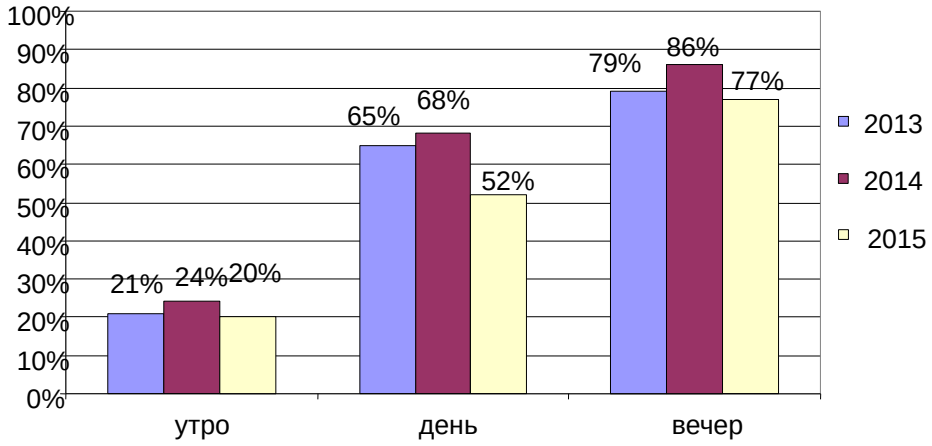


Рисунок 5 – Динамика изменения загрузки ООО «Ресторанный дворик»

Как видно, в 2015 году произошло снижение загрузки в течение дня. По вечерам кафе традиционно заполнено, хотя произошел спад на 9%. И значительный спад посещаемости кафе произошел в дневное время, по сравнению с 2014 годом на 13%.

Проведен анализ системы работы с поставщиками ООО «Ресторанный дворик». В связи с появлением рыночных отношений и изобилия поставщиков в ООО «Ресторанный дворик» проводятся постоянные маркетинговые исследования на продовольственном рынке товаров и услуг, осуществляется поиск поставщиков твердо стоящих на рынке.

Структура закупок предприятия отображена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура закупок ООО «Ресторанный дворик»

Товар	2013		2014		2015	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес., %	тыс. руб.	уд. вес., %
Винно-водочная продукция	19900	21,4	20187	20,7	20562	21
Пиво	10415	11,2	10923	11,2	11162	11,4
Мясо	13669	14,7	14531	14,9	14883	15,2
Рыба и икра	9113	9,8	9655	9,9	10085	10,3
Фрукты и овощи	7160	7,7	7704	7,9	7441	7,6
Мороженое	1488	1,6	1463	1,5	1371	1,4
Лимонад и вода	4370	4,7	4681	4,8	4602	4,7
Бакалея	5486	5,9	5656	5,8	5483	5,6
Чай и кофе	1860	2	2146	2,2	2056	2,1
Молоко и молочная продукция	4742	5,1	4974	5,1	5092	5,2
Масло растительное и пряности	1488	1,6	1560	1,6	1469	1,5
СМС и средства для уборки	1860	2	1950	2	1762	1,8
Сигареты	4463	4,8	4681	4,8	4798	4,9
Расходные материалы	5858	6,3	6144	6,3	5973	6,1
Прочее	1116	1,2	1268	1,3	1175	1,2
Итого	92989	100	97524	100	97914	100

Как видно, в 2014 году был получен рост закупок, что обусловлено ростом себестоимости не только под влиянием роста посещаемости ресторана в первой половине 2014 года, но и под влиянием инфляции и колебаний курсов валют. Произошли изменения в структуре закупок, обусловленные изменениями предпочтений потребителей. Кроме того, наибольший рост показали мясо, рыба и икра. Это категории товаров подорожали сильнее всего.

В 2015 году продолжился рост стоимости закупаемых товаров, но прирост оказался ниже, чем в 2014 году по причине стабилизации цен.

Динамика количества постоянных клиентов представлена на рисунке 6.

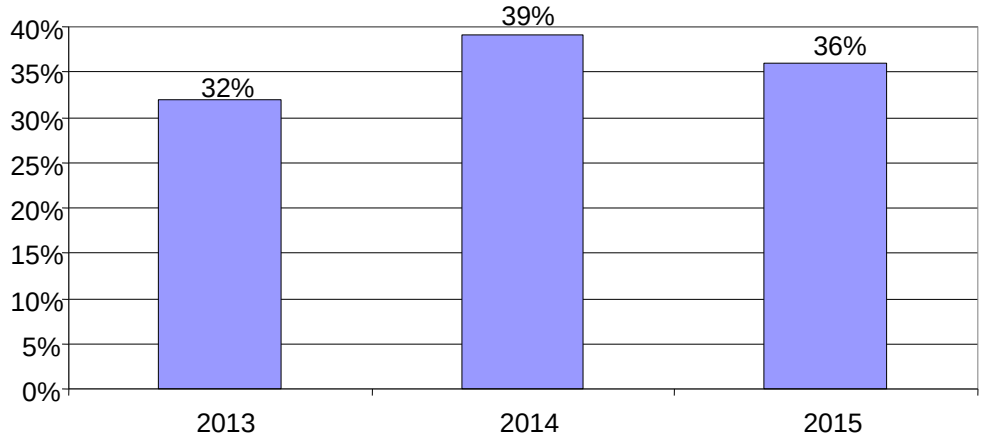


Рисунок 6 – Динамика количества постоянных клиентов ООО «Ресторанный дворик»

Как видно, после роста доли постоянных клиентов в 2014 году на 7%, в 2015 году часть из них под влиянием кризиса отказались от посещения ресторана, что привело к снижению доли постоянных клиентов на 3%.

Основные показатели деятельности предприятия представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные показатели деятельности ООО «Ресторанный дворик» в 2012–2014 годах

Наименование показателя	Ед. изм.	2013	2014	2015	Изменение 2015/2014		Изменение 2015/2013	
					+/-	%	+/-	%
Товарооборот	Тыс. руб.	143060	149806	148806	-1000	99,33	5746	104,02
Себестоимость товаров и услуг	Тыс. руб.	92989	97524	97914	390	100,40	4925	105,30
Валовая прибыль	Тыс. руб.	50071	52282	50892	-1390	97,34	821	101,64
Коммерческие расходы	Тыс. руб.	6409	7131	5982	-1149	83,89	-427	93,33
Управленческие расходы	Тыс. руб.	13620	13842	13958	116	100,84	338	102,48

Продолжение таблицы 12.

Прибыль от продаж	Тыс. руб.	30042	31309	30952	-357	98,86	910	103,03
Прочие доходы	Тыс. руб.	234	245	312	67	127,35	78	133,33
Прочие расходы	Тыс. руб.	56	78	102	24	130,77	46	182,14
Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	30220	31476	31162	-314	99	942	103,12
Налог на прибыль	Тыс. руб.	7253	7554	7479	-75	99	226	103,12
Чистая прибыль	Тыс. руб.	22967	23922	23683	-239	99	716	103,12
Рентабельность деятельности	%	32,31	32,1	31,61	-0,49		-0,7	
Рентабельность продаж	%	21	20,9	20,8	0,2		-3,18	

По данным таблицы видно, что за 2015 год снизился товарооборот ООО «Ресторанный дворик», при этом одновременно выросла себестоимость за счет роста цен на закупаемые товары, о чем говорилось выше. Итогом стало снижение показателей деятельности ООО «Ресторанный дворик» в 2015 году, снизились в режиме экономии коммерческие расходы. В целом же рентабельность снизилась незначительно, поэтому путем наращивания товарооборота и экономии затрат можно привести к тому, что будет получен рост рентабельности и ресторан сможет получить положительную динамику развития в 2016 году.

Финансовые показатели предприятия отображены в таблице 13.

Таблица 13 – Финансовые показатели ООО «Ресторанный дворик»

Показатель	2013	2014	2015	Изменение 2015/2014		Изменение 2015/2013	
				+/-	%	+/-	%
Товарооборот, тыс. руб.	143060	149806	148806	-1000	99,33	5746	104,02
Оборотные средства, тыс. руб.	33324	36841	38388	1547	104,20	5064	115,20
Средства на счетах, тыс. руб.	18932	19452	17641	-1811	90,69	-1291	93,18

Продолжение таблицы 13.

Кредиторская задолженность, руб.	22541	20672	24568	3896	118,85	2027	108,99
Коэффициент оборачиваемости	4,293	4,066	3,876	-0,190	95,33	-0,42	90,30
Длительность оборота в днях	85	90	94	4	104,90	9	110,75
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	10783	16169	13820	-2349	85,47	3037	128,16
Коэффициент текущей ликвидности	1,299	1,548	1,377	-0,171	x	0,077	x
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,432	2,657	2,346	-0,311	x	-0,087	x
Коэффициент быстрой ликвидности	0,603	0,731	0,649	-0,082	x	0,046	x

Сделан вывод о том, что финансовое положение ООО «Ресторанный дворик» в 2015 году стабильно, несмотря на кризис и снижение коэффициентов ликвидности. Произошел рост кредиторской задолженности после снижения в 2014 году, кроме того, снизились средства на счетах. В целом, показатели ликвидности находятся в пределах рекомендуемых значений, поэтому нельзя пока говорить об угрозе банкротства.

Исходя из проведенного ранее исследования, автор предполагает, что совершенствование деятельности ООО «Ресторанный дворик» позволит не только повысить эффективности его деятельности, но и станет своего рода антикризисной программой для ресторана.

3 Анализ и пути совершенствования сервисной деятельности ООО «Ресторанный дворик»

3.1 Анализ сервисной деятельности предприятия

В сентябре 2015 года был маркетинговое исследование ресторана «Friday» ООО «Ресторанный дворик» маркетинговым агентством «Marketing Konsul» на основе метода анкетирования. Было опрошено 150 человек, в том числе корпоративные клиенты.

Распределение клиентов ресторана по возрасту представлено на рисунке 7.

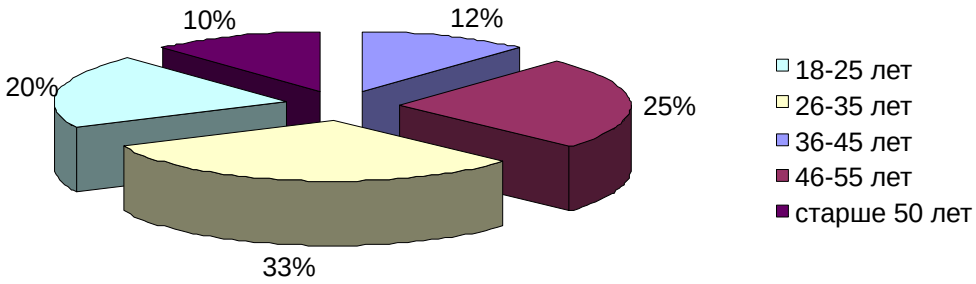


Рисунок 7 – Распределение клиентов ресторана по возрасту

Распределение клиентов ресторана по статусу представлено на рисунке 8.

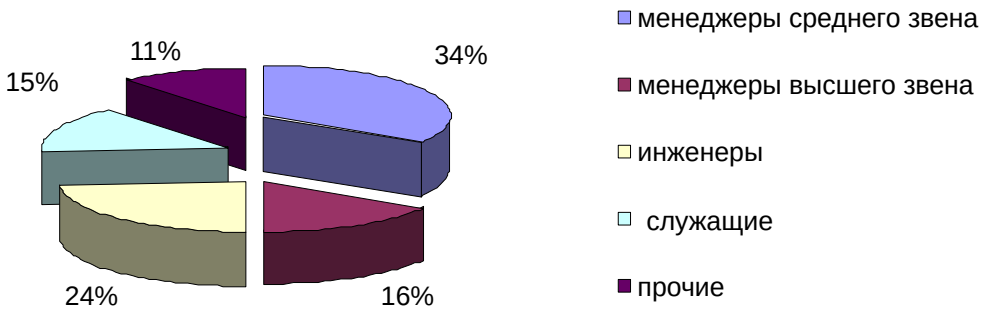


Рисунок 8 – Распределение клиентов ресторана по статусу

Как видно из рисунков целевой аудиторией ООО «Ресторанный дворик» являются менеджеры среднего звена в возрасте от 26 до 35 лет.

Распределение клиентов ресторана по способу проведения досуга представлено на рисунке 9.

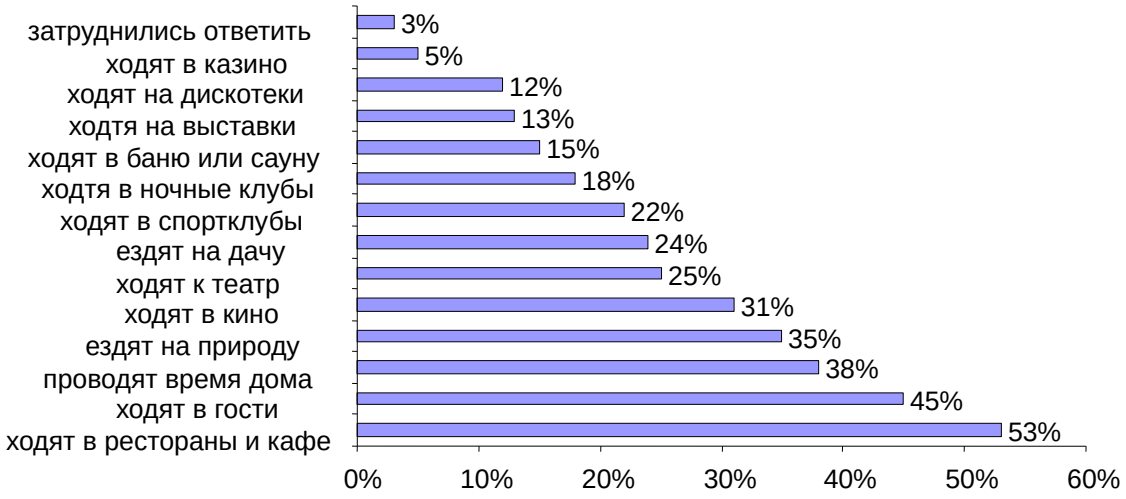


Рисунок 9 – Распределение клиентов ресторана по способам проведения досуга

Распределение клиентов ресторана по критериям выбор ресторанов представлено на рисунке 10.

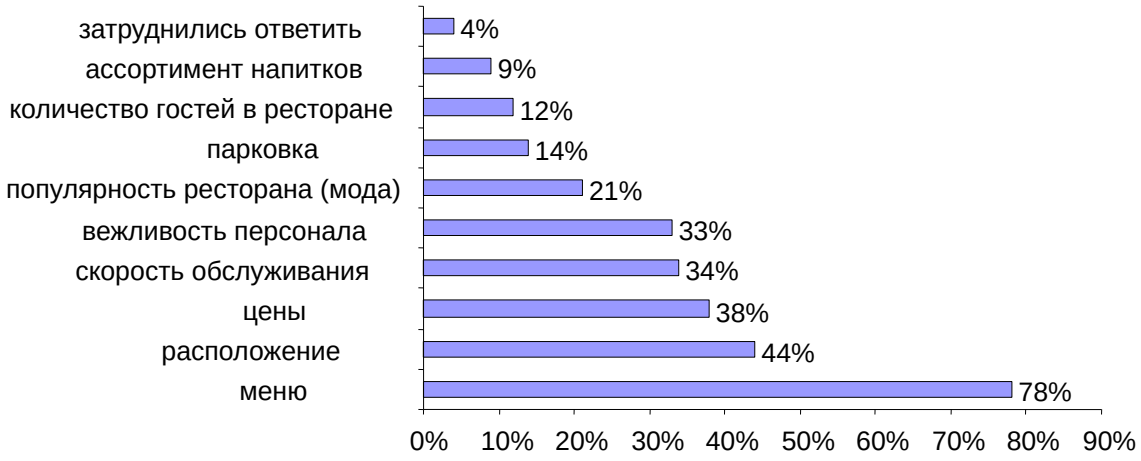


Рисунок 10 – Распределение клиентов ресторана по критериям выбора ресторанов

Можно сделать вывод о том, что выбор ресторана определяется, прежде всего, его меню, расположением, ценовой политикой и качеством обслуживания.

Оценка удовлетворенности клиентов ООО «Ресторанный дворик», состоящая из 10-балльной шкалы, позволяет проанализировать привлекательность для них ресторана.

Оценка удовлетворенности представлено на рисунке 11.

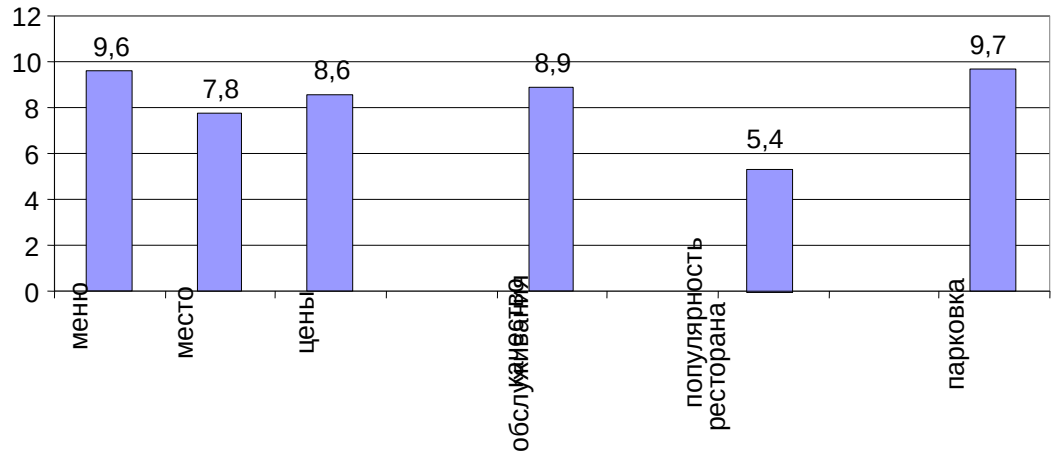


Рисунок 11 – Оценка удовлетворенности клиентов

Также клиентов попросили оценить в целом свою удовлетворенность рестораном.

Распределение клиентов ресторана по общей оценке удовлетворенности представлено на рисунке 12.

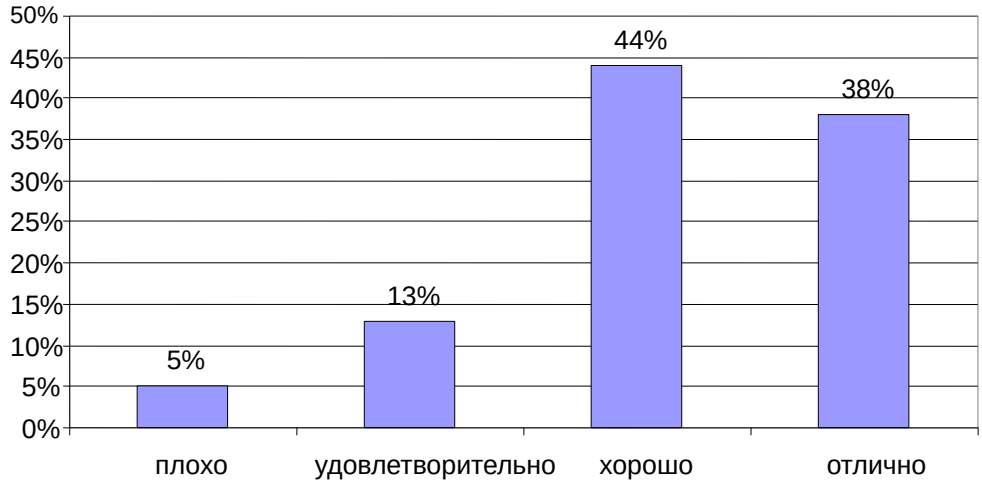


Рисунок 12 – Распределение клиентов по общей оценке своей удовлетворенности

В итоге, у ресторана есть необходимость повышения удовлетворенности клиентов, так как они могут выбрать другое заведение общественного питания.

Если говорить о банкетном обслуживании, то результаты опроса выявили следующие причины недовольства участников банкета:

- медленное обслуживание при заказе конкретного дополнительного блюда;
- слишком быстрая смена блюд;
- по мнению опрошенных, предложение участникам банкета чая, кофе и десерта иногда слишком затягивается;
- слишком громкая музыка;
- слишком насыщенная или скучная развлекательная часть;
- скучный персонал.

Опрос 110 потенциальных клиентов ООО «Ресторанный дворик», проведенный автором в мае 2016 года на предприятии, позволил выявить наиболее проблемные моменты организации работы:

- слишком долгое обслуживание;
- персонал позволяет себе навязывать свое мнение посетителю относительно выбора блюда;
- бывают случаи, когда какого-то блюда в данный момент нет в наличии, хотя оно указано в меню.

Распределение клиентов ресторана по ступени удовлетворенности к внешнему виду ресторана представлено на рисунке 13.

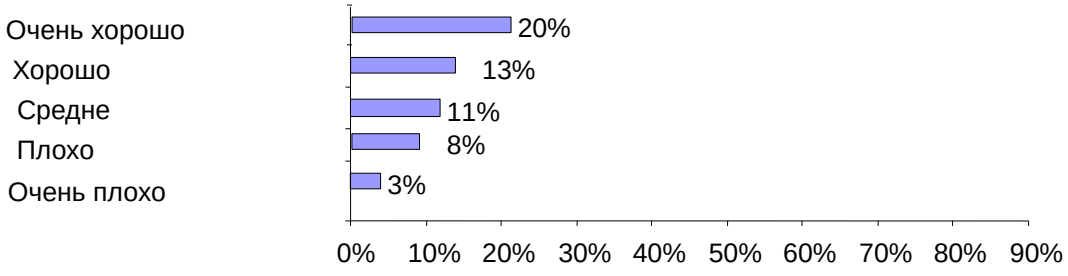


Рисунок 13 – Распределение клиентов по степени их удовлетворенности к внешнему виду ресторана

Распределение клиентов ресторана по удовлетворенности к чистоте зала представлено на рисунке 14.

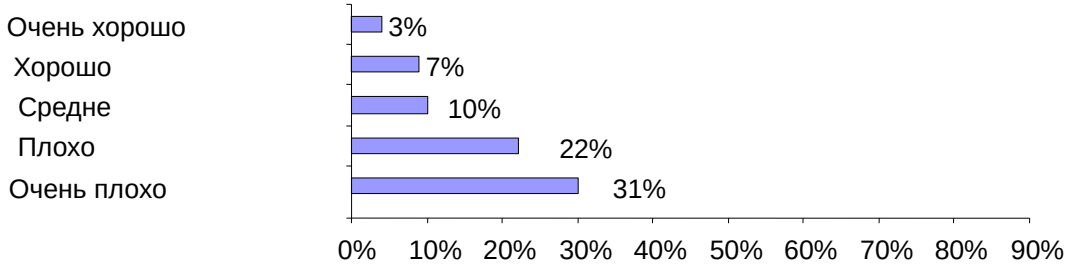


Рисунок 14 – Распределение клиентов по степени их удовлетворенности к чистоте зала

Распределение клиентов ресторана по удовлетворенности к чистоте туалетных комнат представлено на рисунке 15.

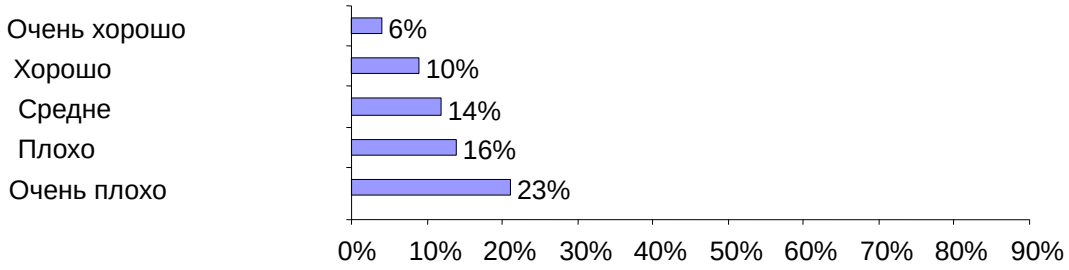


Рисунок 15 – Распределение клиентов по степени их удовлетворенности к чистоте туалетных комнат

Распределение клиентов ресторана по удовлетворенности к обслуживанию представлено на рисунке 16.

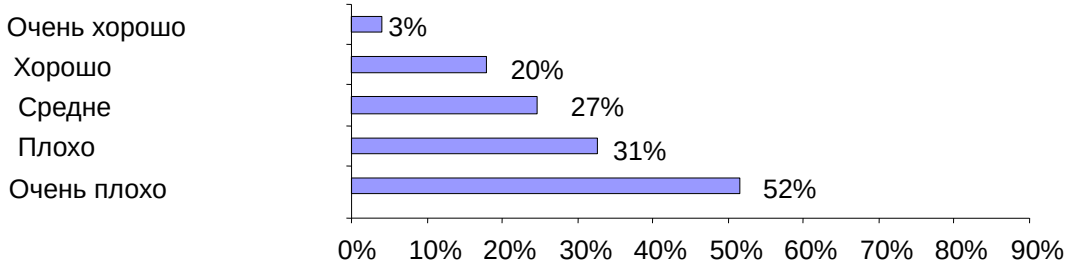


Рисунок 16 – Распределение клиентов по степени их удовлетворенности к обслуживанию

Распределение клиентов ресторана по удовлетворенности к еде и напиткам представлено на рисунке 17.

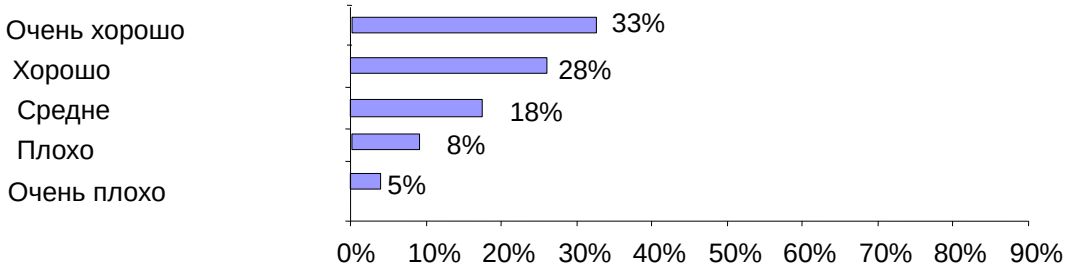


Рисунок 17 – Распределение клиентов по удовлетворенности к еде и напиткам

Таким образом, часть замечаний носит субъективный характер, однако, любые замечания являются основой для совершенствования сервисной деятельности предприятия общественного питания.

3.2 Рекомендации по совершенствованию сервисной деятельности предприятия общественного питания

По результатам анализа сервисной деятельности, сделан вывод о том, что в ООО «Ресторанный дворик» организация работы с клиентами по вопросам организации банкетов не качественная, в связи с этим целесообразно ввести в штат должность менеджера банкетного обслуживания, который будет заниматься вопросами организации банкетного обслуживания, что позволит разгрузить управляющего.

Несмотря на кризис, целесообразно ввести такую должность, т. к. все равно остаются компании и частные лица, желающие провести мероприятия в ресторанах, поэтому задачей менеджера будет не только взаимодействовать с потенциальными клиентами, но и привлекать их посредством личной продажи. Таким образом, рекомендуется в штат ООО «Ресторанный дворик» ввести должность менеджера банкетного обслуживания, как и конкурентов. На сотрудника будет возложены функции поиска корпоративных клиентов,

которые на сегодняшний день сами обращаются в ООО «Ресторанный дворик», как правило, по советам деловых партнеров или знают о существовании ресторана от своих сотрудников, а также взаимодействие с частными лицами, планирующими провести банкет.

Также сформулированы обязанности менеджера банкетного обслуживания, которые включают в себя формирование и поддержку клиентской базы ООО «Ресторанный дворик»; разработка стратегии и реализации программы продаж банкетных услуг ООО «Ресторанный дворик»; поиск новых клиентов; проведение предварительных переговоров с потенциальными заказчиками банкетных услуг; заключение договоров на оказание банкетных услуг; менеджмент взаимоотношений с клиентами.

Подчиняться менеджер банкетного обслуживания будет управляющему:

Для реализации стратегии по привлечению корпоративных клиентов потребуются также рекламные затраты, представленные в таблице. Как было выявлено, привлечение клиентов должно сопровождаться рекламными материалами. Затраты на печатные материалы представлены типографией «Полиграфика» на основе проведения расчетов по каждой статье заказа.

Рекламные затраты отображены в таблице 14.

Таблица 14 – Рекламные затраты представлены маркетинговым агентством «Marketing Konsul»

Средство рекламы	Количество	Стоимость
Заказ ручек с логотипом	1000 шт.	12 050руб.
Рекламные буклеты	1000 шт.	35 000 руб.
Тэйбл-стенды	1000 шт.	19 600 руб.
Визитки	1000 шт.	25400 руб.
Итого		131 450 руб.

Предлагаются также рекомендации по организации работы менеджера банкетного обслуживания. При этом нужно учесть, что данная функция будет передана ему управляющим, который привлекает клиентов в наше время.

Предлагаемый сценарий осуществления продажи банкетных услуг выглядит следующим образом:

- при первом контакте с потенциальным клиентом, который, как правило, осуществляется по телефону, выявляются пожелания клиента, затем предлагается приехать в ресторан, чтобы уточнить все вопросы на месте;
- при встрече подробно обсуждаются детали предполагаемого мероприятия, тип меню, вид обслуживания и возможная дата;
- затем клиент может встретиться с шеф-поваром для конкретного обсуждения меню, если предполагается заказ авторских блюд;
- рассчитывается примерная стоимость банкета;
- для клиента менеджером банкетного обслуживания готовится проект договора на банкетное обслуживание, в который возможно, придется вносить в него некоторые изменения после того, как клиент обдумает предложение и добавит или уберет какие-то моменты;
- клиент окончательно подтверждает свои намерения и звонит в кафе;
- подписывается окончательный договор и клиента вручает задаток;
- если клиент не перезвонил, менеджер сам с ним связывается для выявления причин отказа от проведения банкета в кафе.

Менеджеру банкетного обслуживания необходимо аргументировать предложение о проведении банкета именно в ООО «Ресторанный дворик». Обстановка, вкус предложенных на дегустацию блюд, фотографии, чистота и порядок произведут благоприятное впечатление на потенциального клиента.

Нужно отметить, что в сфере банкетного обслуживания крайне важна оперативность, поскольку клиента могут всегда «завоевать» конкуренты, особенно в преддверии праздников. Именно поэтому менеджеру банкетного обслуживания целесообразно разработать несколько типовых вариантов проведения обслуживания, которые позволят клиенту оценить широту предлагаемых вариантов облуживания, а также возможность получения индивидуального подхода. Также рекомендуется собрать коллекцию

фотографий в аккуратном виде для подтверждения того, какие мероприятия проводятся в ресторане. Стоимость мероприятия с услугами фотографа – 12 тыс. руб. Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу проведения банкетного обслуживания в ООО «Ресторанный дворик». Ожидаемый рост товарооборота ООО «Ресторанный дворик» после внедрения должности менеджера банкетного обслуживания – 7%.

В рамках совершенствования системы мотивации персонала ООО «Ресторанный дворик» предлагается базовый размер оплаты труда увеличивать за счет дополнительных выплат, тесно привязанных к сроку работы сотрудника в ресторане (поправочный коэффициент) и за счет поправочных коэффициентов, тесно увязанных с качеством работы каждого сотрудника. Кроме того, предлагается предусмотреть и систему понижающих коэффициентов. Таким образом, будет получена дифференциация оплаты труда. Также может быть введен коэффициент оценки вознаграждения по уровню образования: три группы – имеющие среднее полное общее образование, среднее профессиональное образование, высшее образование. В зависимости от стажа работы по специальности и образования может присваиваться коэффициент оценки вознаграждения по итогам работы за год.

Система показателей для оценки работы персонала отображена в таблице 15.

Таблица 15 – Система показателей для оценки работы обслуживающего персонала

Показатель	Влияние на результат

Повышающие коэффициэнты	
Положительные отзывы посетителей о сотруднике	5%
Вклад в изучение покупательского спроса	5%
Соблюдение стандарта обслуживания	5%
Совершенствование работы с покупателями (самообучение, учет замечаний и жалоб)	7%
Отсутствие замечаний при внешнем контроле	9%
Отсутствие замечаний при внутреннем контроле	5%
Качество обслуживания посетителей	10%
Понижающие коэффициэнты	
Нарушение трудовой дисциплины	7%
Наличие обоснованных жалоб посетителей	12%
Небрежное отношение к сохранности оборудования	3%
Несоблюдение стандарта обслуживания	7%
Несоблюдение требований относительно формы одежды и внешнего вида	4%
Несоблюдение правил техники безопасности, сроков прохождения медосмотра и т.п.	10%

Проведенный анализ показал, что сотрудники ООО «Ресторанный дворик» не должны знать, сколько получают другие сотрудники, работающие на аналогичных должностях. Это определяется политикой заведения общественного питания при выплате заработной платы и позволяет избежать конфликтов, связанных с разницей в уровне получаемой заработной платы. Однако оклад для всех сотрудников одной специальности является одинаковым, а разница заключается лишь в размере получаемых премий. Вопросы размера чаевых не регламентируются руководством, и персонал самостоятельно принимает решение о том, стоит ли говорить другим сотрудникам об их размере, т.к. это дополнительное вознаграждение, не зависящее от руководства, а определяемое только качеством работы персонала и желанием посетителей его поощрить. Целесообразно сделать новую систему мотивации персонала открытой, чтобы не было непонимания относительно

того, как качество работы влияет на размер оплаты труды. Размер чаевых при формировании системы оплаты труда не учитывается.

Правильность проведения оценки персонала, подведение итогов, получение результата и доведение этой информации до персонала позволит руководству кафе не только увидеть то, что имеется на данный момент, но и то, куда нужно двигаться и на что обратить особое внимание, чтобы создать лучшую услугу на рынке. Ожидаемый рост товарооборота составит 3% за счет повышения качества работы персонала – удовлетворенные клиенты будут снова и снова возвращаться в ООО «Ресторанный дворик» и будут советовать кафе своим знакомым.

Поддержание высокого уровня обслуживания в ООО «Ресторанный дворик», может быть обеспечено с помощью периодического обучения персонала. Для этой цели можно обратиться к услугам коуч-клуба «Диалог». Стоимость обучения составляет порядка 75 тыс. рублей в год.

Обучение происходит в 2 этапа:

1. Подготовительный этап – тренер собирает необходимую информацию о кафе, его меню, целевой группе посетителей, о том, как принято обслуживать сейчас, с какими проблемами сталкиваются при обслуживании чаще всего, что хотелось бы изменить. Эту информацию тренер получает от руководства кафе.

2. Тренинг – тренер выезжает в кафе и проводит занятия с персоналом в привычной обстановке, основываясь на меню и стиле данного кафе с учетом информации, полученной на подготовительном этапе. Обучение проводится поочередно со всеми сменами.

В результате тренинга обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания, которые руководство систематизирует, а затем использует в работе. Такого рода тренинги проводятся для обслуживающего персонала, при этом их программа не является жестко регламентированной, а формируется тренером на основе предварительного анализа деятельности кафе.

Для управляющего персонала автор рекомендует участие в краткосрочных семинарах, посвященных повышению эффективности функционирования кафе. В качестве примера может рассматриваться семинар, организуемый коуч-клубом «Диалог». Программа семинара представлена ниже. Стоимость участия одного сотрудника – 11 800 рублей, продолжительность семинара – 16 академических часов.

Основные вопросы семинара «Повышение эффективности функционирования предприятия общественного питания»:

1. Специфика рынка общественного питания. Структура рынка. Текущее состояние рынка. Проблемы, тенденции и перспективы рынка. Особенности регионального развития рынка общественного питания. Мода на рынке общественного питания.

2. Технология исследований и оценки рынка общественного питания. Методы исследования. Основные направления исследования. Этапы исследования.

3. Анализ месторасположения кафе. Конкурентный анализ: прямые и косвенные конкуренты. Анализ активности клиентских потоков. Арендные ставки. Особенности ресторанного бизнеса в центре города и в спальных районах.

4. Оценка внешнего и внутреннего дизайна предприятия общественного питания с точки зрения соответствия его концепции.

5. Оценка сервиса и выполнения стандартов обслуживания на предприятии общественного питания. Система сервиса. Стандарты обслуживания. Технология разработки стандарта обслуживания. Оценка процесса продажи услуг. Оценка работы персонала.

6. Анализ меню и ценовой политики предприятия общественного питания на соответствие концепции. Дополнительные услуги. Методы ценообразования. Ценовые методы стимулирования продаж. Функционально-стоимостной анализ меню.

7. Аудит маркетинговой деятельности предприятия общественного питания. Особенности организации маркетинга на предприятии общественного питания. Оценка маркетинговой политики, рекламных кампаний, методов продвижения, способов удержания клиентов. Формирование удовлетворенности и лояльности клиентов.

8. Анализ организации управления предприятием общественного питания. Стратегия управления. Структура управления. Особенности управления. Система контроля. Регулирование процесса управления. Управление персоналом и мотивация.

Таким образом, кафе рекомендуется ежегодно проводить обучение обслуживающего и управляющего персонала. Кроме того, необходимо ежегодно анализировать существующую систему мотивации и разрабатывать мотивационные программы на следующий год. В качестве одного из элементов стимулирования рекомендуется ежегодная индексация заработной платы на 15–20%.

Итого стоимость обучения составила около 130 тыс. руб.

Ожидаемый эффект от обучения персонала – 1% за счет повышения качества работы персонала и повышения его квалификации.

Представим расчет результатов от реализации мероприятий. При этом нужно разделить затраты на постоянные, переменные, а также определить результаты от проводимых мероприятий. Капитальных затрат нет. Себестоимость товаров и услуг будет расти пропорционально товарообороту.

Затраты от реализации мероприятий представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты и результаты от реализации предлагаемых мероприятий

Вид мероприятия	Прирост объема реализации,	Прирост объема реализации,	Прирост постоянных затрат, тыс.	Объяснение

	%	тыс. руб.	руб.	
Введение в штат менеджера банкетного обслуживания	7	10416,42	288 + 131,45 + 12 = 431,45	Более активное привлечение потребителей банкетных услуг, повышение эффективности работы с клиентами
Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала	3	4464,18	10% от уровня оплаты труда = 497*12*0,1 = 596,4	Рост удовлетворенности клиентов отиндивидуальных и банкетных услуг, повторные обращения
Обучение персонала	1	1488,06	130	Повышение эффективности работы с клиентами за счет повышения квалификации персонала
Итого	11	16368,66	1157,85	

Основные показатели деятельности предприятия после проведенных мероприятия представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Основные показатели деятельности ООО «Ресторанный дворик»

Наименование показателя	Ед. изм.	2 009	Менеджер	Мотивация	Обучение	2016	Изменение	
							+/-	%
Товарооборот	Тыс. руб.	148806	10416	4464	1488	165175	16369	111,00

Продолжение таблицы 17.

Себестоимость товаров и услуг	Тыс. руб.	97914	6854	2937	979	108685	10771	111,00
Валовая прибыль	Тыс. руб.	50892	3562	1527	509	56490	5598	111,00

Коммерческие расходы	Тыс. руб.	5982	143	0	0	6125	143	102,40
Управленческие расходы	Тыс. руб.	13958	288	596	130	14972	1014	107,27
Прибыль от продаж	Тыс. руб.	30952	3131	930	379	35392	4440	114,35
Прочие доходы	Тыс. руб.	312	0	0	0	312	0	100,00
Прочие расходы	Тыс. руб.	102	0	0	0	102	0	100,00
Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	31162	3131	930	379	35602	4440	114,25
Налог на прибыль	Тыс. руб.	7479	626	186	76	8367	888	111,87
Чистая прибыль	Тыс. руб.	23683	2505	744	303	27235	3552	115,00
Рентабельность деятельности	%	31,61	45,68	31,67	38,70	32,56	0,95	x
Рентабельность продаж	%	20,80	30,06	20,84	25,46	21,43	0,63	x

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что совокупность мероприятий приведет к росту товарооборота за счет повышения удовлетворенности клиентов от сервисной деятельности предприятия и повторного посещения ресторана, а также за счет привлечения корпоративных клиентов.

Заключение

Общественное питание всегда считалась прибыльной и перспективной отраслью. Однако наличие только стартового капитала совсем не достаточно для успешного развития в данной сфере. Здесь много нюансов, незнание которых не позволит достичь хороших результатов и опередить конкурентов. Любой грамотный ресторатор, планируя свой проект, оценивает его – на какую категорию публики рассчитывать, сколько ее придет, какой средний чек должен быть, какой интерьер и каким образом спланировать финансовое состояние предприятия.

Огромное разнообразие отечественных ресторанов и кафе объединяет, по большому счету, две вещи:

- их соответствие мировому уровню по интерьеру, мебели, посуде, оборудованию, разнообразию и качеству приготовления пищи и т.д.
- несоответствующая этому уровню работы персонала, культуры и качества обслуживания.

Проведенный в работе анализ текущего положения ООО «Ресторанный дворик», позволил выявить некоторые проблемы в текущем функционировании предприятия.

Обобщая результаты проведенного анализа, можно сделать следующие выводы относительно ООО «Ресторанный дворик»:

- в целом, в 2015 году ООО «Ресторанный дворик» показало положительную динамику роста показателей, однако, продолжает сказываться влияние кризиса;
- для проведения банкетов в ООО «Ресторанный дворик» предполагается приглашение дополнительного персонала, численность которого зависит от количества участников банкета. При этом используется конкурентная почасовая оплата труда. Однако, с приглашенным персоналом

иногда наблюдаются проблемы, связанные с низкой оценкой своей деятельности и нестабильным качеством работы;

- ООО «Ресторанный дворик» практически не проводит рекламную политику по привлечению клиентов для проведения банкетного обслуживания;
- выявлены проблемы в обслуживании посетителей ООО «Ресторанный дворик» как в индивидуальном, так и в банкетном формате;
- целесообразно совершенствование системы мотивации персонала.

В результате исследования был разработан ряд рекомендаций по повышению культуры и качества индивидуального и банкетного обслуживания клиентов ООО «Ресторанный дворик». Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу проведения банкетного обслуживания в ООО «Ресторанный дворик». Ожидаемый прирост товарооборота ООО «Ресторанный дворик» после внедрения должности менеджера банкетного обслуживания – 7%.

После внедрения предложения по совершенствованию системы мотивации персонала прирост товарооборота ООО «Ресторанный дворик» должен составить 3%.

Ожидаемый эффект от обучения персонала – 1% за счет повышения качества работы персонала и повышения его квалификации.

Совокупность всех мероприятий приведет к росту товарооборота за счет повышения удовлетворенности покупателей от обслуживания и повторного посещения ресторана, а также за счет привлечения частных и корпоративных клиентов.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят ООО «Ресторанный дворик» повысить свою привлекательность в глазах потенциальных и существующих клиентов, а также решить проблемы, связанные с наполняемостью и качеством обслуживания.

Список литературы

1. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. Учебное пособие для студентов вузов / Аванесова Г.А.- М.: Юнити-Дана, 2011. - 160с.
2. Бородина М.Б. Вы ждёте гостей / Бородина М.Б., Иоффе Л.В. - Иркутск: Восточно-Сибирское книжное издательство, 2011. - 448с.
3. Васюкова А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник для бакалавров / Васюкова А.Т., Любецкая Т.Р. - М.: Дашков и К, 2014. - 220 с.
4. Джи Б. Имидж фирмы – путь к успеху / Джи Б. - СПб: Питер Ком, 2011. - 155 с.
5. Ершов П.М. Потребности человека. / Ершов, П.М.- М.: Мысль, 2011. - 365с.
6. Зайко Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учеб. пособие : для студентов вузов, обучающихся по специальности «Технология продуктов общественного питания» / Г. М. Зайко, Т. А. Джум. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 557 с.
7. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. / Здравомыслов, А.Г. - М.: Политиздат, 2011. - 170 с.
8. Колашников А.Ю. Кафе, бары и рестораны: Организация, практика и техника обслуживания / Колашников А.Ю. – М.: Проспект, 2013.- 384с.
9. Коробкова В.И. Сервисная деятельность / Коробкова, В.И., Орлов С.В. - СПб.: СПбГУАП, 2012. - 160 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. - М.: Издательство АСТ, 2013. - 230 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство, туризм. / Котлер Ф. - М.: Юнити-Дана, 2011. - 1045 с.

12. Кучер Л.С. Организация обслуживания общественного питания / Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. - М.: Издательский дом «Деловая литература», 2012. - 544с.

13. Джонсон М. Ориентация на клиента - ключевой фактор успеха предприятия / Джонсон М., Андреас Х. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 332 с.

14. Мишин В.М. Управление качеством / Мишин В.М. – М.: Юнити-Дана, 2011. - 203 с.

15. Попова Л.А. Обслуживание на предприятиях общественного питания / Попова Л.А. – М.: Дашков и К, 2013. - 322 с.

16. Рысев Н. Активные продажи. Как найти подход к клиенту / Рысев, Н. – СПб.: Питер, 2012. - 416 с.

17. Свириденко Ю.П. Сфера услуг / Свириденко Ю.П. - М.: Кандид, 2011. - 150 с.

18. Семин В.А. Сервис в торговле: учебник / Семин В.А. – Кострома: КГУ, 2012. - 244 с.

19. Синяева И.М. Маркетинг услуг: учебник / Синяева И.М. – М.: Дашков и К, 2014. - 220 с.

20. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учеб. Пособие / Уокер, Дж. Р. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 607 с.

21. Усов В.В. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания / Усов, В.В. – М.: Академия, 2013. - 223 с.

22. Федцов В.Г. Культура сервиса: Учебно-практическое пособие. / Федцов В.Г. – М.: Приор, 2011. - 198 с.

23. Черняховская Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика / Т. Н. Черняховская. – М.: Высшее образование, 2008. - 533 с.

24. Чернеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / Чернеев И.В. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 287 с.

Приложение А

Анкета гостя ресторана «Friday»

Используйте шкалу баллов для оценки ваших наблюдений в каждом из пунктов, указанных ниже. Максимальное количество баллов по каждому пункту - 5.

5	4	3	2	1
Очень хорошо	Хорошо	Средне	Плохо	Очень плохо

Здание

Внешний вид

Показатели	Баллы	Комментарии
Чистота и порядок на парковке		
Четкость разметки парковочных мест на парковке		
Чистота прилегающих к заведению дорог и пешеходных тротуаров		
Правильная работа осветительных приборов и подсветка вывесок		
Вид окружающего ландшафта		
Общая оценка категории		

Зал

Показатели	Баллы	Комментарии
Чистота входной двери и окон		
Порядок в вестибюле		
Порядок на барной стойке и на кассе		
Чистота зеркал		
Чистота пола		
Чистота емкостей со специями, столешниц		
Отсутствие пыли, пятен на осветительных приборах		
Отсутствие крошек на стульях / диванах		
Работа осветительных приборов		
Чистота других поверхностей		
Общая оценка категории		

Туалетные комнаты

Показатели	Баллы	Комментарии
Отсутствие неприятного запаха		
Чистота пола		
Чистота унитазов		
Чистота раковин, кранов, зеркал и других поверхностей (полок, аксессуаров)		
Чистота и правильная работа мыльных дозаторов		
Достаточное количество расходных материалов (мыло, бумажные полотенца, туалетная бумага)		
Чистота и наличие свободного места в мусорных бачках		
Общая оценка категории		

Комментарии и наблюдения: _____

Обслуживание

Встреча

Показатели	Баллы	Комментарии
Дружелюбное приветствие		
Позитивная манера общения с гостем Вопрос гостю о предпочтении стола Сообщение о времени ожидания		
Незамедлительный ответ на телефонный звонок		
Обходительность/ вежливость при посадке гостя		
Вопрос об удобстве выбранного стола после посадки гостя		
Передача меню гостю в руки, а не на стол Выражение благодарности уходящим гостям		
Общая оценка категории		

В зале

Показатели	Баллы	Комментарии
Дружелюбное приветствие гостя официантом (в течение 60 секунд)		
Доброжелательная, персонолизированная манера поведения. Зрительный контакт		
Описание спецпредложений Владение информацией о всех пунктах меню		
Чистота и аккуратность униформы персонала		
Рекомендация блюд (напитков, закусок, десертов)		
Вынос заказа по факту готовности		
Вынос закусок. Салатов в течение 7 минут с момента принятия заказа		
Вынос основных блюд в течение 12 минут с момента принятия заказа		
Вынос заказов нескольким гостям в правильном соответствии (каждому гостю выносится то блюдо, которое было им заказано). Отсутствие уточняющих вопросов типа: кто из Вас, что заказывал?		
Через 5 минут после выноса основного блюда вопрос гостю о впечатлениях о блюде		
Выполнение специальных пожеланий гостя об ингредиентах и т. п., если есть возможность		
Периодическое наполнение бокалов с напитками		
Нахождение в зале менеджера или хозяина		
Быстрый вынос счета		
Быстрый вынос сдачи, квитанции		
Выражение благодарности гостю (барменом / официантом) и приглашение прийти в будущем		
Общая оценка категории		

За баром

Показатели	Баллы	Комментарии
Приветствие гостя в течение 60 секунд – выкладка салфеток / подставок под напитки		
Дружелюбное поведение бармена / официанта		
Рекомендация специальных напитков		
Быстрое выполнение и подача заказа гостю		
Вопрос гостю о повторном наполнении бокала		
Отсутствие в зоне видимости гостя персонала, принимающего пищу, напитки или вовлеченного в беседы на личные темы		
Учет и регистрация всех заказов		
Незамедлительное вручение гостю счета		
Быстрое выполнение работы по списанию средств с кредитной карты гостя		
При оплате наличными – быстрый расчет и вручение сдачи		
Выражение благодарности гостю (барменом / официантом) и приглашение прийти в будущем		
Общая оценка категории		

Комментарии и наблюдения: _____

Еда и напитки

Показатели	Баллы	Комментарии
Аппетитная, красивая подача блюд		
Наличие разнообразия пунктов меню и ценовых категорий		
Размеры порций, соответствующие стандартам		
Температура подачи блюд, соответствующая стандартам		

Подача и вкус заказанной закуски		
Подача, вкус, свежесть ингредиентов заказанного салата		
Подача, вкус, выполнение специальных пожеланий гостя по ингредиентам заказанного основного блюда		
Подача и вкус заказанного десерта		
Подача и вкус заказанных напитков		
Соотношение цены и качества		
Общая оценка категории		

Комментарии и наблюдения: _____

Приложение Б