**Государственный Нижегородский коммерческий институт**

На правах рукописи

**ЛАБАЕВА РАИСА АЛЕКСАНДРОВНА**

**Совершенствование организации услуг  
в сфере ресторанного бизнеса**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, , отраслями, комплексами - сфера услуг)

Диссертация

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Профессор, кандидат экономических наук Н. В. Сумцова

Нижний Новгород - 2003

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#bookmark3)

[ГЛАВА 1. РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС КАК СФЕРА УСЛУГ 11](#bookmark6)

[1Л. Специфика ресторанных услуг и классификация ресторанов 11](#bookmark7)

1. [Тенденции развития ресторанного бизнеса за рубежом и в России 32](#bookmark8)

[ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛУГ В СФЕРЕ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА 55](#bookmark2)

2Л. Выбор месторасположения ресторана 55

* 1. [Исследование запросов потенциальных потребителей. 66](#bookmark10)
  2. [Оценка ассортиментной и ценовой политики 84](#bookmark11)

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ 106

1. Современные подходы к управлению рестораном 106
2. Разработка системы мероприятий по совершенствованию

обслуживания потребителей и оценка их эффективности 128

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 142](#bookmark15)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 150](#bookmark16)

ПРИЛОЖЕНИЯ 164

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, подводя итоги диссертационного исследования можно сформулировать следующие выводы и предложения:

1. Рестораны - исторически сложившаяся система питания и обслуживания клиентов, которая применяется во всем мире и предоставляет людям возможность не только принимать пищу, но и пообщаться, выполняя при этом социальную функцию. Ресторанный бизнес - перспективное направление для предпринимательской деятельности. Стабилизация национальной экономики Российской Федерации, рост реальных доходов населения, увеличение количества внешних и внутренних туристов способствуют развитию рынка услуг массового питания. В последние годы наблюдается рост товарооборота общественного питания, так в 2000 году он вырос в сопоставимых ценах на 7,7% по сравнению с 1999 годом, а в 2001 году он составил 108,6% по отношению к 2000 году. Такая стабилизация произошла впервые за годы рыночных преобразований. Сегодня это один из привлекательных секторов вложения инвестиций.

Прослеживается тенденция увеличения количества предприятий

массового питания открытого типа, за последние 10 лет этот показатель по Российской Федерации увеличился на 70%, что обуславливает усиление конкурентной борьбы. Наиболее чувствительными к усилению конкуренции являются элитные предприятия питания, к которым мы относим в основном рестораны.

В условиях развития рыночных отношений эффективное

функционирование ресторанов в значительной степени определяется способностью к гибкому приспособлению к конъюнктурным изменениям, а также активному воздействию на рынок, поиску и реализации путей развития и формирования рынка ресторанной продукции в целом и его сегментов в интересах отдельно взятого предприятия.

Рассматривая проблему совершенствования организации услуг в сфере ресторанного бизнеса, автор пришел к выводу, что функции управления реализуются через систематический анализ на всех этапах деятельности предприятия

1. Проблемы ресторанного бизнеса вытекают из специфики деятельности и являются крайне сложными, так как сочетают в себе практически все управленческие функции. Для решения проблем ресторанного бизнеса крайне важно в деятельности предприятий использовать современные подходы к управлению, основанные на принципах стратегического менеджмента и маркетинга. Предложенная автором модель принятия управленческих решений в ресторанах позволяет более эффективно функционировать на рынке при условии систематического проведения маркетинговых исследований на всех этапах деятельности. Такой подход, на наш взгляд, позволит элитным предприятиям питания быстро и гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, принимать адекватные ответные меры на действия конкурентов и изменение предпочтений клиентов.
2. В диссертации на базе анализа специфики услуг ресторанного бизнеса, обобщения и критического рассмотрения различных подходов к определению услуг, автор предлагает свое определение услуг в сфере ресторанного бизнеса.

Основная суть заключается в том, что услуги мы рассматриваем как предложение, которое ведет к покупательскому решению и рассматриваем услуги как материальные и не материальные активы предприятия.

1. Исходя из специфики услуг, нами предложена классификация специализированных предприятий питания, которая позволяет систематизировать рестораны по различным признакам (по географическому положению, основному блюду, способу приготовления, виду диеты, эпохам).

На наш взгляд в наибольшей степени будут развиваться именно специализированные рестораны. Это подтверждается данными развития сети предприятий массового питания за последние годы, а также предпочтениями потребителей.

1. Наиболее актуальными проблемами и требующими постоянного решения являются: знание требований клиентов ресторана, выбор

месторасположения предприятия, разработка ассортимента и цены. Для решения указанных проблем нами разработаны механизмы совершенствования организации услуг в сфере ресторанного бизнеса.

На основе проведенного исследования автор выделяет два подхода к изучению потребностей клиентов ресторана, первый подход учитывает аспекты социально - экономических факторов, а второй подход - поведенческих, который состоит в изучении субъективных форм проявления законов развития потребностей.

Нами определены предпочтения клиентов в отношении выбора предприятия питания. Ведущее место заняли элитные предприятия питания с высоким уровнем обслуживания, «высокой» кухней, удобным

месторасположением и приемлемыми ценами.

Предлагаемая методика определения эффективности месторасположения ресторана учитывает такие факторы как расстояние до автостоянки, до остановки транспортных средств и до места жительства клиентов, а также доходы клиентов и плотность населения в районе размещения ресторана, степень элитности района города. Однако следует отметить, что рестораны, сформировавшие свой имидж, привлекают внимание клиентов в любой части города.

Рассматривая ассортиментную и ценовую политику в качестве приоритетных для эффективной деятельности ресторанов, автор отмечает необходимость постоянного анализа, т. е. маркетингового исследования ассортимента и цены, причем данный анализ должен способствовать выработке эффективных управленческих решений по формированию ассортимента и цены и носить научный характер.

Нами предложена методика формирования оптимального ассортимента и цены с помощью экономико-математических моделей.

Суть методики заключается в том, что на основе исходных данных себестоимости каждого блюда, возможных цен продажи одного блюда в плановом периоде, прогнозного объема продажи і- ого блюда в плановом периоде, а также прогноза постоянных затрат в плановом периоде производится расчет с использованием ПЭВМ, имеющей в составе математического обеспечения пакет прикладных программ нелинейного программирования, находятся решения {Хі} одной из двух предложенных моделей формирования ассортимента блюд в ресторане, определяются оптимальные объемы производства и соответствующие экономические показатели (выручка от реализации блюд, издержки, прибыль). Таким образом, предложенная методика позволяет с использованием ПЭВМ определить оптимальные цены, объемы производства и соответствующие экономические показатели.

Для прогнозирования посещаемости и как следствие формирования ассортимента, нами предложена методика определения количества посетителей ресторана в любой день недели. Методика разработана на основе результатов проведенного лично автором маркетингового исследования посещаемости ресторанов Нижнего Новгорода по дням недели. По результатам исследования был построен график зависимости средней посещаемости по дням недели и выведена математическая зависимость, которая учитывает день недели, количество посадочных мест, сезонность.

Предложенные автором методики формирования ассортимента, цены и количества клиентов применяются в элитных предприятиях питания Нижнего Новгорода и на наш взгляд могут быть использованы в практической деятельности ресторанов других регионов.

1. Автор отмечает, что контроль является неотъемлемым элементом любого управленческого процесса. Для анализа оценки реализации маркетингового подхода к управлению предприятием нами предложены критерии для всех разрабатываемых политик: по товару, по цене, по продвижению, по сбыту, по материальным свидетельствам и по способу предложения услуг. Наиболее сложным в контроле, на наш взгляд, является оценка деятельности персонала. Мы рекомендуем ввести на каждом предприятии стандарты обслуживания, а также нормативы производительности труда. Прежде чем давать оценку персоналу необходимо провести исследование мотивации и удовлетворенности персонала своей работой, для исследования можно рекомендовать двухфакторную теорию мотивации труда Ф. Герцберга, которая широко признается специалистами по маркетингу и управлению персоналом.
2. Для количественной оценки деятельности предприятия, которое использует маркетинговый подход в управлении, мы рекомендуем ввести понятие *потенциала деятельности ресторана,* что позволит оценить и найти резервы для успешной работы на рынке ресторанных услуг. Для анализа *потенциала ресторана* следует рассматривать все сферы деятельности: менеджмент, маркетинг, технологию производства, персонал, финансы, организационную культуру.
3. Для формирования мероприятий, направленных на совершенствование обслуживание клиентов ресторана нами определен профиль требований к персоналу, работающему с клиентами, разработана модель качества предоставляемых услуг ресторанами, а также факторы влияния маркетингового подхода к управлению рестораном на потребителя.
4. В качестве инновационных направлений, автор также предлагает в деятельности элитных предприятий питания применять *бенчмаркинг* (benchmarking), т.к. его (*бенчмаркинг) можно считать* функцией поиска преимуществ в системе предпринимательства, что является одним из самых главных моментов в предпринимательской деятельности. *Бенчмаркинг* поможет найти партнеров по бизнесу, что позволит более грамотно и рационально осуществлять деятельность ресторана и в наибольшей степени удовлетворять требования клиентов.
5. В ресторанном бизнесе и сотрудники предприятия, и клиенты взаимодействуют с системой предоставления услуг. Поэтому здесь следует рассматривать возможности предложения продукта в расширенном толковании.

Процесс взаимодействия между персоналом ресторана и клиентами нами рекомендуется определять как «точку соприкосновения» (service encounter). Именно в точке соприкосновения подтверждаются или не подтверждаются ожидания клиентов. Нами разработаны основные точки соприкосновения персонала с клиентами в ресторанах. Точки соприкосновения могут служить базой для разработки стандартов обслуживания.

С целью более полного удовлетворения требований клиентов нами рекомендовано привлечение клиентов ресторана к выработке мероприятий по совершенствованию процесса обслуживания.

Для совершенствования невидимой части процесса обслуживания мы рекомендуем применение метода «реинжиниринга» (reengineering). Данный метод заключается в анализе сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования ресторана посредством маркетинга.

1. Крайне важно периодически проводить оценку экономической и психологической эффективности комплекса мероприятий по совершенствованию обслуживания потребителей. Исследования автора показывают, что использование в деятельности ресторанов механизмов совершенствования услуг в сфере ресторанного бизнеса и современных моделей управления увеличивают товарооборот предприятия на 10-15 процентов, прибыль на 11- 15 %, рентабельность на 2-3 %.

Итак, диссертационное исследование подтвердило, что для эффективного функционирования ресторанов постоянно проводить анализ потребностей клиентов, месторасположения ресторана, товарной, ценовой и других политик. Деятельность по совершенствованию обслуживания клиентов в ресторанах должна быть направлена на то, чтобы сделать максимально видимым весь процесс обслуживания. Видимость процесса обслуживания, задокументированная в различных формах позволяет проводить анализ самого процесса обслуживания и задач, вовлеченных в этот процесс, который позволит совершенствовать процесс обслуживания клиентов ресторана и может послужить основой для стратегической разработки новых концепций.

Таким образом, совершенствование организации услуг в сфере ресторанного бизнеса требует постоянного анализа и разработки новых механизмов, способствующих повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

Разработанные рекомендации по развитию и повышению качества услуг элитных предприятий общественного питания, оптимизации размещения ресторанов в крупных городах с использованием экономико-математических методов будут служить ориентиром в практической деятельности руководителями ресторанного бизнеса.

В XXI веке успеха на рынке будут добиваться те предприятия, которые сумеют наиболее полно определить потребности клиентов в условиях еще более быстрых перемен в области бизнеса, найти пути удовлетворения выявленных потребностей на основе использования современных методов управления.

Практическая реализация результатов диссертационного исследования, на наш взгляд будет служить залогом успеха в повышении конкурентоспособности элитных предприятий питания.

Разработанные в диссертации научно-практические рекомендации направлены на достижение конкретных результатов и на решение проблемы адаптации производителей услуг к индивидуальным требованиям клиентов элитных предприятий питания. От эффективного решения данной проблемы зависит обеспечение сбалансированности между спросом и предложением.