**Содержание**

Введение

Глава 1. Основы управления качеством в системе общественного питания

1.1 Политика ориентации на клиента

1.2 Качество услуги с точки зрения потребителя

1.3 Процесс обслуживания клиентов ресторана

1.4 Факторы, влияющие на качество обслуживания

Глава 2. Специфика управления качеством в ресторанном бизнесе

2.1 Качество обслуживания как объект управления

2.2 Значение управления качеством в ресторанном бизнесе

2.3 Разработка программы качественного обслуживания

2.4 Стандартизация в управлении качеством услуг

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Активное развитие сферы услуг — одна из тенденций современной российской экономики. За последнее десятилетие существенно увеличилось число сервисных организаций, возросла занятость в этой сфере, расширился спектр предлагаемых услуг, обострилась конкуренция. Перед отечественными сервисными организациями встают вопросы: «Как адаптироваться к изменяющимся условиям?» «Как занять устойчивую позицию и устоять в конкурентной борьбе?»

Специфика управления сервисными организациями с 60—70-х годов XX века активно изучается. Сервисный менеджмент признан как научное направление.

В современных системах управления предприятиями ресторанных услуг все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг. Объясняется это, тем, что качество, наряду с ценой, гарантиями, сроками обслуживания и сервисом является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности услуг.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым фактором является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов.

Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Покупатель всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества.

Интересно заметить, что, как правило, покупатель услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Приведенные сведения свидетельствуют об актуальности темы повышения качества обслуживания на предприятиях питания.

**Глава 1. Основы управления качеством в системе общественного питания**

**1.1 Политика ориентации на клиента**

Специалисты предлагают множество моделей для повышения качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентуры товарами и услугами. Обычно здесь просматриваются два аспекта[[1]](#footnote-1).

Первый - необходимость точных спецификаций клиентов. Важно, чтобы предприятие знало и понимало особенности запросов клиентов, а также выгоды, которые они связывают с приобретаемыми товарами и услугами.

Второй аспект - организация производства, сервиса и технического обслуживания в полном соответствии со спецификациями потребителей. Предприятию надо поддерживать постоянную связь с клиентами и распространять полученную информацию по всем своим подразделениям, а затем использовать приобретенные знания для производства товаров и услуг более высокого качества с учетом запросов клиентуры.

В целом базу для разработки постоянно действующей политики ориентации на клиента составляют три концептуально разные цели.

Во-первых, предприятие должно собирать информацию о клиентуре, чтобы понимать ее материальные потребности и систему ценностей и удовлетворять их в текущий момент и в будущем путем поставок соответствующих товаров и услуг. При этом следует охватывать и фактических, и потенциальных клиентов. Сбор информации - сложный процесс, опирающийся как на традиционные, так и нетрадиционные методы.

Во-вторых, предприятие должно снабжать информацией о клиентуре весь свой персонал и все подразделения, которые прямо или косвенно участвуют в удовлетворении ее потребностей. Цель здесь заключается в подготовке организации к превращению потребностей клиента в руководство к эффективным действиям. Важно, чтобы информация не использовалась только как средство ознакомления отдельных подразделений с положением дел у клиента. Если, например, отдел маркетинга просто ставит в известность производственный сектор о том, какую продукцию нужно выпускать, то вся система ориентации на клиента обречена на неудачу. Напротив, подобная информация должна играть активную роль, служить базой для постановки таких задач, выполнение которых поможет предприятию улучшить хозяйственные показатели.[[2]](#footnote-2)

В-третьих, предприятию на основе данной информации необходимо вносить изменения в свои производственные программы, чтобы иметь возможность предоставлять клиенту новые виды товаров и услуг. В первую очередь предприятие должно повышать их качество, обеспечивая одновременно разработки новой продукции с использованием информации о запросах клиентуры. Именно подобная ориентация помогает многим ресторанам, например такому крупному, как «Париж», добиваться успехов в деле тотального управления качеством. Ресторан проводит в жизнь специально разработанную стратегическую программу всеобщего обеспечения качества под девизом «Лидерство через качество». Для реализации этой цели была перестроена вся деятельность фирмы. Создан специальный центр управления качеством, который координирует и направляет работу в этой области. За 2 года реализации программы качество сборочных операций возросло на 63%, надежность продукции - на 20%, издержки производств снизились на 20%. Повышение качества продукции обеспечило возможность на 10% увеличить долю рынка.

Успех ресторана «Париж» во многом обусловлен также целенаправленной работой управленческого персонала компании, которому удалось создать единый механизм управления качеством. В частности, фирмой были разработаны свои критерии оценки эффективности в области качества, которые нашли выражение в следующих показателях: количество дефектов на 1 миллион поступающих деталей, количество дефектов на 100 готовых изделий (для потребителя), процент оборудования, установленного без дефектов[[3]](#footnote-3).

Важно подчеркнуть, что повышение качества товаров и услуг достигается в том случае, если учет требований клиента носит характер непрерывного, систематического процесса.

**1.2 Качество услуги с точки зрения потребителя**

Для ресторанов решающее значение имеет то, что и как потенциальный потребитель принимает за качество на рынке услуг, то есть при рассмотрении понятия "качество" в центре внимания находится личность потребителя.

При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги, рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов), личных желаний потребителя и имиджа производителя. Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого.

Отборочное восприятие означает, что одна и та же услуга воспринимается всеми ее потребителями по-разному, вследствие индивидуальности их характера, интересов, личных качеств, знаний, а также ситуации, в которой происходит потребление услуги. К ситуационным особенностям восприятия качества относится предоставленное в распоряжение время (например, в спешке можно не заметить, а в спокойной обстановке рассмотреть все детали), конкретная обстановка (например, при плохой погоде отдыхающие — клиенты курортных гостиниц начинают обращать внимание на мебель и обстановку номера, у них проявляется повышенный интерес к качеству питания и т.д.).

Восприятие качества может во время потребления приспосабливаться к сформировавшимся ожиданиям. Если воспринимаемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель подгоняет восприятие под свои ожидания. Но если воспринимаемая услуга полностью не соответствует ожиданиям, возникает эффект контраста: более высокие ожидания усиливают эффект контраста. Крайний случай неудовлетворения, как правило, отмечается, если человек уже создал для себя определенный образ и выбирает из того, что ему предложили, только ту информацию, которая входит в рамки этого образа.

Постоянное исправление воспринимаемого происходит, когда потребитель пытается использовать чужой опыт — друзей, коллег по работе, соседей, которым знакома услуга или ее отдельные элементы. В результате укрепляются положительные впечатления, а негативные вытесняются либо наоборот.

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство трех составляющих частей:

• базового качества;

• требуемого качества;

• желаемого качества.

Базовое (основное) качество — это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Надеясь обнаружить эти качества, потребитель не считает необходимым говорить о них производителю.[[4]](#footnote-4)

Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

Требуемое (ожидаемое) качество — это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем. Примерами требуемых технических характеристик ресторанных услуг являются: наличие Wi-Fi зоны в зале, кондиционеров, конференц-залов, переговорных комнат и т.д. Примерами требуемых функциональных характеристик ресторанных услуг могут быть: круглосуточное обслуживание, доставка, свежая пресса и т.д.[[5]](#footnote-5)

Желаемое качество представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге. Примерами ресторанных услуг с желаемым качеством являются спутниковое телевидение в зале; предложение гостю оставить себе в подарок на память о пребывании в ресторане; бесплатная бутылка шампанского к ужину и т.п. Если услуга, учитывающая желаемое качество, выполнена хорошо, то она может резко увеличить удовлетворенность потребителя, максимально расширяя сектор рынка для производителя. Бессистемность и непоследовательность предложения дополнительных услуг, выступающих в качестве показателей желаемого качества, может превратиться в серьезную проблему для производителя. Учет производителем желаемого качества в создаваемой услуге является хорошим индикатором его потенциальной возможности в нововведениях и создает благоприятные условия для прорыва на рынок и дальнейшего улучшения услуги, а также опережения возможных конкурентов. Желаемые показатели качества должны быть недоступны конкурентам, по крайней мере до тех пор, пока они их не скопируют.

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом типология элементов обслуживания. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентов о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

• критические;

• нейтральные;

• приносящие удовлетворение;

• разочаровывающие.

Критические элементы являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя.[[6]](#footnote-6) Они должны присутствовать в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятия хотят выжить в конкурентной борьбе, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры их очень просты: чистота ресторана, общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.д. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Критические же они еще и потому, что игнорирование этих элементов может быть прощено предприятиям индустрии гостеприимства лишь в критических ситуациях.

Нейтральные элементы, наоборот, не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.д. Так как эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит тратить значительные управленческие усилия.[[7]](#footnote-7)

Приносящие удовлетворение элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примерами могут служить обслуживание в ресторанах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.д. Очевидно, что подобные элементы позволяют предприятию быть заметным на общем фоне аналогичных предприятий. Никто не будет возражать против бесплатного угощения, цветов или шоколада, найденного вечером на подушке в спальне. Точно так же не многие будут жаловаться, что не довольны уровнем обслуживания, поскольку подобные сюрпризы специально не оплачивали. Такие элементы не доставляют неприятностей, если клиенты их не получают, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиенты вдруг обнаруживают их.

Разочаровывающими элементы становятся тогда, когда они не выполнены правильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции может не последовать, если все делается правильно. К таким элементам относятся и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти; отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам; недружелюбие персонала; грязные пепельницы и т.д.

**1.3 Качество обслуживания и качество продуктов**

Встреча посетителей ресторана начинается у входной двери, где их любезно приветствует швейцар в униформе – ливрее, фуражке и белых перчатках.

В вестибюле навстречу гостям выходят гардеробщики и, принимая от гостей верхнюю одежду, дают им фирменные номерки.

Затем посетители перед зеркалом могут привести себя в порядок. У входа в зал ресторана гостей встречает метрдотель, также приветствуя их, и провожает до свободного стола. Если по какой-либо причине метрдотель отсутствует, то эти функции выполняет бригадир официантов. Предлагая посетителям занять места за столом, следует иметь в виду, что женщина должна сесть с правой стороны от мужчины, а при обслуживании ей нужно подавать блюда в первую очередь.

Официант, подходя к столику, должен приветствовать гостей в зависимости от времени посещения словами «Доброе утро», «Добрый день» или «Добрый вечер».[[8]](#footnote-8)

Если гости сели за выбранный ими стол, то предлагать им другие места, пересаживать не разрешается. В вечерние часы занимать свободные места за столом, где уже сидят посетители, можно только после того, как они дадут на это разрешение метрдотелю.

В дневные часы (с 12 до 17), когда отпускаются обеды, за столиками занимаются свободные места.

Иногда бывает, что в зале ресторана посетитель и официант сталкиваются друг с другом. В таком случае официант предлагает посетителю пройти первым.

При приеме заказа официант должен стоять возле гостя по возможности с правой стороны от него, не касаясь при этом стола, стула (кресла), не наклоняясь близко к гостям. Меню предлагается в раскрытом виде на первой странице слева левой рукой. Если за столом одной компанией сидят несколько человек, меню подается старшему из них.

При встрече посетителей, приеме заказа и обслуживании официант должен соблюдать принятые правила этикета. Так, если среди гостей есть женщина, следует помочь ей занять место за столиком, подставить кресло. Меню в первую очередь предлагается старшей из женщин.

Подождав несколько минут в стороне, следует вежливо спросить, нужна ли ей помощь в выборе меню. Если гости попросят посоветовать, какое блюдо лучше выбрать, официант тотчас же с готовностью должен прийти к ним на помощь, стараясь учесть вкусы посетителей. Если гость не изъявит желания, чтобы ему помогли, официанту рекомендуется терпеливо ждать.[[9]](#footnote-9)

Если гость спросит официанта: «Что у вас сегодня вкусное?» – никогда не следует отвечать: «У нас все вкусно». Рекомендуя посетителю то или иное блюдо, официант должен со знанием дела рассказать о его вкусовых качествах и особенностях приготовления.

После приема заказа на кулинарные блюда официант принимает заказ на винно-водочную продукцию, но при этом должен быть готов помочь гостям в выборе вин и к холодным закускам, и к первым и вторым блюдам и т.д.

Официанту необходимо досконально знать не только ассортимент вин в буфете (баре), но и их качество, особенности и, в частности, умело рекомендовать те или иные вина в сочетании с заказанными блюдами.

Заказ от посетителя может принимать официант, бригадир звена официантов, а от больших компаний или групп – метрдотель. Заказ вписывается в блокнот счетов в двух экземплярах, под копирку. Принимать заказы следует очень внимательно, чтобы предупредить возникновение недоразумений. После принятия заказа его надо повторить гостю для проверки, уточнить время подачи блюда и т.д.

Если за столом сидят отдельно несколько посетителей, официант должен подойти к каждому из них и открыть отдельный счет.

По окончании приема заказа следует, помимо вина, предложить фруктовую или минеральную воду.

Приняв заказ, официант получает в сервизной посуду для холодных закусок и делает заказ. Затем он идет в горячий цех и заказывает горячие блюда. И только после этого пробивает чеки на кассовой машине для получения буфетной продукции. Обычно при заказе вторых блюд (горячих) официант делает заказ и на десертные блюда, для того чтобы повара подготовили необходимые продукты или полуфабрикаты. Тогда в нужный для подачи момент приготовление их займет значительно меньше времени.

Получая заказные блюда из кухни, официант обязан обратить внимание на их оформление, температуру и т.д. Если при отпуске ему одинаковых блюд он увидит, что одно хорошо, а другое плохо оформлено или одно из блюд покажется меньше по объему или весу, официант не должен принимать их. Необходимо вызвать метрдотеля или заведующего производством и исправить недочеты.

Запрещается принимать от раздатчика небрежно оформленные, подгоревшие или остывшие блюда.

Винно-водочные изделия отпускаются из буфета в бутылках или в разлив в графинах, при индивидуальном заказе – 50–100 г напитка в рюмке. При получении алкогольных и безалкогольных напитков официант должен обратить внимание на температуру их подачи.

Полученную в буфете продукцию переносят в зал на подносе, застеленном салфеткой.

Официант в первую очередь подает минеральную и фруктовую воду, для чего откупоривает бутылки на подсобном столике (серванте), протирает горлышко салфеткой и с разрешения гостей разливает напиток в фужеры (первым обслуживает женщин).

Официант должен стоять с правой стороны от гостя, держа в правой руке бутылку так, чтобы ее этикетка была обращена к гостю.

После напитков официант получает и подает последовательно холодные закуски, горячие закуски, супы, вторые горячие блюда, а затем десерт.

При получении горячих закусок официант обращает внимание на чистоту посуды, наличие папильоток на кучках кокотниц и салфеток, на ручках кокильниц или ручках порционных сковород, сложенных треугольником. Это необходимо для предохранения левой руки гостя от ожогов, которой он во время еды придерживает посуду за ручку.

Вторые горячие блюда отпускают с производства в металлической посуде на одно-порционном или много порционных блюдах, в баранчиках, сковородах, а также фарфоровой и керамической посуде.

Гарниры и соусы можно отпускать отдельно от основного продукта, горячие гарниры – в металлической посуде, а холодные – в фарфоровой.

Поставить блюда с помощью ручника на поднос и доставить в зал на подсобный стол.

При получении сладких блюд особое внимание обращают на блюда, отпускаемые в стеклянной, хрустальной посуде, чтобы на ней не было сколов, трещин.

Интервалы между получением и доставкой разных блюд устанавливают официант и посетитель по договоренности.

Как правило, обед начинается с закуски.

Ассортимент холодных закусок чрезвычайно разнообразен и их можно подразделить на холодные и горячие.

Красиво оформленные блюда с холодными за кусками с использованием свежих овощей (зелени, петрушки, укропа, листьев салата) и других свежих и консервированных овощей и фруктов разнообразит и витаминизируют рацион, возбуждают аппетит.

Холодные закуски, так же как и другие блюда, подают к столу в последовательности, предусмотренной правилами меню.

Если гость заказал несколько закусок и блюд, причем в заказ входят также сливочное масло и свежие овощи, то сливочное масло и овощи следует подать сразу же и оставить на столе до конца еды, убрать их нужно со стола (с согласия гостей) перед подачей десерта. Так, например, гость заказал икру зернистую, семгу с лимоном, овощи свежие и сливочное масло. Заказ подают в следующей последовательности: икра зернистая, масло сливочное, овощи натуральные, семга.[[10]](#footnote-10)

При повседневном обслуживании все холодные блюда, подаваемые с гарниром, и салаты ставят с левой стороны от гостя, а холодные блюда без гарнира (сыр, колбаса) или с небольшим количеством гарнира (сельдь или килька с луком), заливные или фаршированные блюда, малосольную рыбу и рыбную гастрономию – справа.

Все блюда, которые ставят с левой стороны от гостя, официант подает левой рукой, а с правой стороны от гостя – правой рукой.

Холодные закуски приносят на подносе вместе с приборами, которыми следует пользоваться, и ставят на подсобный стол. Если заказана рыба, полагается закусочный нож и вилка, а не рыбный нож и вилка.

В блюда с закусками официант кладет приборы для раскладки. Затем с разрешения гостей подает закуски на обеденный стол. При этом нужно помнить, что закуски в высокой посуде ставят ближе к центру стола, а в более низкой (например, на лотках) – ближе к краю стола.

Салатники, икорницы, соусники ставят на пирожковую тарелку. Если заказано несколько видов закусок, то их ставят на стол в той же посуде, в которой они принесены. При заказе большого количества разнообразных закусок на стол ставят два-три вида, а остальные раскладывают на закусочные тарелки и подают посетителям в процессе обслуживания.

Перед наймом подачи закусок в ресторанах на стол в хлебницах ставят хлеб. При обслуживании иностранных туристов – только что поджаренные госты кладут завернутыми в салфетку, чтобы они не остыли, на специальной тарелке.

Существует установившийся порядок последовательности подачи закусок. Вначале подают икру и рыбные закуски (рыбу малосольную, отварную, заливную, под маринадом и др.). Затем рыбные салаты и, наконец, мясные закуски – ветчину, язык, паштет, птицу, мясные и овощные салаты и др.

В летнее время официант может рекомендовать посетителям салаты из свежих овощей или овощи в натуральном виде, уложенные в салатник с пищевым льдом.

##### Горячие закуски

При подаче горячих закусок (в порционных сковородах) их ставят на подогретые закусочные тарелки, покрытые бумажными салфетками, чтобы сковороды не скользили.

Если в меню заказа имеются рыбные и мясные закуски, то после рыбных закусок официант обязан заменить закусочную тарелку и прибор.

##### Супы и бульоны

Супы бывают горячие и холодные. По способу приготовления различают супы прозрачные (бульоны), заправочные (щи, борщи, солянки и др.), и пюре образные (суп-пюре из цветной капусты, из кур, дичи и др.).

Отдельную группу составляют фруктово-ягодные супы.[[11]](#footnote-11)

Горячими подают все супы, кроме супов на хлебном квасе, свекольных отварах и т.д.

Принесенные в зал супы в мисках официант разливает на подсобном столе с помощью разливательной ложки в фарфоровые тарелки, бульоны, супы-пюре – в бульонные чашки.

Глубокие тарелки и чашки должны быть подогретыми до температуры 65– 70° С. Супы разливают в следующем порядке.

Официант ручником снимает крышку с суповой миски и кладет ее наружной стороной вниз, чтобы не испачкать салфетку или специально подготовленную заранее мелкую столовую тарелку. Затем берет подогретую глубокую тарелку (столовую) и ставит ее на мелкую столовую. Разливательную ложку при этом держит как можно ближе к тарелке, чтобы не расплескать суп, а глубокая тарелка должна находиться на одном уровне с миской. При разливе суп не взбалтывают, а равномерно распределяют жир и сметану на поверхности, если ею заправлено первое блюдо, затем кладут густую часть супа и вслед за этим разливают бульон.

Ложку при обслуживании, если она заранее не положена на стол, подают на подставочной тарелке.

Бульоны и прозрачные супы подают в бульонных чашках, которые, как правило, наполняют на производстве. Чашка должна быть поставлена на блюдце ручкой влево. Ложку кладут на блюдце или на стол справа от гостя. К бульону подают гренки, пирожок или профит роли на пирожковой тарелке, которую ставят слева от чашки с бульоном. Можно предложить яйцо (сваренное вкрутую или в «мешочек») или омлет.

Приступая к работе с заказом, официант должен соблюдать общие правила техники обслуживания, а также принятую последовательность подачи холодных и горячих закусок, блюд и напитков.

1. Гостей следует обслуживать быстро, без шума и суеты. Время ожидания обслуживания должно составлять не более 15-20 минут (до момента подачи холодных блюд).

2. Официант должен уметь ставить посуду и раскладывать столовые приборы перед гостем без шума, плавными движениями и в определенном порядке.

##### Способы подачи закусок и блюд

В ресторане используют три способа подачи закусок и блюд:

* "в обнос" (французский способ) - с перекладыванием заказного блюда на тарелки гостю с помощью специальных приборов;
* "в стол" - русский способ - с расстановкой заказных блюд (несколько порций в одной посуде) на обеденном столе;
* предварительное перекладывание закусок и блюд на тарелки гостей на подсобном или приставном столе (английский способ).

##### Подача блюд "в обнос"

Этот способ применяется при каждодневном обычном обслуживании или, например, на банкете с полным обслуживанием. Техника обслуживания "в обнос" включает следующие операции:

* на принесенные из кухни блюда официант кладет приборы для перекладывания (столовые ложки, вилки, лопатки, щипцы), при этом ручки приборов должны выступать за борт блюда - ложка несколько больше, чем вилка, и углублением вниз;
* свертывает ручник вчетверо и кладет его на ладонь левой руки (прикрывая концом ручника манжету рукава); ручки приборов должны быть обращены в сторону гостя;
* правой рукой ставит наверх ручника блюдо с холодной закуской и приборами;
* при подаче горячего блюда пальцами правой руки берет через ручник металлическое овальное блюдо и устанавливает его на левую руку, предварительно расстелив на ней салфетку, пальцы левой руки при этом должны поддерживать блюдо снизу;
* подходит к гостю с левой стороны, выдвинув левую ногу несколько вперед;
* слегка наклонив блюдо, приближает его к тарелке гостя так, чтобы край блюда находился над краем тарелки, не касаясь его;
* если гость сам перекладывает себе на тарелку кушанье, то свободную правую руку официант отводит назад, согнув в локте за спиной;

в случае, если официант сам раскладывает блюда в тарелки гостя, то он берет прибор в правую руку, чтобы ложка удерживалась за середину снизу средним пальцем, а ручка вилки удерживалась за середину концами указательного (снизу) и большого (сверху) пальцев. Концы ручек прибора при этом должны упираться в ладонь (в основе безымянного пальца и мизинца), а изгиб зубцов

##### Последовательность уборки столов

При замене использованных тарелок и приборов одному гостю, например, после рыбной закуски перед мясной, официант на подсобном столе ставит чистую закусочную тарелку и кладет на нее в скрещенном виде закусочные нож и вилку. Подготовив чистую тарелку и прибор, официант убеждается, что гость закончил есть рыбную закуску, после чего берет правой рукой тарелку с прибором, подходит к гостю с левой стороны и левой рукой убирает использованные тарелку и приборы, потом сразу же подходит с правой стороны и правой рукой ставит чистую тарелку с приборами перед гостем так, чтобы нож был обращен ручкой вправо, а вилка влево.[[12]](#footnote-12)

Ручки приборов находятся на борту тарелки, а не лежат на ней. Сначала официант ставит тарелку на стол перед гостем. Приборы перекладывает сам гость на стол. При подаче тарелки с одним прибором (вилкой, ножом или ложкой) перекладывает прибор с тарелки на стол официант.

При подаче тарелок без приборов официант берет их через ручник на левую руку стопкой и расставляет на столе с правой стороны от гостя. Если необходимо пронести чистую тарелку между гостями, то лучше держать ее под углом "на ребре", а затем развернуть в горизонтальное положение. Большой палец, удерживающий тарелку в руке, должен находиться на ее кромке.

Собрав использованную посуду и приборы, официант на подсобном столе очищает ее от остатков пищи, собирая их в отдельную тарелку. Рассортировывает приборы, складывая их на другую тарелку (нож к ножу, вилку к вилке, ложку к ложке), после чего уносит сразу же на мойку. При обслуживании группы гостей официант может убирать 8-10 тарелок и приборов за один прием, используя при этом один из способов сбора посуды "в обнос".

Официант подходит к гостю с правой стороны, правой рукой берет у него использованную тарелку вместе с прибором и переносит в левую руку. Дно тарелки должно лежать на ребре ладони и вытянутого, повернутого вправо указательного пальца, а верхний край бортика тарелки должен упираться в основание большого пальца. После этого официант подходит справа к другому гостю, правой рукой берет у него тарелку с прибором и переносит ее в левую руку так, чтобы она располагалась ниже первой тарелки, упиралась в ладонь и поддерживалась средним, безымянным пальцем и мизинцем. Правой рукой официант перекладывает столовые приборы из верхней тарелки во вторую и сдвигает туда же ножом или вилкой остатки пищи.

Вилки и ложки складывают параллельно, ручками вправо. Лезвия ножей укладывают под вилки и ложки перпендикулярно к ним, ручками к себе. Следующую тарелку официант ставит на большой палец и противоположный борт первой тарелки, перекладывает приборы и сдвигает остатки пищи на нижнюю вторую тарелку так же, как и с предыдущей тарелки. Затем переходит к следующим гостям, повторяет те же операции, что и с предыдущей тарелкой и приборами. Стопку собранных тарелок следует переносить, поддерживая ее правой рукой.

Использованную посуду и приборы можно убрать, используя передвижную тележку. На ней легче (надежнее) очищать тарелки от остатков пищи, сортировать и раскладывать приборы.

При замене бульонных чашек официант берет блюдце с чашкой и десертной ложкой правой рукой (с правой стороны) и перекладывает в левую руку. Вторую чашку с блюдцем и ложкой, он ставит на первую.

Третью чашку официант берет в правую руку и уносит, держа две чашки в левой руке, а одну в правой. При уборке четырех и более чашек официант ставит отдельно чашки и блюдца стопками на подносе на серванте и в левой руке уносит его.

Использованные фужеры, стаканы официант ставит на поднос, покрытый салфеткой, и уносит в левой руке. Если необходимо убрать большое количество фужеров, те удобнее выполнить эту работу вдвоем: один официант держит поднос, а другой ставит на него фужеры, рюмки, держа их за середину ножки.

После подачи десерта официант должен узнать у посетителя, не нужно ли ему что-нибудь дополнительно. Если гость ответит отрицательно, официант подготавливает на полученных перед началом рабочего дня от кассира или метрдотеля пронумерованных бланках счет. Счет пишется разборчиво в двух экземплярах с указанием фамилии официанта, даты, суммы (с перечислением всех заказанных блюд и напитков и их цен) и подается в перевернутом виде на маленьком подносе или блюдце слева левой рукой.

**1.4 Факторы, влияющие на качество обслуживания**

Ресторанному продукту присущи такие специфические факторы, которые отличают услугу от товара: неосязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость и неспособность к хранению.

Неосязаемость, или неуловимость, туристских услуг означает, что они не приобретают овеществленной формы. Их невозможно продемонстрировать, увидеть или попробовать до получения. В отличие от покупки товаров обслуживание не приводит к владению чем-либо.[[13]](#footnote-13)

Услуги, оказываемые при продаже комплексного обеда на предприятии быстрого обслуживания, привязаны к реальному объекту (обеду) и носят весьма осязаемый характер. В меньшей степени материальность выражена во время обслуживания в классическом ресторане, куда посетитель приходит не столько для удовлетворения потребности в еде, сколько ради самой атмосферы. Еще труднее уловить услуги, предлагаемые отелями и транспортными компаниями. Производя оплату, турист покупает не гостиницу и самолет, а размещение и перевозку.

Неуловимость услуг вызывает проблемы, как у потребителей, так и поставщиков. Покупателю трудно разобраться и оценить, что продается до приобретения услуги, а иногда и после ее получения. Так, для клиента, обратившегося в мастерскую по ремонту автомобилей, услуга является неосязаемой: он часто не может не только увидеть процесс ремонта, но и оцепить, что было сделано. Поэтому при покупке услуги у потребителя всегда присутствует элемент надежды и доверие к продавцу.

Нематериальный характер услуг усложняет работу поставщиков. Туристские предприятия сталкиваются с двумя проблемами, как показать клиентам свое предложение и объяснить, за что они платят деньги. Продавец может лишь описать преимущества, которые получит турист при потреблении услуги. Саму же услугу клиент будет в состоянии оценить только после ее оказания. Этим объясняется то, что ключевым понятием маркетинга услуг является польза, или выгода, для клиента от обращения в данную фирму.[[14]](#footnote-14)

Предприятия, предоставляющие туристские услуги, для укрепления доверия клиентов предпринимают комплекс мер. Они повышают осязаемость своих услуг, подчеркивают их значимость, заостряют внимание на получаемых клиентом выгодах, привлекают к рекламе услуг «звезд» эстрады, спорта и т.д.

Придать большую осязаемость услуге можно в самой разной форме. Одни компании доводят до клиентов информацию о своих сотрудниках, их опыте и квалификации, другие распространяют брошюры, буклеты и иные материальные носители, помогающие понять и оценить услуги фирмы.

В последнее время поставщики все чаще обращаются к новейшим информационным технологиям, чтобы повысить материальность услуг. Некоторые отели помещают на своих сайтах объемные картинки номеров. Простым нажатием клавиш потребитель может менять ракурс осмотра комнаты, увеличивать изображение отдельных деталей (например, при желании рассмотреть картину на стене, ознакомиться с видом из окна).

Нематериальный характер услуг затрудняет процесс ценообразования и продвижение туристского продукта на рынке.

Неразрывность производство и потребления услуги - главная особенность, делающая услуги действительно услугами и отличающая их от товаров. Оказать услугу можно только тогда, когда поступает заказ или появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление услуг неотделимы.

При неразрывности производства и потребления услуг степень контакта между продавцом и клиентом может быть разной. Некоторые услуги оказываются в отсутствии заказчика например (ремонт автомобиля). Но многие виды услуг требуют тесного прямого контакта продавца с покупателем. Так, лечение на курорте невозможно без клиента и медицинского персонала, обслуживание в ресторане неразрывно связано с работниками предприятия общественного питания.[[15]](#footnote-15)

Неотделимость производства от потребления услуг обусловливает изменение роли покупателя и продавца в процессе воспроизводства. Клиент не просто потребляет услугу, но подключается к ее производству и доставке. Участие покупателя на всех фазах воспроизводственного процесса в сфере обслуживания означает, что поставщик должен заботиться о том, что и как производить. Поведение продавца в присутствии покупателя определяет вероятность повторения услуги.

Поэтому правильный подбор и обучение персонала, в первую очередь вступающего в непосредственный контакт с клиентом, приобретают особое значение в наши дни. От профессионализма работников зависят качество услуг, приверженность покупателей и, в конечном счете, конкурентоспособность фирмы.

Изменчивость - важная отличительная черта туристских услуг. Качество туристской услуги зависит от того, кто, когда и где ее предоставляет. В одной гостинице сервис организован по высшему разряду, в другой, расположенной рядом, обслуживание поставлено хуже. Внутри гостиницы один работник радушен и исполнителен, тогда как другой груб. Даже один и тот же служащий в течение дня оказывает услуги по-разному.

Непостоянство качества туристских услуг обусловлено многими обстоятельствами. Чаще всего причина кроется в самом работнике, его низкой квалификации, слабости подготовки и обучения, не информированность, отсутствии регулярной поддержки со стороны менеджеров. Иногда изменчивость качества обслуживания связана с профессиональной непригодностью работника.[[16]](#footnote-16)

Свою нестабильность обслуживания вносит потребитель. Уникальность каждого покупателя объясняет высокую степень индивидуализации услуги в соответствии с запросами клиента. Эта уникальность делает невозможным массовое производство для многих услуг. Одновременно она порождает проблему управления поведением потребителей.

Началом формирования стандарта обслуживания можно считать разработку фирменного стиля организации. Фирменный стиль включает: название организации, ее товарный знак, фирменный цвет (цвета), логотип (эмблема). Все атрибуты организации, в том числе вывески, визитные карточки, бланки, конверты, должны быть выдержаны в этом стиле. Фирменный стиль распространяется и на рекламно-сувенирную продукцию организации - календари, ручки, и т.д. Работы по стандартизации повышают эффективность и создают единый, легко узнаваемый образ, с которым связывают фирму потребители.

Принятый стандарт обслуживания нуждается в поддержании и подкрепляется системой контроля качества. Она распространяется на все этапы производственного процесса. Первоочередного контроля требуют узкие места в обслуживании клиентов.

Каждый клиент имеет определенные представления о предлагаемой услуге. Они формируются на основе индивидуальных потребностей, накопленного личного опыт, а также под влиянием рекламы и советов друзей и знакомых.

Вынося оценку качеству обслуживания, потребитель сравнивает свои ожидания с полученной услугой. Обслуживание может превзойти все ожидания. Если ожидания и реальность совпадают, клиент остается удовлетворенным и дает положительную оценку качеству услуги. Если обслуживание не отвечает представлениям клиента, услуга для него имеет отрицательное качество.

Разрыв между ожидаемой и полученной услугой является, по существу, итоговым, складывающимся из ряда провалов в обслуживании. Провал часто возникает из-за того, что администрация не поняла или не хотела понять желания клиентов. Будучи неудовлетворенными обслуживанием, посетители не всегда жалуются напрямую, но обязательно делают для себя соответствующие выводы, больше не прибегают к услугам данной фирме, но и создают антирекламу среди знакомых.[[17]](#footnote-17)

Даже если они довели свое отрицательное мнение до официанта, горничной или экскурсовода, эта негативная информация, как правило, остается на уровне конкретного исполнителя, который не заинтересован в ее передаче высшему управленческому звену. Поэтому администратор и менеджеры должны занять активную позицию и сосредоточиться на маркетинге. Им следует установить прямой контакт с посетителями, беседовать с ними, проводить опросы. Полученные таким образом сведения помогут лучше понять клиента, обнаружить провал и устранить его причины.

Знать желания клиентов - необходимое, но недостаточное условие стабильного качественного обслуживания. Менеджер может иметь четкое представление о том, что хочет получить клиент, но бывает не в силах воплотить его в услуге. Этот провал обычно происходит из-за нехватки финансовых средств, а также плохого бизнес-планирования, отсутствия продуманных стандартов, недостаточно усердной работы персонала и невысокой его квалификации.

Опасность провала весьма велика на этапе исполнения услуги, когда сотрудники фирмы не могут или не хотят действовать по установленным правилам. В отличие от двух предшествующих третий провал происходит во время непосредственного общения персонала с клиентом. Он полностью устраним с помощью комплекса организационно-экономических мер, в котором центральное место отводится повышению уровня подготовки кадров.

Четвертый провал возникает между тем, что рекламировалось, и как была исполнена услуга.

По мере ликвидации провалов фирма сближает ожидания клиентов и полученные ими услуги и обеспечивает большее постоянство качества обслуживания.[[18]](#footnote-18)

Неспособность к хранению - следующая отличительная черта туристских услуг. Их нельзя произвести впрок или складировать. Транспортные пассажироперевозки, ночевки в средствах размещения не могут быть накоплены для дальнейшей продажи подобно продукции промышленности. Не использованные номера в отеле или посадочные места в самолете обернутся невосполнимыми потерями для их владельцев, в этом смысле туристский продукт подвержен порче.

Неспособность услуг к хранению не является сложной проблемой в условиях постоянного спроса. Однако спрос на большинство видов услуг, в том числе туристских, колеблется. Его величина меняется в зависимости от времени года и дней недели. Если спрос превышает предложение, ситуацию нельзя исправить, взяв, как в промышленности, товар со склада. Аналогично, во время низкого спроса невозможно создать запасы услуг для их использования в пиковый период. Если существует избыточное предложение, производственные мощности простаивают и фирма несет убытки.[[19]](#footnote-19)

Поэтому сиюминутность услуг требует разработки стратегии, обеспечивающей выравнивание спроса и предложения на рынке услуг. Существуют разные пути достижения рыночного равновесия. Например, установление дифференцированных цен, скидок, использование иных стимулов позволяют равномерно распределить спрос во времени. Другой распространенный способ управления спросом -- введение системы предварительных заказов на услуги. В период пика спроса предприятия увеличивают скорость обслуживания, предлагают дополнительные услуги, чтобы облегчить клиентам ожидание основной услуги. Они обучают персонал совмещению профессий, нанимают временных работников.

**Глава 2. Специфика управления качеством в ресторанном бизнесе**

**2.1 Качество обслуживания как объект управления**

Есть различные подходы к "интерпретации понятия обслуживания". Наиболее используемым - определение, данное в Международном стандартном ИСО 8402-94 "Управления качеством и качественное обслуживание":

"Качество обслуживания - ряд особенностей обслуживания, которые дают ресторану способность удовлетворить вызванные или предполагаемые требования".

В МС ИСО 8402-94 также, принято понятие "качества обслуживания", которое рассматривают как установленные особенности процесса и условий обслуживания, обеспечивающего удовлетворение установленных или предполагаемых требований потребителя.

К главным особенностям обслуживания, обеспечивающего его способность удовлетворить определенные требования, беспокойство:

• надежность;

• любезность;

• доверительность;

• пригодность;

• коммуникативность;

• внимательное отношение.

Надежность определена как способностью персонала к точности, чтобы предоставить высокий уровень обслуживания. Работа программы качественного обслуживания должна начаться с надежности. Основание для надежности - компетентность персонала обслуживания. Некомпетентность персонала будет способствовать большим расходам связанным с недовольством клиентов, в то время как дружественное и приветливое обслуживание клиента может привести к увеличению клиентов.

Любезность — способность помочь клиенту и без задержки отдать заказанное. В процессе обслуживания клиентов встречается большое количество нештатных ситуации, или у клиентов есть специфичные желания. В подобной ситуации предприятию необходимо найти необычное и эффективное решение. Особенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности ресторана - то, что, здесь всегда возникали, и будут возникать нештатные ситуации. Поэтому необходимо запланировать заранее варианты устранения подобных проблем и развить собственные принципы работы. В таких случаях качественная работа персонала, который должен немедленно реагировать на возникающие проблемы согласно принципам каждого конкретного предприятия в работе с требовательным и скандальными клиентами (согласно Правилу Парето необходимо принять, что 20 % клиентов создают 80 % проблем). Исследования, потраченные в предприятиях ресторанов, подтвердили, что одна из первых мыслей, возникающих у обслуживающего персонала во время ситуаций конфликта, является стремлением защитить, доказать, что они не вовлечены в возникновение проблемы. Данное обстоятельство свидетельствует о неуверенности служащих, о том, что управление действительно поощряет заботу об удовлетворении клиентов. Иначе вместо того, чтобы углубиться конфликта и доказательства правильности они прежде всего попытались бы справиться с проблемой, показав великодушие относительно "каверзного" клиента. Клиент не всегда прав. Однако, какая выгода будет получена предприятием ресторан, доказав, что клиент не прав? Несомненно, он потеряет клиента, и вовлечение нового более трудный и более дорогой процесс. Исследования, потраченные Международной ассоциацией обслуживания, показали, что выгода нового клиента стоит в пять раз более дорого, чем сохранение старого. Другое исследование, потраченное Институтом программ исследований относительно технической помощи, свидетельствует, это, 91 % неудовлетворенных клиентов никогда не будет обращаться к этому предприятию на каждом из них, минимум разделят с девятью другими клиентами историю о проблемах. Однако от 54 до 70 % клиентов снова использует в своих интересах ­ услуги "преступника предприятия", если их жалобы были удовлетворены. Доверительность — способность персонала вызвать доверие. Для создания доверительности очень важно сосредоточить внимание на внешние признаки, к которым потребители доверяют степеням большей. Хорошо организованный интерьер зала ресторана, чистоты помещения и опрятного вида улыбающихся служащих — все - внешние критерии качества обслуживания, на котором клиенты сделают заключение, что в этом конкретном предприятии все в порядке, и к этому это необходимо, чтобы доверять.

Пригодность — непринужденность учреждения коммуникаций с обслуживающим персоналом. Например, если посетитель вызвал в числе экспедитора, который должен прибыть в течение нескольких минут, вместо часов.

Коммуникативность — способность оказать такую услугу, которая исключит недопонимание между персоналом и клиентами, потому что необходимая информация будет дана клиентам вовремя и без дополнительного запроса от их сторон.

Внимательное отношение — индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие показывает относительно клиента. Специальная стоимость этой особенности качества обслуживания говорит, у того каждого клиента есть специальные требования, отличающиеся от требований других людей. Чтобы обеспечить преданность клиента к предприятию, необходимо показать, что конкретный клиент является особенным для предприятия, что его индивидуальные требования рассмотрят.

**2.2 Значение управления качеством в ресторанном бизнесе**

Деятельность в сфере обслуживания предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Но абсолютное качество никогда не может быть достигнуто. Служащие будут делать ошибки, и системы будут терпеть неудачу. Стремление к качеству — бесконечный процесс, но сегодня — то время, когда им должны заниматься все компании сферы ресторанного бизнеса. Через всеобъемлющие программы качества менеджеры стремятся избежать неудач и повысить восприятие клиентами качества обслуживания. Компании, которые не в состоянии обеспечить высокое качество товаров и услуг, могут нести существенные издержки.

Высокое качество привлекает постоянных, лояльных к фирме потребителей и приносит ей добрую славу. Это важный фактор в решении клиента воспользоваться услугами фирмы. Качество определяет степень удовлетворения клиента, которое воздействует на его решение повторно обратиться за услугами и поддерживает хорошее мнение общественности. Исследования показали, что приобрести нового клиента в 4—6 раз труднее, чем удержать уже имеющегося.

Сегодня на всех уровнях общественного питания идет осознанный процесс привлечения и удержания клиентов. Особо важную роль здесь играет обслуживание. Причем каждый уровень предприятий общественного питания имеет свои особенности предоставляемого сервиса. В ресторанах борьба за постоянного клиента — адресная. Даже для средне ценового заведения важно, чтобы гостя в ресторане узнавали. Следом за узнаваемостью у клиента появляется “свой” официант. Кроме того, существуют дисконтные карты и специальные скидки для привлечения “новых” и удержания “старых” клиентов. В элитном ресторане степень адресности еще более высокая. Клиенту, имеющему клубную карточку, даже не нужно ее предъявлять, потому что персоналу заранее известна его принадлежность к числу “избранных” и размер его скидки. Одним из способов привлечения клиента в элитный ресторан является уже сама его “элитность”. “Экономия 500$, можно поехать в хороший ресторан с хорошей кухней, но с приемлемыми ценами” — говорит президент Ассоциации ресторанного бизнеса Исай Фельдман.

В элитные рестораны ходить и приглашать кого-либо престижно. Такие заведения строят свой бизнес на удовлетворении потребности человека получить престиж, признание, почувствовать собственную значительность”. В ресторанном бизнесе очень важно оправдать ожидания гостя, т.к. удовлетворенный клиент создает хорошее мнение у окружающих о качестве обслуживания в данном ресторане. В среднем один довольный гость сообщает пяти другим, в то время как недовольный гость сообщает о недостатках десятку и более людей. Чтобы сбалансировать положительное и отрицательное общественное мнение, необходимо, чтобы не менее двух клиентов были удовлетворены уровнем обслуживания на каждого, кто остался им недоволен. Рынок оценивает рестораны, которые получают смешанные отзывы постояльцев, как посредственные. Ресторан, стремящийся завоевать превосходную репутацию, должен работать намного лучше.

Френк Перд, прославившийся своими блюдами из цыпленка, однажды сказал: “Клиенты уходят с пути приобретения самых лучших товаров, и вы можете стимулировать их, продолжать это “тяжелое путешествие”. Данные PIMS показали, что если все фирмы разделить на три группы по качеству обслуживания, то первая треть, которая обеспечивает лучший его уровень, могла поощрять своих клиентов на 5—6% выше, чем у тех фирм, которые находятся в последней трети — нижней по качеству. Высокое качество позволяет избежать ценовой конкуренции и максимизировать потенциальный доход. Ресторан с репутацией качественного питания и обслуживания более конкурентоспособен, чем имеющий противоречивую репутацию или отличающийся низким качеством обслуживания. Ресторан с высоким имиджем может рассчитывать на положительное мнение общественности и большое количество постоянных гостей, чтобы начать свой бизнес.

Ресторан с плохой репутацией не будет обладать большим числом постоянных клиентов и получит более неблагоприятную известность среди общественности. Рестораны в этой ситуации часто обращаются к ценовым скидкам, используя купоны, позволяющие приобрести два блюда по цене одного и другие стимулирующие средства. Служащие высоко ценят работу, которая хорошо организована и создает товары и услуги высокого качества. Прогулы, текучесть кадров и снижение трудовой морали служащего — все это издержки низкого качества предоставляемых товаров и услуг. После опроса недавних дипломированных выпускников школы управления гостиницами и ресторанами был составлен перечень причин ухода сотрудников с работы. Одной из причин, указанных дипломированными специалистами — недостаток качества обслуживания в организации. Если компания обеспечивает качественное обслуживание клиентов, это может сохранить хороших служащих.

Наем сотрудников становится более легким и уменьшаются затраты на обучение персонала. Затраты, связанные с обеспечением качества, включают внутренние и внешние затраты и затраты системы качества. Внутренние затраты связаны с устранением различных проблем, обнаруженных фирмой, прежде чем товар (услуга) достигнет потребителя. Например, повар готовит жареного окуня вместо окуня на гриле, заказанного гостем. Официант обнаруживает эту ошибку, когда берет блюдо на кухне, и просит повара приготовить рыбу заново. Внешние затраты связаны с ошибками качества, которые клиент испытывает на себе. Эти ошибки могут стоить фирме очень дорого, если клиент решает больше не приходить в заведение из-за проблем обслуживания.

Пример внешних затрат: менеджер ресторана дает гостям бесплатно бутылку вина, потому что они жаловались на медленное обслуживание. К сожалению, такие ошибки трудно обнаружить, прежде чем они достигают клиента, поскольку предоставление и потребление услуг в деле обслуживания гостей происходит одновременно. Качественная система обслуживания не бывает без затрат. Однако они обычно меньше тех, которые связаны с внутренними и внешними затратами из-за низкого уровня обслуживания. Вот некоторые примеры затрат на систему качества: контроль качества обслуживания клиентов, обучение, встречи руководства фирмы со служащими и клиентами и внедрение новой технологии. Эти затраты могут рассматриваться как инвестиции в будущее компании. Они помогают гарантировать возвращение клиентов. С другой стороны, внутренние затраты не влияют на степень удовлетворения клиента. В этом смысле это просто выброшенные деньги. Внешние затраты, связанные с ошибками в обслуживании, бывают очень велики. Фирма может идти на большие расходы по дополнительному обслуживанию клиента, которого плохо обслужили. Но иногда эти усилия не приносят эффекта, и фирма все равно теряет клиента. Таким образом, преимущества качественного обслуживания очевидны. Прежде всего — это высокий имидж, в глазах общественности, и высокая прибыль компании.

**2.3 Разработка программы качественного обслуживания**

Программа качества обслуживания включает совместные усилия маркетинга и организации работы. Чтобы повысить качество обслуживания, фирма должна следовать определенным принципам. В задачу курсовой работы не входит описание детальной процедуры развития тотального управления качеством. Однако приводу 10 основных принципов обеспечения качественного обслуживания как рамочных установок для программы качественного обслуживания.

1. Лидерство. Руководство ресторана должно иметь ясное представление о предназначении и будущем развитии компании, но этого недостаточно. Руководящий состав должен также донести это представление до своих служащих и убедить их поверить в него и ему следовать. Пиццерии сети Domino's были на грани краха, потому что Монаган и его партнер имели различные представления о предназначении компании. Монаган задумывал развивать концепцию, основанную на качестве поставок, в то время как его партнер настаивал на концепции качества обслуживания. Наконец, Монаган возглавил компанию и изменил ее согласно своим представлениям.

Хорошие лидеры усматривают свою цель в том, чтобы добиться качественного обслуживания посредством действий, видимых и служащими, и клиентами. Когда думаешь о хорошем качестве, вспоминаешь несколько имен: Билл Марриотт, Исадор Шарп из Four Seasons, Хорст Шульц из Ritz-Carlton, Дуг Рот из Bistro 110 в Чикаго, Роберт Дел Гранде из кафе Annie в Хьюстоне, Джозеф Баум из Rainbow Room в Нью-Йорке и Норм Бринкер из Brinker International. Эти лидеры обращают внимание на каждую деталь, проводят много времени в своих гостиницах и ресторанах, беседуют со служащими и клиентами и не идут на компромиссы в качестве обслуживания. Они совершенно преданы идее качества в обслуживании и доказывают это на деле.

2. Внедрение маркетингового подхода во все подразделения организации.

Концепция маркетинга предусматривает, что маркетинг должен пронизывать всю организацию. Том Фитцжеральд, вице-президент по маркетингу ARAMARK Services, полагает, что выполнение функции маркетинга в организации по обслуживанию гостей - это обязанность сотрудников вне отдела маркетинга. Он оспаривает мнение специалистов по маркетингу, предлагая отказаться от создания большого отдельного отдела маркетинга. Маркетинг должен присутствовать на деле в работе каждого подразделения фирмы.

3. Понимание потребностей потребителей.

Клиенты чувствуют качество. Компании с высоким качеством обслуживания знают, чего от них требует рынок. Продукт или услуга должны быть предназначены для целевого рынка. Фирмы должны понимать потребности целевых рынков.

Ресторан Mr. Steak провел маркетинговое исследование, чтобы определить потребности «недовольной ниши» на их целевом рынке. Результаты показа-ли, что эта важная часть клиентов была недовольна долгим стоянием в очере-ди при оплате счета. В течение многих лет согласно стандартной процедуре фирма Mr. Steak выдавала посетителям чеки, а те сами оплачивали их затем в кассе. После проведенных исследований ресторан изменил процедуру, предоставив гостям выбор: самим оплачивать чек или просить официанта сделать это за них.

4. Понимание бизнеса.

Предоставление качественного обслуживания требует слаженной работы всей команды сотрудников. Служащие должны понимать, как их работа влияет на результаты работы остальной части коллектива. Есть много фирм, которые обучают персонал так называемому «перекрестному обслуживанию», когда сотрудник может выполнять различные виды работ. Такое обучение дает служащим возможность овладеть различными профессиями и поощряет их к пониманию сути работы и по другим специальностям. Они видят, как их работа влияет на результаты труда других служащих и как они все вместе влияют на восприятие качества обслуживания клиентов. Таким образом, они начинают понимать суть бизнеса.

5. Применение в работе основных организационных принципов.

Работа организации должна быть хорошо спланирована и иметь хорошее управление. Это начинается с разработки проекта концепции управления. Выше мы рассматривали процесс планирования Marriott's в гостиницах Courtyard "Inns. Там процесс планирования был разработан так, чтобы отличительные черты обслуживания в гостиницах обеспечивали выгоды для потребителей в выбранном рыночном сегменте. При этом требуется специальная система, чтобы снабжать управленческой информацией сотрудников фирмы и организовать их хорошую работу. Такие системы включают наем персонала и процедуры его обучения, процедуры покупки услуг, системы управленческой информации, системы информации о собственности, системы бронирования номеров и регистрации, системы технического обслуживания оборудования, системы контроля качества и системы производства для кухни. В компаниях, которые обеспечивают качественное обслуживание, хорошо отлажены системы операционных процессов.

6. Фактор свободы.

В первоклассных ресторанах и четырех-, пятизвездочных гостиницах гости ожидают получить обслуживание, более ориентированное на клиента. Система предоставления услуг должна быть гибкой. Служащие должны иметь определенную свободу в своих действиях, чтобы обслужить клиента соответственно его потребностям. Они не должны быть привязаны к строгим инструкциям и жестким правилам. Менеджеры должны поддерживать работу сотрудников и указывать ее направление, а не устанавливать различные препоны в виде правил и инструкций, которые мешают служащим обслужить клиента лучшим образом.

7. Использование соответствующих технологий.

Технология должна использоваться, чтобы контролировать изменения маркетинговой среды, помогать операционным системам, развивать базы данных клиентов и совершенствовать методы для поддержания связей с ними. Сеть гостиниц Ritz-Carlton, обладательница премии Malcom Baldrige за превосходное обслуживание, ввела компьютеризованную систему «истории постояльцев», которая обеспечивает информацию о 240000 постоянных клиентов. Ritz-Carlton также ежедневно собирает производственную информацию по 720 направлениям своей работы. Эти сообщения служат и как система преду-преждения, чтобы определить проблемы, которые могли бы препятствовать качественному обслуживанию клиентов. Другая информация, используемая Ritz-Carlton, включает ежегодные отчеты о циклах профилактического технического обслуживания номеров и процент регистрации без очередей. Эта компания эффективно использует передовую технологию: от автоматизированной технологии обслуживания здания и системы безопасности до компьютерной системы бронирования номеров, с целью обеспечения непрерывно высокого уровня удовлетворения останавливающихся в ней гостей.

8. Система управления кадрами

В разделе о внутреннем маркетинге уже затрагивались потребности найма подходящих людей. Служащие должны быть способны к предоставлению услуг, обещанных клиенту.

9. Установление стандартов, оценка выполнения работы и введение системы стимулов.

Наиболее важный способ улучшения качества обслуживания состоит в том, чтобы установить стандарты обслуживания и его цели, а затем обучить этому служащих и управленцев. Эти стандарты должны непрерывно повышаться. Служащие, которые предоставляют хорошее обслуживание, должны вознаграждаться за это.

10. Обратная связь со служащими по результатам труда.

Результаты ваших исследований должны быть сообщены всем служащим. Это должно исходить от высшего руководства при общении со служащими и частично в ходе совещаний отделов. Служащие должны знать то, что гостям нравится и что они не любят. Они должны также знать, какие области обслуживания улучшаются, а какие нет.

**2.4 Стандартизация в управлении качеством услуг**

Стандартизация — это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда.

Цель стандартизации — достижение оптимальной степени упорядочения в той или иной области посредством широкого и многократного использования установленных положений, требований, норм для решения реально существующих, планируемых или потенциальных задач. Цели стандартизации можно разделить на общие и узкие.

Общие цели вытекают прежде всего из содержания понятия. Конкретизация общих целей связана с выполнением тех требований стандартов, которые являются обязательными. К ним относятся разработка норм, требований, правил, обеспечивающих: безопасность услуг для жизни и здоровья людей, окружающей среды и имущества, качество услуг в соответствии с уровнем развития научно-технического прогресса, экономии всех видов ресурсов, безопасность хозяйственных объектов, связанная с предотвращением возникновения различных катастроф (природного и техногенного характера) и чрезвычайных ситуаций и т.д.

Узкие (конкретные) цели стандартизации относятся к определенной области деятельности, сфере услуг в целом, тому или иному предприятию в отдельности, конкретной услуге и т.д.

Стандартизация связана с такими понятиями, как объект (предмет) стандартизации и область стандартизации.

Объект стандартизации — услуга, процесс обслуживания, для которых разрабатывают те или иные требования, характеристики, параметры, правила и т.п. Стандартизация может касаться либо объекта в целом, либо его отдельных составляющих (характеристик).

Область стандартизации — совокупность взаимосвязанных объектов стандартизации. Например, гостиничная индустрия является областью стандартизации, а объектами стандартизации могут быть конкретные гостиничные услуги: услуги по оформлению и размещению гостей, услуги горничной по уборке номеров, услуги питания и т.д.

Стандартизация осуществляется на разных уровнях. Уровень стандартизации различается в зависимости от того, участники какого географического, экономического, политического региона мира принимают стандарт. В зависимости от уровня, на котором осуществляется стандартизация, различают:

• международную стандартизацию — деятельность, открытую для соответствующих органов любой страны;

• региональную стандартизацию — деятельность, открытую только для соответствующих органов государств одного географического, политического или экономического региона мира;

• национальную стандартизацию — стандартизацию в одном конкретном государстве. В свою очередь национальная стандартизация может осуществляться на разных уровнях: на государственном, отраслевом, в том или ином секторе экономики, на уровне ассоциаций, объединений, предприятий.

Международная и региональная стандартизация осуществляется специалистами стран, представленных в соответствующих международных и региональных организациях.

В процессе стандартизации вырабатываются нормы, правила, требования, характеристики, касающиеся объекта стандартизации, которые оформляются в виде нормативного документа. Разновидности нормативных документов рекомендованы Руководством 2 ИСО/МЭК, составленным международной организацией по стандартизации (ИСО). Это стандарты, документы технических условий, своды правил, регламенты.

Стандарт — это нормативный документ, разработанный на основе консенсуса, утвержденный признанным органом, направленный на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области. В стандарте устанавливаются для всеобщего и многократного использования общие принципы, правила, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт должен быть основан на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта и направлен на достижение оптимальной пользы для общества.[[20]](#footnote-20)

Руководство ИСО/МЭК, обобщая международный опыт стандартизации, представляет следующие возможные виды стандартов:

• основополагающий стандарт имеет широкую область распространения или содержит общие положения для определенной области. Основополагающий стандарт может применяться непосредственно в качестве стандарта или служить основой для других стандартов;

• терминологический стандарт распространяется на термины, к которым, как правило, даются определения, а в некоторых случаях — примечания, иллюстрации и т.д. Например, стандартизированными могут быть следующие термины: гостиничная услуга, услуга общественного питания, гостиница, ресторан, кафе, бар и т.д;

• стандарт методов испытаний устанавливает методики, правила, процедуры различных испытаний и сопряженных с ним действий;

• стандарт на услугу, процесс, продукцию устанавливает требования, которым должны удовлетворять услуга, процесс, продукция, с тем чтобы обеспечить их соответствие назначению,

• стандарт на совместимость устанавливает требования, касающиеся совместимости продукции или систем в местах их сочленения;

• стандарт с открытыми значениями, неиденцифицирующий стандарт содержит перечень характеристик, для которых должны быть указаны значения или другие данные для конкретизации услуги или процесса. Как правило, такие данные конкретизируются в договорных отношениях производителем либо потребителем.[[21]](#footnote-21)

Документ технических условий устанавливает технические требования, которым должна удовлетворять услуга (продукция, процесс). В документе технических условий должны быть указаны, в случае необходимости, процедуры, с помощью которых можно установить, соблюдены ли данные требования.

Свод правил — документ, рекомендующий технические правила или процедуры проектирования, изготовления, обслуживания, эксплуатации.

Регламент — документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

Развитие международной торговли и международного сотрудничества во всех областях человеческой деятельности объективно привело к необходимости согласования (гармонизации) национальных стандартов, разработке и широкому применению международных стандартов. Мировой опыт управления качеством сконцентрирован в пакете международных стандартов ИСО 9000— 9004, принятых в марте 1987 года и обновленных в 1994 году. В своем классическом варианте стандарты ИСО серии 9000 были разработаны для промышленности, однако общая философия систем качества, изложенная в них, универсальна. Поэтому в настоящее время предприятия и организации самых различных сфер деятельности стали активно использовать эту методологию. Следует отметить, что за рубежом тысячи гостиниц и ресторанов сертифицируют свои системы качества в национальных и международных системах сертификации, что дает им значительные преимущества в конкурентной борьбе. Примеры сертификации систем качества на гостиничных предприятиях имеются в Российской Федерации. Определенным достижением мирового опыта в управлении качеством услуг можно считать принятие ИСО международного стандарта ИСО 9004-2 "Общее руководство качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам".

**Заключение**

На основании изученных источников и проанализированной информации можно сделать следующие выводы:

1. Повышение качества товаров и услуг достигается в том случае, если учет требований клиента носит характер непрерывного, систематического процесса.
2. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги, рыночной коммуникации, личных желаний потребителя и имиджа производителя.
3. Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя.
4. При неразрывности производства и потребления услуг степень контакта между продавцом и клиентом может быть разной. Но многие виды услуг требуют тесного прямого контакта продавца с покупателем. Так, лечение на курорте невозможно без клиента и медицинского персонала, обслуживание в ресторане неразрывно связано с работниками предприятия общественного питания.
5. Вынося оценку качеству обслуживания, потребитель сравнивает свои ожидания с полученной услугой. Обслуживание может превзойти все ожидания. Если ожидания и реальность совпадают, клиент остается удовлетворенным и дает положительную оценку качеству услуги. Если обслуживание не отвечает представлениям клиента, услуга для него имеет отрицательное качество.
6. Внимательное отношение — индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие показывает относительно клиента. Специальная стоимость этой особенности качества обслуживания говорит, у того каждого клиента есть специальные требования, отличающиеся от требований других людей. Чтобы обеспечить преданность клиента к предприятию, необходимо показать, что конкретный клиент является особенным для предприятия, что его индивидуальные требования рассмотрят.

**Список использованных источников**

1. Аристов О.В. Управление качеством. М., Академия: 1999.
2. Акурова Н., Крупцов А. Азбука ресторанного сервиса. М.,Дело, 2004
3. Белошавка М.И. Технология ресторанного обслуживания. – М., 2003.
4. Богатова Т. – В центре – клиент // PC Week, № 40, 2009 г
5. Браун Г. Хернер К. Настольная книга официанта.: Справочник.: пер с англ. – Ростов –на – Дону.: Издательство «Феникс», 2003
6. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. – М: Издательство «Флинта», 2002
7. Гаранина Ю.А., Зуева Л.А., Тарасова Г.И., Родигина В.В., Сеселкин А.И. Информационные системы оперативного управления туристской фирмой: Учеб. пособие под общей редакцией А.И. Сеселкина. - М: Турист, 2002. -
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник, - М.: ЮНИТИ, 2000
9. Джонсон М., Херрманн А. – Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2008
10. Кабушкин Н.И, Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и рес-торанов: Учеб. пос. для студентов ВУЗов. 2е издание Мн.: Новое знание, 2004
11. Никуленкова Т.Т.. Проектирование предприятий общественного питания. – М: Издательство «Колос», - 2002.
12. Пикалев А.В. Маевская А.П. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе. – М.: Сов спорт, 2003
13. Предприятия общественного питания: правила и нормативы. – М: Издательство ПРИОР, 2002
14. Пряникова Ю. Очевидные секреты ресторанного бизнеса // Компаньон, 2008. № 5
15. Радченко Л.А. Обслуживание на предприятиях питания: Учебное пособие для колледжей и профессионально-технических училищ.. – Ростов –на – Дону: Издательство «Феникс», 2001
16. Сисодиа Р., Шет Д. – Не пора ли сменить приоритеты // Директору информационной службы, № 1, 2008 г.
17. Якокка Ли – Карьера менеджера, Минск: Парадокс, 1996
18. Уильям Л. Карл. Организация обслуживания на предприятиях массового питания / пер. с английского. М.: Сирин, 2002
19. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство. – М: Издательство «ЮНИТИ», - 2002
20. Усов В.В. Организация производства на предприятиях общественного питания. М.: Академия, 2003
21. Щетинина Е.Б. Менеджмент ресторанных услуг, М:Равновесие, 2006

1. Джонсон М., Херрманн А. – Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2008 [↑](#footnote-ref-1)
2. Уильям Л. Карл. Организация обслуживания на предприятиях массового питания / пер. с английского. М.: Сирин, 2002.-С.15 [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник, - М.: ЮНИТИ, 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. Радченко Л. А. Обслуживание на предприятиях питания: Учебное пособие для колледжей и профессионально-технических училищ.. – Ростов –на – Дону: Издательство «Феникс», 2001. -384с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Предприятия общественного питания: правила и нормативы. – М: Издательство ПРИОР, 2002. - 224 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство. – М: Издательство «ЮНИТИ», - 2002. - 463 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пикалев А. В. Маевская А. П. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе. – М.: Сов спорт, 2003. -168с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Никуленкова Т.Т.. Проектирование предприятий общественного питания. – М: Издательство «Колос», - 2002. – 422 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Никуленкова Т.Т., Проектирование предприятий общественного питания. – М: Издательство «Колос», - 2002. – 423 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Браун Г. Хернер К. Настольная книга официанта.: Справочник.: пер с англ. – Ростов –на – Дону.: Издательство «Феникс», 2003.-320с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Браун Г. Хернер К. Настольная книга официанта.: Справочник.: пер с англ. – Ростов –на – Дону.: Издательство «Феникс», 2003.-320с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Браун Г. Хернер К. Настольная книга официанта.: Справочник.: пер с англ. – Ростов –на – Дону.: Издательство «Феникс», 2003.-321с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Гаранина Ю.А., Зуева Л.А., Тарасова Г.И., Родигина В.В., Сеселкин А.И. Информационные системы оперативного управления туристской фирмой: Учеб. пособие под общей редакцией А.И.Сеселкина. - М: Турист, 2002. - 330 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Белошавка М.И. Технология ресторанного обслуживания . – М., 2003. – 357 с [↑](#footnote-ref-14)
15. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. – М: Издательство «Флинта», 2002. - 184 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Сисодиа Р., Шет Д. – Не пора ли сменить приоритеты // Директору информационной службы, № 1, 2008 г. [↑](#footnote-ref-16)
17. Герчикова И.Н. - Менеджмент: учебник, М.: ЮНИТИ, 2000 [↑](#footnote-ref-17)
18. Богатова Т. – В центре – клиент // PC Week, № 40, 2009 г. [↑](#footnote-ref-18)
19. Якокка Ли – Карьера менеджера, Минск: Парадокс, 1996.-С.154 [↑](#footnote-ref-19)
20. Кабушкин Н. И, Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и рес-торанов: Учеб. пос. для студентов ВУЗов. 2е издание Мн.: Новое знание, 2004.-С.149 [↑](#footnote-ref-20)
21. Кабушкин Н. И, Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и рес-торанов: Учеб. пос. для студентов ВУЗов. 2е издание Мн.: Новое знание, 2004.-С50. [↑](#footnote-ref-21)