

УДК 658.89

Е.Н. Халтурина

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет», г. Йошкар-Ола,
email: Le_xa@list.ru

СОЗДАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Ключевые слова: клиентоориентированность, бизнес-процесс, услуга, общественное питание, конкуренция.

Ориентированные на клиента компании получают возможность воспользоваться преимуществами обновленной лояльности и конкурентного преимущества. Клиентоориентированность начинается с понимания того, что означает ориентация на клиента, и построения эффективной стратегии ориентации на клиента. Ориентация на клиента – это стратегия, которая ставит потребности ваших клиентов на первое место. Компании, ориентированные на клиента, способствуют формированию корпоративной культуры, направленной на повышение удовлетворенности клиентов и построение прочных отношений с ними. Примеры ориентации на клиента включают хорошее обслуживание клиентов, выслушивание (и реализацию) отзывов клиентов и создание персонализированного клиентского опыта. Культура, ориентированная на клиента, гарантирует, что опыт и услуги удовлетворят потребности ваших клиентов. Самый успешный клиентский опыт происходит, когда компании думают не только об индивидуальном опыте, но и учитывают потребности клиентов в своих корпоративных процессах.

E.N. Khalturina

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Mari State University», Yoshkar-Ola, email: Le_xa@list.ru

CREATION OF CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS PROCESSES IN PUBLIC CATERING ESTABLISHMENTS

Keywords: customer focus, business process, service, public catering, competition.

Customer-focused companies are able to reap the benefits of renewed loyalty and competitive advantage. Customer centricity begins with understanding what customer centricity means and building an effective customer centric strategy. Customer focus is a strategy that puts the needs of your customers first. Customer-focused companies foster a corporate culture focused on increasing customer satisfaction and building strong relationships with them. Examples of customer focus include good customer service, listening to (and implementing) customer feedback, and creating personalized customer experiences. A customer-centric culture ensures experiences and services meet the needs of your customers. The most successful customer experience happens when companies think beyond the individual experience, but consider customer needs in their corporate processes.

Даже после создания эффективной стратегии клиентоориентированности бизнес, ориентированный на клиента, не происходит в одночасье. Требуется практика и постоянная корректировка, чтобы получить правильный результат.

Услуги в сфере общественного питания (ресторан) имеют двойственный характер. С одной стороны, они удовлетворяют физиологические потребности ресторана, а с другой они также удовлетворяют социальные потребности людей [5].

Процесс оказания непосредственно ресторанной услуги заключается в использовании двух взаимосвязанных процедур, совокупность которых и обуславливает качество этой услуги.

1. Этап оказания услуги: формируется состояние готовности потребителя ресторанной услуги к ее принятию, например, вход в ресторан, приветствие гостя, выбор блюд и напитков, в некоторых случаях блюда и напитки могут готовиться на глазах у посетителя.

2. Этап оказания услуги с непосредственным участием потребителя: происходит потребление блюд и напитков, вовлечение в развлекательные и иные сопутствующие мероприятия.

Современные исследователи в области маркетинга и менеджмента ресторанных услуг, Хайкин М.М., Трабская Ю.Г. выделяют следующие особенности ресторанных услуг, представленные на рисунке 1.

Неделимость	Нематериальность	Недолговечность
Разнообразие кухонь и развлекательных услуг	Локальный характер оказания услуг	Многоцелевое назначение ресторанной услуги
Кастомизация услуги	Субъективность оценки качества услуги	Публичность оказания услуги

Рис. 1. Особенности ресторанных услуг

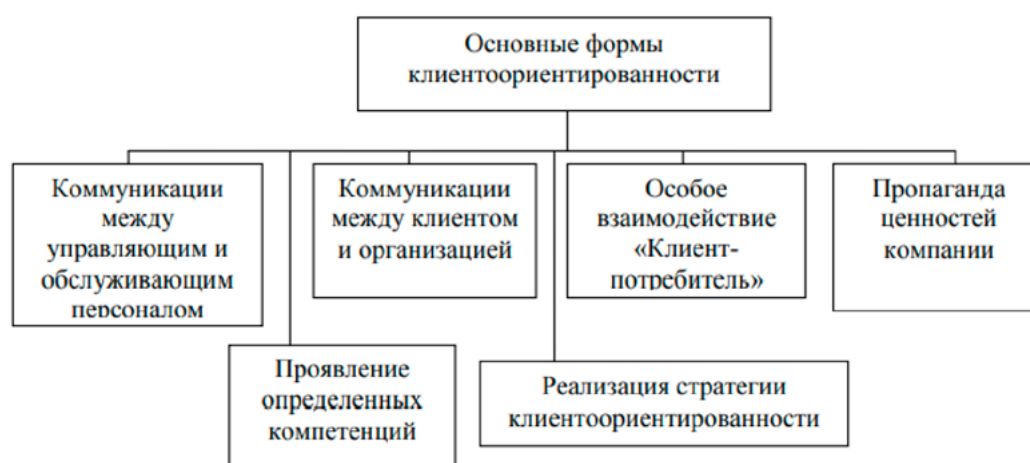


Рис. 2. Формы клиентоориентированности

Данные особенности определяют особый подход к представлению их на рынке, формируют приемы и методы к их продвижению.

Предприятия общественного питания предоставляют потребителям совокупность разнообразных услуг, которые по содержанию можно подразделять следующим образом:

- услуги питания;
- услуги по разработке и изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- услуги по сбыту продукции;
- услуги по организации обслуживания клиентов;

- услуги по организации досуга, развлечений и отдыха;
- информационно-консультативные услуги [3].

Цель исследования

Основной целью формирования клиентоориентированности на предприятии общественного питания является достижение конкурентного преимущества за счет повышения качества обслуживания гостей заведения. Знание своего клиента, понимание его потребностей, своевременное решение проблем и предсказание потенциальных желаний является предпосылкой

создания продукта или услуги, от которых невозможно отказаться. Она может выражаться в конечном продукте, так называемая, качественная клиентоориентированность. Для её реализации должны проводиться опросы, исследования относительно особенностей, размеров, вкусов, ароматов или сорта определенной продукции.

Клиентоориентированность ведет к повышению лояльности клиентов, росту прибыли и, конечно, созданию благоприятного имиджа, а также популяризации услуги, что дает дополнительные конкурентные преимущества предприятию общественного питания.

Материал и методы исследования

По наблюдениям команды известных российских экспертов в области маркетинга (Игорь Манн, Михаил Иванов, Михаил Фебер), не менее 80% российского бизнеса рассчитано на одно-разовые продажи, а не на длительное удержание клиента.

80% из оставшихся 20% хочет удерживать клиента надолго, но пользуется для этого «механическими» системами поддержания лояльности (призы, дисконтные карты и т.п.)

В данном случае, необходим иной подход, предложенный Карлом Сьюэллом (книга «Клиенты на всю жизнь»): во-первых, он считает первоочередной задачей именно удержание клиента, а во-вторых – что сделать это можно только при помощи установления человеческих, эмоциональных связей [2].

Под формой клиентоориентированности следует рассматривать совокупность ее проявлений, образующих определенную систему, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы взаимосвязанные между собой [1]. Основные формы клиентоориентированности представлены на рисунке 2.

Таким образом, определение «клиентоориентированность» необходимо рассматривать с точки зрения как компании в целом, так и со стороны непосредственно самих клиентов компании, регулярно запрашивая их оценку. Одной из основных составляющих внутренней ориентации на клиента компании является клиентоориентированность персонала, которую необходимо под-

держивать на высоком уровне. Данные исследований российских экспертов говорят о том, что 99% компаний считают себя клиентоориентированными, и только о клиентоориентированности одного процента компаний говорят сами потребители.

Следует подчеркнуть особую важность именно потребительского мнения о компании, так как зачастую сами представители того или иного бизнеса не могут дать объективную оценку своей клиентоориентированности, в первую очередь, из-за отсутствия информации от клиентов, либо нежелания поставить себя на их место.

Выделяют 4 вида процессов основной деятельности: производственные, операционные, клиентские и финансовые.

Рассмотрим процесс приготовления продукции и оказание услуг на предприятии общественного питания (ресторан), рисунок 3.

Недостатком существующей организации процесса является то, что сведения о заказе должны передаваться от сотрудника к сотруднику (при заказе на дом – от администратора работникам кухни, от администратора в отдел доставки). Вручную заполнять бланк заказа – отнимается масса времени у администратора, да и бланки с заказами часто теряются на кухне.

Контекстная диаграмма доставки еды на дом на входе имеет желания клиентов и занятость ресторана. На выходе – заказ еды на дом или ее отмену. Стрелка «механизм» диаграммы IDFO представлена блоком управления в лице администратора ресторана и иного персонала (кухни, обслуживания), рисунок 4.

На входе имеем заявку на поставку продукции, рисунок 5

Обучение сотрудников в компании – это важный бизнес-процесс, суть которого в целенаправленной и систематической подготовке квалифицированных специалистов, рисунок 6. Эта система включает в себя не только передачу знаний и навыков работникам, но и регулярную проверку этих знаний.

Также следует провести анализ предприятия в соответствии с моделью «SERVQUAL» [4].

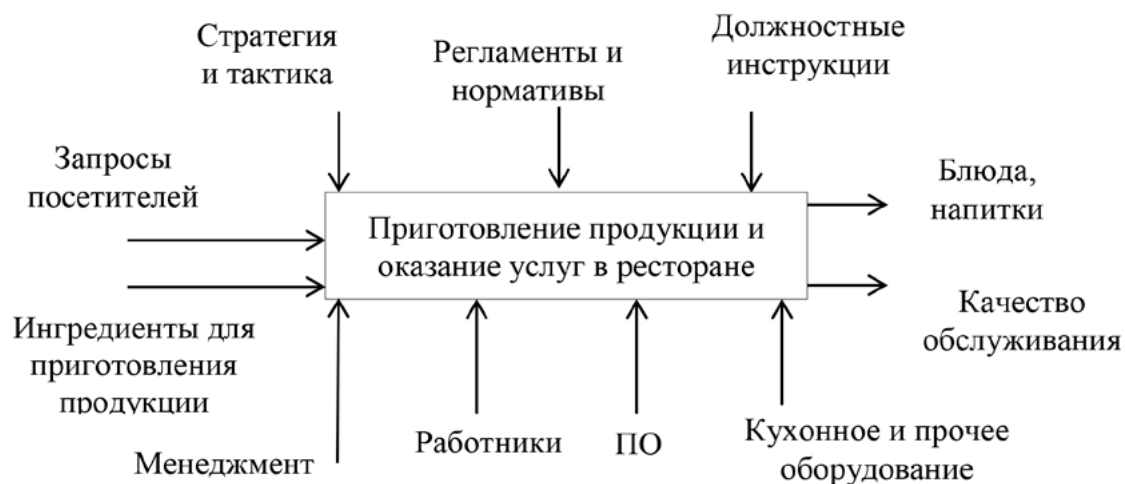


Рис. 3. Контекстная диаграмма процесса производства и продажи продукции ресторана

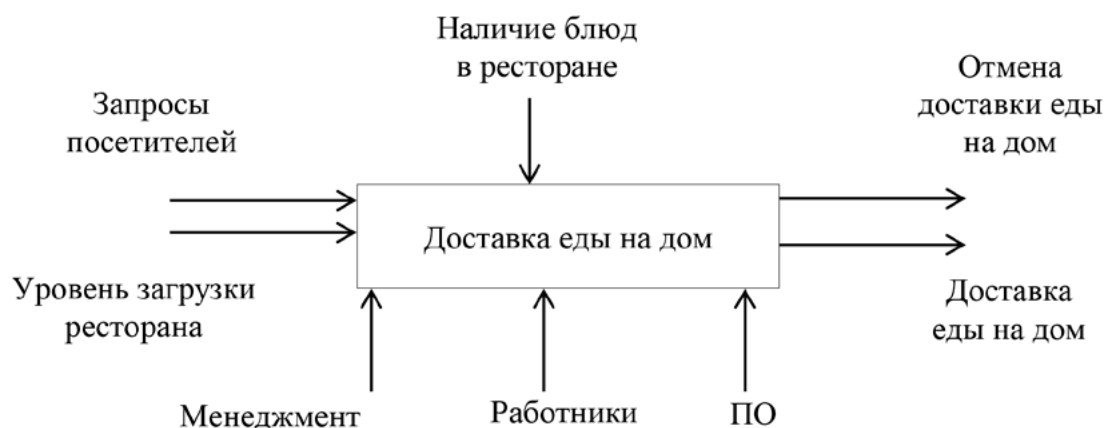


Рис. 4. Контекстная диаграмма процесса доставки еды на дом



Рис. 5. Контекстная диаграмма процесса заключения договора на поставку продукции

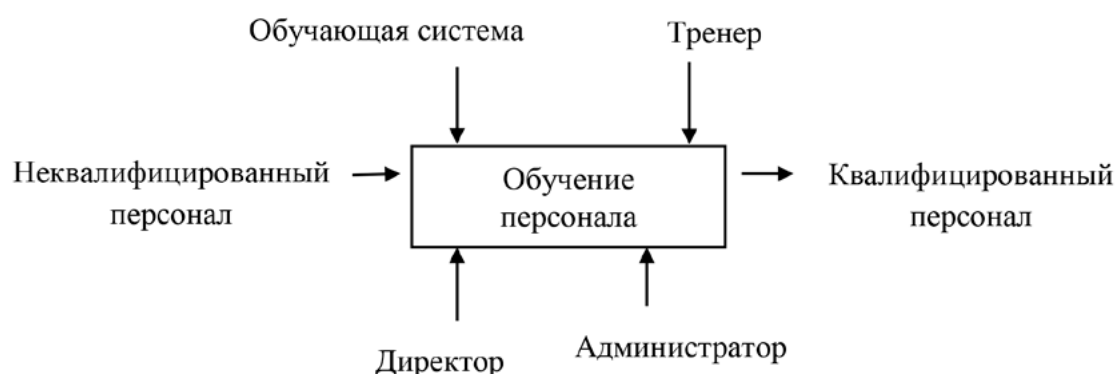


Рис. 6. Контекстная диаграмма процесса обучения персонала

Концепция «SERVQUAL» детально отображает особенности восприятия клиентами сервисных услуг, позволяет прийти к пониманию такого стандарта, который будет устраивать гостей, ведь организация сможет руководствоваться данными об уровне восприятия, комментариями и предложениями клиентов, а также мнением своих сотрудников относительно их ожиданий и удовлетворённости. Это очень важно для изменений деятельности предприятия, улучшения его бизнес-процессов, снижения рисков этих улучшений.

Данный анализ состоит из следующих этапов:

1) проведено анкетирование гостей ресторана. Было опрошено 35 респондентов – постоянных клиентов (тех, кто бывает в кафе более, чем 1 раз в неделю);

2) документирован процесс оценки удовлетворенности гостей работой предприятия с предложениями создания системы лояльности для большей удовлетворенности потребителей;

3) предложены мероприятия по совершенствованию обслуживания гостей.

Изначально разработаны анкеты, с помощью которых были получены оценки ожиданий относительно обслуживания и оценки непосредственного восприятия процесса обслуживания. Для мотивации потребителей был предложен качестве поощрения бесплатный напиток.

Все вопросы опросника соответствуют методологии «SERVQUAL», которая

предполагает удовлетворенность по пяти параметрам качества обслуживания:

- материальность (включая средства коммуникации с потребителей);
- убежденность;
- сочувствие;
- отзывчивость;
- надежность.

В таблице 1 определена величина разрыва GAP, которая характеризует уровень обслуживания в ресторане.

Результаты анализа позволили сделать следующие предварительные выводы:

1. Ожидаемый результат от идеального сервиса гостей достаточно высокий. Минимальное значение составляет 5,8 балла по функции «Материальность». Это свидетельствует о высокой ценности обслуживания для клиентов.

2. Восприятие качества гостей выше среднего. Минимальное значение по функции «Сочувствие» составляет 4,64 балла.

3. Совокупный разрыв между уровнем обслуживания и ожиданиями от идеального сервиса ресторана составляет -6,1, а невзвешенный средний результат 1,22. Клиенты не вполне удовлетворены качеством обслуживания, их ожидания оказались оправданы не на 100%. При этом по функциям «Материальность» и «Убежденность» разрыв минимальный, что свидетельствует о высоком качестве чистоты и порядка в ресторане, удобного расположения, ощущения комфорта гостя. Максимальный разрыв можно наблюдать по функции «Надежность», он составляет -2,02 балла.

Таблица 1

Анализ функций ресторана по соответствующим кластерам методики «SERVQUAL»

Вопросы	Ожидаемый результат	Оценка по восприятию	Величина разрыва GAP	Среднее для функции
Tangibles (Материальность):	5,8	5,7		-0,07
Современное оборудование	5,5	5,9	0,4	
Визуально привлекательные физические объекты	6,1	6,1	0	
Приветливый персонал ресторана	6,4	5,8	-0,6	
Визуально привлекательные информационные материалы	5,7	4,4	-1,3	
Чистота и порядок в ресторане	6,9	6,9	0	
Удобное расположение	5,3	7,1	1,8	
Достаточная площадь для парковки автомобилей гостей	5,9	4,2	-1,7	
Простой и легкий способ доехать до ресторана	4,3	6,9	2,6	
Доступная и ясная информация о ресторане	5,2	5,1	-0,1	
Ресторан предлагает разнообразные услуги	6	4,9	-1,1	
Качество ресторана высокое	6,1	5,3	-0,8	
Assurance (Убежденность):	6,6	5,625		-0,975
Персонал ресторана внушает доверие	5,9	5,9	0	
Персонал ресторана вежливый	7,2	5,3	-1,9	
Персонал ресторана обладает достаточными знаниями, чтобы ответить на вопросы гостя	7,8	6,1	-1,7	
Присутствует ощущение надежности и безопасности	5,5	5,2	-0,3	
Empathy (Сочувствие):	5,96	4,64		-1,32
Индивидуальное внимание предусмотрено к каждому гостю	6,1	4,2	-1,9	
Удобное время работы ресторана	5,8	6,1	0,3	
Персонал ресторана обеспечивает персональное внимание	6,1	4,3	-1,8	
Интересы гостей ресторана находятся на первом месте	6,6	4,8	-1,8	
Присутствует понимание специфических интересов гостей	5,2	3,8	-1,4	
Responsiveness (Отзывчивость):	6,6	4,875		-1,725
Знание персоналом точного времени, когда должна быть предоставлена услуга	7,2	5,2	-2	
Персонал обеспечивает точное время предоставления услуги	7,4	4,1	-3,3	
Готовность помочь гостям	6,1	6	-0,1	
Персонал успевает ответить на вопросы гостей	5,7	4,2	-1,5	-2,02
Reliability (Надежность):	6,1	5,3		
Оперативность оказания услуг	6,8	4,1	-2,7	
Интерес персонала к проблемам гостей ресторана	6,1	5,1	-1	
Исполнение просьб по первому требованию	5,2	3,9	-1,3	
Обслуживание без задержек	6,1	4,2	-1,9	
Обслуживание без нареканий	6,3	3,1	-3,2	
ВСЕГО набранных баллов:				-6,1
Невзвешенный средний результат:				-1,22

Таблица 2

Средневзвешенная оценка качества обслуживания на предприятии

Измерения SERVQUAL	Среднее измерение	Весовые коэффициенты	Средневзвешенная оценка качества
Tangibles (Материальность)	-0,07	21	-1,53
Assurance (Убежденность)	-0,975	29	-28,275
Empathy (Сочувствие)	-1,32	12	-15,84
Responsiveness (Отзывчивость)	-1,725	10	-17,25
Reliability (Надежность)	-2,02	28	-56,56
Средний взвешенный результат:			-119,45

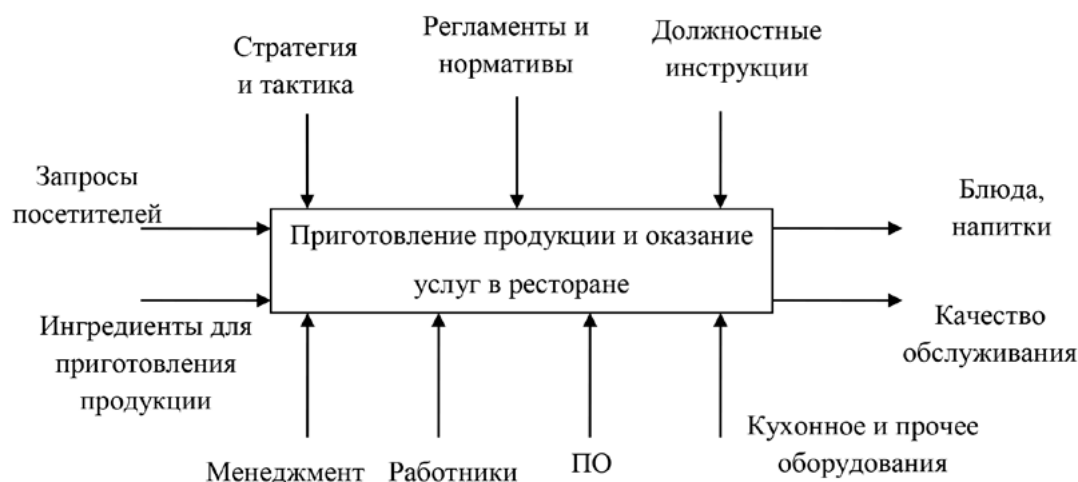


Рис. 7. Контекстная диаграмма процесса производства и продажи продукции ресторана

Из таблицы 1 можно заметить, что гости требуют от персонала оперативности в исполнении их просьб, но это не всегда реализуется. В современный период время является дефицитным ресурсом, что требует особого уважения со стороны сервисных предприятий.

Чем ближе к 0 показатель средневзвешенной оценки качества, тем меньше разрыв между ожидаемым и реальным восприятием качества услуг ресторана, таблица 2.

Средневзвешенный результат показывает, что существующий разрыв значителен особенно по функции «Надежность». Функции «Убежденность» также необходимо уделить внимание, потому что она важна для гостей, весовой коэффициент по этой функции составляет 29, а средневзвешенная оценка качества -28,275. Средний взвешенный результат

равен -119,45, он свидетельствует о значительном разрыве между ожидаемым и реальным восприятием качества услуг предприятия в сторону неудовлетворенности клиентов.

Проведенный анализ позволяет выявить следующее точки роста качества обслуживания:

1. Повышение оперативности оказания услуг за счет создания программы лояльности;

2. Повышение скорости обслуживания за счет создания программы лояльности;

3. Повышение удовлетворенности гостей ресторана за счет особого внимания и индивидуального подхода за счет создания программы лояльности;

4. Повышение информированности персонала о бизнес-процессах и результатах.

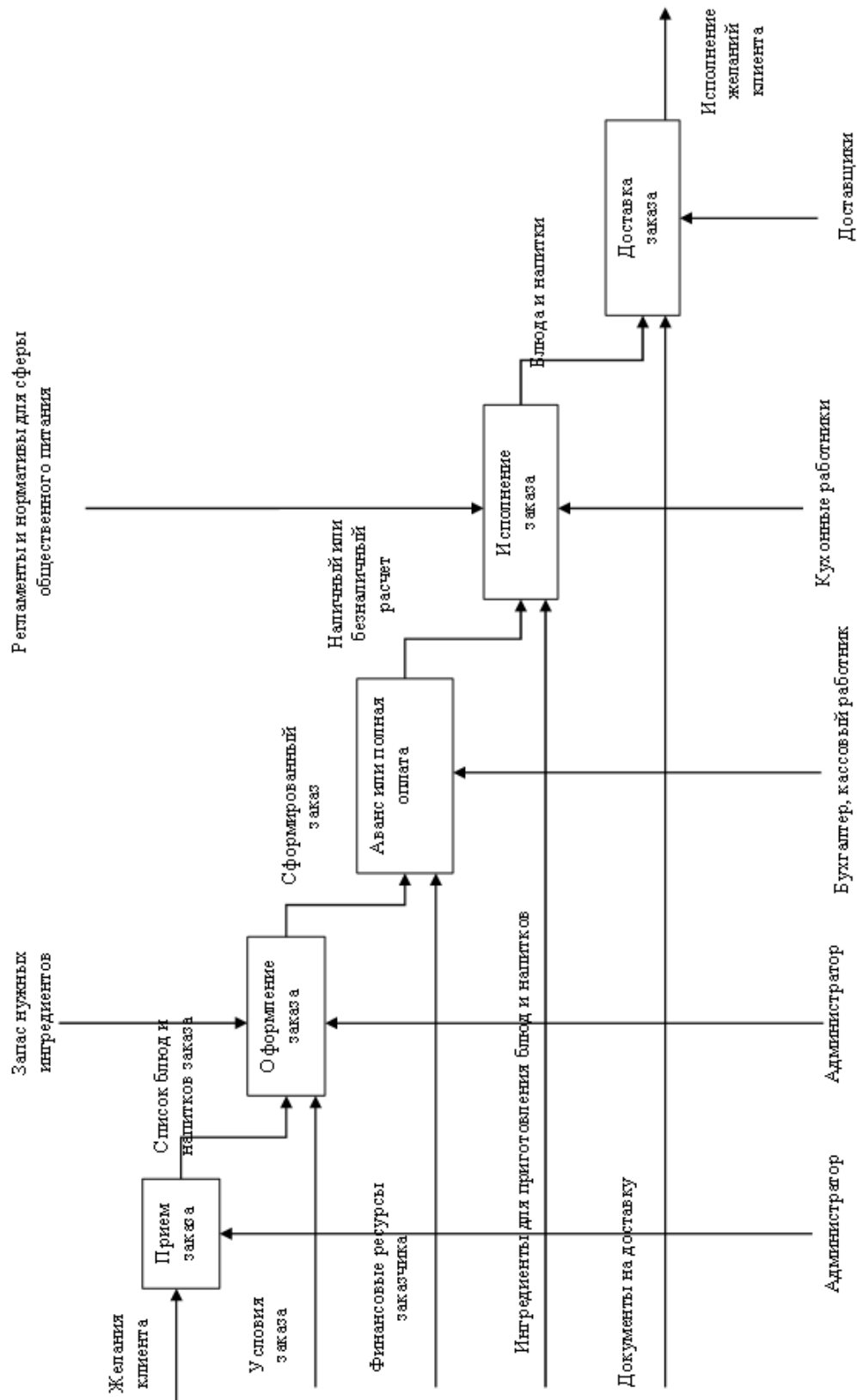


Рис. 8. Контекстная диаграмма «Как есть» процесса заказа и доставки продуктов для производства



Рис. 9. Контекстная диаграмма «Как есть» A0 процесса доставки еды на дом в ресторане

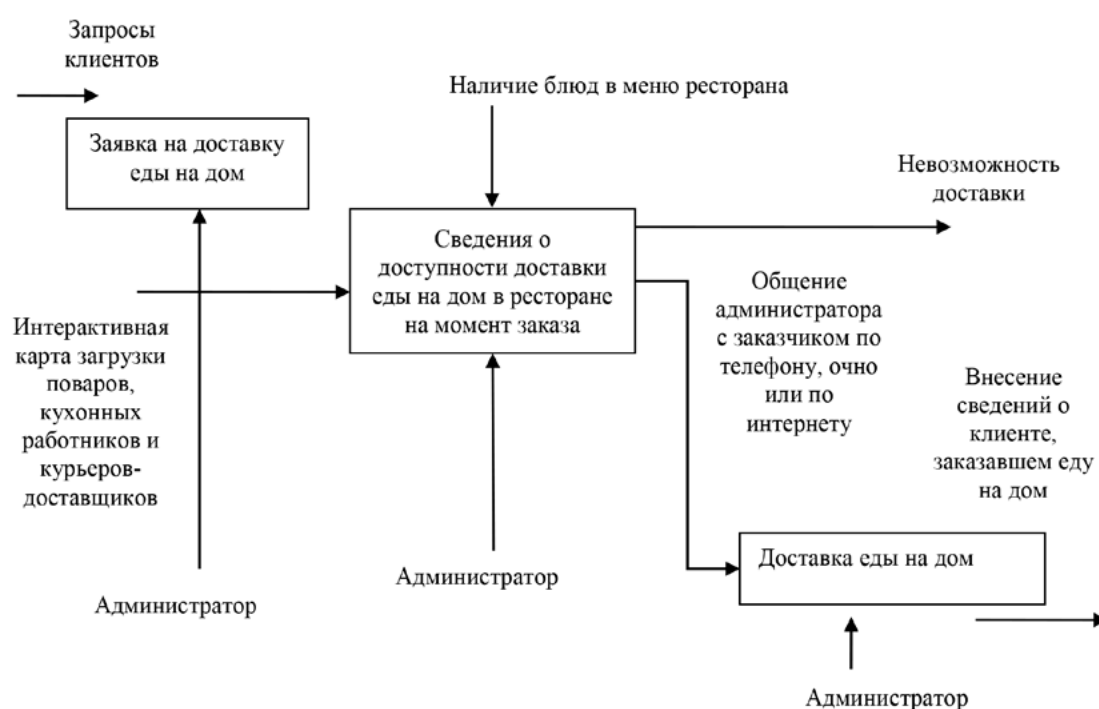


Рис. 10. Контекстная диаграмма «Как есть» A1 процесса доставки еды

Результаты исследования и их обсуждение

Основным инструментом улучшения качества сервиса ресторана предлагается доставка еды по заказу на дом в условиях пандемии коронавируса, что требует внедрение электронного меню на сайте ресторана.

Недостатком существующей организации процесса является то, что сведения о заказе должны передаваться от сотрудника к сотруднику (от администратора работникам кухни, от администратора

в отдел доставки). Вручную заполнять бланк заказа – отнимается масса времени у администратора, да и бланки с заказами часто теряются на кухне.

Процесс производства и продажи продукции ресторана состоит из нескольких подпроцессов, рисунок 7. Основными процессами, требующими автоматизации, являются заказ еды и ее доставка заказчику на дом, поэтому рассмотрим контекстные диаграммы этих процессов, с точки зрения «как есть», рисунок 8.

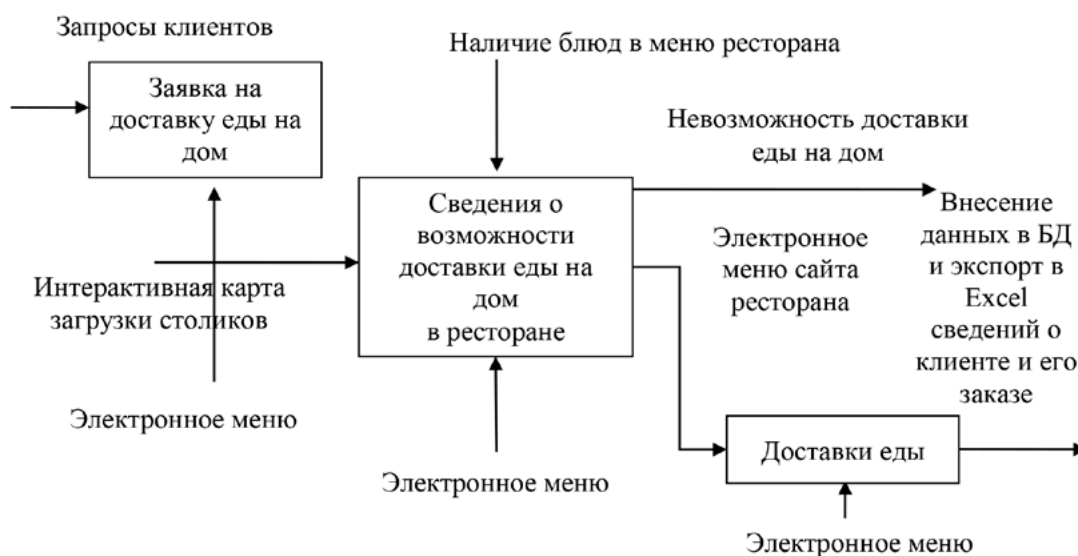


Рис. 11. Декомпозиция контекстной диаграммы «Как должно быть» A1 процесса доставки еды на дом



Рис. 12. Декомпозиция процесса заказа и доставки еды на дом в нотации «Как есть»

Контекстная диаграмма доставки еды на дом «Как есть» на входе имеет желания клиентов и занятость ресторана. На выходе – заказ еды на дом (информация в текстовом виде). Управление осуществляется на основе имеющегося электронного меню. Стрелка «механизм» диаграммы IDFO представлена блоком управления в лице администратора ресторана и иного персонала (кухни, обслуживания).

Недостатком существующей организации процесса является то, что сведения о заказе, должны передаваться от сотрудника к сотруднику (от администратора работникам кухни, от администратора в отдел доставки). Вручную заполнять бланк заказа – отнимается масса времени у администратора, да и бланки с заказами часто теряются на кухне, рисунок 9.

Кроме того, одной из причин задержек при формировании заявки доставки еды на дом становится необходимость того, что администратору надо согласовывать с клиентом блюда для заказа, их наличие, стоимость и другие подробности.

Из диаграммы 10 видно, что ключевым звеном данного процесса является администратор, на которого ложится ответственность по телефонному или очному взаимодействию с клиентами, анализу занятости поваров, кухонных работников и курьеров-доставщиков в ресторане.

На эти процессы тратится много времени, так как необходимо проанализировать журнал, перед тем, как сориентировать гостя о возможности доставки еды на желаемое время. Также администратор в момент телефонного звонка может быть занят и тогда неизбежны потери клиента. Подобные звонки категорически нельзя пропускать, т.к. ресторану критически важен каждый заказ в условиях пандемии коронавируса.

Решением данной проблемы является автоматизация процесса доставки еды на дом. На сайте могло бы быть реализовано электронное меню на сайте ресторана, и пользователь мог бы посмотреть ее и сам оставить заявку на доставку через сайт. Конечно, при таком подходе избавиться вообще от телефонных звонков нельзя, но сократить их количество (при

этом сохранив каждого клиента) вполне можно.

Диаграмма «причина-следствие», отражает возможные направления для улучшения процесса обслуживания гостей, в качестве причин представлены следующие факторы: организация основных бизнес-процессов на «кухне» и в зале, рекламно-информационное обеспечение услуг, организация процесса обслуживания, дополнительные услуги, оценка качества клиентского сервиса, а следствием является качество обслуживания ресторана.

В процессе исследования были применены анализ по принципу Парето и анализ по принципу «причина-следствие», результаты которых дали возможность определить основные направления разработки мероприятий для улучшения качества деятельности предприятия и технологий оказания услуг общественного питания в ресторане. Вот эти направления:

1. Повышение эффективности бизнес-процессов на предприятии, посредством методов бережливого производства.

2. Внедрение новых методов обслуживания гостей, при соответствующей маркетинговой поддержке.

Учитывая указанные недостатки построена контекстная диаграмма «Как должно быть», рисунок 11. В представленной диаграмме механизмом декомпозиции является информационная система, которая дает возможность снизить влияние на процесс взаимосвязи работников предприятия с гостями ресторана человеческого фактора.

Выводы

Сейчас клиентоориентированность на электронное меню становится одним из залогов успеха, конечно, все это должно работать в совокупности, но заинтересованность в клиентах, скорость обратной связи и другие, приятные для пользователей бонусы способны выгодно выделить вас среди конкурентов. Главное – следить, чтобы электронное меню отвечало конкретным запросам пользователей.

Таким образом, с помощью разработки электронного меню, гости могут узнать, какие блюда готовятся на кухне в данный момент, автоматизировать до-

ставка еды на дом и прием заказов через сайт ресторана. Это позволит снизить нагрузку на администратора и исключить возможность ошибок, несоответствий и накладок, которые часто обусловлены человеческим фактором.

На этом рисунке 12 в качестве механизма указывается электронное меню, в котором будет осуществляться учет информации. Так как совсем без хранения записей о заказе не обойтись, альтернативой

может являться выгрузка информации из базы данных в Excel файл.

Если разработанное электронное меню будет успешно применяться, появится возможность реализации целого информационного комплекса, способного управлять базой данных ресторана, который отвечал бы функционалу и требованиям персонала ресторана, и был интегрирован с сайтом и CRM-системой.

Библиографический список

1. Клиентоориентированность: что означает, основы и виды. [Электронный ресурс]. URL: <https://neiros.ru/blog/marketing/klientoorientirovannost-chto-oznachaet-osnovy-i-vidy/> (дата обращения 15.10.2022).
2. Карл Сьюэлл, Пол Браун. Клиенты на всю жизнь / пер. с англ. М. Иванова, М. Фербера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 224 с.
3. Марвин Б. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М., 2019. 281 с.
4. Методика SERVQUAL или чего не хватает вашему клиенту. [Электронный ресурс]. URL: <https://actualmarketing.ru/praktikum/metodika-servqual/> (дата обращения 15.10.2022).
5. Потти Д., Боуэн Дж., Стефанелли Дж. Маркетинг в ресторанном бизнесе. М.: Ресторанные ведомости, 2019. 311 с.