

3. Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. Корпоративная культура теория и практика. — М.: Альфа-Пресс. 2005. — 352 с.
4. Кэхилл, Дж. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль / Проблемы теории и практики управления: международный журнал. — 2001. — № 1. — С. 92—93.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. — К.: Знання, КОО, 2001. — 254 с.
6. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. — Управление персоналом. — № 1. — 2002.
7. Осовський В. Л. Соціальна організація та соціальна інституція // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. — 1998. — № 3. — С. 131—138.
8. Спивак В. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — С. 14—20.
9. Тулубов Б. Э. Анализ моделей и типов корпоративной культуры // [Электронный ресурс]: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml>
10. Цлаф В. М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала»// [www. Management.com.ua](http://www.Management.com.ua)

Стаття надійшла до редакції 12.04.2007

УДК 339.1: 642

И. И. Гуторова, аспирант кафедры маркетинга,
УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации»

ФОРМИРОВАНИЕ ВОЗВРАТНОГО БИЗНЕСА В РЕСТОРАНЕ

АННОТАЦИЯ. В статье раскрывается специфика формирования возвратного бизнеса в ресторане с позиции маркетинга персонала, а также предоставлена методика формирования команды ориентированной на высококачественный сервис в сфере ресторанного бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Ресторанный комплекс, ресторан, ресторанное дело, персонал, маркетинг персонала, возвратный бизнес, лояльность клиентов, ресторанный бизнес.

Современный ресторанный комплекс занимает важное место в социальной сфере страны и способствует удовлетворению первостепенных потребностей населения в питании. Без ресторанов невозможно создание современной индустрии туризма. Ресто-

ранные предприятия являются составной частью сферы услуг. Предоставление этих услуг положительно отражается на финансово-экономической деятельности и играет большую роль в повышении эффективности общественного производства.

Целью данной статьи является с учетом специфики маркетинга персонала в сфере общественного питания раскрыть основные аспекты формирования возвратного бизнеса в ресторане и предоставить методику формирования команды, ориентированной на высококачественный сервис в сфере ресторанного бизнеса.

Если заглянуть в исторический аспект развития ресторанного дела, то необходимо отметить, что первые предприятия питания древности возникали, в основном, для путников. В Древнем Риме на дорогах, соединяющих самые отдаленные уголки Империи, были организованы «привалы», которые одновременно выполняли роль дешевых гостиниц, столовых и ремонтных мастерских. Похожие точки для отдыха в пути существовали в Древнем Египте и Древней Греции. В свою очередь, индустрия питания получила массовое распространение в Средние века и Новое время. Значительное влияние на данный процесс оказали зарождение и рост буржуазных отношений. Новый этап в развитии ресторанного дела произошел в XX в. и был обусловлен бурным техническим прогрессом. К этому времени была нарушена монополия высшей буржуазии на посещение ресторанов. Ресторан стал доступен практически всем, если не ежедневно, то определенное количество раз в год. Рестораны стала посещать молодежь, упростились требования к форме одежды и манерам посетителей. Вершиной процесса демократизации ресторанов стали «фаст-фуды» — рестораны быстрого питания. В 1904 г. была организована первая сеть подобных ресторанов «McDonald's». Также получили распространение «семейные рестораны» — небольшие предприятия ресторанного типа, расположенные обычно на автотрассах и в небольших населенных пунктах. В настоящее время «фаст-фуды», семейные рестораны имеются практически во всех уголках земного шара. В то же время идет развитие «классических» ресторанов [4].

Важнейшим ресурсом организации ресторанного бизнеса является коллектив людей, посредством которых осуществляется хозяйственная деятельность. Достижение целей организации в сфере ресторанного бизнеса и успешное решение поставленных задач возможно лишь при грамотном управлении этим коллективом — персоналом организации в сфере ресторанного бизнеса, при использовании системного подхода, применении современных достижений науки и техники.

Маркетинг персонала является относительно новым понятием, в мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение в начале 90-х годов прошлого столетия. В белорусской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами.

Основные элементы системы управления персоналом представлены на рис. 1.

Оценка работников	Управление поведением персонала	Кадровое делопроизводство	Кадровая политика	Кадровое планирование	Подбор и отбор персонала	Адаптация новых работников	Профессиональная подготовка и развитие персонала
-------------------	---------------------------------	---------------------------	-------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------------	--

Рис. 1. Основные элементы системы управления персоналом.

Управление персоналом — это совокупность принципов, методов, средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей организации [1].

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач [5].

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату [6]. Целенаправленность маркетинга персонала должна исходить из общей стратегической цели организации и быть подчинена ее реализации. Стратегической целью маркетинга является обеспечение потребности в персонале необходимо количества и качества. Классическая схема маркетинга применительно к персоналу преломляется следующим образом:

- создание продукта — формирование трудового коллектива;
- распределение продукта по каналам товародвижения — распределении трудового коллектива и перераспределении;

— обмен между участниками рынка — обмен услугами между сторонами трудовых отношений.

Как и в традиционной схеме классического маркетинга, так и в маркетинге персонала функциями обеспечения этой задачи являются: сегментирование рынка труда, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование организации работодателя на рынке труда, а также позиционирование персонала.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в области управления человеческими ресурсами.

В современных условиях существенным фактором успеха в деятельности ресторанных предприятий является формирование возвратного бизнеса. Поэтому для менеджеров важно формирование лояльности клиентов к своим ресторанам, основываясь на маркетинге персонала. В связи с этим на этом этапе встает всем известный кадровый вопрос, ведь от того, насколько качественное обслуживание смогут обеспечить ваши сотрудники — будет зависеть, вернется к вам ваш посетитель или нет.

Рассмотрим пять основных типов профессиональной подготовки сотрудников предприятий ресторанного хозяйства [2].

1. Ученичество — подразумевает под собой стандартную процедуру первоначальной ориентации принятого на работу сотрудника с целью более полного приобщения его к профессии. Как правило, оно начинается с обучения основным приемам выполнения определенных рабочих заданий (простая или элементарная ориентация на стандарты работы в организации без психологических аспектов взаимодействия с клиентурой и способов предоставления высококачественных услуг в сфере ресторанного бизнеса).

2. Деловая игра — моделирование как типичных, так атипичных производственных ситуаций, характерных для качественного сервиса. Так, в крупных корпоративных ресторанных сетях с мировым именем любой из сотрудников перед тем, как начать общаться с клиентурой, получает распечатки примерных шаблонов «вопрос-ответ». После игрового тренинга создается команда экзаменуемых, цель которых — вывести будущего работника из равновесия (психологического и эмоционального) для проверки усвоенных знаний.

3. Квалификационная профессиональная программа — позволяет новым сотрудникам более полно ознакомиться с особенностями предприятия, изучить психологию влияния на клиентуру со стороны управления, понять мотивацию остальных членов

команды, овладеть искусством разрешения конфликтов согласно стандартам ресторанного комплекса.

4. Профессиональное обучение без отрыва от производства — позволяет работникам трудового коллектива профессионально совершенствоваться под руководством и присмотром своих менеджеров и сотрудников, стоящих на одну-две ступени выше по иерархии подчиненности, которые в силу своего большого опыта работы в данной области ежедневно демонстрируют непосредственным подчиненным наиболее эффективную методику сервиса, которую каждый из них выработал для себя путем проб и ошибок. Здесь необходимо подчеркнуть, что сотрудники, проработавшие на предприятии сферы услуг более трех лет, автоматически варьируют шаблон действий, не выходя за правила производственных процессов ресторанного комплекса. Это связано с тем, что основной костяк клиентуры (постоянный не только для самой организации, но и для каждого сотрудника в отдельности) ими хорошо изучен.

5. Обучение с отрывом от производства — требуется в случае, когда в собственном коллективе среди работников нет специалистов соответствующей квалификации, способных более полно, точно и грамотно объяснить необходимый на данном этапе обучения круг вопросов.

Таким образом, целью оценки трудовой деятельности работника является сравнение фактических результатов трудовой деятельности с нормативами, принятыми в ресторанном комплексе и зафиксированные в должностных инструкциях.

В связи с этим в индустрии ресторанного дела для формирования возвратного бизнеса человеку уделяется особое внимание по целому ряду обстоятельств. Во-первых, ресторанный бизнес является одной из наиболее доходных сфер деятельности, где прибыль зависит от профессионализма работающего там персонала. Во вторых, взаимоотношения персонала с клиентами во время обслуживания являются определяющими для предприятий данной индустрии. Во многом уровень взаимоотношений между служащими и клиентом, их характер в своей совокупности и составляют сущность самого явления «обслуживание». Невозможность устранения человека из контактной зоны (из системы обслуживания) и специфические особенности спроса на услуги индустрии ресторанного дела являются теми факторами, которые приводят к росту стоимости труда в этой индустрии. В-третьих, важной причиной, заставляющей менеджеров обращать внимание на человеческий фактор, является и то, что вопросы управле-

ния человеческими ресурсами стали попадать под пристальное внимание и регулирование многих государств. В-четвертых, изменение отношения к человеку связано и с усилением конкуренции в самой индустрии ресторанного дела.

Для того, чтобы сформировать грамотно возвратный бизнес в ресторане, необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

Во-первых, к моменту открытия заведения — каждый из сотрудников должен знать что, когда и как ему нужно делать. Причём на предприятии должны действовать единые стандарты. Это необходимо для обеспечения одинаково высокого сервиса и качества готовой продукции независимо от работающей смены и суммы гостя.

Во-вторых, необходимо понимать, что гости ресторана покупают не просто еду или напитки, они также приобретают определенный социальный опыт. Работники ресторана могут помочь клиентам превратить ординарный обед в приятное, запоминающееся событие. Хорошо подготовленные официанты, признающие смыслом своей работы качественное обслуживание клиентов, будут в значительной степени влиять на успех деятельности предприятия.

При найме на работу следует обращать внимание на такие качества потенциальных служащих, как искренняя заинтересованность в каждом клиенте и готовность сделать гостям три особенных «подарка», позволяющих сделать посещение ресторана запоминающимся и сформировать лояльность клиентов: обращение по имени, рекомендации и подбадривание.

Обращение по имени. Это одно из наиболее эффективных средств, позволяющих снискать благосклонность гостей и сформировать возвратный бизнес.

Обращаться к гостям по имени следует начинать сразу, как только гость переступил порог ресторана. Эта важная часть взаимоотношений с клиентами может проявляться в различных формах. В некоторых ресторанах гостей лично приветствует менеджер. Если это не представляется возможным, помочь клиентам почувствовать дружеское расположение и представить им официанта может хостес. Если возможно, официанта нужно ознакомить с именами гостей до их прибытия. В процессе обслуживания официант должен обращаться к клиентам по именам как можно чаще.

Рекомендации. Рекомендации являются важной составной частью работы официанта и тоже помогают сформировать возврат-

ный бизнес. Хорошие рекомендации определяются знанием блюд, а также методов обслуживания. Официанты должны быть полностью информированы о каждом блюде содержащемся в меню, и с готовностью отвечать, когда гости обращаются за советом. К сожалению, многие официанты недостаточно хорошо подготовлены в этой сфере.

Для достижения лучших результатов работники ресторана должны иногда обедать в ресторанах конкурентов. Если официанты хорошо подготовлены и обладают обширным знанием кухни своего предприятия, для них не составит труда помочь клиентам ресторана выбрать блюда и сделать заказ, что в свою очередь поможет сформировать доверие гостей.

Подбадривание. Подбадрить клиентов означает дать им возможность почувствовать себя как дома. Официанты могут сделать необходимые выводы из беседы с посетителями или из собственных наблюдений, а затем персонифицировать обслуживание в соответствии с потребностями каждого гостя. У людей на отдыхе, например, есть время поговорить с официантом, попробовать различные блюда, засидеться за едой, требующей достаточно большого времени для приготовления, и насладиться десертом. Бизнесмен, напротив, захочет сделать заказ немедленно и наверняка предпочтет блюда, которые можно приготовить быстро. Гости, вовлеченные в оживленную беседу между собой, предпочтут, чтобы их не беспокоили. В этом случае официант должен просто принять заказ и появляться перед такими клиентами как можно реже.

Кроме того, одним из самых простых и недорогих способов завоевания благорасположения гостей является последующий телефонный звонок. Номера телефонов клиентов ресторана можно получить, проведя специальный опрос. Разговор по телефону должен быть кратким, но при этом необходимо высказать мысль, что гость является важным человеком для ресторана. Вопрос, все ли было в порядке, даст возможность клиентам высказаться. А значит, можно будет рассмотреть возможные жалобы, а также получить полезную информацию о том, как лучше обслуживать посетителей.

Поддержание контактов с клиентами при помощи писем также способствует формированию возвратного бизнеса. Личные послания и прямая почтовая рассылка являются наиболее эффективными формами общения. Личные послания целесообразно отправлять клиентам после телефонного разговора или в благодарность за участие в каком-либо опросе или исследовании. Другой

способ мотивировать людей к повторным посещениям ресторана — выпустить и разослать им календарь событий на месяц. Подобные почтовые сообщения могут использоваться также для объявления о специальных презентациях, новых блюдах в меню, особо значимых событиях...

Стимулировать гостей к повторному посещению ресторана можно и с помощью специальных призов: например, бесплатного блюда или обеда после покупки требуемого количества блюд, подарков частым посетителям через проведение различных лотерей и конкурсов, а также скидок постоянным клиентам.

Некоторые рестораны в качестве признания помещают фотографии постоянных посетителей на специальных стендах. А в барах для них можно сделать «персональные» кружки с выгравированными именами. Можно даже назвать блюдо в меню именем важного клиента.

Общение с клиентами после посещения ими ресторана эффективно помогает сформировать лояльную клиентуру и способствует продвижению ресторана.

Довольные гости — это основа возвратного бизнеса и великолепная устная реклама [3].

В заключении приведем шаблон действий, позволяющий руководству ресторанный комплекса сформировать полноценную команду служащих для формирования возвратного бизнеса в ресторане. Необходимо обратить внимание на то, что подобную систему подбора кадров даже сейчас не везде можно встретить, а отличается она от теоретика-практического аналога тем, что этапы обучения, контроля и отсева неподходящих кандидатов проводятся неоднократно, что и позволяет впоследствии менеджменту видеть в стенах своей организации только истинных профессионалов (рис. 2).

Таким образом, без значительных затрат (в данном случае имеется не только материальная сторона) в желание сформировать коллектив, имеющий общую цель и сфокусированный на производство высококачественных услуг, невозможен слаженный производственный процесс, который является и залогом успеха и гарантом жизнеспособности ресторанный комплекса. Однако даже очень грамотный руководитель не всегда решается на формирование команды через тщательный отбор кандидатов, если он только не является по совместительству владельцем рассматриваемой компании (т. е. самым заинтересованным в прибыли лицом на предприятии).

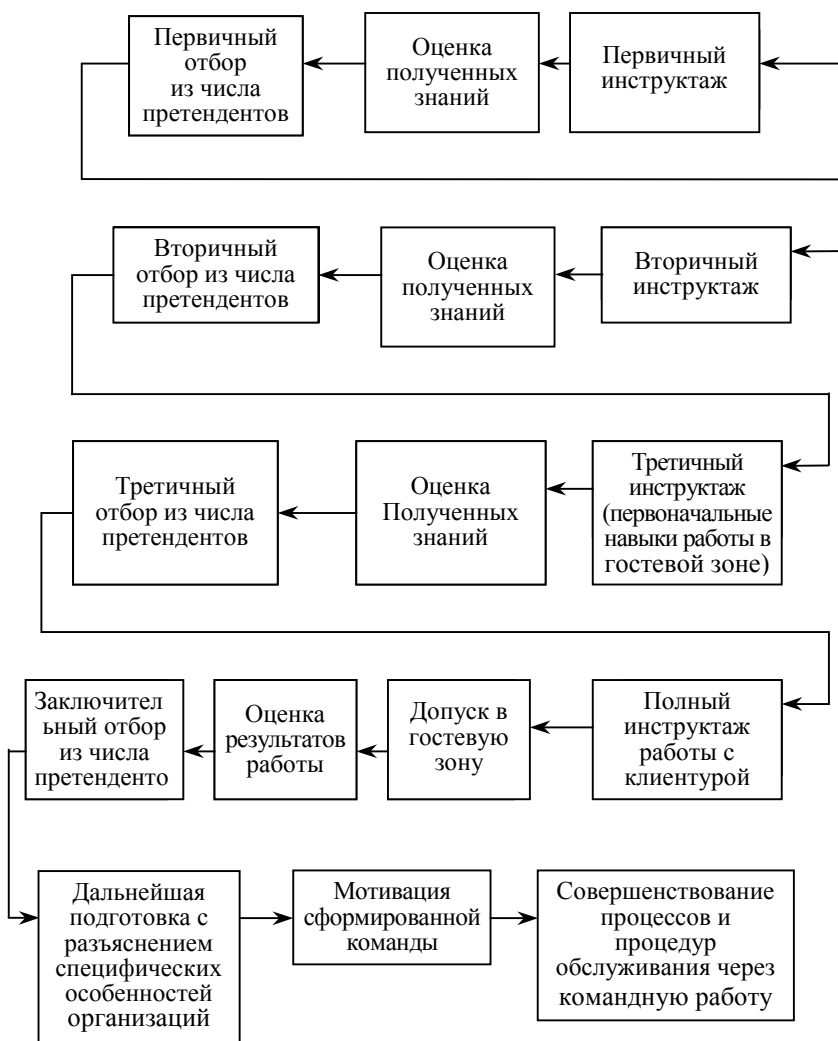


Рис 2. Методика формирования команды, ориентированной на высококачественный сервис в сфере ресторанного бизнеса

Подводя итог вышеизложенному, можно прийти к выводу, что в любом деле человеческий труд является важной составляющей прибыльности фирмы. В сфере услуг, особенно в индустрии ресторанного бизнеса, человеческий труд приобретает такое значение, при котором само существование единого организационно-

економічного механізму ставиться в пряму залежність від кількості і особливо від якості самого праці і сприяє формуванню взаємного бізнесу в ресторані.

Література

1. Вундер Р. Маркетинг персоналу — мистецтво створення сприятливих умов праці // Проблеми теорії і практики управління. — 1992.
2. Gronroos C. Strategis Managing and Marketing in the Service Sector. — Bromley: Chartwell-Bratt, 1985.
3. Ільїна Е. Формування взаємного бізнесу в ресторані: <http://www.restaurator.ru>. — Загл. з екрана. — яз. рос., англ.
4. Крюков Р. В. Ресторанне діло: конспект лекцій / Р. В. Крюков. — М.: Приор-издат, 2006. — 112 с.
5. Маусова Н. К. Організація ефективного управління економічними інноваціями. — М.: МІНХ ім. Г. В. Плеханова, 1991.
6. Словарь по економіці (СоШпз): Пер. з англ. — СПб.: Економічна школа, 1998.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2007

УДК 331

В. С. Давидова,
Східноукраїнський національний
університет імені В. Даля

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ — ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Сучасний підхід до керівництва неможливий без системного розуміння ключових факторів, що впливають на роботу підприємства та персоналу. Успіх змін, що проводяться на підприємстві залежать від тих завдань, що створюють основу управлінської діяльності та від якості їх вирішення менеджерами. Отже певний постійний рівень управлінського потенціалу потрібен для розв'язання усього комплексу поточних завдань під час прийняття управлінських рішень.