

# Оценка качества обслуживания

- В современных системах управления предприятиями ресторанных услуг все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг.
- Объясняется это, во-первых, тем, что качество, наряду с ценой, гарантиями, сроками обслуживания и сервисом является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности услуг.
- Во-вторых, качество продукции и услуг должно гарантировать их безопасность и экологичность, обеспечивать возможность их обязательной сертификации, что контролируется государственными надзорными органами.

## Подходы к толкованию качества услуг

- Качество может пониматься как свойства и характерные особенности услуги, способные удовлетворить те или иные потребности потребителя (чем больше таких свойств имеет конкретная услуга, тем выше считается ее качество), и как отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиентов. Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Ожидания клиентов сформированы имиджем компании, общественным мнением, усилиями компании по продвижению услуг и ценами.
- Также качество может рассматриваться как техническое и функциональное. Техническое качество – это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим (например, блюдо в ресторане). Функциональное качество – это процесс предоставления услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими фирмы. Функциональное качество может улучшить впечатление от пищи, которая не вполне оправдала ожидания клиента, но если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворения у клиента.
- Менеджер должен помнить, что в конечном итоге восприятие предоставленного качества клиентами – это самое главное. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Если восприятие уровня услуг отвечает ожиданиям, то они рассматривают обслуживание как качественное. Если же восприятие уровня не оправдывают их ожидания, то они рассматривают обслуживание как плохое и теряют к данному ресторану всякий интерес. Если же наоборот, обслуживание соответствует или превосходит ожидания клиента, то клиент с удовольствием обратится к такому производителю услуг. Ожидания формируются в результате их предшествующего опыта под влиянием общественного мнения, а также внешних связей ресторана и его публицити.
- Каждый ресторан должен гарантировать клиентам: качественное приготовление пищи из продуктов высокого качества; чистоту, гигиену, эстетичность; четкое обслуживание (компетентность, вежливость персонала); личную безопасность и безопасность имущества клиентов (безопасность от уголовного и террористического насилия, а также пожарную, техническую, санитарную, экологическую)

Методы оценки качества процесса  
обслуживания на предприятии  
общественного питания

# 1. Процесс взаимодействия между

- 1. Процесс взаимодействия между персоналом ресторана и потребителями в момент производства и потребления услуги маркетингологи иногда рекомендуют определять как «точку соприкосновения» (service encounter). Суть метода точек соприкосновения описана ниже. Менеджер по маркетингу фиксирует и перечисляет все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются менеджерскому контролю и таким образом становятся контролируемыми факторами маркетинга услуг. Менеджер по маркетингу на основе соответствующего анализа может определить профиль требований к персоналу, работающему с клиентами, разработать модель качества предоставляемых услуг ресторанами, определить факторы влияния на потребителя, а также сократить либо увеличить количество точек соприкосновения. Данный метод помогает при формировании системы мероприятий, направленных на совершенствование качества обслуживания клиентов ресторана. Для каждой из точек соприкосновения возможно разработать свои приоритетные критерии качества обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность), что может служить базой для разработки стандартов. В таблице показан пример применения метода точек соприкосновения к ресторанным услугам
- Недостатком описываемого метода можно считать то, что в некоторые точки соприкосновения вовлечены не только маркетинговые, но и производственные процессы, а значит и ответственные лица из различных структурных подразделений фирмы.

## Определение точек соприкосновения в ресторанах

Описание точки соприкосновения	Контактное лицо	Требования к качеству обслуживания	Действия маркетинга в отношении процесса, персонала, материальной среды
Вход в здание ресторана	Швейцар	Вежливость, быстрота и профессионализм, современное оборудование, улыбка, униформа.	1.Провести тренинг с работниками охраны. 2.Обеспечить современное оборудование и униформу.
Вход в зал ресторана	Метрдотель	Вежливость, быстрота и профессионализм, улыбка, униформа.	1.Провести тренинг с метрдотелем.
Обслуживание посетителей	Бармен, официанты, повара	Вежливость, быстрота и профессионализм, доброжелательность, точность расчетов. Широкий выбор блюд и напитков. Улыбка и униформа.	1.Провести тренинг с барменами, официантами, поварами. 2.Обеспечить сырьем и продуктами для приготовления блюд и напитков. 3.Обеспечить достаточное количество работников с целью быстроты обслуживания.
Развлекательная программа	Оркестр, артисты	Профессионализм артистов, интересная программа, новая программа.	1.Узнать предпочтения посетителей. 2.Обеспечить качественный звук и свет.
Выход из здания ресторана	Швейцар	Вежливость, быстрота и профессионализм, современное оборудование, улыбка, униформа.	1.Провести тренинг с работниками охраны. 2.Обеспечить современное оборудование и униформу.

## 2. «Пятиступенчатая модель качества»

- 2. «Пятиступенчатая модель качества», которую разработали А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Бери в середине 1980-х годов. Согласно этой модели, наличие или отсутствие качества услуги должно рассматриваться как результат наличия или отсутствия разрывов на пяти уровнях на предприятии.
- Первый уровень – возможный разрыв между ожиданиями клиентов и восприятием руководством предприятия этих ожиданий. Другими словами, это незнание или недопонимание, вследствие каких-либо причин, руководством того, что клиенты ожидают от услуг или как они оценивают компоненты услуги.
- Второй уровень – возможный разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и процессом внедрения системы качества на предприятии. На данном уровне руководство прекрасно понимает ожидания клиентов, но по каким-либо техническим или организационным причинам не может обеспечить стандарты качественного обслуживания или неточно формулирует требования к сотрудникам, обеспечивающим эти стандарты. Даже тогда, когда эти требования определены четко и недвусмысленно, они могут оказаться нереальным для исполнения, а руководство не будет предпринимать необходимых мер по поддержанию соответствующего уровня качества.
- Третий уровень – возможный разрыв между четко требуемыми и существующими стандартами качества предоставляемых услуг. На этом уровне руководство может вполне осознавать ожидания клиентов относительно качества и четко формулировать требования к персоналу, обеспечивающему стандарты качества, но вследствие определенных причин не способному или не желающему следовать этим стандартам при непосредственных контактах с клиентами. Причины, вызывающие этот разрыв могут быть следующими: неудовлетворительная подготовка персонала, перегруженность персонала работой и др.

## 2. «Пятиступенчатая модель качества»

- Четвертый уровень – возможный разрыв между качеством предоставляемых услуг и внешней информацией об этом качестве, передаваемой потенциальным клиентам посредством действующих маркетинговых коммуникаций. На этой ступени может наблюдаться несоответствие между декларируемым качеством услуг и реальным уровнем обслуживания клиентов, в то время как на ожидания потребителя оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики.
- Пятый уровень – возможный разрыв между сформированными ожиданиями клиентов относительно качества и их непосредственным восприятием этого качества в процессе потребления услуги. Разрыв на данном уровне происходит вследствие возникающих разрывов на каком-либо из четырех предыдущих уровней. Отсюда становится ясно, почему производителям услуг так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество услуг.
- Согласно этой модели, для управления качеством услуг необходимо выполнение двух задач: управленческий анализ четырех предшествующих уровней-разрывов, влияющих на восприятие качества в ситуации пятого уровня-разрыва, и изменение и исследование потребительского восприятия критериев качества услуги.



### 3. Концепция «нейтральных зон» Ч. Бернарда

- 3. Концепция «нейтральных зон» Ч. Бернарда, в соответствии с которой, если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии потребителя оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или неудовлетворенности. Таким образом, чем более важными для потребителя являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой является нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться потребитель в отношении предлагаемого обслуживания.
- На основе этой идеи Е.Кедотт и Н.Терджен создали типологию эффективности элементов обслуживания. Ими отмечено, что некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию потребителей, в то время как другие не создают ответной реакции вовсе. Они предложили четыре классификатора для определения важности элементов обслуживания исходя из восприятия потребителей:

**Критические.** Эти элементы обычно формируют наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на потребителя.

**Нейтральные.** Эти элементы, наоборот, создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт.

**Приносящие удовлетворение.** Эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или не удовлетворены.

**Приносящие разочарование.** Эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию.

#### 4. Важным также является рассмотрение методик оценки качества услуги, как товара.

- Довольно распространенной на сегодняшний день является методика SERVQUAL, которая была разработана в конце 1980-х годов. В основе этой методики лежит предположение о том, что качество услуги – это результат потребительского сравнения своих ожиданий и восприятия по 22 аспектам, сгруппированным вокруг пяти главных критериев качества услуги: материальности, надежности, отзывчивости, убежденности и сочувствия. Ожидания потребителя относительно качества либо подтверждаются, либо нет.
- Непостоянство качества или изменчивость услуг предполагает, что качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах, в зависимости от времени и места оказания, а также от исполнителя. Индивидуальность покупателей предполагает и индивидуальность услуг. Прежде всего, заметное влияние на качество оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент её производства может сильно повлиять на её качество. Изменчивость и колебания в качестве услуги – главная причина недовольства, высказываемого клиентами.
- Сокращенная аббревиатура от service quality – «качество услуги»

## Достоинства и недостатки основных методических подходов к определению качества обслуживания потребителей в общественном питании

Методические подходы	Ключевой аспект исследования и методический инструментарий исследования	Достоинства	Недостатки
1. Оценка свойств товара или услуги (Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д.)		– достаточно прост в практическом применении	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрозненность рассмотрения характеристик услуги, что не позволяет сформировать «критическую массу товара или услуги»</li> <li>– установлено всего три уровня значимости, что снижает точность получаемых результатов</li> <li>– не предусматривает необходимости сегментирования потребителей, что ограничивает сферу применения, как экспертного метода</li> </ul>
2. Экспертный анализ на основе выделения «альтернативных мультиатрибутов» (П. Грин)	Оценка структуры потребительских предпочтений к товару или услуги. Экспертный анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможности планирования товарной стратегии предприятия, сохраняя возможности для модифицирования текущих услуг и разработке новых</li> <li>– возможность разложения и раздельного анализа атрибутов товара или услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно трудоемкий метод для практического применения</li> <li>– существует возможность реализации только 18 альтернативных комбинаций</li> <li>– только ранжированные значения могут использоваться в рамках метода</li> <li>– не может отражать, каким образом один атрибут влияет на другой, его развитие, роль в потребительском выборе</li> <li>– не способен учитывать форму продвижения и реализуемый комплекс маркетинговых коммуникаций</li> </ul>

<p>3. Потребительское восприятие качества сервиса (А. Парасураман, Л.Берри, В.Зейтамл)</p>	<p>Вычисление коэффициента качества (разница между восприятием и ожиданием). Анкетный опрос потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– относительно прост в практическом применении</li> <li>– применим для многих отраслей сферы услуг после адаптации</li> <li>– достаточно легко адаптируется для достижения поставленных целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не предусматривает взвешивание переменных, которые имеют разную важность для потребителей</li> <li>– отдельные измерения методики пересекаются</li> <li>– в анкете используются утверждения, начинающиеся с отрицания</li> <li>– с точки зрения респондентов в анкете присутствует повтор вопросов</li> <li>– применим не для всех услуг, вследствие чего требует адаптации</li> </ul>
<p>4. Потребительское восприятие текущего уровня сервиса (Дж.-Дж. Кронин, С. Тейлор)</p>	<p>Измерение текущего уровня качества сервиса. Анкетный опрос потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно объективная и простая процедура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствует тесная связь между ожиданиями и восприятием, из чего следует, что по одному исполнению нельзя судить об ожиданиях и качестве услуг в целом</li> </ul>
<p>5. Оценка качества услуг (Ж.-Ж. Ламбен)</p>	<p>Оценка качества услуг. Анкетный опрос потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учитывается степень важности конкретного атрибута услуги для потребителя</li> <li>– легко поддается адаптации для конкретных объектов исследования</li> <li>– модель дает конкретные рекомендации при принятии стратегических решений для дальнейшего взаимодействия с потребителями</li> <li>– относительная простота и наглядность результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– трудоемкий метод, требующий достаточно много времени на обработку анкет</li> </ul>

Концептуальные направления повышения  
качества обслуживания  
населения на предприятиях общественного  
питания

Концептуальные направления повышения качества обслуживания населения

Типовые проблемы качественного обслуживания населения	Отсутствие или недостоверность информации об ожиданиях потребителей	<p>Организация опросов потребителей на регулярной основе, в том числе организация каналов обратной связи, с использованием ресурсов сети Интернет</p> <p>Внедрение системы восходящих коммуникаций на предприятии</p>
	Отсутствие стандартов обслуживания потребителей	Разработка и внедрение объективных стандартов обслуживания населения
	Несоблюдение правил обслуживания персоналом предприятия	<p>Препятствовать неопределенности роли и профессиональному выгоранию обслуживающего персонала</p> <p>Обслуживающий персонал должен постоянно повышать квалификацию, в том числе совершенствовать коммуникационные навыки</p>
		<p>Обслуживающий персонал должен быть обеспечен современными техническими средствами повышающими эффективность выполняемых работ</p> <p>Создание и внедрение программы мотивации для обслуживающего персонала</p>
		Наделение обслуживающего персонала дополнительными полномочиями
		Формирование и развитие командного духа обслуживающего персонала
		Создание корпоративной культуры предприятия
		Несоответствие обещанного качества обслуживания его реальному состоянию