

УДК 338.462

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.24>**Мельник І.М.**

доктор економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Львівський торговельно-економічний університет

Антошкова Н.А.

старший викладач кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ

Актуальність проблеми побудови ефективних довготривалих взаємин зі споживачем, формування його лояльності на основі клієнтоорієнтованого сервісу зумовлюються особливостями функціонування підприємств ресторанного господарства, де ресторанний продукт виступає складним, багаторівневим комплексом складових. Тому побудова політики орієнтованості на потреби споживача з позиції клієнтоорієнтованого сервісу є досить складним управлінським процесом, який потребує глибокого аналізу умов його забезпечення. У статті розглянуто вплив концепції «економіка вражень» на формування сучасного ресторанного ринку, сформовано авторське бачення структури клієнтоорієнтованого підприємства ресторанного господарства. Охарактеризовано категорії вигід для споживача та підприємства з позиції клієнтоорієнтованості. Розроблено схему процесу аналізу стану підприємства для забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу, сформовано критерії відмінностей підприємства, зорієнтованого на ресторанну послугу, та клієнтоорієнтованого.

Ключові слова: клієнтоорієнтований сервіс, споживач, лояльність, клієнтоорієнтоване підприємство, ресторанний продукт, персонал, прибутковність.

ПОТЕНЦІАЛ ПРІДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА В ОБЕСПЕЧЕННІ КЛІЄНТООРИЄНТОВАНОГО СЕРВІСА

Мельник І.Н., Антошкова Н.А.

Актуальність проблеми побудови ефективних довгострокових взаємозв'язків з споживачем, формування його лояльності на основі клієнтоорієнтованого сервісу обумовлені особливостями функціонування підприємств ресторанного господарства, де ресторанный продукт виступає складним, багаторівневим комплексом складових. Тому побудова політики орієнтованості на потреби споживача з позиції клієнтоорієнтованого сервісу являється достатньо складним управлінським процесом, який потребує глибокого аналізу умов його забезпечення. В статті розглянуто вплив концепції «економіка вражень» на формування сучасного ресторанного ринку, сформульовано авторське бачення структури клієнтоорієнтованого підприємства ресторанного господарства. Охарактеризовано категорії вигод для споживача і підприємства з позиції клієнтоорієнтованості. Розроблено схему процесу аналізу стану підприємства для забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу, сформульовано критерії різних підприємств, орієнтованих на ресторанну послугу, і клієнтоорієнтованого.

Ключові слова: клієнтоорієнтований сервіс, споживач, лояльність, клієнтоорієнтоване підприємство, ресторанный продукт, персонал, доходність.

POTENTIAL OF RESTAURANT ENTERPRISE IN PROVIDING CLIENT-ORIENTED SERVICE

Melnyk Iryna, Antoshkova Nataliia

The high relevance of the problem of building effective long-term relationships with the consumer, the formation of his/her loyalty on the basis of customer-oriented service, due to the features of the restaurant industry functioning where the restaurant product is a complex, multi-level set of components. Therefore, building a customer-oriented policy from the customer-oriented service point of view is a rather complicated management process that requires a thorough analysis of its provision conditions. The article examines the influence of the "impression economy" concept on the formation of the modern restaurant market, the author's vision of the structure of the client-oriented restaurant business was formed. It is proved that this structure is the core of consumer demands and needs around which business processes in all spheres of activity are formed. The categories of benefits for the consumer and the enterprise from the customer point of view are characterized: economic, psychological and social. The analysis scheme process of the enterprise state to provide customer-oriented service was developed, the criteria of the enterprise differences focused on the restaurant service and customer-oriented service were formed. The broad criteria of service classification are analyzed and the highly oriented, medium-oriented and low-oriented restaurant business enterprises are characterized. A methodological set for comprehensive analysis of the conditions available at the enterprise for providing a customer-oriented service is offered including: the first stage which is understanding of the differences between their company and the customer-oriented restaurant management; the second stage is determination of the enterprise type by the criterion of client orientation; the third stage is comprehensive staff survey; the fourth stage is introduced with available methods of employee training and training; the fifth final stage is shown with material and technical tools for customer-oriented service technology. The results of assessing the level of customer orientation of the restaurant business are the basis for further business model development of the customer – oriented service and the mechanism of its implementation.

Keywords: customer-oriented service, consumer, loyalty, customer-oriented enterprise, restaurant product, staff, profitability.

Постановка проблеми. Особливістю сучасного ресторанного ринку є відкритість в умовах конкуренції, що вимагає від підприємства формування особливих конкурентних переваг перед тими, хто має більш тривалий досвід ведення економічної діяльності.

Окремі ресторатори ретельно вивчають теоретичні розробки вчених із впровадження клієнтоорієнтованого підходу, інші публічно заявляють про свою клієнтоорієнтованість, що не завжди відповідає реальності. Однак, стратегічне значення формування клієнтоорієнтованості з позиції сервісу є незаперечним фактом у ресторанному бізнесі. Сьогодні не існує єдиного механізму впровадження саме клієнтоорієнтованого сервісу для закладів ресторанного господарства відповідно до їхніх функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність поняття «клієнтоорієнтованість» активно розглядається вітчизняними й зарубіжними авторами. Найбільший внесок у дослідження зробили І. Манн [1],

Дж.К. Нарвел [2], Р. Лотерборн, В. Кросс, Х. Джебоєр, В. Бусаркіна [3]. Вітчизняні науковці (С. Ковальчук, Н. Рябоконт) у своїх працях висвітлили загальні засади клієнтоорієнтованості підприємства. Проблемі наукового визначення понять «сервіс» та «клієнтоорієнтований сервіс» останнім часом присвятили свої публікації такі відомі зарубіжні автори: А. Вайнцвейг, К. Ловлок [4], Д. Шоул [5]. Питання лояльності споживачів є предметом дискусій таких учених, як: Ю. Сухенка [6], В. Гросула [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Стрімкий розвиток сервісної економіки, яка безпосередньо пов'язана зі сферою гостинності, призвів до пошуку інноваційних інструментів взаємодії зі споживачем. Тому сьогодні зростає увага до клієнтоорієнтованості як стратегічного напрямку розвитку сервісної діяльності підприємства.

Також недостатньо досліджені на практиці та обґрунтовані теоретико-методичні основи сприятли-

вих умов організації клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства.

Формування цілей статті. Мета дослідження розкривається в детальному аналізі стану клієнтоорієнтованості підприємства та визначенні умов забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Завданням статті є дослідження відмінностей підприємства ресторанного підприємства, орієнтованого на ресторанну послугу, та клієнтоорієнтованого, узагальнення чинників, що сприяють організації клієнтоорієнтованого сервісу, характеристика схеми структури клієнтоорієнтованого підприємства ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу. Зацікавленість рестораторів концепцією «економіка вражень» зумовлена тим, що сьогодні чітко вирізняються перші ознаки настання цієї епохи і на українському ресторанному ринку. Свідченням цього є зростання інтересів споживачів до тематичних підприємств ресторанного господарства з чітким позиціонуванням,

у яких усі елементи (від меню до інтер'єру та поведінки персоналу) побудовані навколо єдиної ідеї (наприклад, «Львівська майстерня шоколаду»), що забезпечує клієнтоорієнтований сервіс і, як результат, максимально сильні емоції та враження. Вдало реалізована бізнес-стратегія має потенціал для забезпечення продажу ресторанного продукту, підвищення рентабельності, отримання додаткового прибутку та формування стабільної конкурентної переваги.

Сьогодні можна зустріти багато визначень, трактувань поняття «клієнтоорієнтованість» через його популярність у бізнес-середовищі. Зважаючи на особливості

функціонування підприємств ресторанного середовища, пропонуємо схему структури клієнтоорієнтованого підприємства в контексті функцій ресторанного бізнесу, де ядром виступають споживчі запити та потреби, навколо якого формуються бізнес-процеси в усіх сферах діяльності ресторанного господарства (рис. 1).

З метою формування лояльності споживача, перетворення його з потенційного на реального необхідно застосовувати в діяльності концепцію індивідуалізації споживача: надавати індивідуальний сервіс, пропонувати ресторанный продукт, що максимально відповідає його потребам, створити позитивне емоційне середовище [8].

Аналізуючи схему клієнтоорієнтованого підприємства, варто зауважити, що основною позицією підприємства є отримання додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння потреб споживача та ефективних методів їх задоволення. Це забезпечить стійкі переваги перед конкурентами, зниження витрат на залучення нових клієнтів та ринкових угод, зменшення ступеня ризику агресивної поведінки інших підприємств та споживачів.

Клієнтоорієнтований підхід також передбачає і категорії вигід для споживачів:

- 1) економічні – отримання бонусів, персональних знижок, участь в акціях та розіграшах подарунків;
- 2) психологічні – емоційний комфорт відвідування закладу ресторанного господарства;
- 3) соціальні – дружні стосунки з персоналом, отримання індивідуального сервісу.

Оскільки сервісна діяльність підприємства ресторанного господарства є доміантною у формуванні клієнтоорієнтованості, то клієнтоорієнтований сервіс є

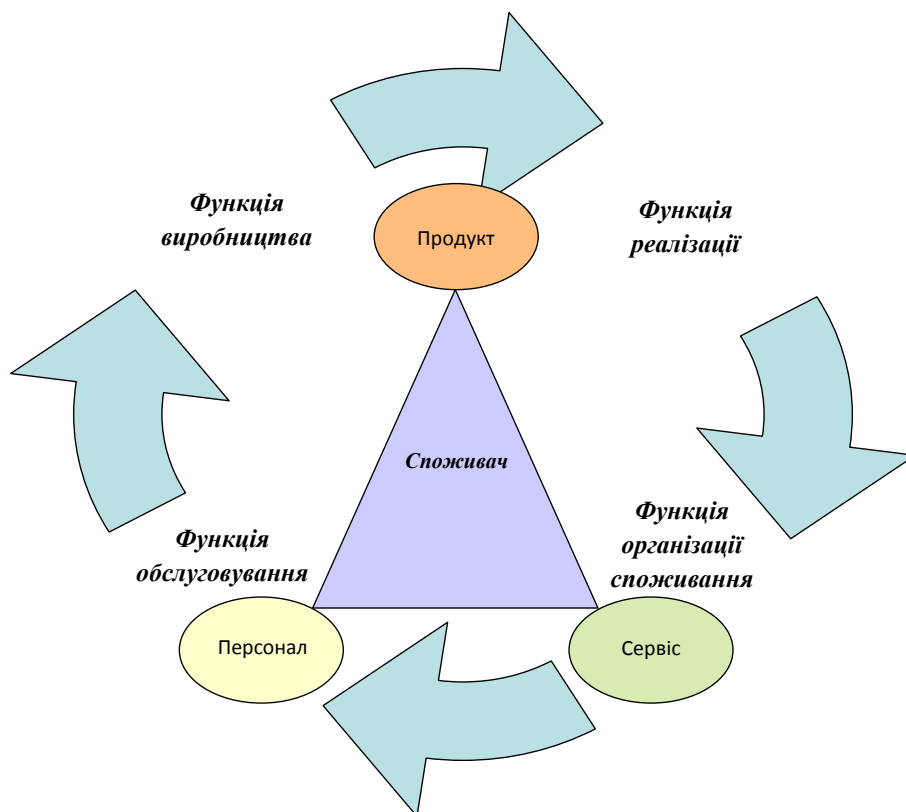


Рис. 1. Структура клієнтоорієнтованого підприємства ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Процес дослідження стану підприємства ресторанного господарства для забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу

Джерело: сформовано автором

дієвим інструментом формування лояльності і вимагає детального вивчення для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Виходячи з досліджень різними ученими питання сервісу, зокрема К. Ловлока [4], Д. Шоула [5], нами запропоновані необхідні етапи аналізу можливостей підприємства ресторанного господарства в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу (рис. 2).

Вважаємо, що *перший етап* полягає в дослідженні відмінностей між підприємством ресторанного господарства, що зорієнтоване на ресторанну послугу, та клієнтоорієнтованим (таблиця 1). Важливо проаналізувати певне підприємство за поданими критеріями,

що допоможе визначити ступінь клієнтоорієнтованості на теперішньому етапі й усвідомити напрями та стадії впровадження клієнтоорієнтованого сервісу в господарську діяльність.

Результати дослідження дають можливість визначити слабкі та сильні сторони підприємства у формуванні унікальної конкурентної переваги – клієнтоорієнтованої сервісної діяльності.

На *другому етапі* керівництво підприємства має чітко розуміти, до якого типу відноситься за критерієм клієнтоорієнтованості, виокремити фактори впливу, сформулювати потребу та значення клієнтоорієнтованого сервісу у своїй діяльності.

Таблиця 1. Критерії відмінностей підприємства ресторанного господарства, що зорієнтоване на ресторанну послугу, та клієнтоорієнтованого підприємства

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на послугу	Клієнтоорієнтоване підприємство
Стратегічна ціль	Підвищення рівня задоволеності споживача	Підвищення лояльності споживача, користі
Орієнтація бізнес-процесів	Розвиток нового ресторанного продукту	Розвиток нового задоволення потреб споживачів
Форми мотивації персоналу	Винагорода за розроблення нових продуктів	Винагорода за глибоке розуміння потреб споживачів
Корпоративна культура	Продуктова культура (основа розвитку – розробка нових продуктів)	Клієнтська культура (пошук нових методів визначення та задоволення потреб)
Структура організаційна	З орієнтацією на продукти	З орієнтацією на сегменти споживачів
Напрями управління	Формування товарного профілю	Формування портфеля клієнтів
Філософія бізнесу	Продаж ресторанної послуги	Сервіс, зорієнтований на ідентифікацію потреб та пропонування їх задоволення
Підхід до реалізації	Скільком споживачам можна продати наявну ресторанну послугу?	Скільки додаткових послуг можна продати конкретному споживачу?
Тактика діяльності	Створення кращої ресторанної послуги	Створення кращого вирішення потреб та запитів споживачів
Очікуваний результат	Максимізація продаж як результат збільшення прибутку	Зростання вартості життя споживача, повне задоволення його потреб і лише потім збільшення прибутку

Джерело: авторська розробка

К. Лавлок виділяє такі поширені критерії класифікації сервісу [5]:

- ступінь відчутності процесу обслуговування;
- хто є прямим об'єктом обслуговування в сервісному процесі;
- місце й час надання сервісної послуги;
- характер взаємовідносин зі споживачем сервісу;
- стандартизація та індивідуалізація сервісу;
- роль будівель, обладнання, посуду й персоналу в процесі сервісного обслуговування;
- ступінь відповідності попиту та пропозиції сервісу;
- характер взаємодії споживача із обслуговуючим персоналом.

На нашу думку, доцільно застосувати класифікацію підприємств за критерієм клієнтоорієнтованості, що була розроблена О.Ю. Устьян, та містить фактори впливу саме на підприємства ресторанного господарства [9, с. 43].

Згідно з класифікацією, можна виділити такі види підприємств ресторанного господарства з позиції сервісу:

– *висококлієнтоорієнтовані* – клієнтоорієнтованість має ключове значення для ринкового успіху (здебільшого висококонтактні типи послуг, які потребують особистої участі споживача, значною мірою індивідуалізовані, з високим ступенем інтенсивності конкуренції, часто з високого цінового сегменту, наприклад, більшість підприємств ресторанного господарства класів «люкс», «вищий», «перший» (елітні ресторани, курортні ресторани комплекси преміум-класу, авторські ресторани відомих шеф-кухарів), у яких сервіс є домінуючим чинником у процесі реалізації ресторанного продукту;

– *середньоклієнтоорієнтовані* – клієнтоорієнтованість має значення, проте не носить принципового характеру (здебільшого середньоконтактні типи ресторанних послуг середнього цінового діапазону, які пропонують стандартизований комплекс сервісних послуг, наприклад кафе, фаст-фуд, кав'ярні);

– *низькоклієнтоорієнтовані* – клієнтоорієнтованість не має суттєвого значення (низькоконтактні типи ресторанних послуг, потребують мінімальної участі споживача, орієнтовані на пасивний або вимушений попит, часто з низького цінового сегменту, наприклад, точки з продажу «вуличної їжі», мобільні кав'ярні).

Третій етап цього аналізу передбачає всебічну оцінку персоналу підприємства на придатність до формування клієнтоорієнтованого сервісу, оскільки саме працівники є основною ланкою взаємодії зі споживачем. Для цього слід розробити різноманітні тести, анкети, інтерв'ю, що дозволять виокремити певних працівників, що поділяють цінності та цілі компанії, відповідатим-

уть корпоративній культурі, орієнтованій на споживача. Весь персонал підприємства повинен вміти демонструвати і проявляти свою орієнтованість на споживача так, щоб він це міг помітити та оцінити. Організувати клієнтоорієнтований сервіс можна лише тоді, коли персонал бачить і чітко розуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами й орієнтацією закладу ресторанного господарства на потреби споживача.

Однак, щоб запровадити клієнтоорієнтований сервіс, необхідно не лише відібрати чи набрати «правильних» кандидатів, що мають високий ступінь збігу корпоративних інтересів з підприємством, а й дослідити потенціал подальшого навчання співробітників відповідно до стандартів клієнтоорієнтованого сервісу. Тому на **четвертому етапі** відбувається аналіз можливостей навчання та тренінгів працівників із залученням сторонніх професійних коучів, формування власних тренінгових систем, створення посади захисника інтересів клієнта всередині компанії (зарубіжна практика) тощо.

П'ятий етап – визначення наявних матеріально-технічних інструментів для технологізації. Для запровадження клієнтоорієнтованого сервісу, який, на нашу думку, має стати складовою усіх чотирьох функцій ресторанного господарства, необхідні матеріальні ресурси, від якості та потужності яких залежить можливість підприємства трансформувати сервіс у клієнтоорієнтований сервіс. Наприклад, запровадження клієнтоорієнтованості у функцію виробництва неможливе без наявності інноваційного професійного обладнання, що здатне готувати страви високої якості та складної технології приготування для задоволення кулінарних потреб споживачів. А клієнтоорієнтований сервіс у функції організації споживання не вдасться організувати без потрібних приміщень, посуду, меблів, програмних продуктів, навіть попри наявний сформований і мотивований клієнтоорієнтований персонал.

Висновки. Зважаючи на викладене вище, можна з впевненістю стверджувати, що клієнтоорієнтований сервіс є інструментом успішного формування лояльності, адже здатний задовольнити емоційні запити сучасних споживачів. Дослідження довело, що запровадження клієнтоорієнтованого сервісу в діяльність підприємства неможливе без ретельного всебічного аналізу стану підприємства та участі керівництва, співробітників та матеріально-технічних інструментів технологізації.

Результати оцінки рівня клієнтоорієнтованості підприємства ресторанного господарства є основою подальшої розробки бізнес-моделі клієнтоорієнтованого сервісу та механізму її впровадження.

1. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. Київ, 2019. 58 с.
2. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Kyiv, 2010, pp. 20–35.
3. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. Проблемы современной экономики. 2007. Вып. 4(24).
4. Лавлок К. Маркетинг услуг персонал, технология, стратегия. Киев, 2015. 1008 с.
5. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Киев, 2006. 29 с.
6. Сухенко Ю.Г. Особенности ресторанного бизнеса в Украине. Энциклопедия «Who-is-who.ua». Київ, 2017. С. 311–315.
7. Гросул В.А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. Мукачєво, 2018. С. 272–277.
8. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. Одеса, 2018. С. 165–173.
9. Устьян О.Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Одеса, 2017. С. 61–68.

1. Mann, I. (2019). *Customer orientation: what to do, how to make, take and make*. HRM. UA, no 2, 58 p.
2. Narver, J.C. & Slater, S.F., (2010). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.
3. Busarkina, V.V. (2007). *The concept of customer-oriented enterprise and the problems of its evaluation*, *Problems of Modern Economics*, 4(24).
4. Lovelock, Ch. (2015). *Service marketing: people, technology, strategy*. (4 rd ed., rev.). Moskva: Vilyams, 1008 p.
5. Shoul, J. (2006). *First Class Service as a Competitive Advantage* (M. Alpina, Trans.). Kyiv: Business Books, 29 p.
6. Suhenko, Yu.G. (2017). *Features of restaurant business in Ukraine*. *Encyclopedia«Who-is-who.ua»*. Kyiv, pp. 311–315.
7. Grosul, V.A. (2018). *Consumer loyalty as the main criterion for forming competitive advantages of restaurant business enterprises*. *Economics and enterprise management*, no 15, pp. 272–277.
8. Romanchukovysh, M.Y. (2018). *Customer orientation as a tool for generating a company's competitive advantage*. *Bulletin Market Infrastructure*, no 21, pp. 165–173.
9. Ustyan, O.Y. (2017). *Conceptual approach to the implementation of customer-oriented marketing at the leisure and leisure enterprise*. *Bulletin of socio-economic research*, no 2-3, pp. 63–64.

E-mail: antoshkova209@ukr.net