РАЗДЕЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ

Бессонова Л.П.

Повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания на основе методологии QFD

*Воронежский государственный университет инженерных технологий, ВГУИТ
(Россия, Воронеж)*

doi:10.18411/spc-8-12-2017-21

idsp: 000001:spc-8-12-2017-21

Аннотация

В статье показано использование нового инструмента управления качеством QFD на примере предприятий общественного питания. Проведен анализ качества услуг, оказываемых данными предприятиями, на Воронежском рынке и построен «Дом качества». Установлены показатели, на которые должен обратить внимание производитель, чтобы повысить конкурентоспособность своего предприятия.

Ключевые слова: качество услуг общественного питания, QFD (Quality Function Deployment)– Структурирование функций качества, анкетирование, показателям качества реализуемых блюд, «дом качества».

Annotation

The article shows the use of a new tool for QFD on the example of public catering enterprises. The analysis of the quality of services provided by these enterprises was carried out on the Voronezh market and the "House of Quality" was built. Indicators are set, which the manufacturer must pay attention to in order to increase the competitiveness of his company.

Keywords: quality of catering services, QFD (Quality Function Deployment) - Structuring of quality functions, questioning, quality indicators of sold dishes, "quality house".

Рынок услуг, оказываемых предприятиями общественного питания (ОП), в настоящее время активно растет и характеризуется достаточно высокой степенью локализации хозяйствующих субъектов в силу неотделимости услуги от ее поставщика и высокой дифференциации предлагаемого продукта. Современная организация ОП способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под меняющиеся условия ведения бизнеса [7].

Для поддержания уровня конкурентоспособности необходимо постоянное совершенствование и оптимизация действующих бизнес-процессов, что возможно при условии использования достижений современного стратегического менеджмента [8].

Предприятия ОП имеют высокие показатели оборачиваемости капитала, что является привлекательным фактором для инвесторов, стремящихся минимизировать риски (Табл. 1, данные Росстата [13]).

Как видно из табл.1, наиболее активными на рынке являются рестораны и кафе, на втором месте находятся столовые и на третьем – бары.

Специалисты считают, что потребность в точках общественного питания пока еще не удовлетворена. Несмотря на кажущееся изобилие говорить о насыщении рынка рано. Некоторые возможности рынка используются не в полную силу, поэтому совершенно точно можно утверждать о высокой активности роста отрасли в будущем [12]. Процветание рынка потребительских услуг и рынка общественного питания можно однозначно отнести к социально значимым задачам, поскольку развитый сектор

услуг констатирует развитость экономической системы в целом, а в микромасштабе пища является основой жизни человека.

Таблица 1

Основные показатели деятельности предприятий ОП

	Деятельность ресторанов и кафе				Деятельность баров				Деятельность столовых при организациях и учреждениях и поставка продукции общественного питания			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Число организаций ¹⁾ (на конец года), тыс.	63,7	66,8	70,7	74,5	6,3	6,8	7,2	7,6	8,0	8,5	9,0	9,5
Среднегодовая численность работников организаций ²⁾ , тыс. человек	394,7	386,8	397,9	387,3	26,7	24,8	25,2	25,0	209,0	214,7	208,2	210,3
Оборот (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.	396,4	501,6	529,4	540,9	14,7	19,9	22,2	22,5	118,4	152,9	157,8	184,8
Валовая прибыль ³⁾ , млрд. руб.	52,2	73,2	73,8	75,5	0,3	0,6	0,3	0,4	29,1	36,6	42,5	44,5

¹⁾ Данные приведены на основе статистического регистра хозяйствующих субъектов, включающего фактически действующие юридические лица

По данным государственной регистрации.

²⁾ 2014 г. – без учета данных по Крымскому федеральному округу.

³⁾ По данным бухгалтерской отчетности организаций (без субъектов малого предпринимательства).

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ, в сфере ОП является предоставление услуг более высокого качества, по сравнению с конкурирующими предприятиями. Совершенствование качества услуг ОП является в настоящее время главной задачей, необходимой для успешного ведения бизнеса. При этом следует отметить, что для предприятий ОП важнейшим аспектом деятельности становится не только поддержание и организация бизнеса, но и выбор соответствующего инструментария для оценки и проведения анализа собственного состояния, перспектив развития и положения на рынке возможных конкурентов.

Цель работы заключается в прогнозировании показателей предприятий ОП, обеспечивающих их конкурентные преимущества на основе методологии QFD.

Методология QFD базируется на изучении мнений потребителей.

Изучение потребностей потребителей или опыта работы других предприятий с последующим использованием приобретенных знаний на собственном предприятии заключается в извлечении неявного знания, присутствующего в среде потребителей или других предприятий, и его перевод в явную, выраженную словами форму. Отсутствие четкого понимания сущности этого процесса и сопряженных с ними трудностей служит причиной многих неудачных попыток перенесения опыта других предприятий на новую почву или использования знаний, приобретенных при изучении потребительских требований [1-6].

Опросы потребителей позволяют выявить их явно выраженные или подразумеваемые пожелания и лежащие в их основе потребности. Группирование и ранжирование этих потребностей дают возможность предприятию сосредоточить имеющиеся ресурсы на удовлетворении наиболее значимых из них [9-11].

Для создания производственных процессов, нацеленных на удовлетворение интересов потребителей, требуются научный подход и практические навыки использования методов управления качеством и информационных технологий, а также системных методов управления [4].

Эдвард Уильс Деминг рассматривает науку как «двусторонний процесс, в ходе которого ученые вначале рассматривают некоторое явление, продвигаясь на несколько уровней сверху вниз (анализ), а затем – снизу вверх, проходя те же уровни детализации (синтез)».

В основу анализа состояния предприятия (компании, организации) японские специалисты по управлению качеством предлагают положить метод QFD или серию матриц «Домов качества». «Дом качества» содержит 6 крупных элементов:

1. Требования клиентов. Структурированный перечень требований, полученных из заявлений клиентов.

2. Технические требования. Структурированная совокупность измеряемых параметров продукции.

3. Матрица планирования. Иллюстрирует восприятия клиентов, наблюдаемые в ходе исследования рынка. Включает относительную важность требований клиента, эффективность предприятия и конкурентов в удовлетворении этих требований.

4. Матрица взаимоотношений. Иллюстрирует корреляционные связи между потребительскими требованиями и техническими требованиями. Концентрация на ключевых требованиях и их минимизация является полезным методом для сокращения затрат на совершенствование.

5. Матрица технической корреляции. Используется для того, чтобы определить, где технические требования поддерживают, а где препятствуют улучшению качества продукта.

6. Технические приоритеты, ориентиры и целевые показатели. Используются для записи:

- приоритетов, приписываемых техническим требованиям матрицей;
- измерений технических характеристик, достигаемых конкурентной продукцией;
- степени трудности в развитии каждого требования.

Метод QFD предполагает использование серии матриц, позволяющих увязывать требования потребителей к уровню качества продукта и качеством оказываемых услуг с инженерными характеристиками услуг ОП, видами услуг, характеристиками блюд, выпускаемыми предприятиями и параметрами, влияющими на качество блюд (Рис.1).

Рисунок 1 - Основные шаги последовательного применения QFD - методологии.

Использование метода QFD позволяет:

- представить большой объем информации в сжатом виде, удобном для проведения эффективного и четкого анализа, который можно постоянно использовать для обслуживания будущих потребностей;
- выстраивать внутриорганизационный диалог относительно запросов потребителей, характеристик продукции и т.п.;
- учесть требования потребителя на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- повысить эффективность работы функциональных подразделений предприятия.

Покажем на примере предприятия ОП, как используется данный метод.

На первом этапе осуществляли маркетинговые исследования. Сбор данных осуществлялся методом интервьюирования. Для этих целей были составлены две анкеты. Одна анкета содержала вопросы по изучению мнений потребителей о качестве услуг ОП, а вторая – вопросы по изучению мнения производителей о показателях, на которые следует обращать внимание для привлечения потребителя.

Анкеты содержали закрытые вопросы, т.е. включали все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемые делали свой выбор. Использование данного типа вопросов активизирует деятельность респондентов по заполнению анкет и облегчает процесс обработки полученных данных.

Анализ данных позволил определить возрастные группы респондентов, уровень их образования, занятость в общественном производстве, частоту посещений предприятий ОП, уровень осведомленности о полезных свойствах пищевых продуктов и другие данные.

Исследовалось мнение респондентов по основным показателям качества реализуемых блюд, в том числе: пищевой ценности, упаковке, стоимости, сроку хранения, цвету запаху, внешнему виду, вкусу, а также показателям качества оказываемых услуг: культуре обслуживания, ассортименту, комфорту, мастерству и внешнему виду обслуживающего персонала, режиму работы и организации досуга. Все эти данные табулировались и обрабатывались статистически (Рис.2).

Рисунок 2- Балловая характеристика показателей качества блюд, реализуемых на предприятии ОП

Анализ диаграммы, представленной на Рис.1 показывает, что наибольшее значение потребители придают цвету и запаху предлагаемых им блюд, на втором месте находятся вкус, внешний вид; на третьем – безопасность; последнее место занимает упаковка и сервировка готовых блюд.

Для определения степени важности показателей качества услуг (мнение потребителей) проведена статистическая обработка ранжированных по одиннадцати балльной шкале показателей (рис.3).

Рисунок 3 – Балловая характеристика качества услуг ОП (мнение потребителей)
Как видно на рис.3, на первое место потребители поставили такие показатели как «широкий ассортимент блюд», «вежливость», «гигиена питания». Последнее место занимают «комфорт» и «удобный режим работы».

Параллельно проводилось интервьюирование производителей услуг ОП.

Для привлечения потребителей 57,6% опрошенных производителей улучшают качество выпускаемой продукции, а 42,4% - расширяют ассортимент блюд, предлагаемых потребителям. Работники предприятий ОП имеют специальное образование – 90,9% опрошенных респондентов и только 9,1% из числа опрошенных оказалось без специального образования.

Для определения степени важности показателей качества услуг ОП (мнение производителей) проведена статистическая обработка ранжированных по одиннадцати балльной шкале показателей (рис.4).

Качество услуги определяется уровнем удовлетворенности ожиданий клиентов (потребителей). Однако требования потребителей зачастую противоречат друг другу. Для преодоления возникающих в связи с этим затруднений QFD предлагает средство, называемое «домом качества».

Рисунок 4 - Балловая характеристика качества услуг ОП

Построение серии таких матриц – «Домов качества» позволит производителю оказывать качественные услуги и выпускать конкурентоспособную продукцию. При этом, «Голос потребителя» будет услышан на каждом этапе производства услуг предприятий ОП.

Рассмотрим пример построения «Дома качества» для предприятий ОП (данные первой матрицы).

Построение дома качества начинается с его «левой стены» (рис.5) в форме таблицы, состоящей из полного перечня требований потребителей к качеству продукции, переведенные в ее конкретные технические характеристики и оценке (рейтинга) потребителем каждого из этих требований.

Далее строится «правая стена дома». В верхней части «правой стены» указываются инженерные характеристики продукции, необходимые для удовлетворения требований потребителей. Ниже строится матрица, в которой определяется характер зависимости между требованиями потребителей и «инженерными характеристиками».

Чтобы сделать эту матрицу максимально простой рассматривается минимальное число из имеющихся видов зависимостей: слабая – 1; средняя – 3; сильная 9. Затем коэффициенты установленных зависимостей (данные столбцов матрицы) умножаются на «ранг» каждого потребительского требования, полученные результаты суммируют и получают набор оценок, определяющих роль каждого элемента инженерной характеристики. Этот набор величин помещают в «Сколько?», расположенный в «подвале» «Дома качества».

Иллюстрация рельефно выделяет наиболее значимые для производителя показатели – «подготовка персонала», его рейтинг составил 16,62 баллов, на втором месте находится показатель «результативность производства» с балловым рангом - 13,1, на третьем – «качество сырья» балловый ранг которого составляет 10,56 баллов. Не менее важную роль играют такие показатели, как «гигиена производства» (балловый ранг – 9,45) и «условия обслуживания» (балловый ранг – 9,4).

Если сопоставить полученные данные (Рис.5) с ранее установленными в ходе опроса (Рис.4), то станет ясно, что производители услуг проигрывают в бизнесе, так как не учитывают мнения потребителей.

Построение «дома качества» завершается возведением над его «правой стеной» треугольной крыши, которая позволяет с помощью символов оценить соотношение (корреляцию) показателей, предоставленных производителем.

Затем к «дому качества» пристраивается «верандочка», куда помещается информация о факторах-раздражителях, например, решения конкурента в отношении тех же самых требований потребителя. В нашей работе данные исследования не проводились, поэтому «верандочка» отсутствует.

Заключение. Построенный «дом качества» дает наглядную картину всего комплекса взаимосвязей. В конечном счете, построение «дома качества» помогает сосредоточить внимание на том, что интересует потребителей и учесть возможности предприятия для их реализации.

Предлагаемый способ анализа работы предприятий ОП позволит им значительно повысить уровень качества оказываемых услуг и занять лидирующее положение на рынке среди конкурентов.

Рисунок 5 – Фрагмент «дома качества»

Условные обозначения: Слабая - Δ; Средняя - Ø; Сильная - ⊗		Инженерные характеристики	Работа с поставщиками	Качество сырья	Техническая оснащенность	Условия обслуживания	Подготовка персонала	Оформление зала	Сервировка, упаковка	Гигиена производства	Стабильность работы	Результативность	Дополнительны е услуги
№ п/п	Потребительские требования	Ранг	0,69	0,76	0,62	0,62	0,52	0,57	0,61	0,61	0,66	0,73	0,61
Показатели качества блюд	1 Цвет, запах	0,17	9	9	3	1	9	0	1	3	3	9	1
	2 Внешний вид, вкус	0,16	3	9	3	1	9	0	3	9	3	9	3
	3 Безопасность продукции	0,16	9	9	3	3	9	0	3	9	9	9	3
	4 Срок хранения	0,15	9	9	3	3	9	0	3	9	3	9	3
	5 Стоимость товара	0,14	9	9	3	9	3	3	3	3	9	9	9
	6 Пищевая ценность	0,12	3	3	3	0	9	0	1	1	1	3	1
	7 Сервировка	0,10	1	0	1	3	9	3	9	3	3	3	3
Показатели качества услуг ОП	8 Широкий ассортимент блюд	0,13	9	9	9	1	9	1	3	3	9	9	9
	9 Вежливость	0,13	3	1	1	3	9	0	0	1	3	3	3
	10 Гигиена производства	0,12	3	9	9	9	9	3	9	9	9	9	3
	11 Мастерство персонала	0,12	3	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	12 Скорость	0,11	3	3	9	9	9	1	3	1	3	9	3
	13 Культура обслуживания	0,11	1	1	9	9	9	3	9	9	9	9	3
	14 Внешний вид персонала	0,10	0	0	0	3	9	3	0	1	3	3	0
	15 Удобный режим работы	0,09	0	0	0	9	3	0	0	0	3	3	1
	16 Комфорт	0,09	0	0	9	9	9	3	3	3	3	3	3
	Сколько		9,24	10,56	8,77	9,4	16,62	3,3	6,88	9,45	9,32	13,1	6,16

1. Бессонова Л.П. Гарантия успеха. Использование метода QFD для улучшения услуг общественного питания/Бессонова Л.П., Антипова Л.В., Успенская М.Е., Преснякова О.И.// Стандарты и качество. - 2008. -№ 12. С. 74-76.
2. Бессонова Л.П. Использование метода QFD для улучшения качества услуг общественного питания /Бессонова Л.П., Преснякова О.И. //В сборнике: Материалы XLVI отчетной научной конференции за 2007 год Часть 1.- Воронеж, 2008. С. 36-42.
3. Бессонова Л.П. Научное и экспериментальное обоснование управления качеством пищевых продуктов на основе системы прослеживаемости: Дис. на соискание ученой степени доктора тех. наук . М., 2011. – 511 с.
4. Бессонова Л.П. Научная основа и практическая значимость использования метода QFD в улучшении качества пищевых продуктов. Монография.-Воронеж: Изд. «Истоки», 2008-200 с.

5. Бессонова Л.П. Качество молочных продуктов как гарантия повышения конкурентоспособности /Бессонова Л.П., Черкасова А.В.//Молочная промышленность. 2015. № 4. С. 22-24.
6. Бессонова Л.П. Научные основы обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов [Текст]: Монография / Л. П. Бессонова, Н.И. Дунченко, Л. В. Антипова.- Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2011. – 337 с.
7. Котельникова А.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия общественного питания: Автореф. дис. канд. экон. Наук. -Уфа, 2009. -25с.
8. Кузнецова И. В. Оценка конкурентных преимуществ предприятий общественного питания: теоретико-методологический аспект-Экономический рост: факторы и механизмы устойчивого развития: Монография.- Пенза: Изд.: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017 – с.161-173
9. Лобода М. Применение метода QFD при разработке клиенто - ориентированных пищевых продуктов/Лобода М., Гречишкина Е., Черкасова Анна Владимировна, Бессонова Людмила Павловна// В сборнике: Материалы студенческой научной конференции за 2014 год Воронеж-2014. С. 65.
10. Применение метода QFD для повышения конкурентоспособности молочных продуктов/Черкасова А.В., Бессонова Л.П.// В сборнике: Материалы ЛП отчетной научной конференции преподавателей и научных сотрудников ВГУИТ за 2014 год, посвященной 85-летию ВГУИТ 2015. С. 94-99.
11. Развертывание функции качества пищевых продуктов /Бессонова Л.П., Сысоева М.Г.// В сборнике: Совершенствование техники, технологии и методов управления на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности Сборник докладов. 2006. С. 69-71.
12. Обзор российского рынка общественного питания. — режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/> (дата обращения 23.11.2017)
13. Росстат. - Режим доступа: gks.ru (дата обращения 23.11.2017)

Власова Е.А., Иванчина О.В.

Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами проекта

*Самарский государственный университет путей сообщения
(Россия, Самара)*

doi:10.18411/spc-8-12-2017-22

idsp: 000001:spc-8-12-2017-22

Стейкхолдеры (от англ. stakeholder) — группы людей или отдельные индивиды, заинтересованные в достижении организационных целей. В случае управления проектом — в успешном завершении проекта [1, с.113].

Управление стейкхолдерами включает в себя учет различных интересов и ценностей стейкхолдеров и их решение в течение всего периода реализации проекта, чтобы гарантировать, что все стейкхолдеры будут довольны в конце.

Эта отрасль управления имеет важное значение, поскольку она помогает организации в достижении своих стратегических целей путем вовлечения как внешних, так и внутренних условий, а также путем установления позитивных отношений с стейкхолдерами проекта посредством эффективного управления их ожиданиями[3, с. 215].

Управление заинтересованными сторонами также важно, поскольку оно помогает выявить позитивные существующие взаимоотношения с заинтересованными сторонами. Эти отношения могут быть преобразованы в коалиции и партнерские отношения, которые развиваются в целях укрепления доверия и поощрения сотрудничества между заинтересованными сторонами.

В современной практике управления проектами менеджеры и заинтересованные стороны выступают за честные и прозрачные отношения с заинтересованными сторонами.

Неудовлетворительную практику управления стейкхолдерами проекта, и это возникает из-за:

- взаимодействие со стейкхолдерами слишком поздно. Это не позволяет достаточно рассмотреть ожидания заинтересованных сторон, и поэтому их мнения могут не приниматься во внимание.