Қ.Ж. МИРЗАЕВ, Б.Ш. МУСАЕВ,
Ш.У. ТАШМАТОВ, А.А. СИДДИҚОВ



РЕСТОРАН МЕНЕЖМЕНТИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

РЕСТОРАН МЕНЕЖМЕНТИ

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги томонидан "Хизматлар соҳаси (ресторан иши)" таълим йўналиши талабалари учун дарслик сифатида тавсия этилган

ТОШКЕНТ – 2021

УЎК: 351.758.3(075.8)
КБК: 65.01.
М 48

М 48 **Мирзаев Қ.Ж., Мусаев Б.Ш., Ташматов Ш.У., Сиддиқов А.А. Ресторан менежменти. Дарслик. –Т.: «INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2021, 500 бет.**

ISBN 978-9943-7528-4-9

Мазкур дарсликда ресторан бизнесини самарали ташкил этиш, уни бошқариш, ресторанларга (ҳар қандай умумий овқатланиш корхоналарига) мижозларни жалб қилиш, уларга сифатли хизмат кўрсатиш ҳамда ресторанларнинг даромадлилигини таъминлаш билан боғлиқ жараёнлар ёритиб берилган. Шунингдек, таом ва хизматларни реализация қилиш бўйича ҳам маълумотлар келтирилган.

Ушбу дарслик 5610100 – хизматлар соҳаси (ресторан иши) таълим йўналиши талабалари учун мўлжалланган. Лекин ундан бошқа таълим йўналиши талабалари, магистрантлар, тадқиқотчилар, ресторан бизнеси соҳасида фаолият кўрсатаётган ходимлар ва ушбу соҳага қизиқувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

УЎК: 351.758.3(075.8)
КБК: 65.01.

Тақризчилар:

З.О.Рахимов – СамИСИ, “Туризм” кафедраси доценти, и.ф.н.;

Н.У.Арабов – СамДУ, “Инсон ресурсларини бошқариш” кафедраси мудири, и.ф.д., профессор.

ISBN 978-9943-7528-4-9

© Қ.Ж.Мирзаев, Б.Ш.Мусаев, Ш.У.Ташматов, А.А.Сиддиков, 2021.
© «INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2021.

КИРИШ

Мамлакатда амалга оширилаётган ислоҳотлар негизида иқтисодиётни эркинлаштириш, мамлакатни инновацион ривожлантириш эвазига узлуксиз иқтисодий ўсишга эришишдек долзарб вазифа қўйилган. Бу вазифани амалга оширишда ресторан хизматлари соҳаси ҳам иқтисодиёт учун потенциал соҳа сифатида қаралади ва бу соҳа туризм соҳасини ажралмас қисми бўлаглигини учун бу соҳанинг ривожланишига давлат сиёсати даражасида эътибор берилмоқда. Жумладан, "Туризм, транспорт ва умумий овқатланиш соҳаларига берилган имтиёзлар келгуси йил якунигача узайтирилади. Шунингдек, 20 мингта тадбиркорнинг 400 миллиард сўмлик ер ва мол-мулк солиғини тўлаш муддатини яна бир йилга узайтиришни таклиф этаман"[1] деб таъкидлаганлиги бу соҳада олдимизга ўлкан вазифалар қўйилган бўлиб, уларни илмий асосда ҳал қилиш керак бўлади.

Шунингдек, туризм соҳасининг муҳим тармоғи ҳисобланган ресторан хизмати фаолиятининг назарий ва амалий жиҳатларини ўрганиш, у ҳақдаги билимларни эгаллаш туризм соҳасини ривожланишида муҳим аҳамият касб этади.

Туризм соҳасини ривожлантириш албатта ресторанлар фаолиятининг ҳам ривожланишига олиб келади. Бу борада ҳам Президентимиз "Туризмни ривожлантириш бўйича 2021 йилда ҳам изчил ислоҳотларни давом эттирамиз. Айниқса, зиёрат туризми ва ички туризмни ривожлантиришга алоҳида эътибор берилади. Шунингдек, туризм объектлари атрофидаги ер майдонлари, сув ва йўл инфратузилмаларини яхшилаш учун бюджетдан 1 триллион сўм ажратилади"[2] деб таъкидлаганлиги ресторан бизнесини ҳам жадал суръатларда ривожлантириш зарурлигидан далолатдир. Чунки барча туристлар (ҳам халқаро туристлар, ҳам ички туристлар) умумий овқатлантириш корхоналаридан бўлган ресторан хизматларидан фойдаланадилар. Акс ҳолда инсонлар овқатлантириш учун барча маҳсулотларни ўзлари билан олиб юриши ёки уй шароитларида тайёрлаб, истеъмол қилиши керак бўлади. Аммо

1 Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга ва халқимизга Мурожаатномаси // Халқ сўзи, 2020 йил 29 декабр.
2 Ўша жойда.

S. Mirziyoyev nomidagi VA SERVIS INSTITUTI AXBOROT RESURS MARKAZI

туристларда бундай имкониятлар йўқ, шунинг учун ҳам улар овқатлантириш хизматидан фойдаланишга мажбурдир ва мана шу ҳолатларнинг мавжуд бўлиши туризмда умумий овқатлантиришни уйғун ҳолда ривожлантириши учун имкон беради. Шунинг учун ҳам туризмда асосий хизмат турларидан бирини овқатлантириш хизмати ташкил этади.

Мазкур дарслик талабаларда ресторан бизнесини юритиш ва бошқариш билимларини шакллантириш ҳисобланиб, унда ресторан менежментига кириш, мижозларнинг эҳтиёжларини ўрганишни бошқариш, ресторан бизнесини ривожлантиришни бошқаришда маркетинг режаси, ресторан хизматларини силжитишни бошқариш, нархлаштириш ва менюни ишлаб чиқишни бошқариш, юқори сифатли хизмат кўрсатишни бошқариш, ресторанни меъморий, ҳажмий-режавий имкониятлар асосида бошқариш, овқат ва ичимликларни таъминотчидан мижозгача етказиш жараёнини бошқариш, ошхона жиҳозлари ва интерьерини бошқариш, овқатланиш санитарияси ва хавфсизлигини бошқариш, бошқарув харажатларни назорат қилиш, персонални танлаш ва ёллаш жараёнларини бошқариш, персонални ўқитиш ва малакасини такомиллаштиришни бошқариш, бошқарув персоналининг мотивацияси ҳамда ресторан менежменти ривожланишининг келажакдаги истиқболлари тўғрисидаги мавзулар келтирилган ва уларнинг мазмуни ҳам назарий ҳам амалий маълумотлар асосида ёритиб берилган.

Ушбу дарслик хизматлар соҳаси таълим йўналишида таҳсил олаётган талабаларга мўлжалланган бўлсада, ундан бошқа таълим йўналиши талабалари, магистрантлар, тадқиқотчилар, шу соҳасида фаолият кўрсатаётган ходимлар ҳамда соҳага қизиқувчи ҳаваскорлар ҳам фойдаланишлари мумкин.

1-БОБ. РЕСТОРАН МЕНЕЖМЕНТИГА КИРИШ

Режа:

1.1. Тармоқ тенденциялари.
1.2. Ресторанларнинг умумий хусусиятлари.
1.3. Ресторан занжирлари тавсифи.
1.4. Нима учун ресторанлар зиён кўришади.
1.5. Ресторан муваффақияти омиллари.

1.1. ТАРМОҚ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ

Умумий овқатланиш саноатининг ташқи муҳити жамият бўлганлиги сабабли, муҳим тармоқ тенденциялари жамиятда содир бўлаётган ўзгаришларда ўз аксини топади. Ушбу тенденцияларни билиш ва, айниқса, уларни олдиндан кўра олиш ресторан менежерига очилаётган бозор имкониятлари ва устунликларини рақобатчилардан олдин "ўзлаштириш" имконини беради. Шу сабабли фаолиятнинг ташқи муҳитини мониторинг қилиш ўта муҳим ҳисобланади. АҚШда Миллий ресторан ассоциацияси (MPA) рестораторлар учун ёрдам сифатида энг катта тармоқ трендлари таҳлили натижаларини даврий нашр этиб туради.

Миллий ресторан ассоциацияси томонидан нашр қилинган, ресторан бизнеси операторлари ва уларнинг истеъмолчиларидан олинган сўровнома маълумотларидан айримларини келтириб ўтамиз.

- Ресторанлар савдо ҳажмининг ўсиши ва истеъмолчилар сонининг кўпайиши бадавлат оилалар сонининг ортиши ҳамда овқатланишдаги қулайлик, шунингдек, ресторан бизнесидаги тажрибанинг қадрланиши билан изоҳланади.

- Истеъмолчиларнинг кўпчилигини ресторан ва бошқа умумий овқатланиш корхоналарига ташрифларнинг ҳозирги сони қаноатлантиради. Шу билан бирга мижозларнинг 25 фоизи ўзлари хоҳлаганларича уйдан ташқарида овқатланишмайди, 20 фоизи тайёр овқатларни ўзи билан олиб кетиш учун сотиб олиш ёки тайёр овқатни уйга олиб келишга буюртма бериш истагини билдирган.

- Респондентларнинг қарийб ярми ресторанга ташриф буюриш турмуш тарзининг таркибий қисмига айланганини таъкидлашмоқда. Шунингдек, 40 фоиз респондентларнинг сўзларига кўра, уйда овқатланиш харажатлари уйдан ташқарида овқатланиш харажатларига қарийб тенг. Учдан икки қисми эса уй шароитида ҳамиша ҳам ресторанлардаги каби овқатларни мазали ва сифатли тайёрлаб бўлмаслигини айтишган.

- 20 фоиз ресторанлар истеъмолчилар содиқлигини кучайтириш мақсадида мижозлар ташрифини рағбатлантириш дастурларини ишлаб чиққан. Ушбу корхоналарнинг тахминан ярмида бундай дастурларда қатнашишни хоҳловчи истеъмолчилар сонининг ортиши кузатилган. Ресторанларнинг барча мижозларининг тахминан 12 фоизи ушбу дастурларда қатнашади. Кўриниб турибдики, содиқлик дастурларига бўлган талаб қодирилмаяпти.

- Болали оилалар деб номланувчи истеъмолчилар сегментининг аҳамияти ортиб бормоқда. 40 фоиз ресторатор-респондентлар болаларга мўлжалланган таомлар ассортиментини кенгайтирилаётганлигини таъкидлашмоқда.

- Истеъмол бозорининг яна бир сегменти бўлган таомни "ўраб бериш" кенгаймоқда. Бундай хизматни 80 фоиз ресторатор-респондентлар, айниқса, оилавий ва демократик ресторанлар (casual dining категорияси) таклиф қилишади. 60 фоиз истеъмолчи-респондентлар ресторанга кирмасдан тайёр таомларни уйга олиб кетишни маъқул кўришади.

- Элита ресторанларининг 40 фоизигача мижозларга валет-паркинг (мижознинг машинасини автомобиллар турар жойига олиб бориб қўйиш ва ундан олиб келиш) хизматини кўрсатади. Сўровномада қатнашган мижозларнинг 25 фоизи текин валет-паркинг хизматини кўрсатувчи ресторанларни афзал кўришини айтган.

- Кўпчилик ресторанлар интернетдан маркетинг мақсадларида фойдаланишади; сўровномада қатнашган ресторанларнинг учдан икки қисмида ўз интернет сайтлари мавжуд.

- Ресторанлар тўқнаш келаётган энг мураккб муаммолар – рақобат, эксплуатацион харажатларни мақбул даражада ушлаб туриш ва харажатларни тежаш.

- 90-йилларга қараганда кадрлар етишмовчилиги муаммоси бироз юмшаган бўлса, у ресторанторлар учун ҳамон бош оғриғи бўлиб турибди. Бошқа ишлаб чиқариш муаммолари орасида – овқатланиш хавфсизлиги ва концепцияни қайта моделлаштириш долзарб ҳисобланади.

- Ташриф буюрувчилар орасида турли хил салатлар, яъни калорияли ва тўйимли асосий тоам сифатидаги салат; асосий таомга қўшимча сифатидаги салат; вегетарианча салат; асосий таомни тўлдирувчи сабзавотлар оммалашиб бормоқда.

Ахборот манбалари

Ресторанторларга проактив, яъни тармоқдаги ўзгаришларни олдиндан кўриб, илгарироқ ҳаракат қилиб фаолият юритишига нима ёрдам беради? Жавоб оддий – тармоқ тенденцияларни кузатишни ўрганиш. Расмий нуқтаи назарда бу ОАВ янгиликларини ўқиш ёки кўриш, воқеалар, муаммолар, низолар ва бошқаларнинг ривожланиш динамикасини кузатиш, ахборотлар йиғиш ҳамда эҳтимолий келажакни башорат қилиш мақсадида таҳлил қилиш.

Тадқиқотларнинг бирида ресторанторларга танлаш учун бир неча ахборот манбалари таклиф қилинди:

- ✓ оила аъзолари, дўстлар ва танишлар;
- ✓ бошқа ресторанларнинг эгалари;
- ✓ ихтисослаштирилган савдо ассоциациялари;
- ✓ босма ОАВ;
- ✓ истеъмолчилар фикрлари;
- ✓ озиқ-овқат маҳсулотлари ва ресторан анжомларини етказиб берувчи ташкилотлар;
- ✓ банкирлар, юристлар ва бухгалтерлар.

Ушбу тадқиқотларнинг кўрсатишича, ресторанторлар кўпинча қариндошлар ва дўстлар, озиқ-овқат ва ихтисослашган анжомлар сотувчилар фикрлари, шунингдек, босма ОАВ каби ахборот манбаларидан фойдаланишади. Босма ва бошқа ОАВ бўйича ресторан бизнеснинг ташқи муҳити ҳолатини батафсил ва тизимли кузатиш ихтисослашган телекўрсатувлар, журналлар, шунингдек, қатор даврий нашрлар билан танишиб боришни талаб қилади. Шусиз ҳам ўта банд бўлган ресторатор учун афсуски

бунинг иложи йўқ. Бунинг учун алоҳида бир шахс, яна тўлиқ ставкада керак бўлади.

1.2. РЕСТОРАНЛАРНИНГ УМУМИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ

Тармоқни ўрганишда турли типдаги ресторанларга хос бўлган хусусиятларни таҳлил қилиш катта ёрдам беради.

Нафлилик ёки завқ

Ресторанлар нафлилик ёки завқ учун ташкил этилади. "Нафлилик"ка мўлжалланган ресторанлар фақат овқатланиш учун мавжуд бўлиб, улар ўз кучимизни озиқ-овқат билан мустаҳкамлаш учун вақт-вақти билан бизга керак. Завқ олиш учун мўлжалланган ресторанлар нафақат организмнинг табиий эҳтиёжларига қаратилади, балки яхши овқат ва ичимликларга бўлган эҳтиёж мижоз учун ёқимли, жозибадор муҳитда қондирилади. АҚШда умумий овқатланши корхоналарининг 75 фоизини биринчи категорияга киритиш мумкин. Улар истеъмолчининг табиий хоҳишларини қондиради. Қолган 25 фоизи нафақат қорин тўйдириш, балки эстетик завқ олиш, хордиқ чиқариш учун хизмат қилади.

Умумий овқатланиш корхоналари спектрда бир томонда фақат нафликка қаратилган корхоналар, иккинчи томонда кўпроқ завқ олиш, хордиқ чиқаришни таклиф этадиган корхоналар жойлашади. Бутун спектр ўзининг оралиқ муқобиллари билан бирга қуйидаги кўринишга эга:

- савдо автоматлар;
- фастфуд корхоналари;
- кафетериялар;
- кафелар (ёки арзон ресторанлар);
- оилавий овқатланишга мўлжалланган ресторанлар;
- тўла сервисли тушлик ресторанлари (dinner houses);
- олий тоифадаги ресторанлари.

Кўриниб турибдики, нафлилик таркиби камайган сари, завқланиш таркиби кучайиб боради. Нафлиликдан завқ олиш сари биз яна ўша йўлни, яъни турли салқин ичимликлар, иссиқ кофе, сигарет ёки сендвич сотиб олиш мумкин бўлган савдо автоматларидан танқис ва мураккаб тайёрланадиган таомларни

таклиф қилувчи олий тоифадаги ресторанларгача бўлган йўлни босиб ўтамиз.

Юқори нафлилик/кам завқланиш

- ✓ савдо (тарқатувчи) автоматлар;
- ✓ фастфуд корхоналари;
- ✓ кафетериялар;
- ✓ кафелар (ёки арзон ресторанлар);
- ✓ оилавий овқатланишга мўлжалланган ресторанлар;
- ✓ тўла сервисли тушлик ресторанлари (dinner houses);
- ✓ олий тоифадаги ресторанлари.

Юқори завқланиш/кам нафлилик

Хизмат кўрсатиш ва менюдаги нархлар

Кўрсатилаётган хизматлар даражасига қараб ҳам ресторанларни таснифлаш мумкин. Ушбу кўрсаткич тўлиқ хизмат кўрсатишдан то ўз-ўзига хизмат кўрсатишгача бўлган ораликда ифодаланади. Тўласервисли хизмат кўрсатиш, яъни стол атрофида ўтирган мижозларга хизмат кўрсатиш официантнинг таомнома бўйича қилинган буюртмани қабул қилиши ва уни келтиришини назарда тутади. Бундай хизмат кўрсатиш хизмат кўрсатишнинг бошқа даражаларига нисбатан залнинг майдони ўриндиқлар сонидан келиб чиқиб ҳисобланганда каттароқ бўлишини талаб этади.

Тарқатиш столи олдида хизмат кўрсатиш мижозлар бевосита ишлаб чиқариш зонасига, яъни таом тайёрлаш амалга ошириладиган жойга кирувчи тарқатиш столи олдида туришини англатади. Хизмат кўрсатишнинг бундай даражаси ўриндиқлар сонидан келиб чиқиб ҳисоблаганда энг кам майдонни талаб этади, чунки хизмат кўрсатиш ишлаб чиқариш зонасида амалга оширилади.

"Патнисда таом келтириш" усули ёрдамида хизмат кўрсатишдан авиакомпаниялар ва касалхоналарда фойдаланилади. Авиайўловчи ёки пациентга тайёр таомлар жамланмаси патнисда берилади. Номерда хизмат кўрсатиш, табиийки, меҳмонхоналарда амалга оширилади: меҳмон номердан буюртма беради, ходим буюртмани номерга патнисда ёки сервис столида олиб келади.

Ўз-ўзига хизмат кўрсатиш нима эканлиги ўз-ўзидан тушунарли. Сервиснинг ушбу тури нисбатан қисқа вақт оралиғида

катта миқдордаги мижозларга хизмат кўрсатишда тенгсиз ҳисобланади. Ўз-ўзига хизмат кўрсатишни кафетерияларда учратиш мумкин. Бунда мижоз тарқатиш линиясидан ёки алоҳида жойлашган тарқатиш столларидан ўз патнисига керакли таомларни танлаб олади. Ҳозирги кунда кўплаб меҳмонхоналарда нонушта "швед столи" усулида ташкил қилинмоқда. Бу ўз-ўзига хизмат кўрсатишнинг бир шакли бўлиб, бунда меҳмонлар ўзларининг дидига қараб таом танлаш ва хоҳлаган миқдорда истеъмол қилиш имкониятига эга бўлишади. Таомлар учун алоҳида тўлов амалга оширилмайди, балки у номер учун тўлов ичида бўлади. Ўз-ўзига хизмат кўрсатиш меҳмонхона мижозлари учун шуниси билан қулайки, бунда ҳар бир меҳмон нонушта учун қанча вақт сарфлашни ўзи ҳал қилади. Айрим меҳмонхоналар нафақат нонушта, балки овқатланишнинг бошқа шаклларини ҳам "швед столи" усулида ташкил этади.

Таомни "ўраб бериш хизмати" – бу мижозга таомни сокин уй муҳити ёки машинада истеъмол қилиш учун йўл-йўлакай ишдан уйга қайтаётганда олиб кетиш имконини беради. Хизмат кўрсатишнинг ушбу типига савдо автоматлари томонидан кўрсатиладиган хизматларни ҳам киритиш мумкин. Улар иситмасдан ёки микротўлқинли печда енгил иситиб истеъмол қилиш мумкин бўлган таомларни таклиф қилишади.

Хизмат кўрсатиш даражаси ошган сари менюда нархлар даражаси ҳам ортиб боради. Савдо автоматлари билан жиҳозланган корхоналар нисбатан паст нархларда таомларни таклиф қилади ҳамда тўла ўз-ўзига хизмат кўрсатиш, шунингдек, оддий жиҳозланган шароитни назарда тутади. Олий тоифадаги ресторанларда таомларнинг юқори нархлари ва олий даражадаги хизмат кўрсатиш билан бирга интерьер ҳам нозик дид билан безатилган бўлади. Паст нархлар ва хизмат кўрсатишнинг паст даражасидан юқори нархлар ҳамда юқори даражадаги хизмат кўрсатиш томон борган сари, худди юқорида келтирилганидек, ўсиш кузатилади.

Хизмат кўрсатишнинг паст даражаси/арзон нархлар

- савдо автоматлар;
- фастфуд корхоналари;
- кафетериялар;

- кафелар (ёки арзон ресторанлар);
- оилавий овқатланишга мўлжалланган ресторанлар;
- тўла сервисли тушлик ресторанлари (dinner houses);
- олий тоифадаги ресторанлари.

Хизмат кўрсатишнинг юқори даражаси/юқори нархлар

Менюдаги нархлар даражаси таом таклиф қилинадиган вақт, иш ҳақи харажатлари, ресторан зали майдони ва ушбу майдоннинг қийматига боғлиқ бўлади. Кечки пайтда таклиф қилинадиган таомларнинг нархи тушлик вақтидаги таомлар нархидан қимматроқ бўлиши керак, чунки кечки овқат пайтида мижозлар ресторанда кўпроқ вақт ўтказишга мойил бўлишади. Тушлик пайтида ресторатор мижозлар обороти ва ўриндиқлар оборотини ошириши, яъни бир стол атрофида муайян вақт оралиғида кўпроқ мижозларга хизмат кўрсатиши мумкин.

Иш ҳақи харажатлари ҳам ресторан менюсидаги нархларга таъсир қилувчи муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Хизмат кўрсатиш даражаси қанчалик юқори бўлса, иш ҳақи харажатлари ҳам шунча ортади ва, мос равишда, нархлар ҳам юқори бўлади. Бундан ташқари нархлар ресторан майдони ҳажмига ҳам бевосита боғлиқ. Майдон ҳажми қанча катта бўлса, ресторан қурилишига ёки ижрасига шунча кўп пул сарфланади. Бу ерда рентабил (мижозларга хизмат кўрсатиладиган ресторан зали) ва норентабил (ошхона, омборхона ва бошқалар) эксплуатация учун ажратилган майдонлар нисбатига ҳам кўп нарса боғлиқ. Ресторан залининг улуши умумий майдонига нисбатан қанча кичик бўлса, унинг ҳар бир метр квадратидан шунча юқорироқ даромад олиш керак бўлади. Бу эса, менюдаги нархларга ўз таъсирини кўрсатади. Шунинг учун ҳам, ҳар бир ўриндиқ учун ажратилган жой минимум даражада бўлиши, лекин тўлиқ хизмат кўрсатишга етарли бўлиши лозим.

Таом тайёрлаш усули

Ресторанлар таом тайёрлаш усули бўйича ҳам фарқланади. Агар ресторан таом тайёрлашнинг тўла циклига эга бўлса, у бирламчи хом-ашёларни сотиб олади ва уларни менюдаги таомларга айлантиради. Бошқа вариант ҳам мавжуд – ярим тайёр маҳсулотларни сотиб олади ва уларни ўз ошхонасида тайёр

ҳолатга келтиради. Таом тайёрлаш усулини танлашда кўплаб жиҳатлар инобатга олинади.

Ярим тайёр маҳсулотлардан фойдаланиш таомларнинг якуний қийматини бироз юқори бўлишига сабаб бўлади, лекин ходимлар иш ҳақига харажатлар анча пасаяди. Шу билан бирга, бундай ҳолатда ошпазлардан ўзига хос юқори малака талаб этилмайди. Шундай қилиб асосий ходимларнинг малака даражаси ўзининг ишлаб чиқаришини ташкил этиш ёки ярим тайёр маҳсулотлар сотиб олиш бўйича қарор қабул қилишда муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Таом тайёрлашнинг ҳар хил усуллар учун турлича жиҳозлар талаб этилади. Кўп нарса ресторан имижига боғлиқ. Бозорнинг юқори сегменти ва олий тоифали имижга давогарлик қилувчи элита ресторани атайин ўз ошпазларининг маҳоратини кўрсатишга интилиши мумкин. Айрим ресторанлар таом тайёрлашнинг бу икки усулини уйғунлаштирган ҳолда фаолият юритади. Улар бир жойда хом-ашёдан ярим тайёр маҳсулотларни саноат шаклида ишлаб чиқаради, иккинчи жойда ўша ярим тайёр маҳсулотлардан якуний таом тайёрлаб сотишади.

Меню

Ҳар қандай ресторанда меню мавжуд, бироқ меню формати турлича ва у бир қатор омилларга боғлиқ.

Ўзгаришлар тезлиги. Ушбу параметр бўйича меню доимий, яъни вақт ўтиши билан ўзгармайдиган, ўзгарувчан, яъни қарийб ҳар куни ўзгарадиган менюларга бўлинади. Биринчи ҳолатда иккинчи ҳолатга нисбатан менюни тузиш анча осон ҳисобланади. Доимий меню, асосан, фастфут таклиф қилувчи ва пиццахона, ош маркази каби муайян таом турига ихтисослашган умумий овқатланиш корхоналари учун хосдир. Бундай корхоналарда меню таркиби ўзгаради, агар айрим таомлар номлари чиқариб ташланса ёки оммалашиш ва даромадлар ортиши билан янги таомлар киритилса.

Кўпчилик умумий овқатланиш корхоналарида меню асосан доимий бўлади, аммо даврий ўзгаришлар билан, масалан мавсумий ёки “кун таоми” таклиф қилинганда ўзгартирилади. Мавсум билан боғлиқ ўзгаришлар йилига икки ёки тўрт марта амалга оширилади. Бунда менюга мавсумий таомлар киритилади.

Ёзда турли салатлар ва енгил тамаддилар ассортименти кенгайтирилса, қишда гўштлик овқатлар, балиқли ва бошқа калорияли овқатлар кўпайтирилади. Айрим овқатлар менюда йил давомида сақланиб қолади.

Одатда, "кун таоми"ни ҳар кунлик мижозларга эга ресторанлар таклиф қилишади. Доимий таомлар тўплами мижозларнинг жойига тегмаслиги учун уларга ҳар куни қандайдир янгилик таклиф қилинади ва шу орқали мижозларни ушлаб қолишга ҳаракат қилади. Бундай ёндашув кўплаб мижозларга ижобий таъсир қилади, чунки бундай таом мижозлар онгида албатта янгилик ёки ўзига хос янги усулда тайёрланган таом сифатида гавдаланади. "Кун таоми" рестораторларнинг ўзлари учун ҳам фойдали, чунки сотилмай қолган таомлардан қутилиш имконини беради. Масалан, кеча сотилмай қолган қовурилган жўжа бугунги "шоҳона жўжа" таоми учун хом-ашё вазифасини бажариш мумкин.

Менюнинг кунлик ўзгариши даврий ёки тўлиқ бўлиши мумкин. Даврий ўзгариш доимий истеъмолчиларга мўлжалланган умумий овқатланиш корхоналарида қўлланилади. Доимий истеъмолчи - бу турли сабабга кўра маълум бир умумий овқатланиш блокидан фойдаланишга мажбур истеъмолчиларни тушунамиз. Бу ерда кунлик рационни ташкил қилувчи таомлар тўплами даврий, масалан ҳар икки ҳафта ёки бир ярим ойда такрорланади. Менюнинг кунлик тўлиқ янгиланиши доимий, лекин даврий алмашиб турувчи (масалан, куротларда маълум вақт оралиғида дам олувчилар таркиби тўлиқ ўзгаради) контингентга хизмат кўрсатувчи умумий овқатланиш корхоналар учун хос.

Тақдим қилиш турлари. Менюнинг бир неча турлари мавжуд: иккита асосий - *à la carte, table d'hôte,* шунингдек, уларнинг комбинациялашгани. *À la carte* менюсида ҳар бир таом алоҳида буюртирилади ва ҳар бири ўзининг нархига эга бўлади. *Table d'hôte* менюсида бир марталик овқатланиш учун таомлар тўплами қатъий нархларда таклиф қилинади. Масалан, тушлик учун таомлар тўплами ўз ичига газак, салат, нон, сок, асосий таом, десерт ва бошқаларни олиши мумкин. Комбинациялашган менюда газак ва десертлар учун алоҳида нархлар бегиланиши мумкин, лекин салат, нон, гарнир қийматлари асосий овқатнинг

нархига кириб кетади. *Á la carte* менюси кенг тарқалган бўлиб, унинг афзаллиги шундаки, у ресторанниng юқори тоифалигини кўрсатади, ундаги нархлар одатда юқори бўлади. *Table d'hôte* менюсининг фойдали жиҳати шуки, таомлар тўплами ҳисобидан чекнинг ўртача қиймати юқори бўлади. Чекнинг ўртача қиймати умумий буюртмалар қийматини келган мижозлар сонига бўлиш орқали топилади. Мижоз тўпламдаги айрим нарсаларни хоҳламасада сотиб олишга мажбур бўлади. Бироқ, мижознинг тасаввурида танланган таом қандайдир жозибардорлик ва қадрга эга бўлса, у норозилик билдирмайди. Бундай ҳолда ресторан ютади, чунки таомлар алоҳида сотилганда айрим таомлар сотилмай қолиши мумкин.

Менюдаги таомлар ассортименти. Ресторанлар менюнинг ушбу парамерти бўйича ҳам фарқланади: бирида ассортимент бир нечта пунктлар билан чекланса, бошқасида у ўнлаб бетларни эгаллайди. Биринчи турдаги ресторанлар камтарона танловдан қониқадиган катта миқдордаги мижозларни жалб қилиш орқали катта даромад олишни кўзлайди. Улар менюдаги барча пунктлар кенг омманинг дидига мос келишига алоҳида эътибор қаратишади. Бироқ менюдаги таомларнинг чекланган танлови мижозлар оқимига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Мисол учун, бир гуруҳ дўстлар бирга овқатланиш учун фақат газак таклиф қилувчи ресторанга келишди. Улардан бири газакни хуш кўрмаса, қолган ўртоқларини ҳам бошқа танлови кенгроқ ресторанга олиб кетиши мумкин. Шу сабабли фастфуд корхоналари ўз фаолиятларини асосий таомни таклиф қилишдан бошлашади. Мижозлар кўпайиши билан истеъмолчиларнинг янада кенгроқ доирасини жалб қилиш мақсадида асосий таомга қўшимча таомларни ҳам таклиф қила бошлайди. Чекланган ассортиментли меню таом танловини тезлаштириш имконини беради. Бу эса, меню билан танишиб чиқишга ва қарор қабул қилишга кўп вақтни сарфлашни хоҳламайдиган мижозларга ёқиб тушади. Шу билан бирга истеъмолчилар товароборотини ҳам сезиларли даражада оширади.

Бундан ташқари чекланган ассортиментли менюдан фойдаланганда умумий овқатланиш корхонасининг ишлаб чикариш чиқиндилар камроқ бўлади. Маълумки, менюнинг ҳар

бир таоми учун йўқотиш фоизи белгиланади, чунки сақлаш ёки олинмай қолиб кетган пайтида бузилиш ҳолатлари юз беради. Агар бирон бир таомдан жуда кўп порция тайёрланса, унда унинг сотиблмай қолиш эҳтимоли ортади ва қолиб кетган порцияларни ташлашга тўғри келади. Меню қанча кенгайтирилса, йўқотишлар эҳтимоли шунча ортади. Шундай қилиб, менюдаги таомлар ассортименти қанча кенг бўлса, сақлаш ва потенциал йўқотишларга харажатлар шунчалик юқори бўлади.

Кенгайтирилган менюнинг асосий устунлиги шундаки, у мижозларнинг катта миқдорига таомларнинг у ёки бу турини сотиш имкониятини оширади.

1.3. РЕСТОРАН ЗАНЖИРЛАРИ ТАВСИФИ

АҚШдаги юзта етакчи ресторан занжирларининг йиллик савдо ҳажми 171,26 миллиард долларни ташкил этди. Бу эса, АҚШнинг умумий озиқ-овқат бозоридаги савдо ҳажмининг 36 фоизига тўғри келади. Бозор улуши бўйича ушбу юзлик қуйидаги тарзда тақсимланади:

Ресторанлар	**Бозор улуши**
Сендвичга ихтисослашган ресторанлар	41
Тушлик ресторанлари	15
Корпоратив овқатланиш ташкилотчилари	11
Пиццахоналар	7
Оилавий ташриф ресторанлари	6
Жўжали таомларга ихтисослашган ресторанлар	6
Меҳмонхона ресторанлари	3
Снэк-барлар	3
Қахвахоналар	2
Грил-барлар	2
Озиқ-овқат дўконлари	1
Балиқли таомларга ихтисослашган ресторанлар	1

Сендвичга ихтисослашган ресторанлар

АҚШдаги юзта етакчи ресторан занжирлари савдо ҳажмининг 40 фоизи ушбу ресторларига тўғри келади. Ушбу занжирларнинг кўплиги ва бирхиллиги сабабли мижозлар бир

брендни бошқасидан ажратишга тобора қийналишмоқда. Занжирларнинг ўзлари учун ҳам ўз рақобатчиларига нисбатан фарқли жиҳатларини аниқлаб олишлари фойдали бўлар эди. Ҳозирги ресторан занжирлари дифференциациянинг ажойиб йўлини топишди. Улар ҳар бир буюртмага реклама товарларини қўшиб беришади. Кўпинча бу товарлар болалар уйинчоғи бўлади. Бу рағбатлантирувчи усул ресторан занжирлари ўртасида кенг тарқалди. Бу эса, тармоқни шарҳловчилар ўртасида янги киноянинг тарқалишига сабаб бўлди: фастфут корхоналари ўйинчоқ дўконларига айланиб бормоқда. Умуман олганда бозордаги ушбу сегмент иштирокчиларининг бундай дифференциацияси шундай камчиликка эгаки, у ёки бу ресторан занжирини танлашда ҳал қилувчи омил қанақа уйинчоқ тақдим қилиниши бўлиб қолди. Айбдор бўлишдан чарчаган ота-оналар болаларининг илтимосларига қулоқ солишга тайёр бўлишади.

1997 йил McDonald's занжири биринчи бўлиб шарикчалар билан тўлдирилган Teeny Beanie Babies юмшоқ ўйинчоқлар билан бу амалиётни бошлаб берди ва муваффақиятга эришди. Бироқ бу ерда бошқа муаммо пайдо бўлди: жалб қилинган мижозларни қандай қилиб сақлаб қолиш керак? Дарҳол бу муаммонинг самарали ечими топилди: янги болалар мултифильми чиқиши билан McDonald's мултифильм қахрамонларни олдиндан серияли сота бошлади. Албатта, болалар навбатдаги серия қаҳрамонларининг барчасини йиғишни хоҳлашади ва бу McDonald's занжирини уларнинг севимли жойига айлантирди. Рақобатнинг бундай шароитида жозибали кўринишга эга янги уйинчоқларни яратиш вазифаси кичик ресторан занжирларини четга суриб ташлади. Чунки уларнинг голливуд киностудияси ёки умуммиллий телерадио кампанияси билан шартнома тузишга кучи етмас эди.

Охирги йилларда тамаддихоналар ва фастфуд корхоналари аҳолининг соғлом овқатланишга интилишини ҳисобга олишмоқда. Натижада, ёғли овқатлар ўз ўрнини парҳезли, сабзавотларга бой ва димланган жўжадан тайёрланган таомларга бўшатиб бермоқда. Масалан, Burger King занжири ўзининг шиоридаги "қовурилган" жумласини "тайёрланган" жумласига алмаштирди ва бу ўз соғлиғи учун қайғурувчи мижозларга анча ёқимли эшитилади. McDonald's эса, қатор парҳез таомлар жамланмасига

қўшимча сифатида мижозларни машқ қилишга чақиради. Хўрандалар сонини ошириш мақсадида кўчалардаги реклама тахталарини жазибадор ва тез кўзга ташланувчи бўлиши учун жиддий ҳаракатлар қилинмоқда. Умумовқатланиш занжирлари ўз бинолариниг ташқи дизайнини янгиламоқда. Бунда улар том учун черепица (сопол)лар, ёғоч, ғишт каби материаллардан кенг фойдаланмоқда. Шунингдек, фирманинг ранги концепцияси кўриб чиқилмоқда. Қизил рангнинг оқ билан нотабиий бирикмаси ўрнига ранглар гаммасининг табиий компрнентлари келмоқда.

100 та топ умумовқатланиш корхоналарига 18 та сэндвичга ихтисослашган занжирлар киради. Бозордаги улуши бўйича топ 5 талик қуйидагилар:

Занжир номи	Бозордаги улуши
McDonald's	35
Burger King	11
Wendy's	11
Subway	9
Taco Bell	8

Тушлик ресторанлари

Топ 100 рўйхатида 22 та тушлик ресторан занжирлари бўлиб, уларнинг филиаллари сони 9000 тани ва ўртача йиллик даромадлари қарийб 3,4 млн. долларни ташкил этади. Уларнинг кўпчилиги ўз даромадларини менюни такомиллаштириш ва рангбарангликни кўпайтириш ҳисобига оширмоқдалар. Янги номлар даромадлар ҳажмини оширишнинг энг кам харажатли оммавий усули сифатида қаралмоқда. Масалан, Benningan's ресторанлар занжири яқинда қизил пиёзнинг яхши қовурилган майда бўлакчалари қўшилган ҳамда аччиқ кетпуч билан бирга бериладиган соф ирландча таом Irish haystackни ўз менюсига қўшди. Бошқа занжир California Kitchen жўжа гўштли аччиқ пиццани ўз ассортиментига қўшиш ҳисобига сотув ҳажмини кўпайтирди. Таом етказиб бериш хизмати тушлик ресторанлари занжирлари ўртасида тобора оммалашмоқда. Чунки улар шу йўл билан ресторанга келиш учун вақти бўлмаган истеъмолчиларнинг сегментини эгаллашга ҳаракат қилмоқда. Ушбу сегментда меню бойлигига икки хил қараш мавжуд. Биринчи қараш тарафдорлари

AXBOROT RESURS MARKAZI

дан бири бўлган Applebee's занжири етакчи сифатида ҳаммага ҳамма нарса таклиф қилишга интилса, иккинчи қараш тарафдорларидан Chevy's ўз эътиборини янги ноёб тамни таклиф қилишга қаратади ва бу билан ўз менюсини юқори даражага кўтаришга ҳаракат қилади.

Тушлик ресторанлари занжирларининг бешта етакчиси бозор улуши бўйича қуйидагича тартибланади:

Занжир номи	**Бозордаги улуши**
Applebee's Neighborhood Bar & Grill	15
Chili's Grill & Bar	11
Outback Steakhouse	10
Red Lobster	9
Olive Garden	9

Корпоратив овқатланиш ташкилотчилари

Топ 100 рўйхатида келтирилган 14 та кейтеринг компаниялари биргаликда 45 мингта шартнома бўйича хизмат кўрсатишади. Таълим ва даволаш муассасаларида овқатланишни ташкил қилиш соҳасида улар томонидан эришилган муваффақиятлар етакчи кейтерернинг савдо-саноат соҳаси ва авиалинияларда юзага келган йўқотишларини тўлдирди. Энг аҳамиятли ўсиш бошланғич ва ўрта мактабларда овқатланишни ташкил этиш соҳасидаги кузатилиб, улар дастлаб аутсорсинг ғоясига узоқ вақт қаршилик кўрсатишди. Бошқа томондан, авиакомпанияларнинг йўловчиларни овқатлантириш хизмати учун харажатларни қисқартиришга ҳаракат қилиши натижасида авиалинияларда пасайиш кузатилди. Айрим авиакомпаниялар T. G. I. Friday's, Wolfgang Puck каби ресторан занжирлари билан шартнома тузган ҳолда самолёт бортида сервиснинг янги шаклини тажрибадан ўтказмоқдалар. Ушбу ресторан занжирлари йўловчиларга бортда пуллик таом таклиф қилишади.

Охирги пайтларда, агар корпорация умумий овқатланиш соҳасида ўз хизматларининг тўла тўпламини таклиф қилса, ҳар томонлама шарномалар учун тез-тез мукофатлаш амалиёти қўланилмоқда. Ушбу тенденция бозорнинг йирик умуммиллий иштирокчилари учун яхшилик келтиради ҳамда йирик бўлмаган ҳудудий операторларни четга суради.

Етакчи кейтерерлар бешлиги бозор улуши бўйича қуйидагича тартибланади:

Занжир номи	Бозордаги улуши
Aramark Global Food/Leisure Services	29
Canteen Services	10
Sodexho Healthcare Services	9
Sodexho Campus Services	8
Sodexho Corporate Services	8

Пиццахоналар

Топ – 100 даги олтита пиццахона занжири 19 минг филиалларига эга бўлиб, ҳар бир занжирнинг ўртача сотиш ҳажми тахминан 733 минг долларни ташкил этади. Охирги йилларда пиццахона занжирлари нарх ҳисобига рақобатлашиш стратегиясини қўллаган ҳолда талаба ёшлар ва ёш оилаларни ўзига жалб қилишга уринишмоқда. Ҳозирда кўплаб занжирлар нархли рақобатдан янги маҳсулотларга асосланган рақобатга ўтишмоқда, бироқ айрим маркетологлар будай стратегияни оқлашмаяпти, уни яхши уйланмаган ва узоқни кўзламайдиган тактика сифатида баҳолашмоқда. Ўзининг бор кучини нархлар жангига берган пиццахона занжирлари ўзларининг брендларини ярата олмадилар. Якунда пицца бозор томонидан бренд сифатида эмас, балки оддий бир таом сифатида қабул қилинди. Натижада, янги муаммо – супермаркетлар томонидан ўсиб борувчи рақобат – улар брендлари остида музлатилган пиццаларни таклиф қила бошлади.

Яна бир хатолик – "умуммиллий дидлар"га мос бўлишга интилиш, бу эса мижозларнинг ҳудудий хусусиятларини ҳисобга олишга халақит беради. Натижада, кичик оилавий пиццахоналардаги пиццаларга талаб кучайди, чунки улар пицца таъмини қанақанги зироворлар билан бойтишни билишади.

Етакчи пиццахона занжирлари бешлиги бозордаги улуши бўйича қуйидагича тартибланади:

Занжир номи	Бозордаги улуши
Pizza Hut	42
Domino's Pizza	26
Papa John's Pizza	14
Little Caesar's Pizza	10
Chuck E. Cheese's	4

Оилавий ташриф ресторанлари

Топ – 100 га кирган тўққизта оилавий ташриф ресторани занжирлари 7 минг филиалларига эга ва уларнинг ҳар бири ўртача 1,6 млн. доллар даромад келтиради. Ушбу бозор етарлича консерватив – янгиликлар қийинчилик билан кириб келади. Ушбу сегмент учун меню, дизайн ва реклама усулларида сезиларсиз ўзгаришлар хос. Айрим занжирлар сотиш ҳажмини ошириш мақсадида мижозларни кечки пайтда ҳам жалб қилишга ҳаракат қилишади.

Етакчи оилавий ташриф ресторани занжирлари бешлиги қуйида келтирилган:

Занжир номи	Бозордаги улуши
Denny's	22
IHOP/International House of Pancakes	19
Cracker Barrel Old Country Store	16
Bob Evans Restaurants	10
Waffle House	8

Жўжадан тайёрланадиган овқатларга ихтисослашган ресторанлар

Ушбу занжирнинг еттита етакчи ресторанлари жами 10697 та филиалга эга бўлиб, уларнинг ҳар бири ўртача 1 млн. долларлардан кўпроқ даромад кўради. Улар бозордаги улушлари бўйича қуйидагича жойлашган:

Занжир номи	Бозордаги улуши
KFC	49
Chick-fil-A	17
Popeye's Chicken & Biscuits	13
Church's Chicken	7
Boston Market	7

Меҳмонхона ресторанлари

4 мингдан ортиқ овқатланиш корхоналарига эга бўлган еттита меҳмонхона занжири топ-100 рўйхатига киритилган бўлиб, уларнинг ҳар бири ўртача 2,9 млн. доллар даромад кўради. Ҳозирги кунда меҳмонхонада хоналар бандлиги аввалгига кўра паст ва бунинг қатор сабаблари мавжуд: меҳмонхоналарнинг

иқтисодий ҳисоб китобларидаги хатолик, корпоратив сафарларнинг умумий камайиш тенденцияси, терроризм таҳдиди, авиакомпаниялар бошига тушган қийинчиликлар. Ушбу омилларнинг салбий самарасини текслаш учун айрим меҳмонхоналар овқатлантиришни ташкил қилиш функциясини аутсорингга бериб юбормоқда, бошқалари эса, дам олиш ва кўнгил-очар томошалар бозорига чиқиш орқали даромадлар ҳажмини тиклашга урунишмоқда. Кимдир кўзатилган пасайишдан яхши дамлар умидида модернизациялаш учун фойдаланаяпти, яна кимдир маҳаллий аҳоли ва доимий мижозларни жалб қилишга ҳаракат қилмоқда. Кўплаб меҳмонхоналар овқатлантириш хизматларини кўрсатишдан бутунлай воз кечишмоқда ва буни ўз брендининг ўзига хос хусусияти сифатида кўрсатишга интилмоқда. Етакчи меҳмонхона занжирлари бешлиги қуйидагича жойлашган:

Занжир номи	**Бозордаги улуши**
Marriott Hotels, Resorts, and Suites	22
Hilton Hotels	19
Sheraton Hotels	17
Holiday Inns	12
Radisson	11

Грил-барлар/Газакхоналар

Топ-100 рўйхатида учта грил-бар/газакхона жой олган. Уларга 1000 та савдо нуқталари тегишли бўлиб, улар ўртача 2,2 млн. доллар даромад олади. Ушбу занжирлар мижозларни ўзўзига хизмат кўрсатиш, ранг-баранг меню ва экономклассдаги нархлар даражаси билан жалб қилади. Охирги йилларда уларнинг топ 100 даги улуши камаймоқда, чунки ушбу бозор сегментида фаолият кўрсатадиган тезкор хизмат кўрсатувчи ресторанлар билан рақобат кучаймоқда. Ушбу учта етакчи занжирларнинг бозордаги улуши қуйидагича:

Занжир номи	**Бозордаги улуши**
Golden Corral	51
Ryan's Family Steak House	29
Ponderosa Steakhouse	20

1.4. НИМА УЧУН РЕСТОРАНЛАР ЗИЁН КЎРИШАДИ

Айрим ҳисоб китобларга кўра янги очилаётган ресторанларнинг ҳар учтасидан биттаси биринчи йилнинг ўзидаёқ банкротга учрайди. Акционерлик компаниялари - ресторан хўжалиги эгаларининг фикрларига кўра ресторанларни бевосита банкротликка олиб келадиган ҳолатларга қуйидагилар киради:

✓соф зарар;

✓бошқарув кадрларининг қўнимсизлиги;

✓кредит бўйича мажбуриятларни бажара олмаслик;

✓франчайзинг бўйича роялти тўлашга қодир эмаслик;

✓маблағларга вақтинчалик эҳтиёжларни қоплаш учун кредит олиш;

✓ресторан занжири доирасидаги индивидуал савдо нуқталарида сотиш ҳажмининг пасайиши;

✓франчайзер томонидан кўрсатилаётган франшиза шартларини қайта кўриб чиқилиши.

Умуман ушбу бизнесдаги банкротликнинг юқори даражасини белгилаб берувчи сабабларнинг бутун бир жамланмаси мавжуд. Соддалаштирилган ҳолда умумий овқатланиш корхонаси фаолиятининг самарадорлигини қуйидаги тенгламада ифодалаш мумкин:

Фойда = Сотиш ҳажми - Харажатлар

Шундай қилиб, корхона фойда олиши учун сотиш ҳажмини ошириши ва харажатларни камайтириши лозим. Бунда порцияни ошириш ёки қўшимча хизмат кўрсатиш ҳисобига харажатларнинг ошиши ресторанга мижозларни жалб қилади ва бу, ўз навбатида, сотиш ҳажмини оширади. Бунинг тескариси акс таъсир этади. Харажатларни хизмат кўрсатувчи персонални қисқартириш ёки порцияни камайтириш эвазига пасайтириш мумкин, аммо бу мижозларнинг камайишига ва, ўз навбатида, сотиш ҳажмининг тушишига олиб келади. Корхонанинг молиявий тақдирида сотиш ва харажатларнинг роли қандай эканлигини таҳлил қиламиз.

Ресторан бизнесининг молиявий жиҳатлари

Тўртта корхонанинг фойда ва зарарлари тўғрисида қуйида келтирилган ҳисоблар ресторан бизнесидаги молиявий жиҳатларнинг статистик манзарасини тасаввур қилиш имконини

беради. Барча кўрсаткичлар – асосида реал маълумотлар бўлган статистик медианалар. Барча нисбий кўрсаткичлар, маҳсулотлар ва ичимликларга харажатлардан ташқари, умумий сотишдан фоизни ўзида ифодалайди, маҳсулотлар ва ичимликларга харажатлар сотишнинг мос ҳажми бўйича ҳисобланган. А устунда тўлақонли ошхона, хизмат кўрсатишнинг тўлиқ цикли ва битта мижозга 15 доллардан кам ўртача чекка эга ресторанлар бўйича маълумотлар келтирилган; В устунда тўлақонли ошхона, хизмат кўрсатишнинг тўлиқ цикли ва битта мижозга 15 – 24,99 доллар ўртача чекка эга ресторанлар; С устунда тўлақонли ошхона, хизмат кўрсатишнинг тўлиқ цикли ва битта мижозга 25 доллардан ортиқ ўртача чекка эга ресторанлар; D устунда хизмат кўрсатишнинг чекланган цикли, таом ва ичимликлар таклиф қилувчи ресторанлар (1.1-жадвал).

1.1-жадвал

Маҳсулотлар ва ичимликларга харажатлар сотишнинг мос ҳажми бўйича тақсимланиши

	A	B	C	D
Сотиш				
Овқат	82	78	71	85
Ичимликлар	18	22	29	15
Жами сотиш ҳажми	100	100	100	100
Сотиш таннархи				
Таомлар	34	37	34	30
Ичимликлар	30	28	30	29
Сотишнинг умумий таннархи	33	34	33	30
Ялпи фойда	67	65	67	69
Эксплуатацион/жорий харажатлар				
Персонални мукофотлаш (ходимларга тўлов режасини ҳисобга олган ҳолда)	34	34	32	33
Бевосита эксплуатацион харажатлар	7	7	6	6
Музика ва томоша	0,3	0,4	1	0
Маркетинг	2	2	2	2
Коммунал хизматлар	3	3	3	3
Бино ижраси	5	5	7	8
Техник хизмат кўрсатиш ва ремонт	1	2	1	1
Амортизация	2	2	1	2
Бошқа харажатлар/(даромадлар)	0,2	0,2	0,4	2

Маъмурий ва умумий харажатлар	3	3	3	3
	A	**B**	**C**	**D**
Умумкорпоратив қопланадиган харажатлар	4	2	2	3
Жами эксплуатацион харажатлар / жорий харажатлар*	60	60	62	60
Фоиз тўловлари	1	1	0,3	1
Бошқа харажатлар	0,3	0,3	0,6	-
Солиқ тўлангунга қадар даромад	5,5	4	3	6

* Сумма яхлитлаш натижасида жами кўрсаткич билан мос келмайди.

Манба: Restaurant Industry Operations Report, 2005 (Washington, Deloitte & Touche and the National Restaurant Association, 2005), pp. 29, 57, 85, 113.

Тўртала категориядаги ресторанлар учун таомлар таннархи қарийб бир хиллиги хайратланарли ҳолат. Бу кўрсаткич хизмат кўрсатишнинг чекланган циклига эга ресторанларда хизмат кўрсатишнинг тўла циклига эга ресторанларга нисбатан пастроқ бўлишини кутуш мумкин эди. Бироқ, хизмат кўрсатишнинг чекланган циклига эга ресторанлар ассортиментида асосан яримфабрикатлардан тайёрланган таомлар бўлганлиги учун уларнинг таннархи тўлақонли ошхонага эга ресторанларда хомашёдан тайёрланадиган таомларнинг таннархи нсибатан юқорироқ бўлади. Аммо, хизмат кўрсатишнинг чекланган циклига эга ресторанлар таомлари таннархини персоналга қилинадиган нисбатан анча кам харажатлар ҳисобига компенсация қилишади.

Талабалар ўртача чеки юқори бўлган ресторанларда ишлашни мақул кўришади. Бироқ, тўртала категориядаги ресторанлар бўйича солиқ тўлангунгача бўлган даромад кўрсаткичларидаги фарқларга эътибор қаратсак, чекнинг юқори қиймати ҳамиша ҳам юқори даромадга олиб келавермайди.

Сотиш ҳажмини оширишга лаёқатсизлик

Ўзгармас концепция. Бу савдо ҳажмининг пасайиши ва муваффақиятсизликларнинг сабабларидан бири ҳисобланади. Кўпинча умумовқатланиш корхоналарининг муваффақиятсизликка учрашига раҳбариятнинг узоқ вақт эски концепцияга амал қилиши ва янгисини ишлаб чиқишга ҳаракат қилмаслиги сабаб бўлади. Ҳар қандай товар ёки хизмат сингари ресторанлар ҳам ўзининг ҳаёт циклига эга. Ҳаёт циклининг дастлабки босқичида ресторан бозорга кириш концепциясини ишлаб чиқади. Агар

муваффақиятга эришса, ўсиш даври бошланади, яъни савдо ҳажми юқори суръатлар билан ўсади. Кейин вояга етиш босқичи келади: савдо ҳажми орта, лекин ўсиш суръати пасаяди. Агар ўз вақтида керакли чоралар кўрилмаса, пасайиш босқичи бошланади. Бунда савдо ҳажми аста-секин пасая боради. Ресторанниинг бутун ҳаётий цикли давомида унинг ҳолати ҳақида фойдага қараб билиб олиши мумкин. Бошқача айтганда, фойданинг камайиши савдо ҳажмининг камайганини билдиради. Фойда динамикасини чуқур ўрганиб чиқиш орқали ресторанниинг ҳаёт цикли қайси босқичда эканлигини аниқ билиш мумкин.

Яқинлашаётган муваффақиятсизликни белгиларини ўз вақтида аниқлаш, яъни фойда камайишни бошлаши билан янги концепция ишлаб чиқиш орқали бизнеснинг янги, ёшариш босқичига ўтказиш ресторанга инқироз босқичидан қутилиб қолиш имконини беради. Бир неча йил аввал фастфуд ресторанлари айнан шундан иш тутишди, яъни ўз менюсига янги бўлим – "иссиқ нонушта"ни ҳам қўшишди. Бу юриш савдо ҳажмининг ўсиш суръати секинлашишига жавоб тариқасида амалга оширилди. Бу бизнесни янги босқичга олиб чиқувчи усул бўлиб, умумовқатланиш корхонаси эрталабки нонуштани таклиф қилиш орқали фойдани ошириш имконини берди. Фастфуд занжирларининг ҳорижий бозорларни эгалашга қарор қилиши ўз вақтида яна бир янги усул бўлиб, бизнесни кенгайтиришга қаратилган. Ўша вақтда ички бозорнинг тўйинганлиги сабабли бизнесни кенгайтириш учун ташқи бозорларни эгаллаш зарурияти туғилган.

Ижодкорликнинг йўқлиги. Савдо ҳажмининг қониқарсиз даражасига янги ғояларни шакллантириш учун тасаввур ва ижодкорликнинг етишмаслиги сабаб бўлиши мумкин. Биз "янгилик – бу ҳамиша эзгулик" деб ҳисоблашга ўрганиб қолганмиз. Айнан шу сабабдан овқат тайёрлашнинг янги усуллари, масалан, янги таъм, янги таом ёки бутунлай янгича таассуротлар одамларни ўзига тортади. Бундай шароитда ресторан фақат қачонлардир ўзини оқлаган ғояларга таяниб фаолият юрита олмайди. Бугунги кунда бизнесда муваффақиятга эришишнинг калити – бу эгилувчанлик ҳисобланиб, ресторанлар ўзини ва ўз персоналини доимо корхона фаолиятини такомиллаштириш йўлларини тинимсиз қидиришга йўналтиради.

Савдо ҳажмининг пасайиши яқинлашаётган ўзгаришларни ўз вақтида пайқамаслик натижасида юз бериши мумкин. Бозор доимо ўзгариб туради. Иқтисодий вазиятнинг ўзгариши нисбатан арзон таомларга талабнинг ошишига олиб келиши мумкин. Алкоголизмнинг тарқалиши ҳаммани бирдек ташвишлантирса, алкогол ичимликларга талаб сезиларли қисқаради. Воқеалар ортидан борувчи менежер содир бўлган ўзгаришларга жавоб қайтаради, шунинг учун у кўпинча ўзгарган, қисқарган ёки умуман йўқ бўлиб кетаётган истеъмол бозори сегментлари билан шуғулланишга мажбур бўлади. Фаол менежер бутунлай бошқача иш тутади: газета ва журланлларни мунтазам ўқиб боради, тармоқ кўргазмаларида ва замонавий тенденциялар муҳокама қилинадиган анжуманларда иштирок этади, у ёки бу ўзгаришлар содир бўлиш имкониятларини олдиндан кўра билади, уларнинг бизнесига таъсирини башорат қилади ва унинг асосида ўз корхонаси фаолиятига тузатишлар киритади. Бошқача айтганда, фаол менежер нафақат ўз бизнесини бошқаради, балки уни истиқболга режалаштиради.

Харажатларни назорат қилишга лаёқатсизлик

Аксарият ресторанлар фойда коэффицентининг жуда паст даражаси учун ишлайдилар. Шу сабабли харажатларни назорат қилиш жуда аҳамиятли ҳисобланади. Умумий овқатланиш соҳасида асосий харажатлар персонал меҳнатига ҳақ тўлаш, истеъмол товарлари ва ичимликларга сарфлар ҳисобланади. Ўз бизнесидан фойдани таъминлаш учун ресторатор ушбу харажатларни синчковлик билан кузатиши ва назорат қилиш лозим.

Унумдорлик. Иш ҳақига харажатларнинг юқорилиги кўпинча меҳнат унумдорлигининг пастлиги билан ҳам изоҳланади. Унумдорлик – бу олинган натижанинг (савдо ҳажми, фойда ва б.) сарфланган ресурсларга (вақт, харажатлар ва б.) нисбати ҳисобланади. Хизмат кўрсатиш соҳасида бу кўрсаткич одатда ишлаб чиқаришга нисбатан паст бўлади. Ўзбекистон ошпазлар уюшмаси фикрича ресторан саноатида умумдорлик кўрсаткичи қайта ишлаш саноатига нисбатан икки баробар паст. Гап шундаки, хизмат кўрсатиш соҳасида кўрсатилаётган хизматнинг сифати юқори баҳоланади, шунинг учун хизмат кўрсатаётган персонал сонини қисқартириш орқали савдоҳажмини кўтариб

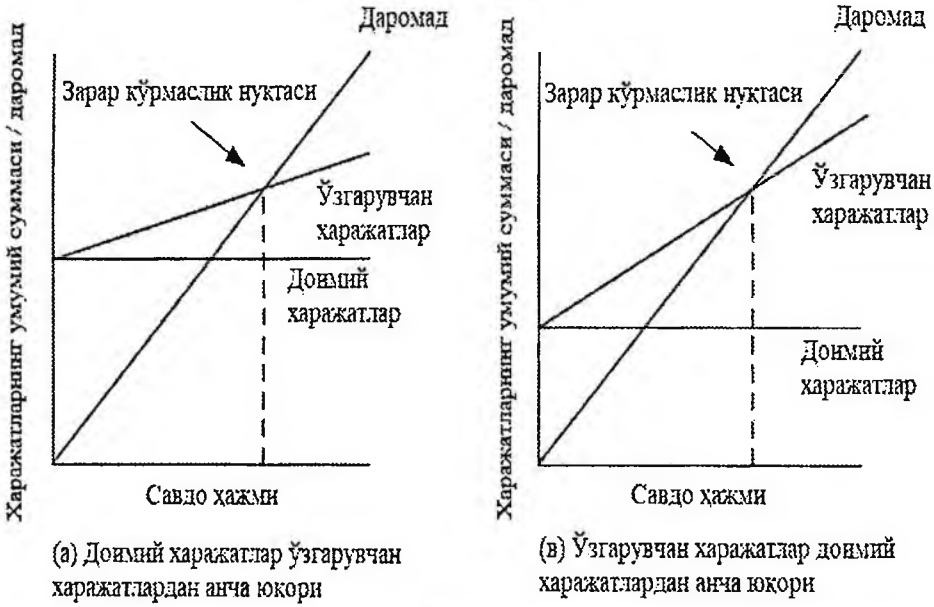
бўлмайди. Шу билан вақтда биргина персоналдан фойдаланиш графигини такомиллаштириш иш ҳақи харажатларини 10 фоиздан 20 фоизгача камайтириш имконини беради. Бу эса, 3-6 фоиз миқдорда умумий тежамкорлигига олиб келади.

Харажатларни қисқартириш. Айрим ресторалорлар харажатларни қисқартириш усулидан фойдаланишади, лекин бу кўпинча тескари самара беради. Агар савдо ҳажми пасайса, харажатларни қисқартириш менежер учун йўқотишларни компенсация қилиш ва фойдани қисқаришига йўл қўймасликнинг энг оддий усули бўлиб кўринади. Дастлаб реклама харажатлари, кейинчалик персоналнинг униформасини ювиш ва дазмоллашга кетадиган харажатлар ва ниҳоят, процияпар ҳажми қисқартирилади. Натижада мижозларнинг янада кўпроқ кўнгли қолади ва умумовқатланиш корхонасига келмай қўяди. Бу менежернинг энг катта хотаси ҳисобланади. У узоқни кўра билмаганлиги учун савдо ҳажмини оширишга ҳаракат қилиш ўрнига харажатларни қисқартиришни бошлайди.

Кўпинча бундай хатоларнинг йўл қўйилишига ресторан бизнесида харажатлар таркибининг ўзига хослиги сабаб бўлади. Харажатларнинг катта қисми доимий харажатлар бўлиб, улар савдо ҳажми ўзгариши билан ўзгармайди. Масалан, бино ижараси учун тўлов (агар ресторан бинони ижрага олган бўлса) мижозлар сонига боғлиқ бўлмаган ҳолда мунтазам амалга оширилади. Худди шунда ҳолат ёритиш тизими билан ҳам юз беради: залда битта мижоз ўтирибдими ёки юзта, фарқи йўқ, ёритиш тизими ишлаб туради. Шундай қилиб ресторан бизнесида харажатларни қисқартириш имкони жуда чекланган. Умуман олганда қайси тармоқда доимий харажатларнинг умумий харажатлардаги улуши юқори бўлса, харажатларнинг катта қисми ўзгарувчан харажатларга тўғри келадиган тармоқларга нисбатан зарар кўрмаслик нуқтаси юқорида жойлашган бўлади. (Зарар кўрмаслик ёки ўзини қоплаш нуқтаси – бу савдо ҳажмининг шундай миқдорики, унда ялпи тушум қилинган харажатлар суммасига тенг бўлади. Ўзгарувчан харажатлар – савдо ҳажмига мос равишда ўзгарувчан харажатлардир (1.1-расмга қаранг)).

Бироқ даромад зарар кўрмаслик нуқтасидан ошганда, ресторан фақат ўзгарувчан харажатларни амалга оширади. Одатда

ресторан ишида ўзгарувчан харажатлар доимий харажатларга нисбатан анча кам бўлиб, унинг нисбатан камроқ ўсиши яхшигина фойда келтириши мумкин. шу сабабдан менежерлар харажатларни қисқартириш ўрнига савдо ҳажмини оширишга интилишлари мақсадга мувофиқ ҳисобланади.



(а) Доимий харажатлар ўзгарувчан харажатлардан анча юқори

(в) Ўзгарувчан харажатлар доимий харажатлардан анча юқори

1.1-расм. Зарар кўрмаслик графиги

Лекин бу харажатларни назорат қилмаслик керак дегани эмас. Ҳақиқатда ресторан менежерининг иш вақти чексиз эмас, шунинг учун у ўз вақтининг кўпроғини фойда келтирадиган ишларга сарфлагани мақул.

1.5. РЕСТОРАН МУВАФФАҚИЯТИ ОМИЛЛАРИ

Ресторан муваффақиятга эришиши учун тўғри концепция танлаш, уни яхшилаб ўрганиб чиқиш, моҳирона амалиётга жорий қилиш ва кўрсатилаётган хизмат сифатини юқори даражага кўтаришнинг ўзи етарли бўлади. Ушбу ҳал қилувчи омилларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб чиқамиз.

Тўғри концепция

Янги очилган ресторанларнинг тахминан учдан бири фаолиятининг биринчи йилидаёқ, яна қарийб 60 фоизи биринчи беш йилликда муваффақиятсизликка учрайди. Муваффақиятга эришганлар эса, одатда, аъло даражадаги концепция ва бренд билан бошлашади. Бу яхши ташкил этилган бошқарув ҳамда хизматнинг барқарор даражасини таъминлай оладиган, яхши мотивланган жамоани назарда тутади.

Концепцияни ўрганиб чиқиш

Ресторан муваффақиятининг бошқа бир таркибий қисми – концепцияни синчковлик билан ўрганиб чиқишдир. Ҳаммаси иқтисодий жиҳатдан амалга ошириш мумкинлиги, яъни фойдалаликдан бошланади. Бу эса, ўз навбатида ресторан фаолияти ва маркетинг самарадорлигидан келиб чиқади. Бироқ, ресторан муваффақияти ёки омадсизлиги кўп жиҳатдан ягона жамоани ташкил қилиши лозим бўлган персонални қанчалик тўғри танлаш, ўқитиш ва мотивлашга боғлиқ.

Ресторан концепциясини моҳирона амалга ошириш

Ресторан персонали қабул қилинган стандартлар даражасида фаолият юритга олиши учун етарли билим ва кўникмаларга эга бўлиши лозим. Бунинг учун корхона раҳбарияти ҳар бир ходимни ресторан сиёсати ҳақидаги ахборотлар, лавозим мажбуриятларининг батафсил тавсифи, шунингдек, ҳулқ-атвор қоидалари ва меъёрлари, ресторан урф-одатлари ва анъаналарини персоналга тушунтирувчи умумий мўлжал дастурини ўз ичига олувчи ўзига хос қисқача маълумотнома билан таъминлаши керак. Бу дастур ҳар бир лавозим учун алоҳида қўлланмаларни ўз ичига олиши лозим. Охирги пайтларда ўқув фильмлари ва видеороликлардан кенг фойдаланилмоқда, чунки улар нафақат яққолликда устунликка эга, балки хорижда фаолият юритувчи ресторанлар учун тил тўсиқларини бартараф этиш имконини беради. Қабул қилинган стандартларга тўла риоя қилинишини таъминлаш учун раҳбар ҳар бир иш ўрнида ишни сифатли бажарилишини мунтазам баҳолаб бориши лозим.

Фойдалилик нуқтаи назаридан жамоа самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи кадрлар қўнимсизлиги даражаси ҳисобланади. Корхонада кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичи қанчалик паст

бўлса, кўзланган ходимлар рентабиллигига эришишга шунчалик имконият кўп бўлади.

Одатда кадрлар қўнимсизлиги вақтбай иш ҳақи тўланадиган қуйи звено ходимларида 150-200%, бошқарув персонали ўртасида эса – 50% атрофида бўлади. Қўнимсизликнинг 200%лик даражаси исталган бир йилда корхонада фаолият юритувчи ходимлар таркибининг икки марта тўлиқ ўзгаришини англатади. Бу муаммо ишчи кучи манбалари узлуксиз қисқариб бораётган вақт анча ўткирлашади. 2000 йилда умумий овқатланиш корхоналаридаги битта иш ўрнига 11,3 киши талабгор бўлган бўлса, 2010 йилга келиб бу кўрсаткич 6 тани ташкил этди.

Хизмат кўсатиш сифати

Хизмат кўрсатиш даражаси – ресторанторлар учун доимий бош оғриғи, чунки у мижозлар учун энг қадрланадиган сифатлардан бири ҳисобланади. Ресторан мижозлар кўпинча айнан паст сифатили хизмат кўрсатишдан нолишади, овқатнинг сифати ёки ресоторан муҳити бўйича эътирозлар нисбатан кам бўлади. Ресторанда хизмат кўрсатишнинг бешта муҳим жиҳати ажратиб кўрсатилади: ўзвақтидалик, мижознинг барча саволларига жавоб бера олишлик, эътирозлар билан ишлашнинг тўғри ташкилий тизими, якундаги ҳисобнинг тўғрилиги, яъни ҳисобнинг жами суммаси, шунингдек, таом танлаш бўйича аниқ (компетентли) тавсиялар. Мижозларнинг ўзлари якуний суммани ҳисоблашдаги аниқлик ҳамда официантларнинг мижозлар саволларига аниқ ва тўлиқ жавоб бериш қобилиятларини жуда юқори баҳолашади.

Бироқ фақат 75 фоиз мижоз-респондентлар официантларга “аъло” ёки “яхши” баҳоларини берган ҳолда айнан ушбу ўлчовлар билан иш кўришган. Респондентларнинг учдан икки қисми фикрича, таом танлашда ўзларининг маслаҳатлари билан ёрдам берадиган официантлар “аъло” ёки “яхши” баҳоларга лойиқдирлар.

Шикоятларга энг кенг тарқалган сабаблар, шубҳасиз, хизмат кўрсатиш суръатининг пастлиги ҳамда персоналнинг эътиборсизлиги ҳисобланади. Бу ерда, асосан, ё секин хизмат кўрсатиш ҳамда официантларнинг сусткашлиги ёки, аксинча, мижозга официант уни шошираётгандек туюлиши эътирозга

сабаб бўлади. Шу сабабли ҳар бир мижоз талаби ёки муайян вазиятдан келиб чиқиб, хизмат кўрсатиш суръатини аниқлаб олиш муҳимдир. Персоналнинг эътиборсизлиги мижознинг ўзи официантни буюртмани қабул қилиб олиши учун чақирганда ёки ҳисобни узоқ вақт кутиб қолганда намоён бўлади. Айниқса овқатни еб бўлгандан сўнг ҳисобни кутишга кетган вақт мижоз учун узоқроқ бўлиб туюлади, шу сабабли уни официантнинг буюртма қабул қилишини ёки кейинги овқатни олиб келишини кутишга нисбатан кўпроқ ранжитади. Мижозларнинг ғашини келтирадиган энг асосий нарса бу – ресторан маъмурияти уларнинг шикоятларини етарли даражада кўриб чиқмаслиги ҳисобланади. Ресторан хизмати хусусиятларига биз 6-бобда батафсил тўхталиб ўтамиз.

Қисқача хулосалар

Умумий овқатланиш саноатининг ташқи муҳити жамият бўлганлиги сабабли, муҳим тармоқ тенденциялари жамиятда содир бўлаётган ўзгаришларда ўз аксини топади. Ушбу тенденцияларни билиш ва, айниқса, уларни олдиндан кўра олиш ресторан менежерига очилаётган бозор имкониятлари ва устунликларини рақобатчилардан олдин "ўзлаштириш" имконини беради.

Кўрсатилаётган хизматлар даражасига қараб ҳам ресторанларни таснифлаш мумкин. Ушбу кўрсаткич тўлиқ хизмат кўрсатишдан то ўз-ўзига хизмат кўрсатишгача бўлган ораликда ифодаланади. Тўласервисли хизмат кўрсатиш, яъни стол атрофида ўтирган мижозларга хизмат кўрсатиш официантнинг таомнома бўйича қилинган буюртмани қабул қилиши ва уни келтиришини назарда тутади. Бундай хизмат кўрсатиш хизмат кўрсатишнинг бошқа даражаларига нисбатан залнинг майдони ўриндиқлар сонидан келиб чиқиб ҳисобланганда каттароқ бўлишини талаб этади.

Ресторанлар нафлилик ёки завқ учун ташкил этилади. "Нафлилик"ка мўлжалланган ресторанлар фақат овқатланиш учун мавжуд бўлиб, улар ўз кучимизни озиқ-овқат билан мустаҳкамлаш учун вақт-вақти билан бизга керак. Завқ олиш учун мўлжалланган ресторанлар нафақат организмнинг табиий эҳтиёжларига қаратилади, балки яхши овқат ва ичимликларга бўлган эҳтиёж мижоз учун ёқимли, жозибадор муҳитда қондирилади.

Ресторан муваффақиятга эришиши учун тўғри концепция танлаш, уни яхшилаб ўрганиб чиқиш, моҳирона амалиётга жорий қилиш ва кўрсатилаётган хизмат сифатини юқори даражага кўтаришнинг ўзи етарли бўлади.

Таянч сўз ва иборалар. Умумий овқатланиш саноати, ресторан, ресторан бизнеси, ресторан менежери, тармоқ тенденциялари, ресторан занжири, фастфут, сотиш ҳажми, зарар кўрмаслик нуқтаси, ресторан концепцияси, ресторан хизматлари.

Ўзини-ўзи назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Тармоқ тенденцияларини ўрганиш ресторан менежерига нима беради?
2. Тармоқдаги тенденцияларни ўрганишда қандай ахборот манбаларидан фойдаланилади?
3. Ресторанлар кўрсатилаётган хизмат даражаси бўйича қандай тавсифланади?
4. Таом тайёрлашнинг қандай усуллари мавжуд?
5. Тақдим қилишнинг қандай турлари бор?
6. Нима учун ресторанлар зарар кўришади?
7. Қандай ҳолатлар ресторанларни бевосита банкротликка олиб келади?
8. Ресторан бизнесининг молиявий жиҳатларига нималар киради?
9. Зарар кўрмаслик нуқтаси нима?
10. Ресторан муваффақияти қандай омилларга боғлиқ?

2-БОБ. МИЖОЗЛАРНИНГ ЭҲТИЁЖЛАРИНИ ЎРГАНИШНИ БОШҚАРИШ

Режа:

2.1. Ресторан саноатининг бозор категориялари.
2.2. Тармоқ тенденциялари таҳлили.
2.3. Таом истеъмолининг кундалик тартиби.

2.1. РЕСТОРАН САНОАТИНИНГ БОЗОР КАТЕГОРИЯЛАРИ

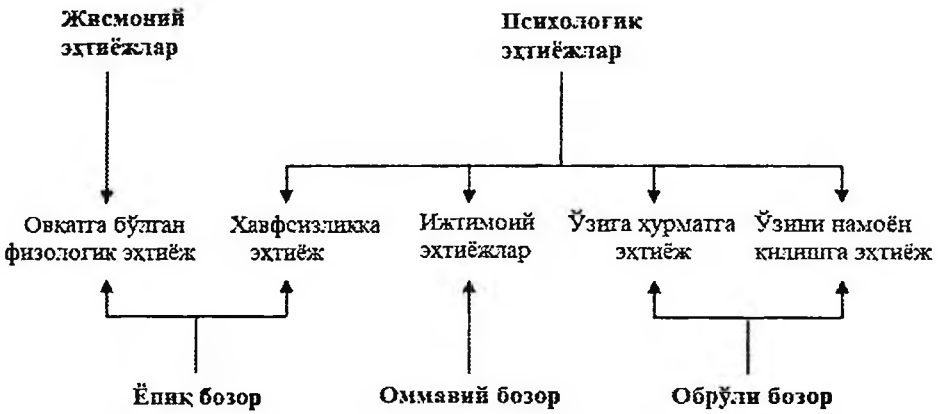
Ресторан мижозлари хоҳиш-истак ва хатти-ҳаракатлари хусусиятларини ўрганиш шубҳасиз керакли машғулот, бироқ ушбу тадқиқотлардаги чекловларни ҳам яхши тасаввур қилиш лозим. Бир томондан, улар нима учун одамлар уйдан ташқарида овқатланиши, овқатланиш жойини танлашда нималарга асосланиши ва у ерда ўзларини қандай тутушлари ҳақида умумий тасаввурга эга бўлишга кўмаклашади. Бошқа томондан, умумий режада бўлишга ҳақли бундай тадқиқотлар муайян умумовқатланиш корхонаси мижозининг портиретини аниқ тасвирлаб беришлари даргумон. Шу боис ресторан менежерлари умумий ҳолатни корхонанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда аниқлаштирувчи маркетинг режасисиз фақат ушбу бобнинг барча фойдали маълумотлари билан ўз мақсадига эриша олмайди (3-бобга қаранг).

Умумий ҳолатни аниқлаштириш учун бозор категорияси тушунчасини киритиш фойдадан ҳоли эмас. Умумий овқатлантириш соҳасида учта шундай категориялар ажратиб кўрсатилади: ёпиқ бозор (яъни рақобатдан ҳимояланган тобе бозор), оммавий бозор ва обрўли бозор (2.1-расмга қаранг).

Ёпиқ бозор

Ёпиқ (тобе) ёки рақобатдан ҳимояланган бозор деганда институтционал ташкилотлар, саноат корхоналари, ўқув муассасалари, шунингдек, авиалиниялардаги умумий овқатланиш корхоналарини тушунамиз. Бошқача айтганда, бу муайян шароитлар туфайли танлов чекланган ва таклиф этиладиган таомлар билан

қаноатланиш лозим бўлган истеъмолчи сегменти ҳисобланади. Бунда таомнинг ўзини, уни қабул қилиш жойи ва вақтини, шунингдек, нархини (айниқса, агар у хизматларнинг умумий қийматига киритилган ва олдиндан тўланган бўлса) танлаш жуда чегараланган. Бозорнинг ушбу сегменти вакилини "қандай овқатланиш" масаласи кўпроқ қизиқтиради.



2.1-расм. Умумий овқатлантириш саноатидаги инсон эҳтиёжлари

Шуни ёдда сақлаш керакки, овқатланиш масаласидаги танловнинг йўқлиги ёки чекланганлиги инсонни ғалаён кўтаришга мажбур қилиши мумкин. Бу табиий психологик реакция. Бундай қаттиқ қўлликни ҳар биримиз болаликда бошимиздан кечирганмиз: ўша пайтда нима, қачон ва қанча миқдорда ейишни ота-онамиз белгилаб берган. Катта бўлгач ҳар биримиз бундай масалаларни ўзимиз мустақил ҳал қилишни хоҳлаймиз. Шу сабабли бизга бирор бир таомни тиқиштирса ёки овқатланиш жараёни ўз назоратимиздан ташқарида бўлса, бу қонуний норозиликка олиб келади. Мисол тариқасида самалёт бортидаги овқатланиш жараёнини олайлик. Парвоз шароитлари имкон бергандагина стюардессалар ичимлик ва таомларни тарқатишади (кўтарилиш ёки қўниш пайтида тақиқланади). Бундан ташқари йўловчилар патнислар овқат қолдиқлари билан бирга

стюардессалар томонидан йиғиштириб олинмагунга қадар ўз ўриндиқларига михланиб ўтиришади.

Ёки тиббий стационарлар. Британия психатрик касалхоналарида ўтказилган тадқиқотларнинг кўрсатишича, мажбурий овқатга қарши норозиликнинг кенг тарқалган шакли уларнинг даволанувчиларига хосдир. Беморлар (масалан, қариндошлари олиб келган) мазали таомларни яшириб қўйишади ва кечалари яширинча овқатланишади. Бу уларга овқатланиш масаласида озгина бўлсада ўз назоратига эга эканлигини ҳис қилиш имконини беради, чунки улар тиббий муассасадаги тартиб-қоида кўра бу нарсадан мосуводирлар.

Айрим маълумотларга кўра, институционал овқатланиш бўйича анъанавий шикоятлар таомнинг сифатидан эмас, балки истеъмолчи томонидан ушбу жараён устидан назоратнинг йўқлигидан келиб чиқади. Қандай, қаерда ва қачон овқатланиш борасидаги озгина танлов бундай шикоятлар сонини кескин қисқартириши ва "қарам" истеъмолчининг қаноатланиш даражасини ошириши мумкин.

McDonald'sнинг дастлабки маркетинг концепцияси айнан шундай мотивларга асосланган эди. Ушбу компания мақбул нархлар ва ҳаммабопликни бирлаштирди ва уларни биринчи умуммиллий реклама кампаниясига асос қилиб олди, аммо бу рекламада бевосита ичимлик ва таом ҳақида бирон сўз айтилмаган. "Сиз бироз хордиқ чиқаришга лойиқсиз – уйдан чиқинг ва бизнинг McDonald'sга келинг" – ушбу компаниянинг биринчи рекламаси худди шундай янграр эди. Бу, энг аввало, уй юмушлари, бола тарбияси ва ишдаги муаммолар билан ўралашиб қолган ёш оналарга қаратилган эди. Уларнинг ўзлари, болалари оч қолган, уйда яна бир гала иш ва ушбу манфаатларнинг доимий тўқнашуви кундан-кунга бечора аёлни ҳолдан тойдиради. Шундай пайтда ёнгинада McDonald's ошхонаси муаммоларнинг энг бўлмаган бир қисмини ҳал қилишни таклиф этмоқда. Овқатга бўлган эҳтиёжни қондира туриб, McDonald's вақтинча ошхона юмушларидан қутулишни, яна жуда мақбул нархларда таклиф этади.

Оммавий бозор

Оммавий бозор муайян ижтимоий муҳитда, оддий қилиб айтганда, жамоат жойида овқатланишни таклиф этади. Бу бозорнинг энг катта сегменти бўлиб, уйдан ташқарида овқатланувчи кишиларнинг кенг доирасини, яъни ўз тенгдошлари билан гамбургер ейишга келган ўспиринлардан ториб, қандайдир муҳим сана муносабати билан ресторанда ўтирган оила ёки юбилей банкетига йиғилган меҳмонларгача қамраб олади. Бу ерда истеъмолчини қизиқтирадиган асосий нарса ким билан ёки қандай даврада овқатланаётганлиги ҳисобланади.

Обрўли бозор

Ушбу сегмент учун асосий масала қаерда овқатланаётганлиги ҳисобланади. Бунда "ўзини кўрсатиш, одамларга қараш" каби тушунчалар менюда таклиф қилинадиган нарсалардан анча муҳимроқдир. Масалан, фирма ўз ҳамкорини қандай ресторанга таклиф қилишига қараб, ҳамкор фирма учун қандай мавқега эга эканлигини билиб олиш мумкин. Бошқа томондан ресторандаги нархлар даражаси ҳам таклиф қилинган кишининг мавқеини белгилаб беради. Ресторанни танлаган ёки у ёки бу таомга буюртма беришни маслаҳат берган киши шу йўл билан таклиф қилинган меҳмонда илиқ таассурот қолдириш учун жавобгарликни тўла зиммасига олади. Агар ҳаммаси ўз даражасида бўлса, меҳмон илтифотни ҳис этади ва ажойиб муҳитдан завқ олади. Бунинг тескариси ҳам бўлиши мумкин: масалан, меъёридан ортиқча қовурилиб юборилган бифштекс илиқ таассуротларни қайтмайдиган даражада бузади.

Шуни ёдда тутиш керакки, кишилар турли категориялардаги эҳтиёжларини қондириш мақсадида ҳафтанинг турли кунларида умумий овқатланиш корхоналарига келадилар. Масалан, йирик компания менежери душанбада Wendy's салатларини ўзи билан олиб кетиши, сешанбада шинамгина ресторанда ўз рафиқаси билан романтик кеча уюштириши, чоршанбада қиммат клубга тушлик қилиш учун бизнес ҳамкорини таклиф қилиши мумкин. Биринчи вазиятда у фақат ўзининг физологик эҳтиёжини қондиради, яъни кучини тиклайди; иккинчи ҳолатда у севги ва меҳр-муҳаббатга бўлган эҳтиёжини қондиради; учинчисида эса, бизнес бўйича ҳамкорида илиқ таассурот қолдириш истагида

намоён бўладиган ҳурмат қозонишга эҳтиёж қондирилади. Шундан келиб чиққан ҳолда ресторатор ўз мижозлари мотивациясини аниқ тасаввур қилиши ва унинг асосида корхонанинг меҳмонлар эҳтиёжлари ва талабларига тўлиқ жавоб бериши учун маркетинг мажмуасининг барча унсурларини қуриши лозим.

2.2. ТАРМОҚ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ ТАҲЛИЛИ

Ушбу соҳадаги нисбатан янги концепция мода ортидан қувувчи истеъмолчилар, шунингдек, илк тадқиқотчилар* хатти-ҳаракатлари билан боғлиқ. Одатда, бундай кишилар 30 ёшгача бўлишади. Тенденция таҳлили менюга янги таомни киритиш, бозорга ресторанинг янги концепциясини таклиф қилиш ёки реклама кампаниясини ишга тушириш учун самарали усул бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Тенденция тадқиқотчилари (trend-spotter)

1960 йилларда маркетинг тадқиқотлари билан шуғулланувчи фирмалар бизнеснинг турли тармоқларидаги тенденцияларни башоратлаш вазифасини енгиллаштириш учун ижтимоий фикрни ўрганиш, ижтимоий сўровнома, фокус-гуруҳларни танлаш бўйича илмий ёндашувни ўзига қурол қилиб олди. Бу усуллар ҳозир ҳам аниқ демографик гуруҳнинг хатти-ҳаракатини тадқиқ қилишда ишончли ҳисобланишади.

Ушбу аллақачон анъанага айланган илмий усуллар бозор ҳақида ишончли ахборотларни берсада, "кулхантер" ёки "тренд-споттер" лақабини олган баъзи тадқиқотчилар яқин 5-10 йил ичида кучаяётган истиқболли тенденцияларни кузатиш орқали башорат қилишга уринишмоқда.

Ушбу янги йўналишнинг америкалик маркетологлари Нью-Йорк, Майами, Чикаго, Сиэтл, Сан-Франциско ва Лос-Анжелес каби шаҳарлардаги муҳим бозорларга асосий эътиборни қаратади. Чекланган миқдордаги (10 ёки ундан озгина кўпроқ миқдордаги мақсадли мижозлар) фокус-гуруҳларда мунозаралар ўтказиш ёки оммавий сўровнома йўли билан миқдорий маълумотларни йиғиш ўрнига улар индивидуал сўровномалар ўтказиш учун 18-30

* Янги товар ёки технология пайдо бўлиши билан уни сотиб олишга ҳаракат қиладиган киши.

ёшдаги шаҳар кўнгиллиларини (urban pioneers) ишга солишади. Ушбу услубият фикрлардан ҳам кўра хатти-ҳаракат хусусиятларини аниқлашга кўпроқ қаратилган. Одамлар кўпинча ўз айтганларидек йўл тутмайдилар.

Тенденциялар: илк тадқиқотчилар

Нью-Йоркдаги илк тадқиқотчилар хатти-ҳаракатларини кузатиш болалар овқати ҳамда ҳинд ва шарқий-осиё ошхонаси мотивларига катта қизиқишни кўрсатди. Айрим мутахассисларнинг таъкидлашича, ҳозирги энг машхур ресторанларнинг муваффақияти маълум даражада янги урфдаги маданий қадриятларни акс эттириш қобиляти билан боғлиқ. Asia de Cuba машхур Нью-Йорк ресторанининг концепцияси "фьюжен" услубидаги ошхона (Лотин Америкаси ва Осиё пазандалик анъаналарининг ижодкорона қоришмаси) ва узун умумий стол бўлиб, бу, шубҳасиз, замонавий истеъмолчи дидидаги энг оммалашган тенденцияни акс эттиради. Улардан бири – бу турли халқлар анъанавий ошхоналари мотивларининг аралашмасига қизиқиш ва инновацион таъмлар уйғунлигини излашдир. Иккинчи тенденция мижознинг овқатланишдан ноёб, бетакрор таассуротлар олишга, масалан, турли давлат вакллари, қизиқарли кишилар даврасида тушлик қилишга интилишини ифодалайди.

Яқинда замонавий маданий қадриятлар қаторига "кастомизация" (customiration), яъни истеъмолчига мослашишни ҳам қўшишди ва бунинг натижасида, ресторанларда дегустацион меню ўзига хос урфга айланди. Бундай меню камайтирилган порциялари билан кўплаб таом турларини татиб кўриш имконини берган ҳолда мижозлар учун ҳақиқий гастрономик горизонтни очади. Бу нафақат таомларнинг жуда кенг танлови, балки пазандалик экспериментлари учун ҳам кенг майдон ҳисобланади. Яна бир фойдали жиҳат, агар мижозга бирон бир таом ёқмаса, у ўзини ҳали олдинда тотиб кўриши керак бўлган жуда кўп таомлар борлиги билан юпатади. Бундан ташқари мижоз онгида риск кичик порцияли буюртмада катта порцияли буюртмага нисбатан камроқ. Бошқа бир жиҳат, агар меню жуда кенг ва унда жуда кўп тушунарсиз номлар келтирилган бўлса, мижозда ўз таомини "кастомизация" қилиш хоҳишини сўндиради. Шундай экан

мижозни мотивлашнинг энг ишончли усули бу – оддий ва тушунарли дегустацион меню ҳисобланади.

Тенденциялар: анъанавий тадқиқотлар

Анъанавий тадқиқотлар яқин ўн йил ичида АҚШда ресторан саноатининг қиёфасини шакллантирувчи тўртта тенденцияни кўрсатмоқда:

- бэби-бумерлар авлодининг кексайиши;
- этник гуруҳлар вакллари сонининг ортиши;
- ишчи кучи таркибида аёллар улушининг ўсиши;
- 25 ёшгача бўлган мижозлар ва ходимлар сонининг камайиши.

Бэби-бумерларнинг кексайиши. Америка улғаймоқда ва бойимоқда. Кундалик тез хизмат кўрсатиш ресторанлари бақарор ўсиш неъматларидан баҳраманд бўлиб турган бир пайтда, айрим таҳлилчилар "замонавий оила"ларни ресторан бизнеси келажагининг калити сифатида кўришмоқда. Бу тушунча бэби-бумерлар, уларнинг ота-оналари ва болаларига тегишлидир. Ушбу истеъмол сегментининг вакллари улғайишмоқда ва уйдан ташқарида овқатланиш учун етарлича молиявий ресурсларга эга. Улар ҳақиқий таъмни хоҳлашади ва ўз пуллари учун қандайдир қадрли нарсаларни олишни исташади. Улар фастфуд ишқибози эмас ва кўпинча муқобил сифатида тўли хизматли, тўла ошхонали, шунингдек, юқори сифатли таомларнинг кенг ассортиментини таклиф қилувчи ресторанларни афзал кўришади.

Қуйида мулоҳаза қилиш учун исботловчи далиллар келтирилган:

- ҳар куни 10 минг америкалик эллик ёшнинг бўсағасидан ўтади;
- ҳар кун 6 минг америкалик ўзининг 65-туғилган кунини нишонлайди;
- мамлакатдаги молиявий ресурсларнинг тўртдан уч қисмини 50 ёшдан ошган кишилар назорат қилишади;
- 1997 йилда 50 ёшдан ошган кишилар мамлакат аҳолисининг 26%ини ташкил қилган бўлса, 2012 йилга келиб бу кўрсатикич учдан бирига етди.

АҚШнинг аҳолини рўйхатга олиш бюросининг маълумотларига кўра, 2010 йилда 50 ёшдан ошган кишилар сони 96,3 млн

кишидан иборат бўлган, 2020 йилга келиб эса 115,4 млн кишига етади. Кекса авлоднинг бугунги вакллари аввалгиларига нисбатан анча фаол ҳамда молиявий жиҳатдан ҳам яхши таъминланган. Ўз пулларини харажат қилар экан улар ҳақиқий қийматга эга нарсаларни олишга интилишади. Бундан ташқари, улар ўзлари ёқтирган ресторанга содиқ қоладилар.

Шундай бўлсада, АҚШдаги кеска авлод вакллари умумий овқатланиш бозорида ягона сегментни ташкил этади деб ўйлаш нотўғри. Геронтография номи билан машҳур бозорни сегментлашга ёндашув бўйича 55 ёшдан ошган кишиларда бозор таклифига таъсирчанлик ҳаётий шароит ва эҳтиёжлар орқали аниқланади. Ушбу ёндашув асосида 55 ёшдан ошган истеъмолчилар бозорининг тўртта аниқ бир-биридан ажралиб турувчи сегментини ажратиб кўрсатиш мумкин ва улар:

- "соғлом зоҳидлар" – соғлиғидан шикоят қилмайдиган, лекин ижтимоий ҳаётдан узоқлашган кишилар. Уларнинг куни кундалик юмушлар билан тўла. Улар қариликни тан олишмайди ва улардан кексаларга хос хатти-ҳаракатни кутаётган кишиларни ёқтиришмайди. Одатда, улар олий маълумотли ва даромадлар даражаси бўйича кекса авлод истеъмолчилари сегментининг бошқа вакларидан устун туради. АҚШда ушбу сегмент вакллари сони 20 млн атрофида;

✓"касалманд нафақахўрлар" – ўз соғлиғига ғамхўрлик қилувчи ва ижтимоий фаол бўлиб қолишни хоҳловчи кишилар. Одатда, булар нафақага чиққан, лекин ҳамма янгиликлар билан қизиқишда давом этувчилардир. Ушбу сегмент сони 18 млн кишига яқин;

✓"нимжон зоҳидлар" – улар фаол эмас ва камида битта суринкали касалликдан азият чекишади. Бу 18 млн кекса кишилар қарийб барча вақтини тўрт девор ичида ўтказади ва ўзининг соғлиғи ҳамда жисмоний ҳавфсизлиги ҳақида доимо куюнади;

✓"хаётдан лаззатланувчи тетиклар" кўп жиҳатдан бэби-бумерларга ўхшашдир. Улар 7 млн киши, соғлиқлари жойида, етарлича бой ва хаётнинг барча лаззатларидан тотиб кўришни хоҳлашади.

55 ёшдан ошган кишилар ресторан танлашда асосан учта нарсага эътибор беришади: кекса кишилар учун чегирманинг

мавжудлиги, мулоқат учун қулай шароит, уйга ёки ишхонага яқинлик.

Рестораторлар нафақат ушбу тўртта сегмент вакилларидаги дидларнинг хусусиятларини билиши, балки уларни ҳисобга олиши лозим. Одам улғайган сари унга бериладиган қулайликни шунча юқори баҳолайди. Ресторанлар нафақат инвалидлар тўғрисидаги қонун талабларига амал қилиши, балки кекса ёшдаги истеъмолчиларнинг ўсиб бораётган контингенти учун қулай ва жозибадор бўлиши учун барча ишларни бажариши лозим.

Кекса кишилар назокат ва мулойимликни қадрлашади. Уларга ёш ҳақидаги доимий эслатмалар ёки ёрдам таклиф қилишлар, масалан, менюни ўқишга кўмаклашиш ёқмайди. Ресторанда кекса кишилар бошқаларнинг ёрдамисиз бемалол ҳаракатланишлари учун барча шароитлар бўлиши керак. Полнинг сатҳи ўзгарадиган жойлар ёритилган бўлиши лозим. Бошқа вариант – полусти қопламасини яхши фарқланадиганига, масалан паркетни гиламли қопламага алмаштириш. Албатта, барча зиналарнинг четларини тўсиқлар билан таъминлаш талабига амал қилиш. Шовқин-сурон, қий-чув, кўплаб хоначалар кекса кишиларни айниқса ғашига тегади, уларни ўзини йўқотиб қўйишга ва ноқулайлик ҳис қилишга мажбур қилади. Улар оддий лойиҳали бинoларда, масалан қаерда ўтириш жойи ва қаерда бар стойкаси жойлашганлиги аниқ бўлган жойларда ўзларини анча яхши ҳис қилишади.

Миллий ресторанлар ассоциацияси (MPA) тадқиқотларига кўра тўла хизмат кўрсатиш цикли ва суҳбатлашиш учун қулай муҳитга эга ресторанлар 55-64 ёшли кишиларнинг 81 фоизи учун, 65 ёшдан ошган кишиларнинг эса 72 фоизи учун жозибадор ҳисобланади. Бу борада, айниқса, ресторан залидаги овоз ўтказмайдиган тўсиқлар ва овоз ютувчи девор панеллари фойдалидир.

Кекса кишилар учун нарх, хизмат кўрсатиш даражаси ёки ресторанниng жойлашган жойига қараганда кўпроқ таомларнинг сифати муҳимроқ. Улардан фақатгина 20 фоизи махсус диетага амал қилади. Қуйидагилар менюнинг кекса мижозлар учун мақул келишига сабаб бўлади:

➢ Таомларнинг кенг танлови. Баъзи қариялар кам ёғли оддий таомларни ҳуш кўришади, бошқалари янги таомлар ва таъмлар уйғунлигини тотиб кўришга қарши эмас.

➢ Арзон нархлардаги кичик порциялар. Айрим ресторанларда махсус меню, бошқаларида эса ярим порцияга буюртма бериш имконияти мавжуд. Аммо шуни ҳам ҳисобга олиш керакки, айрим кекса мижозларга гуёки уларнинг қарилиги ҳамда касалмандлигини таъкидловчи алоҳида меню таклифи ёқмаслиги мумкин.

➢ Мақсадли реклама. Ресторан ўз рекламасини кекса ёшдаги кишилар учун мўлжалланган журналларга ва ахборот бюллетенларига жойлаштириши мумкин. Бироқ, МРА тадқиқотларининг кўрсатишича, истеъмолчиларнинг ушбу категорияси ресторан танлашда қариндошлар ва танишлар тавсияларига амал қилишади, ушбу мақсадда интернет ресурсларидан кам фойдаланишади. Бундан ташқари, улар учун ресторан шарҳлари ва йўриқномаларидаги тавсиялар босма ва ОАВ томонидан узатиладиган рекламалардан кўра аҳамиятлироқдир.

➢ "Эрта қушлар" учун махсус хизмат кўрсатиш. Маълумки, кариялар (шунингдек, ёш болали оилалар) кўпинча эртароқ тушлик қилишни афзал кўришади. Истеъмолчиларнинг ушбу сегментини жалб қилиш мақсадида "тиғиз пайт"дан олдинги вақт учун махсус акциялардан фойдаланиш мумкин. Бу эса, талаб паст бўладиган соатларда ресторан савдо ҳажмини оширишга ёрдам беради.

➢ Талаб паст бўладиган соатларда кекса мижозлар учун махсус чегирмалар.

➢ Ўқишга қулай меню – қалин, йирик ва аниқ шрифтлар, график расмлар ёки фотосуратлар.

➢ Аниқ, яхши кўринадиган ва ўқиш қулай ташқи ёзувлар ва кўрсаткичлар.

➢ Хизмат кўрсатишнинг мақсадли даражаси. Маълумки, кекса кишилар ҳурматни қадрлашади – агар ёш официантлар кекса мижозларга нисбатан алоҳида ҳурмат кўрсатишса, бу улар учун жуда ёқимли бўлади.

➢ Ресторан залида ёлғиз овқатланишни хоҳламайдиган кексалар ва ёлғиз мижозлар учун мўлжалланган бир неча умумий столлар.

➢ Машина ҳайдай олмайдиган ёки бундай қилишни маъқул кўрмайдиган мижозларни машинада уйига олиб бориб қўйишни таклиф қилиш.

➢ Таомларни ўзи билан олиб кетиш менюсининг оддий вариантлар. Кекса кишилар таомларни ўзи билан олиб кетиш бўйича бозорнинг аҳамиятли сегменти эмас. Ҳақиқатда, MPA тадқиқотлари маълумотларига кўра, 50 ёшдан ошган кишиларнинг 15 фоизи ушбу хизматдан ҳар куни, 18 фоизи – тез-тез, 28 фоизи – вақти-вақти билан ва 35 фоизи – кам фойдаланишади.

Этник алоҳининг ўсиши. АҚШ аҳолисида оқ танли европаликларнинг улуши 2010 йилда 1990 йилга нисбатан 77 фоиздан 72 фоизга пасайган. 2020 йилга бориб учта энг катта этник гуруҳ вакллари – афроамеркаликлар, латиноамерикаликлар ва келиб чиқиши осиёлик бўлган америкаликлар – мамлакат аҳолисининг 35 фоизини ташкил этади. Охирги йилларда лотиноамерикаликлар сони тез ортиб борди. 2010 йилда уларнинг мамлакат аҳолисидаги улуши 12%ни ташкил этди. Ушбу этник гуруҳ вакларининг иккинчи ва учинчи авлодлари биринчи авлодига қараганда кўпроқ уйдан ташқарида овқатланиш таърафдори ҳисобланишади. Шундай экан, ресторанлар истеъмолчиларнинг ушбу қисмидаги тил ва маданий ўзига хосликни ҳисобга олиши зарур; балким ассортиментга кўпроқ этник хусусиятли таомлари ва таъмни қўшиш, персонални танлашда ва ўқитишда миллий тилларни билишни ҳисобга олиш талаб этилар.

АҚШ аҳолисининг утча энг катта этник гуруҳ вакллари ўртасида оммавий ва севимли маҳсулотлар турлари 2.1-жадвалда келтирилган.

1990 йиллардан бошлаб этник гуруҳларнинг қандай таомларни хуш кўриши америка ресторанлари томонидан жиддий эътиборга олина бошланди. Кейинчалик қатор этник ошхоналарнинг таомлар шунчалик оммалашдики, эндиликда италянча, мексиканча ва хитойча таомлар асосий ошпазлик оқимига органик қўшилиб кетди ва Америка миллий маданиятининг ажралмас қисмига айланган ҳолда этник ҳисобланмай қўйди. 1994 йилга нисбатан олтита турдаги ошхоналар, яъни италянча, мексиканча, японча (суши), тайландча, кариб ороллари ва Яқин Шарқ ошхоналари кенг оммалашди, аммо бошқа тўртта ошхона, яъни

французча, немисча, скандинавча ва “соул фуд” (жанубий штатлардаги афроамерикаликларнинг миллий ошхонаси) эса, аксинча, машҳурлигини йўқотмоқда.

2.1-жадвал

Этник гуруҳлар учун ўта муҳим бўлган маҳсулотлар

№	Маҳсулот тури	Лотино-америкаликлари	Келиб чиқиши осиёлик бўлган америкаликлар	Афро-америкаликлар
1.	Гуруч	X	X	
2.	Угра		X	
3.	Қайлалар	X	X	X
4.	Консерваланган шарбатлар	X	X	
5.	Консерваланган мевалар	X	X	
6.	Ғалла маҳсулотлари	X		X
7.	Зираворлар	X	X	X
8.	Хамирли маҳсулотлар	X		X
9.	Консерваланган сабзавотлар	X	X	X
10.	Газланган сув	X	X	
11.	Дуккаклилар	X		X
12.	Шарбатлар	X		X

Манба: «Grow with America: Best Practices in Ethnic Marketing and Merchandising», from The Coca-Cola Retailing Council, Hobart advertising supplement to Nation’s Restaurant News, 2003.

Этник пазандалик анъаналарининг амерканча маданиятга бундай ассимиляциялашуви шу нарсага олиб келдики, талабчан мижоз этник пазандачилик ошхоналарини ҳам бошқа сервис ташкилотлари каби баҳолаб, уларга ҳеч қандай чегирма қилмайди. Бугунги америкалик қандайдир пазандалик экзотикасини тотиб кўриш учун ёроқсиз хизмат кўрсатилишига энди ҳеч ҳам рози бўлмайди.

Турли халқларнинг ўзига хос ошхонаси ғояси этник гуруҳларнинг ўзларидан ташқари истеъмол бозоридаги бошқа икки сегмент вакллари, яъни “интернационалист”лар ва яппилар

(инглз. yuppie), ёш (young) шаҳар (urban) профессионаллари (professional) учун муҳим аҳамиятга эга. Биринчи сегмент вакллари – мегаполисларда яшовчи ва бошқа халқ лаззатларига уларнинг барча кўринишлари билан бирга фаол қизиқувчи ёш кишилардир. Улар барча ҳақиқий ўзига хосликни қадрлашади ва ўткир зираворлар билан бойитилган таомларга ўзгача иштиёқ билдиришади. Яппилар "интернационалист"лардан ёш жиҳатдан каттароқ ва анча ақллироқ. Улар эксперимент қилишни, яъни ўзи учун янги ресторан, янги таъм, ўзгача лаззатни кашф этишни ёқтиришади. Бунда улар жуда эҳтиёткор ва овқатланиш масаласида маъсулиятли, улар доимо нима истеъмол қилаётгани ва қанақа маҳсулотлардан ҳамда қандай тайёрланишини аниқ билишни исташади.

"Интернационалист"ларнинг эътиборини тортиш учун умумий овқатланиш корхонаси қуйидаги хусусиятларга эга бўлиши керак:

- умумий овқатланиш корхонаси томонидан этник ошхонаси тақдим этаётган мамлакатнинг турли ҳудудлари учун анъанавий бўлган ноёб таомлар менюда бўлиши лозим;
- умумий овқатланиш корхонасининг безатилиши ва муҳитида маданий ўзига хослик ва миллий лаззат яққол намоён бўлиши даркор;
- официантлар умумий овқатланиш корхонаси томонидан этник ошхонаси тақдим этаётган мамлакатнинг тилини билишлари керак;
- умумий овқатланиш корхонаси томонидан этник ошхонаси тақдим этаётган мамлакат вакллари ўзларини ўз ватанидагидек ҳис қилишлари лозим;
- умумий овқатланиш корхонаси этник таомлар тайёрлашнинг ҳақиқий усулларини билиши билан ажралиб туриши даркор;

Яппилар ресторанда мана нималарни қадрлашади:

- менюда таомлар нималардан тайёрланиши аниқ ва тушунарли тилда ёзилиши керак;
- ассортимент ҳар доим янгиланиб туриши ва унда кун таомларининг кенг танлови бўлиши лозим;

- бутун жараён – таомга буюртма беришдан то уни тортиш ва истеъмол қилишгача – таассуротларга бой, унутилмас ва ноёб бўлиши даркор;

- ресторан экология ва соғлом овқатланиш тарафдорида таассурот яхши таассурот қолдириши керак;

- фитнес ва югуриш ҳаваскорларининг маҳаллий ҳамжамияти билан мулоқот имконияти (бу яппилар учун бу ерда соғлом овқат берилиши ҳақидаги қўшимча сигнал).

Ишловчи аёллар. Асосини эр-хотин ташкил қиладиган оилаларнинг тахминан 2/3 қисмида оила азоларидан икки ёки уч киши ишлайди. Бу шуни англатадики, бундай оилалар ресторан хизматлари учун кўпроқ пул сарфлашади.

Бундан ташқари, охирги йилларда эркаклар ва аёлларнинг маошлари ўртасидаги фарқ қисқариб кетди. Аёлларнинг ўртача иш ҳақи узлуксиз ўсиб бормоқда. Аёллари эрларига нисбатан кўпроқ маош оладиган оилалар сони кундан-кунга кўпайиб бормоқда. Оила даромадларининг ошиши ҳамда оилада камида икки кишининг ишлаши ресторан хизматларидан фойдаланиш имкониятларини оширмоқда.

Икки ва ундан ортиқ аъзоси бор оилаларда, агар икки киши ишласа, бир киши ишлайдиган оилага нисбатан 40% кўпроқ харажат қилинади. Уч ва ундан кўп аъзоси ишлайдиган оилалар икки аъзоси ишлайдиган оилага нисбатан 30% кўпроқ сарфлайди.

Ишловчилар ўртасида ёшлар (25 ёшгача) улушининг камайиши. Истиқболда 25 ёшдан кичик аҳоли сони камайиб боради. Бироқ, бу ёш гуруҳи энг йирик фастфут истеъмолчиси ҳисобланади. Аввалги бобда таъкидланганидек, ресторанлар ўзи билан олиб кетиш учун тушлик таклифини янада оширмоқда ва бу билан улар тезкор хизмат кўрсатувчи умумий овқатланиш корхоналари фаолияти ҳудудига кириб бормоқдалар. Бу тенденция, шубҳасиз, тезкор хизмат кўрсатиш соҳасида рақобатни кескинлаштиради. Ушбу тўсиқни бартараф этишга ёрдам берадиган узоқ муддатли ёндашувлардан бири мижозни ёшлигидан "тарбиялаш", яъни истеъмол бозорининг болалар сегментига мурожаат қилишдир. Болалар учта мақсадли бозорни ифодалайди. Болаларнинг ўзлари таом ва ичимликлар учун 8 млрд доллар атрофида ўзларининг чўнтак пулларини сарфлашади; улар таом

ва ичимликлар учун оила харажатларига кучли таъсир кўрсатади. MPA тадқиқотларининг кўрсатишича, уйдан ташқари овқатланишга америкаликлар томонидан қилинадиган барча харажатларнинг тахминан 40 фоизи болали оилаларга тўғри келади. Бундан ташқари, ҳолатларнинг ярмида ресторан ёки таом танлашда болалар ҳал қилувчи овозга эга бўладилар.

Мустақил ресторанлар, йирик ресторан занжирларидан фарқли ўлароқ, болалар учун махсус мўлжалланган атрибутларга, яъни ўйин майдончаларини ташкил қилиш, олиб кетишга мўлжалланган таомларини чиройли қадоқлаш ва совғалар тарқатиш билан боғлиқ мунтазам акцияларга катта харажатлар қила олишмайди. Бозорнинг ушбу сегменти учун қилиши мумкин бўлса нарса – ҳатто ўқишни билмайдиган болалар учун ҳам тушунарли бўлган махсус болалар менюси ҳисобланади. Бундай менюнинг мавжудлиги умумий овқатланиш корхонаси болали оилаларни ҳам жалб қилишни хоҳлаётганлигини билдиради. Бундай мижозларни жалб қилиш учун ресторанлар фойдаланиши мумкин бўлган энг кенг тарқалган маркетинг воситаси – бу болалар учун махсус арзонроқ нархлардаги порциялар ҳисобланади. Бундай амалиёт ўртача чеки 15 доллардан кам бўлган умумий овқатланиш корхоналарининг 90%да, ўртача чеки 25 доллар ва ундан юқори бўлган умумий овқатланиш корхоналарининг қарийб 70%да қўлланилади.

Меню тузишда ресторанлар шуни унутмасликлари керакки, болалар – уларнинг бирон бир қизиқарли нарса таклиф қилиш керак бўлган тўлақонли мижози ҳисобланишади. Масалан, Bob Evans Farms ресторанида алфавит ҳарфлари шаклида тайёрланган картошка бўлакларини таклиф қила бошлашди. Овқат пайтида болалар картошкадан тайёрланган ҳарфлар ёрдамида ликопчаларга ўзларининг исмларини ёзишлари мумкин. Бундан ташқари, менюда ҳар доим товуқ қанотчалари, иссиққина пишлоқли сэндвич, шунингдек, пишлоқли макаронлар мавжуд. Яна бир мисол, кичик ташриф буюрувчиларга мақул келишга Аризон Hyatt Regency Scottsdaleда ҳам ҳаракатлар бўлди. Янги ғоялар топиш мақсадида маркетологлар гуруҳи маҳаллий мактабларнинг биридаги учинчи синф ўқувчиларига мурожаат қилишди. Бош ошпаз ўқувчилар хоҳишларини ҳисобга олган ҳолда таомларнинг

янги рецептларини ишлаб чиқди, кейин уларни дегустация қилиш учун таклиф қилишди. Кўпроқ жозибадорлик учун янги таомларга ўша жой билан боғлиқ номлар танлашди. Масалан, менюдаги энг машҳур таом – картошкали фри билан товуқли бармоқчалар.

Болалар менюдан ўзларига таниш бўлган таомларни танлашга мойил бўлсаларда, баъзан улар ота-оналари танлаган таомларга ҳам кўнишади. Турли халқларнинг этник таомлари билан ассортиментни бойитиш билан бирга ресторанлар мижозларнинг янги авлодини маданий тарбиялашга ўз ҳиссаларини қўшишлари мумкин. Мисол учун, Калифорния El Torito Restaurants занжири таркибидаги El Torito Express ресторанида махсус болалар менюси ташкил этилган бўлиб, унда машҳур мексиканча таомлар (буррито, тако и кесадрилья) кичкина порцияларда мавжуд. Ўртача чек суммаси 30 доллар бўлган қиммат ресторанлар ҳам бу боради орқада қолишмаган. Масалан, Палатиндаги (штат Иллинойс) Mia Cucina ресторани болалар менюсига пицца ва макароннинг турли хиллари - лингуини альфредо, пенне маринара ва ригатони болоньезе каби оддий италян таомларини киритган.

Болалар билан мижозлардек муомала қилиш анча мураккаб иш, чунки болалар узоқ вақт давомида бирон бир нарсага эътиборини жамлаб туришни ёқтиришмайди, уларнинг эътибори тезда йўқолади. Оила стол атрофида ўз буюртмасини кутаётган бир пайтда болага шуғулланиш учн бирор нарса бериш мумкин, шунда у банд ва мамнун бўлади. MPA маълумотларига кўра ўртача чеки 8-14,99 доллар бўлган ресторанларнинг қарийб тўртдан уч қисми кичкина мижозларга бирон бир қизиқарли нарса, масалан, расмларга бой китоблар, турли бошқотирмалар ва ҳоказолар таклиф қилишади.

2.3. ТАОМ ИСТЕЪМОЛИНИНГ КУНДАЛИК ТАРТИБИ

Умумий овқатлантириш саноатидаги бозор сегментларини тадқиқ қилишнинг яна бир усули – мижозларни “овқатланиш учун сабаб” категорияси бўйича ажратишдир. Вояга етган америкаликлар ҳафтасига ўртача 5,3 марта умумий овқатланиш

корхонасига боради. АҚШда ҳафтасига тижорат мақсадида тайёрланган 1 млярд. дан ортиқ таомлар истеъмол қилинади. Охирги 20 йил ичида бу кўрсаткич узлуксиз ўсиб бормоқда. Айрим маълумотларга кўра 2005 йилда уйдан ташқарида тайёрланган барча таомларнинг 51%и тушлик учун, 38%и ланч учун ва 12%и нонушта учун мўлжалланган.

Аёлларга нисбатан эркаклар тижорат мақсадларида тайёрланган овқатларни истеъмол қилишга мойиллиги маълум даражада кўпроқ (4,6 – эркаклар ва 3,8 – аёллар). Эркаклар уйдан ташқарида овқатланиш частотаси кўрсаткичи бўйича ҳам аёлларни орқада қолдиради: 12,8% – эркаклар ва 8,5% – аёллар.

Овқатланиш масаласида хатти-ҳаракат ёш ва даромад даражаси каби омиллар орқали аниқланади. Умумий овқатланиш хизматларига энг кўп 25-34 ёшдаги эркаклар ва 18 ёшдан кичик аёллар мурожаат қилишади. Ниҳоят, кутилганидек, оилавий даромадлари юқори бўлган кишилар оилавий даромадлари паст бўлган кишиларга нисбатан кўпроқ ресторанларда овқатланишга мойилдирлар.

Нонушта

Сўнги йилларда АҚШда уйдан ташқарида нонуштага талабнинг шиддатли ўсиши кузатилмоқда – у бутун умумий овқатланиш хизматларига бўлган талабнинг ўсишини қувиб ўтди. Бироқ, бир нарсага аҳамият бериш керакки, ушбу сегмент улуши тармоқ ялпи даромадининг 10 фоизидан камроқни ташкил этади. Савдо ҳажмининг 40 фоизидан камроги эрталаб соат 11 дан кечки соат 5 гача бўлган вақт оралиғидаги ресторан саноати хизматларига тўғри келади. Ялпи даромаднинг қолган 50 фоиздан юқорироқ улуши кечки соат 5 дан кечки соат 11 гача бўлган вақтдаги савдога тўғри келади, шубҳасиз, айнан шу вақтда ресторанлар энг говжум ва анча юқори ўртача чекка эга бўлади.

Нонушта борасида қуйидаги хулосаларни қилиш мумкин:

- Битта мижозга тўғри келадиган чек суммаси нисбатан паст.
- Нонуштага бўлган талабнинг 75 фоизи тезкор хизмат кўрсатувчи ресторанларга тўғри келади.
- Хизмат кўрсатишнинг тўла циклига эга ресторанларда нонушта қилувчи мижозлар, одатда, тезкор хизмат кўрсатувчи

ресторанлардаги нонуштага нисбатан кўпроқ таомларга буюртма беришади.

- Нонуштага мўлжалланган таомларнинг 25 фоизи сотиш бўйича акциялар орқали ёки комплекс таклиф таркибида сотилади.
- Нонушта учун тайёрланган таомларнинг катта қисмига мижозлар якшанба кунлари буюртма беришади. Кейин буюртмалар сони бўйича шанба, жума ва пайшанба туради.
- Нонуштага мўлжалланган таомларнинг 75 фоизига мижозлар болаларсиз буюртма беришади.
- Ресторанда нонушта қилиш ғояси эркаклар ҳамда 35 ёшдан кичик мижозлар ўртасида кўпроқ машҳур. Энг муҳими, уйдан ташқарида нонушта ғоясига жанубий штатлар аҳолиси кўпроқ мойил.
- Эрталабки нонушта учун энг машҳур таом – сэндвич, ундан кейин товуқ тухумлари ҳисобланади.
- Гўштли нонуштанинг энг оммалашган таркиби – бекон (тузланган ёки дудланган ёш чўчқа нимтаси), ундан кейин колбаса (ёки сосиски).
- Пиширик/ширинлик категориясида машҳурлик бўйича биринчи ўринни пончик (ёғда кўпчиб пишган кулча)лар эгаллайди, унинг ортида рогалик (шохсимон булочка) ва гренок (қовурилган бурда нон)лар туради.
- Эрталабки таомларда аниқ минтақавий танловлар мавжуд: шарқий штатларда сэндвич ва рогаликлар билан нонушта қилишни яхши кўришса, ғарбий шататларда нонуштага ичига турли масаллиқлар солинган буррито ва қуймоқларни афзал кўришади.

MPA мутахассислари томонидан келтирилган маълумотлар таҳлили нонушта учун таом танлашда жинс, ёш, яшаш жойи ва даромад даржасига боғлиқ ҳолда мижозлар дидларининг 2.2-жадвалда келтирилган хусусиятларини кўрсатди.

Ланч

MPA маълумотларига кўра тўла иш куни билан банд акерикаликларнинг катта қисми ланчга танфафусдан мақсадга мувофиқ фойдаланишмайди. Шундай деб таъкидлашмоқда сўровномада иштирок этганларнинг тўртдан бир қисми; ўнтадан

тўртаси эса ланч учун ростмана танаффус қилмаслигини қўшимча қилишди.

2.2-жадвал

Нонушта учун таом танлашда мижозлар дидига таъсир этувчи омиллар

Таомлар	Дидлар
Иссиқ булочкалар (English muffin)	Эркаклар; 35 ёш ва ундан юқори; юқори даромад; шарқий ва ғарбий штатлар
Маффин асосидаги сэндвичлар	Эркаклар; 35 дан 49 ёшгача бўлган кишилар; марказий штатлар
Француз тости (сут ва тухумга намланиб қовурилган, қиём ёки чинор сиропи қуйилган нон бўлаклари)	50 ёш ва ундан юқори; юқори даромад; шарқий ва ғарбий штатлар
Гритс (дағал майдаланган маккажўхоридан тайёрланган таом, мамалиганинг бир тури)	Эркаклар; 50 ёш ва ундан юқори; даромаднинг ўрта даражаси; жанубий штатлар
Картошкали панкек/картошка	Эркаклар; 35 ёш ва ундан юқори; даромаднинг ўрта даражаси; марказий штатлар
Иссиқ сутли ёрма	Эркаклар; 50 ёш ва ундан юқори; ғарбий штатлар
Маффин (майизли кичик кекислар)	Даромаднинг юқори даражаси; шарқий штатлар
Ширин қайлали юпқа қуймоқлар/юмшоқ вафлилар	Эркаклар; 50 ёш ва ундан юқори
Сосискалар	Эркаклар; 50 ёш ва ундан юқори
Гренок/тостлар	50 ёш ва ундан юқори; шарқий ва ғарбий штатлар

Эндиликда ланч учун танаффуснинг маъноси ҳам ўзгармоқда. У худди бошқа ишлар билан бирга қилинадиган нарсадек тушунилмоқда. Йигирма йил аввал овқатланиш, баъзан яна коктейл ичиш учун бир соатлик танаффус қилиш анъанага айланган эди. Бугунги кунда ходим ўртача ланч учун 42 минут сарфлайди. Учдан икки қисми ланчни ўз иш столи ёнида истеъмол қилишади, 60 фоизининг таъкидлашича, улар ўз иш жойларида оддийгина тамадди қилиб олишади.

Ушбу тенденцияга жавобан, айрим ресторанлар хизмат кўрсатиш тезлигини оширишга ҳаракат қилдилар. Bennigan's ресторанлар тармоғида, масалан, бир неча йил аввал ланчга чекланган вақт тартиби киритилган: агар мижоз буюртма қабул қилингандан кейин 15 дақиқа ичида ўз буюртмасини олмаса, яъни буюртма кечикиб олиб келинса, у ланч учун пул тўламайди. Bennigan's таъкидлашича, бу янгилик 99 фоиз самарадорликка эга. Нью-Йорк умумий овқатланиш корхонаси Le Bernardin виждонан ўзининг 32 долларга ўз вақтида ланч тартибини ишлаб чиқмоқда: газак, асосий овқат ва кофени олиш ва истеъмол қилиш учун 30 дақиқадан кам вақт кетади.

Шу билан бирга бугунги мижоз нафликни ҳам қадрлашади. Ланч муаммоси тадқиқотларига кўра уйдан ташқаридаги ланчни маъқул кўрувчи ходимлар бунинг учун 4-5 доллар сарфлашади. Ланчни ўзи билан олиб кетишни маъқул кўрувчи ходимлар сони кундан кунга ортиб бормоқда. Ушбу истеъмол сегменти учун рақобатга яқин атирофда жойлашган савдо дўконлари ҳам қўшилишди. Улар буюртма учун сэндвич ва салатлар таклиф қила бошлашди. Бундай шароитда муваффақиятли рақобат воситаси сифатида Интернет муҳим аҳамият касб этиши мумкин. онлайн буюртма тизимида мижознинг охирги бир неча буюртмалари, шунингдек, унинг севимли таомлари рўйхати сақланиб қолади. Бу эса, кейинги буюртмалар тартибини анча енгиллаштиради. Тахминан 20 фоиз ходимлар ланчга Интернет орқали буюртма бериш истагини билдиришган, лекин тармоққа кириш имконияти йўқлигидан нолишган. Тўла иш куни билан банд ходимларнинг 14 фоизи ланчга телефон орқали буютрма беришади. Яна бир имконият – буюртмани факсимал алоқа орқали узатишдир.

Тушлик

Тушлик таом бозори хусусиятлари MPA томонидан ўтказилган бир қатор тадқиқотлар натижалари асосида таҳлил қилинди.

Қарор қабул қилиш сценарийси. 1996 йилдаги MPA тадқиқотларида тушлик бўйича барча қарорлар жамланмаси учта мақсаднинг бирига эришишга қаратилган қарор қабул қилишнинг олтита базисли сценарийга ажратилган.

1. Мулоқотдан завқланиш ёки бирдамлик ҳисси қуйидаги ҳолларда ресторанга ташриф буюришга сабаб бўлади.

Байрам / муҳим воқеалар – дўстлар даврасидаги мулоқатдан завқланиш. Бундай тадбирлар одатда шанба кунига мўлжалланади, олдиндан қарор қабул қилинади, овқатланишнинг давомийлиги бир ярим соат атрофида бўлади, жамоа кўпинча кичик эмас, чегирма купонларидан фойдаланилмайди.

Болалар учун – ресторанда тушлик қилишга қарор қилган киши (одатда катта ёшда қариндош) биринчи галда ўз фарзандларига қувонч улашишни хоҳлайди. Одатда бунда жамоа кўпчиликни ташкил этади, қарорлар ўша куни (кўпинча бир соат олдин) қабул қилинади, энг кенг тарқалган танлов – пицца ва гамбургер ҳисобланади. Чегирма купонларидан фойдаланилади. Мижозлар асосан ёш ота-оналар, кўпинча – оналар.

2. Мақсад таомдан завқланиш бўлса, ресторанларнинг хизматларидан фойдаланиш қуйидаги сабабларга асосланади.

Тантиқлик, бу кишининг у ёки бу таомни унинг саломатликка қанчалик фойдали эканлигига қарамасдан жуда истъемол қилишни хоҳлаши ҳисобланади. Бундай хоҳиш ҳафтанинг исталган кунда, одатда, кунинг иккинчи ярмига яқин пайдо бўлади. Одатий танлов – пиццахоналар, Осиё таомлари ресторанлари ёки анъанавий таомлар. Бундан тановул, кўпинча, бир соат вақтни олади ва болалар иштирокисиз амалга оширилади.

Уй шароитида овқатланиш: одамлар яхши, тўлақонли, соғлом, иссиқ овқат ейишни хоҳлашади. Бундай ҳолатда кўпинча таомни ўзи билан олиб кетиш учун, одатда, кечки соат 6 гача сотиб олишади; қарор орихги лаҳзаларда, қарийб ўз-ўзидан қабул қилинади.

3. Қулайлик ёки одатий турмуш тарзини қўллаб-қувватлашлар мақсадида истеъмолчи қуйидаги мотивлар бўйича ресторан хизматларига мурожаат қилишади.

Вақт танглиги (цейтнот) – мижоз шошади, унинг вақти кам. Бундай ташриф иш кунлари, кўпинча куннинг иккинчи ярмида юз беради. Ҳар учинчи мижоз (ёки мижозлар гуруҳи) болалари билан келишади; энг оммавий танлов – гамбургерлар; овқатланишга ярим соатдан камроқ вақт сарфланади.

Чарчоқ/Дармонсизлик: одам чарчаган ва ортиқча оворагарчиликсиз овқатланишни хоҳлайди. Бундай ташрифлар одатда иш кунлари куннинг иккинчи ярмида содир бўлади; умумий овқатланиш корхонасини танлаш бўйича қарор охирги дақиқаларда қабул қилинади. Яна энг оммавий танлов – гамбургер ва пицца. Овқатланиш вақти ярим соат атрофида давом этади; мижозлар тез-тез купонлардан фойдаланишади. Бундай ташриф буюрувчиларнинг асосий қисми – фарзандсиз ёш оилалар.

Мижозни турли тоифадаги ресторанларга (фаст-фудлар, кафетериялар ва турли нарх тоифаларидаги тўла хизматли ресторанларга) боришга ундовчи мақсадлар ва мотивларнинг фоизлардаги тақсимоти 2.3-жадвалда келтирилган.

Жадвалда келтирилган маълумотларни яхшироқ тушунишга қуйидаги изоҳлар ёрдам беради:

Мижоз тушлик учун қуйидагиларга ташриф буюради	**Унинг мотивлари**
Ресторан-фастфуд	Вақти кам / болалар билан / чарчаган / дармонсиз
Кафетерия / тамаддихона	Уйга олиб кетиш учун / овқатнинг муайян тури билан қоринни тўйғазиш
Тўла хизмат кўрсатиш циклга эга ресторан (чекнинг ўртача суммаси 10 доллардан кам)	Таомни ўзи билан олиб кетиш ва уйда овқатланиш / овқатнинг муайян тури билан қоринни тўйғазиш / бирон воқеани нишонлаш
Тўла хизмат кўрсатиш циклга эга ресторан (чекнинг ўртача суммаси 10-20 доллар)	Бирон таомни татиб кўриш / бирон воқеани байрам қилиш
Тўла хизмат кўрсатиш циклга эга ресторан (чекнинг ўртача суммаси 20 доллардан кўп)	Байрамни нишонлаш / бирон-бир тансиқ таомни татиб кўриш

Мотивлар, таомлар ва ресторанлар

Мотивлар	Ресторан-фастфуд	Кафетерия	Тўлиқ сервисли ресторанлар ва уларнинг ўртача чеки		
			10 дол. дан кам	10-20 дол.	20 дол. дан кўп
Мулоқотдан завқланиш					
Байрам / маҳум воқеани нишонлаш	3%	14%	17%	38%	55%
Болалар учун	19%	12%	7%	3%	1%
Таомдан лаззатланиш					
Очлик / таниқлик	10%	18%	28%	43%	38%
Ортиқча ташвишсиз уйда овқатланиш	13%	39%	29%	11%	3%
Одатий турмуш тарзини қўллаб-қувватлаш					
Доимий вақт танқислиги	37%	10%	9%	2%	2%
Таом тайёрлашга куч йўқ / чарчоқлик	18%	8%	10%	3%	2%

Манба: National Restaurant Association, Dinner Decision Making (Washington, DC: National Restaurant Association, 1996), pp. 49—50.

Ресторан бизнесининг 2005 йилдаги башорати (2005 Restaurant Industry Forecast) ресторанда таом танлашга таъсир кўрсатувчи иккита асосий омилни кўрсатади: мижоз қанчалик гастрономик риск ва пазандалик кашфиётларига мойил ҳамда у қанчалик саломатлик, овқатланиш ва диета муаммолари ҳақида қайғуради. Ушбу иккита омил асосида овқатланишга бўлган муносабатлари билан бир-биридан фарқланувчи ҳамда миқдор жиҳатдан қарийб бир хил бўлган тўртта истеъмол сегменти аниқланди.

1. *Қизиқувчан мижозлар* – "гастрономик тадқиқотчи-ташаббускорлар", энг аввало, бирор янги таомни тотиб кўриш,

ўзи учун янги ингредиентларнинг таъмини ҳис қилиш, янги таъмни кашф қилишдан манфаатдор. Улар бошқаларга қараганда кўпроқ турли миллий таомлар билан танишишга ҳамда ресторанда ўзларини бошқаларга нисбатан фаолроқ тутишга мойил кишилар. Бундай одамлар муваффақиятга эришган, яхши таълим олган ва, одатда, йирик шаҳарларда яшовчилар ҳисобланишади.

2. *Анъанавий мижозлар* – овқатга нисбатан эксперимент қилишни энг кам хоҳловчилар. Бу, асосан, катта бўлмаган шаҳарлар аҳолисидир, улар "тадқиқотчилар"га нисбатан ёши каттароқ, ресторанларга камроқ боришади, чунки улар уй шароитида овқатланишни ёқтиришади.

3. *Саломатлиги ҳақида қайгурувчи мижозлар* – биринчи иккала гуруҳдан ҳам катта, улар нима истеъмол қилишаётганлиги ҳақида қизиқишади. Кўпинча уларда қандайдир суринкали касаллик бор ёки ўз соғлиғи ҳақида юқори даражада ҳавотирланиш, балким уларга диета қилиш буюрилган. Улар таомдаги рангба-рангликни ёқтиришади, лекин "тадқиқотчилар"га нисбатан таом танлашда анча инжиқ ва нозиктаъб.

4. *Беғам мижозлар* – улар уйда ташқарида овқатланишда соғлом овқатланиш ҳақидаги ўйларни миясидан бутунлай чиқариб ташлайди. Улар овқатланиш муаммосига жуда катта аҳамият бермайди. Улар одатда 50 ёшдан кичик бўлган эркаклар.

Муҳим сана ёки байрам дастурхона. Америкаликлар кўпинча турли байрам ёки муҳим оилавий саналарни нишонлаш учун ресторанларга ташриф буюришади. MPA мавзули маърузасида (Holiday Dining-2000) таъкидланишича, ресторанга ташриф учун биринчи сабаб – бу туғилган кунларни нишонлашдир. Кейинги ўринларни Оналар Куни ва Валентин Куни эгаллайди. Охирги йилларда ушбу байрамларнинг машҳурлик рейтинги ўзгармасдан келмоқда.

Маърузанинг асосини ташкил этган сўровнома натижаларига кўра респондентларнинг ярми туғилган кунини ресторанда нишонлашини айтишган. Бундай анъана кўпроқ йиллик даромади 35 минг доллардан юқори бўлган кишиларга, икки кишидан ташкил топган ҳамда иккала аъзоси ҳам ишлайдиган оилаларга, шунингдек, олий ўқув юрти битирувчиларига хосдир. Оила

қурган ҳар ўн кишининг учтаси ўз турмуш ўртоғининг туғилган кунини ресторанда ўтказишини айтишган. Эркаклар ўз турмуш ўртоғининг туғилган кунини ресторанда байрам қилишга кўпроқ мойил экан. Респондентларнинг ҳар ўнтасидан учтаси охирги 12 ой ичида болаларининг туғилган кунларини ресторанда нишонлашганини таъкидлашган.

Ресторанда нишонланадиган кейинги энг машҳур тадбир – оналар куни ҳисобланади. 40 фоиз респондентлар шундай йўл тутишади, 25 фоизи эса оталар кунини нишонлаш учун ресторанга боришади. Иккала ҳолатда ҳам нишонловчиларнинг улуши оила таркибининг кенгайиши билан ўсмоқда.

АҚШда Валентин куни рейтинг бўйича учинчи машҳур байрам. Сўралганларнинг учдан бир қисми ушбу байрамни ресторанда нишонлашини айтишган. Айниқса бу анъана 35 ёшдан кичик кишилар орасида кенг тарқалган. Америкаликларнинг 20 фоизи янги йил олди ресторанда кириб келаётган янги йилни нишонлашади. Ҳар ўнинчи киши янги йилнинг ўзини ресторанда байрам қилади. Бу кўпроқ 18-24 ёшли ёшларга хос, болали оилаларга эса, хос эмас.

Амерканча футболнинг суперкубок уйинлари – бу дўстлар ва қариндошларнинг анъанавий йиғилиш вақти. Мухлисларнинг тўртдан бири бирон бир кишининг уйига ўйинлар трансляциясини томоша қилишга йиғилишади ва олдинда таом сотиб олишади ёки таомни уйга етказиб бериш хизматига буюртма беришади.

Қисқача хулосалар

Ресторан мижозлари хоҳиш-истак ва хатти-ҳаракатлари хусусиятларини ўрганиш шубҳасиз керакли машғулот, бироқ ушбу тадқиқотлардаги чекловларни ҳам яхши тасаввур қилиш лозим. Бир томондан, улар нима учун одамлар уйдан ташқарида овқатланиши, овқатланиш жойини танлашда нималарга асосланиши ва у ерда ўзларини қандай тутушлари ҳақида умумий тасаввурга эга бўлишга кўмаклашади. Бошқа томондан, умумий режада бўлишга ҳақли бундай тадқиқотлар муайян умумовқатланиш корхонаси мижозининг портиретини аниқ тасвирлаб беришлари даргумон.

Ёпиқ (тобе) ёки рақобатдан ҳимояланган бозор деганда институтционал ташкилотлар, саноат корхоналари, ўқув муассасалари, шунингдек, авиалиниялардаги умумий овқатланиш корхоналарини тушунамиз.

Оммавий бозор муайян ижтимоий муҳитда, оддий қилиб айтганда, жамоат жойида овқатланишни таклиф этади. Бу бозорнинг энг катта сегменти бўлиб, уйдан ташқарида овқатланувчи кишиларнинг кенг доирасини, яъни ўз тенгдошлари билан гамбургер ейишга келган ўспиринлардан ториб, қандайдир муҳим сана муносабати билан ресторанда ўтирган оила ёки юбилей банкетига йиғилган меҳмонларгача қамраб олади.

Обрўли бозор учун асосий масала қаерда овқатланаётганлиги ҳисобланади. Бунда "ўзини кўрсатиш, одамларга қараш" каби тушунчалар менюда таклиф қилинадиган нарсалардан анча муҳимроқдир.

Тенденция таҳлили менюга янги таомни киритиш, бозорга ресторанниинг янги концепциясини таклиф қилиш ёки реклама кампаниясини ишга тушириш учун самарали усул бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Умумий овқатлантириш саноатидаги бозор сегментларини тадқиқ қилишнинг яна бир усули – мижозларни "овқатланиш учун сабаб" категорияси бўйича ажратишдир.

Таянч сўз ва иборалар. Эҳтиёжлар, бозор категориялари, ёпиқ бозор, оммавий бозор, обрўли бозор, бозор сегменти, "фьюжен" услуби, "кастомизация", "овқатланиш учун сабаб" категорияси.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ресторан бизнесида ёпиқ бозор деганда қандай бозор тушунилади?
2. Оммавий бозор қандай бозор?
3. Ресторан бизнесидаги обрўли бозор қандай бозор?
4. "Фьюжен" услуби қандай услуб?
5. Ресторан бизнесида "кастомизация" нимани англатади?

6. “Интернационалист”лар учун рстораннинг қандай хусусиятлари муҳим?

7. “Яппи”лар ресторанда нималарни қадрлашади?

8. Нонушта учун таом танлашда мижозлар дидига қандай омиллар таъсир кўрсатади?

9. Тушлик бўйича қарор қабул қилишнинг қандай базисли сценарийлар мавжуд?

10. Ресторанда таом танлашга таъсир кўрсатувчи қандай асосий омиллар мавжуд?

3-БОБ. РЕСТОРАН БИЗНЕСИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИ БОШҚАРИШДА МАРКЕТИНГ РЕЖАСИ

Режа:

3.1. Маркетингга таъриф.
3.2. Маркетинг режасини ишлаб чиқиш.
3.3. Мақсадли бозорларни танлаш.

3.1. МАРКЕТИНГГА ТАЪРИФ

Америка маркетинг ассоциацияси (American Marketing Association, AMA) маркетингни "алоҳида шахс ва ташкилотнинг эҳтиёжларини қондирадиган алмашинувни яратиш учун ғояни режалаштириш ва моддийлаштириш, нархни шакллантириш, товарлар ва хизматларни тарғиб қилиш ва сотиш жараёни" сифатида таърифлайди. Ушбу таърифдан кўриниб турибдики, маркетинг реклама ва сотишни рағбатлантириш билан чекланиб қолмайди. У маҳсулотни яратиш ва реализация қилиш жараёнининг барча босқичларини – концепция, товар ва/ёки хизматни ишлаб чиқишдан то нархни шакллантириш, тарғиб қилиш ва унинг истеъмоли учун қулай шароит яратишни - ўз ичига олади. Маркетинг фақат харидор (индивидуум) ва сотувчи (ташкилот) ўртасидаги айирбошлаш шароитида амал қилади ва бу айирбошлаш иккала томон учун ҳам фойдали. Харидор қандайдир наф кўрса, сотувчи даромад олади.

Роберт Рейд (Robert Reid) шундай таърифни ишлаб чиқдики, унда менежментнинг молиявий концепциялари истеъмолчи эҳтиёжини қондириш зарурияти билан уйғунлашади. Унинг таърифида учта элемент мужассамлашган:

- истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжларини аниқлаш;
- ушбу талаб ва эҳтиёжларни қондира оладиган маҳсулотлар ва хизматлар тўпламини яратиш;
- ташкилот раҳбари ва акционерларни қаноатлантирадиган даромад даражасига эришиш мақсадида маҳсулот-хизматлар тўпламини тарғиб қилиш ва сотиш.

J. C. Penney йирик чакана савдо тармоғида ушбу ғояни ўзича талқин қилди: "Агар Сиз мижозларни қониқтирсангиз, аммо фойда келтира олмасангиз, унда Сизда тез орада бизнесдан чиқиб кетиш хавфи туғилади; агар Сиз фойдани таъминласангиз, лекин мижозлар эҳтиёжларини қондира олмасангиз, унда Сиз мижозларни тез орада йўқотиш хавфи остида қоласиз". Умуман, ғоянинг моҳияти шундан иборатки, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қондириш орқали фойда олиш.

Ушбу таърифлар бир қатор асосий ғояларга асосланади. Аввало, асосий эътибор марказида истеъмолчи, мижоз бўлиши лозим. Умуман олганда, маркетинг бизнес тўғрисидаги фан бўлиб, асосий эътиборни мижозларнинг эҳтиёжларини қондиришга қаратади. Яна бир амалий тушунча мавжудки, ҳар қандай бизнес ҳамма учун ҳамма нарсани бера олмайди, бошқача қилиб айтганда, одамларнинг барча талаб ва истакларини бажариб бўлмайди. Шундан келиб чиқиб, бозорнинг муайян сегментини танлаб олиш ва барча сайи-ҳаракатларни айнан шу сегментга йўналтириш зарур. Сўнгра, барча эътибор маркетинг тадқиқотларига қаратади, чунки айнан улар мижозлар доирасини белгилаб олиш ҳамда уларнинг талаб ва эҳтиёжларини аниқлаш имконини беради. Кейинги ғоя – маркетинг босқичлари кетма-кетлигига асосий эътибор: истеъмолчи талаб ва эҳтиёжларини тўғри аниқлаб, маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқишга киришиш. Ва бешинчи ғоя – истеъмолчини қондириш зарурияти. Бунинг учун хизматни тарғиб қилиш ва сотиш етарли эмас. Истеъмолчини қондириш концепцияси шуни англатадики, мижозни жалб қилишнинг ўзи етарли эмас, шундай қилиш керакки, у яна қайтиб келсин ва бир мартта эмас. Охирги ғоя истеъмолчининг талабини қондириш корхонага молиявий манфаат олиб келсин.

3.2. МАРКЕТИНГ РЕЖАСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

Маркетинг режасини ишлаб чиқиш олтита босқичдан иборат:

1. Маркетинг аудитини ўтказиш
2. Мақсадли бозорни танлаш
3. Ресторан позициясини белгилаш

4. Маркетинг мақсадларини аниқлаш

5. Ҳаракатлар дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш

6. Маркетинг режаси самарадорлигини мониторинг қилиш ва баҳолаш

Маркетинг аудити

Маркетинг аудити учта компонентни ўз ичига олади: мижозлар таҳлили, корхона фаолияти таҳлили ва рақобатчилар таҳлили. Юқоридаги маркетинг таърифларидан келиб чиқиб, биринчи навбатда, мижозларга эътибор қаратиш зарур.

Мижозлар. Мижозлар, корхона ва рақобатчилар таҳлил қилишдан мақсад истеъмол профилини тузиш ва ушбу корхона рақобатчиларига нисбатан истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қанчалик самарали қондираётганлигини объектив баҳолаш ҳисобланади.

Мижоз ҳақидаги маълумот қуйидаги саволлар орқали олинади.

- Ким улар?
- Улар қаердан келишган?
- Улар қачон умумий овқатланиш корхонасига ташриф буюришади ва бунга қачон қарор қилишади?
- Улар ресторанга қандай етиб келишади?
- Улар нима учун келишади ва қанчалик қониқиш ҳосил қиладилар?

Ушбу маълумотларни сотиш тарихидан (савдо тарихи); умумий овқатланиш корхонаси ходимлари, менежерлари ва раҳбариятидан; мижозларнинг ўзларидан, шунингдек, тадқиқотларнинг ташқи манбаларидан олиш мумкин. Биринчи манбага (сотиш тарихига) келсак, уни истеъмол қилинадиган таом тури ва ҳафта кунларига қараб мижозларнинг қуйидаги олтита сегменти бўйича алоҳида юритиш лозим:

1. Кунлик нонушта: душанба – жума;
2. Кунлик ланч: душанба – жума;
3. Кунлик тушлик: душанба – пайшанба;
4. Дам олиш кунлари нонушта: шанба, якшанба;
5. Дам олиш кунлари ланч: шанба, якшанба;

6. Дам олиш кунлари тушлик: жума – якшанба.

Эътибор қаратган бўлсангиз, нонушта ва ланчга нисбатан ҳафтанинг душанбадан жума кунигача иш кунлари ҳисобланади, тушликка нисбатан жума куни дам олиш куни деб қаралади. Бу таомнинг хусусиятидан келиб чиқади: мижозлар нуқтаи назаридан жума оқшоми иш кунига кирмайди.

Сотиш тарихида қуйидаги маълумотлар қайд этилиши лозим:

✓Мижозлар сони;

✓Пул кўринишидаги умумий сотиш ҳажми;

✓Таом ва ичимликларни тортишлар сони;

✓Ичимликларнинг сотилган порцияси сони;

✓Газакларнинг сотилган порцияси сони;

✓Қўшимча таомларнинг сотилган порцияси сони;

✓Десертларнинг сотилган порцияси сони;

✓Нонушта вақтидаги мижозлар сони;

✓Нонуштага келган мижозлар учун сотиш ҳажми (пул кўринишда);

✓Ланч вақтида келган мижозлар сони;

✓Ланчга келган мижозлар учун сотиш ҳажми (пул кўринишда);

✓Тушлик вақтида келган мижозлар сони;

✓Тушликка келган мижозлар учун сотиш ҳажми (пул кўринишда);

✓Сотилган асосий таомнинг ўртача қиймати;

✓Чекнинг ўртача суммаси;

✓Бир кишилик таомлар ва десертлар билан бирга кетадиган ичимлик ва газаклар сони;

✓Нонушта, ланч ва тушлик учун чекнинг ўртача суммаси;

✓Ҳафталик сотиш ҳамжида бир кунлик сотиш ҳажмининг фоизи;

✓Бир кунлик сотиш ҳажмида нонушта, ланч ва тушлик фоизи;

✓Ҳафталик сотиш ҳажмида иш кунларида ва дам олиш кунларидаги сотиш ҳажмларининг фоизи.

Ушбу маълумотлар асосида, одатда, умумий овқатланиш корхонаси нечта мижозга хизмат кўрсатиши, мижозлар қанча пул сарфлаши, нимага буюртма бериши, ҳафта давомида сотиш ҳажми қандай ўзгариши аниқланади. Кейинги таҳлил бизнеснинг

юқори фаоллик даврини ва, энг муҳими, сокинлик даврини аниқлаш имконини беради. Бундан ташқари ушбу маълумотлар асосида алоҳида таомларнинг сотилишини яхшилаш бўйича, шунингдек, мижозлар ташрифини ошириш бўйича аниқ вазифаларни белгилаб олиш мумкин.

Мижозлар тўғрисидаги маълумотларнинг иккинчи манбаси – ходимлар ва менежерлар. Мана расмий тартиб: маркетологлар компания бош офисини – ресторанлар тармоғи эгасини жойлардан ахборот билан таъминлайди. Бунда улар филиалларнинг вакллик танловини ҳудудий жойлашуви ва сотиш ҳажмидан келиб чиқиб амалга оширади. Қуйидаги кўрсаткичлар бўйича маълумотлар йиғилади:

- кунлар ва ҳафталар бўйича сотиш ҳажми;
- операцион харажатлар;
- сотиш таркиби;
- реклама фаолияти;
- сотишни рағбатлантириш бўйича фаолият;
- рақобатлашувчи ҳаракатлар;
- жойдаги бизнес муҳитининг умумий хусусияти.

Норасмий даражада мижозлар ҳақидаги маълумотларни бевосита персоналдан ёки ресторан раҳбариятидан олиш мумкин, чунки улар ҳар куни мижозлар билан алоқада бўлишади. Ушбу маълумотлар қатъий илмий бўлмасада, улар анча фойдали, чунки умумий ҳолатни тасаввур қилиш имконини беради. Масалан, қандай таомларга талаб юқори ва нима учун, мижозларга нима ёқади ёки ёқмайди, қанақа одамлар ва ҳафтанинг қайси кунларида ресторанга келишади? Ахборот йиғишнинг ушбу усули яна шуниси билан фойдалики, унда ходимлар ўзларининг мижозлар ҳақидаги фикрлари ресторан учун муҳим эканлигини ва ресторан фаолиятини яхшилашда ўзларининг ҳиссалари бор эканлигини ҳис қилишади. Бундан мотивация мақсадларида ҳам фойдаланиш мумкин.

Учинчи усул, мижозларнинг ўзларидан ахборотларни йиғиш, кўпроқ расмий хусусиятга эга бўлиб, унинг асосий воситаси сўровнома ёки анкета ҳисобланади. Бундай сўровномани ишлаб чиқишда дастлаб тадқиқот мақсадини аниқлаш, зарурий ахборотни олиш имконини берувчи саволлар рўйхатини тузиш,

жавоблар таҳлили учун мос методикани танлаш ва ундан кейингина текширувнинг ўзини амалга ошириш керак бўлади.

Маълумотларнинг энг оддий, лекин жуда фойдали тури – бу мижозлар яшаш жойининг почта индекси. Кўплаб ресторанлар яқин атрофдаги мижозларни жалб қилади. Айрим маслаҳатчиларнинг баҳолашича, ресторан бизнесининг 80 фоизигача ундан 5 км радусда яшайдиган мижозларга тўғри келади. Тўғри кўрсатмага эга бўлган официант ёки кассир мижозлар яшаш жойи ва иш жойининг почта индексини устамонлик билан сўраб олиши мумкин.

Бундан ташқариш, ташриф буюрувчиларнинг фикри ресторан нимаси билан яхши ёки ёмон эканлигини аниқлашнинг энг ишончли усули ҳисобланади. Истеъмол профилини аниқлаш ва унга мос келувчи мижозларни жалб қилиш сотиш ҳажми ва истеъмолчилар сонини кўпайтириш имконини беради.

Бундай ахборотларни олиш усулларидан бири – бу фокус-гуруҳлар билан ишлашдир. Одатда, фокус-гуруҳ 6-10 мижозни ўз ичига олади; муҳокамани махсус тайёргарликка эга модератор олиб бориб, у мижозлар таассуротларини умумлаштиради ва муҳокама йўналишини бошқаради. Саволлар кетма-кетлиги умумийликдан хусусийликка қараб тузилади, улар мижозларнинг мотивлари, ҳиссиётлари, таассуротлари, шунингдек, гастрономик дидларига қаратилади. Балки бу маълумотлар статистика нуқтаи назарида ишончсиз бўлиши мумкин, лекин мижозлар хатти-ҳаракати мотивларини аниқлашда жуда фойдали ҳисобланади.

Маълумотлар йиғиш борасида ресторанларнинг энг севимли усули – мижозлар эътирозлари картокчаси ҳисобланади. Эҳтимол, бу усул унчалик объектив эмасдир. Чунки, мижозлар кўпинча арзимас нарсалар учун шикоят қилишмайди, эътироз учун жиддий сабаб бўлиши лозим. Шу сабабдан майда норозиликлар ёки ресторан мижозда яхши таассурот уйғотмаганлиги ҳақида биз фақатгина мижоз ресторанга келмай қўйгандагина хабар топамиз.

Корхона. Умумий овқатланиш корхонаси таҳлили – унинг фаолиятидаги кучли ва кучсиз томонларни объектив баҳолаш имконини берувчи усулдир. “Типик” назорат рўйхати корхона ва унинг рақобатбардошлигини қуйидаги омиллар бўйича баҳолайди:

- ассортиментнинг хима-хиллиги;
- ассортиментнинг жозибадорлиги;
- таомлар/ичимликлар сифати;
- таомлар/ичимликларнинг таъми;
- таомлар ва ичимликларнинг уйғунлиги;
- порциялар ҳажми;
- нархлар;
- хизмат кўрсатиш тезлиги;
- хизмат кўрсатиш сифати;
- персоналнинг жонкуярлиги;
- тозалик;
- сотишни рағбатлантириш усуллари;
- корхона кўриниши;
- корхона имижи;
- муҳит;
- бино;
- сотиш даражаси;
- сотиш нуқтаси;
- *happy hour* махсус таклифи – "омадли лаҳзалар" (тушлик ва кечки овқат вақти орасидаги сокинлик даври).

Ягона ноқулайлик – бу ажойиб рўйхат ушбу омилларнинг ҳар бири мижозлар учун қанчалик муҳим эканлигини кўрсатиб бера олмайди. Шу сабабли корхонани таҳлил қилиш унга мижозлар кўзи билан қарашдан бошлангани маъқул. Агар дастлаб мижозлар нуқтаи назаридан энг муҳим нарсалар аниқланса, кейин ушбу рўйхатга мос келувчи саволлар киритилса, тадқиқотнинг ўзи мижозга қаратилган бўлиши кафолатланади. Масалан, агар ресторанда ажойиб салат-бар мавжуд бўлса, лекин бу мижозларни умуман қизиқтирмаса, уни қандай қилиб ресторанниng кучли томони деб ҳисоблаш мумкин?

Фараз қилайлик, бозорнинг муайян сегменти вакллари учун қуйидагиларга эга ресторанлар жозибадор:

✓ сифатли таом;
✓ ёқимли ҳордиқ берувчи шароит;
✓ тозалик;
✓ дўстона муҳит;
✓ янги ингредиентлардан янги тайёрланган таомлар.

Агар ресторан бозорнинг айнан шу сегментига ўз фаолиятини йўналтирса, унда ўз мижозларидан санаб ўтилган тушунчалар улар учун қанчалик аҳамиятли эканлигини сўраб билиши, сўнгра олинган жавоблар асосида ресторан ва унинг рақобатчиларга нисбатан жозибадорлигини баҳолаш имконини берувчи назорат саволлари рўйхатини тузиши лозим.

Айрим ресторанлар корхона фаолиятини баҳолаш учун соҳта мижозларни ишга солади. Улар ким эканлигини персоналга ошкор қилишмайди ва оддий мижоз сифатида ресторанга ташриф буюришади. Уларнинг вазифаси – ресторан фаолиятининг турли томонларини танланма баҳолаш ҳисобланади. корхона фаолиятининг биринчи ойида уч-тўрта, кейинчалик ойига камида бир мартта соҳта мижозлар юборилади. Раҳбарият столи устига корхонанинг ташқи кўриниши, унинг интерьери ва ташқи ҳамда ички безакларидаги корпоратив хусусиятлари ҳақидаги ҳисоботлар, шунингдек, хизмат кўрсатувчи персоналнинг ташқи кўриниши, иш тезлиги ва сифати тўғрисидаги шарҳлар қўйилади.

Рақобатчилар. Сизнинг корхонангиз танлаган истеъмолчилар аудиториясини жалб қилувчи ҳар қандай корхона рақобатчи ҳисобланади. рақобат таҳлилининг моҳияти муайян корхонани ушбу бозор сегментидаги барча рақобатчилар билан таққослашдир. Бундай таҳлил қуйидагиларни аниқлаш мақсадида олиб борилади:

1. рақобатчилар томонидан хизмат кўрсатиладиган, лекин ушбу корхона томонидан хизмат кўрсатилмайдиган даромадли бозор сегменти;
2. корхонанинг рақобатчилар қаршилик қила олмайдиган рақобат устунлиги ёки нафи;
3. корхона фойдасига ишлайдиган рақобатчиларнинг маркетинг стратегиясидаги камчиликлари.

Рақобат таҳлили рақобатчилар ҳақида имкон қадар кўпроқ ҳажмдаги ахборотларни талаб қилади ҳамда рақобатлашувчи корхоналарга боришни ва уларнинг рекламаси самарадорлигини баҳолашни ўз ичига олади.

3.3. МАҚСАДЛИ БОЗОРЛАРНИ ТАНЛАШ

Мақсадли бозорларни танлаш концепциясининг асосида иккита оддий ҳақиқат ётади: биринчиси – бу истеъмолчиларни ресторанда қондирадиган эҳтиёжлари бўйича фарқлаш; иккинчиси – ташриф буюрувчиларнинг барча хоҳиш-истакларини қондиришнинг имкони йўқ. Бозорни сегментлаш истеъмолчиларнинг умумий оммасидан тахминан бир хил кишилар гуруҳини ажратиб олишга қаратилган. Бир сегмент вакллари айрим ўхшашлик хусусиятларига эга, лекин бошқа сегментга тегишли истеъмолчилардан фарқланади. Умумий кўринишда ўз истеъмол сегментининг хусусиятларини ифодалаган ҳолда ресторанлар маркетинг хатти-ҳаракатларини катта эҳтимол билан ҳақиқий мижозга айланиши мумкин бўлган потенциал мижозларга самаралироқ йўналтириши мумкин.

Сегментлаш тамойиллари. Маркетологлар бозорни бир ёки бир неча тамойиллар бўйича сегментлайди. Асосийлар қаторига ҳудудий, демографик, психографик, хулқ-атвор ёки истеъмолчи тамойиллари, шунингдек, изланган нафлик киради. Ҳудудий тамойил бўйича сегментлаш нима? Бу хизмат кўрсатиладиган ҳудуднинг географик чегараларини аниқлаш ва ушбу чегара доирасидаги мижозларга мурожаат қилишдир. Масалан, MPA тадқиқотларига кўра, истеъмолчилар одатда муҳим саналарни уйларидан 15-18 дақиқалик масофада жойлашган ресторанларда нишонлашади. Шундай қилиб, маркази ресторан жойлашган жой ва радиуси 18 дақиқалик масофа бўлган айлана ресторанниng географик сегменти ҳисобланади.

Демографик тамойил бўйича сегментлаш бозорни ёш, даромад даражаси, жинс, оила ҳажми, оиланинг ҳаёт цикли босқичи, таълим даражаси, бандлик, этник мансублик, диний мансублик, миллат ва ижтимоий қатлам каби кўрсаткичлар бўйича гуруҳларга ажратишни назарда тутади. Бугунги кунда ва яқин келажакда энг аҳамиятли демографик сегмент – бу бэби-бумерлар бўлиб, уларга 1946-1964 йиллар оралиғида тугилганлар киради. Ушбу сегментнинг аҳамияти ҳақида қуйидаги омиллар бўйича мулоҳаза қилиш мумкин.

1. АҚШда бэби-бумерларнинг сони 76 млн. кишини ташкил этади.

2. 37-55 ёшда улар одатда карьера ва пул топишнинг энг чўққисида чиқишади, натижада, энг юқори ихтиёридаги даромадга эга бўлишади.

3. Кўпчилик бэби-бумерлар оиласида камида икки киши ишлайди.

4. Бэби-бумерлар нафақа ёшига етгандан кейин ҳам ишлашда давом этишни, шунингдек, оилавий мерос олишни мўлжаллашади, натижада буларнинг ҳаммаси уларнинг даромад даражасига ижобий таъсир кўрсатади. Бундан ташқари, бэби-бумерлар узоқроқ умр кўриш ниятида ва ўз ота-оналарига нисбатан кўпроқ хаётдан завқ олишга интилишади.

Психографик тамойил бўйича сегментлаш бозорни қарашлар, қизиқишлар, фикрлар каби мезонларга мувофиқ тақсимлашни англатади. Кўпчилик маркетологлар бэби-бумерлар сегментига нисбатан психографик таҳлилдан фойдаланишади ва шу орқали маркетинг тадбирларининг самарадорлиги ҳамда мақсадга мувофиқлигини оширишга ҳаракат қилишади. Шундай қилиб, психографик таҳлил маълумотларига кўра, бэби-бумерларнинг жуда катта қисмига "ёшлик руҳи" хосдир. Ёшлар маданиятига бўлган бундай мойиллик шуни англатадики, улар бошқа нарсалар билан бирга уйдан ташқарида овқатланишади ва сайёҳат борасида ўз фарзандларидан қолишмайди. Бу сегмент идивидуаллик ҳамда ўз хоҳиш ва истакларига эрк беришга мойиллиги билан характерланади. Бундан ташқари, бэби-бумерларга оилавий қадриятлар яқин – бу уларнинг "хаётдан максимал завқлан" деб номланувчи фалсафасидаги ажралмас таркибий қисмдир.

Ушбу сегментга мўлжалланган ресторанлар кенг танлов, рангба-ранг меню, ўриндиқларнинг жойлашуви, шунингдек, кўнгилочар дастурлар билан жалб қилиши лозим. Бу икки ёқлама қизиқишлар – хаётда мавжуд барча нарсалардан завқланиш ва ёшлик жўшқинлигини сақлаб қолиш – эҳтимол тез хизмат кўрсатувчи демократик ресторанларнинг (casual-ресторанлар) оммалашувига хизмат қилиши мумкин. Бундай ресторанлар ўзўзига хизмат кўрсатиш тамойили бўйича ишловчи ресторанлар ва

хизмат кўрсатишнинг тўла циклига эга ресторанлар ўртасида узулишни тўлдиради.

Бэби-бумерларнинг ўз ота-оналаридан яна бир фарқи – ресторанлар кундалик овқатланиш манбаи сифатида қаралади. Бэби-бумерларнинг вақти жуда тиғиз бўлганлиги туфайли уйда овқат тайёрлашга вақти ҳам кучи ҳам қолмайди. Агар кимдир уйида овқат тайёрласа ҳам, бундай машғулот кундалик мажбурият эмас, балки хобби сифатида қаралади. Бэби-бумерлар ота-оналарига нисбатан овқат масаласида анчагина билимга эга ва гастрономик мавзуга кўпроқ қизиқади. Келажакда бэби-бумерлар кексайган сари ўз соғлиқлари ва нафақага чиқиш муаммолари ҳақида кўпроқ уйлайдилар. Бироқ, қарор қабул қилишга асос бўлган базисли қарашлари катта эҳтимол билан ўзгармасдан қолади.

Бозорни хулқ-атвор тамойили бўйича сегментлаш 80-20 қоидага асосланади. Ушбу қоидага кўра корхонанинг 20 фоиз мижозлари 80 фоиз бизнесни яратади. Агар ресторан даромаднинг катта қисмини олиб келувчи мижозлар гуруҳини аниқлай олса, унинг маркетинг тадбирлари самаралироқ бўлади.

Simmons Market Research Bureau, Inc. мижозларни ресторандан фойдаланиш даражаси бўйича беш гуруҳга ажратишни таклиф қилади: истиқболсиз (бу катта эҳтимол билан ресторан мижозига айланмайдиган кишилар), истиқболли (ресторан мижозига айланадиган кишилар), кичик (кам келадиган) мижозлар (бир ойда бир марттадан беш марттагача ташриф), ўртача мижозлар (бир ойда олти марттадан 13 марттагача ташриф) ва йирик мижозлар (бир ойда 14 марттадан кўп). Ресторанниng ўртача ойлик умумий даромадининг 44,8 фоизи йирик мижозларга, 40,8 фоиз – ўртача мижозларга, 14,8 фоиз – кичик мижозларга тўғри келади. Агар кичик мижозлардан 100 доллар "фойда" олинса, йирик мижозлар индекси 522 ташкил этади, бу кичик мижозлар томонидан сарф қилинган ҳар бир долларга йирик мижозлар ресторанда 5,22 доллар қолдиришини англатади.

Нафлик излаш тамойили бўйича сегментлаш истеъмолчиларни ресторанга келишдан кутилаётган нафлик бўйича гуруҳларга ажратади. Илгари таъкидлаганимиздек (2-бобда), 5 та турлича сценарий мавжуд бўлиб, уларни амалга ошириш учун ресторанга ташриф буюришга қарор қилинади:

1. вақтни мазмунли ўтказиш;
2. уйдан ташқарида яхши овқатланиш;
3. гастрономик қизиқишларни қондириш;
4. компаниянгиз яхши овқатланишга ишонч;
5. очликни қондиришнинг энг мақбул имконияти.

Вақтни мазмунли ўтказиш учун ресторанга келган кишилар ўзларини дам олишга лойиқ ҳисоблашади ва ресторанга ташрифни хордиқ чиқариш деб билишади. Уларда ушбу тадбирни олдиндан режалаштириш учун имконият мавжуд ва нархлар улар учун асосийси эмас. Бошқа гуруҳнинг типик вакли чарчоқ ва вақт етишмовчилигини ҳис қилади, шунинг учун ортиқча сарсон-гарчиликсиз овқатланишни хоҳлайди. У осон ва тез овқатланиш мумкин бўлган жойни танлайди, хизмат кўрсатиш тезлиги ва қулай жойлашувни қадрлайди.

Мақсадли бозор сегментини танлашда сегментнинг ҳажми, унинг ўсиш истиқболлари (агар имконият мавжуд бўлса), ресторанниинг рақобат позицияси, ушбу сегмент вакилларини жалб қилишга харажатлар, шунингдек, сегмент хусусиятларининг компания (ресторан оператори) вазифалари ва ресурс имкониятларига мослик даржасини эътиборга олиш зарур.

Даромадлар сеткаси. Фаолиятдаги ресторанлар учун даромадли бозор сегментини танлашда даромадлар сеткаси ва фаолият таҳлили каби воситалардан фойдаланиш қулай. Даромадлар сеткаси ресторан хизмат кўрсатаётган сегментлар ҳозирги кунда қанча даромад келтираётганлигини кўрсатади. Маркетингда фойдали амалий қоида мавжуд: "Ўз мижозларингга ўхшаш истеъмолчиларни жалб қил". Турли сабабларга кўра ресторан одатда ўхшаш мижозларни жалб қилади. Мавжуд мижозлар базасини корхонага келтирадиган дармодларига қараб категорияларга ажратган ҳолда таҳлил қилиш – корхонанинг келажакдаги салоҳиятини таҳлил қилишнинг ажойиб усули ҳисобланади. Оддий қилиб айтганда, мижозларингиз кимлигини аниқланг ва уларга ўхшаш одамлардан кўпроқ топишга ҳамда жалб қилишга ҳаракат қилинг.

Мақсадли сегментларни танлашнинг яна бир синалган усули – бу ресторанниинг бизнес фаоллиги таҳлили ҳисобланиб, у қайси даврларда бизнес фаол бўлиши ва қайси даврларда сокиллик келишини кўрсатади. Потенциал даромадли сегментларни топиш

учун бозор таҳлил қилинади, лекин ушбу сегментларнинг вакллари умумий овқатланиш корхоналарига боришни айнан сизнинг ресторанингизда ташрифлар сони кескин камайган (сокинлик) даврларда ўзларига одат қилган бўлишлари лозим. Танланган сегментлар белгиланган мезонлар бўйича баҳоланиши ва сизнинг ресторанингизга мос келиши лозим. Сўнгра, танланган йўналиш бўйича ҳаракат қилинади.

Ресторан мавқеини белгилаш

Ресторан мавқеини белгилаш тўғрисидаги баёнот. Ресторан хизматлари бозорида ресторан мавқеи мижозлар тасаввуридаги ушбу ресторанинг қиёфасини ифодалайди. Моҳирона тузилган баёнот кўп жиҳатдан фойдали. Биринчидан, у истеъмолчи тасаввурида ресторанинг фойдали имиджини шакллантириб, ресторан бозорда қайси ўринга давогарлик қилаётганлигини кўрсатади. Ҳар қандай соҳадаги каби ресторан бизнесида ҳам имидж – бу реалликдир. Шу маънода, одамлар қарор қабул қилишда ҳақиқий ҳолатга эмас, ўзларининг тасаввурларига асосланиб иш кўришади. Агар ресторан қиёфаси (имиджи) ижобий бўлса, бошқача қилиб айтганда, агар истеъмолчи ресторан реал қийматни таклиф қилади деб ҳисобласа, унда у, катта эҳтимол билан, ушбу ресторанга боришга қарор қилади. Бироқ, фақат имиджнинг ўзи билан мижозларни жалб қилиб бўлмайди. Ресторанга ташриф буюришга тайёрлик кўплаб рағбатлантириш ва тарғиб қилиш усуллари таъсири остида юзага келади.

Муайян истеъмолчи томонидан ресторанга ташрифдан олинадиган таассуротлар ресторан ўз имджига қанчалик мос келишини амалда текшириш учун хизмат қилади. Агар ҳақиқий таассуротлар кутилганидан кам бўлса, якуний таассуротлар салбий бўлади ва ресторан ушбу мижозни йўқотади. Шу сабабдан ресторатор томонидан яратилаётган ресторан имиджи мижозларни жалб қилиш учун етарлича ижобий бўлиши лозим. Бунинг учун эса, мижоз ташрифдан мамнун бўлиши, унинг олган таассуротлари кутганларига мос келиши ёки улардан ҳам ошиб кетиши керак.

Иккинчидан, ресторан мавқеини белгилаш ҳақидаги баёнот ресторан истеъмолчиларга қандай наф таклиф қилаётганлигини аниқ кўрсатиши лозим. Ресторан ўзига хос хусусиятларни таклиф қилади, истеъмолчи эса, олинадиган наф учун ҳақ тўлайди.

Аслида, у нафлар жамланмасини сотиб олади. Ресторанга борар экан одамлар турли эҳтиёжларни қондиришни кўзлайди. Кимгадир менюдаги таомларнинг кенг танлови муҳим, бошқани эса, энг авволо, нархлар қизиқтиради. Кимдир хилват жойни изласа, бошқага қувноқ давра керак. Истеъмолчи наф учун ҳақ тўлар экан, ресторан потенциал мижозларга айнан қандай хизматлар таклиф қилаётганлигини аниқ тушунтириши лозим.

Учинчидан, ресторан мавқеини белгилаш ҳақидаги баёнот унинг рақобатчилардан ажралиб турувчи хусусиятларини намоён қилади. Барча "ажойиб таом", "ўзгача муҳит", "қандайдир қадрли нарса" таклиф этади. "Бир ресторан бошқасидан айнан нимаси билан фарқланади" – истеъмолчи ўзидан сўрайди. Нима учун мен бошқа ресторанга эмас, айнан шу ресторанга бориш керак?

Бу ерда асосий нарса – рақобатчилар такрорлаши қийин бўлган устунлик, ўзига хосликни топиш ҳисобланади. Ҳар бир тижорат корхонаси ўз таклифига ноёблик хусусиятини қўшишга ёки рақобатчилардан фарқланувчи ўзига хосликни топишга ҳаракат қилади. Бизнеснинг табиати кўра таклифнинг ноёблиги ўзига хосликнинг абадий эмаслиги тамойилига бўйсунади. Масалан, муайян ресторан бирон бир ноёб нарсани ўйлаб топди ва у орқали кўплаб мижозларини ўзига жалб қилди. Буни пайқаган рақобатчилар тезда ушбу янгиликни ўз корхоналарига жорий қиладилар. Шу йўл билан сиз ўйлаб топган даромадли ноёб таклиф ресторангизга рақобат устунлигини бермай қўяди. Бошқача қилиб айтганда, ҳар қандай янгилик абадий эмас, у тезда ўз долзарблигини йўқотади. Шу ўринда савол туғилади: менинг рестораним бошқа ресторанлардан такрорлаш жуда қийин ёки имконсиз бўлган қандай таклифи билан ажралиб туради? Бу учинчи қимматли омил бўлиб, унинг учун ресторан мавқеини белгилаш ҳақидаги баёнот тузилади.

Уни фақат бозорни таҳлил қилгандан сўнг ишлаб чиқиш мумкин. Энг асосийси – мақсадли бозор нимани хоҳлашини аниқлаш, яъни мижоз ресторанга қандай нафлик учун келади ва ресторан рақобатчилар билан солиштирганда (мижозлар тасаввурида) қанчалик яхши.

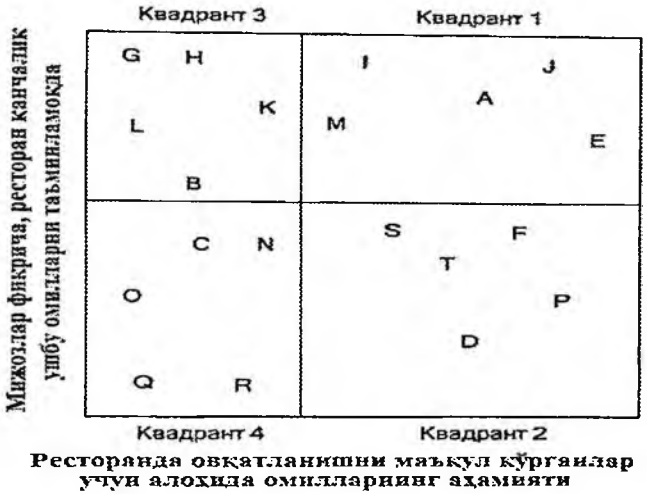
Идрок (мавқени белгилаш) хариталари. Идрок хариталари мавқени белгилаш ҳақидаги баёнотни ишлаб чиқишда фойдали

восита бўлиб хизмат қилиши мумкин. Идрок харитаси иккита ўлчамнинг икки ўлчовли координаталар ўқидаги аксини ўзида ифодалайди: турли нафликларнинг ресторан мижозлари учун нисбий аҳамияти ва мижозлар фикрича ресторан уларни етказиб беришда қанчалик муваффақиятли. Аслида, ресторан хизматлари бозорининг у ёки бу сегменти вакилларига иккита савол бериш етарли: "Уйдан ташқарида овқатланиш пайтида сиз учун ушбу нафликлар рўйхати қанчалик муҳим" ва "Сизнинг фикрингизча ушбу нафликларни муайян ресторан қанчалик муваффақиятли таъминлаб бермоқда?" Аҳамиятли нафликлар рўйхатини тузиш учун мижозларнинг ўзларидан сўраш етарли ёки фокус-гуруҳлар билан ишлаш керак, чунки улар ушбу ресторанда ёки унинг рақобатчиларида мижозларга нималар ёқиши ёки ёқмаслигини аниқлашда ёрдам беради. Фокус-гуруҳдаги муҳокама натижалари миқдорий эмас, балки сифатий характерга эга, яъни улар у ёки бу омил аҳамиятининг фоизли нисбатини кўрсатмайди, лекин талабнинг асосий предметини аниқлаб беради. Бунинг асосида умумий овқатланиш корхонасига истеъмолчи ташрифини таъминловчи нафликлар рўйхати тузилади. Фараз қилайлик, зарурий нафликлар қаторига қуйидаги омиллар киради:

A	Мақбул нархлар даражаси	K	Даражанинг доимийлик (Consistency)
B	Яхши жой	L	Махсус таклифлар ва купонлар
C	Тозалик	M	Менюнинг рангба-ранглиги
D	Дўстона мижозлар, илтифотли персонал	N	Навбатнинг йўқлиги
E	Таомларнинг кенг танлови	O	Порция ҳажми
F	Тезкор, узлуксиз хизмат кўрсатиш	P	Стол ва идишлар сервировкаси
G	Сифатли таом ва ичимликлар	Q	Ресторан жойлашувининг қулайлиги
H	Пулингизга яраша нафликка эга бўласиз	R	Қулай ўтирғичлар (стуллар, креслолар, диванлар ва ҳокоза)
I	Болаларга бу жой ёқади	S	Янги маҳсулотлар, янги таомлар
J	Иш вақтининг қулайлиги	T	Ўзига хос ёки оригинал таомлар

Ушбу рўйхат асосида мавжуд ва потенциал мижозларнинг танланма гуруҳи учун сўровнома тузиш мумкин: улардан ҳар бир омилнинг муҳимлигини беш баллик – 1 дан (ўта муҳим) 5 гача

(муҳим эмас) тизимда баҳолашни сўраш лозим. Сўнгра улардан ушбу нафликларни тақдим этишда ўрганилаётган ресторан қанчалик муваффақиятга эришаётганлиги сўралади, буни ҳам беш баллик тизимда – 1 (тўлиқ) дан 5 (умуман қониқарсиз) гача. Олинган натижани матрица шаклида ифодалаш мумкин (3.1 – расмга қаранг).



3.1 – расм. Идрок харитаси.

Матрица шундай чизилганки, 20 та омилнинг ярми горизонтал чизиқнинг устида, қолган ярми эса пастида жойлашган; худди шундай тамойил бўйича матрицанинг вертикал чизиғи ҳам келтирилган – у ҳам барча нафликлар жамланмасини икки қисмга ажратган. Натижада тўтта квадрант пайдо бўлган. Юқоридаги ўнг томонда, квандрант 1 да мижозлар учун ҳеч қандай аҳамиятга эга бўлмаган ва, уларнинг фикрича, ушбу ресторан томонидан таъминланилмайдиган омиллар жойлашган. Бизнинг мисолимизда ресторан мижозлари учун қуйидаги 5 та омил ҳеч қандай аҳамият касб этмайди ва уларни, мижозлар фикрича, ресторан тақдим қилмайди:

- ✓ Мақбул нархлар даражаси (A);
- ✓ Таомларнинг кенг танлови (E);
- ✓ Болаларга бу жой ёқади (I);
- ✓ Иш вақтининг қулайлиги (J);

✓ Менюнинг рангба-ранглиги (M).

Квадрант 2 да харидорлар учун алоҳида аҳамиятга эга бўлмаган, лекин уларнинг фикрича, ресторан томонидан тўлиқ тақдим этадиган омиллар жамланган:

✓Дўстона мижозлар, илтифотли персонал (D);
✓Тезкор, узлуксиз хизмат кўрсатиш (F);
✓Стол ва идишлар сервировкаси (P);
✓Янги маҳсулотлар, янги таомлар (S);
✓Ўзига хос ёки оригинал таомлар (T).

Квадрант 3 ва 4 лар мижозлар учун муҳим омилларни ўз ичига олган. Бироқ, квадрант 3 даги омиллар, мижозиларнинг фикрига кўра, ресторан томонидан тўлиқ таъминлаб берилмайди. Ниҳоят, квадрант 4 да мижозлар учун муҳим омиллар акс эттирилган ва улар ресторан томонидан аъло даражада таъминланади.

Квадрант 3 га қуйидаги омиллар киради:

✓ Яхши жой (B);
✓ Сифатли таом ва ичимликлар (G);
✓ Пулингизга яраша нафликка эга бўласиз (H);
✓ Даражанинг доимийлик (K);
✓ Махсус таклифлар ва купонлар (L).

Квадрант 4 нинг омиллари эса, булар:

✓ Тозалик (C);
✓ Навбатнинг йўқлиги (N);
✓ Порция ҳажми (O);
✓ Ресторан жойлашувининг қулайлиги (Q);
✓Қулай ўтиргичлар (стуллар, креслолар, диванлар ва ҳокоза) (R).

Идрок харитаси асосида ресторан ўзининг мижозлар назарида қандай эканлигини аниқлаб олади. Кейин таассуротларни кучайтириш учун керакли тадбирларни белгилаб олиш осон бўлади. Квадрант 1 ва 2 даги омилларга эътибор қаратиш шарт эмас, чунки у нарсаларнинг мижозлар учун аҳамияти йўқ. Мижозлар учун аҳамиятсиз нарсаларга ресторан ҳам эътиборсиз бўлиши мумкин. Бироқ, ресторанлар ўзларини кучли томонларини алоҳида таъкидлаш ва кўрсатишга ҳаракат қилишади. Бизнинг мисолимизда, мижозлар ресторанда дўстона муҳит ва

хушмуомила ходимлар, тезкор хизмат, чиройли стол сервировкаси, барча таомлар янги ва менюда оргинал таомлар мавжуд деб ҳисоблашади. Лекин бу омиллар ресторан мижозлари учун унчалик муҳим эмас. Агар ресторан маркетингни ушбу қадриятлар атрофида қурса, бундай мижозларни жалб қила олмайди.

Энг эътиборга молик омиллар квандрант 3 ва 4 да бўлиб, улар мижозлар учун жуда муҳим. Бироқ, мижозлар ушбу ресторанни яхши жой, даражани сақлаб туришга қодир, таомлари юқори сифатли, махсус таклифга эга ва тўланадиган пул учун мос нафлик тақдим этади деб ҳисоблашмайди. Бошқа томондан, мижозлар бу ерда тозалик юқори даражда, процияпар зарурий ҳажмда, ўриндиқлар қулай, навбат йўқ ва умуман ресторан қулай жойлашган – яқин ва етиб олиш осонлигини таъкидлашади.

Энди ишлар қандай кетаётганлигини амалда синаш вақти келди. Мижозлар томонидан ресторанни идрок этилиши қанчалик ҳақиқатга мос келади? Ушбу саволга жавоб олгач, тадбирларни режалаштиришга киришиш мумкин. Агар қандайдир омилдан мижозларнинг таассуроти салбий бўлса, аммо ҳақиқатда у (омил) билан ҳаммаси жойида бўлса, имижни яхшилаш борасида ишлаш зарур. Масалан, махсус таклиф тақдим этилади, лекин мижозлар у ҳақида билишмайди. Агар қандайдир омилдан таассурот салбий ва бу ҳақиқат билан мос келса ёки таассурот ижобий, аммо амалда камчиликлар мавжуд, у ҳолда тегишли маҳсулот ёки хизматни ўзгартириш лозим. Масалан, агар, мижозларнинг фикрича, ресторанда муаммо, таом даражаси бир хил эмас, унда ошхонага жиддий эътибор қаратиш керак. Ёки ўриндиқлар билан муаммо. Мижоз ресторанга келиб, яхши жойда узоқроқ ўритмоқчи, лекин ўриндиқлар ноқулай. Албатта, мижознинг ҳафсаласи пир бўлади. Бундай ўриндиқларни дарҳол қулайроқ ўриндиқларга алмаштириш керак. Ниҳоят, агар қандайдир омиллар бўйича ресторан имижи, мижозлар фикрига кўра, ижобий бўлса ва текширув натижалари бу омилларга ҳеч қандай эътирозлар йўқлигини кўрсатса, унда бу мавқени белгилаш тўғрисидаги баёнотни тузиш учун асосдир.

Худди шундай идрок хариталарини рақобатчилар бўйича ҳам тайёрлаш мумкин – бу ўрганилаётган ресторан, мижозларнинг фикрига кўра, қандай омиллар бўйича муваффақиятга

эришаётганлигини кўрсатади. Якунда ресторан мавқеини белгилаш тўғрисидаги баёнот тадқиқотларга асосланади. Бу тадқиқотлар мижоз нимани хоҳлашини ва ресторан, ўз навбатида, ушбу хоҳишни қондириш учун нималар таклиф қилаётгани ҳамда ушбу жараён нимаси билан рақобатчилардан устун эканлигини белгилаб беради. Содда қилиб айтганда, мавқени белгилаш тўғрисидаги баёнот қуйидагича бўлади: _____ учун _____ олишга интилаётган биз _____ таклиф этамиз.

Биринчи чизиқ тортилган жой ресторан танлаган бозор сегменти билан тўлдирилиши лозим; иккинчи чизиқ тортилган жой ушбу сегмент вакилларига керак бўлган нафлик учун; ресторан мижозларнинг ушбу эҳтиёжларни қондириш учун нима таклиф қилиши учинчи чизиқ тортилган жойга ёзилади.

Маркетинг мақсадларини аниқлаш

Мезонлар. Мақсадларни қўйиш жараёни уларга (мақсадларга) эришиш эҳтимолини оширади. Чунки менежерлар йўналиш берувчи мўлжал олишади. Мақсадларни ишлаб чиқиш жараёнида менежерлар белгиланган йўналиш бўйича қанчалик олға силжиганлигини баҳолаш ва зарурият туғилганда яхши натижа бермаган стратегияни алмаштириш имконига эга бўлишади. Бошқача айтганда, мақсадларни қўйиш туфайли "ҳисоб-китоб" имконияти пайдо бўлади. Ўз-ўзидан бу худди маъсулиятни тақсимлаш, жавобгарлик ва эришилган натижалар учун мукофотлаш усуллари каби мотивация воситаси ҳисобланади.

Мақсадлар бир неча мезонларга жавоб бериши керак. Биринчидан, улардан ресторан учун фойда бўлсин, ресторан маркетинг тадбирлари қаратилган ҳар бир бозор сегменти учун алоҳида мақсад белгиланиши зарур. Ҳар бир бозор сегменти овқатланиш одати бўйича, маблағларни сарфланиш модели бўйича, шунингдек, ҳатто ушбу йўналишда ресторан операторининг маркетинг тадбирлари муваффақияти даражаси бўйича ҳам ўзининг хусусиятларига эга. Кексалар сегменти учун кўпроқ мижозларни жалб қилиш асосий вазифа бўлса, ланч учун келадиган ишловчилар сегменти учун мижозларнинг кўпроқ (тез-тез) ресторанга келиб туришларига эришиш долзарбдир.

Иккинчидан, мақсадлар натижага қаратилган бўлиши кеарк. Одатда, бу савдо ҳажми, даромад ёки бозор улушини кўпайти-

ришнинг аниқ кўрсаткичларини назарда тутади. Фақат исталган натижага мўлжал олган ҳолда менежерлар аниқ мақсадли кўрсаткичларни белгилаб олиши, кейин эса, жараённи баҳолаган ҳолда ушбу йўналишда иш қанчалик муваффақиятли кетаётганлигини аниқлаши мумкин.

Учинчидан, мақсадларни сифат кўрсаткичларидан кўра миқдор кўрсаткичларида ифодалаш мақсадга мувофиқдир. Мақсадларни сифат жиҳатдан ўлчаш қийин, чунки бунда ҳамиша субъективлик мавжуд бўлади. Масалан, "хизматни яхшилаш" турлича талқин қилиниши мумкин.

Тўртинчидан, мақсадларни шакллантиришда вақт омили ҳам инобатга олиниши зарур. Масалан, ташрифлар сонини 100 кишига оширишни мақсад қилиб қўйишнинг ўзи етарли эмас, балки қанча вақт оралиғида бу натижага эришиш ҳам аниқ белгиланиб олиши лозим.

Ҳаёт цикли эгри чизиғи. Мақсадлар ресторанниng ҳаёт цикли босқичига мувофиқ бўлиши керак. Бу концепция товарнинг ҳаёт цикли турли босқичлардан ўтишини ва ҳар бир босқич ўзига хос хусусиятлар билан характерланишини назарда тутади. Барчаси товарнинг бозорга кириб бориши билан бошланади, сўнгра ўсиш ва ривожланиш босқичи, балоғат босқичи ва кейин эса, пасайиш босқичи келади. Шу сабабли ҳаёт циклининг ҳар бир босқичида ўз мақсадлар мавжуд. Бозорга кириш босқичида ҳал қилувчи мақсадлар янги маҳсулот ҳақида ҳаммани хабардор қилиш, истеъмолчиларни синаб кўриш ва ўз фикрини айтишга рағбатлантириш ҳисобланади. Ўсиш босқичида савдо ҳажми ўсиб борувчи суръатлар билан ортади ва бозордаги улушни максималлаштириш бу босқичнинг энг асосий мақсадидир. Бундан кейинги босқич балоғат босқичи бўлиб, савдо ҳажми ўсишда давом этади, лекин унинг суръатлари камайиб боради – бу ерда ҳали маҳсулот бозордаги улушини ушлаб тургунча фойдани максималлаштириш бош мақсад бўлади. Ниҳоят, пасайиш босқичи савдо ҳажми камайишни бошлайди, харажатлар ҳам камаяди, шундай экан компаниянинг мақсади маҳсулотдан (бизнесдан) максимал даражада фойдани сиқиб олишдир.

Сотиб олиш жараёни Ҳаёт цикли босқичларига мос келишдан ташқари мақсадлар истеъмолчининг сотиб олишни

амалга ошириш жараёни босқичи билан ҳам мувофиқ келиши лозим. Сотиб олиш жараёни концепциясига мувофиқ сотиб олиш тўғрисида қарор қилишдан олдин потенциал истеъмолчи онгида бир қатор кетма-кет келувчи босқичлар ўтади. Дастлаб, истеъмолчи ушбу корхонанинг мавжудлиги ҳақида билиши керак. Ундан сўнг у ушбу ресторан томонидан таклиф қилинадиган нафлик ҳақида ахборот олиши лозим. Ушбу босқичда агар реклама кампанияси муваффақиятли ўтса, мижозларда ресторан ҳақида ижобий фикр шаклланади ва уни бориб кўриш истаги пайдо бўлади. Кейин мижоз ресторанга ташриф буюради, агар у у ердан ижобий таассуротлар билан қайта, унда ташрифлар такрорланишлари кузатилади. Шундан келиб чиқиб, корхонанинг маркетинг мақсадлари истеъмолчи томонидан амалга ошириладиган сотиб олиш жараёни босқичини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилиши лозим.

Хабардор қилиш босқичида маркетинг мақсади истеъмолчини ушбу ресторанга қаратишдан иборатдир. Бу ерда муваффақият хабардор қилинган истеъмолчилар сони билан ўлчанади.

Кейинги босқичда, яъни истеъмолчи ресторан ҳақида ўз фикрини шакллантираётганда ва ресторан томонидан нима таклиф этаётганини аниқлашга интилаётганда, мақсад унга керакли маълумотларни етказишдир. Ушбу босқичда маркетинг муваффақияти реклама эълонининг муҳим лаҳзаларини эслаб қолган ўқувчилар ёки томошабинлар улуши билан ўлчанади.

Агар истеъмолчи ресторан ҳақидаги фикрнинг шаклланиши босқичига ўтган бўлса, маркетинг мақсади – уни яхши томонга ўзгартириш, истеъмолчи онгида ресторан учун мақул имижни шакллантириш ҳисобанади. Реклама кампаниясининг самардорлиги қуйидагича аниқланади: ресторан ҳақида реклама кампанияси олдидан истеъмолчилар фикрлари реклама кампаниясидан кейинги фикрлари билан солиштирилади, шунда исталган олдинга силжиш бўлганми ёки йўқми ойдинлашади.

Кейин босқич истеъмолчини аниқ чоралар кўришга ундаш босқичи ҳисобланади. Бундай чоралар миқдорини, масалан, олдиндан телефон орқали жойга буюртмалар сонини аниқ ҳисоблаш қийин эмас. Лекин сотиб олишлар сони ташриф буюрувчилар ёки буюртмалар миқдори билан аниқланади. Жараённинг якуний

босқичи – бу қабул қилиш бўлиб, бу ерда бош мақсад мижозларнинг яна келишига эришишдир ва у қайта ташриф буюрган мижозларнинг фоиздаги улуши билан ўлчанади.

Ҳаракатлар дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш

Ҳаракатлар дастурини амалга ошириш аҳр бир мақсадли бозор сегменти учун маркетинг тадбирлари комплексини (маркетинг – микснинг) ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этишни назарда тутади. Бу аниқ вазифаларни бажариш усулларини ишлаб чиқиш, бюджетни тузиш ва маъсулият ҳамда дастурнинг бажарилиши учун жавобгарликни тақсимлашни англатади.

Маркетинг тадбирлари комплексига (маркетинг-миксга) турли муаллифлар турлича таъриф беришади. Дастлаб маркетинг тадбирлари комплексига маҳсулотни режалаштириш, нархнинг шаклланиши, тарқатиш, силжитиш (тарғиб қилиш), хизмат кўрсатиш ва бозор тадқиқотлари киритилди, натижада 4 "Р" (Product, Price, Promotion, Place) юзага келди. Ушбу элементларнинг хусусийлик томонига ўзгариши бу концепцияни меҳмондўстлик саноати учун ҳам қўллаш имконини берди. Умумий овқатланиш саноати учун маркетинг-микс тўртта элементдан иборат деб ҳисобланади: "маҳсулот - сервис" комплекси, нархнинг шаклланиши, "силжитиш - алоқалар" комплекси ва, ниҳоят, "жой-тарқатиш" комплекси. Аниқ маркетинг комплекси тармоқ хусусиятлари, компаниянинг бозордаги мавқеи ва рақобатчиларга нисбатан қанчалик муваффақиятли эканлигини ҳисобга олган ҳолда танланади.

"Маҳсулот – сервис" комплекси. Бу комплекс истеъмолчиларнинг талабларини қондириш мақсадида таклиф қилаётган товарлар ва хизматлар жамланмасини ўзи ичига олади. Бу нафақат менюдаги таомлар, сифат, ресторан мавқеи, унинг имижи, мебель ва декор элементлари, ресторанниинг ташқи кўриниши, балки ички жойлашув (планировка), шунингдек, таклиф қилинадиган сервис хусусиятларидир. Бошқача айтганда, гап барча тўловга кирувчи ва мижоз томонидан бевосита ёки билвосита тўланадиган элементлар ҳақида кетмоқда. Масалан, менюда кўрсатилган бифштекснинг нархи ўз ичига нафақат таомнинг нархи, балки таом тортилпдиган тарелка, фойдаланиладиган салфетка, ўраб турган муҳит, ойна ортидаги кўриниш

(бинонинг ижара қийматида ўз аксини топган) нархини ҳам олган ва нархнинг шаклланиш механизми орқали "истеъмолчилар зиммасига" ўтказилган. Истеъмолчи ҳатто ўзининг ушбу ресторан мижоз деган мавқеи учун ҳам пул тўлайди. Агар ресторан нуфузли бўлса, ташриф янада қимматга тушади.

Льюис (Lewis) ва Чемберс (Chambers)ларнинг фикрига кўра, янги маҳсулот ёки хизматнинг муваффақияти қуйидаги омилларга боғлиқ:

- мижозлар эҳтиёжларини аниқлаш қобилияти;
- компания ихтиёридаги ноу-хау ва ресурсларни жал қилиш;
- компаниянинг асосий бозорида янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш;
- янги маҳсулотнинг яратилиш босқичида самарадорликни баҳолаш: янги маҳсулотни яратишга маблағ ажратиш ҳақида қарор қабул қилишга қадар маҳсулот асосида янги ғояларни синчиклаб текшириш ва синовдан ўтказиш;
- тадқиқотлар, ишланмалар ва маркетинг соҳаларидаги саъй-ҳаракатларни мувофиқлаштириш;
- уддабуронлик, ташаббускорлик ва оқилона риск учун қулай шароит яратувчи ташкилий муҳитни яратиш;
- янги маҳсулот ишлаб чиқишни корпоратив мақсадларга боғлиш.

Нарх. Қуйидаги жиҳатларни белгилаб оламиз. Биринчидан, нарх шуниси билан муҳимки, мижоз оптималлаштиришга интиладиган "нарх-нафлик" нисбатининг ярмини ташкил этади. Агар ресторан мижози олинган нафлик тўланган пулга арзимайди деб хулоса чиқарса, ресторан ҳақидаги унинг фикри салбий бўлади. Иккинчидан, умумий овқатланиш саноатида энг муҳим нархни шакллантирувчи омил бўлиб маҳсулотнинг ўзи ҳисобланди. Бироқ, якуний маҳсулотнинг нархида доимий харажатларнинг бутун бир жамланмаси жойланган бўлади ва бу, шубҳасиз, нархнинг ошишига олиб келади. Шунинг учун ресторатор шундай бозор сегментини топиш керакки, унинг вакллари доимий харажатларни ҳисобга олган ҳолда шакллантирилган нархни тўлай олсин. Бироқ, шуни доимо ёдда сақлаш керакки, охирги сўзни, яъни ресторан унинг менюсида кўрсатилган нархларга арзийдими ёки йўқми айнан мижоз айтади. Афсуски,

кўпинча ресторан бизнеси операторлари мижозлар фикрини нарх шаклланишининг муҳим омили сифатида инобатга олишмайди. Мисол учун, 1970 йилларда ресторанлар озиқ-овқат маҳсулотларига нархларнинг кўтарилишига жавоб сифатида менюдаги нархларни кўтаришди ва шу орқали ўзларининг қўшимча харажатларини мижозлар зиммасига қўйишди. Мижозлар бундай нархларга ресторан таомлари арзимай деб ҳисоблашди ва ресторанларга кам келишадиган бўлишди. Шундай пайтда ресторан саноатиниг катта саҳнасига фаст-фуд корхоналари чиқишди ва хизмат кўрсатишиннг тўла циклига эга ресторанлар бизнесининг катта қисмини тортиб олишди. Кейинчалик озиқ-овқат дўконлари фаст-фудга бўлган нархларнинг ўсишини ёқтирмаган истеъмолчилар учун яримфабрикатларни таклиф қила бошлашди. Бундай истеъмолчилар уйда овқатланишга қарор қилишди, чунки таом сифатли, шароит эса жуда қулай. Энг оқилона ресторанлар истеъмолчиларнинг ушбу истагини тушунишди ва унга ўз хизматлари ва нархларини зудлик билан мослаштиришди. Буларнинг ҳаммаси оддий бир ҳақиқатни тасдиқлайди, таннарх эмас, балки айнан мижоз (истеъмолчи) таомнинг тақдирини белгилайди: у сотиладими ёки сотилмай қолиб кетадими?

“Силжитиш - алоқалар” комплекси. Ушбу маркетинг комплекси ўз ичига компания ва истеъмолчи ўртасидаги барча алоқаларни олади. Бу реклама воситалари, оғзаки миш-миш, мерчандайзинг, рағбатлантириш (силжитиш), PR, шахсий сотувлардир. Булар тўғрисида 4 бобда батафсил тўхталиб ўтамиз.

“Жой-тарқатиш” комплекси. Тарқатиш комплекси компания ва унинг истеъмолчиларини боғловчи каналлар жамланмасини ташкил этади. Каналлар бевосита ва билвосита бўлиши мумкин. Тарқатишнинг бевосита канали - бу ресторан тўгридан-тўғри истеъмолчилари билан мулоқот қилиши ҳисобланади. Тарқатишнинг билвосита каналида эса, ресторан ва унинг истеъмолчилари ўртасида бир ёки бир нечта воситачилар бўлади. Фараз қилайлик, ресторан комплекс туристик сафарлар (ўз ичига транспорт, яшаш, овқатланиш, экскурция ва бошқаларни олади) учун хизмат кўрсатиш дастурида қатнашишга қарор қилди, унда уни тарғиб қилиш билан ўз турмаҳсулотини сотаётган туроператори шуғулланади. Бошқа мисол, чегирма купонларини

дисконт китобига жойлаштириш тўғрисидаги қарор – улар кўпинча хайрия маблағларини йиғиш доирасида тарқатилади. Тарқатишнинг билвосита канали сифатида ресторанниинг маълум пластик кредит карталарни қабул қилиш қарорини ҳам кўрсатиш мумкин: мижоз ва ресторан ўртасида компания – кредит карталар эмитенти кўринишидаги воситачи пайдо бўлади.

Тарқатиш каналини танлашдан олдин бир неча жиҳатларга эътибор қаратиш лозим. Агар тарқатишнинг яхши ташкил этилган шерикчилик тармоғи мавжуд бўлса ёки таклиф қилинса, ундан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Айтайлик, маҳаллий мактаб битирувчилар хайрия акцияси доирасида дисконт китобчаларини сотиши маълум бўлди. Ушбу тадбирда қатнашишга келишиб олиш ва ушбу китобча чегирма купонини жойлаштириш яхши эмасми? Бу барча тадбирни ўзимиз ташкил қилгандан кўра анча фойдали.

Бир неча йил олдин Шотландиянинг туризм бўйича Кенгаши (Scottish Tourist Board) Taste of Scotland (Шотландия таомлари) номли дастур ишлаб чиқди. Ушбу дастур доирасида маҳаллий ресторанларга белгиланган нархлар диапазонида Шотландия маҳсулотлари асосида махсус меню ишлаб чиқишни таклиф қилди. Бунинг эвазига Кенгаш туристларга тарқатиладиган реклама буклетларига ушбу ресторанлар ҳақидаги маълумотларни киритадиган бўлди. Эътибор берган бўлсангиз, Кенгаш ихтиёридаги тарқатиш тармоғи ресторанларга тегишли эмас.

Тарқатишнинг билвосита каналларида фаолият юритувчи воситачилар сотишга кўмаклашгани учун пул топишади. Улар тўловни савдо амалга ошгандан сўнг олишади. Шундай қилиб, ресторан учун бу харажатлар ўзгарувчан ҳисобланади, агар ресторан бевосита тарқатишни ташкил қилиш учун харажатларни амалга оширганда, бундай харажатлар доимий харажатлар категориясига кирар эди. Силжитиш бўйича бевосита истеъмолчига йўналтирилган ҳатти-ҳаракатлар у томонидан тўлиқ қопланади. Бошқа томондан, ресторан ва унинг истеъмолчилар ўртасидаги ҳар қандай воситачи даромаднинг бир қисмига давогарлик қилади. Масалан, муайян таом нархи 18 доллар бўлса ва уни ресторан бевосита мижозга сотса, 18 доллар тўлиқ унинг даромадига айланади. Бироқ, мижоз кредит карта орқали тўловни

амалга оширса, сотишдан тушган даромаднинг маълум қисмини компания-эмитент ҳамда мос операцияни бажаргани учун банк олади. Туристларни ушбу ресторанда овқатлантиришни кўзлаган туристик фирма ҳам ушбу таом учун 18 доллардан камроқ ҳақ тўлайди, чунки у туристлар гуруҳи билан ташриф буюрганлиги учун улгуржи нархларда тўловни амалга оширади. Албатта, ҳар бир ресторатор барча таомларини чакана нархларда сотишни хоҳлайди, лекин савдо ҳажмини ошириш орқали ҳам фойдани максималлаштириш мумкин. Шунингдек, шундай даврлар борки исталган савдо ҳажмига фақат чакана нахрлар орқали эришиб бўлмайди. Бундай вазиятларда воситачилар орқали улгуржи нархларда сотиш тўғри йўл ҳисобланади.

Бу ерда ресторан харажатлари таркибини билиш жуда муҳим. Бу орқали ресторатор ресторан рентабиллигига зиён етказмасдан нархларни қанчагача пасайтириш мумкинлигини аниқлайди. Биринчи бобда айтиб ўтилганидек, зарарсизлик нуқтаси мавжуд бўлиб, умумий овқатланиш корхоналари учун зарарсизлик нуқтаси савдо ҳажмининг шундай даражасики, унда корхона фойдаси нолга тенг, барча харажатлар қопланган, демак, зарар йўқ. Зарарсизлик нуқтасида ялпи даромад ялпи харажатларга тенг.

Тарқатишнинг билвосита каналларини танлашда ҳисобга олиш керак бўлган учинчи омил - бу воситачининг имижи ҳисобланади. Истеъмолчи учун маҳсулот тарқатиш, бизнинг ҳолатимизда, ресторан хизматини тарқатиш билан шуғилланувчи шахс ёки ташкилот имижи ресторанниng ўз имижи билан тенглаштирилади. Шу сабабли ресторатор воситачи имижи ресторан имижига қанчалик мос келишига ҳам эътибор бериши лозим.

Ресторан хизматларини тўғридан-тўғри сотиш бевосита унинг персонали томонидан амалга оширилади. Бу ресторан оператори томонидан махсус ёлланган кишилар ҳисобланади, шу сабабли уларни тўғри мотивациялаш лозим. Шунда улар ресторан муваффақиятига ўз ҳиссаларини қўшадилар. Билвосита каналлардаги воситачиларга келадиган бўлсак, уларни тғғридан-тўғри мотивациялашнинг имкони йўқ. Ресторатор уларнинг эҳтиёж ва ниятларини тушуниши ҳамда айнан шу асосда улар билан ўзаро муносабат ўрнатиши лозим.

Ниҳоят, охирги муҳим омил – қайси тарқатиш канали энг самарали. Агар ресторан мижоз-туристларнинг катта оқимини ваъда қилаётган туроператорга жуда ишонса, унда туроператор ўзи учун қулай нархлар ва хизмат шаклини талаб қилиши, акс ҳолда у бошқа ресторан хизматидан фойдаланиши мумкин. хулоса қилиб айтадиган бўлсак, ресторан оператори тарқатишнинг бевосита ва билвосита каналларидан мақбул нисбатларда фойдалангани мақсадга мувофиқ. Шунда унинг тақдири ўзининг қўлида бўлади.

Бюджет. Бу ҳатти-ҳаракатлар дастурининг ўта муҳим компонентларидан бири – айнан бюджет дастурнинг барча пунктларини амалга ошириш имконини беради. Бюджетни ишлаб чиқиш учун бир неча усуллардан фойдаланилади. Энг кенг тарқатган усул – савдо ҳажми улуши асосида бюджетни белгилаш. Одатда ресторанлар савдо ҳажмининг маълум бир фоизини маркетинг учун сарфлайди. Бу ресторанниг типга қараб 0,4 фоиздан 6,8 фоизгача бўлиши мумкин. Маркетинг бюджетини белгилашнинг бундай усули кўпроқ доимий мижозларига эга ресторанлар учун тўғри келади. Бироқ, муайян йилда савдо ҳажми қисқарса, унга мос равишда маркетинг бюджети ҳам қисқаради, аммо, мантиқан ёндашадиган бўлсак, уни кенгайтириш мақсадга мувофиқ бўлар эди.

Маркетинг бюджетининг мантиқий ҳажмини таъминлашнинг яна бир усули – рақобатчиларнинг маркетинг харажатларига қараб мўлжал олиш. Лекин бу корхонанинг тижорат тақдирини бошқаларнинг қўлига тутқазишдир. Балким рақобатчилар хато қилишаётгандир?

Учинчи усул – ўзининг молиявий ҳолатидан келиб чиқиб, маркетингга қанча пул корхона ажрата олишини аниқлаш. Ушбу усулни таъсирчанлар туркумига киритиш лозим, лекин у ҳатти-ҳаракатлар режасини тузишда қўл келадими?

Тўртинчи усул – энг яхши, лекин энг мураккаб. Муваффақиятни кафолатловчи режа ишлаб чиқилади, сўнгра уни амалга оширадиган бюджет аниқланади. Кейинчалик талаб этилаётган бюджетни бизнеснинг моливий имкониятлари билан мувофиқлаштириш мумкин. Бироқ, мазмун шундан иборатки, биринчи қадам – қўйилган мақсадларга кафолатланган эришиш учун қанча пул талаб этилиши аниқланади ва, шундан сўнг, бу учун

компания қанча пул ажратишга тайёр эканлиги аниқланади. Айнан шу кетма-кетликда ва ҳеч қачон тескари эмас!

Маркетинг режаси самарадорлигини мониторинг қилиш ва баҳолаш

Маркетинг режаси муваффақиятли эканлигини кўриш жуда осон – мижозлар сезиларли даражада кўпаяди, кўплар ресторанга тез-тез ташриф буюра бошлашади, ўртача чек суммаси ҳам ошади. Худди шундай маркетинг режаси иш бермаганлигини ҳам сезиш мумкин: мижозлар камайиб боради, камроқ келади ва кам сарфлашади. Лекин режа муваффақиятсизлиги сабабини аниқлаш ҳақиқатан мураккаб. Режани амалга оширишни бошлаш ҳаяжонли фаолиятдир, барча ғайратга тўла, кайфият кўтарилган. Аммо режанинг энг муҳим қисми – бу у муваффақиятлими, қайси қисми самарали амалга ошаяпти, қаерда оқсаяпти. Ҳатто, ресторан оператори маркетинг режаси самарадорлигини баҳолашнинг уддасидан чиқса ҳам, бу кўпинча жуда кеч амалга ошади. Албатта, бундай баҳолаш натижаси кейинги кампанияни ишлаб чиқишда хатоларга йўл қўймасликка ёрдам беради, лекин жорий учун мутлоқо фойдаси йўқ.

Маркетинг режани унинг ҳар бир босқичида баҳолаш лозим. Бу маркетинг режа тўғри йўналишда кетаётганлигига ишонч ҳосил қилиш учун зарур. Биринчи тузоқ маркетологни бозорнинг мақсадли сегментларини танлаш босқичида кутиб олади. Реклама кампанияси қанчалик яхши бўлмасин, агар у керакли контенгентга йўналтирилмаган бўлса, ундан ҳеч қандай наф чиқмайди. Назорат қилиш учун ресторан оператори қуйидаги саволларга жавоб топиш керак:

Менинг мижозларим нимани хоҳлашини биламанми?

Ушбу сегментнинг ҳали менинг мижозимга айланмаган бошқа истеъмолчилари нимани хоҳланиши биланманми?

Жалб қилмоқчи бўлган мақсадли бозор хусусиятларини яхши биламанми?

Айтайлик, ресторатор иккиланмасдан барча саволларга ишонч билан жавоб берди. Унда кейинги қадам қўйилган мақсадларни баҳолаш бўлиши керак. Мақсадлар қуйидаги мезонларга жавоб бериши керак:

- ўзига хослик;

-ўлчовлилик;

-эришиш мумкинлик;

-реаллик;

-вақт ўлчови;

-ресторан операторининг ҳаёт цикли эгри чизиғидаги ҳолатига мослик;

-харидни амалга ошириш жараёнида истеъмолчининг ўрнига мослик.

Ҳатти-ҳаракатлар дастурини мониторинг қилиш жараёнида мақсадли бозор нуқтаи назаридан ишончлиги ва мақбуллик даражасини баҳолашнинг бош воситаси бўлиб тадқиқотлар хизмат қилади. Бундан ташқари дастур фаолиятга ундашига ишонч ҳосил қилиш керак. бошқача қилиб айтганда, у потенциал мижозларни ҳақиқий ҳаракатга ундайдими?

Силжитишнинг мос воситалари комплексини танлашда асосийси – истеъмолчиларга мурожаатлар тўғри жойларга жойлаштирилганлиги – бозорнинг мақсадли сегменти томонидан эътиборга олиниши, тингланиши ёки ўқилиши ҳақида қайғуришдир. Медиарежалаштириш мақсадли истеъмолчига мурожаатнинг медиаканалларда пайдо бўлиш вақти ва қайтарилиши, ушбу мурожаатнинг ҳажми ва унга ажратилган жойига тегишли қарорлар қабул қилишни назарда тутади. Ушбу босқичда унинг мазмуни белгиланган мақсадларга қанчалик мос келиши ҳам текширилади. Мурожаат мақсадли аудиторияга етиб бордими? Уларга корхона тўғрисида зарурий ахборот етиб бордими? У корхона тўғрисидаги аввалги фикрларни ўзгартира олдими? Ушбу мурожаат ёрдамида корхона учун рақобат устунлиги яратилдими? У потенциал истеъмолчиларни ҳаракатга ундадими? Бу ераг яна келишни хоҳлашадими? Ниҳоят, бюджетни қуйидаги йўналишлар бўйича синчиклаб текшириш лозим: биринчидан, мақсадларни амалга ошириш учун мўлжалланган маблағлар етарлими ва иккинчидан ушбу оператор бундай харажатларни қила оладими?

Қисқача хулосалар

Маркетинг “алоҳида шахс ва ташкилотнинг эҳтиёжларини қондирадиган алмашинувни яратиш учун ғояни режалаштириш ва

моддийлаштириш, нархни шакллантириш, товарлар ва хизматларни тарғиб қилиш ва сотиш жараёни" сифатида таърифланади.

Маркетинг режасини ишлаб чиқиш олтита босқичдан иборат: маркетинг аудитини ўтказиш; мақсадли бозорни танлаш; ресторан позициясини белгилаш; маркетинг мақсадларини аниқлаш; ҳаракатлар дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш; маркетинг режаси самарадорлигини мониторинг қилиш ва баҳолаш.

Мақсадли бозорларни танлаш концепциясининг асосида иккита оддий ҳақиқат ётади: биринчиси – бу истеъмолчиларни ресторанда қондирадиган эҳтиёжлари бўйича фарқлаш; иккинчиси – ташриф буюрувчиларнинг барча хоҳиш-истакларини қондиришнинг имкони йўқ. Бозорни сегментлаш истеъмолчиларнинг умумий оммасидан тахминан бир хил кишилар гуруҳини ажратиб олишга қаратилган.

Маркетинг режани унинг ҳар бир босқичида баҳолаш лозим. Бу маркетинг режа тўғри йўналишда кетаётганлигига ишонч ҳосил қилиш учун зарур. Биринчи тузоқ маркетологни бозорнинг мақсадли сегментларини танлаш босқичида кутиб олади. Реклама кампанияси қанчалик яхши бўлмасин, агар у керакли контенгентга йўналтирилмаган бўлса, ундан ҳеч қандай наф чиқмайди.

Силжитишнинг мос воситалари комплексини танлашда асосийси – истеъмолчиларга мурожаатлар тўғри жойларга жойлаштирилганлиги – бозорнинг мақсадли сегменти томонидан эътиборга олиниши, тингланиши ёки ўқилиши ҳақида қайғуришдир.

Таянч сўз ва иборалар. Маркетинг, маркетинг режаси, маркетинг мақсади, маркетинг аудити, мақсадли бозор, сегментлаш, даромадлар сеткаси, идрок харитаси, ҳаёт цикли, маркетинг-микс, маркетинг бюджети.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Маркетинг нима?
2. Маркетинг режасини ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?
3. Маркетинг аудити ўз ичига қандай компонентларни олади?

4. Мақсадли бозорни танлаш деганда нима тушунилади?
5. Даромадлар сеткаси нима?
6. Маркетинг мақсадларини аниқлаш қандай амалга оширилади?
7. Мақсадлар қандай мезонларга жавоб бериши керак?
8. Ҳаракатлар дастурини қандай ишлаб чиқилади ва амалга оширилади?
9. Маркетинг тадбирлари комплекси нима?
10. Маркетинг бюджети нима?

4-БОБ. РЕСТОРАН ХИЗМАТЛАРИНИ СИЛЖИТИШНИ БОШҚАРИШ

Режа:

4.1. Силжитиш жараёни ва мақсадлари.
4.2. Реклама агентликлари.
4.3. Реклама.
4.4. Интернет.
4.5. Шахсий сотувлар.
4.6. PR ва жамоатчилик.

4.1. СИЛЖИТИШ ЖАРАЁНИ ВА МАҚСАДЛАРИ

Замонавий маркетинг жозибадор нархга эга бўлган маҳсулотни ишлаб чиқиш ва истеъмолчиларнинг мақсадли сегментига киришни таъминлаш каби анъанавий мақсадлар билан чегараланмайди. Ресторан бизнесида истеъмолчилар билан мулоқотни қўллаб-қувватлаш муҳим ҳисобланади.

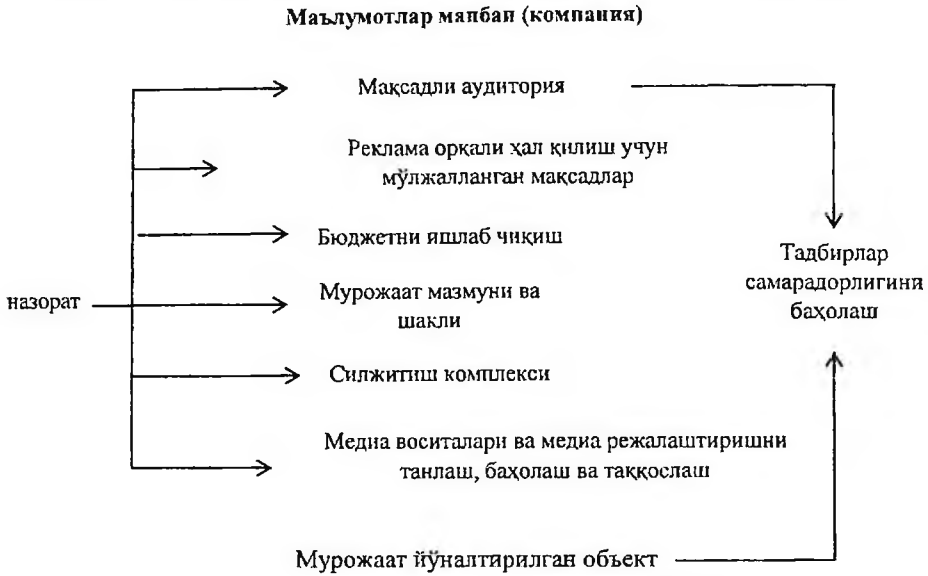
Ресторан менежерлари барча истеъмолчилар билан, жумладан, потенциал мижозлар билан ҳам силжитиш комплекси орқали коммуникацияни йўлга қўядилар. Ресторан бизнеси нуқтаи назаридан, бу мижозларни ресторанга ташриф буюришга ундаш ёки уни ишонтириш орқали ресторанга нисбатан салбий фикр уйғонмаслигини таъминлаш демакдир.

Силжитиш усуллари асосан, мижозларни хабардор қилиш, ишонтириш ва эслатиш учун йўналтирилади. Янги ишга тушган ёки қайта таъмирланган ресторанлар учун асосий вазифа – кенг жамоатчиликни бу ҳақда хабардор қилишдир; фаолият юритаётганлари учун эса янги мижозни жалб қилиш; мавжуд мижозларга эса ресторан ҳақида тез-тез эслатиб туриш орқали овқатланиш ғоясининг ушбу муассаса номи билан ассоциациялашувини таъминлашга қаратилган.

Силжитиш жараёнининг босқичлари.

Силжитиш жараёни 4.1-расмда келтирилган. У бозорнинг мақсадли сегментини аниқлаш, мақсадларни белгилаш, истеъмолчиларга мурожаат қилишнинг мазмуни ва шаклини ишлаб чиқиш,

силжитиш ва оммавий ахборот воситаларини танлаш ҳамда силжитиш билан боғлиқ бюджетни тузишни ўз ичига олади.



4.1-расм. Реклама жараёни схемаси.

Мақсадли бозор. Ўтган бобларда истеъмол бозорининг турли сегментлари ва мақсадли сегментларни танлаш усуллари муҳокама қилинган эди. Мақсадли сегментларни тўғри танлашда ресторан оператори қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

- мижозларнинг ҳоҳиш-истаклари биз учун маълумми?
- бозор нима исташи биз учун аниқми?
- биз жалб қилишни кўзда тутган мақсадли бозорнинг хусусиятларини аниқми?

Мақсадлар. Силжитиш тадбирларининг мақсадини ишлаб чиқишдан олдин, ресторан ҳозирги вақтда ҳаётийлик даврининг қайси босқичида ҳамда истеъмолчилар харид жараёнининг қайси босқичида эканлигини аниқ баҳолаш лозим. Ҳаётийлик даври концепцияси ҳар қандай корхона, жумладан, умумий овқатланиш корхонаси ҳам ривожланиш жараёнида бир неча босқични босиб ўтиши ҳақидаги ғояга асосланади. Уларнинг давомийлиги тармоқ хусусиятларига боғлиқдир. Одатда ҳар бир босқич учун ўзига хос силжитиш стратегияси мос келади. барча ҳодиса ва жараёнлар бозорга кириш билан бошланади, кейин ўсиш, етуклик ва

пасайиш ёки ёшартириш босқичларини босиб ўтади. Биринчи босқичда, янги ёки янгиланган ресторан концепцияси бозорни эгаллашни бошлайди, истеъмолчилар бу ҳақда тўла хабардор бўлмайди. Силжитишнинг мақсади имкон қадар ресторанниг мавжудлиги ҳақида бозорнинг мақсадли сегментларига хабар юбориш ҳисобланади.

Биринчи босқич муваффақиятли бўлган тақдирда, кейинги босқич – ўсиш ва ривожланиш босқичи бошланади Унинг ўзига хос жиҳати, сотиш ёки мижозларнинг ташрифи тобора ўсиб бориш тенденциясига эга бўлади. Масалан, ўтган йилда ўсиш суръати 5%, бу йилда 7% га ошди ва келгуси йилда эса ўсиш суръати 8% дан ошиб кетиши кузатилади. Бу босқичда, истеъмолчилар ресторан ҳақида маълумотга эга бўлади ва энг муҳими, унинг эътиборга лойиқ эканлигига ишонтиришдир.

Етуклик босқичида сотув ҳажми ва ёки ташрифлар сонининг ўсиши давом этади аммо ўсиш суръати секинлашади. Агар ўтган йили сотиш ҳажми, айтайлик, 6% бўлса, бу йилда 5% га камаяди ва келгуси йилда 3% га тушиши кутилади. Пасайишдан олдин даромад миқдори энг юкори даражага етади ва силжитиш тадбирларининг асосий мақсади рақобатчилардан имкон қадар кўпроқ фарқланишдир.

Келгусида, бизнесни соғломлаштириш чоралари кўрилмаса, пасайиш босқичига ўтилади. Бунда сотув ҳажми ва ташрифлар сони аста-секин камаяди. Бунда биринчи навбатда, бизнеснинг ушбу сегментидан воз кечиш чоралари кўрилади. Шу билан бирга, бизнесни ёшартириш ва ўсишнинг янги ўсишини бошлашга қаратилган тузатувчи ҳаракатлар ҳам амалга оширилиши мумкин. бунда мавжуд мижозларни тез-тез ташриф буюришга ва ёки куннинг бошқа вақтида ресторанга мижозлар оқимини жалб қилишга ҳаракат қилишлари мумкин, яъни бозорнинг бошқа сегментини эгаллаш, янги таом турларини киритиш (ёки ҳатто ресторанниг тематик йўналишини ҳам ўзгартириш) кўзда тутилади.

Шундай қилиб, етуклик босқичига хос бўлган савдо ҳажмининг пасайиши қайд этилгач, айрим фаст-фуд тармоқлари менюга нонушта учун махсус менюни киритиш орқали бизнесни ёшартириш бўйича чораларини кўрадилар. Айримлари эса

бутунлай янги географик бозорларни ўзлаштириш орқали ўз фаолиятини кенгайтира бошлайди.

Ресторанни силжитиш. Мақсадларга эришиш жараёнини назорат қилиш учун мақсадлар "ақлли мақсад" тамойилига асосланиши керак, яъни SMART – ўзига хослиги (Specific), ўлчаш мумкинлиги (Measurable), эришиш мумкинлиги (Achievable), долзарб ёки ҳақиқатга яқин бўлиши(Realistic) ҳамда вақт билан чегараланган ёки муайян вақтга мулжалланган(Timebound) бўлиши керак. Мақсаднинг аниқлиги унинг миқдорий кўрсаткичларда ифодаланганлиги билан изоҳланади.

Худди шу каби мақсадлар ўлчаниши мумкин бўлиши керак. Юқоридаги мисолда, мақсадга эришиш даражасини баҳолаш ("хабардорликни ошириш") амалий жиҳатдан мумкин эмас, бу жуда ноаниқ масала. Бироқ, мақсадли хабарнинг минглаб потенциал мижозларга етиб борганлигини аниқлаш мумкин бўлади.

Газеталар чоп қилинган нусхалар орқали, радиостанциялар тингловчилар сонини ҳисоблаб чиқиш ва тўғридан-тўғри почта жўнатмалари орқали эса реклама мурожаатлари юборилган истеъмолчилар сонини аниқ қайд этиш мумкин.

Мақсадларга эришиш мумкин бўлиши керак, акс ҳолда уларни белгилаш мазмунга эга бўлмайди. Бундан ташқари, мақсадларга эришиш учун масъул шахслар уларни амалда аниқ деб ҳисоблашлари керак. Агар мақсад асоссиз равишда бўрттириб кўрсатилган бўлса, бундай мақсадни амалда ҳақиқий эмаслигини масъул шахслар ҳам яхши тушунган ҳолда ҳам амалга ошира олмайди. Масалан, кейинги ҳафтада 200 бутилка шаробни сотишни режалаштириш", официантлар учун ҳам ишончсиз ва эришиб бўлмайдиган вазифадир.

Ниҳоят, мақсад муайян вақтга мўлжалланган бўлиши керак, бошқача қилиб айтганда, унга эришиш учун муайян вақт ажратилиши керак. Бу ҳолда, мақсадга эришилганлигини аниқлаш имкони бўлмайди.

Мурожаат шакли ва мазмуни. Силжитиш тадбирлари давомида бир нечта мақсадги илгари суриш мумкин. Шундай қилиб, ресторан бир вақтнинг ўзида нуфузини ошириш ёки менюда тақдим этилган таомлар, озиқ-овқат ёки хизмат сифатини оширишга ҳаракат қилиши мумкин. Аниқ ифодаланган, мақбул

бўлган, бошқалардан фарқли бўлган ва ҳаракатларни рағбатлантириш мумкин бўлган мурожаатларни "тўғри" деб ҳисоблаш мумкин. Бу мурожаат таклиф қилинган нарсалардан фойдаланиш ҳиссини бериши, мақтаниш ёки душманлик тасаввурини келтириб чиқармаслиги керак.

Силжитиш комплекси. Силжитиш комплексининг асосий элементлари қуйидагилардан иборат:

➢ *реклама*. Ҳар қандай турдаги шахсий бўлмаган тақдимот ва муайян ҳомий томонидан ғоялар, товарлар ёки хизматларни силжитишнинг пуллик шакли;

➢ *шахсий сотувлар*: савдо агентининг потенциал истеъмолчига, телефон ёки шахсий алоқа орқали оғзаки мурожаатлари;

➢ *сотишни рағбатлантириш*: маҳсулот (хизматларни) силжитиш учун қисқа муддатли чора-тадбирлар мажмуаси;

➢ *мерчандайзинг*: савдоларни рағбатлантириш учун савдо нуқталарида (тўғридан-тўғри ресторанда) ишлатиладиган турли материаллар. Улар орасида бепул реклама брошюралари ва буклетлар, плакатлар, реклама эълонларии ва бошқалар бўлиши мумкин;

➢ *ПР ва жамоатчилик*: Ҳар қандай ташқи ташкилотлар ва шахслар билан ижобий муносабатларни шакллантириш, сақлаб қолиш ёки яхшилаш билан боғлиқ ижтимоий мулоқот йўналиши.

Медиа воситаларини танлаш ва медиа режалаштириш. Силжитиш комплексининг айрим элементлари оммавий ахборот воситалари орқали пулли ёки бепул тарқатиладиган хабарларни ўз ичига олади. Медиа воситаларини танлаш тамойиллари ҳақида қуйида батафсил гаплашамиз, аммо ҳозирги вақтда биз танловнинг тўғрилигини текшириш учун қуйидаги саволга жавоб беришимиз лозим: "бизнинг мурожаатимиз мижозлар кўрадиган, ўқийдиган ва ёки эшитадиган жойга жойлаштирилганми?"

Бюджет. Силжитиш жараёни бюджетининг аҳамияти ресторан оператори томонидан ушбу жараёнга қандай ёндашилганлиги билан изоҳланади. Агарда ушбу ёндашув аҳамиятли бўлса, дастлаб мақсадлар, эришиш усуллари белгиланади ва зарур маблағлар ажратилади. Бироқ, амалиётда аксарият ҳолларда бунинг тескариси рўй беради, яъни силжитиш мақсадларида маълум маблағ ажратилади ва силжитиш жараёни ва усуллари мазкур

бюджет ҳажмига қараб белгиланади. Бундан ташқари, силжитиш бюджетини ишлаб чиқишга оид тармоқ стандартлари ҳам қабул қилинган бўлиб, рақобатчиларнинг ушбу йўналишда қанча маблағ сарфлашига ёки ресторанниинг молиявий имкониятларига эътибор каратади.

Ўртача олиб қараганда ресторанлар маркетинг эҳтиёжлари учун сотиш ҳажмининг 2% ини сарфлайди. Муаммо шундаки, бу фақат ўртача кўрсаткич бўлиб, янги очилган ресторан бюджетидан (эҳтимол, катта миқдордаги реклама талаб қиладиган) ёки аллақачон ташкил этилган ҳамда силжитиш учун сезиларли маблағ йўналтирувчи ресторан учун маълум мўлжал бўлиши мумкин.

Шунингдек, силжитиш жараёни аксарият менежерлар томонидан маблағларни мақсадли сарфлаш сифатида эмас, балки бизнеснинг эскилик сарқити сифатида қарашади. Шунинг учун "реклама қилишга ҳожат йўқ" қабилидаги ёки "бизнес рекламасиз бўлмайди" каби сўзларни тез-тез эшитамиз.

Шундай экан, силжитиш мақсадлари учун маблағ бизнеснинг ажралмас жараёни сифатида олдиндан режалаштирилган бўлиши ва ҳеч қачон иккинчи даражали масала сифатида қаралмаслиги керак.

Энг маъқул йўли, силжитиш тадбирлари бюджети – дастлаб мақсадларнинг аниқланиши, силжитиш бюджетини ишлаб чиқиш тартибида амалга ошиши керак. Шу билан бирга ажратилган маблағлар ресторанниинг молиявий имкониятларига ҳам мувофиқ келиши шарт. Бу ҳар томонлама пухта ўйланган тадбир бўлиб, назариядан кўра кўпроқ санъатдир. *х* мижозни жалб қилишга талаб қилинадиган силжитиш бюджети қанча бўлиши ёки бир бирлик бюджет маблағи қанча мижозни жалб қилиш учун етарли эканлигини аниқлаш амалиётда жуда мураккаб вазифадир.

Жавоб реакцияси. Агар истеъмолчи билан мулоқотни ташкил қилиш силжитиш жараёнининг йўналишларидан бири бўлса, унинг самарадорлиги мақсадли аудиториянинг жавоб реакциясига боғлиқ бўлади. Агарда силжитиш жараёнининг ҳар бир босқичида кучли назорат ташкил қилиса, ресторанниинг муваффақиятга эришиш эҳтимоли ортади ва потенциал мижозлар реклама мурожаатига жавоб реакцияси сифатида харидни амалга

оширади, масалан, официантга бир шиша шароб ёки ресторан рекламасидаги бирор таомни буюртма қилиши мумкин.

Ушбу охирги босқични назорат қилиш жуда муҳим. бу силжитиш тадбирларидан кўзланган мақсадга эришилганлигини англатади. Ушбу тадбирларнинг сотиш ҳажмига таъсирини аниқлаш мумкинми? Албатта, сарфланган харажатларни таҳлил қилиш ва олинган фойдани ҳисоблаш орқали тадбир ўтказилган даврда сотув ҳажми динамикасини кузатиш ва силжитиш тадбирларининг таъсири сифатида баҳолаш мумкин.

Истеъмолчилар қандай ахборот манбаларидан фойдаланадилар

NRA маълумотларига кўра, тармоқдаги мураккаб вазият туфайли аксарият рестораторлар ресторан рекламасини асосан янги мижозларни жалб қилиш мақсадида фойдаланадилар ҳамда журналлар ва газеталар ёки тўғридан-тўғри почта жўнатмаларидан кенг фойдаланадилар. Аксинча ҳар бешта доимий мижоздан биттаси ушбу манбаларга янги ресторан ёки таом излаш мақсадида мурожаат қилади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, 28% ёши катта мижозлар ресторанга ташриф буюришни телевизион реклама орқали танлайди ва 33% ресторан каталогидан, 8% эса Интернет ресурсларидан фойдаланади. Яқин келажакда бу рақам сезиларли даражада ошиши кутилмоқда. Шунга қарамай, янги ресторанни танлашда потенциал мижозлар кўпинча тезкор оғзаки реклама – яъни қариндошлар, дўстлар, таниш-билишларнинг тавсияларидан фойдаланади. Бу айниқса катта ёшдаги мижозлар ва доимий даромадга эга бўлганларга тааллуқли бўлиб, айрим ҳолларда ёшлар ва кам даромадли мижозларга хос. Бироқ, сиз барча истеъмолчилар гуруҳини ёшга ва даромад даражасига кўра шакллантирадиган бўлсангиз, у ҳолда, миш-миш(сарафан радио) ҳали ҳам ресторанлар ҳақида энг муҳим маълумот манбаи бўлиб қолмоқда. Бу шуни англатадики, ресторанниг қулай нарх даражаси ва мижозлар учун қадр-қиммати мижозлар учун энг муҳим омил ҳисобланади.

4.2. РЕКЛАМА АГЕНТЛИКЛАРИ

Реклама агентликлари хизматидан қачон фойдаланиш мумкин?

Ресторанлар реклама ва силжитиш тадбирларини ўз мутахассислари ёрдамида ёки ихтисослашган реклама агентликлари хизматларига мурожаат қилиши орқали ҳам амалга оширишлари мумкин. Агарда ресторан маъмурияти реклама соҳасининг етакчи ёки моҳир мутахассисларига эга бўлса ва бу борада ижодий ғояларини яратишга ва креатив фикрлашга қодир бўлса, улар ҳар қандай профессионал реклама дастурини ишлаб чиқишлари мумкин. Улар айрим ҳолларда ташқи кўмакдан фойдаланишлари, ишнинг асосий қисмини эса ўзлари бажаришади. Айрим ресторанлар эса профессионал реклама агентларига мурожаат қилган ҳолда, жамоатчилик ёки ресторан логотипи ва реклама маҳсулотларини буюртма қилишлари ҳам мумкин. Яна бир имконият ресторан қошида ихтисослашган реклама агентлигини ташкил қилиш мумкин.

Янги очилган ресторанлар ёки майда операторлар бу борада кенг танлов имкониятига эга эмаслар – уларнинг реклама бюджети махсус реклама агентликларини жалб қилишга имкон бермайди, ўзида ташкил қилиш масаласига келсак, бу масала улар учун умуман имконсиздир. Улар ОАВ реклама тажрибасига таянган ҳолда ўз бизнеси учун ғамхўрлик қилишдан бошқа имкониятлари бўлмайди. Айтганча, маҳаллий ОАВ ҳам жуда малакали ва реклама материаллари тайёрлаш бўйича моҳир мутахассисларга эга бўлишади. Бунда ресторатор фақатгина тематик йўналишни ва уларнинг намойиш вақтини мувофиқлаштириш билан шуғулланади.

Ихтисослашган реклама агентликларига келадиган бўлсак, хизматлар кўрсатиш ва уларга ҳақ тўлашнинг турли хил шакллари мавжуд. Одатда улар мижознинг рекламаси жойлаштирилган ОАВдан комиссия тўлови ундиришади. Комиссия тўлови миқдори, одатда, реклама қийматининг 15% ни ташкил қилади. Агарда ушбу ОАВ реклама қийматини 400 АҚШ доллар миқдорида баҳоласа, реклама берувчи бу маблағни агентликка тўлайди ва ўз навбатида ўзига тегишли бўлган, 15%, яъни 60

АҚШ долларини ўзига олади, қолган 340 долларни ОАВнинг реклама бўлимига тақсимлайди.

Бундан ташқари, реклама берувчилар агентликларга ижодий ғояларни ишлаб чиқиш ва реклама маҳсулотини яратиш бўйича хизматлар учун ҳам ҳақ тўлайди. Ушбу тўлов шакли, одатда, шартнома доирасида ойлик иш ҳақидан, шунингдек, реклама маҳсулотини яратиш, суратга олиш ва ишлаб чиқариш бўйича тўловлардан иборат. Ниҳоят, агентликлар комиссия тўловари кўзда тутилмаган тўғридан-тўғри реклама учун ҳақ оладилар (масалан, тўғридан-тўғри тарқатиш ёки маҳаллий газетада реклама-маларни жойлаштириш учун).

Реклама агентлигини қандай танлаш керак?

Агар реклама агентлиги ресторан бизнесидан мижозни жалб қилмоқчи бўлса ёки аксинча, рестороторлар реклама агентлигини қидираётган бўлса, агентлик ўз тақдимотини ўтказиши одат тусига кирган. Реклама берувчи қанчалик катта бўлса ва буюртма қанчалик кўп бўлса, реклама агентлиги учун у янада жозибадор бўлади. Реклама агентлигининг тақдимотини оддийгина тушлик вақтида ташкил қилиш мумкин, шунингдек барча имкониятларини намойиш қилиш мақсадида тўлиқ дастур доирасида ҳам ташкил этилиши мумкин. Бундай ҳолларда, потенциал мижоз агентликнинг етакчи ходимлари касбий кўникмалари ва ютуқлари ҳамда бошқа мижозлар учун бажарилган иш намуналари билан таништирилади. Агентликнинг ҳозирги ва ўтмишдаги мижозлари рўйхати, шунингдек, ушбу мижоз агентлик ишининг сифати ҳақида мулоҳазалар билдирган бўлса, уларни ҳам тақдим этиш лозим. Тақдимот агентликнинг ўзи ёки потенциал мижознинг муассасасига ташриф буюриш орқали ҳам амалга оширилади. Кўп агентликлар учун биринчи усул қулай бўлиб мижозларни безовта қилмаслик мақсадида, шунингдек, барча техник воситалар ўзларида бўлганлиги учун танланади.

Тақдимот жараёнида агентлик мижозга нафақат оммавий ахборот воситаси сифатида медиарежасини, балки тўлиқ маркетинг режасини сотиш учун барча ҳаракат қилиш керак. Ресторан тармогининг ўзига хос хусусияти билан таниш бўлмаса ҳам, реклама агентликлари рестораторнинг реклама бюджетидан

максимал фойдаланиш мумкин бўлган маркетинг тадбирларини ишлаб чиқиши мумкин.

Агар ресторан операторининг реклама бюджети жуда салобатли бўлса, реклама берувчилар учун жозибадор ҳисобланади, шунинг учун реклама агентликларини танлов асосида қабул қилиш оқилона йўлдир. Танлов бир нечта агентликнинг тақдимотини таҳлил қилиш орқали амалга оширилади. Танловда иштирок этаётган агентликларнинг олдинги ва ҳозирги мижозлари томонидан қолдирилган фикр-мулоҳаза ва шарҳларни ҳам эътиборсиз қолдирмаслик керак.

Амалиёт шуни кўрсатадики, реклама агентлиги камдан-кам ҳолларда ҳар қандай соҳада бир нечта мижозга эга. Агар агентлик сизнинг буюртмангизни бажаришдан олдин ресторан бизнесидан мижозга эга бўлса, у билан ишлашни тугатиш ёки уни бутунлай тарк этишни афзал кўради. Якуний қарор қабул қилишдан олдин, агентлик идораси билан танишиш, ходимлар билан суҳбатлашиш фойдали бўлади. Агентлик ушбу мижоз билан ишлаш учун бевосита масъул бўлган ходимни тайинлаши керак - мижозлар менежерларидан бири.

Бу ерда бир муҳим нуқта бор: агар бундай шахс Агентликнинг ҳамкори бўлмаса ва унда улуши бўлмаса, унда ҳар қандай ходим сифатида иш жойини ўзгартириш мумкин. Буюртмани бажариш ўртасида масъул бўлган мижознинг ғамхўрлиги учун қандай жиддий муаммоларга дуч келиши мумкинлигини тасаввур қилинг! Ўзини мунтазам мижозлар йўқолишидан ҳимоя қилиш учун реклама агентликлари баъзан масъул ходимнинг меҳнат шартномасига бошқа агентликка ўтишда мижозларни "олиб ташлашни" тақиқловчи бандни ўз ичига олади.

Агентликнинг иш тартиби билан танишиш фойдали ва нуқтаи назарга эга бўлиб, у янада самарали ҳамкорлик ва ҳаракатларнинг изчиллигини таъминлайди. Агентликнинг вакили ушбу Агентликнинг иши қандай ташкил этилганлиги, оммавий ахборот воситаларини жалб қилиш учун қандай сиёсат олиб борилаётгани, ўрганиш усуллари ва график ишлари, муаллифлик ҳуқуқи қандай бажарилаётгани, жамоатчилик қандай амалга оширилаётгани ҳақида маълумот беради. Рестаратор-буюртмачи агентлик томонидан реклама жойлаштириш учун алоҳида

оммавий ахборот воситалари билан тузилган шартномаларни имзолаши ва тайёрлаши, шунингдек, барча нусхаларини яратиши керак. Бу мижоз агентлиги ўз номидан хулоса барча ишлар учун шартномалар нусхаларини бор муҳим аҳамиятга эга.

Реклама агентлиги билан ўзаро муносабатлар мижознинг "сотиб олган" нарсаларнинг тўлиқ расмини - унинг рекламаси жойлаштириладиган барча ишлар, хизматлар, оммавий ахборот воситаларининг тўлиқ тасвири билан бошланади. Шу билан бирга, ҳар икки томон ҳам бир – бирининг ҳаракатлари имкон қадар шаффоф бўлиши учун барча саъй-ҳаракатларни амалга ошириши керак-бу ўзаро фойда келтиради. Буюртма бўйича музокаралар олиб борилганда, ҳар икки томон ҳам муаммолар юзага келиши мумкинлигини кутишлари керак, шунинг учун ҳам" қирғоқда" уларни энг яхши якуний натижани берадиган муносабатларнинг мақбул форматини ишлаб чиқиш учун муҳокама қилишлари керак.

Реклама агентлиги ва унинг мижози оғзаки ёки ёзма равишда тузилган муносабатлар жуда нозик ва бир дақиқада кесилиши мумкин. Реклама агентликлари, агар мижоз ҳар доим аралашса ёки аралашса, самарали ишни амалга ошириш мумкин эмаслигини билади. Мижоз, шунингдек, реклама агентлиги билан муносабатларнинг бундай тезкор узилишлари билан агентлик томонидан тақдим этилган барча нурларни тўлаши кераклигини ҳам унутмаслик керак. Шунингдек, агентлик ўз номидан реклама материалларини этказиб берувчилар, оммавий ахборот воситалари ва бошқалар билан тузилган барча шартномалар учун тўловни кафолатлайди.

4.3. РЕКЛАМА

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, реклама мижознинг аниқ, ғоялар, товарлар ёки хизматларни бевосита тарғиб қилишнинг пулли шакли сифатида тарифлаш мумкин.

Рекламанинг функциялари. Реклама ғояни, маҳсулот ёки хизмат ҳақида аудиторияни хабардор қилиш, ишонтириш ва товар ҳақида эслатиш, муайян ресторанниng ижобий имижини

шакллантириш, ресторанга доимий ташриф буюришга ундаш учун мўлжалланган.

Реклама тадбирларининг турлари

Тарқалиш кўламига кўра глобал (тармоқли, бутунжаҳон), мультимиллий, умуммиллий, минтақавий, шаҳар, маҳаллий рекламаларга бўлинади. Умуммиллий даражадаги рекламаларни тарғиб қилишда телевидения, радио ва ОАВ жалб қилинади. Маҳаллий бозор реклама кампаниялари ва муайян муассаса тарғиб қилиш учун мўлжалланган. Бундай тадбирлар маҳаллий ресторан операторлари томонидан буюртма қилинади. Йирик ресторан тармоқлари билан рақобат курашида устунликка эга бўлишнинг ягона имконияти – маркетинг тадбирларини "ўз истеъмолчи"ларига, яъни ресторандан 3-5 мил радиусда яшайдиган ёки ишлаётган истеъмолчиларга қаратишдир.

Реклама ташаббусчиларининг турига кўра қуйидаги реклама турлари ажратиб кўрсатилади:

-ишлаб чиқарувчи томонидан реклама – ишлаб чиқарувчининг ўз маҳсулотлари сотилишини кўзда тутувчи реклама бўлиб одатда тижорат характерига эга бўлади;

-чакана ва улгуржи савдо фирмалари номидан реклама – савдо фаолиятини жадаллаштиришга қаратилган бўлиб, тижорат характерига эга бўлади;

-алоҳида шахслар номидан реклама – одатда фирмалар ўртасида воситачилик билан шуғулланувчи шахсларга хос бўлиб, олди-сотди жараёнини жадаллаштиришга қаратилган бўлади;

-ҳукумат, жамоатчилик органлари ва гуруҳлари номидан реклама (ижтимоий реклама) – бу реклама нотижорат характерига эга бўлиб, жамият ҳаётидаги умумий мақсадларга эришиш, сиёсий тадбирларда жамоатчилик билан алоқаларни ва тарғибот-ташвиқотни кўзда тутади. масалан, халқаро ташкилотларининг рекламаси ёки нотижорат спорт ташкилотларининг мурожаатлари, табиатни асраш, камбағалликка қарши кураш, истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, ҳайвонларни муҳофаза қилиш ва шу кабилар.

Бироқ, шартнома тузишдан олдин, реклама менежери биргаликдаги реклама имтиёзларини тегишли харажатлар билан диққат билан таққослаши керак.

Ҳамкорликдаги реклама. Ресторан тармоғининг алоҳида иштирокчилари бош офиснинг кўмагида реклама тадбирларини амалга оширишни кўзда тутувчи қўшма рекламанинг яна бир шакли мавжуд. бу реклама ресторанниинг миллий даражадаги турлари (матбуот, телевидение ёки радиода) учун тўлов харажатларини ўз зиммасига олади. Маълумки, мамлакат бўйлаб реклама учун тўловни маҳаллий оммавий ахборот воситаларига маҳаллий реклама учун тўлаши мумкин. Умуммиллий реклама тадбирларининг жами харажатлари тармоқнинг бош офиси ва унинг муассасаси томонидан тенг улушларда тўланади. Натижада, умумий корпоратив даражадаги реклама харажатлари паст бўлади ва тармоқнинг муайян ресторани реклама бюджетини икки баробарга ошириши мумкин бўлади.

Медиа воситаларини танлаш мезонлари

Тегишли ОАВ танлашда реклама берувчи бир қатор мезонлар билан ўртоқлашиши керак. Энг муҳими, ҳар бир мурожаатнинг қиймати, реклама хабарининг жами харажатлари, реклама воситасининг мақсадли ва географик йўналиши (селективлиги), унинг обрў-нуфузи, сифати, реклама шовқини даражаси, ҳаётийлик даври, иккиламчи аудиториянинг кўлами.

Биринчидан, *битта мурожаат(намойиш)нинг нархи* – бир истеъмолчига реклама хабарини етказиб бериш (намойиш қилиш) имконини берувчи харажатлар миқдори. Асосан, одатда бу **мингта намойишлар нархи - CPM ёки CPT кўрсаткичи** (cost per thousand or "millesimus" - лотин тилида минг сони) бўйича ҳисобланади, яъни 1000 истеъмолчи учун рекламани жойлаштириш нархи. *Реклама хабари учун жами харажатлар* – уни яратиш учун сарфланган жами ҳақиқий харажатлар миқдоридир.

Мақсадли йўналтирилганлиги – реклама воситасининг реклама маълумотларини бозорнинг мақсадли сегментига етказиб бериш қобилиятидир. Сўнгги йилларда аҳолининг муайян қатламларига йўналтирилган мавзули, махсус журналлар тобора оммалашиб бораётган реклама воситасига айланиб бормоқда, чунки улар тўғридан-тўғри мақсадли истеъмол сегментига реклама хабарини етказиб бериш имконини беради.

Географик йўналтирилганлиги – бу реклама воситасининг муайян минтақа, шаҳарга, ёки аҳоли манзилига етиб бориш

қобилиятини акс эттиради. Аксарият журналлар эндиликда минтақавий миқёсда тарқатиладиган нашрларни ишлаб чиқаради, кичик маҳаллий тузилмалар эса ўз хусусий газеталарига эга бўлиб бормоқда. Реклама воситасининг обрўси истеъмолчиларга бўлган ишонч даражасини акс эттиради.

Визуал сифат – реклама мурожаати ёки воситаларидаги тасвирларнинг сифати бошқаларига қараганда юқорилигини билдирувчи кўрсаткич. Умуман олганда, журналлардаги тасвир сифати газеталардагига қараганда ҳар доим юқори эканлигини билишимиз керак.

Реклама шовқини – бу шуни англатадики, рекламанинг кўплиги потенциал истеъмолчининг эътиборини пасайтиради ва бу реклама мурожаатининг туб моҳиятининг йўқолиб боришини англатади. Натижада, реклама хабарлари истеъмолчиларга мурожаат қилган бўлса – да, унинг маъносини тушуниш ва ўрганиш имкони йўқ. у ҳолда реклама шовқинининг юқори даражаси ҳақида гап боради. Агар потенциал истеъмолчи ушбу реклама мурожаатига етарлича эътибор бериш имкониятига эга бўлса, бу реклама шовқинининг паст даражасини билдиради.

Кейинги кўрсаткичлар, *реклама воситаларининг ҳаётийлик даври* ва *иккиламчи аудиториянинг кўлами* бир-бири билан чамбарчас боғлиқ тушунчалардир. Газета туридаги реклама воситасини олайлик, унинг ҳаётийлик даври бир кун. Уни ўқиб бўлгач, одатда иккиламчи хомашё сифатида ташлаб юборилади. Эски газеталар қайта ўқилмайди, шунинг учун у иккинчи даражали аудиторияга эга бўлмайди. Яна бир жиҳат, журнал ҳатто бир мунча узоқ вақт сақланади ва ҳаттоки яқиндагина ўқиб чиқилган бўлса ҳам. Журнал нафақат уни сотиб олган ёки уни ҳисобдан чиқарадиганлар томонидан ўқилиши мумкин, у иккинчи даражали аудиторияга эга ва журналга жойлаштирилган реклама кўплаб одамларнинг у билан танишиш имконини оширади. Ёки радио орқали реклама қилиш – бу ерда ҳаётийлик даври газетадан камроқ ва одатда сония ва дақиқалар билан ўлчанади. Бундан ташқари, ушбу хабарга иккинчи марта мурожаат қилиш мумкин эмас – фақат кейинги реклама блокида такрорланади. Бу реклама мурожаати фақат кун давомида бир марта такрорланганда

потенциал истеъмолчига таъсир қилиши мумкин деган маънони англатади.

Ниҳоят, охирги кўрсаткич, мувофиқлашув имконияти – реклама хабарини тайёрлаш ва ишга тушириш ёки унга тузатишлар киритиш учун зарур бўлган вақтни акс эттиради. Газеталар ҳар хафта чиққанлиги боис уни ҳафта ичида тузатиш, ўзгартириш киритиш мумкин, радио рекламани эса тузатиш имконияти чекланган.

Газеталар

Самарадорлик. Юқорида айтиб ўтилганидек, газеталарнинг тўлиқ хизмат кўрсатиш ресторанлари учун рекламанинг асосий воситаси. Газеталар миллий ахборот воситасидир. Бугунги кунда газеталар кўплаб ОАВлар мақсадли адитория улуши учун рақобатлашмоқдалар. Реклама берувчилар ёки реклама агентликлари эндиликда газеталар орасидан сотиш жойи, воситаларини танлаб олиш имкониятига эгадирлар. Мақсадли аудитория ҳам янгиликлар тўғрисида телевизор ёки радиода тез хабар топиши мумкин. Янада аниқроқ маълумотларни эса рақамли ва кабелли каналлар орқали батафсил оладилар. Бунинг натижасида кундан-кунга газета ўқувчилар сони камайиб бормоқда. Маълмотларга кўра бугунги кунда бутун дунё бўйича кундалик газеталар сони XIX асрга нисбатан тўрт марта камайган.

Формат. Агарда журнал рекламаси бир саҳифа учун мўлжалланган бўлса ва уни икки саҳифага кенгайтириш кишилар диққатини 30% оширади. Ушбу рекламани маълум бир қўшимча саҳифага жойлаштириш эса 60 % жалб қилади. Журналлардаги ярим саҳифалар ёки кичик макет рекламаларга кишилар диққат-эътибори тўлиқ саҳифага нисбатан 30% камроқ бўлади

Матн / Тартиб. Матн. Журналлардаги реклама матни қисқа ва узун бўлиши мумкин. Қисқа матнлар одатда 50 тагача сўзни, узун матнлар эса 250 тагача сўзни ўз ичига олади. Қисқа матнларни узун матнга қараганда 40 % кўп истеъмолчилар ўқийди. Аммо матндаги сўзнинг 50 тадан ошиши уни ўқийдиганлар сонининг пасайишига олиб келмайди. Бундан ташқари қисқа матнлар кам харажат талаб этиганлиги боис ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Иллюстрация. Журнал рекламасининг муҳим элементи иллюстрация (рангли суратлар)дир. Журналлардаги эълонлар учун инсон 1,65 секунд вақт сарфлар экан. Бунда 70% диққат-эътибор иллюстрацияларга, қолган вақт эса сарлавҳа ёки логотипга қаратилади. Иллюстрация формати қанчалик катта бўлса, у шунчалик кўп кишиларни ўзига тортади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, кишиларни фирма товарларидан ёки айнан бир товардан фойдаланадиган машҳур кишилар ва товарларнинг фотосуратлари кўпроқ ўзига тортар экан. Кишиларнинг машҳурлиги диққат-эътиборни 26%га, унинг мазмунини ўқишга бўлган қизиқишни 20% оширар экан.

Ҳажми / Шакли. Реклама хабарини янада аниқроқ кўзга ташланиши учун тегишли ўлчамлар ва шакллардан фойдаланилади. Барчаси реклама линияларининг жойлашувчиг боглиқ: масалан, реклама хабарлари вертикал тўртбурчак шаклида берилган бўлса, шу ҳажмдаги хабарларнинг "ётиқ" йўналишда берилиши кишининг диққатини ҳеч шубҳасиз тортади.

Реклама хабарига имкон қадар кўпроқ маълумот жойлаштиришга ҳаракат қилиш керак. Фақатгина содда тилда ёзилган ва кўп маълумот бера оладиган хабаргина муваффақиятга эга бўлиши мумкин. Турли далиллар ва рақамларга бой реклама хабари эътиборни тортиши гумон. Оддий тест орқали реклама хабарининг эътиборни тортишини текшириб кўриш мумкин. Бунинг учун реклама хабари ёзилган саҳифани тескарисига ўгиринг. Биз ҳар доим ёзувларни чапдан ўнгга ёки юқоридан қуйига қараб ўқишга одатланганмиз. . тескари саҳифа кишининг ўқиш имкониятини пасайтиради ва диққатни оширади. Дастлаб бу ҳеч қандай мазмунсиз белгилар тўпламини англатса, аста-секин сиз унинг мазмунини сўзларни, жумлаларни фарқлай орқали тушуна бошлайсиз. Энди фақатгина ушбу хабарнинг мазмун моҳиятини анлашгина қолди. Шунинг учун реклама хабари мижозни жалб этиши мумкин бўлган сўзлардан иборат бўлиши зарур. Акс ҳолда, реклама хабарини ўзгартириш керак. Умуман олганда, рекламанинг таъсири қизиқарли ёки ўзига хос номлаш, турли чизма, шакл, жозибадор нарх ва бошқа шу каби элементлар орқали кучайтирилади.

Радио

Радио эшиттириш янгиликлар ва операцион ахборотни тарқатиш имконини беради. Радио тингловчи билан юзма-юз вақт ўтказишни таъминлаб берувчи воситадир. Радио – реклама берувчилар учун тезкор восита бўлиб, бу ҳақда реклама узатилган пайтдаёқ эфир орқали билиш мумкин. Шунингдек радиореклама тежамкор, кам вақт талаб қилувчи ва қулай рекламадир.

Радио реклама осон ва беихтиёр қабул қилинади. Уни нонушта вақтида, авдомобил ёки поездда, тушлик вақтидаги танаффус вақтида ҳам тинглаш мумкин. Давомийлиги 30 секунддан 1 дақиқагача бўлган радиорекламалар тез қабул қилинади.

Газета рекламасидан фарқли равишда радио орқали реклама бериш бир маротаба ва маълум режалаштирилган даврда амалга оширилади. Шу сабабли мақсадли аудитория ушбу вақтда радио эшитишини эътиборга олиш керак. Масалан эрталаб соат 8 га қадар ва кечқурун соат 8 дан кейин –ишчилар, хизматчилар, талабалар; 9 дан соат 12 га қадар уй бекалари, нафақахўрлар кўпроқ радио тинглашади.

Эшиттириш форматлари. Бозор улушини мустаҳкамлаш мақсадида радиостанциялар мақсадли аудиторияни самарали жалб қилиш имконини берадиган турли хил эшиттириш форматларини ишлаб чиқадилар. Ушбу фоматлар инсонларнинг турли эҳтиёж ва манфаатларини акс эттиради: бу ерда классик мусиқа, жазз, дискотека ёки блюз, мажозий ва диний, кўнгилочар, ахборот, спорт ёки жиддий ҳаётий муаммоларга бағишланган каналлар мавжуд бўлади. ҳар бир радиоканал мижозларнинг шахсий манфаатлари ва қизиқишлари билан боғлиқ бўлган ҳолда содиқлигини сақлаб қолишга интиладилар. Шундай қилиб, ҳар бир радиоэшиттириш қайси аудиторияга мўлжалланганлигини аниқ билган ҳолда, реклама берувчилар учун энг мос радио каналларини осонгина танлашлари мумкин.

Самарадорлик. Радио реклама тингловчиларга маҳсулот, хизмат ёки бирон-бир тадбирнинг тавсифини турли сўзлар ва товушлар орқали етказиб беради. Товушлар тингловчининг тасаввурини кучайтиради, унинг таъсири остида инсон онгида турли ассоциациялар пайдо бўлади: мажозий маънода,

радиореклама бифштекснинг ўзини эмас, балки уни қовуриш жараёнидаги тованинг жизиллашини сотади.

Муаммо шундаки, радио каналлари жуда кўп ва уларнинг мақсадли аудиториялари эса чекланган. Шу боисдан ҳам, радиореклама жуда қиммат, бундан ташқари, самараси ҳам юқори эмас - кенг мақсадли аудиторияни қамраб олиш учун бир нечта радиостанциялардан фойдаланиш талаб қилиниши мумкин. Радио маҳсулот ёки хизматнинг визуал тасвирини бера олмайди. Шунинг учун, радиореклама фақат истеъмолчилар учун таниш бўлган товар ёки хизматлар ҳақида потенциал истеъмолчиларга эслатиш учун мўлжалланган. Умуман олганда янги, мураккаб ва ноёб нарсаларни радиоэшиттириш орқали тасвирлаш қийин. Бундан ташқари, радио хабарлари, товушлар сингари номоддий характерга эга ва сақланмаслик хусусиятига эга, шунинг учун тингловчини дарҳол бу ҳақда огоҳлантириш керак. Агар тингловчи айрим маълумотларга қизиқиш билдирса, у дарҳол реклама қилинган маҳсулотни сотадиган реклама қилинган муассаса ёки дўконнинг телефонини ёки манзилини ёзишга ёки эслашга мажбур бўлади. Бундан ташқари, ушбу реклама воситаси чегирмаларга купонларни тарқатиш имкониятини истисно қилади.

Радио реклама соҳасида айрим чекловлар ҳам мавжуд. Федерал савдо комиссияси (Federal Trade Commission, FTC) реклама намойиши учун ажратилган эфир вақтини тартибга солади. Тўғри, кўплаб радио тингловчилари, баъзи радио каналлари реклама билан, айниқса, бошланғич вақтларда жуда кўп Юкланган деб ҳисоблашади. Бундай юқори реклама шовқини билан фақат кучли ижодий хабарни ўз ичига олган хабарлар тингловчининг эътиборига таяниши мумкин.

Радиорекламанинг тижорат шакллари. Радиорекламанинг асосий икки формат мавжуд: 30 сонияли ва 60 сонияли. Уларнинг нархлари ўртасидаги тафовут ҳам бир-бирига жуда яқин: 30-сонияли рекламанинг нархи бир дақиқали реклама нархининг ярмига тенг деб ҳисоблаш нотўғри. Шу сабабли, кўплаб реклама берувчилар 60-сонияли радиорекламани танаш орқали харажатларини оптималлаштиришга ҳаракат қилишади. Бундан ташқари унинг ахборот ташувчанлиги ҳам юқори. 30 сония фақат

65-70 сўз учун етарли, 60 сония эса – 125-135 сўздан иборат матнни хабар тариқасида узатишиш мумкин.

Телевизион реклама

Энг оммавий, нуфузли ва қиммат хисобланган реклама туридир. Телевизион реклама турли тасвир, ҳаракат ва овоз уйғунлашувини таъминловчи воситадир.

Самарадорлик. Бугунги кунда телевидения ОАВ энг етакчи тури ҳисобланади. Телереклама барча аудиторияни ёппасига қамраб олиш имкониятига эга, шунинг учун уни аудиторияга мақсадли узатиш имконияти камроқ. Албатта географик йўналиш телерекламага тенг келадигани йўқ. Бироқ, реклама воситаси сифатида телевидения тор сегментларга ёки мақсадли аудиторияга хабар жўнатишда самарадорлиги радиоканалларга нисбатан камроқ.

Ушбу параметрга кўра, телевидение радиоканаллардан бу хусусияти бўйича устунликка эга эмас.

Телереклама маҳсулот ёки хизматни амалда визуал тасвирлашга, бренд ёки фирма номини таниқлигини оширишни таъминлайди. Бу аудиторияни бир зумда хабардор этишнинг кучли воситаси бўлиб, бадиий, тасвирий воситалар орқали муайян вақт оралиғида реклама хабарининг чексиз имкониятларга эга бўлишига ёрдам беради.

Телевидение рекламаси ҳам радиореклама каби айрим камчиликларга эга: сақланмаслиги, чегирма купонлари орқали мижозларнинг содиқлигини ошириш имкониятининг йўқлиги, шунингдек, қатъий вақт оралиғи реклама хабарини узатиш вақтини чеклайди. Шу сабабли, телевидение орқали берилган реклама аудиторияни биринчи кадрлардаёқ жалб қилиши керак.

Журналлар

Журнал – оммабоп хисобланган ахборот воситаси хисобланиб, визуаллиги билан газетадан ажралиб туради. Шу боис уни кўпчилик газетхонлар биринчи навбатда танлашади.

Журнал рекламасида расмларга нисбатан фотосуратлардан кенг фойдаланилади. Журналлар имиж-рекламалар учун энг мақбул ечим ҳисобланиб, нафақат сотишни рағбатлантиради, балки имижни шакллантиради, истеъмолчиларни ўзига ишонтиради.

Баъзи журналларда ресторанларни реклама қилиш учун махсус бўлим берилиши мумкин. Амалиёт шуни кўрсатадики, бундай бўлимлар шундай ўлчамдаги энг яхши мақолага қараганда камроқ ўқувчи эътиборини тортади. Кўпгина журналларда доимий ўқувчилар сони кўпроқ ёки камроқ. Бу шуни англатадики, ўша одамлар ушбу журналнинг ҳар бир сонини ўқийдилар.

Баъзи махсус нашрлар фақат турли ресторанларнинг менюларини нашр этади. Кейинги йилларда уй ёки офисга етказиб бериш имконияти билан муайян ресторанларнинг менюсини таклиф қилувчи кўплаб воситачилик компаниялари ҳам пайдо бўлди. Улар махсус нашрлар ва веб-сайтлар орқали буюртма бериш имконини яратади. сўров натижаларига кўра, 80 ёшдан кичик бўлган америкалик оилаларнинг 5% кўпи ушбу хизматдан ҳафтасига бир неча марта фойдаланадилар. Ушбу йўналишнинг асосчиси Takeout Taxi (1987 й) компанияси ҳисобланади. Улар ресторан менюси билан махсус босма журналлар ресторанларнинг ўзлари ва уни етказиб берадиган корхоналар учун энг самарали маркетинг воситаси деган хулосага келишди. Журнал-менюлар ресторанларда, турар-жой мажмуаларида, компания офисларида, университетларда, меҳмонхоналарда тарқатилади.

Умумий овқатланиш индустриясида тоамларни етказиб беришга ихтисослаган компаниялар орқали сотишнинг махсус ўлчами ҳам шаклланиб улгурди. Улар умумий буюртма қийматининг 20-30% ни тўлов чифатида шакллантиради. Мижоз томонидан тўланадиган буюртманинг тўлиқ қиймати ресторан учун ҳам арзонга тушмайди, улар харажатлари ўртасидаги фарқни меню-журналларини нашр қилиш, веб-сайтларини сақлаб қолиш ва етказиб беришнинг ўзи учун сарфлайди.

Ресторанлар учун бу сотишни ташкил қилишнинг қиммат усули ҳисобланади. Бундай стратегияларни танлашдан олдин, ресторан оператори чегирмалар бўйича йўқотишларни бартараф этишга имкон берадиган қўшимча бизнесни яратишга муваффақ бўладими-йўқми текшириб кўриши керак.

Каталоглар "сариқ саҳифалар"

Силжитиш тадбирларини режалаштиришда, ресторан "сариқ саҳифалар"каталогларида ўз хабарларини жойлаштиришни таъминлаши керак. Ўқувчи эътиборини жалб қилиш учун

рекламанинг эътиборни жалб қилиш хусусияти муҳим аҳамиятга эга.

Каталоглар – харидорларга ёки савдо магазинларига почла орқали турли каталоглар жўнатишни кўзда тутади. Каталоглар кўп саҳифали савдо-сотиқ маълумотномаси бўлиб унда ресторан-нинг номи, манзили, телефон рақами, таомларнинг фотосуратлари ва нархлари кўрсатилади. Бундай каталоглар тижорат ахборотини тарқатувчи видеороликлар, компакт-дисклар, интернет-каталог-ларда мавжуд бўлади. Бунда харидорлардан жавоб реакцияси сифатида телефон орқали боғланиш, товарларга ёзма буюртма бериш қаралади. каталоглар даврий нашр қилинганлиги боис уларда чегирмаларни кўзда тутувчи купонлар ҳам чоп этилади. Харидорлардан буюртмаларни олиш учун маркетологлар учун уларнинг аниқ рўйхати зарур бўлади. Одатда каталоглар учун харидорлар рўйхати фақатгина харид қилиши мумкин бўлган шахслардан иборат бўлади. Каталоглар тарқатиш рўйхатини тузиб чиқиш орқали фирма маркетологлар бир вақтнинг ўзида харидорларни ҳам маълум гуруҳларга бўлиб олишади.

Тартиби. "Сариқ саҳифалар" каталогидаги реклама жойи, қоида тариқасида, 1/4, 1/8 ва 1/16 чизиклардан иборат турли ўлчамдаги стандарт модуллар шаклида сотилади: Нархлар каталогнинг тахминий айланишига боғлиқ. **Мингта намойишлар нархи - CPM ёки CPT кўрсаткичи** (cost per thousand or "millesimus" - лотин тилида минг сони) танланган реклама модулига нархлашни ва реклама эълонини яратиш нархини ўз ичига олган реклама учун умумий тўлов олдиндан тўланади ёки ресторан операторининг мунтазам ҳисоб рақамларига реклама хизматлари билан тенг миқдорда киритилади.

Билборд ва бошқа силжитиш воситалари

Билборд – бир томонлама ёки иккитомонлама реклама шит. Мамлакатимизда ва Самарқанд шаҳрида асосан 3х2 ва 6х3 м шитлар кенг тарқалган. Уларнинг тутиб турувчи металл конструкциялари одатда Т-, П- ва Г-шаклга эга бўлади. Кўпинча билбордлар кўча ёритиш мосламалари билан ёритилади;

Постер (плакат) – ҳажми 1,2 х 1,8 м кўча конструкцияларида ойна остига жойлаштирилган ва ички ёритиш тизимига эга қурилма бўлиб, автобус бекатлари, пиёдалар

йўлакчалари, кутиш залларига жойлаштирилади. Постерлар асосан оммавий талаб мавжуд бўлган товарларга қўлланилади

Реклама шит(қалқон)лари – маълумотларни жойлаштириш учун махсус каркас ва ахборот майдонига эга қурилма бўлиб одатда йирик ҳажмга эга бўлади. (камида 3х4, 3х6 м ўлчамли); шаҳар реклама шитлари (кўпи билан 1,8 х 1,2 м).

Электрон экранлар (электрон таблолар) – ёруғлик диодлари, лампалар, ёруғликнинг бошқа манбалари ёки ёруғликни акслантирувчи элементларнинг нур тарқатиши ҳисобига экран юзасида тасвир ҳосил қилишга мўлжалланган реклама конструкцияларидир. Уларнинг ахборот юзасининг майдони нур тарқатувчи юзанинг катталиги билан белгиланади. Бундай турдаги конструкциялар ва уларни жойлаштириш қоидаларига алоҳида турган қалқонли қурилмаларга нисбатан қўйиладиган талаблар уларга доир қисмида амал қилади. Реклама-ахборот — роликларининг мазмуни реклама ташувчининг эгаси бўлган ташкилотнинг таҳрир ҳайъати томонидан тасдиқланади. Ташқи реклама тасвири элементларининг ёруғлиги ички ва ташқи ёритишда йўл белгиларининг белгиланган ДСТлар бўйича фотометрик характеристикаларидан ортиб кетмаслиги керак. Реклама элементлари ёруғлиги, илинган баландлиги, ўчиб-ёниш даврийлиги бўйича белгиланган талаблар ёки ДСТларга мувофиқ бўлиши керак.

Тўғридан-тўғри почта рекламаси

Тўғридан-тўғри почта рекламаси – силжитиш мақсадида реклама материалларининг потенциал истеъмолчиларига мослаштирилган почта жўнатмаларидан иборат маркетинг усулидир.

Ресторан операторлари учун тўғридан-тўғри почта рекламаси қатор афзалликларни яратиб беради. Бу рекламанинг энг самарали назорат қилинадиган турдир, чунки реклама бўйича менежер ўзини йўналтирмоқчи бўлган манзиллар доирасини ўзи белгилайди. Тарқатиш ҳажми реклама бюджетига қараб белгиланиши мумкин. Маркетинг дастаги сифатида тўғридан-тўғри реклама мурожаати юкори даражада ихтисослашуви ва билан тавсифланади, чунки қабул қилувчилар рўйхати асосан мижозлар базаси асосида тузилади. Яна бир мухим жиҳати – ихтисослашган компанияларнинг почта рўйхатининг

мавжудлиги бўлиб, буюртмачи томонидан танланган турли мезонлар (фаолияти, манфаатлари ва бошқа хусусиятлари) бўйича маълумот олиш мумкин бўлади. Тўғридан-тўғри почта жўнатмаларининг юқори даражада мақсадли йўналтирилганлиги боис маркетинг воситаси сифатида тобора оммалашиб бормоқда.

Тўғридан-тўғри почта рекламаси, шунингдек, истеъмол бозорининг муайян сегментининг хусусиятларига қараб реклама мурожаатларини мослаштириш имкониятини ҳам беради.

Албатта, тўғридан-тўғри почта рекламаси юқори даражада самарадорликка эга эканлиги баъзи шубҳаларни келтириб чиқаради. Бир томондан, почта орқали одимлар ресторан ёки унинг маҳсулотлари ҳақида доимий хабардор бўлиб туришлари мумкин. Бошқа томондан, бундай хабарларнинг кўплиги боис, аксарият уларни кераксиз қоғоз сифатида чиқиндиларга ташлаб юборишади. Демак, бундай реклама мурожаатларини шундай яратиш керакки, улар нафақат эътиборни жалб қилиши, балки одамлар уни сақлаб қолишга интилишларини ҳам таъминлаши керак. Тўғридан-тўғри почта жўнатмаларининг самарадорлиги тез ўзгариб туради – бунинг учун мактубда чегирма купонини ёки сертификатлар учун телефон рақамини қўйиш кифоя қилади.

Камчиликлари. Аввало, бу рекламанинг ушбу усули учун юқори даражада йўқотиш хос бўлиб, аксарият мурожаатлар ўқилмасдан тўғридан тўғри чиқиндиларга ташлаб юборилади. Бошқа усуллар билан солиштирганда анча юқори харажатларга, бундан ташқари, тарқатиш ва тайёрлаш учун кўп вақт сарфланади. Амалиёт шуни кўрсатадики, почта жўнатмаларига ўртача жавоб бериш даражаси 1-3% ни ташкил қилади. Бошқача қилиб айтганда, реклама мақсадлари ўртача юборилган мурожаатларнинг 2% игина етиб боради. Юзлаб мижозларни жалб қилиш эса бундай мурожаатлар сони камита 5 минг дона бўлиши керак. Агар сиз диққат билан қабул қилувчилар рўйхатини тузсангиз ва потенциал истеъмолчиларнинг муайян эҳтиёжларига йўналтирилган мурожаатни туза олсангиз, ушбу кўрсаткични ошириш имконияти ортади.

Маркетологларнинг фикрича, мижозларнинг манзиллари ҳар йили 15-30% гача ўзгариб кетади. Шунинг учун ихтисослашган реклама компаниялари хизматидан фойдаланиш орқали

мурожаатларни ўз эгаларига етказиб бериш мумкин. агарда ресторантор ушбу мурожатларни индивидуаллаштиришни истаса, харажатлар миқдори яна ортади.

Почта рўйхатлари. Почта орқали реклама тадбирларини тайёрлаш манзиллар рўйхатини янгилаш, манзилларнинг янгиланиши тартибини ишлаб чиқиш, конвертларни тайёрлашни ўз ичига олади. Бундан ташқари, мурожаат ва саволларга жавоб бериш тартибини ҳам ишлаб чиқиш керак. Буларнинг барчаси катта харажатларга ва кўп вақт сарфланишига олиб келади.

Почта рўйхатларини ихтисослашган компаниялардан бир маротабалик фойдаланиш учун сотиб олиш ҳам мумкин. Бундай рўйхатларнинг манбаи манзил ёки саноат каталоглари, профессионал ассоциацияларнинг аъзолик рўйхатлари бўлиши мумкин. Ресторанларнинг ўзи ҳам бундай рўйхатларга эга бўлиши мумкин. Қабул қилувчиларнинг энг яхши манбаи – бу ресторан мижозларининг рўйхати, фақат уни ишлаб чиқиш ва янгилаш учун кўп вақт ва куч талаб этилади. Иккинчи энг муқобил вариант – бу ресторандан 3-5 мил радиусда яшайдиганлар аҳоли рўйхатини яратишдир.

Почта конверти. Хат ва жўнатмалар солинадиган қоғоз ўрам бўлиб одатда ичидаги нарса тўғрисида қизиқиш уйғотишга хизмат қилади. (масалан "махфий", "ҳурмат билан!" каби сўзлар бўлиши истеъмолчиларда уни очишга бўлган иштиёқини янада оширади.

Хат. Айнан истеъмолчига йўналтирилган ва уларнинг шахсий қизиқишларини уйғотишга хизмат қиладиган ёзма мурожаат.

Проспект (реклама характеридаги савдо-сотиқ маълумотномаси). Проспект товар ва хизматлар тўғрисида батафсил маълумот бериш мақсадида қўлланилиб унда товарнинг тавсифи, ранги, нархи, фотосуратлари, кафолати каби маълумотлар кўрсатилади. Проспект дастлабки тижорат хабари бўлиб, одатда буклет, йирик форматли саҳифа, брошюра, саҳифача ёки алоҳида саҳифа кўринишида бўлиши мумкин.

Жавоб варақаси. Бу товар ва хизматларга буюртма бланкаси бўлиб, кўпинча бепул уланиш учун телефон рақами акс эттирилади. Жавоб варақаси одатда осон ўқиладиган ва тез тўлдириш имконига эга бўлиши лозим.

Қайтариш варақаси. Бу харидорга зарур ахборотларни қайта жўнатишга имкон беради. Қайтариш варақаси сўров, буюртма ёки тўлов квитанцияларидан иборат бўлиши мумкин.

Директ-мейлнинг матни саводхонлик билан ёзилган, тушунарли, ишончли маълумотларни қамраб олган бўлиши лозим. Бунинг учун матн ёзувчи ишлаб чиқарувчи, харидорлар ва рақиблар тўғрисида аниқ ва ишончли маълумотларга эга бўлмоғи лозим. Матн қисқа, сермазмун ва аниқ бир тилда ёзилиши керак. Матн мурожаат мазмунига эга бўлиши ва унда сўралаётган маълумотлар истеъмолчилар томонидан зудлик билан тўлдирилиши кўзда тутилиши керак.

Реклама мурожаатининг муваффақият омиллари. Реклама мурожаатининг муваффақияти уни тузишда "5Р" қоидасига риоя қилишдир. Биринчидан, тасвир (Picture) яъни, реклама мурожаати матни саводхонлик билан ёзилган, тушунарли, ишончли маълумотларни қамраб олган бўлиши, хат орқали мижозларга ресторан ҳақида тасвирлаб бериши ва ишончли маълумотларга эга бўлмоғи ва аниқ тасаввур ҳосил қила олиши керак. Маълумки, инсон сўзлар ёки ҳарфлар билан эмас, балки тасвирлар билан ўйлашга мойил.

Иккинчидан, реклама мурожаатида рестораннинг аниқ ваъдалари ((Promise) бўлиши керак. Бундан ташқари, реклама берувчининг ушбу ваъдага қандай эришиши ҳақида аниқ тушунтириш керак. Бу ваъдалар истеъмолчини (ёки ушбу сегментни) қизиқтирадиган бирор нарсага бефарқ эмаслигини эслатиб туриш керак.

Учинчидан, мурожаат матнида истеъмолчига берилган ваъда тўғри эканлигини асослаш керак. Бошқача қилиб айтганда, реклама мурожаати статистик рақамлар, муваффақият тарихини тасдиқловчи тавсияномалар ёки бошқа далиллар орқали асосланиши (Proof) лозим.

Тўртинчидан, мурожаат хати истеъмолчини таклиф қилинган нарсаларни сотиб олишга қаратилган муайян харакатларга мажбур қилиши (Push) керак. Бундай хатти-ҳаракатлар олдиндан буюртма бериш, купон хатига киритилган қайтариш варағини тўлдириб бериши ёки ресторанга ташриф буюриши бўлиши мумкин.

Ниҳоят, мактубда ПостСкриптум (Postscript) бўлиши керак. Маълумки, истеъмолчи, реклама мурожаатини олган ҳолда, аввал хатнинг ташқи қисмини ўқийди, сўнгра имзо чекишга қарайди ва қизиқиш билан ПостСкриптум сўзлар мавжудлигига эътибор қаратади. Postscript нинг **P'S** шаклдаги қизиқарли белги ёрдамида моҳирлик билан тузиш орқали иборанинг таъсирини кучайтириши мумкин.

Тўғридан-тўғри почта жўнатмаларининг самарадорлиги мурожаатларга жавоб реакцияси ёки кликлар частотаси орқали аниқланади.

4.4. ИНТЕРНЕТ

Кейинги ўн йил ичида Интернетнинг ахборот манбаи ва рекламанинг самарали воситаси сифатида аҳамияти сезиларли даражада ошди. Веб-сайтнинг имкониятларида юқори даражада фойдаланиш учун унинг реклама жиҳатларини камайтириш ва ахборот жиҳатини биринчи ўринга қўйиш зарр. Одатда фойдаланувчилар жуда кўп реклама қилинса сайтни тарк этишади. Ресторанниг мақсади – фойдаланувчилар томонидан ресторан веб-сайтини "Севимлилар" папкасига ва манзилини электрон почта манзил папкасига жойлаштиришига эришишдир. Албатта унинг ўзи ҳам сайтга тез-тез ташриф буюриши керак.

Сайтларни яратиш ресторанниг маркетинг тадбирлари қаторига киритилиши ва улар билан уйғунлашиши керак. Мисол учун, у газеталарда ресторан рекламасини электрон саҳифада жойлаштириш, ўз навбатида, электрон почта манзили эса унинг веб-сайтига ёки газеталардаги мақолаларга мурожат қилиш керак. Сайт фойдаланувчида шу заҳотиёқ ижобий таассурот қолдириши жуда мухим, чунки у кейинги саҳифага ўтиб кетиши учун беш сониядан камроқ вақт кифоя қилади. Тасодифий мижозларни узокроқ ушлаб туриш учун сайтга қизиқарли нарсаларни киритиш, масалан, бир ёки бир нечта идишларга шароб танлаш ёки коньяк брендлари ва бошқалар ҳақида маълумот бериш бўйича тавсиялар берувчи ёркин баннерни жойлаштириш мумкин.

Шуни унутмаслик керакки, сайт фойдаланувчи билан дўстона муносабатни йўлга қўя олиши – унга ўтиш механизми

оддий ва тушунарли бўлиши керак ҳамда саҳифаларни юклаб олиши оддий ва тезкорлик билан амалга ошиши керак. Сайтдаги маълумотлар мунтазам янгиланиб туриши ва шу билан бирга такрорий ташрифларни рағбатлантириши керак. Касбий этика қоидаларига кўра веб-сайтларга уларга боғлиқ бўлган тематик ҳаволаларни жойлаштириш мақсадга мувофиқ. Веб-сайт ресторанга алоҳида фойдани шакллантириб бермайди, у фақат реклама ғоялари билан ҳамкорликда ишлайди, шунинг учун сайтнинг манзили барча рекламаларда, реклама материалларида, ташкилотнинг бизнес карточкаларида, менюсида, каталогларда бўлиши керак. Етакчи ресторанлар ўз веб-саҳифаларида олдиндан столни буюртма қилиш опциясини киритишган.

Замонавий ресторанлар доимий равишда ўз сайтларини янгилаб боради, уларда оддий рекламадан қизиқарли маълумотларга ўтиш амалиёти қўлланилиб ташриф буюрувчиларнинг таассурот ва қизиқишларини оширади. McDonald's веб-сайтида меҳмонларга ресторанда буюртма қилмоқчи бўлган таомларнинг озуқавий қиймати ва калорияси ҳақида маълумотларни олиш мумкин. бунинг учун танланган таомларни махсус виртуал саватчага киритиш кифоя. Экранда таомнинг умумий калорияси ва ёг миқдори тўғрисида маълумотлар акс этади.

Сайтнинг реклама самарадорлигини баҳолаш учун айрим ресторанлар бепул телефон рақамини кўрсатган ҳолда ушбу рақамга қўнғироқлар сонини кузатиш, сайтни ривожлантиришга киритилган маблағларнинг қайтими ҳақида аниқ маълумотга эга бўлишади. Ҳисоб-китобларга кўра бундай сайтларни яратиш учун тахмин 4-5 минг АҚШ доллари миқдорида маблағ жалб қилиш талаб қилинади.

Интернет, шунингдек, ресторанларга чегирмалар таклиф қилиш орқали ишдан бўш вақтларда буюртмалар қабул қилишга имкон беради. Dining Privileges дастури асосида Visa Signature пластик карточкалари бир қатор ресторанлар тушлик вақтида ёки тунги соатларда овқатларни онлайн буюртма қилиш имконини беради.

Бизнес мижозларини жалб қилиш учун ресторанлар куннинг вақтига қараб мослашувчан ёки дифференциацияланган нархлардан фойдаланадилар. Амалий жиҳатдан таомлар учун

турли менюда турлича нархларни кўрсатиш албатта мақсадга мувофиқ эмас, шу боисдан ҳам чегирмалар куннинг вақтига қараб фоиз сифатида кўрсатилади. Одатда улар жами буюртма миқдори 15дан 30% гача бўлиши мумкин. Бундай ҳамкорлик дастурларида иштирок этадиган ресторанлар, ҳамкорлар учун ойлик тўлов, шунингдек, ҳар бир буюртма учун маълум миқдорда тўлов оладилар.

Кундан кунга аксарият ресторанлар электрон почта орқали ўз мижозлари билан алоқаларни кенгайтириб келмоқда. Ресторанларга электрон почта хизматларини таклиф қилувчи ихтисослашган фирмалар ҳам мавжуд. Шулардан бири Fishbowl компанияси ой давомида 60 та ресторан номидан 2 млн мижозга электрон хабар юборади. Ушбу тармоқ хизматлари учун бир маротабалик йиғим ва ҳар ойда ойлик тўлов тўланади. Тўлов ҳажми ва миқдори ресторан тармоғининг маълумотлар базасининг ҳажмига боғлиқ бўлади. Fishbowl ушбу хизматнинг ижобий натижалар беришини ўз амалиётида тасдиқлаб бермоқда.

4.5. ШАХСИЙ СОТУВЛАР

Шахсий сотувлар савдо агенти ва потенциал мижозлар ўртасида бевосита алоқа ўрнатишни ўз ичига олади. Ушбу алоқалар телефон орқали ёки шахсан учрашувлар орқали амалга оширилади. Ресторан бизнесида бевосита сотувлар махсус ходимларнинг янги мижозларни жалб қилиш мақсадида ресторандан ташқарида алоқа ўрнатиши, ресторан ичида эса официантнинг мижозларга буюртманинг умумий миқдорини ошириш мақсадида турли қўшимча буюртмаларни сотиш мақсадида алоқа ўрнатишни кўзда тутади.

Сотишни рағбатлантириш

Харидга ундовчи воситалар. Савдо силжитиш – мижозларнинг маҳсулот ёки хизматларни сотиб олишга ундаш учун мўлжалланган қисқа муддатли стимуллар тўпламидир. Ресторан бизнесида чегирмали купонлар, “алоҳида тушлик” совғалар, содиқлик дастурлари, танловлар, лотереялар, совринлар каби воситалар қўлланилади.

Бундай рағбатлантириш тадбирлари очиқ ёки шартли бўлиши мумкин. Очиқ тадбирларда исталган мижоз маълум тўпламдаги таомга буюртма бериши билан тадбир иштирокчисига айланади. Масалан, махсус идишлар ёки муайян вақт оралиғи тадбирда иштирок этишни таъминлаб беради. Бундай рағбатлантириш тадбирлари кенг аудиторияга мўлжалланган бўлиб, мижозлар учун ортиқча ҳаракатларни талаб этмайди. почта ёки телефон орқали купон юбориш кифоя. Бошқа томондан, ресторан оператори рағбатлантириш дастурининг афзалликлари, қанча мижозни жалб қилиш мумкинлигини олдиндан билмайди.

Айрим ҳолларда тўсатдан жуда катта мижозлар оқими пайдо бўлади ва чегирма билан тақдим этилган таом барча учун етарли булмайди. Бундай ҳолатда нима қилиш керак? Албатта бу ресторан учун салбий таассурот уйғотган ҳолда келгусида сотув ҳажмини пасайтириши мумкин.

Махсус ташкил этилган рағбатлантириш тадбирларида мижозлар белгиланган чегирма ёки рағбатга эга бўлиши учун аниқ йўналтирилган ҳаракатларни амалга ошириш керак: масалан, газета рекламасидан чегирма купонини кесиб олиш ёки ресторанга бир ойда уч марта ташриф буюриши, муайян таомларга буюртма бериши лозим. Бу усул мижозларни жалб қилиш учун етарли даражада салоҳиятга эга бўлмаса-да, унинг натижавийлиги юқори ва харажатларни тежаш ва назорат қилиш нуқтаи назаридан афзалликларга эга.

Бироқ, бу каби усуллар қисқа муддатли ҳисобланади. Шунинг учун сотишни рағбатлантириш дастурлари ресторанниng маркетинг сиёсатида ягона ёки энг муҳим йўналиши сифатида қаралмайди. Агарда бундай рағбатлантириш тадбирлари ҳаддан ортиқча қўлланиладиган бўлса, мижозлар бунга кўникиб қолишади ва такроирий ташрифида навбатдаги рағбатлантириш дастурини кутади ёки официантлардан буни талаб қилиши мумкин. Бу айниқса пицца саноатида кўп учрайдиган ҳодисадир. Бугунги кунда нарх чегирмаси бўлмаса, мижозларнинг пиццаларни харид қилиш мураккабдир.

Купонлар. Купон эгасига муайян чегирма олиш ҳуқуқини беради, масалан, “иккита таом биттасининг нархида”. Купонлар – бу каби таклифларнинг энг кенг тарқалган шакли бўлиб, арзон

таомларга нисбатан кенг қўлланилади. Ундан аксарият ҳолларда оммавий таклиф (кенг қамровли тушлик) ёки кекса мижозлар учун чегирма шаклида фойдаланиш мумкин. Потенциал мижозларнинг харидини рағбатлантиришга қаратилган купонлар 15-20% чегирма олиш ҳуқуқини бериши мақсадга мувофиқ. АҚШда купонлар асосан пицца операторлари томонидан кенг тақдим этилади. Маълумотларга кўра сотилган барча пиццаларнинг ½ кўп қисми купонлар орқали амалга оширилади.

Муайян маҳсулотни бепул олишни таклиф қилувчи купонлар истеъмолчилар ушбу маҳсулотларни синаб кўришга ундашга мўлжалланган. Бундай рағбатлантириш тадбирлари потенциал мижозларга 15-20% чегирмадан фойдаланиш имконини бериши керак.

Бундай акциялар одатда мижозлар буюртма бермаган маҳсулотларни синаб кўришга ундаш келгусида ушбу маҳсулотлар улааргa албатта ёқиб қолиши ва бу таомни танлаши мақсадида қўлланилади. Шу боисдан ҳам сендвичга бепул ичимлик таклиф қилиш оқилона танлов эмас, чунки ичимликлар одатда буюртма қилинади. Купонни тақдим этиш учун бепул "совға" сифатида турдош таом таклиф қилиш мақсадга мувофиқдир. Купонда меҳмонларни жалб қилиш учун унда муддат кўрсатилиши керак.

Купонларни тарқатишнинг энг кенг тарқалган усулларидан бири уларни даврий нашрларда жойлаштириш (Купон кесиш чизиғи бўйлаб белгиланган ёки йиртилган бўлиши керак) ва тўғридан-тўғри почта орқали жўнатишдир. Бугунги кунда аксарият ресторанлар бу мақсадда ўз веб-сайтларидан фойдаланиш, шунингдек супермаркетларнинг касса қоғозидан фойдаланиши ёки кодланган махсус пластик карточкалар ишлаб чиқариши мумкин. Тўлиқ хизмат кўрсатиш циклига эга бўлган, шунингдек, нуфузли мижозлар олдида ўз имижига зарар етишидан ҳавотирдаги ресторанлар чегирмали купонлар беришдан қочишади. Шу билан бирга, тадқиқотлар кўрсатадики, мижознинг даромадлари ва хадир хакидаги билим даражаси қанчалик юқори бўлса, чегирмани кўзда тутувчи купонлардан кўпроқ тез-тез фойдаланади.

1990 - йилларнинг бошларида Lettuce Entertain You Enterprises (LEYE) ресторан корпорацияси маҳаллий банклардан бири билан ҳамкорликда содиқлик дастурлари бўйича махсус карталарни амалга киритди. Дастлабки карточкалар бан учун оддий кредит карточка ва мижозларни жалб қилиш вазифасини бажарган. Кейинчалик LEYE уларнинг кредит карточка функциясини бекор қилди ва мижозлар базаси билан шуғулланиш вазифасини ихтисослашган аутсорсинг компанияларига юклади. Бугунги кунда LEYE содиқлик карталари учун мижозлардан 25 АҚШ доллари миқдорида тўлов ундиради. Унинг ҳаракат механизми қуйидагича: тармоқ муассасаларида сарфланган ҳар бир доллар учун мижоз битта мукофот балига эга бўлади. Ушбу балларни совғаларга алмаштирилиши ҳам мумкин.

Мижозларнинг тармоқдаги бошқа ресторанларига (уларнинг сони 40 га яқин) ташриф буюришни рағбатлантириш мақсадида, LEYE биринчи марта ташриф буюрган мижозга сарфланган ҳар бир доллар учун иккита совринли бални тўлайди.

Канзас-Ситидаги McDonald's франчайзинг компанияси франчайзердан чегирмаларни кўзда тутувчи дисконт карталарини 19 центда сотиб олади ва 25 центга ўз мижозларига сотади. Ушбу карта 5 АҚШ доллари ҳажмидаги буюртма учун 15% чегирма ҳуқуқини беради. Бундай карталарни қўллашдан мақсад ўртача чек миқдорини оширишдан иборатдир.

Рағбатлантирувчи совғалар. Рағбатлантирувчи совғалар (совғалар) сифатида ресторан бепул ёки арзон нархларда мижозларга фойдали ёки керакли бўлган нарсаларни тақдим этиши мумкин. Энг яхши совға ичимлик солинадиган стаканлар ҳисобланади. нима учун? Ҳаммаси оддий: стаканлар ошхона анжомлари қаторини тўлдиради ва уй бекалари томонидан мамнуният билан қабул қилинади. Ресторан менежерлари учун машҳур спорт клуби ёки машҳур филмларнинг қаҳрамонлари ёки рамзлари билан безатилган тематик сериядаги олтита стаканларни буюртма асосида тайёрлатиш умуман қийинчлик туғдирмайди. Совринларни олиш ҳуқуқини менюдан қимматроқ бўлган таомга буюртма бериш билан боғлиқ бўлиши керак, масалан, ичимликнинг катта қисми ва такрорий ташрифларни рағбатлантиришга

қаратилган бўлиши, маълум бир сериядаги барча стаканлар тўпламини йиғиш учун қўлланилиши мумкин.

Содиқлик учун мукофот. Улар мижозлар томонидан сарфланган пулнинг бир қисмини ёки мунтазам равишда ташриф буюрувчилар учун мўлжалланган махсус имтиёзлар сифатида хизмат қилиши мумкин. Ресторанлар VIP-мижозлар клуби ёки клуб дастурлари ташкил қилиш орқали доимий мижозларнинг ташриф сонига ёки ресторанда сарфлаган маблағига қараб мукофот тизимини белгилаши мумкин. Махсус содиқлик картасини олгач, мижоз бундай клубга аъзо бўлади. Ушбу рағбатлантириш усулининг мазмуни шундан иборатки, бундай карталар, одатда, мижознинг ҳамёнида сақланади ва ресторан ҳақида эслатиб туриш ва айни пайтда уни реклама қилиш сифатида хизмат қилади.

Клуб дастурлари асосан клуб аъзолари учун афзалликларни яратиб беради. Чунки айнан клуб аъзолари жорий этилаётган янги акациялар, махсус таклифлар, имтиёзли хизматлар, сервис ва бренд янгиликларидан хабардор бўлади. Интернет ва ижтимоий тармоқларнинг тараққий этиши қизиқарли клуб дастурларини яратиш имкониятини янада кенгайтирди.

Танловлар, лотереялар, совринлар. Ресторан томонидан амалга оширилган бундай тадбирлар истеъмолчиларга бирор нарса олиш имкониятини беради. Конкурслар – фирма брендига диққат эътиборни кучайтириш ва мақсадли аудитория билан эмоционал алоқаларни ўрнатишга асосланган. Фирма харидорлари ташкил қилинган конкурсда иштирок этади ва ўз яқинларини фирма товари учун овоз беришга ундайди. Конкурслар ўтказиш яхши натижа беради.

Танловларни замонавий коммуникация воситалари, ижтимоий тармоқларда ўтказиш жуда қулай ва самаралидир. Танловларда қўйиладиган масала жуда оддий ва асосан товар брендидан фойдаланиш афзаллиги тўғрисида бўлади.

Танловлар асосан ресторан таом ва ичимликлари ҳақида овоз бериш, шеър ёки қўшиқ уйлаб топиш, эртаклар тўқиш, ресторан бренди тасвирининг 10 та фарқини топиш, фирма номини кенгайтириш, “энг яхши.. , энг фаол.. , энг ёш.. ” каби йўналишларда олиб борилади. Лотереялар ресторан таомини

харид қилган якуний истеъмолчиларга келгусида маълум ютуқ чиқишини кўзда тутади. Ҳар қандай лотереянинг ишлаш механизми маълум таомни маълум миқдорда сотиб олинганда супер ютуқ ёки бошқа совғаларни ютиб олишга асосланади. Лотерея ўйинлари жуда жозибали бўлиб, харидорлар бу ҳақда ўз оиласи, яқинлар ва дўстлари даврасида айтиб берадилар ва товар сотувини рағбатлантиради.

Лотерея сифатида харидорларнинг ташриф рақами, харид чеки рақами ёки махсус лотереялар ўйналиши мумкин. Лотерея, мижозга мунтазам равишда буюртма қилинган нарсалардан, масалан, бир стакан шарбатдан буюртма бериш, эълон қилинган ўйин давомида совға ёки соврин олишни кўзда тутиши мумкин.

Силжитиш дастурининг асосий босқичлари

Силжитиш дастурини тайёрлаш жараёнида мақсадларни аниқлаш, мақсадли бозорни танлаш, дастурни амалга ошириш стратегиясини шакллантириш, аниқ тактикаларни белгилаш ва натижани баҳолаш усулларига аниқлик киритиш керак.

Мақсадни белгилаш. Бу биринчи навбатда амалга оширилиши лозим бўлган вазифадир. Мақсад ресторанинг мавжуд муаммолари асосида белгиланиши, уларнинг ечими силжитиш дастурининг асосий мақсади бўлиши мумкин. Одатда, бу янги мижозларни жалб қилиш, мавжуд мижозларни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш, барқарор шароитларда сотувни жадаллаштириш ёки ресторанинг махсус таклифларига эътибор беришдир. Айнан силжитиш дастурлари бўйича қўйилган мақсадлар уларни амалга ошириш усулларини белгилаб беради.

Мақсадли бозорни танлаш. Мақсадларни белгилаш билан бир вақтда, силжитиш дастурлари йўналтириладиган мақсадли бозор сегментини ҳам аниқлаш керак. Бу ресторанинг доимий мижозлари, ресторан ҳақида тасаввурга эга бўлган ҳамда келгусида жалб қилиниши кўзда тутилган мижозлар бўлиши мумкин.

Силжитиши усуллари қўйилган мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Барқарор шароитларда чегирмали купонлар, танловлар, кенг қамровли таклифлар, совға сертификатлари ёки чегирмаларни қўллаш ўринли бўлади. Агар ресторан ўртача чек миқдорини ошириш истагида бўлса, купонлар, бепул намуналар, танловлар ёки рағбатлантирувчи совринлардан фойдаланиши

маъқулроқдир. Танловлар ва бепул намуналар, доимий мижозларнинг зерикиш ҳиссини йўқотиш имконини беради.

Умуман олганда, силжитиш усулларини танлаш ресторан кўзда тутган мақсад ёки ҳал этилиши лозим бўлган муаммоларга уйғунлашган ҳолда белгиланиши керак.

Стратегия. Силжитишнинг муваффақияти унинг усуллар орқали амалга оширилганлиги билан боғлиқ. Бу ерда вертикал интеграциялашув концепциясини эътиборга олиш жуда муҳимдир. Бу шуни англатадики, ресторан оператори ўзаро боғланган алоқа каналлари орқали айнан бир хабарни мақсадли аудиторияга узатади. Масалан, ресторан Хэллоуин байрами арафасида маҳаллий газеталарда мазкур тадбирга бағишланган тунги таомлар учун чегирмани кўзда тутувчи купонлар нашр қилинганлиги, ресторан жолашган ҳудудда болалар билан биргаликда масакарад кийимида келишга рухсат берувчи, ресторанниng байрамона безатилганлиги ҳамда официантлар ўртасида энг кўп хизмат кўрсатган масакарад кийими каби мавзулардаги кўнгилочар дастурни тайёрлайди ва бу ҳақда маҳаллий радиоканаллар орқали оммага маълум қилади.

Силжитиш. Харажатларни оптималлаштириш мақсадида, ресторанлар ўз маҳсулотлари билан биргаликда бунга манфаатдор бўлган таъминотчиларнинг маҳсулотларини ҳам ҳамкорликда силжитишга келишлари мумкин. Яна бир муҳим жиҳати бошқа бизнес соҳасининг вакиллари билан ўзаро такрорий сотувларни йўлга қўйиш. Масалан, театр яқинида жойлашган ресторан чипталарни буюртма қилган меҳмонлар учун ушбу театрда махсус чегирмалар таклиф қилиши мумкин.

Силжитиш тадбирларини ҳамкорликда ташкил қилишда аксарият ҳолларда айрим деталлар, яъни тадбирларга салбий таъсир кўрсатишги мумкин бўлган ҳамда реклама қилиш учун барча саъй-ҳаракатларни чиппакка чиқариши мумкин бўлган айрим омилларни эътибордан четда қолдиришади. Шу нуқтаи назардан, қуйидаги тавсияларга амал қилиш мақсадга мувофиқдир:

✓ *маҳсулотнинг ўлчаси ва хусусияти*. Менюда силжитиш кўзда тутилган таом ва унинг порцияси ҳақида аниқ маълумот берилиши керак.

✓ *нарх / чегирма.* Тадбирлар давомида барча учун қулай бўлган нарх ва илгарги нарх ўртасидаги тафовутни аниқ кўрсатиш тавсия этилади.

✓ *силжитиш тадбирлари ўтказиладиган жойлар.* Агар тадбирлар маҳаллий даражада ташкил этилса, ушбу муассасаса қаерда жойлашганлиги ва унга қандай бориш мумкинлиги аниқ кўрсатилиши керак; агарда тадбирлар йирикроқ бўлган бозор, шу жумладан, бутун мамлакат бўйлаб амал қиладиган бўлса, унда иштирок этадиган ресторанлар рўйхатини бериш лозим.

✓ *тадбирларнинг амал қилиш муддати.* Тадбирларнинг бошланиш ва тугатиш санаси аниқ ва яхши ўқилганлигига ишонч ҳосил қилиш керак.

✓ *мижозлар учун тавсиялар.* Реклама материалларида мижозга силжитиш тадбирларининг бир қисми сифатида ёндашиш ва уларга махсус таклифларга эга бўлиши аниқ кўрсатиши керак, масалан, у купонни қандай тақдим қилиши, ёки чегирмаларни талаб қилиш учун ресторанга неча марта ташриф буюриши ҳамда буюртма миқдори уларга қандай ҳуқуқ бериши ҳақида аниқ маълумотлар берилиши керак.

✓ *тўловлар иккиланишининг олдини олиш.* Ушбу силжитиш тадбирлари бошқа тадбирлар билан биргаликда амал қилмаслиги аниқ кўрсатиб берилиши керак.

✓ *миқдор бўйича чекловлар.* Агар акция доирасида таклиф қилинадиган чегирмалар миқдори чекланган бўлса, бу аниқ кўрсатилиши керак. Масалан, совғалар, бир оиладан бир аъзо учун мўлжалланган бўлиши мумкин.

✓ *тадбирлар вақтини чеклаш.* Тадбир мақсадларидан бири турғунлик даврида сотувни рағбатлантиришдир, чунки таклиф куннинг қайси вақтида (масалан, 7-дан эрталаб 11-га ёки фақат тунги соатларга) амал қилишини кўрсатиш мақсадга мувофиқ.

✓ *самарадорликни баҳолаш.* Силжитиш тадбирлари якунланиши билан унинг самарадорлигини баҳолаш зарур. Баҳолашнинг асосий мезонлари – бу тадбирлар сотишнинг кучайишига ёрдам бердими? Бунда тадбиргача бўлган давр ва тадбирдан кейинги даврдаги сотиш ҳажми (ташриф буюрувчилар сони, тушум миқдори сотиш миқдори, чекнинг ўртача миқдори ва бошқалар) ўзаро таққосланади. Фараз қилайлик август ойида

савдо ҳажмини ошириш учун силжитиш тадбирлари режалаштирилган. Таққослаш ишлари учун июл ойи сотуви базис давр сифатида олинади. Кўрсатилган икки ой давомида савдо маълумотларини таққослашдан олдин, сотиш динамикасини ҳисобга олган ҳолда тузатишлар киритиш керак. Мисол учун, ўтган йилдаги июл ойига нисбатан бу йил, сотув ҳажми 6% ошди. Ушбу тенденция жорий йилнинг август ойида ҳам шундай бўлишини эътиборга олиш керак. Чунки тадбирлар ўтказилмаган тақдирда ҳам сотув ҳажми тенденцияга боғлиқ ҳолда 6% га ошиши мумкин. Шундай қилиб, тадбирларнинг самарадорлиги сотув ҳажмининг ўсиши 6 % дан ошганлиги билан белгиланади.

Агар ресторатор ўзининг харажатлари ва тадбир харажатлари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлса, у ушбу харажатларни қоплайдиган мақсадли сотув ҳажмини белгилаши мумкин (яъни, ресторанинг зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш). Юқорида айтиб ўтилганидек, ресторан харажатлари доимий ва ўзгарувчан харажатларга бўлинади. Озиқ-овқат ёки ичимликлар учун харажатлар, ходимларнинг қўшимча хизматларини тўлаш ва тадбирни амалга оширишда зарур бўлган бошқа сарфлар ўзгарувчи харажатлар ҳисобланадикиради. Бу ерда чегирмалар туфайли йўқотишларни ҳам ҳисобга олиш лозим. Бу барча харажатлар бу таомлар ёки ичимликлар меъёрдаги сотиш улуши сифатида ифодаланиши ва умумлаштирилиши керак. Олинган натижанинг 100 % дан фарқ қилишини текшириш орқали ҳар бир ҳисса учун сарф-харажатларни аниқлаш мумкин.

Фараз қилайлик сэндвичнинг таннарзи 3,5 АҚШ долларига тенг, ресторан уни 9 доллардан сотади. Демак таннарх даражаси 39% га тенг экан. Агарда унга 15% чегирма эълон қилинса, акция учун қўшимча материаллар ва ишчиларга қўшимча тўловлар миқдори мос равишда 5 ва 1% га тенг бўлса, силжитиш тадбирлари учун сарфланадиган ўзгарувчан харажатлар миқдори сотув ҳажмининг 9+15+5+1=60% га тенг бўлади. 100% – 60%= 40%. Агарда акция тадбирлари учун сарфланган жами харажатлар 350 долларга тенг бўлса, барча харажатларни қоплаш учун сотув ҳажми (зарарсизлик нуқтаси) 350/40% = 875 доллар.

Текшириб кўрамиз: сотув ҳажмининг 875 долларга етиши қўшимча харажатлар миқдорининг 525 доллар (875 долларнинг

60% и)га етишига олиб келади. демак, силжитиш харажатлари 875–525=350 доллар.

Сотув ҳажми 875 доллардан юқори бўлганда ресторан зарар кўрмасдан ишлайди, аксинча зарар кўради. Масалан, 1200 доллар қўшимча сотиш ҳажмига эришиш учун 720 доллар (1200*60%=720) талаб қилинади. Промоакция учун 350 доллар сарфланганлиги маълум бўлса, ресторан 370 доллар даромадга эга бўлади.

Мерчандайзинг

Мерчендайзинг ресторанниng отишни рағбатлантириш учун йўналтирилган барча нарсалари тушунилади. Реклама ва мерчендайзинг ўртасидаги фарқ шундаки, тадбирлар ресторан ташқарисида амалга оширилса ва потенциал мижозларни ресторанга ташриф буюришига қаратилган бўлса реклама, аксинча, барча тадбирлар ресторан залида амалга ошириладиган ва потенциал ҳамда доимий бўлмаган мижозларнинг қўшимча буюртмасини рағбатлантиришга қаратилган бўлса мерчендайзинг сифатида қаралади. Шундай қилиб, ресторан доирасида мерчендайзинг столлардаги бепул реклама планшетлари, сотув жойидаги бошқалар рағбатлантирувчи буюмларни ўз ичига олади. Баъзи маълумотларга кўра, ресторан операторлари ресторан деворларига реклама бюджетининг камида 60% сарфлайди.

Айниқса, тез хизмат кўрсатиш ресторанларда Visual Deal технологияси ишлаб чиқилган бўлиб, у мижозларга буюртма суммасининг қайтими ўрнига қўшимча таом таклиф қилишга мўлжалланган. Унинг ёрдамида ушбу йўналишдаги ресторанлар ҳар йили 30 миллион долларгача маблағни ўзлаштирадилар. Бунинг учун касса ёнида ўрнатилган кичик рангли дисплейда қайтим миқдорига тенг қийматдаги таом тасвири ва унинг миқдори тасвири пайдо бўлади. Механик овоз мижознинг қайси бирини афзал кўришини сўрайди. Бундай дисплейлар алоҳида талабга эга бўлмаган таомларни сотишга қаратилган. Мазкур технологиянинг нархи бир ресторан учун 17 минг долларгача бўлади(курилмани ижарага олиш ва дастурий таъминот учун уч йиллик шартнома). Баъзи тез хизмат кўрсатиш ресторанларининг операторлари бундай тизимнинг қийматини тўққиз ой ичида қоплаши мумкин.

Мерчендайзинг мақсадлари. Мерчендайзинг икки мақсадни кўзда тутади: содиқ мижозларни сақлаб қолиш ва уларнинг ресторан даромадидаги улушини ошириш. Биринчи ҳолатда, мерчендайзинг доимий мижозлар қизиқишларини жонлантириш бўлса, иккинчи, ҳолатда ташрифлар ва/ёки ўртача миқдорини ошириш.

Самарадорлик. Мерчендайзингнинг асосий ва энг қулай воситаларидан бири-ресторан менюсидир. Вақти – вақти ресторан меню ассортиментни ўзгартириш ёки унга куннинг турли хил таомларини ва махсус таклифларни қўшиш орқали ресторан мижозларининг қизиқишини янада жонлантириши ва уларнинг такрор ташрифга ундаши мумкин. Мижозлар учун бугунги кунда қандай янгиликлар таклиф қилинишини билиш ҳар доим қизиқарли!

Мерчендайзингнинг амалдаги воситаси таом ва таом тасвирларини малакали жойлаштира билишдир. Улар "кўзлар" билан "тановул қилиш" атамаси ҳар доим ўринлидир. Энг катта иштаҳани, чиройли безатилган таомлар пайдо қилади. Ҳеч бир жойда, бу тамойил ширинликларни сотишдаги каби самарали ва аниқ эмас. Кўпгина ресторанларда ширинликлар шиша токчалар ва шаффоф эшикги махсус шкафлар мавжуд бўлиб, ҳар қандай мижознинг оғзидан сўлаги оқиши турган гап. Ҳаттоки касса яқинидаги ширин таомлар ҳам сотиш ҳажмини ошириши мумкин. Бу вино, иссиқ таомлар, салатларни қандай жойлаштиришга ҳам боғлиқ. Муаммонинг қизиқарли ечими – таомларни тўғридан-тўғри меҳмон столида тайёрлаш бўлиб, япон ошхонаси тажрибасидир.

Реклама материалларининг меъёридан ортиқча эмаслигига ишонч ҳосил қилиш керак, акс ҳолда бу мижозларнинг жиғига тегиши мумкин. Ахир, уларнинг асосий мақсади – меҳмонларни зериктирмаслик учун эмас, балки кенг танлов имконияти бериш орқали уларни харид қилишга "мажбур қилиш"дир.

Аксарият ресторанлар катта реклама бюджетига эга бўлмайди, шунинг учун улар мижозларни жалб қилиш учун оддий, аммо қизиқарли аттракционлар билан мижозларни жалб қилишади. Бундай кутилмаган воқеалар ва ўйин-кулгилар меҳмонларни ўзига жалб қиладиган ва содиқлик даражасини

мустаҳкамлайдиган оҳанграбо бўлиши мумкин. Шу билан бирга, ресторанниг ўзига хос хусусияти рақобатчилар қаршисида устунлик жиҳати ҳамдир.

Ҳар қандай янги мавзу, қизиқарли томоша, ғайриоддий рекламаларни диққат билан режалаштириш, тайёрлаш ва мижозларни "ақлдан оздирадиган даражага келтириш" керак. Албатта, таомлар ҳар доим маркетинг самосида биринчи даражали юлдузлар бўлиб қолади, лекин уларнинг тақдимоти ҳам диққатга сазовордир. Кўпинча бу театр каби бутун ҳаракатдан иборат бўлиб ва унинг тайёргарлик даражаси театрда бўлгани каби машқ ва синовларсиз амалга оширилмайди. Мижозларни бундай томоша ёки ҳамкорликда иштирок этиш учун таклиф этиш албатта ёқимлидир.

Ичимликлар мерчендайзинги бир неча усулда амалга оширилиши мумкин. ичимликларни кўчма мини-барларда жойлаштириш орқали уларни барча фойдаланишига имкон яратиш мумкин. Агар меҳмон залда жой олган бўлса, у ҳолда уларга дарҳол етказиб бериладиган ичимликлар буюртма қилиниши керак. Баъзи ресторанларда "омадли дақиқалар" ҳам мавжудки, бу даврда корпоратив мижозларни жалб қилиш коктейлларга бепул буюртма олиш мумкин. Бепул таомлар нархини ва сифатини эътиборсиз қолдирмаслик – уларнинг нархи ичимликлар нархида ҳисобга олиниши керак ва сифати ресторан даражасига мос келиши керак.

Яна бир усул – вино ва вино маҳсулотларини силжитишни такомиллаштириш. "Шароб мерчендайзинг"и мижозлар учун тушунарли ва дўстона муносабатни кўзда тутиши керак. Аксарият, ресторанда шаробни буюртма қилишда нотўғри танлов қилишдан ёки бундай нозик масалада ожизликлари боис тортинишади. Шароб идишларини, ва ходимларнинг тавсияларини моҳирона тақдимот қилиш меҳмонга бир ёки бир нечта идишларга тегишли шаробни танлашда ёрдам бериши мумкин.

Умуман олганда, савдо ходимларининг маҳорати мерчандийзингнинг асосий воситасидир.

4.6. PR ВА ЖАМОАТЧИЛИК

Паблик рилейшнзнинг кўплаб тушунчалари мавжуд ва аниқ биттасини танлаб олиш мушкул. Замонавий дунёда жамоатчилик фикри муҳим рол ўйнайди, у шу билан бирга ОАВдаги тузилманинг намоён бўлишида юзага келади. Жамоатчилик фикри ҳаётимизнинг муҳим бир таркибий қисмига айланди. Буларнинг барчаси бутун бир фан туркумларини ҳаётга тадбиқ этишга сабаб бўлди. Уларнинг ичида жамоатчилик билан алоқалар (Public Relations) муҳим ўринга эга.

Ҳар бир бизнеснинг ўз гуруҳлари, аудиториялари бор: улар бир-бирига қарама-қарши бўлган шахслар ва кўплаб ташкилотлардан иборат. Улар ресторан ходимлари, уларнинг оилалари, касаба уюшмалари, мижозлар, рақобатчилар, ҳокимият вакиллар, меҳмондўстлик соҳасидаги таълим муассасалари, ОАВ. PRнинг вазифаси – бу гуруҳларнинг ресторан ҳақидаги энг фойдали ва ижобий фикрларини шакллантиришдир.

Шунинг учун биз PRни баъзан "жамоатчилик билан алоқалар", баъзан "жамоатчилик билан коммуникациялар" тарзида қабул қиламиз. Бунда таърифнинг ҳақиқий моҳиятини яшириш тез–тез қўлланади. Масалан, "алоқаларни уйғунлаштириш" каби сўзлар. Лекин ҳеч ким афсонавий муваффақият учун пул тўламайди. PR мижозлар билан коммуникатив стратегиялар яратиш ва мақсадли аудиторияларга хабарлар тарқатиш мақсадида уни мижозлар учун қулай қилишга ишонтириш учун фаолият кўрсатади деб берилган таърифлар анча аниқ ва равшандир. Бундай вазиятда PRга хос бўлган вақт ва пулни сарф қилиш тушунарлидир.

Энг муҳими, жамоатчилик эътиборини жалб қилишдир. Бошқа янгиликлар кам бўлса, тинчланиш кунларида бу жуда осон. ПР маслаҳатчилари Restaurateurs ҳукумат идоралари, судлар ва мактаблар ёпиқ бўлган саналар тақвимини сақлаб қолишларини маслаҳат бермайдилар, чунки улар айтганидек, "бизнинг хабарларимизнинг ярми шу кунларда учиб кетмоқда".

Баъзи ресторанларда меҳмон овқат пайтида ейилмасдан қолган таомларни олиб кетиши мумкин - ахлоқий қоидаларга кўра (ёки нотўғри уят), бу унинг ити учун одатий ҳол деб ҳисобланади.

Шу сабабли бу мақсадда фойдаланиш учун қулай бўлган бир марталик пакетлар, контейнерлар ва бошқа пакетлар одатда "doggie bags" деб аталади. Бугунги кунда ташриф буюрувчиларнинг 60% дан ортиғи ресторанларни айнан doggie bags билан тарк этади, айниқса, аёллар бу соҳада илғорроқ. Ресторан операторлари бу пакетларни ранг-баранг ва ўзига хос қилиб яратишга ҳаракат қилишади, бу ресторанниng ўзига хос рекламаси бўлиб, айни пайтда миш-мишлар яратади. Мисол учун, Gladstone's Malibu ресторанида ейилмай қолган денгиз маҳсулотлари мижозга тилла суви юритилган фольга билан ўралади (бу махсус буюртма билан тайёрланган бўлиб ҳар бир ўрами 120 АҚШ долларига тенг). бу таомга нафақат ўрам, балки мураккаб шакл(русалка, краб, сумкача) ҳам беради. Ходимлар жами 40 турдаги ўрамлардан барчасини тайёрламагунларига ресторан ёпилмайди ва уларнинг ишдан кетишига рухсат берилмайди. Филаделфиядаги Fork Restaurant да ейилмай қолган таомлар махсус қайиқчага жойланиб, алюминий қопқоқли махсус пакетларга ресторан логотипи билан безатилган ҳолда жойлаштирилади.

Doggie bags, албатта, озиқ-овқат маҳсулотларини сақлаш учун мос келадиган материаллардан тайёрланган бўлиши керак. Бунда бошқа материалларнинг ушбу мақсадларда фойдаланилишига алоҳида эътибор талаб қилади. Энг яхши танлов полистирол ёки иссиқликдан ҳимояловчи қоғоз бўлиб, бу маҳсулотнинг ҳароратини сақлаб қолиши мумкин (у иссиқ овқатни совутмайди ва музлатилган маҳсулот исимайди). Doggie bags пакетларида ресторан менюсини ва реклама варақасини қўллаш тавсия этилади – бу реклама қилишга ҳам ёрдам беради.

Миш-мишлар ("сарафан радиоси")

Кишилар ўртасидаги норасмий алоқалар, ўзаро суҳбатлар ҳам сотишни рағбатлантириш воситаси бўлиши мумкин. **Миш-мишлар** ресторан бизнесида сотишни рағбатлантиришнинг самарали усули саналади. Туристик реклама, почта жўнатмалари, ПР акцияларида маълумотларнинг бўрттириб кўрсатилиши мижозларда уларга бўлган ишончнинг пасайишига сабаб бўлади. Телекўрсатувлар, радио орқали эшиттириладиган хабарлар ҳам истеъмолчиларни етарли даражада қизиқтирмайди. кўпинча

туристик саёҳатга чиққан, қизиқарли маршрутлар билан таниш бўлган, туристик мамлакатнинг маданияти, тарихи, табиати, гастрономиясини яхши билган кишилар орқали амалга ошади. Бундай кишилар ресторанга ташриф буюриб, уларни дўстлар, қариндошлар, дўстлар билан бўлишишга қарор қилган жуда яхши таассурот қолдиради ва уларни ҳам ресторанга ташриф буюришга ундайди. Бундай кишилар ўзига хос эксперт-истеъмолчи ҳисобланишади. Кишилар ҳам даврий нашрлардан кўра, кўпроқ экспертларга ишонишади. Масалан, вегетариан ресторанлар, балнеологик курортлар жуда кам сонли туристлар учун маълум бўлиб, туристик фирмалар ҳам улар тўғрисидаги етарли маълумотларни бермаслиги мумкин. Аммо, у ерга ташриф буюрган кишилар етарли маълумотларни етказа олади. Ресторан бизнесининг асосий ташувчилари жамоатчилик аъзолари, спортчилар, мухбирлар бўлиши мумкин.

Бугунги кунда одамлар кишилар сарафан рекламасининг самарадорлигига шубҳа билдиришмайди ва ҳаётий тажрибалар унинг қанчалик самарали эканлигини кўрсатиб бермоқда. Фақат бу ерда уни яратиш, ресторан ҳақида ижобий фикрни тарқатиш учун кўп куч сарфлаш зарур бўлади. айрим маркетологларнинг фикрича, тижорат рекламаси асосан истеъмолчиларни ресторан мавжудлиги ҳақида хабардор қилиш учун мўлжалланган, аммо миш-мишлар уларни содиқ мижозларга айлантира олади. Эҳтимол, бу катта буюртмалар, масалан, тўй ёки юбилей тантаналари учун тўғри бўлиши мумкин, лекин дам олиш кунлари тушлик қилиш учун қаерга боришни танлайдиган алоҳида шахс ёки оила даражасида сарафан радиоси у даражада мос келмайди.

Миш-мишларнинг ресторан бизнесидаги аҳамияти қуйидагиларда намоён бўлади:

1. Бевосита мижозларга йўналтирилганлиги. Миш-мишлар бир шахс иккинчи шахсга қачон, қайси пайтда ва нима ҳақида гапириш лозимлигини онгли равишда англаганлиги сабабли барча истеъмолчилар учун мўлжалланган.

2. Ўз-ўзидан кўпаювчанлиги. Бир шахснинг ўз тажрибаси ва таассуротларини бир нечта шахс ўртасида маълум қилиши, келгусида ушбу маълумотнинг эшитганлар томонидан қайта етказилиши мумкин. Масалан, ресторан ҳақида бир кишиннинг 10

кишилик гуруҳга таништириши, келгусида ҳар бир киши камида 5 кишидан 50 кишига у тўғрисида маълумот етиб боришини таъминлайди. "Ҳамма шундай дейишмокда", "эшитдингизми?" каби жумлалар миш-миш тарқатиш элементи ҳисобланади.

3. Эксперт-истеъмолчи (hyperconsumer) фикрининг устуворлиги. туристик объектлар тўғрисидаги маълумотларни ҳар қандай киши даврий нашрлар, ресторан ходимидан олган маълумотлардан кўра бориб кўрган эксперт-истеъмолчидан олишни афзал билади.

4. Вақт ва маблағни тежаши. Миш-мишлар оғиздан-оғизга кўчувчи хабар бўлганлиги учун вақт ва маблағни тежашда жуда самарали ҳисобланади.

5. Иллюзия самараси. Оғиздан-оғизга кўчиб юрувчи хабарлар воқеликни нотўғри идрок қилинишига, кишиларда объектлар ҳақида ҳаёлий ва сохта тушунча, тасаввур пайдо қилади.

6. Холислиги. **Миш-мишлар** оғиздан-оғизга ўтиши билан унда бўрттириб кўрсатиш, реклама ёки почта жўнатмаларидаги бўрттириб кўрсатишга қараганда холис ва ишончлироқ қабул қилинади.

PR дастурини амалга ошириш. PR дастурини амалга ошириш – диққат-эътиборни кўп талаб қиладиган масаладир. Аввало, мақсадларни белгилаш ва уларни маркетинг режаси билан боғлаш керак. Ресторанниng PR фаолияти узлуксиз, қисқа муддатли режалаштирилган тадбирлар ёки кўзда тутилмаган қисқа муддатли тадбирлар бўлиши мумкин.

Узлуксиз PR фаолияти. Ресторан операторининг узлуксиз PR -фаолияти қуйидагиларни кўзда тутади:

- маҳаллий жамоатчиликнинг хайрия тадбирларини доимий қўллаб-қувватлаш, масалан, хайрия тадбирларида давомида бепул овқатланишни ташкил қилиш;
- тармоқ ташкилотлари билан ҳамкорликда ресторан раҳбариятида вакилик қилиш, раҳбар лавозимларига тайинлашда ва/ёки тармоқ конференция ва семинарларида иштирок этиш;
- ахборот бюллетенлари орқали турли жамоатчилик гуруҳлари билан алоқаларни йўлга қўйиш, ходимлар ўртасида ижтимоий-меҳнат муносабатларини такомиллаштириш дастурларини амалга ошириш;

➢ оммавий ахборот воситалари билан доимий алоқаларни сақлаб қолиш;

➢ доимий равишда ресторанниng медиа ва фото архивини янгилаб бориш;

➢ ресторан таъсисчилари учун ресторан фаолияти, йиллик ёки бошқа даврий ҳисоботларни тайёрлаш.

➢ ресторанниng ўрта поғона менежерларини таълим муассасалари, касб-ҳунар коллежлари ва/ёки маҳаллий умумтаълим мактабларидан таклиф этилган ўқитувчилар билан ҳамкорлигини йўлга қўйиш;

➢ ҳудудий дастурларга оид қарор қабул қилишда давлат органлари билан ҳамкорлик қилиш;

➢ ахборот бюллетенлари ёки бошқа коммуникация воситалари орқали мижозлар билан доимий алоқани сақлаб қолиш учун махсус мулоқот форматини ишлаб чиқиш.

Қисқа муддатли PR тадбирлари. Олдиндан режалаштирилган қисқа муддатли PR-тадбирлари муҳим саналар ёки қизиқарли воқеалар муносабати билан энг муҳим хабарларни тарқатишда ташкил қилинади. Бу ресторанниng янги тармоғи очилиши, нуфузли мукофот ёки касбий соҳада машҳур бўлган ходимнинг мукофотланиши шарафига уюштирилиши мумкин. Ушбу турдаги маълумотлар одатда пресс-релизлар, ОАВ эътиборини жалб қилиш ёки уларни ушбу маълумотни ўз нашрларида жойлаштиришга ундаш учун мўлжалланган реклама ёки қисқа мақола шаклида тайёрланиши ва тарқатилиш мумкин.

Пресс-релиз (press-release). Бу мақсадли аудитория учун тайёрланган ахборот бўлиб, долзарб мавзудаги, муҳим янгилик ёки фойдали маълумотдан иборат ёки аҳоли кенг қатлами учун мўлжалланган фойдали хабардир.

Пресс-релиз – бу PR билан шуғулланувчи мутахассис томонидан деярли ҳар қандай йирик тадбирларга тайёрланадиган асосий тезкор ишчи ҳужжатдир. Пресс-релиз – матбуот учун ахборот бўлиб, унда янгилик, рестораторнинг бирор масала бўйича нуқтаи назари баён этилади ва ОАВда чоп этиш учун юборилади. Одатда, ресторанниng у ёки бу ахборот сабабига жавоб кўринишидаги расмий позицияси пресс-релизда акс эттирилади.

Пресс-релиз материали керакли ОАВда чоп этилиши учун у қуйидаги қоидаларга мос тарзда тузилгани маъқул:

- пресс-релиздаги ахборот у юборилаётган нашр ресторан фаолияти билан қизиқувчилар учун қизиқарли ва керакли бўлиши керак;
- ахборот ҳозирги кун учун долзарб бўлиши лозим;
- ахборот ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга бўлиши ва туристлар учун қизиқарли бўлиши зарур;
- пресс-релизда таниқли раҳбар, актёрлар, спортчилар ёки соҳа мутахассисларнинг ушбу масала юзасидан фикр-мулоҳазалари акс эттирилган бўлса, мақсадга мувофиқ бўлади.

Ресторатор бирор янгилик ёки ахборотни ўз ичига олмаган пресс-релиз тарқатадиган бўлса, унинг сифатли овқатланиш манбаи сифатидаги обрўсига путур етади.

Ресторан фаолияти жуда хилма-хил бўлиб, янгиликларни ҳар бир нарсадан тайёрлаш мумкин. Пресс-релиз тузишнинг асосий сабаблари қуйидагилар:

1. ресторанниг ижара шартномаси имзоланиши ёки янги бино қурилишининг бошланиши;
2. яқин атрофдаги маҳаллий аҳоли вакиллари учун бўш иш ўринлари ҳақида эълон қилиш;
3. ресторанниг тантанали очилиш санасини белгилаш.

Пресс-релиз ёзаётганда 12-14 кегель размерда Arial ёки Times New Roman шрифтидан фойдаланган маъқул. Бу шрифтлар электрон кўринишда яхши ўқилади ва пресс-релиз факс орқали жўнатилганда сифатли чиқади.

Пресс-релиз реклама варақасига айланиб қолмаслиги, бир нашр варағидан ошмаслиги ва фақат битта янгилик тўғрисидаги ахборотни ўз ичига олган бўлиши керак.

Пресс-релизни ушбу янгилик билан қизиқадиган ОАВга юборган маъқул.

Кўзда тутилмаган ҳодисалар. PR фаолияти тури кутилмаган ҳодисалар билан ҳам боғлиқ. Одатда, бу ресторан фаолиятига оид бўлган нохуш ҳолат ҳисобланади. Шунинг учун, бу ерда мақсад – жамоатчилик эътиборини жалб қилиш эмас, аксинча, ортиқча қизиқиш ва миш-мишларга барҳам беришдир. Масалан, мижоз таомдан заҳарланганлиги ёки ресторан ходими

жиноят содир этишда гумон қилинган бўлиши мумкин. бундай ҳолларда қуйидагилардан фойдаланилади:

Далиллар рўйхати – бу қисқа ҳужжат бўлиб, унда ресторанниинг мансабдор шахслари фаолиятининг турлари ва соҳалари ёки ҳодиса сабаблари акс эттирилади. Далиллар рўйхати, одатда, пресс-релиз ва бэкграундерни тўлдириб туради ва PR бўйича мутахассисга ўз мақоласи мавзусини ёритиш учун қўшимча манба бўлиб хизмат қилади.

"Савол-жавоб" шакли. Далиллар рўйхатининг ўрнини босадиган ёки тўлдирадиган ахборот. Бу ҳужжатда ресторатор фаолияти билан боғлиқ энг кўп бериладиган саволлар ва уларга жавоблар санаб ўтилади. Моҳирона тузилган "Савол-жавоб" шакли баъзида ресторан раҳбарияти билан интервьюнинг ўрнини ҳам босади.

Баёнот. Кўтарилаётган муаммо бўйича ресторан раҳбариятининг нуқтаи назари ва режаларини баён қилиш шакли. У аниқ, равшан тузилган ва қисқача баён этилган бўлиши керак.

Раддия. Ресторан ёки ресторатор фаолияти бўйича нотўғри талқин қилинган нуқтаи назар, фикрлари баён қилинган нашрдан сўнг чоп этилади.

Бундай вазиятда йиллар давомида ўз исботини топган асосий қоидалар қуйидагилардир:

- ✓ ҳақиқатни гапириш;
- ✓ ҳеч нарсани яширмаслик;
- ✓ далилларни диққат билан тўплаш ва улар ҳақида ОАВ вакилларини хабардор қилиш;
- ✓ тузатиш чораларини кўриш, вазиятни тузатишга ҳаракат қилиш.

ПР дастурининг энг самара берадиган мезони бу саволларга "У мақсадга эришдими?" жавобини беришдир. Агарда тасодифий йўловчидан "у ресторанга тез-тез ташриф буюрадими?– деб сўралса: "йўқ, лекин унинг яхши обрўси борлигини биламан" мазмундаги жавобнинг кутилиши ПР дастурининг муваффақияти ҳисобланади.

Қисқача хулосалар

Юқоридаги маьлумотлардан кўриниб турибдики ресторан хизматларини силжитиш усуллари асосан, мижозларни хабардор

қилиш, ишонтириш ва эслатиш учун йўналтирилади. Янги ишга тушган ёки қайта таъмирланган ресторанлар учун асосий вазифа – кенг жамоатчиликни бу ҳақда хабардор қилишдир; фаолият юритаётганлари учун эса янги мижозни жалб қилиш; мавжуд мижозларга эса ресторан ҳақида тез-тез эслатиб туриш орқали овқатланиш ғоясининг ушбу муассаса номи билан ассоциация-лашувини таъминлашга қаратилган.

Таянч сўз ва иборалар. Маркетингда 4 - "Р", реклама, реклама агентликлари, истеъмолчилар, сотишни рағбатлантириш, газета, радио, телевидение, интернет, силжитиш, мерчандайзинг, самарадорлик, PR.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Силжитиш жараёни босқичлари деганда нимани тушунасиз?
2. Ресторан хизматларини силжитиш жараёни нима у қандай амалга оширилади?
3. Хизматларни силжитиш мақсадлари нима?
4. Силжитиш жараёни босқичларини санаб беринг ?
5. Истеъмолчилар фойдаланадиган ахборот манбалари?
6. Реклама агентликлари хизматидан фойдаланиш жараёни нима?
7. Медиа воситаларни танлаш мезонларига нималар киради ?
8. Интернет рекламаси деганда нима тушунилади?
9. Силжитиш дастурининг асосий босқичлари?
10. Мерчандайзинг жараёнларини бошқариш қандай амалга оширилади?
11. Самарадорлик нима?
12. PR ва Паблисити. Чақириқ. PR дастурини амалга оширишни бошқариш?

5-БОБ. НАРХЛАШТИРИШ ВА МЕНЮНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИ БОШҚАРИШ

Режа:

5.1. Менюнинг аҳамияти.
5.2. Нархнинг шаклланиши.
5.3. Нархлаштириш усуллари.
5.4. Менюнинг ялпи самарадорлигини баҳолаш.
5.5. Ресторан менюсининг дизайни.

5.1. МЕНЮНИНГ АҲАМИЯТИ

Меню – бу ресторан томонидан таклиф қилинадиган таомлар рўйхатидир. Аммо бу билан унинг роли чекланмайди. Биринчидан, бу мижоз билан тузиладиган ўзига хос битим бўлиб, менюда келтирилган ҳар бир таомнинг тақдим этилишини тасдиқлайди. Менюда ҳар бир таомнинг номи, таркиби ва тайёрланиш усуллари кўрсатилиши керак. Иккинчидан, меню ўзида маркетининг вазифаларини ифодалайди. Мукаммал тузилган, қулай нархлардаги ва яхши расмийлаштирилган меню ўртача чек миқдорини ошириш, реклама қилинаётган таомлар сотилишини рағбатлантириш, шунингдек муассасанинг ички муҳитига қўшимча кўрк беради.

Менюнинг таркиби. Келажакда ресторан бизнеси менюси таркиби қуйидаги трендларга эга бўлиши мумкин:

1. Мижозлар кўпроқ соғлом турмуш тарзи ва соғлиқни сақлаш ҳақида қайғуришади ва аксарият ресторанлар менюси таркибига парҳез ва соғлиқ учун фойдали таомларнинг киритилиши кузатилади, бир вақтнинг ўзида ресторанлар анъанавий таом тайёрлаш усулларини соғлиқни сақлаш йўналишига мослаштиришга интилишади.

2. Ресторан менюси таркибида кам углеводли таомлар сони ортиб бормоқда.

3. Аксарият ресторанлар менюсида витаминларга бой ва соғлиқ учун фойдали бўлган болалар учун махсус таомларни таклиф қилишади.

4. Экологик жиҳатдан тоза ва маҳаллий озиқ –овқат маҳсулотларига бўлган талаб кундан-кунга ортиб боради.

5. махсус рецепт асосида тайёрланган вино, кофе, муз солинган чой, қадоқланган сув каби ичимликлар тобора оммалашиб боради.

6. Ресторан ходимларининг фикрича газаклар, вегетериан салатлар, мева ва савзоватларга талаб кучайиб бормокда.

Истеъмолчиларнинг пазандачиликка қизиқиши, таом тайёрлаш тажрибаларини синаб кўриш ва янги уфқларини очишга интилишлари ортиб бормокда. Қуйидаги таомлар Америкаликлар истеъмолчилар қизиқишини ошириши рейтинги келтирилган.

- Чабатта (зайтун ёғи қўшилган италянча нон) 44 %;
- Наан (ҳиндча оби нон) 40 %;
- Емпанада (тузланган гўшт ёки ширин қайла начинкали қатлама нонлар – испан ва мексика ошхонаси) 28 %;
- Тандури (хиндча анъанавий усулда, кўзада пиширилган гўшт таом)

27 %;

- Фалафель (Яқин шарқ ошхонасининг машҳур таоми – ёғда қовурилган шариклар) 26%;
- Ғоз гўшти 25%.

5.2. НАРХНИНГ ШАКЛЛАНИШИ

Менюда келтирилган таомларга нарх белгилаш нафақат маркетингга оид, балки ҳисоб соҳасида ҳам билим ва малака талаб қилади. Маркетинг нуқтаи назаридан нархлаштириш – бозор талаби ва шарт-шароитлари, шу билан бирга рақобатчи ресторанларнинг нархларини ҳам эътиборга олиши керак. Бухгалтерия нуқтаи назаридан эса нархлаштиришда харажатларни ресторанга фойда келтириши мумкин бўлган харажатларни қоплаш ҳақида бош қотириш лозим.

Нархлаштириш фалсафаси

Айрим таомларга нарх белгилаш учун ресторан менежменти мавжуд нарх фалсафасидан бирини танлаши керак. Энг кўп тарқалган учта нархлаштириш усули қўлланилади:

- Талабга асосланган нархлаштириш.
- Рақобатбардош нархлаштириш.
- Харажатларга асосланган нархлаштириш.

Талабга асосланган нархлаштириш. Меню истемолчиларнинг талабига асосланган ва уларнинг тасаввуридан келиб чиққан ҳолда ҳар бир таомнинг истеъмолчи учун қадрлилигига қараб белгилашга асосланган.

Бу ерда ресторан менежери ёки официант фикрини эмас, балки мижознинг фикрини унутмаслик муҳим ҳисобланади. Агарда официант бу таом нархи юқори даражада эканлигини фараз қилсада, мижоз мутлоқо бошқача фикрга эга бўлиши, ҳатто ортиқча тўлаган маблағига уйғунлашган қийматга эга бўлиши мумкин.

Ҳақиқатда таомлар ресторан трапезасининг ўзига хос таассуротидир. Бирорта ўзига хос десерт, масалан махсус спирт қўшилган, столга тақдим этиш жараёнида ёниб кетадиган десерт мижозларнинг эътиборини тортади. Бундай вазиятда оловли таомнинг нархни оширишнинг ўзи кифоя. Шундай қилиб, нархлаштириш ёндашувини танлашда мижозлар тўлашга қодир бўлган қиймат танлаб олиниши мақсадга мувофиқдир.

Истемолчининг таом ҳақидаги хис-туйғулари фақатгина официантлар олиб келадиган мазали таомлар билан белгиланмайди. Мижозлар янги тайёрланган таом учун кўпроқ пул тўлашга тайёр бўлиши мумкин. Бундан ташқари улар тушликда оралиқ тамаддига кўра кўпроқ пул сарфланиши, ўз-ўзига хизмат кўрсатишдан кўра официант хизмати кўрсатилиши зарур деб хисоблашади. Таниқли брендга эга фаст-фуд ресторанларидан бири мижозлар тасаввурида бошқаларига қараганда юқори ва кўпроқ қиймат таклиф қилгандек туюлади. Аксинча, юқори нуфузли ошхона ҳақида гап кетганда эса тескари мантиқни кузатамиз. Ресторан тажрибасини юқори қийматга эга бўлишини таъминлаш мумкин. шундагина тўланадиган маблағ ҳар доим ҳам камдек туюлади. Нархлаштиришнинг талаб га асосланган ёндашувига кўра, **бозорга кириб бориш, ва қаймоғни** олиш стратегиялари қўлланилади.

1. Қаймоғни олиш. Ресторанларни нархлаштиришда ушбу ёндашувни тор доирадаги нуфузли истемолчилар сегментидан

келиб чиққан ҳолда жуда юқори нархни белгилашади. Энг муҳими ушбу ёндашув потенциал бозорнинг кичик бир сегменти учун хизмат кўрсатади. Ушбу сегментда бошқа ресторанлар юқори харажатлар боис, фаолият кўрсатмайди ва шунинг учун ҳам ресторан ушбу сегментнинг барча фойдасини "сиқиб олади". Сегментда рақобатчилар нархни пасайтириш учун ҳеч қандай таҳдид қила олмайди.

2. Бозорга кириб бориш. Ушбу нархлаштириш ёндашувининг диққат марказида бозорга кириш ва имкон қадар кўпроқ мижозларни жалб қилиш ётади. Умуман олганда паст нархлар истеъмолчиларнинг мойиллигини оширади ва сотув ҳажмининг юқори бўлишини ҳамда узоқ муддатли истиқболда юқори фойдани таъминлаб беради. Ушбу ёндашув айниқса нарх эластиклиги юқори бўлган вазиятларда жуда қўл келади ва паст нархлар кўпгина рақибларнинг фойдадан маҳрум бўлганлиги сабабли сегментни тарк этишини таъминлаб беради.

Ушбу ёндашувни бозорнинг етарли даражада катта сегментини эгаллаган ҳолда эҳтиёткорлик билан қўллаш лозим. Сотишни рағбатлантириш мақсадида нархни пасайтириш кўзда тутилса, буни аниқ ҳисоблашлар орқали амалга ошириш керак. Фараз қилайлик, менюдаги овқатнинг нархи 12 минг сўм ва 120 порция таом сотилиши ресторанга 1440 минг сўм даромад келтиради. Энди ушбу таом нархини 10% га пасайтиришга ҳаракат қиламиз, у 10,8 минг сўмга тенг бўлади. Бу шуни англатадики даромадни олдинги қийматида олиш учун 134 порция тоам сотиш талаб қилинади. (10,8 минг*134=1447,2 минг сўм).

Бошқача қилиб айтганда, нархни 10% пасайтириш сотиш ҳажмини ҳам ошириши мумкин экан, (134-120)/ 120*100=11,7 %. яъни сотиш ҳажми 11,7% ортиши мумкин экан.

Рақобатга асосланган нархлаштириш. Ушбу ёндашув нарх даражасини рақобатчилар билан бир хил даражадаги белгилашни кўзда тутади. Одатда ресторан операторлари рақобатлашувчи ресторанларга қараганда бироз юқорироқ ёки пастроқ нарх ўрнатадилар. Ушбу ёндашувнинг салбий жиҳати шундаки, рақобатчи корхонага нарх назоратини бой бериш ёки харажатлар бўйича устунликка эга бўлиш мумкин. Бундай

афзалликларга эга бўлмаган ресторан рақобатчилар таъсирида ўз даромадларини йўқотиши мумкин. Умуман олганда, нарх боситасида рақобатлашиш тавсия қилинмайди, айниқса молиявий жиҳатдан қудратли бўлган ресторанлар билан. Нархларни пасайтириш бўйича яъни паст нархларда сотиш узоқ вақт давом этганда арзон нархларда фаолият юритиш имконига эга бўлмаган энг заиф рақобатчилар бизнесдан чиқиб кетади.

Бироқ, рақобатни ҳисобга олмасликнинг ҳам имкони йўқ. Рақобатчи корхоналар бир хил маҳсулотларни турли нархда таклиф этишни маъқул кўрадилар. Замонавий истеъмолчилар бозор ҳақидаги барча маълумотларга эга бўлганлиги сабабли тезда рақиб ресторанга ўтиб кетиши мумкин.

Харажатларга асосланган нархлаштириш. Бу нархлаштиришнинг энг қадимги усули ва ресторан бизнесида энг кенг тарқалган ҳисобланади. Бу ёндашувда нарх ресторатор томонидан амалга оширилган харажатларга асосланиб белгиланади.

5.3. НАРХЛАШТИРИШ УСУЛЛАРИ

Ресторан бизнесида бир қатор миқдорий нархлаштириш усуллардан фойдаланилади. Ресторан амалиётида энг кўп қўлланиладиган усул устама нархлаштириш ёки мультипликатор усули ҳисобланади. Ушбу усулни батафсил кўриб чиқамиз:

Устама нархлаштириш. Ушбу усул шунингдек мультипликатор ёки ишлаб чиқариш омилларига асосланган ҳолда нархлаштириш деб ҳам аталади. Мазкур усулнинг соддалиги боис амалиётда кенг қўлланилади. Моҳиятан муайян таом нархини шакллантиришда нархлаштириш омили га кўпайтирилади ёки харажатлар(таом тайёрлаш учун сарфланадиган хомашё қиймати)нинг фоиз даражаси сарфланган хомашё қийматига бўлинади.

Сотиш нархи = жорий таом учун сарфланган маҳсулотлар қиймати × нархлаштириш омили, бу ерда:

$$\text{Нархлаштириш омили} = \frac{100}{\text{жорий таом учун сарфланган маҳсулотлар қиймати}}$$

$$\text{Сотиш нархи} = \frac{\text{жорий маҳсулотларнинг нархи}}{\text{таннарх даражаси}}$$

Таом чун арфланадиган харажатларни ҳисоблаб чиқиш жуда оддий, бу ресторанниng таом тайёрлаш учун сарфланадиган ҳақиқий харажатларидан иборатдир. Бунинг учун таомнинг стандарт рецептураси ва уларнинг ҳар бирининг таннархи ҳисоблаб чиқилади.

Нархлаштириш омили 100% ни маҳсулотларнинг исталган нархига бўлиш йўли билан аниқланади. Фараз қилайлик, рестаратор жорий таом учун маҳсулотларнинг 30% (амалиётда бу аксарият сотиш ҳажмининг 28-34% ташкил қилади) харажатлардан иборат бўлиши керак деб ҳисоблайди. Демак,

100%/30%= 3.33 га тенг бўлади.

Таомнинг нархини аниқлаш учун рецептура бўйича сарфланган жорий маҳсулотларнинг қийматии ушбу коэффициентга кўпайтирилиши керак. Фараз қилайлик, таом тайёрлаш ресторан учун 5.25 минг сўм харажат қилинган. Тайёр таомнинг нархи 5.25*3.33=17,5 минг сўмга тенг бўлади. Худди шу натижани дастлабки маҳсулотларнинг нархини харажатларнинг фоиз даражасига бўлиш орқали ҳам ҳисоблаб топиш мумкин. айтайлик, ресторатор харажатлар таом нархининг 30 % га тенг бўлиши керак, демак 5.25/30%= 17,5 минг сўм.

Ушбу усулнинг соддалиги барчага маълум. Бироқ, амалиётда бу усул етарли даражада аниқликка эга бўлмайди, айниқса таомлар ярим тайёрмаҳсулотлардан тайёрланган бўлса. бу ҳолда таом тайёрлаш учун кам меҳнат сарфланади, ёки айрим маҳсулотларни қўшимча ишлов бериш зарурлиги боис ортиқча меҳнат сарфланиид мумкин. таом нархини сарфланган меҳнат сарфи асосида аниқлашда тайёрланган барча таомлар қийматини реал меҳнат ҳаражатларига бўлишдир. Ушбу усулга кўра дудланган мол гўшти асосида тайёрланган таом нархи қандай ўзгаришини текширамиз:

	Маҳсулотга сарфланадиган харажатлар, долл.	Меҳнат харажатлари, долл.	Ялпи харажатлар, долл.	Нархлаштирувчи омил	**Сотиш нархи, долл.**
Ярим фабрикат	2,25	0,75	3,00	3,333	**7,50**
Хом гўшт	1,10	1,90	3,00	3,333	**3,67**

Ҳар иккала ҳолатда ҳам таом тайёрлашга сарфланадиган харажатлар 3 долларни ташкил этсада, яримтайёр маҳсулотларни сотиб олиш қийматининг юқорилиги сабабли ундан тайёрланган тоам нархи қиймат бўлади. Бундан ташқари харажатлар асосида нархлаштиришда мазкур омилларни эътиборга олинмайди, чунки ноёб маҳсулотлардан тайёрланганлиги боис, қиймат нарх нарх-сифат уйғунлигини таъминлаб беради.

Таннарх асосида нархлаштириш. Таннарх таом тайёрлашга сарфланган моддий ва меҳнат ресурсларидан иборат бўлади. бошқача қилиб айтганда, сарфланган хомашё нархига меҳнат харажатлари қўшимча қилинади. .

Шундан сўнг ресторатор томонидан белгиланган таннар даражаси белгиланади ва сотиш нархини унга кўпайтириш ёки 100 ни таннарх даражасига бўлиш орқали нархлаштириш омили аниқланади. Фараз қилайлик, дудланган мол гўштидан тайёрланган таом учун юқоридаги мисол бўйича 3 доллар харажат сарфланади, ресторатор эса таннарх даражаси сотишдан тушган тушумнинг 50% ташкил қилишини белгилайди, у ҳолда нарх омили 2 га тенг ёки 50%. У ҳолда таомнинг нархи: 3 х 2 = 6 долларга тенг бўлади.

Таом таннархини унга сарфланган вақт давомийлигига кўра ҳам аниқлаш мумкин. бунинг учун ошпазнинг 100 порция таом тайёрлаши учун сарфланадиган вақтини аниқлаш зарур бўлади

Сарфланган меҳнатни малакали ва малаксиз меҳнатга бўлиш мумкин. шу асосда унинг қиймати турли ставкаларда аниқланиши мумкин. масалан 30 порция дудланган гўшт тайёрлаш учун малакали ишчи 15 минут меҳнат сарфлайди, 20 дақиқа ярим малакали ва 30 дақиқа малакасиз ходим вақти сарфланади. Фараз қиладиган бўлсак, соатбай ставка малака тавсифидан келиб чиққан ҳолда 12 долл. , 8 долл. ва 5 долларни ташкил этса, 30 порция дудланган гўштни тайёрлаш учун сарфланадиган меҳнат харажатлари эса 12/4 + 8/3 + 5/2 = 7,16 долл.

Демак, бир порция дудланган гўшт учун 23,9 цент (7,16/30) сарфланади.

Бошқа усулдан фойдаланган ҳолда меҳнат сарфини жами тайёрланган таом порциясини иш ҳақига ёки меҳнатга тўланадиган ҳақ асосида аниқлаш мумкин. мазкур усулнинг

камчилиги шундан иборатки, барча таомлар учун бир хил меҳнат сарфланган деб фараз қилинади. Натижада айрим таом турлари бўйича меҳнат сарфи юқори бўлсада, иш ҳақи кам ёки аксинча бўлиши мумкин.

Яна бир усулнинг моҳияти шундаки, менюдаги барча таомларни уларга сарфланадиган меҳнат сарфига кўра 3 тоифага бўлиш мумкин: меҳнат сарфи кам, ўртача, кўп меҳнат талаб этадиган таомлар. Ҳар бир тоифага мос келадиган меҳнат харажатлари қиймати белгилаб қўйилади. Фараз қилайлик, кам меҳнат талаб этадиган таомларга ресторатор 10 дақиқа вақт, ўртача меҳнат талаб этадиган таомларга 11-20 дақиқа кўп меҳнат талаб этадиган таомларга 20 дақиқадан ортиқ вақт талаб қилиши белгилаб берилган. Ҳар бир тоифадаги таом учун сарфланган харажатни тайёрланган таомлар сонига бўлиш орқали аниқлаш мумкин. масалан, муайян вқт давомида 3145 минг сўмлик 2000 порция таом тайёрланган, шундан юқори тоифали 500 та, ўрта тоифада 800 та ва қуйи тоифада 700 та таом тайёрланган. Бундан кўринадики, тайёрланган таом порциялари 1:2:3 нисбатга эга. Битта таомга сарфланадиган харажат x деб белгилаган ҳолда тенгламалар системасини ҳосил қиламиз:

$700x+1600x+1500x=3145$ минг сўм;

$3800x=3145$ минг сўм;

$x=0,83$ минг сўм;

бундан, кам меҳнат талаб этувчи таомлар (қуйи тоифа) учун меҳнат харажати 0,83 минг сўм бўлади, ўртача меҳнат сарфи талаб этувчи таомлар учун 2х0,83= 1. 66 минг сўм, кўп меҳнат талаб этувчи таомлар учун эса 3*0. 83=2,49 минг сўм сарфланади.

Ушбу усулнинг камчилиги шундан иборатки, бунда таом тайёрлашдаги бошқа харажатлар (сервировка, таомни тақдим этиш, фойда миқдори ва бошқалар) эътиборга олинмайди. Бир сўз билан айтганда, бу нархлаштириш усулининг афзаллиги, таннарх даражасининг кўтарилишигача ҳисоблаш ишларида маъқуллигидир. Агарда таннарх даражаси ортса, фойда миқдорининг камайишига олиб келади.

Ҳақиқий нархлаштириш ёки "барча харажатлар плюс фойда"

“Барча харажатлар плюс фойда” тамойилига асосланган нархлаштириш, рестораторнинг бизнесни юритишдаги барча харажатлар ҳамда таомни сотишдан кутилган фойда фоизини ўз ичига қамраб олади.

Аксарият ҳолларда ушбу усулни ҳақиқий нархлаштириш (actual pricing) деб аталади.

Биз юқорида, сарфланадиган маҳсулотлар ва меҳнатга ҳақ тўлашга қандай ҳисобга олишни кўриб чиқдик. Бундан ташқари хизмат кўрсатувчи персонал меҳнатига ҳақ тўлаш билан боғлиқ қатор харажат моддалари ҳам мавжуд. Юқоридаги барча харажатларни сотилган таом сонига бўлиш мумкин орқали аниқлаш мумкин. Натижада таомнинг сотиш зарур бўлган нарх ёки таннарх келиб чиқади. Кейин уларга қўшимча сарфланган маҳсулотлар ва меҳнатга ҳақ тўлаш харажатларини қўшиш лозим. Шунингдек, рестораторнинг фойда миқдорини ҳам инобатга олиш зарур. Фараз қилайлик, фойда даражаси 15% этиб белгиланди. Айни дамдаги таомга кетган ялпи харажатлар 100%-15%= 85% бўлиши керак. Айтайлик, бу (ялпи харажат) 9,5 минг сўмга тенг. Бундан,

Сотиш нархи = 9,5/(100-15)%=11,18 минг сўм

Нархлаштиришнинг бу усулида олдин барча харажатлар, кейин режалаштирилаётган фойда даражаси аниқланади, сўнг барчаси сотиш нархига киритилади.

Нархлаштиришнинг бошқа усуларига қараганда бу усул таом нархини анча арзонлаштиради. Олдинги усулларда нархлаштириш омили юқори меҳнат сарфи бўлган таомлар нархи жуда юқори, аксинча паст эди.

Бироқ ҳақиқий нархлаштириш усули бошқаларига қараганда мураккабдир. Таомларнинг таннархи паст бўлганда “барча харажатлар плюс фойда” тамойилини қўллаш нархни оширади, ўртача харажатлар ҳисоби эса ноаниқлигича қолади. Бундан ташқари, бу усул жуда эгилувчан бўлиб, рестораторнинг “кайфияти”га қараб фойда даражаси ўзгариб туради.

Устама нархлаштириш ёки ялпи фойда усули

Ялпи фойда асосида нархлаштиришнинг моҳияти шундан иборатки, ҳар бир мижоз тоам хариди билан боғлиқ бўлмаган харажатларни қоплаш ва ресторанни фойда билан таъминлашда

иштирок этиши кўзда тутилади. Бу усул асосан таом нархи унча юқори бўлмаганда қўлланилиши мумкин. Ялпи фойда усулида режалаштирилган ялпи тушум дан сотилган таомларнинг таннархи айириб ташланади ва режалаштирилган таомлар сонига бўлиш орқали аниқланади.

Фараз қилайлик, ресторанинг режалаштирилган йиллик сотув ҳажми 800,0 минг сўм, таннарх даражаси 30%, яъни 240,0 минг сўм, сотилиши режалаштирилган таомлар сони 120,0 минг порция. Бу ҳолда ялпи фойда ёки устама миқдори қуйидагича ҳисобланади:

$$\text{ЯФ (устама миқдори} = \frac{\text{ялпи тушум} - \text{сотилган таомлар таннархи}}{\text{сотилиши режалаштирилган таомлар сони}}$$

$$= \frac{800,0 - 240,0}{120,0} = 4,67 \text{ минг сўм}$$

Шундан сўнг аниқланган қиймат ҳар бир сотилган таом нархига устама шаклида қўшилади ва таомнинг реал сотув нархи келиб чиқади. Бу усул етарлича оддий, лекин таннарх даражасининг ортиши билан фойда миқдори камайиб кетади. Бу усул асосан узоқ истиқболда бизнесда ўзгаришлар кузатилмайдиган консерватив ресторанлар учун хосдир. Ушбу усулдан фойдаланиш учун ресторан албатта ўзининг муваффақиятли "бизнес тарихи"га эга бўлиши лозим, чунки, шундагина сотув ҳажми, харажатлар ва мижозлар оқими ҳақида аниқ таҳлилили маълумотларга эга бўлиш мумкин.

Базавий (асосий) нархлаштириш. Бу усул одатдаги усуллардан фарқли равишда тескари нархлаштириш тамойилига асосланади, яъни дастлаб таомнинг сотув нархи аниқланади, сўнгра ресторан таом учун сарфланадиган маҳсулотларга қанча харажат сарфланиши ёки қанчадан харид қилиш мумкинлигини аниқлаб олади. Дастлаб, ўртача чек миқдори ёки таомнинг прогноз нархи аниқланади, бу орқали нарх диапазони, яъни, мижоз ўртача ҳисобда таом учун қанча тўлашга тайёр эканлиги аниқланади. Бундан ташқари, меҳнатга ҳақ тўлаш ва бошқа харажатлар ҳақида маълумот ҳамда ресторатор кўзлаётган фойда миқдори (%) ҳам муҳим ҳисобланади. Фараз қилайлик, фойда миқдори 15%, меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари – 30%, битта таом

учун доимий харажатлар – 20% ни ташкил этсин. Бунда жами харажатлар – 15+30+20 = 65% ни ташкил этади. Қолган 35% (100-65) озиқ-овқат маҳсулотларини харид қилиш харажатларини ташкил этади. Агарда мижоз таом учун 12 минг сўм тўлаши мумкин бўлса, у ҳолда ресторатор таом учун умумий ҳисобда 4,2 минг сўм сарфлаши лозим бўлади (12,0 мингг сўм*35%).

Бу усулнинг маъқул жиҳати шундаки, мижоз таом учун тўлашга тайёр бўлган нархга қараб, ресторатор таом учун сарфланадиган харажатларни оширмаган ҳолда назорат қилиши ва таомни қандай қилиб энг кам харажатлар асосида тайёрлаш ҳақида бош қотиради.

Техас ресторанлар ассоциацияси усули. Таом тайёрлаш учун сарфланадиган озиқ-овқат маҳсулотлари учун оптимал сарфларни амалга ошириш учун ресторатор маълум муддатдаги сарфланган реал сумма ва сотув ҳажмини аниқлаб олади ва кўзланган фойда миқдорини белгилаб олади. Масалан, ресторанниng йиллик сотув ҳажми – 600,0 минг сўм, меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари – 180,0 минг (сотув ҳажмининг 30%и) сўм, бошқа харажатлар (сотилган маҳсулотларга кетган харажатлар бундан мустасно) – 150,0 минг сўм (сотув ҳажмининг 25% и), кўзланаётган фойда миқдори 15% ни ташкил этса, унда харид қилинадиган озиқ-овқат маҳсулотларнинг оптимал нархи қуйидагича бўлади:

$$600,0 - (180,0+150,0+90,0) = 180,0$$
$$100-(30+25+15)=30\%$$

Сўнгра ҳосил бўлган 30% озиқ-овқат маҳсулотларини харид қилишдаги оптимал харажат миқдори 100га бўлинади. Бизнинг мисолимизда у 3,3 га тенг бўлади (100/30%). Шундан сўнг таомни тайёрлаш учун сарфланган харажатларни (3,3) кўпайтирамиз ва бизда таомни сотиш учун тавсия этилган нарх келиб чиқади.

Менюдаги ҳар бир гуруҳ таомга алоҳида фойда миқдори тавсия этилиши мумкин. Қуйида сизга Техас ресторанлар ассоциацияси амалиётида фойда миқдорини қандай белгиланиши тавсия сифатида келтирилган:

Меню гуруҳлари	Фойда миқдори%
Газаклар (закуска)	20-50
Салатлар	10-40
Суюқ таомлар	100-500
Асосий таомлар	10-25
Сабзавотлар (гарнир)	25-50
Ичимликлар	10-20
Нон маҳсулотлари	10-20
a la carte	10-40
Десертлар	15-35

Маржинал нархлаштириш. Маълумки, ресторан харажатлари доимий ва ўзгарувчан харажатларга бўлинади. Доимий харажатлар сотув ҳажмига боғлиқ бўлмаган ҳолда ўзгармай қолади, ўзгарувчан харажатлар эса сотув ҳажмига пропорционал тарзда ўзгариб боради. Агарда ресторан зарарсиз, ҳеч қандай йўқотишларсиз сотув ҳажмига эришган бўлса, бу унинг барча доимий харажатларни қоплаганидан далолат беради. Шу ондан бошлаб барча харажатлар ресторанинг ўзгарувчан харажатлари ёки маржинал харажати ҳисобланади. Бу қўшимча харажатлар фақатгинна мижозга хизмат кўрсатишда сарфланади. Демак, маржинал нархлаштириш қўшимча қопланмаган харажатларни қоплашни кўзда тутади. Ушбу харажатларни қоплагандан кейин қоладиган барча даромад фойда деб ҳисобланади. Шунинг билан ресторатор зарарсиз, йўқотишларсиз доимий харажатларнинг қопланишидан кейин, мижозлар оқими пасайган мавсумда асосий эътиборни жозибадор паст нархларни таклиф қилишга қаратиши мумкин.

Маржинал нархлаштириш нархларни пасайтириш йўли билан қўшимча бизнесни жалб қилишда қўл келади. Бундан ташқари, ресторатор доимий харажатлар албатта қопланишини назорат қилиши шарт.

Суткалик нарх. Агар жорий харид қилинадиган озиқ-овқат маҳсулотлари учун сарфланадиган харажатлар кун давомида ўзгариб турса (масалан, ҳар кунлик янги денгиз маҳсулотлари), менюдаги таом нархи бозор нархига боғлиқ бўлиб қолади. Бу шуни кўрсатадики, харид қилинган озиқ-овқат маҳсулотлари нархига боғлиқ ҳолда таом нархи ҳам тебраниб туради.

5.1-жадвалда турли нархлаштириш усулларидан фойдаланган ҳолда маҳсулотларнинг сотиш нархлари ўзаро солиштирилган.

Харажатлар таркиби ва кўтилаётган фойда даражаси ўзгармаган ҳолда танланган усулга кўра сотув нархи ва фойда миқдори ўзгариб туради. Энг мақбул усулни танлашда ресторанниng харажатлари, рақобат муҳитининг ўзига хослиги ва мижозларнинг тўлов қобилияти эътиборга олиниши лозим.

5.1-жадвал

Нархлаштиришнинг турли усулларидан фойдаланган ҳолда сотув нархларини таққослаш

Нархлаштириш усуллари	Қовурилган мол гўшти қовурғалари (асосий таом)		Қиймали камбала (асосий таом)	
	Менюдаги нарх, минг сўм	Фойда миқдори, минг сўм	Менюдаги нарх, минг сўм	Фойда миқдори, минг сўм
Нарх омили асосида нархлаштириш	10,04	6,53	6,95	4,52
Таннарх асосида нархлаштириш	10,67	7,16	8,79	6,36
"Барча харажатлар плюс фойда"	8,28	4,77	7,96	5,53
Ялпи фойда ёки устама нархлаштириш	8,16	4,65	7,08	4,65
Техас ресторанлар ассоциацияси усули	9,86	6,35	6,83	4,40

Манба: Robert D. Reid, Foodservice and Restaurant Marketing (Boston: CBI Publishing Company, 1983), p. 229.

Нархни ошириш муаммосига ёндашувлар. Айрим ҳолларда ресторатор менюдаги нархларни оширишга эҳтиёж сезади. Фараз қилайлик, унинг харажатлари ошиб кетди. Агарда нархлар ўзгаришсиз қолдирилса, бу фойданинг пасайишига олиб келади. Харажатлар ўсишига турли сабаблари бўлиши мумкин: энг иш ҳақининг ошиши, кредит ставкаларининг ўсиши, маҳсулот ва ичимликларнинг улгуржи нархининг ошиши. Маълумки, нарх ошиши натижасида пайдо бўладиган қўшимча харажатлар охир-оқибат истеъмолчи зиммасига юклатилади. Рестораторга келадиган бўлсак, бу масалада у мижозлар оқими ва сотиш ҳажмининг пасайиб кетишига таъсир кўрсатмаслиги лозим. Шунинг учун ҳам ресторатор менюдаги нархларни ошириш

масаласида амалий ва психологик жиҳатларни кўзда тутиши лозим.

Амалиётда ўз самарасини берувчи бир қатор стратегиялар мавжуд. Умумий ҳолда тажрибалар кўрсатадики, эҳтимолий зарарни камайтириш учун учун таомлар нархини 2-5% гача кўтариш оптимал ҳисобланади. Бундан ташқари нархлар тез-тез ўзгартирилмаслиги, яъни мижозлар 4-6 марта ташрифи давомида айнан битта нархни кўришлари лозим. Нархларни оширишда "изини совутмаслик" тамойили асосида, яъни оммавий ахборот воситалари (ОАВ) орқали угуржи нархлар кўтарилиши ҳақидаги ахборот тарқаши билан дарҳол ўзгартириш мақсадга мувофиқдир.

Айнан шунинг ўзи психологик жиҳат ҳам ҳисобланади, яъни истеъмолчи ОАВ орқали нархлар кўтарилишини билса, у ресторанларда ҳам нархлар кўтарилишига руҳан тайёрланади. Мижоз учун бу кутилмаган воқеа бўлмайди. Нархлар кўтарилиши эълон қилинган бўлсада нархларнинг ҳақиқатан ҳам кўтарилиши ва қўшимча харажатларнинг ошишини кутиш нотўғри, чунки мижоз нархлар кўтарилишини бу давргача унутиши табиий ҳол.

Бу муаммога бошқача ёндашув ҳам мавжуд. Бундан асосан "фаст-фуд" операторлари кенг фойдаланишади. Улар ҳар бир таом учун алоҳида нарх белгилашни, яъни la carte тамойилига асосан нархлаштиришни маъқуллашади. Бунинг ҳам ўз сабаблари бор. Оддий гамбургернинг нархи унча юқори эмас ва у мижозга ҳамёнбоп ҳисобланади. Бироқ операторлар гамбургерга қўшиб, одатда, қовурилган картошка ёки бирор бир ичимликни буюртма қилишларини инобатга олишади. Мижознинг фикрига кўра, у ҳақмёнбоп таом сотиб олган ва чекдаги юқори сўмма уни ҳавотирга солмайди. Бунинг сири шундаки – асосий таомнинг нархи доимо ҳамёнбоплигини сақлаб қолади.

Ресторан нархлари ошиши даврида сотув ҳажмини меъёрда сақлаб туришда, албатта, таклиф этилаётган таомга юқори нарх билан биргаликда мижозлар оқими ҳақида ҳам қайғуриш зарур. Масалан, нархлар ошиши билан асосий таомга қўшиб қандайдир газак, соус ёки шу кабиларни бериш мақсадга мувофиқ. Шунда мижознинг назарида оширилган нархлар ўзини бир мунча оқлагандек ҳис қилинади.

Ресторан менюсида нархларни қандай кўрсатиш лозим? Менюдаги нархларни турлича усулларда кўрсатиш мумкин. Шунингдек, танланган усул орқали кўрсатилган нархлар ресторанниng умумий маркетинг режаси билан мос келиши лозим. Амалиётда маълум нархда тақдим этиладиган овқатлар тўплами яъни ягона нарх варианти ҳам мавжуд (мажмуавий тушлик). Бу ерда барчаси оддий. Бироқ, турли таомлар турли таннархга эга бўлсада, барча таомлар умумий бир нархда тақдим этилади ва ялпи фойда ҳам қандай таом танланганига боғлиқ бўлади. Агар мижоз кўп харажат талаб этиладиган таомни танласа, ялпи фойда ҳам шунга кўра кам бўлади. Оператор бу ҳолатни олдиндан пухта ўйлаши, мажмуавий таомларни таклиф этишда ҳар бир таом бир хил ёки ўхшаш таннархга эга эканлигига эътибор қаратиши лозим. Бу усулдан одатда, арзон нархдаги, кам ассортиментли ресторанлар фойдаланишади.

Юқори нарх сегментидаги ресторанлар a la carte менюсини афзал кўришади. Бунинг афзаллик жиҳати шундаки, мижоз олдин таомлар нархини ўрганиш давомида у нархларни мантиқан асосли ва ўзлари ўйлагандек юқори эмас деган хулосага келишади. Бу орқали мижоз асосий таомга қўшиб унга мос келувчи тўпламни ҳам буюртма қилади. Бироқ мижоз якуний ҳисобни кўргадагина "хушига келади". Агар мижоз ресторан кўрсатган хизматдан мамнун бўлса яхши, аксинча, ресторан ўз мижозини йўқотиши табиий ҳол. a la carte менюсининг такомиллаштирилган вариантлари ҳам мавжуд. Бунда асосий таом ўзгармасдан қолади ва қўшимча таомлар мавсумга қараб ўзгартирилади.

Нархни кўрсатишнинг яна усули бу ***table d'hôte***. Бунда менюда ягона мажмуавий таомлар тўплами қатъий нархларда тақдим этилади, яъни тўплам газакдан тортиб, десертгача барча таомларни ўз ичига олади. Албатта, унинг турли вариантлари ҳам тақдим этилади. Қўшимча ҳақ эвазига ресторан "кун газаги" ёки "кун десерти" ни таклиф қилиши мумкин.

Ва ниҳоят, сўнгги вариант бу – турли газаклар тўпламини, қоидага кўра, катта ликопчаларда узатилиши. Албатта порциялари кўп эмас, лекин, уларнинг тафовути турли-тумандир. Бу каби таклифлар шунчаки тамадди қилиш учун ташриф буюрган мижозларга қўлланади. Масалан, гўштли ассорти,

пишлоқ ассорти. Яна бир таклиф – кичик порциялардаги, нархи унча юқори бўлмаган таомларни тақдим этиш. Бунда тўлиқ мажмуавий тушликни паст нархларда харид қилиш имконияти пайдо бўлади.

Менюдаги нархларни кўрсатишда ресторан раҳбарияти ресторан ҳақида қандай таассурот қолдиришлари тўғрисида ҳам бош қотириши лозим, мижозларнинг хизматлар ва таомлардан қониқиш ҳосил қилиши, ресторан кутилган фойдани қўлга киритиши ҳам жуда муҳимдир.

5.4. МЕНЮНИНГ ЯЛПИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

Меню, шунингдек муайян таомнинг бошқасига нисбатан самарадорлиги (фойдалилиги)ни баҳолашнинг бир нечта усуллари мавжуд.

Чекнинг ўртача миқдори. Ресторанниг фойдалилик даражасини белгилашда муҳим усуллардан бири – тақдим этилаётган таомтўпламининг ўртача чек сўммасидир. Бу сотишдан тушган жами тушумни ташриф буюрган мижозлар сонига бўлиш орқали ҳисоблаб топилади.

Бироқ, бу усулнинг камчилиги шундаки, мижозлар ташрифининг нормал тақсимот моделига асосланган бўлиб муайян вақт оралиғида уларнинг ўртача сонини аниқлашга имкон бермайди, яъни эҳтимолий сонлар ҳар доим ҳам реал ҳаёт билан боғлиқ бўлмайди. Шунинг учун ҳам бу усул менюнинг фойдалилик даражасини аниқлашга самарали усул ҳисобланмайди.

Нарх диапозони. Бунда менюдаги барча таомларни нарх кесимида унча катта бўлмаган тоифаларга бўлиш, сўнгра реал сотувлар ҳажмини – ҳар бир тоифа кесимида кузатиш учун керак бўлади. Масалан, 6-8 минг сўм, 8-10 минг сўм, 10-12 минг сўм. Буларни таҳлил қилиш жараёнида биз нархлар диапазонини, яъни ресторан мижозларининг тўлов қобилиятини аниқлашимиз мумкин бўлади. Бундан ташқари бу таҳлил бизнеснинг нозик томонлари ва унинг потенциалини аниқлашда муҳим ҳисобланади. Агарда ушбу оралиқлар тобора арзон ва паст нархларни акс эттирса, бунда ресторатор ресторанга мижозлар тўлов имконияти пастлиги ёки бундай нархларга норози эканлигидан

хабардор бўлиши зарур. Аксинча, нархлар юқори кўрсаткичларда бўлса, демак, мижоз бу ресторан таомлари учун тўлов қобилиятига эга ва унда ташриф буюришга хоҳиш мавжудлигини билдиради.

Очколар сарҳисоби. Менюни очколар орқали баҳолаб бориш – фойдалилик ва менюнинг нуфузли таомларини аниқлашга имкон беради. Очколар сони қанча кўп бўлса, менюнинг самарадорлиги шунча юқори бўлади. 5.2-жадвал орқали менюни ҳисоблаш жараёни кўрсатилган ва бир нечта ассий таомларнинг юқори самарага эга эканлиги акс эттирилган.

Менюдаги умумий очколар сонини аниқлаш учун ўратча ялпи фойда (ҳар бир таом учун) ва таомнинг таниқлилиги таҳлил қилинади. Қуйидаги менюда 4 та асосий таом кўриб чиқилган. Бу гуруҳ таомларининг нуфузлилиги сотилган порциялар сонининг (285) жами таомлар порцияларига (450) бўлиш орқали топиган. Бунда натижа 63% ни кўрсатмоқда.

Ўртача ялпи фойда даражасини аниқлаш мураккаб ҳисоблашларни талаб этади. Дастлаб ҳар таом кесимида сотилган порциялар бўйича сотув ҳажмининг миқдорини аниқлаш талаб этилади. масалан, 75 порция дудланган мол гўшти сотилган бўлиб, унинг сотилиш нархи – 11,95 минг сўм, демак, сотиш ҳажмт 896,25 минг сўмни ташкил этади. Тўртта таомнинг умумий сотилиш ҳажми – 3177,75 минг сўм. , порциялар сони – 285 дона. Энди ушбу таомлар бўйича ўртача чек миқдорини аниқлаймиз: 3177,75: 285 = 11,15 минг сўм. Шу тарзда ҳар бир ном бўйича сотиш ҳажмини ушбу таом порциялари сонига бўлиш орқали аниқлаш мумкин. ҳар бир таомнинг ўртача ялпи фойдаси ўртача чек миқдорини фойдалилик даражасига бўлиш орқали ҳисоблаб чиқиш мумкин бўлади.

Ялпи фойда даражасини аниқлаш учун дастлаб ялпи фойдани аниқлаш зарур. Бу умумий сотиш ҳажми ва таом тайёрлашда ишлатилган жорий маҳсулотлар қиймати ўртасидаги фарқни ташкил илади. Маълумки, сотиш хажми миқдори – 3177,75 минг сўмга тенг. жорий маҳсулотлар сарфи уларнинг сотиш ҳажмини сарф даражасига кўпайтириш орқали топилади. Масалан қовурилган жўжанинг сотиш ҳажми 646,75 минг сўм, ушбу маҳсулотнинг харажат улуши – 30% (таннарх даражаси). Математик ҳисоблашлар натижасида 194,03 минг сўм, яъни

рестораторга ушбу порциядаги қовурилган жўжа тайёрлаш қанчага тушиши келиб чиқади.

5.2-жадвал

Очколар ҳисоби

№	Меню номлари	Сотилган порциялар сони	Сотилиш нархи, минг сўм.	Жорий махсулот сарфи, %	Сотишдан тушган тушум, минг сўм. (2*3)	Жорий махсулотга сарфланган маблағлар миқдори минг сўм. (4*5)
1.	Қовурилган жўжа	65	9,95	30	646,75	194,03
2.	Дудланган мол гўшти	75	11,95	38	896,25	340,58
3.	Пиширилган курка гўшти	90	10,25	31	922,50	285,98
4.	Балиқ филеси	55	12,95	45	712,25	320,51
	Жами	**285**			**3177,75**	**1141,10**
5.	чекнинг ўртача суммаси				5:2 =	11,15 долл.
6.	ялпи фойда:				5- 6 =	2036,65
7.	ялпи фойда дараджаси %:				8:5 =	64%
8.	бир таом учун ялпи фойда:				7*9=	7,15
9.	сотилган турларнинг умумий сони:				=	450
10.	таомнинг таниқлилик даражаси:				2:11=	63%
11.	менюдаги очколар сони:				10*12=	4,5

Манба: James Keiser, *Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations,* 2nd ed. (New York: Macmillan Publishing Company, 1989), pp. 61-62.

Барча тўрт турдаги маҳсулотларнинг жами харажатларини қўшадиган бўлсак, жорий маҳсулотлар учун сарф миқдори – 1141,10 минг сўм ҳосил бўлади. ялпи фойда бу харажатни сотишдан тушган тушумдан айириш орқали топилади: 3177,75-1141,10=2036,65. Ялпи фойда даражаси ялпи фойдани умумий сотиш хажмига бўлиш орқали топилади. Бу 64% га тенг. Шу тарзда бир таомнинг ўртача ялпи фойдасиўртача чекнинг 64%, яъни 11,15 – 7,14 минг сўм оралиғида бўлади.

Энди ушбу таомнинг очколарини ҳисоблашга ўтамиз. Бу таомнинг ўртача фойда миқдори (7,14 долл.)нинг таниқлилик даражасига кўпайтириш орқали топилади (умумий ҳолда меню). Бу бизнинг ҳисоблаш ишларимизда 63% га тенг. Натижада 4,5 га эга бўламиз, бу таом тўпламининг тўплаган очкосидир. Ушбу очка нима мақсадда фойдаланилади? Бунинг учун ҳар бир таом кесимида шундай ҳисоблаш ишларини олиб боринг. Сўнгра очколарини таққосланг, натижада қайси таом кўпроқ фойда келтириши ёки самаралироқ эканлигига гувоҳ бўласиз.

Менюни таҳлил қилиш техникаси. Меню таркибининг фоиз улушини аниқлаш, ҳар бир таомнинг фойдалилигини аниқлаш ва маржинал фойдани аниқлашга имкон беради. Умуман олганда таомлар қиймати ёки маржинал фойданинг фоизи кам бўлгандамеъёрий фойдага эришиши мумкин экан.

Менюни таҳлил қилиш жараёни 5.1-расм ва 5.3-жадвалда келтирилган. Ҳар бир таом тури бўйича маржинал фойда аниқланади, кейин эса бутун менюни маржинал фойда билан солиштирилади. Шу тарзда таомнинг таниқлилик даражаси ҳам харидларнинг нормал тақсимланган тея баҳоланган ҳолда баҳоланади. Айрим мутахассисларнинг фикрича, ҳар бир таомнинг сотиш ҳажмини барча таомлар сотиш ҳажмининг 70-90% ташкил этган тақдирда қониқарли дейишимиз мумкин. Масалан, менюда жами 10 турдаги таом келтирилган бўлса ва ҳар бири 10% сотиш ҳажмига эга бўлсин. Шундай қилиб, бир турдаги таомнинг сотиш ҳажми 7-9% оралиғида тебраниб турадиган бўлса, уни менюга киритиш тавсия қилинади. Кўриб чиқилаётган мисолда бу сотиш ҳажмининг 80% даражасида келтирилган.

5.3-жадвал

Менюни таҳлил қилиш

Меню номлари	Сотилган порциялар сони	Сотилиш нархи, минг сўм.	Жорий маҳсулот сарфи, %	Сотишдан тушган тушум, минг сўм. (2*3)	Жорий маҳсулотга сарфланган маблағлар миқдори минг сўм. (4*5)
Қовурилган жўжа	65	9,95	30	646,75	194,03
Дудланган мол гўшти	75	11,95	38	896,25	340,58
Пиширилган курка гўшти	90	10,25	31	922,50	285,98
Балиқ филеси	55	12,95	45	712,25	320,51
Жами	**285**			**3177,75**	**1141,10**
(7) жорий маҳсулотлар таннархи даражаси, %			(6): (5)	= 36,93%	
8) Умумий маржинал фойда			5-6	2004,32	
9) Ўртача маржинал фойда			8:2	7,03	

10) бир турдаги таом учун тўғри келадиган маржинал фойда: (5-6)/2

Қовурилган жўжа: (646,75-194,03)/65=6,47

Дудланган мол гўшти: (896,25-340,58)/75=7,41

Пиширилган курка гўшти: (922,5-285,98)/90=7,07

Балиқ филеси (712,75-320,51)/55=7,13

11) Таомнинг ўртача таниқлилик даражаси:

Барча таомлар сотилишининг 80%: (100: 4) х 80% = 20%.

12) ҳар бир турдаги таомнинг таниқлилик даражаси:

Сотилган порциялар сони (:)

Сотилган таомларнинг умумий сони

Қовурилган жўжа: 65: 285 = 22,8%

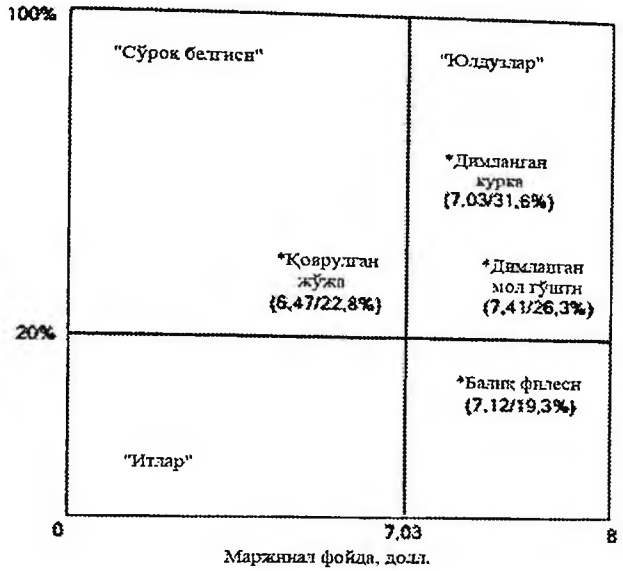
Дудланган мол гўшти: 75: 285 = 26,3%

Пиширилган курка гўшти: 90: 285 = 31,6%

Балиқ филеси: 55: 285 = 19,3%

Ҳар иккала кўрсаткич график тарзда ифодалаш учун қўлланилади (5.1-расм). Натижада 4 квадрантга бўлинган координаталар тўри ҳосил бўлади. ушбу квадрантлар мажозий маънода юқори чап томонда жойлашгани "Сўроқ белгиси" деб номланади ва унга мижозлар ўртасида етарли даражада таниқли бўлган, бироқ маржинал фойда даражаси кам бўлган таомлар киритилади. Ушбу кўрсаткични ошириш учун ресторан маҳсулотларнинг сотиш нархини ошириш ёки порцияларини камайтириши зарур бўлади. агарда нархларни ошириш бозорни рағбатлантирадиган бўлса менюдаги таомлар юқори чап квадрантга ўтади ва «Юлдузлар» тоифасига тааллуқли бўлади. «Юлдузлар» юқори маржинал фойдага эга ва энг кўп талаб қилинадиган таомлар гуруҳини ифодалайди. Мазкур вазиятда таом нархини ошириш ёки порция миқдорини камайтириш орқали юқори фойда ва сотиш ҳажмини сақлаб қолишга эришиш мумкин бўлади. Ўнг қуйи квадрант "соғин сигир" деб номланиб, етарли даражада маржинал фойдани таъминлаб берувчи нисбатан кам танилган ёки таниқлилигини йўқотиб бораётган таомлар гуруҳини билдиради. Мазкур квадрантга тааллуқли бўлган таомларнинг сотилишини рағбатлантириш ва қўшимча маркетинг тадбирлари ўтказилиши мақсадга мувофиқ бўлади. Охирги қуйи чап квадрант «Итлар» деб номланади. Ушбу квадрантга тушган таомлар ҳар иккала кўрсаткич бўйича ҳам салбий қийматга эга бўлиб, бозордан чиқиб кетиш арафасида турибди. Бизнинг мисолимизда бу қовурилган товуқ гўшти бўлиб, менюдан чиқарилиши, балиқ филеси эса аксинча реклама ва сотишни рағбатлантириш тадбирлари орқали қўллаб-қувватланиши керак. Дудланган мол гўшти ва қовурилган курка таомини эса менюга жозибадор қилиб жойлаштириш талаб этилади.

Ушбу услубда менюни таҳлил қилиш асосан нисбий ва ўртача кўрсаткичлардан фойдалангилганлиги, амалиётда бизнесдаги таваккалчилик ва ноаниқлар мавжудлиги боис кўпгина мутахассислар томонидан танқид остига олинади.



5.1-Менюни таҳлил қилиш.

Бундан ташқари ижобий натижа олиш учун бошқа кўрсаткичларга ўзгартириш киритиш, бирини ошириш ва иккинчисини пасайтириш ҳам кузатилади. Айтайлик, маълум бир таомнинг сотиш ҳажми ёки маржинал фойдаси қониқарли даражада. Агарда бошқа таомнинг кўрсаткичлари ўзгариб кетган ҳолатда ҳам бу таом кўрсаткичлари статик қабул қилинади. Натижада ҳисоб ишларида хатоликлар ёки айрим мижозлар томонидан маъқул деб топилган таомлар етарлича маржинал даромадга эга бўлмаслиги мумкин.

5.5. РЕСТОРАН МЕНЮСИНИНГ ДИЗАЙНИ

Меню дизайни ресторатор томонидан ушбу мақсадларда қанча маблағ йўналтирилганлиги билан боғлиқ. Мижозлар менюни ўрганиб чиқиш учун атиги икки дақиқа сарфлайди. Шунинг учун ресторатор менюни пухта ўйланган ҳолда ва бетакрор дизайнда яратишлари лозим. Малакали мутахассислар томонидан яратилган ўзига хос меню сотиш ҳажмини 2-10% ошириши мумкин. Бу шуни англатадики, таомларни имкон қадар

жозибадор тасвирлаш, ранг-баранг ёзув ва гарнитуралардан, жумлалардан фойдаланиш зарур бўлар экан. Айнан меню мижозларга ресторан улар учун қандай туҳфалар ҳозирлаганлиги ҳақида маълуот беради.

Меню муқоваси. Меню жолаштирилган жилд ёки муқова ресторан концепцияси ва услубига мувофиқ бўлиши керак. Биринчи кўришдаёқ ижобий таассурот қолдириш учун менюда фотоматериаллар ва турли графика элементларидан фойдаланилади. Оқ-қора тасвирлардан фойдаланиш бироз арзонга тушади.

Муқованинг биринчи юзасида ҳар доим ресторанниинг номи, берилиши шарт. Бошқа ҳар қандай ахборот муқова учун ортиқчадир. манзили, электрон почтаси ва сайтлари, телефон, кредит карточкалар тўғрисида маълумотлар орқа қисмига жойлаштирилади.

Умумий ва махсус меню. Менюнинг ўлчами ва ассортименти ресторанниинг ҳажмига ёки таом ва ичимликларнинг қанчалик батафсил тавсифланганлигига боғлиқ. Илгаридан анъана сифатида меню ассортименти – газаклар, иссиқ таом, шўрвалар, десерт, вино, алкогол ва салқин ичимликлар га гуруҳланади ва умумий саҳифада жойлаштирилади. Турли маросим ва байрам тадбирлари учун эса алоҳида меню ташкил қилиш мумкин. замонавий ресторатлар янги креатив қарорлар қабул қилиш оркали бу каби анъанавий меню тузилишига жиддий ўзгаришлар киритиб боришмоқда. Бугунги кунда болалар менюси, вино рўйхати, десертлар менюсининг алоҳида эканлиги ҳеч кимга ажабланарли эмас. Аксарият ресторатларнинг фикрича, десерт ва бошқа тоифадаги таомларни алоҳида менюга тизимлаштириш сотиш ҳажмини оширишга хизмат қилиши мумкин. десертлар учун алоҳида меню саҳифасини ташкил қилиш - мижозларда бунинг учун алоҳида хизмат ва таассуротлар кутилиши ҳақида тасаввур ҳосил қилади. Кенг ассортиментдаги менюда мижозлар ўзаро нархларни солиштириш орқали маблағларини тежашга, десертлардан эса воз кечишга ҳаракат қилишади. Аксинча алоҳида менюдаги десерт таом ва десерт нархларининг таққосланмаслигини таъминлайди ва харидлар сонини ошириши мумкин.

Менюни кўздан кечириш давомида мижозлар десертларга келиб тўхтайди ва яна асосий таомларга қайтади. Натижада ўзи тежаши мумкин бўлган маблағга бирор ичимлик ёки қўшимча таом порциясини буюртма қилиш мумкин. масалан, озгина товуқ гўшти ёки қовурилган балиқ бўлакчаси. Десерт менюси эса гўёки " татиб кўриш орқали унутилмас таъм ва кайфият багишлаши" мумкинлиги ҳақида даъват этади. Кўпгина ресторанларда официантлар овқатланиб бўлган мижозларга бироз ширинликлардан ҳам татиб кўришни тавсия қилишади ва алоҳида менюда келтирилган бирор десертни қўшимча сотишга эришади.

Меню учун материаллар. Бу жуда жиддий масала бўлиб, қоғоз турининг ўзиёқ ресторан ҳақидаги тасаввурни ўзгартириб юборади. Қоғоз танлашда унинг қанча "яшаши" муҳим. чунки оддий қоғоз қўлдан-қўлга ўтиш билан эскириб титилиб кетиши, ранги ва шакли ўзгариб кетиши мумкин. айниқса эскирган ва кир босиб кетган меню салбий таассурот уйғотади.

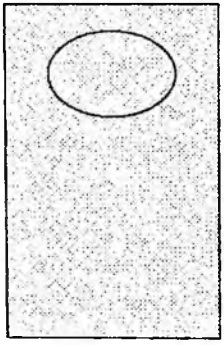
Менюнинг хизмат қилиш муддатини узайтириш учун сувга чидамли ва сувюқтирмайдиган қоғозлардан фойдаланган маъқул. Ресторан имижини бузмаслик ва ортиқча харажатларга йўл қўймаслик учун менюни ламинация қоғози билан қоплаш тавсия қилинади. Бетакрор таассурот уйғотиш учун муқова учун махсус қимматбаҳо қоғозлар буюртма қилиш, ички қисмига эса оддий қоғоз ишлатиш мумкин.

Таом номларининг менюда жойлашиши. Жойлашиш кетма-кетлиги бўйича иккита ёндашув мавжуд. Аксарият рестораторлар таом номларини овқатланиш тартибининг мантиқий кетма-кетлигида жойлаштиришни, яъни дастлаб суюқ ва иссиқ таомлар, газаклар, сўнгра салқин ва алкагол ичимликлар тартибида жойлаштиришни маъқуллашади. Салат, мева ассортиси, қайлалар, сэндвич, салқин ичимликлар алоҳида тарзда жой ёки кун вақтига қараб жойлаштирилади. Яна бир ёндашув бироз бемаъни туюлади. .

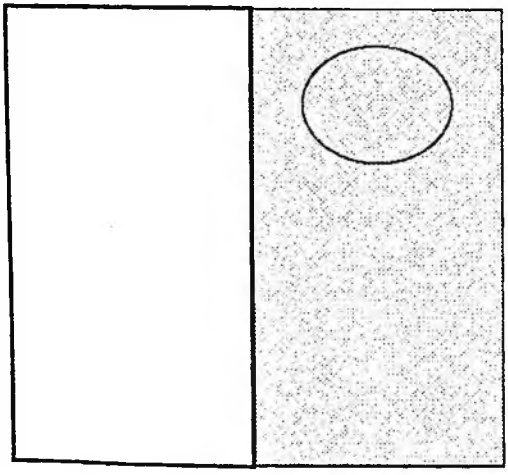
Фокал нуқталар. Айрим мутахассисларнинг фикрича айнан инсоннинг кўриш тизимининг хусусиятига боғлиқ бўлиб, менюда номларни жойлаштиришда ушбу қоидаларга риоя қилишни тавсия қилишади.

Меню саҳифасида дастлаб таом ҳақидаги маълумотлар фокал нуқталарга жойлаштирилади. Айнан шу ерда ресторатор сотишни рағбатлантириш кўзда тутилган таомларнинг номини келтиришга эътибор қаратиши керак.

Меню форматидан қатъий назар фокал нуқталар турли жойларда жойлаштирилади. Агарда меню бир саҳифада бўлса, унинг горизонтал юқори қисми тезда кўзга ташланади. Айнан шу жойда фокал нуқта жойлашган (5.2-расм). Аксинча икки саҳифадан иборат бўлса, флкал нуқталар ўнг саҳифанинг юқори қисмида жойлашади (5.3-расм).

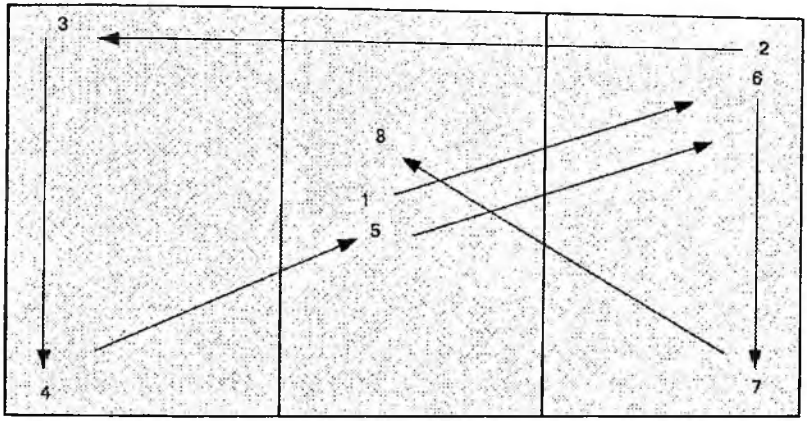


5.2-расм. Бир саҳифали менюда биринчи даражали аҳамиятга эга таомларни жойлаштириш тартиби.



5.3-расм. Икки саҳифали менюда биринчи даражали аҳамиятга эга таомларни жойлаштириш тартиби.

Агарда меню учта саҳифада жойлашадиган бўлса, мижознинг нигоҳи биринчи навбатда ўртадаги саҳифага, кейин эса ўнг томондаги, сўнгра чап томондаги саҳифанинг юқори қисмига қаратилади. Шундан сўнг пастгга қараб йўналади ва қуйи қисмдан марказга, марказдан энг юқори ўнг бурчакка ва охирида ўнг қуйи бурчакка йўналтирилади. Меню билан танишиб бўлган мижознинг нигоҳи меню марказида қолади (5.4-расм).



5.4-расм. Уч саҳифали менюда фокал нуқталарнинг жойлашиш схемаси.

Шундай қилиб мижознинг нигоҳи меню бўйлаб марказий қисмга уч марта қаратилади, шунинг учун бу жойга биринчи даражада сотилиши лозим бўлган таом номлари келтирилиши лозим. Ресторанниинг таниқли таомларини фокал нуқталарга жойлаштиришга хожат йўқ, чунки у ҳақда барча мижозлар яхши билишади, фокал нуқта аввало алоҳида талаб мавжуд бўлмаган, бироқ ресторан сотишни жадаллаштиришга ҳаракат қилаётган таомлар киритилади.

Қоидага кўра уч саҳифали менюда газаклар чап қисмга, асосий таом ўртада ва десертлар ўнг саҳифанинг қуйи қисмига жойлаштирилади. Одатда мижозлар салатларни алоҳида буюртма қилишмайди, бироқ жойлаштириш самараси ўлароқ, мижозларнинг газакларга бўлган қизиқиши ортади.

Асосан гамбургер ва сэндвичлар сотувчи ресторан ўртача чек миқдорини айнан ўнг саҳифанинг марказий қисмига бутерброд ёки котлет эмас, балки муҳим таомларни киритиш орқали эришган. Аксинча гамбургер ва сэндвичларни менюнинг орқа томонига киритиш, асосий таомларни катта ҳарфлар билан ажратиб кўрсатиш ҳамда гамбургерларни майда ҳарф билан ёзиш орқали амалга оширган.

Ҳафта давомида ўртача чек миқдори 16 минг сўмдан 21 минг сўмгача ўсди! Ресторатор ҳақ бўлиб чиқди: гамбургер ейишни ҳоҳлаган мижозлар албатта янги меню билан танишиб чиқишга мажбур бўлади ва барча ассортиментни кўздан кечириб чиқади. Айримлари эса ресторанга ташриф буюрганликлари учун бошқа таомлардан ҳам тановул қилиб кўришди.

Асосийси – *энг қиммат таомлар*ни менюнинг фокал нуқталарига жойлаштирмаслик, бу нуқтага *энг кўп фойда келтирадиган таом*ларни жойлаштириш керак.

Махсус таклифлар

Алоҳида таомларга эътиборни тортишнинг бир қанча усуллари мавжуд, масалан, уларни қалин ва ажралиб турадиган шрифт билан ёзиш мумкин. Ёки батафсил тавсиф бериш мумкин. Маълумки, инсоннинг эътибори кўпроқ ажралиб турадиган, айниқса рамкага солинган ёзувлар диққатни тез жалб қилади. Менюга бадиий безак бериш ҳам мумкин, таом номи ёнига унинг чиройли расмини, таом истеъмол қилиш тасвири ёки фоторасм жойлаштириш ҳам мумкин.

Таом тавсифи. Таомнинг тавсифини келтиришдан асосий мақсад – мижозларга таом ҳақида аниқ тасаввур бериш ва шу билан бирга, таомни ўз буюртмасига киритишни тавсия қилишдир. Бу ерда қуйидаги жиҳатларни эътиборга олиш муҳим.

Шарҳларнинг аниқлиги. Америка шаҳарлари шаҳар маъмурияти кейтеринг корхоналари менюсидаги таомларнинг тавсифи мижозларни адаштирмаслигини назорат қилишади. Агарда бундай ҳолатлар аниқланса, ресторанни қатъий жазога тортишади. Энг кўп учрайдиган бу каби қоидабузарликлар бошқа навдаги маҳсулот туридан фойдаланиш, товарнинг келиб чиқиши, ўлчами, вазни, тайёрлаш усули, нархи, озиқ-овқат маҳсулотлари ва тайёр таомнинг озуқавий қийматини нотўғри кўрсатишдир.

Худди шу тарзда, менюдаги расмлар ҳам мижознинг тарелкадаги кўрган таоми билан ҳам бир хил бўлиши керак. Агарда, гўшт ёки балиқ USDA Prime каби АҚШ қишлоқ хўжалиги Департаменти томонидан сертификатланган бўлса, тайёрланган таом ҳам худди шу гўштдан тайёрланган бўлиши керак. Моҳиятан бундай қайдлар таомларнинг жозибадорлигини оширади. Шунингдек, менюда келтирилган Юқори кўлидан овланган сиг балиғидан тайёрланган балиқ ҳам албатта Юқори кўлидан овланган бўлиши керак. Аксарият ҳолларда "янги" ёки "музлатилган" маҳсулотлардан тайёрланган таомларда ҳам турли тушунмовчиликлар учраб туради. Албатта, ҳар доим "янги" маҳсулотдан пиширилган таомлар ҳар доим мижозлар учун жозибадор ҳисобланади ва таомнинг бетакрор таъмга эга бўлишини англатади. Ҳар доим ҳам бундай эмас. Масалан, балиқ ва гўшт маҳсулотлари бироз муддат музлатилганда жуда юқори сифатга эришади. Аммо "янги" сўзи таомнинг таърифида ҳар доим ёқимли туюлади.

Айрим ресторанлар менюга таом тасвирини ҳам киритишади. Бу албатта сотишни рағбатлантиришга хизмат қилади. Бироқ, ушбу суратдаги таомлар ҳар доим идишдаги таом қиёфасига мос келиши керак.

Ресторан менежери менюда таомларнинг тасвири ва тавсифи билан рекламаси орасидаги чегарани ҳам сақлай билиши керак. Акс ҳолда бу қонунчиликда кўзда тутилган жазога тортилишига сабабчи бўлиши мумкин.

Айрим ресторанлар олти кишилик гуруҳ томонидан буюртма қилинганда якуний суммага автоматик тарзда 15% устама қўшишади. Бу шарт ҳам менюда албатта қайд этилиши керак. Бундан ташқари мижозлар якуний ҳисобга киритиладиган ва киритилмайдиган таом ёки хизматлар ҳақиида ҳам тасаввурга эга бўлишилари керак. Ва ниҳоят, мижозлар таомларнинг озуқавий қиймати ҳақида ҳам аниқ маълумотга эга бўлиши керак. Таомларни "паст калорияли" эканлигини менюга киритиш ҳам мақсадга мувофиқ эмас. Чунки "паст" сўзининг ўзиёқ таом ҳақидаги тасаввурнинг салбийлашувига олиб келади. масалан АҚШдаги Healthmark ресторанида бундай маҳсулот ва таомлар "соғлом танлов" номи билан аталади ва сертификатланади.

Умуман олганда таомни менюда мижозлар қисман тавaввур олишлари учун етарли тарзда ифодалаш ва тавсифлаш керак. Эсда тутиш керакки, инсонлар ҳар доим тасвирлар орқали фикрлайдилар.

NRA тадқиқотларига кўра, менюда таомларни тавсифлашда айрим сўзлардан фойдаланиш керак бўлиб, улар мижозлар учун ўзига хос тузоқ вазифасини бажаради, таомни янада жозибадор ва энг мақбул ҳамда исталган таомга айлантиради. Бу сўзлар:

- Янги, табиий, қишлоқда тайёрланган.
- Ўзимизда ишлаб чиқарилган, уйда тайёрланган.
- Бир оз қовурилган, қовжиртиб қовурилган.
- Пиширилган.
- Очиқ оловда пиширилган.
- Янги пиширилган.
- Барбекю.
- Маринадланган.
- Ёғда қовурилган.
- Соғлом овқатланиш.

Аксинча, таомларнинг буюртма берилмаслигига ва кўп рад этилишига олиб келувчи сўзлар ҳам мавжуд. Бу сўзлар:

- Хом, пишмаган.
- Чуқур қовурилган, бир зумда қовурилган.
- Қаттиқ қовурилган.
- намланган, ўтиб кетган.
- қирғичдан ўтказилган (шўрва пюреси, картошка пюреси мисолида).
- Карамел билан қопланган.
- Жамбалая (ўткир креоллар таоми).
- Паст оловда қайнатилган.

Юқорида таъкидланганидек, умумий овқатланиш корхоналарини мижозлар кесимида тўрт тоифага ажратиш мумкин:

- ✓ қизиқувчан ва тавaккалчилар;
- ✓ соғлиққа эътибор берувчилар ва эҳтиёткорлар;
- ✓ бепарво, енгилтабиат;
- ✓ анъанавий мижозлар.

Ушбу истеъмолчи сегментларининг ҳар бирининг ўзига хос жозибали ва сифатловчи сўз ва атамалари мавжуд. Менюлардаги

сўзлар ҳам ушбу мижозларни жалб қилиши ёки бошқа сегментдагиларни ресторандан қочириши мумкин.

Масалан, саргузашт изловчи таваккалчи мижозларни "ўткир таомлар", "табиий гиёҳлар" органик, сўндирилган, тиндирилган, уй ҳайвонлари, ёввойи ҳайвонлар каби сўзлар жалб қилади. Соғлом овқатланиш тарафдорлари учун эса яхши пиширилган, қовурилган, табиий, кимёвий қўшимчаларсиз, органик, нозик, хушбўй ҳидли, ГМОларсиз, янги, қовурилган, ўсимликлардан фойдаланилган каби сўзлар жуда муҳим. бепарво, енгилтабиат мижозларни кўмирда пиширилган, қовурилган, соусли, мавсумий, махсус тайёрланган, ажойиб, режалаштирилган каби сўзлар жалб қилади. Ва ниҳоят, анъанавий истеъмолчилар учун янги, қишлоқ шароитида, уйда пиширилган, қўрада пиширилган, қовурилган, кимёвий моддаларсиз етиштириладиган, пюре каби сўзлар муҳим ҳисобланади.

Шрифтлар ва минигарнитуралар

Менюдаги ёзув тури (кўриниши, белгиларнинг ёзилиш услуби) аниқ ва осон ўқилиши керак. Менюда таомларни тавсифлаш учун 12 кеглдан кичик бўлмаган ҳарфлардан фойдаланиш тавсия этилади.

Менюларда энг кўп ишлатиладиган асосий ҳарф турлари roman, **Times New Roman**, **modern** ва script шрифт гарнитураларидир.

Times New Roman шрифти турли хил вариантларда анъанавий журналлар ва китобларни чоп этиш учун ишлатилади. Modern гарнитураси асосан янги ихтиро қилинган бўлиб, бу наушник аниқ, ҳарфлар ва ҳар қандай зарба ва буклаги қирраларнинг ҳолда аниқроқ. script ҳарф гарнитураси яхши ўқилмаганлиги сабабли, сарлавҳа учун субтитрлар учун қулай. Нуфузли ресторанлар бу ҳарфлар гарнитураси билан мижозларда яхши таассурот қолдириш мақсадида менюни махсус тайёрлашади.

Ҳарфлар катта а кичик, шрифт оддий, қалин ва курсив бўлиши мумкин. Энг осон ўқиладиган матн одатдаги оддий босма ҳарфларда ёзилади. Курсив ва катта ҳарфлар эътиборни тортади, шунинг учун бироз таъкидлаш зарур бўлса, сўз ёки матнни курсив қилиш кифоя.

Кўпгина мутахассислар менюдаги ғайритабиий, ноодатий ҳарф гарнитураларидан фойдаланишни маъқуллашмайди, чунки бу меню матнини ўқишга халақит беради деб ҳисоблашади. Ресторанлар бу масалани ресторан имижига мос ҳолда белгилаши мақсадга мувофиқ.

Шунингдек, қатор оралиғи – интерлинияж тушунчаси ҳам мавжудки, бу матнни осон ўқилишига, ёрдам беради. Қатор оралиғини уч хил танлаш мумкин.

Қоғоз фони ва ҳарф рангларининг уйғунлашуви ҳам муҳим. Оқ, сут рангли, кулранг қоғозга қора рангли ҳарфларда ёзилган матн осон ўқилади. Рангли ҳарфлардан фойдаланишда қоғознинг жуда тўқ рангли бўлмаслиги ва матн йўқолмаслигига эътибор қаратиш керак. эсдан чиқармаслик керакки, қора ва қора фондаги сиртларда ўқиш қийинчилик туғдиради ва кўзларни толиқтиради.

Сўзларнинг ифодаланиши

Менюда таомларни тавсифлайдиган ёки номини ифодалашда жуда эҳтиёткорлик талаб этилади. Сўзни тасвирлашда таомни янада жозибадор қиладиган сўзларни танлаш керак. Бу келгусида сотишни рағбатлантириши ҳам кўзда тутилиши лозим. Қуйидаги саволлар таомларни менюда тавсифлашда тўғри қарор қабул қилиш имконини беради:

- бу нима?
- бу қандай тайёрланган?
- буни қандай безатилади ва тақдим қилинади?
- бунинг ўзига хос таъми ва сифати мавжудми?
- масаллиқлар қаердан келиб чиққан?

Таомнинг тавсифи инсон онгида ифодаланиши ва жозибадор тасаввур ҳосил қилиши керак. Масалан, менюда қуйидаги сўзлар мижозларда тасаввур олишлари учун қандай таъсир кўрсатиши ҳақида ўйлаб кўринг:

янги **ҳўл (ҳўлланган)** **серсув**

Ҳаддан ташқари орттирилган сифат таъсирида баъзи сўзлар ўз ижобий таъсирини йўқотди ва инсонда зарйр ҳиссиёт уйғотмайди. Бу сўзлар:

ажойиб **классик** **махсус** **энг яхши**

Энди сўз ифодаланишининг қандай рол ўйнашини кўриб чиқайлик. Қуйида келтирилган жумлаларда таомнинг оддийгина номи ва унинг тавсифий номи ва таърифи келтирилган. Фикрингизча вариантлардан қайси бири сизда ижобий таассурот уйғотади.

тўқмоқланган мол гўшти ёки *овқат шинавандалари учун иштаҳа очар мол гўшти;*

пиёз ёки ажойиб соус билан тортиладиган ёгда қовурилган мол гўшти бўлакчалари.

Энг асосийси таомнинг афзаллик тмонларини кўрсата билиш, матннинг ишончли кўринишини таъминлашдир. Гиперболо ва гулли эпитетлардан мутлақо фойдаланмаслик керак. Сўзларнинг ифодаланиги содда, оддий ва ёқимли, айни пайтда ҳиссиёт уйғотувчи бўлиши керак.

Меню ва нархлар

Юқорида биз нархлаштириш жараёнини фойдани таъминловчи восита сифатида кўриб ўтдик. Қуйида нархни маркетинг воситаси сифатида кўриб ўтамиз.

"Думли нархлар" сезиш мумкинки, менюда нархлар ҳар доим "5" ёки "9" билан тугайди ва кўпинча яхлитланмаган рақамлар сифатида ифодаланади. Мисол учун, ҳар қандай овқатнинг нархи аксарият ҳолларда 12 минг сўм эмас, балки 11,99 минг сўм деб белгиланади. Гарчи бу фарқ бизнинг нуқтаи назаримиздан муҳим бўлмасада, у икки хил англанади. Яъни 1 тийинлик фарқ нархнинг гўё минг сўмга арзонлиги ҳақида тасаввур ҳосил қилади. Иккинчидан, бу мижозга "чегирма" мавжудлиги ҳақида таассурот қолдиради. "Думли нархлар" дастлаб Ню-Йоркдаги машҳур Масу's магазини асосчиси Роуленд Хасси мейси томонидан назорат ва ҳисоб мақсадида қўлланилган. Айтайлик, маҳсулотнинг нархи 2,99 долларни ташкил этган ва харидор бир доллар пул бирликларидан учтаси орқали тўловни амалга оширган. Хазиначи мижозга 1 цент қайтим бериш учун пулни кассага кирим қилишга мажбур бўлади ва қайтим беради. Агар нарх тўлиқ 3 доллар бўлса, ушбу харид учун чегирма бўлмаслиги ҳамда тушумни кирим қилмасликлари мумкин эди. Шундай қилиб, Мейси, ҳар бир харидни кассага кирим қилиш имконини топа олди.

Биринчи рақамнинг устуворлиги. Нархнинг яна бир психологик хусусияти биринчи рақамнинг устуворлиги бўлиб, аксарият ресторанлар шу асосда мижозларнинг пулларини "ўзлаштиради". Масалан, 25-29 минг сўм оралиғидаги нарх 29-33 минг оралиқдаги нархдан кам кўринади. Фарқ жуда катта эмас, бунда биринчи рақам 2 ва 3 рақамларининг ўзаро фарқ қилишидир.

"Нархнинг узунлиги" ҳам аҳамиятга эга. айтайлик биз нархни 9,95 минг сўмдан 10,25 минг сўмгача оширдик. Нархнинг ортиши 9,25 минг сўмдан 9,55 минг сўмга оширилишдан кўра юқорироқ тасавур уйғотади. Аслида бу фарқ ҳар иккала ҳолатда ҳам 30 сўмни ташкил қилади. Фақат биринчи ҳолатда "нархнинг узунлиги" учтадан тўртта рақамга ортди. бу ресторан амалиётида жуда муҳим жиҳатдир.

Нархларни яхлитлаш. Бу ерда, ҳам психологик омил рол ўйнайди. Агар нархлари ошиши бир ўнлик ичида юз берса, у кам деб қабул қилинади, аксинча бошқа ўнликка ўтса, кўпроқ ошгандек ҳис қилинади. Таққослаш учун нархлар 9,45 дан 9,85 гача ёки 9,85 дан 10,25 гача оширилди. Ўртадаги фарқни аниқлаб кўришга ҳаракат қилинг!

Нарх тарқоқлиги бу энг арзон ва энг қиммат таом ўртасидаги тафовутдир. Тарқоқлик қанча катта бўлса, мижозлар энг паст нархдаги таомларни харид қилиш ортади. Амалиёт шуни кўрсатадики, нарх тарқоқлиги ўзининг маълум чегарасига эга бўлиб, улар ўртасидаги фарқ икки баравардан ортмаслиги керак.

Одатда мижозлар менюнинг ўрта поғонасидаги нархлар кесимида буюртмалар қилишади, бу ҳолатдан ўртача чек миқдорини оширишда фойдаланиш мумкин. Бунинг учун энг қиммат таомнинг нархини биорз тушириш, энг арзон таомлар нархини ошириш кифоя.

Менюда нархларнинг жойлашуви. Кўпчилик ташриф буюрувчилар, буюртма беришни танлаш ўнгдан чапга менюни ўкийди ва одатда биринчи бўлиб нархларни кўриб чиқади, аксарият инсонлар одатда устунлар бўйича юқоридан пастга қараб ўқишни маъқул кўради. Бу каби меню одатда қуйидагича кўринади:

Пишган товуқ гўшти	12. 99 доллар
Денгиз тили	15. 99 доллар
Қўй гўштидан тайёрланган бифштекс	17. 99 доллар

Қиличбалич гўштидан бифштекс 16. 99 доллар

Бу ерда барча таомлар номи ва нархи бир хил ҳарфларда ва чап томонга тўғриланган устун шаклида берилган. Албатта, бу тартиб билан биринчи навбатда мижознинг эътиборини тортиш кўзда тутилган. энди нархларни жойлаштиришнинг қуйидаги тартибини таққослаб кўринг. Қайси бири маъқулроқ эканлиги дарҳол кўринади.

Қовурилган товуқ гўшти (кўкрак қисми)

Қайла билан тортиладиган сувли товуқ гўшти бўлакчалари 12.99

Маритиме

лимон соуси билан тортилган янги тутилган камбала филеси 15. 99

Қўзи гўштидан тайёрланган стейк

Ялпизли соус билан тортиладиган гуручли қўзи гўшти 19. 99

Балик стейки

Грилда пиширилган ва Берн Блан соуси билан тортилади 16,99

"Комплекс таклиф"

Жуда машҳур бўлмаган менюларда таомларни қўшимча юклама сифатида киритиш мумкин. масалан, мижозлар асосий таомдан ташқари турли салат ва десертларни харид қилишга мойил бўлсалар, уни моҳирлик билан асосий таом таркибига қўшимча қилиб киритиш ва мажмуавий таом учун янги нарх белгилаш мумкин.

Масалан, айрим ресторанларда суюқ таомлар билан биргаликда сэндвич тақдим қилиш мумкин.

Винолар рўйхати

Винонинг турли усуллар билан таклиф қилиш мумкин. Айрим ресторанларда асосий таомдан кейин менюда таомга мувофиқ келувчи жойлашади. Бунда камида иккита вино таклиф қилиниши керак: бири арзон, иккинчиси қиммат. Бу танлов таассуротини беради ва мижозлар томонидан қиммат винонинг таом нархига киритиш сифатида баҳоланмайди.

Тўла цикл билан ишловчи ресторанларда одатда алоҳида вино рўйхати мавжуд бўлади. Уда энг машҳур винонинг кўрсатилиши ҳамда вино ихлосмандлари учун кенг ассортиментдаги

винолар тақдим қилиниши ҳам мумкин. Ушбу ёндашув мижозларга йўналтирилган бўлиб, асосан мижоз таклиф қилган меҳмон ёки унинг яқин кишисида эсда қоладиган тассурот уйғотиш учун қўл келади. вино рўйхатида шунингдек виноларнинг қисқача тавсифи ҳам келтирилиб, қайси таом билан энг мукаммал уйғунлашуви баён этилади.

Ресторанлар, одатда, бокал, литр ёки ярим литр ҳажмли "уйда тайёрланган" виноларни ўз маркаси остида таклиф қилади. Айниқса бокалда тақдим этилган винолар тежамли бўлиб, мижоз нуқтаи назаридан бир бутилка вино харид қилишни истамайдиганлар учун қулай ҳисобланади.

Виноларни яхши фарқлайдиган мижозлар учун аксарият ресторанлар қимматбаҳо виноларни бокалларда тақдим этадилар. вино сақлаш технологияларининг такомиллашуви натижасида бугунги кунда сифат очиқ шиша билан ҳам узоқ вақт юқори сифатини таъминлаш мумкин. шунинг учун бутилка ёки ярим литр ҳажмдаги виноларни харид қилишга ҳожат қолмайди. Бироқ, самарали мерчендайзинг ёрдамида мижозларга ярим бутилка вино сотишни ҳам йўлга қўйиш мумкин. бунинг учун шу ҳажмдаги бокаллар мавжуд.

Шароб рўйхатида томонларнинг ўртасида тушунмовчиликлар келиб чиқмаслиги учун нави ва тури кўрсатилиши керак. Яъни мижоз унинг номини хато айтиши, официант эса яхши тушунмаслиги мумкин. шунинг учун ҳам вино рўйхатини келтириш мижозларнинг турли виноларни танишишига ва буюртма беришига сабаб бўлади. Вино солинган бокаллар нафақат столни безайди, балки мижозларни вино буюртма қилишга ҳам ундайди. У ёки бу вино маркаси ҳақида кўпроқ маълумотга эга бўлишда ёки танлашда сомелье ёрдам бериши мумкин. Агар ресторанга ташриф буюриш бирор тадбирни нишонлаш билан боғлиқ бўлса, вино танлашда сомельенинг тадбирнинг аҳамиятини ва эсда қоларлилигини оширади. Бироқ, бу ерда мижозларга вино ҳақида узундан-узоқ ҳикоялар айтиш, ҳидлаб кўриш, татиб кўришни ташкил қилиш шарт эмас. Унинг пировард мақсади – винони сотишдир. Умуман олганда, вино таклифи қандай форматда бўлишидан қатъи назар, ҳар доим хизмат кўрсатилаётган мижозлар сегментига ва ресторанниng нархи тоифасига мос келиши керак.

Менюнинг муқобил шакллари

Ресторанда таом тақдим этишнинг турли вариантлари мавжуд. Айрим ресторанлар танлаб олинган концепция асосида таом ва уларнинг нархларини кичик ҳажмдаги доскаларда, ёки бўр билан ёзиш орқали ҳам тақдим этиши мумкин. Бу ерда энг асосийси ўтган кундаги таом номларини ўчириб, янгисини ёзиш кифоя. Яна бир варианти менюни касса ёки яхши кўриниб турадиган жойларга жойлаштиришдир.

Одатдаги менюга эга айрим ресторанлар учун доскалар ёки китоб шаклидаги менюларни жойлаштиирш анча нокулай. Масалан, фаст-фуд ресторанлар ёки таълим муассасаларининг ошхона ёки кампусидаги ресторанларда электрон таблодан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Бунда таом нархи ва турининг ўзгариб туриши, рақамли тасвирлар ва эълонлар орқали таом тасвирини ҳам намойиш қилиш мумкин бўлади.

Юқорида айтиб ўтганимиздек, официантларнинг менюни намойиш қилишда, айниқса, десертларни сотишда жуда аҳамияти катта. Бироқ, кейинги йилларда менюнинг аҳамияти тобора ортиб бормоқда. Чунки, сотишни рағбатлантиришда официантларнинг шахсий фазилатлари муҳим бўлиб, менюнинг такомиллашуви натижасида официант хизматининг иккинчи даражага тушишига, сотув жараёнида инсон омилининг пасайишига сабаб бўлмоқда. Бу ўз-ўзидан ресторан официантлари томонидан турли таъмагирликлар, кассани чалғитиш, мижозлар билан нохушликлар келиб чиқишининг олдини олади. Официантлар учун ҳам бу жуда қулай, улар таомларни бирма-бир айтиб бериш масъулиятидан халос бўлади ва асосий диққатини бошқа жиҳатларга қаратади. Бироқ бу тор доирадаги менюлар учун хос бўлиб, кенг ассортиментдаги ресторанлар учун официант фақатгина кун таомини айтиши кифоя, қолганини мижозлар босма менюдан топиб олади.

Шуни унутмаслик керакки, официант таомларни қандай тақдим этиши, қанчалик чиройли бўлиши ёки таомлар тасвири чиройли кўринишига қарамасдан, сифатсиз ва ёмон тайёрланган таомлар ҳеч қачон таннилмайди. Бундан ташқари меню қанчалик жозибадор бўлмасин, официантлар охир оқибат мижозларни буюртма олишга ундайди.

Қисқача хулосалар

Юқоридаги маълумотлардан кўриниб турибдики, Меню – бу ресторан томонидан таклиф қилинадиган таомлар рўйхатидир. Аммо бу билан унинг роли чекланмайди. Биринчидан, бу мижоз билан тузиладиган ўзига хос битим бўлиб, менюда келтирилган ҳар бир таомнинг тақдим этилишини тасдиқлайди. Менюда ҳар бир таомнинг номи, таркиби ва тайёрланиш усуллари кўрсатилиши керак. Иккинчидан, меню ўзида маркетининг вазифаларини ифодалайди. Мукаммал тузилган, қулай нархлардаги ва яхши расмийлаштирилган меню ўртача чек миқдорини ошириш, реклама қилинаётган таомлар сотилишини рағбатлантириш, шунингдек муассасанинг ички муҳитига қўшимча кўрк беради.

Таянч сўз ва иборалар. Меню, нарх, таннарх, ялпи устама, бозорга кириб бориш, қаймоғни олиш, чекланган, таом, шрифтлар ва минигарнитуралар, вино, комплекс таклиф.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Менюнинг тузилиши деганда нимани тушунасиз?
2. Нархлаштириш жараёнларини бошқариш қандай амалга оширилади?
3. Нархлаштиришни бошқариш усуллари айтиб беринг?
4. Техас ресторанлари уюшмаси усули нима ?
5. Нархларни ошириш муаммосига ёндашув деганда нимани тушунасиз?
6. Ресторан менюсида нархларни ифодалаш шаклларига нималар киради ?
7. Менюнинг умумий самарадорлигинини баҳолаш кандай амалга оширилади ?
8. Чекнинг ўрта йиғиндиси нима ?
9. Ресторан менюси дизайни қандай шаклда бўлиши керак?
10. Меню картасида таомлар номларини жойлаштириш?
11. Винолар картаси қандай тузилади?
12. Менюнинг муқобил форматларини танлаш қандай амалга ширилади?

6-БОБ. ЮҚОРИ СИФАТЛИ ХИЗМАТ КЎРСАТИШНИ БОШҚАРИШ

Режа:

6.1. Сервис орқали мулоқот.
6.2. Хизмат кўрсатишдаги узилишлари.
6.3. Хизмат кўрсатишдаги камчиликлар.
6.4. Хизмат кўрсатиш стандартлари.

6.1. СЕРВИС ОРҚАЛИ МУЛОҚОТ

Меҳмонлар ресторанга ташриф буюриш давомида доимо ходимлар билан мулоқотда бўлади. Аслида, бу "ҳодиса" нафақат содир бўлиши, балки олдиндан режалаштирилган, ташкилий хусусиятга эга бўлиши ҳамда мижозлар эҳтиёжини қондириш учун менежер томонидан доимий назорат қилиниши керак.

Хизмат кўрсатишнинг тарихий ҳақиқатлари. Стэнли Холландер, хизмат кўрсатишга оид адабиётларни таҳлил қилиш асосида, хизмат кўрсатишнинг қадимдан чуқур илдиз отган асосий фикрларини аниқлади. Хизмат кўрсатиш ва харид жараёни кундалик доимий ҳодисалардан бири сифатида хизмат кўрсатувчи учун муҳим аҳамиятга эга. Ресторанниng ҳар бир ходими кунига ўнлаб мижозлар билан мулоқат қилишига тўғри келади. Меҳмоннинг ўзи учун, эҳтимол, бу бутун бир воқеа (эҳтимол, у ҳафтада ёки ойига бир маротаба уйдан ташқарида овқат ейиши мумкин) ҳисобланади. Официант, метрдотел ёки барменнинг мижозлар билан мулоқотда ҳар доим ҳам сергайрат бўлиш ва шижоатни сақлаб қолиши мушкул, чунки ресторанга ташриф буюриш кундалик воқеа эмас. Бу хизмат кўрсатишнинг "доимий" ҳақиқатларидан бири ҳисобланади.

Иккинчиси, хизмат кўрсатиш билан шуғулланувчиларнинг аксарияти айрим мижозларга ёки барча мижозларга ижобий хулқ-атвор намоён қилмайди. Бунинг бир неча сабаблари бор. Айрим официантга мижоз унинг иши, ишдаги қийинчиликлар, официантнинг виждонли ишчи сифатидаги барча саъй-ҳаракатларини нотўғри баҳолагандек туюлади. Бошқалари эса, кимгадир "хизмат

қилиш" гўёки камситувчи шарт деб ҳисоблашади. Шу боисдан ҳам улар ўз ишини ёқтирмайди. Кўпинча, меҳмонлар ўзларини қўпол ва ноўрин ҳатти-ҳаракатлар содир этишади, бу эса ресторан ходимларида мижозларга нисбатан ёқимсиз ва салбий фикр уйғотади.

Учинчидан, аксарият меҳмонлар хизмат кўрсатувчи ходим томонидан ўзларига алоҳида муносабатда бўлишни талаб қилади. Эҳтимол, улар ўзларини энг муҳим шахс сифатида кўрсатишни хоҳлашади ва алоҳида муносабатни талаб қилиб, ўз нуфузини барчага кўз-кўз қилишади. Бу ходимларни ноқулай вазиятга қўяди. Ходим учун бу вазият барча мижозлар хизматдан жуда мамнун бўлган пайтда, улар бошқалар билан бир хил миқдорда пул тўлаган ҳолда улардан юқори нуфузни намоён этиш ва алоҳида хизмат кўрсатишни талаб қилишлари албатта ғазаблантиради.

Тўртинчидан, Шуни унутмалик керакки, ҳар бир мижознинг ўз талаблари ва уларга қандай хизмат қилиш ҳақида ўз ички истаклари мавжуд. Баъзилар оддий "кўринмас" хизматдан мамнун бўлишади, бошқалари эса эҳтиёткорлик, доимий эътибор ва хушёрликни кутишади. Бундай ҳолатда официант зудлик билан мижозни қандай мамнун қилиш ҳақида ўйлаши керак.

Хизмат кўрсатишнинг бошқа жиҳатларига келадиган бўлсак, шубҳасиз, ресторан ишчисининг ёши, жинси, ташқи кўриниши ва кийимлари мижозларнинг хизматдан қониқиши ёки умуман қониқмаслигига бевосита таъсир кўрсатишини билишимиз мумкин. Шунга асосланиб, нуфузли ресторанниng меҳмони, бу даражадаги юқори сифатли хизматни фақатгина ресторанниng нисбатан катта ёшдаги эркак официанти таъминлаб беради деб ҳисоблаш мумкин. Касбининг барча нозикликларини ўзлаштирган бўлса-да, ёш официант бундай вазиятда меҳмонларда салбий таассурот қолдириши мумкин.

Ва ниҳоят, Холландер таъкидлаганидек, кўп ҳолларда хизмат кўрсатиш ва самарали мулоқот тажрибаси муваффақиятли ёки қониқарли бўлиши икки жиҳатда боғлиқ. Мижозларда хизмат кўрсатиш даражасига нисбатан доимий салбий тахминлар бор, ресторан ходимлари эса юқорида кўрсатилган омиллар оқибатида юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни муваффақиятли

бартараф этишга имкон берадиган стратегияларни олдиндан белгилаб олишади.

6.2. ХИЗМАТ КЎРСАТИШДАГИ УЗИЛИШЛАРИ

Хизмат кўрсатишни бузадиган ва мижозларнинг норозилигига сабаб бўладиган муаммоларнинг манбаи нима? NRA тадқиқотлари шуни кўрсатдики, ресторан бизнесида мижозлар озиқ-овқат сифати ёки ресторан муҳитига нисбатан хизмат кўрсатиш сифати ҳақида шикоят қилиш эҳтимоли кўпроқ экан. Тўлиқ циклдаги ресторанларда хизмат кўрсатиш ҳақида мижозлардан тушадиган асосий эътирозлар сабаби сўралганда, кўпинча хизмат кўрсатиш ва ходимларнинг эътиборсизлигини кўрсатилади. Ҳар тўртинчи сўровда иштирок этгана мижоз биринчи сабаб хизмат кўрсатишнинг сустлиги – деб жавоб беради. Шуни таъкидлаш керакки, ресторанларга мижозларнинг умумий қониқиш даражаси 1990-ларнинг бошидан буён тубдан ўзгармади, чунки ресторанларнинг ўзлари тобора кўпайиб бормокда. Сўровлар шуни кўрсатадики, самимийлик ва меҳмондорчиликни қониқарли ёки яхши кўрсатиши (81%); тоам ассортиментига оид (80%); буюртманинг бехато ҳисоблаши (80%); буюртмаларнинг вақтида етказилиши (70%); эътирозларнинг хушмуомилалик ва самарали ҳал этилиши (62%); овқатларни танлаш бўйича яхши тавсиялар бериш (61%) муҳим ҳисобланади. Бироқ, бу кўрсаткичларни қониқарли деб бўлмайди.

Авиакомпанияларда, меҳмонхонада ва ресторанларда хизмат кўрсатувчи ходимлар билан мулоқот жараёнини ўрганиш икки муаммоли жиҳатни аниқлашга имкон берди. Яъни, мижознинг ва хизмат кўрсатувчи ходимнинг ўзаро муносабатларидаги муаммолар, одатда, мижознинг талаблари мавжуд хизмат кўрсатиш тизимининг имкониятларидан ошиб кетганда ва хизмат кўрсатувчи провайдер ёки ходимларининг ҳаракати мавжуд хизмат тизимининг барча салоҳиятидан фойдаланмаса пайдо бўлади. Маълумки, биринчи сабаб хизмат кўрсатиш соҳасидаги барча муаммоларнинг тўртдан уч қисмини ташкил этади. Хизмат кўрсатишдаги муаммолар қуйидаги сабабларга кўра пайдо бўлади:

✓ мижоз ресторан соҳасининг у истаган сервисни тақдим этмаганлигигини ёки тақдим этиш имкониятига эга эмаслигини билдиради;

✓ мижознинг талаби ресторан имконияти ёки хизмат кўрсатиш сиёсатига зид келади;

✓ мижоз хизмат кўрсатувчи ходимлар билан салбий муносабатда бўлади;

✓ ўзининг ҳатти-ҳаракати билан мижоз одатда жамоатчилик томонидан қабул қилинган қоидаларини бузади;

✓ мижозларнинг махсус шахсий талаблари мавжуд бўлиши (масалан, жисмоний имкониятларнинг чекланганлиги).

Муаммоларнинг иккинчи сабаби, ресторанниинг хизмат кўрсатиш даражаси мавжуд хизмат кўрсатиш тизимининг имкониятларидан паст бўлса, хизмат кўрсатиш ёки зарурий маҳсулот мавжуд бўлмаслиги, хизмат кўрсатишнинг сустлиги, хизмат кўрсатиш ёки маҳсулотнинг истеъмолга умуман тўғри келмаслиги.

Меҳмонларнинг мамнунлик (қониққанлик) даражасини баҳолаш. Рестораторлар томонидан мижозларга тақдим этилган хизмат даражасидан қанчалик қониққанлигини баҳолашнинг бир нечта усуллари мавжуд. Баҳолашнинг энг кенг тарқалган усули – баҳолаш карталаридир. Бунда мижозлардан хизмат кўрсатиш даражаси ҳақидаги баҳолаш картасини тўлдириш сўралади. Картани мижознинг ўзи ёки официант ҳисоб билан бирга олиб келади. Мижозга ресторанга ташриф буюришнинг турли жиҳатлари ҳақида ўз таассуротларини баҳолаш сўралади.

Муаммо шундаки, бундай карталарни тўлдиришга аксарият ҳолларда энг мамнун мижозларгина, шунингдек, озиқ-овқат ёки хизмат кўрсатиш даражасидан жуда норози ва жуда ҳафсаласи пир бўлганлар мойиллик билдиришади. Бошқача қилиб айтганда, бу одатий мижозлар эмас ва уларнинг изоғлари хизмат кўрсатиш даражасини ўзгартириш билан боғлиқ айрим режаларни тузишда зарурий ахборот бўла олмайди.

Шу каби вазиятни мижознинг эътирозлари, оғзаки шикоятлари ёки мақтовида ҳам кузатиш мумкин. Хизмат кўрсатиш даражасидан жуда мамнун бўлмаганлар ҳеч қандай изоҳ беришдан бош тортишади, бироқ, бу ресторанга ҳеч қачон такрор

келмайди. Ресторан раҳбарияти мавжуд муаммолар ҳақида ҳабарсизлигича қолиб кетади. Худди шундай, ресторан менежери "меъёрда" деб ҳисоблайдиган мижозларнинг фикрларини ҳеч қачон эшитмаслиги мумкин. Эҳтимол, таомлар меъёрида, яъни мижоз фикр билдирмайдиган холис шахс. Лекин қайси ресторатор унинг таомлари ва ресторани ҳақида фақат "етарли" деб ҳисоблашини хоҳлайди? Ҳар икки ҳолатда ҳам менежер мижознинг фикрларини эшитмайди.

Мижозларнинг мамнунлик даражасининг бевосита кўрсаткичи – уларнинг такрорий ташрифлари бўлиши мумкин. Агар кимдир ресторандан қониқмаган тақдирда унга иккинчи марта бормаслигини тахмин қилсак, бу кўрсаткич ресторанинг потенциал муаммоларини кўрсатиши мумкин.

Сотувлар ҳажмининг ўсиши ҳам мижозларнинг қониқишидан далолат беради, ва аксинча. Ресторан менюсида ҳар сафар нарх ўзгариши билан умумий сотув динамикаси ва дисконт савдосининг ўсиши диққат билан кузатилиши керак. Бундан ташқари, рестораторга бозор улушини кузатиш ҳеч қачон халақит қилмайди. Гап шундаки, мақсадли бозор ҳажми камайиб бориши, мижозларнинг қониққанлик даражаси ва ушбу бозорда ресторанинг улуши ортиб борган тақдирда ҳам сотув ҳажми камайиб кетиши мумкин. Албатта, бозорнинг ўзига хос сегментида ресторан улуши динамикаси кузатиб бориш ресторанинг жами сотув ҳажмини кузатишдан кўра қийинроқ.

Ниҳоят, яширин харидор" усули. Хизмат кўрсатувчи ходимлар учун номаълум бўлиб, бундай меҳмон таом сифати, хизмат кўрсатиш жиҳатларини холис баҳолайди. Тўғри тайёрланган "яширин харидорлар" муайян хатти-ҳаракатлар сценарийси ва ресторанинг ишлаш кўрсаткичлари рўйхатига эга бўлиб, улар баҳоланиши керак бўлган, ресторанинг потенциал муаммолари ҳақида қимматли маълумотларни тўплашга қаратилган бўлиши мумкин.

Бу каби "айгоқчи" лар ўз ҳисоботи орқали ресторанинг айрим жиҳатларини баҳолаш учун рейтинг тизимида бўлиши керак бўлган 350 баллни қамраб олиши мумкин. Масалан:

Ресторан мебели ва жойлашуви – 125 балл

Хизмат кўрсатиш / ходимларнинг иш фаолияти – 175 балл

Таом ва ичимликларнинг сифати – 50 балл

Яширин харидор" ресторанниинг ушбу мезонларини балл ёки фоизларда баҳолайди. Мисол учун, агар унинг фикрига кўра, ресторан мебели ва жойлашуви 100 балга тенг бўлса, у ҳолда бу жиҳатни ресторанниинг ўзи фоиз ҳисобида (100/125) = 80% миқдорда баҳолаши мумкин бўлади. Ҳар бир баҳолашнинг нисбий оғирлиги кейинчалик маълум бир ташкилотга мижозларнинг маълум бир гуруҳи учун ҳар бир омилнинг аҳамиятига қараб белгиланади.

Бундан ташқари, бундай ҳисобот ресторанниинг энг муҳим бўлган учта жиҳати ва дарҳол тузатиши керак бўлган учта камчиликларини кўрсатади.

6.3. ХИЗМАТ КЎРСАТИШДАГИ КАМЧИЛИКЛАР

Ресторан ташриф буюрган истеъмолчи унга қандай хизмат кўрсатилиши ҳақида олдиндан аниқ тахминлар ҳосил қилади. Бу унинг ўтмишдаги тажрибаси, танишларининг мулоҳазалари, ресторанниинг реклама эълонлари ва хабарлар, шунингдек, истеъмолчининг ўзига хос шахсий эҳтиёжлари ва истаклари таъсири остида шаклланади. Ресторанда бўлган вақтида меҳмон, ресторандан олган нарсалар билан кутган натижаларни солиштиради. Бу фикрлашдаги калит сўз – бу "таассурот", яъни мижознинг аслида нима олиши ҳақида эмас, балки уни қандай қабул қилиши ҳақида. Таом порциясини жуда оддий ёки жуда кўп миқдорга ўзгартиришдан олдин мижоз ҳаёлида унинг порцияси ҳақида тасаввур уйғотиш бирмунча осон бўлиши мумкин.

Агар хизмат даражасининг идрок этилиши мижознинг кутганидан паст бўлса, у қониқарсиз қолади. Агар у хизмат даражасини эквивалент ёки унинг кутганидан юқори деб ҳисобласа (аслида қандай бўлишидан қатъий назар), унда тўлиқ қониқиш кафолатланади. Денвер ресторани рекламаларидан бирида доимо шундай деди:" иссиқ пиво ва расво таомлар". Бундан кутилган мақсад, кутиш қанчалик паст бўлса, мижозларнинг қониқиш эҳтимоли кўпроқ. Аслида, ресторан меҳмонларни ўзига жалб қилиш учун етарлича юқори умидларни яратиши керак. Тўғри, у юқори даражадаги хизматни тақдим этиш

зарурати билан дуч келади, бу эса мижозларнинг юқори даражадаги талабларига мос келади.

Хизмат муаммолари қуйидаги сабабларга кўра юзага келади:

✓ ресторан раҳбарияти мижозлар учун нима муҳимлигини билмайди;

✓ ресторан раҳбарияти мижозлар учун нима муҳимлигини билади, лекин бу маълумотларни муайян хизмат стандартларига ўтказа олмайди;

✓ хизмат стандартлари жорий этилди, аммо ходимлар уларни бажармайди;

✓ мижозларга юқори даражали хизмат кўрсатиш ваъда қилинган, лекин амалда, ресторан ва унинг ходимлари буни таъминлай олмайди.

Раҳбариятнинг бехабарлиги. Шундай қилиб, хизмат кўрсатиш ҳақидаги биринчи бўшлиқлар ресторан раҳбариятининг меҳмонларнинг хизмат кўрсатишдан нимани кутаётгани ҳақидаги фикрлари меҳмонларнинг ўзлари кутган нарсалар билан ажралиб туриши орқали шаклланади. Турли сабабларга кўра, ресторан менежерлари мижозлар учун нима муҳимлигини ва нима бўлмаслигини билмаслиги мумкин.

Бозор тадқиқотлари. Бундай маълумотларни олишнинг энг асосли усули – меҳмонлардан сўрашдир! Гап шундаки, кўпчилик мижозларнинг эҳтиёжларини нима билан қондириш мумкинлигини яхши биламан деб ўйлашади. Уларнинг маслаҳатига таяниш мақсадга мувофиқ эмас, бозорни доимий равишда ўрганиш ва расмий тартиб-қоидаларни ва норасмий бўлганларни жалб қилиш яхшироқдир. Бу фақат ресторан операторига ўз ресторанига ташриф буюрувчиларнинг эҳтиёжлари, бунинг сабаблари ва истиқболини тўғри тушунишга имкон беради.

Юқорига йўналтирилган коммуникация. Ресторан бизнесида ички алоқалар одатда, қуйига йўналтирилган: раҳбариятдан ходимларга, ходимлардан энг қуйи поғонагача. Ресторан раҳбарияти кўпинча муаммоларни қандай ҳал қилишни билишади ва ишчиларнинг фикри билан қизиқишмайди. Айрим ҳолларда менежерлар кўл остидаги ишчилардан маслаҳат сўрашни ўзлари учун камситилиш, қадр-қимматини йўқотиш деб ҳисоблашади. Аксинча, қуйи поғонадаги ишчилар мижозлар билан бевосита

мулоқатда бўлишади ва раҳбарлирдан кўра кўпроқ маълумотга эга бўлишади. Улар мижозлар ресторан фаолиятининг қайси жиҳатларини ва таомларни энг кўп ёқтириш ёки ёқтирмаслигини яхши билишади. Раҳбарият ўз ходимларининг фикрини эшитишга имкон берадиган бундай тизимни жорий этиш муайян бошқарув ҳаракатларини талаб қилади. Бевосита мижозлар билан ишлайдиган ходимларни ресторан фаолиятини яхшилаш бўйича ўз таклифларини билдиришини рағбатлантириш керак. Хизмат кўрсатишни такомиллаштириш бўйича муҳим ғояларни рағбатлантириш тизими нафақат менежмент нуқтаи назаридан, балки ҳар томонлама наф келтирувчи ғояларни ҳам кўзда тутиши керак. Ғоялар учун махсус мукофот ва уни амалиётга татбиқ этиш келгусида ғоялар оқимининг тугамаслигига ёрдам беради.

Бундай тизимнинг муваффақияти раҳбарият томонидан хизмат кўрсатиш билан боғлиқ турли эътироз, миш-миш ва ёмон хабарлар ҳамда муаммоларни қандай талқин қилиши ва қабул қилишига боғлиқ бўлади. Агар раҳбарият томонидан бу масалалар аксарият жазолаш чораси билан мотивация қилинса (ҳуқуқбузарни топиб, қаттиқ жазолаш), ишчиларда хизмат кўрсатиш камчиликлари ҳақида юқорига ҳисобот бериш истаги йўқолади. Аксинча, агар раҳбарият муваффақиятсизликнинг сабабларни аниқласа ва келажакда бу каби тўсиқларни бартараф этиш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқишга эътибор қаратса, ходимлар хизматдаги муаммоларини раҳбарият билан кўпроқ баҳам кўришга тайёр бўлади.

Бошқарув даражалари. Ресторан фаолияти бўйича қарор қабул қилувчи шахслар мижозлардан қанчалик узоқ бўлса, мижозлар энг муҳим эканини тушунишдан шунчалик йироқлаша бошлайди. Бугунги кунда кўплаб ресторанлар ташкилий тузилмани соддалаштириш асосида операцион харажатларни камайтириш ва истеъмолчига яқинроқ бўлиш мақсадида бошқарувнинг оралиқ звеноларидан халос бўлишган.

Стандартларнинг етишмаслиги. Ресторанларда хизмат кўрсатиш стандартлари бир неча сабабларга кўра мавжуд бўлмаслиги мумкин: биринчидан, раҳбарият хизмат кўрсатиш сифатини стратегик мақсадлар деб ҳисобламайди, иккинчидан, раҳбарият, хизмат кўрсатиш мижозларнинг талабларига жавоб бера

олмаслигига ишонишади; хизмат кўрсатиш жараёни ҳар қандай тартибли стандартларга мослаштирилмайди; стандартлар мавжуд, аммо мижозларнинг истиқболларини ҳисобга олмаган ҳолда бошқарув ғояларига асосланади.

Раҳбарият позицияси. J.K.Penney чакана тармоғининг "агар сиз мижозлар эҳтиёжини қониқтира олсангиз, аммо фойда олишга эришмас экансиз, яқин вақт ичида бизнесдан чиқиб кетиш хавфи мавжуд; агар сиз фойда кўрсангиз, лекин мижозларни қондира олмасангиз, яқин вақт ичида мижозларингизни йўқотишингиз мумкин". Муҳими – мижозлар эҳтиёжини қондиришми ёки даромад олиш? Ресторатор фойда олиш учун ўз бизнесини юритади. юқори сифатли хизмат кўрсатиш орқали рентабеллик даражаси кўтариладими? Питерс ва Уотерман молиявий мақсадларга асосий эътиборни қаратган компанияларнинг рентабеллиги – инвестицияларнинг рентабеллиги, соф фойда ва бошқалар билан бир хил руҳда – асосан молиявий бўлмаган мақсадларга йўналтирилган компанияларнинг рентабеллиги – масалан, хизмат кўрсатиш сифати, тозалиги, поклиги ҳақида мисоллар келтиришган[3]. Натижада, ходимларни номолиявий мақсадларга йўналтирган компанияларнинг якуний даромад кўрсаткичлари молиявий мақсадларни биринчи ўринга қўйганларга қараганда яхшироқ эди. биринчи ғоя вакилларнинг фикрича, ходимлар учун нима қилиш кераклигини тасаввур қилиш ва бу мақсадларни кундалик ишлари билан боғлаш осонроқ. Улар учун сифатли хизмат кўрсатиш, табиийки, келгусида қандай натижа бериши ноаниқ бўлган "инвестициялар рентабеллиги" га қараганда анча маъқулроқ, шунинг учун улар даромадни яхшилаш дастурини ишлаб чиқишдан кўра энтузиазм (шижоат, ғайрат) билан хизмат кўрсатиш даражасини такомиллаштириш дастурини қўллаб-қувватлайдилар.

Шундай қилиб, ресторан раҳбариятининг қилиш мумкин бўлган биринчи ва энг муҳими вазифаси сифатли хизмат кўрсатишни стратегик мақсад сифатида эълон қилишдир. Хизмат кўрсатиш сифати бўйича етакчи мутахассислардан бири Вэлари

[3] "In Search for Excellence" ("Мукаммалликни излаш").

Зейтамль (Zeithaml) ва унинг ҳамкасблари фикрича, хизматнинг беш жиҳати алоҳида аҳамиятга эга:

1. **Моддий бойликлар** – хизмат кўрсатиш корхонасининг жисмоний ҳолати, ускуналар, алоқа тизими, кадрлар.

2. **Ишончлилик – ваъда қилинган хизматларни** ишончли ва аниқ тақдим этиш имконияти.

3. **Масъулиятлилик** – мижозга ёрдам бериш ва дарҳол хизмат кўрсатишга тайёр бўлиш.

4. **Кафолатлилик** – ходимларнинг билим ва малакаси, хизмат кўрсатиш жараёнида мижозларнинг шубҳаланишига имкон қолдирмаслиги, ўз ишида мутахасис эканлигига ишонч ҳосил қилдириш имконияти.

5. **Эътиборлилик** – ходимларнинг ғамхўрлиги, ҳар бир мижозга алоҳида ёндашиш қобилиятининг мавжудлиги.

Ресторанниинг моддий қадриятлари душ хоналарида тозалик, ходимларнинг тозалиги, шунингдек, мижознинг таомдан кейин официант келтирадиган ҳисобнинг қанчалик тушунарли ва адолатли бўлишини ўз ичига олади. Иккинчи жиҳати, ишончлилиги, ресторан олдиндан бир стол учун буюртма қабул қилган бир мижоз учун гавжум бир хонада стол мавжудлиги, ёки бир бифштекснинг мижоз истаги бўйича тайёрланганлиги, ёки ҳисоб миқдорини ҳисоблаш каби нарсаларда ифодаланади. Ресторан ишчисининг йўл қуйилган хатоларни тез бартараф этиши, менюда ҳар қандай таомлар ҳақида меҳмон саволларига мулойим ва батафсил жавоб бериши, ресторан хизмат кўрсатишининг учинчи жиҳати -мижоз талабларига жавоб беришини кўрсатади. Тўртинчи жиҳат, хизмат кўрсатиш кафолати бўлиб, ишчилар томонидан кўрсатилаётган билим ва касбийликда, мулойим муомала ва дўстона муносабатда бўлиш, шунингдек, мижознинг қониқишларини кафолатлашда намоён бўлади. Ниҳоят, ҳамдардлик мижоз ҳар доим саволлар, сўровлар билан ходимга мурожаат қилиши мумкинлигида ва ходим эса ўз навбатида, ҳар доим уларнинг саволларга жавоб беришга тайёр ва унга тушунарли тилда (касбий жаргон ёки махсус атамалар билан нутқ ҳаддан ташқари ҳолда) меҳмон билан гаплашиб, чин дилдан шахсий эҳтиёжларини тушунишга ҳаракат қилишида намоён бўлади.

Хизмат кўрсатиш корхоналари (умумий овқатланиш бундан мустасно) мижозларининг сўровлари таҳлили шуни кўрсатдики, юқорида кўриб чиқилган бешта жиҳатлардан энг муҳими ишончлилиги ва кейинги энг муҳим жиҳати – масъулият эканлиги аниқланди. Гарчи барча беш жиҳат истеъмолчилар томонидан хизмат учун муҳим аҳамиятга эга деб эътироф этилган бўлса-да, моддий қадриятлар энг муҳим деб топилди,. Туризм соҳаси мижозларининг фикрларини ўрганишда хизмат кўрсатиш бўйича энг муҳим (1 дан 7 гача бўлган бал шакаласида)и туристларга хизмат қилувчи ресторанларда кафолат (6,33 балл) ва ишончлилик (6,18 балл). Самарадорлик жиҳатидан, ресторанлар учун энг муҳими моддий қадриятлар (5,69 балл) ва кафолат (5,43 балл) ҳисобланар экан.

6.4. ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СТАНДАРТЛАРИ

Хизмат кўрсатиш стандартларини икки йўналишда ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ: хизмат кўрсатиш жараёнида ва мижозлар билан мулоқатда.

Стандартнинг жараёнли жиҳатлар. Хизмат кўрсатишнинг процессуал жиҳати мижозга буюртма қилинган таомлар ва хизматларни тақдим этишга қаратилган барча ҳаракатлар билан боғлиқ бўлиб, мижозга буюртма қилинган таомлар ва хизматларни тақдим этишга қаратилган:

- узлуксиз хизмат кўрсатиш оқими;
- ўз вақтидалиги;
- мослашувчанлик;
- олдиндан огоҳлантириш;
- коммуникация;
- мижозлар билан тескари алоқа;
- юқоридан назорат қилиниши;

Узлуксиз хизмат оқими. Бу хизматнинг процессуал жиҳатларининг биринчи элементи бўлиб, хизмат кўрсатиш оқимининг узлуксизлигини таъминлаш, мижознинг ресторанда бўлган вақтида хизмат кўрсатишни кечиктириш учун тўсиқларни йўқ қилишдир. Тизимлардан бирининг ортиқча юкланиши натижасида кечикишлар пайдо бўлади. Шундай қилиб, барменнинг

тажрибасизлиги сабабли, мижозлар буюртма қилинган таомларни олганидан сўнг, ичимликлар келтирилиши мумкин. Яна бир кечикиш сабаби – бир официантнинг жуда кўп столларга хизмат қилиши сабабли қолганлар кутиши керак, бошқа официантлар эса доимий равишда иш юкламасиси бўлади. Кечикишлар официантнинг хизмат кўрсатиш бўлимида барча меҳмонлар бир вақтнинг ўзида буюртма беришга тайёр бўлган вазиятда ҳам пайдо бўлади. Натижада ҳар доим битта натижа, яъни хизмат кўрсатиш даражасидан қониқмаслик рўй беради.

Бундай тўсиқларни бартараф этишда стандартлар ёрдам беради. Масалан, мижозларни турли официантлар томонидан хизмат кўрсатадиган турли столларга ўтқазиш мумкин, бироқ ҳар бир официантга иш юкламаси бир хилда тақсимланиши керак (бир официантга тайинланган бир нечта жадваллар). Шундай қилиб, ҳар бир официантнинг турли хил мижозлар гуруҳи овқатланишнинг турли босқичларида бўлади: баъзилари ўтиришади, бошқалари эса газак, бошқалари эса асосий таомларни тановул қилишда, айримлари эса қаҳва ичаётган бўлиши мумкин.

Барчаси ўз вақтидалиги. Бу мижозга ўз вақтида керакли хизматни тақдим этишни англатади. Ушбу талабни бажариш вақтинчалик стандартлар орқали ҳам таъминланиши мумкин, бу ҳолда хизмат кўрсатишнинг муайян босқичлари амалга оширилиши керак: бўш столни (жойни) кутиш вақти, буюртма қабул қилиш, ичимликлар бериш. Блокнотда официант томонидан буюртмани қабул қилиш вақтини белгилаш белгиланган хизмат стандартлари ўз вақтида бажарилганлигини текширишга ёрдам беради.

Мослашувчанлик. Хизмат кўрсатиш тартиби мослашувчан бўлиши ва мижознинг шахсий эҳтиёжлари ва истаклари доирасида бўлиши керак. Мижозлар ресторанда қабул қилинган барча процедураларга мослашиши шарт эмас. Масалан, столга ўтиришдан олдин кўплаб меҳмонлар барга келишади, кейинчалик бардаги ичимликлар учун ҳақ тўлаш ресторан ҳисобига киритилмайди, чунки барда ва ресторанда касса тизими алоҳида бўлиши мумкин. Мижоз ўз ҳисобини тўлаш учун яна барга бориши керак. Одатда, бундай ноқулайликнинг олдини олиш учун официант ёки барменнинг меҳмонлар бар ва ресторан учун

ягона касса тизимини жорий қилиш яхши бўларди. Кечки пайтда умумий ҳисобни тўлаш қулайроқ.

Аксарият ресторанларда барменнинг чой чақа ишлаб олиш имкониятини бериш учун бар ва ресторанниинг асосий зали алоҳида бўлинади. Бу ресторанниинг ходимларининг ёки ўз эҳтиёжларини мижозлар эҳтиёжидан устун қўйиши ва улар учун хизмат кўрсатишда турли ноқулайликларини келтириб чиқаришига одатий мисолидир.

Яна бир мисол, буюртма бўйича таомларни алмаштириш. Агар мижоз буюртма қилинган таомни бошқасига алмаштиришга қарор қилса, ресторан бунга эътироз билдириши, тақиқлаши ёки уни илиқ ктиб олмаслиги мумкин. Чунки бу официант ва ошхона ишчилари учун бу қўшимча қийинчилик туғдиради. Ва яна бир савол туғилади – ресторан нима учун ишлайди? фойда келтирадиган мижозларга хизмат кўрсатиш учунми ёки официант ва ошпаз учун қулайроқ бўлиши учунми?

Ресторанларда хизмат кўрсатиш стандартлари жорий этилиши керак, ҳеч бўлмаганда барда таом учун тўлов ресторан кассаси орқали амалга оширилишини таъминлаш, мижоз томонидан буюртма қилинган таомни бошқасига алмаштириши ва хизмат кўрсатиш ходимларининг барча ҳаракатлари фақат мижознинг эҳтиёжлари ва истакларини қондириш учун мўлжалланган бўлиши лозим.

Олдиндан огоҳлантириш. Бу шуни англатадики, ресторанниинг меҳмони ҳеч қачон официантдан бирор нарса сўрамаслиги керак – тажрибали, моҳир официант ҳар доим ҳар қандай сўровни кутиб турмасдан меҳмонга керак бўлган нарсаларни таклиф қилиши керак. Меҳмоннинг такроран мурожаат қилиши – хизмат кўрсатишда муаммолар мавжудлигидан ва салбийлигидан далолат беради! Агарда меҳмон ёш боласи билан ташриф буюрса, бўйи баланд ўриндиқли махсус болалар креслоси дарҳол столининг ёнида бўлиши керак. Шунингдек, меҳмон таом келгунга қадар ёш боласини бирор нарса билан овутиб ўтириши ҳам керак. Официант меҳмонларнинг ичимлик солинган шишаси ёки бокали бўшаб қолишига имкон бермаслиги, вақти-вақти билан келиб тўлдириб туриши керак.

Алоқалар. Юқори даражали хизмат сифатини таъминлашда официантлар, официант ёрдамчилари, ошпазлар, менежерлардан иборат кўп сонли ресторан ходимларининг бирлашуви талаб қиланади. Мижозлар эҳтиёжини қондириш учун барча жараёнлар аниқ ахборотлар оқими билан таъминланиши керак. Бундай ҳолларда ходимлар мижозларни яхши тушуна олиши эмас, балки муайян стандартлар бўлиши керак. Мижознинг официантни яхши тушунишини, ошхонада официант томонидан қайд этилган буюртмани ўқиши ва мижознинг охир-оқибат буюртма берганлигини кафолатлайдиган муайян стандартга эҳтиёж доимо мавжуд бўлади.

Тескари алоқа. Фақат мижознинг фикригина уни хизматдан мамнун эканлигини билишга ёрдам беради. Шундай қилиб, ҳар бир мижознинг овқат танавул қилаётган вақтида таомда камчилик йўқлигини сўраш, ҳар бир киши уни ёқтирадими ёки йўқми, ва ҳар бир салбий шарҳ, ҳатто энг кичик норозилик ҳақида ресторан раҳбариятини хабардор қилиш керак. Ресторан ходимлари бу вазифани жуда эҳтиёткорлик билан бажаришади. Тасаввур қилайлик, сизга фақат таом келтирилди ва сиз биринчи луқмани чайнашингиз билан кимдир тўсатдан таомни ёқтириш ёки ёқтирмаслигингизни сўрай бошлайди. Албатта, сиз ёқтиришингизни, ёки таом ейишга халақит қилмаслигини билдирасиз. бундай расмий жавобдан мамнун бўлган ходим такрор келмайди. Албатта, бу мижознинг қониқишининг ҳақиқий даражасини билишга қаратилган тескари алоқа учун етарли эмас. Бу тескари алоқа эмас, балки ходимнинг бепарво муносабатидир.

Тасаввур қилайлик, меҳмонни, ҳақиқатдан ҳам баъзи нозик нарсалар қониқтирмайди. У нима қилади? Ҳамма нарса яхши деб жавоб беради, лекин бу ресторанга кайтиб келмайди. Дон Смит, Вашингтон давлат университети ўқитувчиси, меҳмонга шундай савол беришни таклиф қилади: "ҳамма нарса яхшими?" Бу, эҳтимол, фақат расмий жавоб бериш имкониятини истисно қилади. Кейингиси мураккаб усул – нафақат мижознинг жавобини тинглаш, балки унинг оҳангини ва оғзаки бўлмаган тили (имо-ишораси)ни ҳам қайд этишдир.

Новербал сигналларни тушунишинг минимал кўникмаларига эга бўлган официант ҳам мижознинг самимий жавоб беришини тушуниши мумкин.

Шуни тан олиш керакки, аксарият официантлар мижозларнинг хизмат кўрсатиш сифати ҳақидаги эътирозларини тинглашни исташмайди. Агар мижоз хизматдан қониқмаган бўлса, официант вазиятни бартараф этиш учун бирор нарса қилиши керак бўлади. Лекин шу пайтда у бошқа мижозларга эга, бир мижозга хизмат бошқаларга хизмат кўрсатишни кечиктиради. Ва бундан ҳам ёмони, агар менежер мижознинг шикояти ҳақида билиб олса, официантни бунинг учун айбдор деб ҳисоблайди ва ҳатто ишдан бўшатиб юбориши ҳам мумкин.

Юқордан назорат қилиниши. Юқорида санаб ўтилган хизмат кўрсатишни ташкил қилишнинг барча ходимлар ҳаракатини мувофиқлаштириш ва раҳбарият томонидан назорат қилинган тақдирдагина амалга оширилади.

Бугунги кунда аксарият ресторан операторлари қуйи поғона ходимларига ҳам айрим ваколатларнинг берилишини йўлга қўйишмоқда. Бу албатта, ажойиб, лекин эътироз билдирган меҳмон, ушбу эътирозини официант эмас, балки, зал менежери томонидан ҳал қилинса, ҳар доим мамнун бўлади. Бу меҳмонга ҳурмат белгиси, унинг нуфузини тан олишдир. Айниқса, юқори даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлаб берувчи ресторанларда, администратор ҳар бир столга кечқурун камида бир марта келиб барчаси жойида эканлигини сўраб билиши мақсадга мувофиқдир.

Хизмат кўрсатишнинг бошқа жиҳатларида, меҳмонларга мурожаат қилишда миқдорий стандартларни белгилаш жуда мураккаб. Энг муҳими, ресторан ходимлари ва меҳмонларининг ёрдами билан муайян муомала элементларини ифодаловчи хатти-ҳаракатларнинг кўринадиган, ўлчовли хусусиятларини белгилашдир.

Мижозлар билан бевосита мулоқот. Бу ресторан ходимларининг мижозлар билан қандай мулоқот қилишларини аниқлаб берувчи бир неча элементларни ўз ичига олади. Булар:

- установкалар;
- тана ҳарккатлари (новербал тил);

- оҳанг ва интонация;
- тактикалар;
- исм билан мурожаат;
- огоҳлантириш;
- маслаҳат;
- ўзаро фаолият;
- муаммоларни ҳал қилиш.

Установкалар. Бу хизматнинг муҳим жиҳати сифатида мулоқотнинг муҳим элемент ҳисобланади. Бу ҳаракатлар, фикрлар ва ҳис – туйғулар билан боғлиқ бўлиб, улар ҳаракат ва нутқнинг табиати билан ифодаланади, масалан, табассум – бу жойнинг аниқ белгисидир. Шунинг учун, кўплаб ресторанларда, ходим, мижозга мурожаат қилишдан олдин, албатта, унга табассум қилади.

Новербал тил. Маълумки, сўзлар инсонлараро мулоқатнинг фақат кичик қисмини ифодалайди, бу кўп жиҳатдан имо-ишоралар, хатти-ҳаракатларда акс этади. Деярли ҳамма жойда инсон билан мулоқот қилиш визуал алоқани сақлаб қолиш ёки кўзларга қараш муҳимлигини таъкидлайди. Бундай стандарт хизмат кўрсатишга ҳам жорий этилиши мумкин.

Масалан, официант, мижоз билан гаплашиб, унинг кўзига қарайди. Мутахассислар бу хизмат сифатини оширади, деб ишонишади.

Оҳанг ва интонация. Мулоқотнинг иккинчи муҳим жиҳати – ходимлар гаплоашадиган оҳанг ва интонациядир. Албатта, бу элементни баъзи стандартларга мослаштириш жуда қийин, аммо умумий тавсиялар ишлаб чиқилиши мумкин. Айтайлик, мижозлар билан мулоқотда хизмат кўрсатиувчи ходимлар кучли, дўстона оҳангга (ва эҳтимол оптимистик) риоя қилишлари мумкин. Буларнинг барчаси ресторанинг концепцияси қандай муҳитни кўзлаши билан боғлиқ.

Такт. Такт – нутқ назокати, темпи бўлиб – тўғри нарсаларни тўғри вақтда айтиш кераклигидир. Сиз мумкин бўлган хизмат шароитлари учун стандарт ахлоқ қоидаларини (шикоятларга қандай жавоб бериш, махсус талабларга жавоб бериш, жамоат тартибини бузувчи ва безовта қилувчи мижозлар билан қандай

муносабатда бўлиш), шунингдек, ресторан жаргонини ишлатмаслик талаби ва бошқаларни белгилашингиз мумкин.

Исми билан мижозларга мурожаат. Ҳар бир инсон ўз шахсиятини ҳис қилишдан мамнун бўлади. Мижоз билан шахс сифатида муомала қилишнинг муҳим қоидаларидан бири – бу уларга исми билан мурожаат қилишдир. Масалан, метрдотел мижозни столга таклиф қилиш ёки кузатиб қўйишда, ҳисоблашишда, агар у кредит карта билан ҳисоб-китоб қилса (унинг номи кўрсатилган), унга исми билан мурожаат қилиш қоидасини белгилашингиз мумкин.

Огоҳлик. Меҳмон билан огоҳ муносабатда бўлиш муҳим ҳисобланади. Бу фақат исм билан мурожаат қилиш эмас, балки унинг махсус талабларини инобатга олишдир. Шундай қилиб, сиз мижозларда махсус истак бор-йўқлигини сўраш учун ходимларни хизмат бошидан сўрашини қоида қилиб белгилашингиз мумкин. Мисол учун, меҳмонларнинг вақти чекланган, чунки улар театр томошаси бошланишига улгуриши керак, эҳтимол улар бутун кечани ўтказиш учун бир нечта тадбирни нишонлашади. Бундай ҳолларда, ресторан меҳмонларга хизмат кўрсатувчи ходимларга мижозларнинг барча индивидуал истакларини ҳисобга олган ҳолда хизмат кўрсатишни, байрамга ҳамроҳлик қилишини талаб қилиши мумкин. Биринчи мисолда, меҳмонлар театрга шошилганда хизмат кўрсатишни тезлаштириш керак, иккинчисида хизмат кўрсатувчи ходимлар туғилган кун ёки ҳурматли меҳмонга алоҳида хизмат кўрсатиши лозим бўлади.

Маслаҳат бериш. Агар официант меҳмоннинг менюдан бирор нарсани танлаши қийин деб ҳисобласа ёки ўзини қандай тутишни билмаса, у меҳмонга ёрдам бериши керак. Бунинг учун хизмат кўрсатувчи ходимлар менюда яхши билишлари, шу жумладан, қайси бўлимларида қандай овқат тайёрланишини билиш ва фақат мижозга мос келадиган нарсаларни таклиф қилиши керак. Кўпинча официантларнинг "қўллари боғлиқ" бўлишади, чунки, раҳбарият уларга таом ва ичимликларни синаб кўришга рухсат бермайди. Бундай официант таомнинг таъми ёки қанчалик ўткир эканлиги ҳақидаги саволга нима жавоб бериши мумкин? Энг яхши ҳолатда – "у мазали" каби ишончсиз нарса ва

жуда бўлмаганда – “билмайман, синаб кўрмадим” деб жавоб беради. Бундай жавобни албатта ҳеч ким ёқтирмаайди

Такрорий сотувлар. Баъзилар, сотиш – инсонга кераксиз нарсаларни тақдим этиш деб ҳисоблашади. Бу нотўғри албатта!

Хизмат кўрсатувчи ходимларнинг иши мижозларга ресторандан яхши таассурот колишини таъминлаш учун тўғри таклифлар қилишдир. Агар ходимлар ушбу функцияни самарали бажарса, сотув миқдори ошади. Бироқ, бу соҳадаги стандарт шуни талаб қиладики, официант мижозга бевосита сотиши эмас, балки сотиб олишга иштиёқ уйғотиши керак, у қўшимча таомлар, ичимликлар, ширинликларни буюртма қилишни хоҳлаш ёки хоҳламаслигини аниқлаш билан қизиқади. Официант таклиф этаётган турларнинг афзалликларини тавсифлаши керак. Албатта, ҳар бир меҳмон десерт буюртма бера олмайди. Бошқа томондан, агар таклиф қилмасангиз, албатта, ширинлик буюртма килинмайди. Официант шундай деб сўраши мумкин: “сизга Пино Гриджонинг стаканини келтирайми ёки эҳтимол сиз бизнинг энг яхши вино шаробларимиздан бошқа бирор нарсани афзал кўрасизми?”.

Тўғри, баъзи мижозлар ҳаддан ташқари ғамхўрликни нотўғри тушунган ҳолда хушомад деб ҳисоблаши мумкин. Лекин бу эҳтиёткор ва ғамхўр официант учун бу муаммо эмас: у дарҳол зиёфатнинг “хўжайини” ким эканлигини билиб олади ва бу одамнинг реакциясини диққат билан кузатади. Агар у ғазабланса, бу официантга “уй эгаси” ўзи буюртма беришга қарор қилмоқчи бўлган сигнал бўлиши мумкин. Кейин официант меҳмонларга менюни бериб, буюртма танлангача хушмуомалалик билан четга чиқиши керак.

Ниҳоят, асосий ва қўшимча маҳсулотларни сотишнинг энг яхши усули уларнинг намойиши бўлиши мумкин. Тушлик (кечки овқат) охирида официант ширинликлар жойлаштирилган идиш билан столга келади – мижозлар бу жозибали таомларни буюртма қилиш эҳтимоли жуда катта. Хамирда пиширилган олма, музқаймоқ, писта билан майиздан қилинган желе, уларнинг кўз олдида бунақанги ажойиб ширинликлар турганида бундай жозибадан воз кечиш қанчалик қийинлигини биласизми?

Муаммоларни ҳал қилиш. Меҳмонлар билан мулокотнинг яна бир самарали элементи – уларнинг муаммолар юзага келган тақдирда ҳал қилиш зарурияти. "Мен таом билан боғлиқ муаммолар ҳақида эшитишни хоҳламайман, ўзингиз буюртма бергансиз, шунинг учун ўзларингиз истеъмол қилишда давом этинглар" каби ёндашув мутлақо қабул қилиниши мумкин эмас. Официантлар бирор нарсага қониқмаган мижозларни диққат билан тинглашлари керак. Бу эса, ҳеч бўлмаганда, масалани жойида ҳал қилишга ва меҳмон ресторандан мамнун бўлишига имкон беради.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам муаммолар пайдо бўлиши мумкин. Хизмат кўрсатишнинг муваффақияти – муаммо аниқланган заҳоти унга дарҳол чора кўриш ва ҳал этишдир. Таъкидлаганидек, ресторан фаолиятидаги муаммоли соҳа ва йўналишларни аниқлаш энг муҳим жиҳатлардан биридир. Ресторанниг ходимлари (маҳаллий ходимлардан менежерларга) мижознинг талабларини қондириш учун барча имкониятларни ишга соладиган стандарт қоидани белгилашлари мумкин. Бу албатта, оқилона қарорлар ва қонун доирасида бўлиши лозим. Ушбу ёндашувдан "хафа бўлган" мижоз вазиятдан фойдаланиши ва катта чегирмаларни ёки ҳатто бепул таомни ҳам сўраши мумкинми? Албатта ҳа. Бироқ, бу қўшимча харажатлар ресторанниг обрўсини мустаҳкамлашга нисбатан деярли ҳеч нарса эмас. Бу ҳар бир кишига ўз меҳмонларига қандай ғамхўрлик қилишларини исботлайди холос.

Мижозлар кутган даражада уларнинг талабларини қондириш мумкинми. Ресторан менежерларининг баъзан хизмат кўрсатиш учун аниқ мақсадларни қўймаслигининг сабабларидан бири шундаки, улар мижознинг кутилган талабларини қондириш мумкин эмас деб ҳисоблашдир. Мижозларнинг кутиши чексиз бўлиши мумкин, ресторан ресурслари эса чекланган деб ҳисобланади. Аммо, бизнес айнан фойда олиш учунгина мавжуддир. Умумий овқатланиш соҳасида эса фойда мижознинг эҳтиёжларини қондирган ҳолда унинг ҳисобидан амалга оширилади, лекин аксарият менежерлар ушбу афсонага, хизмат кўрсатишда мижозларнинг кутиши чексизлиги ҳақида таъкидлаб бирор нарсани ўзгартиришдан бош тортишади. Аслида, мижознинг

қониқиши нима? Бу ресторанга ташриф буюриш қийматидан кутилган даража қийматини чегириш натижасими? Шундай қилиб, мижознинг қониқиши унинг талабларини камайтириш ва қабул қилиш идрокини яхшилаш орқали ортади.

Агар мижозларнинг кутганларини олдиндан тушунсангиз, уларни қандай қилиб жалб қилиш ҳақида, биз аллақачон гаплашдик. Бу хизматдан қониқиш ҳосил қилишнинг бирусули. Бироқ, бу бошқа йўл билан амалга оширилиши ҳам мумкин: мижознинг олган таассуротини ижобий томонга ўзгартириш, унинг қониқиш даражасини оширади. Буни мажбурий кутиш мисолида тасвирлаб берамиз. Ресторан меҳмонлари кўпинча бу муаммога дуч келишади. Аслида, ресторан "таклифи"– ўриндиқлар сони билан боғлиқ қисқа муддатли истиқболдаги ўзгармас кўрсаткич. Лекин талаб эса ўзгарувчан кўрсаткич. Мижозлар оқими энг юқори қийматга эга бўлган даврда ўриндиқлар сони етарли бўлмаслиги мумкин, шунинг учун меҳмонлар кутишларига тўғри келади. Ресторан менежери учун бу ҳақда ҳеч нарса қила олмаслигига ишонч ҳосил қилиши энг осон йўл.

Лекин бу конструктив ёндашув эмас. Ресторан менежерларига мижознинг бўш жойни кутишида кайфиятини яхшилашга имкон берадиган кўплаб вариантлар мавжуд. Дэвид Мэйстер, (David Maister) кутишдан олинган салбий таассуротларни яхши томонга ўзгартириш имконини берадиган саккизта тамойилни ишлаб чиқди.

Биринчи тамойил, ҳаракатсизлик кутишни ёқимсиз қилади, агар бирор киши бирор нарса билан банд бўлса, у тезроқ ишлайди ва кутиш жуда узоқ давом этмайди. Шу мақсадда бир нечта стратегиялар ишлаб чиқилди. Биринчидан, кутиб турган мижозларга ресторан менюсини бериш – бу вақтнинг тез ўтишига ёрдам беради. Иккинчидан, кутиш зонасида бар ёки бошқа ўйинкулгиларни ташкил қилиш.

Бу ҳам одамларни чалғитади. Бироқ, Д. Меистер, бу чалғитувчи услублар меҳмонларга қийматнинг аниқ элементини ўз ичига олиши ва ҳеч бўлмаганда ресторанга ташриф буюриш таассуротларини бойитишини таъминлай олишини тавсия қилади.

Иккинчи тамойил. Хизмат тугагандан сўнг кутиш вақти ҳар доим хизматнинг бошланишига қараганда узоқроқ кўринади. Шу

билан бирга, хизмат кўрсатишни бошлашдан олдин кутиш, хизмат кўрсатиш жараёнида (масалан, таомни кутиш) кутишдан узоқроқ давом этгандек қабул қилинади. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, официант ҳисобни тақдим этгунга қадар мижоз беш дақиқа кутиб туради, официант хизматни ишга туширгунга қадар мижозга беш дақиқа кутишдан кўра кўпроқ кўринади. Ва бу охирги нарса қўшимча ва асосий таом ўртасида бир хил беш дақиқалик танаффусдан кўра кўпроқ кўринади.

Шунинг учун, агар меҳмонга у ташриф буюрганидан дарҳол меню тақдим этилса, унда унда аллақачон хизмат кўрсатиш бошлангани ҳақида таассурот пайдо бўлади қолдирилади ва кутиш вақти жуда узоқ кўринмайди. Агар меҳмон аллақачон столда жой олган бўлса, уни дарҳол сув билан таъминлаш, менюни бериш ёки ҳеч бўлмаганда яқинлашиш ва саломлашиш тавсия этилади – кейин кутиш керак бўлса ҳам, у ҳақида унутилганидан таассурот қолдирмайди.

Ушбу усулни халқаро ҳаво ташишларда қандай қўлланилишини кўриб чиқайлик. Йўловчи аэропортга жўнаб кетишдан икки-уч соат олдин келиши керак. Тўғри, бу вақт ичида у рўйхатдан ўтиши, юкни топшириши, паспорт ва божхона назоратидан ўтиши керак, унга дўконга ташриф буюриш имконияти берилади, кейин у ўриндиқ жойига бориши керак. Натижада, бу узоқ вақт давомида авиакомпания доимий равишда бирор нарса билан банд бўлиб, авиакомпания аслида "парвоз" аллақачон бошланганини, аллақачон хизмат кўрсатилишини ишонтирмоқда.

Учинчи тамойил. Кутиш, одатда, ташвиш, ҳаяжон билан боғлиқ бўлиб, бу одамнинг вақт ўтишини қийин. Меҳмонда у ҳақида унутмаганми, айниқса, кимдир залга навбатдан ташқари ўтаётганини сезса унда шубҳалар пайдо бўла бошлайди. Эҳтимол, у ресторандан кейин баъзи бир тадбирларга эга бўлиши мумкин ва у ишига кечикиши мумкин ёки йўқми, ташвишланмоқда. Муаммо шундаки, асосий вазифа меҳмонни кутиб турган киши ташвишларини аниқлаш (ҳам асосли, ҳам асоссиз), бундай камчиликга нима сабаб бўлганини аниқлаш ва ҳамма нарса тартибда бўлишига меҳмонда ишонч ҳосил қилиш учун ҳаракат қилишдир. Агар сиз унга исми билан мурожаат қилсангиз ва вақти-вақти билан залда қандай ишлар олиб борилаётганлигини,

жойга қанча вақт ичида бора олиши ҳақида ҳабар берсангиз, у энди бу ҳақида унутишганига ишонч ҳосил қиласиз. Бундан ташқари, сиз дарҳол қанча вақт борлигини сўрашингиз мумкин ва у шошилмасдан овқатланиш учун қанча вақтга эга эканлигига ишонч ҳосил қилишингиз мумкин. Ушбу оддий ҳаракатлар хафагарчилик ва ташвишларни бартараф этишга ёрдам беради.

Тўртинчи тамойил. Ноаниқ кутиш вақти янада зерикарли эканлиги аниқланди. 7:30 да столни буюртма қилган мижоз айнан шу вақтда залда жой олиши мумкинлигини кутади. Агар у ярим соат олдин келган бўлса, у белгиланган муддатни хотиржам кутади, аммо белгиланган вақтдан кейин яна ўн дақиқа ўтиши уни ғазаблантиради. Аммо вазият баъзан аниқ эмас – ҳар доим овқатдан кейин ҳам ўтирадиган жамоалар бор. Уларни Хатто бошқа мижоз буюртма столини кутса ҳам ташқарига чиқариб юбориш мумкин эмас. Шунинг учун кўплаб ресторанлар одатда олдиндан буюртма беришдан бош тортадилар. Бир қарашда, бу асосли ёндашув.

Бироқ, бошқа ресторанлар томонидан тақдим этилган ушбу бошланғич хизматнинг йўқлиги, кўпчиликда ушбу ресторанга ташриф буюриш истагини йуқ қилади, айниқса, меҳмон узоқдан келган бўлса. Ким бўш жойлардан воз кечмаслиги мумкин бўлган ресторанга бориб, хавф-хатарни қабул қилишни ҳохлайди?

Бошқа вазиятлар ҳам бўлиши мумкин: столни буюртма қилган мижоз вақтида етиб келмайди ва гарчи навбат аллақачон пайдо бўлган бўлса ҳам ресторан столни “банд” қилиб туриши керак. Шунинг учун, айрим ресторанларда, столга буюртма берувчидан, кредит карта рақамини сўрайди ва дарҳол бир киши учун 10 доллар тўловни амалга оширади (агар буюртма бир неча киши учун қилинган бўлса). Кейинчалик, бу миқдор умумий ҳисобдан чиқарилади. Агар мижоз етиб келмаса, бу пул неустойка сифатида ушлаб қолинади.

Бу вазиятда нима қилиш керак? Меҳмондан қанча вақт кутиш кераклигини сўраб билиш керак. Шундай қилиб, “сизнинг столингиз 10 дақиқа ичида тайёр бўлади” деб маълумот берилса, шубҳасиз, “сизнинг столингиз бир неча дақиқа ичида тайёр бўлади” деган ноаниқ хабардан яхшироқ ҳис қилинади.

Бешинчи тамойил номаълум сабабларга кўра кутиш сабаби маълум бўлган кутишдан кўра узоқроқ кўринади. Кечикишнинг сабабини билмаслик заифлик ҳиссини уйғотади. Меҳмон асабийлаша бошлайди, ғазабланади, чунки у нима учун кутаётганини билмайди. Нима учун бу содир бўлаётганини тушунтириб, унга ҳурмат кўрсатиш лозим.

Олтинчи тамойил. Адолатсиз кутиш, асосли кутишдан кўра кўпроқ давом этгандек ҳис қилинади. Шу нуқтаи назардан, ресторанда иккита одатий "оғриқли нуқталар" мавжуд. Биринчиси, ҳар бир ресторанда икки, уч ёки ундан ортиқ ўриндиқли жойлар мавжуд. Одатда, мижозлар сонига қараб столлар мувофиқ жойлаштирилади. Ресторандаги олтита ўриндиқли столга икки кишилик жамоани жойлаштириш иқтисодий жиҳатдан фойдасиздир. Бундан тез-тез нозик вазиятлар бўлиб туради, икки киши кутиб турган пайтда энди келган олти кишилик жамоа дарҳол залга ўтқазилади. Бу кутаётганлар томонидан адолатсизлик деб ҳисобланади.

Иккинчи муаммоли дақиқанинг манбаи – залнинг маъмури меҳмонларни кутиб олиши билан бир қаторда телефон қўнғироқларига ҳам жавоб беришлари керак. Айтайлик, у залга кутаётган жамоани таклиф қилишга тайёр, кейин эса телефон жиринглайди. Бу вазиятда нима қилиш керак, кимга биринчи навбатда эътибор бериш керак? Агар сиз қўнғироққа жавоб берсангиз, бу кутганларни хафа қилади.

Муаммо шундаки, меҳмонлар ходимлардан фарқли равишда ўзларининг хулқ-атворини намойиш этади ва адолат ҳақидаги ўз ғояларини илгари сурадилар (бу ўз навбатида етакчилик ғоясини ифодалайди).

Еттинчи тамойил шуни кўрсатадики, мижозга хизмат қанчалик қадрли бўлса, у шунча узоқ кутишга тайёр. Мисол учун, авиакомпания операторлари ҳар доим иккита вариантни ажратадилар: самолёт кабинасидаги жойлар тақсимланмаган ва йўловчилар ўзлари хоҳлаган жойга ўтиришади, иккинчиси эса аниқ жойга эга бўлган чипта сотилади. Худди шу тамойил супермаркетлар томонидан қўлланилиб, чекланган миқдордаги харидлар билан харидорлар учун бир ёки икки кассани ажратиб туради. Ресторан соҳасида "буфер зонаси" сифатида енгил

таомлар барини қўллашингиз мумкин. Оддий овқатланиш билан чекланишни истаганлар дарҳол барга ўтишлари мумкин, зичроқ ва тўлиқ дастур бўйича хизмат кўрсатишни истаганлар эса залда бўш жой бўлишини кутишга рози бўлишлари мумкин.

Саккизинчи тамойил. Ёлғизликда кутиш жамоада кутишга қараганда анча узоқ давом этгандек ҳис қилинади. Ресторан ходимлари, бундай одамнинг узоқ вақт кутаётганини тушуниб, унга шериклари билан келганларга қараганда кўпроқ эътибор бериши лозим.

Стандартлаштириш. Баъзилар жиддий равишда хизмат кўрсатишнинг ўзига хос хусусиятлари – номоддий ва шахсийлаштирилганлиги сабабли – стандартларни ўрнатиш мумкин эмас деб ҳисоблашади. Стандартлар аниқ тушунчаларга асосланади, лекин, масалан, табассум ёки интонация стандартларига қандай таъсир қилиш керак?

Аслини олганда, хизмат кўрсатишни қатъий технология, ихтиёрий технология ёки уларнинг аралашуви орқал стандартлаштириш учун жуда мос келади. Pizza Hut, масалан, қатъий технология ёрдамида хизмат кўрсатишни ташкил қилган. Буюртма, қадоқлаш ва этказиб бериш учун ҳар бир пицца тайёрлаш жойида қабул қилиш пунктини ташкил қилиш, бу жараённи ягона буюртма қабул қилиш ва мижозларга хизмат кўрсатиш марказини ташкил этиш орқали марказлаштиради. Олдинги буюртмалар ҳақида маълумот сақланадиган улкан мижозлар базасига эга бўлган марказ оператори буюртмани қабул қилиш ва мижознинг манзилини 17 сониядан камроқ вақт давомида аниқлаб олиш имкониятига эга. Электрон тизим, мижозга энг яқин бўлган пицца тайёрлаш жойини аниқлайди ва у ерга буюртмани юборади. Натижада, буюртма пакетланади ва мижознинг чақирувидан ярим соатдан ошмаган вақт оралиғида етказилади.

Ихтиёрий технологияга мисол сифатида бардаги салатларни келтириш мумкин. Ўз-ўзига хизмат кўрсатишни назарда тутганлиги сабабли, хизмат кўрсатиш сифати учун жавобгарликнинг бир қисми ташкилот ва унинг ходимларидан тўғридан-тўғри меҳмонга ўтказилади. Мижоз салатларни ўзи истаганча танлаб олиши мумкин бўлади.

Мижозларнинг талаблари. 3 бобда таассурот харитаси ҳақида сўз юритилган эди. У уйдан ташқарида овқатланадиган истеъмолчи учун қандай омиллар муҳимлигини ва ресторанниng сифатли хизмат кўрсатиш учун қилган сай-ҳаракатларини қандай баҳолашини кўрсатади. ушбу карталаридан фойдаланиш мижозлар фикрини тўлиқ амараб олиш имконин беради. Ушбу карталардан фойдаланишда қуйидаги мақсадлар кўзда тутилади:

1. истеъмолчининг кутишига мувофиқликни режалаштириш;
2. аниқ бўлиши керак;
3. ходимлар учун мақбул бўлиш;
4. ишчилар фаолиятининг барча жиҳатларини қамраб олиш;
5. мижозлар билан мунтазам тескари алоқани кўзда тутиши ва пухта ўйланган бўлиши;
6. кўп нарсани ваъда қилиши, аммо ҳақиқатга яқин бўлиши керак.

Мақсадларни ким қўйиши керак? Мижозлар эҳтиёжларига йўналтирилган сервис операторлари мижозларнинг фикрига кўра, мукаммал хизмат кўрсатиш қандай хусусиятларига эга бўлиши кераклигини сўровдан ўтказишади. Улардан ҳатто мукаммал хизмат кўрсатишни таъминлайдиган ишчиларнинг хатти-ҳаракатлари мисолларини келтиришни сўрашлари мумкин. Бу келгусида хизмат кўрсатиш стандартларини ишлаб чиқиш ва ишчиларни уларга риоя қилишга ундаш учун асос бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Ходимлар учун стандартларнинг мақбуллигини қандай таъминлаш мумкин? Бунинг учун ишчиларни стандартлар ишлаб чиқиш жараёнига жалб қилиш лозим. Улардан, масалан, мижозларга ижобий муносабат кўрсатадиган хатти-ҳаракатларни тушунтириб беришларини сўрашингиз мумкин. Бу ишчилар томонидан кўрсатилган хатти-ҳаракатларнинг намуналари бўлиб, кейинчалик сифатли хизмат кўрсатишни таъминлайдиган стандартларга айланади.

Ишдаги камчиликлар. Стандартлар тўғри ишлаб чиқилган ва амалга оширилган бўлса ҳам, ишчилар уларни бажармасликлари мумкин. Нуфузли ресторанларида хизмат кўрсатиш билан бевосита метрдотел, катта официант, официантлар ва

официант ёрдамчилари шуғулланишади. Кўпинча катта официант ва официант лавозимлари бир-бирига қўшиб юборилади. Умуман олганда, турли ресторанларда бу лавозимлар ўртасида вазифалар турлича тақсимланади. Масалан, ўз вазифаларидан ташқари, официантга столдан идишларни йиғиштириш, янги меҳмонлар учун столни тайёрлаш ҳам бириктирилиши мумкин, шу орқали, официант ва официант ёрдамчилари вазифасини бирлаштириши мумкин. Айрим ҳолатларда официантни метрдотел деб хисоблаши мумкин, яъни у ўз ихтиёри билан ўз ишини ташкил қилади ва унга бириктирилган столлардаги меҳмонларга хизмат кўрсатишни жавобгарлигини тўлиқ ўз зиммасига олади. Бироқ, ҳар қандай ҳолатда ҳам, бу лавозимни ажратиш фойдалидир, чунки ҳар бир ишчи энг юқори даражадаги хизматни таъминлаш учун ўз саъй-ҳаракатларини нимага йуналтираётганлигига эътибор бериши керак бўлади. Ресторан менежери шунга асосан масъулиятни тақсимлаши мумкин.

Официант ёрдамчиси. Официант ёрдамчисининг вазифалари қуйидагилардан иборат:

- катта официантга бириктирилган столларни тайёрлаш;
- сув, чой, қаҳва олиб келиш;
- нон, саръёғ олиб келиш;
- ишлатилган идишларни столлардан йиғиштириш;
- кейинги меҳмонлар ташриф буюришидан олдин столларни тайёрлаш.

Официант. Официантнинг вазифалари учта вазифани ўз ичига олади:

- мижозларга ресторан ҳақида тушунча бериш;
- мижозларга ресторанниng овқатланиш, ичимликлар, қўшимча хизматларни ўз ичига оладиган мезбон тажрибасини сотиш;
- мижозга ваъда қилинган хизмат кўрсатиш даражасининг мезбон тажрибасига мувофиқлигини таъминлаш.

Катта официант (бригада бошлиғи). Элита тоифасидаги ресторанларда катта официант, бир қатор столларга хизмат қилувчи, официантлар бригадасини ва уларнинг ёрдамчиларининг ишини ташкил қилади ва айнан меҳмонлар ушбу ресторанниng

даражасига мос келадиган хизмат даражасига эга бўлишларига жавоб беради. Унинг вазифаси официантлар ва официант ёрдамчиларининг кутилган хизмат даражасини таъминлаш учун мувофиқлаштиришдан иборат. У қуйидаги вазифаларни бажаради:

- овқат ва ичимликлар бўйича буюртмаларини қабул қилади;
- ўзаро савдо-сотиқни амалга ошириш орқали ҳисобнинг ўртача миқдорини оширишга эришиш;
- доимий равишда столдан столга юриб, официантларнинг ортиқча иш юкланишининг олдини олишга хизмат қилади.

Ресторан ходимларининг корхона раҳбарияти талаб қиладиган хизмат кўрсатиш даражасини таъминламаслиги билан боғлиқ яна бир қатор сабаблар мавжуд. Эҳтимол, улар нима талаб қилинишини тўлиқ билишмайди, ёки улар етарли даражада малакага эга эмаслар. Эҳтимол, улар барча мижозларнинг талабларини қондира олмайдилар, ёки уларни тайёрлаш профили бажарилган ишларга мос келмайди ёки стандартларга риоя қилиш учун воситалар ва усуллар йўқ деб ҳисоблайдилар. Эҳтимол, назорат қилиш тизими мукаммал хизмат кўрсатиш даражасига мос келмайдиган хатти-ҳаракатлар учун рағбатлантириши мумкин, ёки ишчининг хизмат кўрсатиш стандартларини бажариш бўйича ўз ҳаракатларига нисбатан етарли назоратга эга эмаслиги ёки оддийгина ресторанда жамоа иши ва ишчилар ва раҳбариятнинг ҳаракатлари қабул қилинмайди.

Ходимларни хабардор қилиш ва ўқитиш. Агар ходим ўзидан менежернинг нима кутаётганини ёки мижозларнинг талабларини қондириш учун қандай ҳаракат қилишни билмаса, бу роллар ноаниқлиги деб аталади. Ролнинг ноаниқлиги – ходимни ўз вазифаларини бажариш учун етарли даражада хабардор қилмаслик ёки тайёрламаслик натижасидир. Шу билан бирга, ходим нима қилиш кераклигини аниқ билиши, ўз вазифаларини қайси элементларга қаратиши зарурий хизмат кўрсатиш даражасини таъминлаш имкониятига эга бўлиши учун қўшимча ўқиш кераклигини билиши лозим.

Ресторан бизнесида ўқитишнинг асосий қисми иш жараёнида бевосита амалга оширилади. Айрим кишилар, официантнинг тажрибали ишчи ўз вазифаларини қандай бажараётганини

бир неча кун давомида яқиндан кузатиши керак деб ўйлашлари мумкин ва у энди ёмон ишламайди. Бу ҳақиқатдан жуда узоқ. Иш жойида ўқитиш олдиндан пухта режалаштирилиши таълим жараёни билан бир қаторда олиб борилиши керак. Иш жойида таълим дастурини лойиҳалаш ва амалга ошириши 13- бобда кўриб чиқалади.

Мижозлар талабларини қондириш. Мижоз билан бевосита алоқада бўлган ходимларнинг иши мураккаб бўлиб, камида иккита бошлиқдан кўрсатма олишга мажбур: уни ишга қабул қилган ва ишдан бўшатиши мумкин бўлган бош менежер ва ишчи талабларини қондириши керак бўлган мижоз.

Агар ходимлар менежер ва мижозлар томонидан қўйиладиган барча талабларни қондира олмаслигини тушунса ролларарор низо келиб чиқади.

Аслида, менежерларнинг талаблари мижозлар талабларидан жуда фарқ қилиши мумкин (аслида бундай бўлмаслиги керак!). Мижозлар – яхши хизмат, ресторан менежери эса-фойда суммасинингн катта бўлишни ҳохлайдилар Мижозлар эътиборли ва сифатли хизмат кўрсатишларини хоҳлашади, ўз ўрнида менежерни эса ўриндиқларнинг айланмаси қизиқтиради.

Мижозларнинг ўзлари турли хил талаблар ёки истакларга эга бўлиши мумкин. Хизмат кўрсатиш жараёнида улар билан фаол мулоқот қилиш ва ҳатто узоқ вақт давомида алоқада бўлиш, ходимлардан катта ҳиссий ёндашувни талаб қилади. Натижада асабий босимлар юзага келади, ресторан ходимлари доимо стресс ҳолатида бўлиб, бу касбий чарчашга, ҳиссий, энергик ва меҳнатдан чарчашига олиб келиши мумкин. Шунингдек, меҳмонга мукаммал хизмат кўрсатишга ҳаракат қилиш учун, хизмат кўрсатувчи официант бошқа ходимларнинг хизматига таяниши керак. Тасаввур қилайлик, ошхонада буюртма қилинган таомнинг кечиктирилиши ёки тўғри тайёрланмаганлиги – меҳмоннинг норози бўлишига, ресторан ҳақидаги таассуротларининг салбийлашувига ва барча эътироз ва даъволарни, албатта, айбдор бўлмаган официантга билдиришига сабаб бўлади.

Мижозларнинг кутиши асосида ходимларнинг фаолияти ва ҳатти-ҳаракатларини тартибга солишга қаратилган стандартларини белгилаш рол можаросининг барҳам топишига имкон

беради. Ходимлар, раҳбариятнинг талаблари мижознинг талабларига зид бўлган тақдирда, иккинчисини афзал кўриши ва унинг хоҳишини бажариш кераклигини билиши керак, кейин ходимлар учун ишлаш анча хотиржам бўлади. Мисол учун, мижоз стейкнинг ҳохлаганидек тайёрланмаганидан норози бўлди. Ошхонада официант ва ошпазлар максимал даражада бошқарилса, улар мижоз билан баҳслашишни ўйламайди, балки унинг талабини бажаради. Кейин официант жимгина ошхонага боради ва ошпазнинг унга қарши чиқмаслигини билиб, мижознинг сўровини топширади. Бундан ташқари, агар официант ноқулайлик учун мижозга чегирма берилиши керак деб ҳисобласа, менежер унинг қарорини тасдиқлашига ишонч ҳосил қилади ва уни ресторан қўшимча харажатларга дуч келишида айбламайди. Натижада, ходимларнинг ахлоқий ҳолати ижобий бўлади.

Ходимларнинг иштироки билан ишлаб чиқилган хизмат кўрсатиш стандартлари раҳбарият томонидан ишлаб чиқилганларга нисбатан юқори кўрсаткичга эга бўлиши мумкин. Бундан ташқари, кўпроқ масъулият билан ишлайдиган ишчилар ривожланиш жараёнида иштирок этган стандартларни бажаришга ҳаракат қилади. Бу ҳақда "бошқарув персоналининг мотивацияси" деган мавзуда батафсил ёритилади.

Ходимнинг эгаллаб турган лавозимига мувофиқлиги. Ресторан хизмати кўрсатишда ходимларнинг қуйидаги асосий кўникмаларига эга бўлиши зарур:

1. таомлар ва ичимликлар билан бўлган подносни тайёрлаш ва кўчириш;
2. подносни ёки ишлатилган идишни йиғиштириш ва кўчириш;
3. сервировка предметларини моҳирона бошқариш ва тўғри сервировка қилиш;
4. овқатланиш жараёнида столни тозалаш.

Юқори даражадаги элита ресторанларида ходимлардан француз ва рус хизматларини билиши, шунингдек, овқатланиш вақтида столни қайта тайёрлаш кўникмаларига ҳам эга бўлиши лозим. Рус услубида хизмат кўрсатишда официант вилкалар ва қошиқдан фойдаланиб, катта текис идишдан меҳмонга хизмат қилади. Француз услубининг ўзига хос хусусияти шундаки,

вилкаси ва қошиқ столчага қўйилади. Француз услубида энг нуфузли ва бетакрор бўлиб, унга бутун хизмат кўрсатиш гуруҳи жалб қилинади.

Мижозларга хизмат кўрсатувчи ходимлар, техник ходимлар билан бир қаторда, ресторанниинг ички хизматларида ишлаш учун зарур бўлмаган бошқа махсус кўникмаларга ҳам муҳтож. Меҳмонлар билан муваффақиятли ишлаш учун шахслараро мулоқот қобилиятлари, мижозлар реакциясига қараб хатти-ҳаракатини ўзгартириш қобилияти, керакли тўлқинга тезда "созланиш", иштирок этиш қобилияти бўлиши керак.

Шу билан бирга, мижозларга хизмат кўрсатиш жараёнида маҳсус тайёргарлик ва иш жараёнида тайёргарлик машғулотларида техник кўникмалардан кўра кўпроқ мулоқат қилиш қобилиятига эътибор берилади. Юқори сифатли хизмат кўрсатиш мулоқат қобилиятлари билан кўпроқ аниқланади деб ҳисобланади. Ресторан оператори иккита имкониятга эга: шахслараро мулоқот қобилиятларини пухта эгаллаган мутахассисни ёллаш орқали ундан"сотиб олиши", ёки ходимларни ўқитиш ва тайёрлаш.

Хулқ-атворнинг мослашувчанлиги одамнинг қандай ишлашини кузатишда ҳам сезилади. Малакали хизмат кўрсатувчи ходимлар ўз хатти-ҳаракатларини меҳмоннинг хатти-ҳаракатларига мослаштира олади ва шунинг учун жавоб реакциясини тезда намоён қилади. "Мослашувчанлик маркази" деб номланган тест – асосий манфаатларини аниқлаш қаратилган бир синов ҳисобланади. Агар бирор киши мослашувчан бўлса, унга мутаассиблик бегона, у ноаниқликка тоқат қилади ва ўзини ўзи бошқаришга қодир. Ходимларнинг қанчалик ушбу қобилиятга эга эканлигини аниқлаш учун имитация тестлари, касбий сифатларини баҳолаш усуллари (касбий кўникмалар, тажрибалар, шахсий фазилатлар) ва вазиятли интервюлар ёрдамида амалга оширилиши мумкин.

Ниҳоят, мижоз билан мулоқотда бўлган ходим мижоз ўрнига ўзини қўйиб кўриши, ҳис-туйғуларини ҳис қилиш, ҳис-туйғуларининг ҳақиқийлигини тан олиши керак. Ҳамдардликни намойиш қилишнинг яна бир усули – зиддиятли вазиятда мижозни қабул қилиш ва вазиятни тўғрилаш учун нима қилиш

кераклигини англаши, фикр-мулоҳаза маълумотларини тақдим этишдир. Бу ишчи мижознинг ташвишларини тушунишини кўрсатади.

Минор ва Сичилар томонидан хизмат кўрсатиш соҳасида иш жойига мослашиш билан боғлиқ қатор масалаларни аниқлаш имконини беради.

Хизмат кўрсатувчи ходимлар учун шахсий гигиена каби муҳим нарса бор. Бу ерда хизмат кўрсатувчилар риоя қилишлари керак бўлган қатъий талаблар мавжуд:

1. кундалик ҳаммом ёки душ;
2. дезодорантни ёки антиперспирантни ҳар куни ишлатиш;
3. ҳар доим тоза, яхши ювилган, елкаларига тегмаслиги учун йиғилган сочлар;
4. лаксиз ёки рангсиз лак билан қопланган тирноқлар;
5. тирноқларнинг остидаги ахлоқсизликка ишора қилмасдан, тоза, яхши парваришланган бармоқлар;
6. ҳар бир қўлда биттадан ортиқ узук мумкин эмас;
7. декоратив заргарлик буюмлари мумкин эмас;
8. атир-упаларнинг фақат нозик хушбўй ҳидлиги;
9. соқол қўймаслик;
10. косметикадан ўртача фойдаланиш – фақат кунлик табиий бўяниш;
11. тоза, дазмолланган махсус кийимлар ва пойафзал.

Шундай қилиб, мижозларга бевосита хизмат кўрсатиш билан боғлиқ ишлар учун паст даражада иш ҳақи тўланади, бу эса юқори малакали ишчиларни жалб қилиш имкониятини сезиларли даражада қийинлаштиради. Ресторан операторлари одатда иш ҳақи даражаси паст бўлган тоифадаги ходимларни кўпроқ рағбатлантирадилар, бу эса уларнинг иш ҳақини оширишга имкон бермайди ва шу билан малакали мутахассисларни ходимларни жалб қилиш мумкин бўлади.

Албатта, ҳозирги кундаги кўплаб ресторанлар ишчига қанча ҳақ тўлашса, унга тенг миқдорда нафлиликка эга бўлишни ҳам кўзда тутадилар. Ҳаётий кузатувлар шуни кўрсатадики, ишчи ходимларга қанчалик кўп иш ҳақи тўланса, улар ишда энг яхши фазилатларини намоён этади ва ишдан қочиш ва иш ташлашга камроқ мойиллик билдиради. Бироқ, иш ҳақининг кўп тўланиши

ресторанниng фойдасига боғлиқ бўлганлиги сабабли, бу борада тадқиқотлар олиб бориш долзарблигича қолмоқда.

Меҳнатнинг технологик таъминоти. Хизмат кўрсатиш соҳаси ходимлари нафақат касбий кўникмаларга эга бўлишлари, балки техник воситалардан фойдаланиш кўникмасига ҳам эга бўлишлари керак. Замонавий технологиялар официантга мижознинг буюртмасини оддий чўнтак компьютери ёки мобил телефонидан фойдаланиб ошхонага ўтказиш имконини беради. Зал ва ошхона ўртасидаги ортиқча ҳаракатланишда халос бўлиш официантларга мижоз билан кўпроқ мулоқот қилиш ва уларнинг ҳохиш-истакларни яхшироқ қондиришга имкон яратилади.

Назорат тизими. Агар ресторан оператори хизмат кўрсатиш тизимини яхшилашни кўзда тутган бўлса, юқори сифатли хизмат кўрсатувчи ишчиларни мукофотлаш имконини берадиган назорат тизимини ўрнатиши керак. Шундай қилиб, официантлар, масалан, меҳмонларга таклиф қилиш ва менюдан қўшимча таом номларини таклиф қилиш орқали қўшимча сотувни амалга ошириши керак. Шунингдек, таомлар ҳақида қисқача ҳикоя, унинг таркиби, пишириш усули, таъми, шифобахш хусусиятлари ҳақида қизиқарли маълумотлар ҳам бериши мумкин.

Фараз қилайлик, меҳмон овқатланиб бўлди ва қўшимча ҳеч нарса буюрмади. Аксарият ресторанлар ходимларни қўшимча равишда фақат буюртмадан ташқари таомлар, масалан, сотилган ширинликлар сонига кўра рағбатлантиришни йўлга қўйишган. Аммо, меҳмон томонидан буюртма қилинмаган ширинлик, официантнинг юқори даражадаги хизмат кўрсатмаганлигини англатмайди. Эҳтимол, у меҳмондан қўшимча буюртма олиши ҳамда ширинликларга ишонтириши мумкиндир. Бошқа томондан, қўшимча буюртма қилиш ҳар доим ҳам меҳмоннинг ресторан ва кўрсатилган хизматдан мамнун бўлишини англатмайди – балки у ташрифидан пушаймон бўлган бўлиши мумкин.

Хулоса қилиб айтганда хизмат кўрсатишни самарали ташкил этиш учун хизмат кўрсатувчи ходимлар фаолиятини баҳолаш дастурлари ишлаб чиқилиши керак. Бундан ташқари, ушбу дастурларда жуда юқори хизмат учун баҳолаш мезонлари белгилаб қўйилиши, ходимлар риоя қилиш ва бажаришни адолатли ва тенг ҳуқуқли қоидалар деб қабул қилишлари керак. Шунингдек

ушбу дастурлар узоқ муддатга мўлжалланган бўлиши керак. Масалан, "British Airways" нинг ўрта поғона менежерлари фаолиятини баҳолаш дастури 60 га яқин мезонларни ўз ичига олган бўлиб, юқори сифатли хизмат кўрсатиш учун мажбурий ҳисобланади. Дастур менежернинг шахсий натижалари ва хатти-ҳаракатларнинг белгиланган мезонларга қанчалик мос келишини рағбатлантирувчи бонусларни (асосий мукофотнинг 20% миқдорида) ҳам кўзда тутади.

Ўз ишини назорат қилиш имконияти. Агар ходимларда стресс ва меҳнатдан зўриқиш ҳолатлари бўлмаса, мураккаб вазиятларни ўз-ўзини бошқариш ва назорат қилиш имконияти ортади. Меҳмоннинг мамнунлиги, юқорида таъкидланганидек барча ишчиларнинг буюртмаларни қабул қилиш, меҳмонларни залда кутиб олиш ҳостесс (ёки ҳостесса) дан, официант ёрдамчисининг столни таёрлаб ва чиройли сервировка қилиши, ошпазларнинг буюртма қилинган таомларни сифатли тайёрлаши ҳамда уларни меҳмонларга тақдим этадиган официантнинг ҳамкорликдаги саъй-ҳаракатларига боғлиқ. Аммо, ушбу поғоналардан бирортасида муваффақиятсизлик рўй берса, барча эътироз ва шикоятларни айнан официант тинглайди. Шу боисдан ҳам официантларга мижоз ва ишчи ўртасидаги тушунмовчилик ва низоларни ҳал қилиш ёки вазиятни тўғрилаш учун муайян ваколатлар берилиши. мижознинг эътирозини менежерга етказиш ва унинг кўрсатмаларини кутиш ўрнига, официантнинг меҳмонни мамнун қилиш мақсадида унинг эътирозини тинглаши ва унга жавобан нима қилиш кераклигини ўзи ҳал қилиши мақсадга мувофиқдир. Бу ўз навбатида меҳмоннинг эътирозини тезда ҳал этиш, ресторанниг ҳар қандай муаммоларни ўз вақтида тузатишга тайёр эканлиги ишонтириш, официант эса ўз навбатида масъулиятни ҳис қилиши, хизмат сифатини оширишга мотивация қилинишига имкон беради.

Жамоада ишлаш. Ресторан ходимлари ўртасида ҳар доим ҳам рақобат ва зиддиятлар мавжуд бўлади. бу зиддиятлар бошқарувчи ва ходимлар, ошхона ходимлари ва мижозларга хизмат кўрсатувчи ишчилар, хусусан, официант ёрдамчиси ва идиш-товоқ ювувчи ишчилар ўртасида содир бўлади. Бироқ, сифатли хизмат кўрсатиш фақатгина барча ходимларнинг ўзаро

келишилган ҳамкорликдаги ҳаракатлари асосида амалга оширилади. Агарда ошпазлар вазифаси мижознинг кутишидан қатъи назар, фақат овқатни тайёрлашдан иборат, қолганларини официантнинг ўзи ҳал қилади қабилида фикрлашлари нотўғри. Яна бир мисол, залда вилка ёки пичоқ бўлмаганда мижозларнинг норозилигини келтириб чиқармаслик учун официантлар идиштовоқ ювувчини кутиб ўтирмайди, балки заҳирага олиб қўйган анжомлардан фойдаланиш орқали муаммони тезда ҳал қиладилар.

Айрим ходимлар бошқаларга ҳар доим биргаликда ҳаракат қилиш, уларнинг вазифаси – умумий мақсадни амалга оширишда биргаликдаги саъй- ҳаракат кўрсатиш эканлигини бот-бот такрорлайдилар. Жамоани шакллантириш, ҳамкорликни қўллаб-қувватлайдиган иш муҳитини яратиш – ресторан менежерининг энг муҳим вазифасидир. Агар официант меҳмонга хизмат кўрсатмаётган бўлса, унга бошқа ходимлар томонидан хизмат кўрсатилиши лозим. Муаммонинг бундай ҳал қилиниши меҳмонга сифатли хизмат кўрсатиш барча ходимлар фаолиятини ўзаро бирлаштириш муҳимлигини кўрсатиб беради.

Жуда кўп берилган ваъдалар

Юқорида айтиб ўтилганидек, мижозларнинг уйдан чиқиб, ресторанга ташриф буюриши ва бунинг учун сезиларли йўл босиб ўтиши учун ресторанда меҳмондорчилик тажрибаси, ресторанниг нуфузи мижозлар кутишидан албатта юқори бўлиши керак. Шу нуқтаи назардан, автомобил учун эҳтиёт қисмларни сотиш ресторанда таом сотишдан кўра анча содда жараён. Агарда эҳтиёт қисмлар сифатсиз бўлса, мижоз уни исталган вақтда сотувчига қайтариб бериши ёки алмаштириши, ҳатто пулини ҳам қайтариб олиши мумкин. Таомлар борасида эса, афсуски, буни амалга ошириш мураккаб, чунки татиб кўрсасдан сифатини, ёққан ёки ёқмаганлигини аниқлаш мушкул, татиб кўрилган таом эса такрор сотилмаслиги кундек равшан.

Шундай экан, гап хизмат кўрсатиш ва таом тайёрлаш каби номоддий товарлар ҳақида кетар экан, ташкилотнинг мижозларга ваъдаси кутилгандан ҳам ортиқ бўлиши керак.

Шундай қилиб, ресторанлар ортиқча ваъдалар бериш орқали кўпроқ мижозларни жалб қилади. Агарда бу мижоз бундан ҳақиқатдан йироқ ваъда эканлигига шубҳа билдирса, ресторан

менежери ёки официант қанчалик малакали ва қобилиятли бўлишидан қатъий назар мижознинг кутилган эҳтиёжини қондира олмайди.

Яна бир муаммоли соҳа – ресторан тажрибасини (маркетинг хизмати) сотадиган ва уни таъминлайдиган ўртасидаги фарқ амалиётда мавжуд эмас.

Ошхона ва залнинг ходимлари ресторанниng ваъдалари ва ҳақиқий имкониятлари ўртасидаги фарқни йўқотиш учун маркетинг ечимларини ишлаб чиқиши керак, шундагина улар меҳмонларга қандай ваъдалар беришни аниқ билишади.

Нимадан бошлаш керак?

Юқори сифатли хизмат кўрсатишни таъминлаш учун менежер ишни нимадан бошлаши керак? Барча бўшлиқлар (билим ва кўникмаларнинг етишмаслиги, ресторан ва унинг хизматлари ҳақида хабардор эмаслик, стандартларнинг етишмаслиги, иш самарадорлигининг пастлиги, ортиқча берилган ваъдалар) ни бартараф этиш учун кўп вақт, куч ва маблағ талаб қиланади.

Бир вақтнинг ўзида хизмат кўрсатишни тубдан яхшилаш амалда мумкин эмас. Бундай вазиятларда менежерлар мижозларнинг кутишини қондиришнинг энг мақбул усули танлаши тўғри ҳисобланади. Эҳтимол, биринчи навбатда, уларининг эҳтиёжларини хизмат кўрсатиш даражасига озгина мослаштириш зурар бўлади. Бироқ, бу мижознинг ресторанга ташриф буюриши учун етарли бўлишига ишонч ҳосил қилиш керак.

Мижозларнинг кутишини аниқлаш ва шу асосда хизмат кўрсатиш стандартларини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Стандартларни ишлаб чиқиш эса уларни амалга оширишдан илгари содир бўлиши керак.

Қисқача хулосалар

Умуман олганда хизмат кўрсатишни самарали ташкил этиш учун хизмат кўрсатувчи ходимлар фаолиятини баҳолаш дастурлари ишлаб чиқилиши керак. Бундан ташқари, ушбу дастурларда жуда юқори хизмат учун баҳолаш мезонлари белгилаб қўйилиши, ходимлар риоя қилиш ва бажаришни адолатли ва тенг ҳуқуқли қоидалар деб қабул қилишлари керак. Хизмат кўрсатишнинг бошқа жиҳатларига келадиган бўлсак, шубҳасиз, ресторан

ишчисининг ёши, жинси, ташқи кўриниши ва кийимлари мижозларнинг хизматдан қониқиши ёки умуман қониқмаслигига бевосита таъсир кўрсатишини билишимиз мумкин. Юқори даражали хизмат сифатини таъминлашда официантлар, официант ёрдамчилари, ошпазлар, менежерлардан иборат кўп сонли ресторан ходимларининг бирлашуви талаб қиланади. Мижозлар эҳтиёжини қондириш учун барча жараёнлар аниқ ахборотлар оқими билан таъминланиши керак, хизмат кўрсатиш билан шуғулланувчиларнинг аксарияти айрим мижозларга ёки барча мижозларга ижобий хулқ-атвор намоён қилмайди ушбу холат ҳам хизмат кўрсатишга таьсирини ўтказади.

Таянч сўз ва иборалар. Бошқарув даражалари, моддий бойликлар, ишончлилик, масъулиятлилик, кафолатлилик, эътиборлилик, узлуксиз хизмат оқими, мослашувчанлик, тескари алоқа, мулоқот, новербал тил, оҳанг, интонация, огоҳлик, маслаҳат, стандартлаштириш.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Хизмат кўрсатишни самарали ташкил этиш деганда нимани тушунасиз?
2. Мижоз билан мулоқотда бўлиш деганда нимани тушунасиз?
3. Хизмат кўрсатишнинг асосий қоидалари қандай амалга оширилади?
4. Ресторан хизматларини кўрсатиш билан боғлиқ муаммолар?
5. Мижозларнинг қониқишини баҳолаш йўлларини кўрсатинг?
6. Хизмат кўрсатишдаги бўшлиқлар деганда нимани тушунасиз?
7. Ресторан хизматлари сифатини баҳолаш стандартларини ишлаб чиқишни афзаллиги нимада?
8. Ресторанда хизмат кўрсатиш жараёни мижозга қандай хизматларни тақдим этишга каратилган?
9. Вэлари Зейтамль (Zeithaml) ва унинг ҳамкасблари фикрича, хизматнинг қандай жиҳатлари хизмат кўрсатиш сифатини оширади?
10. Хизмат муаммолари қандай сабабларга кўра юзага келади?

7-БОБ. РЕСТОРАННИ МЕЪМОРИЙ, ҲАЖМИЙ-РЕЖАВИЙ ИМКОНИЯТЛАР АСОСИДА БОШҚАРИШ

Режа:

7.1. Хизмат кўрсатиш зонаси: режалаштириш.
7.2. Хизмат кўрсатиш зонаси: иш жойини лойиҳалаш.
7.3. Жорий режалаштиришни такомиллаштириш.
7.4. Мақсадли режалаштириш.

7.1. ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ЗОНАСИ: РЕЖАЛАШТИРИШ

Ресторан бизнесида, хизматлар соҳасининг бошқа йўналишларидаги каби биноларни ва хизматларни таснифлашда ходимларнинг мижозлар билан алоқасини кўзда тутувчи *front of the house* ва *back of the house* қўлланилади. Ушбу таснифлаш тизимидан фойдаланишни давом эттирган ҳолда биринчи гуруҳни хизмат кўрсатиш зонаси, иккинчи гуруҳни эса хизмат зонаси деб аташни маъқул деб топдик.

Ресторан жойлашган бинонинг ўлчами меню ассортименти ва таклиф қилинаётган хизмат турига боғлиқ ҳолда турлича бўлиши мумкин. Менюда танлов имконияти қанчалик катта бўлса, қоидага кўра ресторан биноси шунчалик катта бўлади. Қуйида бир ўрин учун тўғри келадиган майдон меъёри ҳақида маълумотларни келтирамиз. Таъкидлаш жоизки, кенг турдаги ассортиментга эга таомлар таклиф қилувчи ва очиқ майдони кўпроқ бўлган ресторанлар учун бир ўринга мўлжалланган майдон ўлчами каттароқ бўлиши кўзда тутилади. Шундай қилиб, умумий овқатланиш корхоналарида хизмат кўрсатиш тури ва муассаса тоифасидан келиб чиққан ҳолда бир ўринга тўғри келадиган қуйидаги майдон меъёрлари тавсия қилинади[1]:

Хизмат кўрсатиш тури	Бир ўринга тўғри келадиган майдон, кв. футда (кв. м)
Банкет зали (минимум)	10-11 (0,9-1,02)
Буфет	12-18 (1,1-1,67)
Оилавий буфет	13-16 (1,21-1,49)
Фастфуд:	10-14 (0,9-1,3)

Столли (қуйи нархдаги тоифа)	11-14 (1,02-1,3)
столли(юқори нархли тоифа)	15-18 (1,39-1,67)
раста, тик туриб овқатланиш	18-20 (1,67-1,86)

Ишчи майдоннинг қўшимча равишда тавсия қилинадиган меъёрлари қуйидагича[2].

Қўшни столлар атрофидаги стулларнинг суянчиғи ўртасида камида 18 дюйм (0,46 м) масофа сақланиши керак.

Столлар ўртасидаги техник оралиқ (официантлар учун) 36 дюйм (0,91 м) кенгликда бўлиши керак.

Ташриф буюрувчилар учун мўлжалланган оралиқ – камида 48 дюйм (1,22 м).

Стул суянчиғидан стол қиррасигача – 18 дюйм (0,46 м)дан кам бўлмаган масофа.

Ўриндиқнинг четидан столнинг ўрта қисмига қадар оёқнинг эркин туриши учун – 12 дюйм (0,3 м).

Ногиронлик араваси учун - йўлакча кенглиги 32 дюйм (0,81 м), стол баландлиги – 27 дюйм (0,69 м), эни – 0,76 (30) стул чуқурлиги – 19 (0,48 м).

Ресторан залининг ҳажми ташриф буюрувчилар сонига боғлиқ бўлиб, бир вақтнинг ўзида ресторан учун ҳамда ўтириш учун жой вазифасини ўтайди. Бир вақтнинг ўзида ташриф буюрадиган мижозлар сони умумий мижозлар сонига боғлиқ бўлиб, муайян давр ичида хизмат кўрсатилган мижозларнинг ўртача сони ёки мижозлар айланмасини ташкил қилади. Мижозлар айланмаси муайян вақт давомида бир ўринга ташриф буюрган мижозлар сонини ифодалайди. Одатда давр учун бир соат асос қилиб олинади. Моҳиятан бу муайян мижознинг ресторанда бўлиш вақтини акс эттиради. Масалан, мижозлар бизнес-ланч учун ярим соат вақт ресторанда бўлса, мижоз айланмаси соатига икки марта деганидир. Ушбу кўрсаткич кун давомийлигига, турли вақтларга ва хизмат кўрсатиш турларига ҳам боғликдир. Жумладан, тушлик вақтидаги мижозлар сони танаффус ёки ланч[4] вақтидагига қараганда сезиларли даражада кўп бўладию лекин, мазкур ҳолатда мижоз айланмаси 1/2 соатдан

[4] Ланч (инг. luncheon – нонушта) – асосан инглиз тилида сўзлашувчи халқларда эрталабки нонушта ва тушлик орасидаги енгилгина овқатланиш.

1 соатгача (яъни мижозлар ресторанга ўртача ҳар ярим соатда ёки бир соатда икки маротаба алмашади), иккинчи ҳолатда 1-2 ёки ½ га тенг. Кафетерийларда[5] ўртача мижоз айланмаси юқори бўлиб, одатда ½, корпоратив ёки таълим муассасаларидаги овқатланиш корхоналарида 2-3га тенг бўлади.

Агарда мижозлар айланмасини ошириш талаб этиладиган бўлса, аввало ресторан ишларини қайтадан режалаштиришни кўриб чиқиш, мижозларнинг узоқ вақт ўтириб қолмаслиги учун қуйидаги чора-тадбирларни ишлаб чиқиш зарур:

- тайёрланиши учун кўп вақт талаб қилмайдиган таомларнигина таклиф этиш;
- таом тайёрлаш учун ярим тайёр ва заҳирадаги маҳсулотлардан фойдаланиш;
- ресторан залини ёритишда жуда ёруғ ва жуда ёркин ранг гаммасидан фойдаланиш керак;
- столларни бир-бирига жуда яқин жойлаштириш;
- ўтириш учун энг қулай бўлган стуллардан фойдаланиш;
- тез хизмат кўрсатиш учун кўп сонли хизмат кўрсатувчи персонал бўлиши талаб этилади.

Битта стол эгаллайдиган майдон ўриндиқлар сони (стол, алоҳида кабинка, тик турган ҳолда ёки ўриндиқлар), столларнинг майдони, мижозлар ҳоҳишига кўра кенг жойлаштириш ёки хизмат кўрсатиш майдонига боғлиқ ҳолда белгиланади.

Хизмат кўрсатиш зонаси. Умумий муҳит

Ресторан муҳити деганда ресторан залининг умумий майдони ва унинг таассуротлари тушунилади. Агарда таом ва ичимликлар сифати ресторанниng асосий муваффақиятини белгилаб берадиган бўлса, атроф-муҳит, ресторан залининг муҳити ташриф буюрувчиларнинг ташриф таассуротларини янада бойитишга хизмат қилади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ресторанга ташриф буюришнинг асосий ҳал қилувчи қарори қуйидагиларга боғлиқ:

- таомларнинг сифати;
- хизмат кўрсатиш сифати;
- нархлар даражаси;

[5] Ўз-ўзига хизмат килишга асосланган, чекланган менюдаги кичкинрок ресторан бар.

- муҳит.

Таом ва ичимликлар ресторанниng асосий маҳсулоти сифатида унинг ядросини ташкил этади. Таом ва ичимликлар дастлабки қадоқлашдан ўтган бўлиб, ошхона анжомлари, идиш-товоқлар, сервировка, сервис муҳити ва кўнгилочар дастурларни ўз ичига олади. "Дастлабки безатиш"[6]нинг ўзидаёқ хизмат кўрсатиш муҳити ҳисобланган ресторан зали, столлардаги ўтириш жойлари, интерьерларнинг ранг уйғунлигида акс этади. Мазкур элементларнинг барчаси ўзаро уйғунлашган ҳолда яхлит тасаввур ҳосил қилиши керак.

Егулик харид қилиш билан трапеза[7] ташриф буюриш ўртасида жуда катта фарқ мавжуд. Одатда кишилар бирор бир газакхона ёки майхонага оддийгина ташналикни қондириш мақсадида ташриф буюради ва уларнинг эҳтиёжи фақатгина у ерда сотиладиган салқин ичимликлардан иборат бўлади. Демак, бунда инсонлар фақатгина физиологик эҳтиёжларини қондириш мақсадида фақат таом ёки ичимлик учун ташриф буюради. Ресторанларга ташриф буюриш билан кишилар нафақат физиологик эҳтиёжларни қондиришни, балки психологик эҳтиёжларини қондиришни ҳам кўзда тутади. Айнан ресторанларнинг ички муҳити ҳам кишиларнинг психологик эҳтиёжларини қондиришга қаратилган. Ресторанлар ушбу масалани турли визуал, эшитиш, ҳид билиш, кўриш, ҳарорат ва ҳаракатлар орқали амалга оширади ва улкан тасаввурлар ҳосил қилади. Ташриф буюрган меҳмонлар ушбу ҳиссиётларни яхлит тарзда ҳис қилади ва барчаси умумий ҳолда сервис муҳитини ташкил қилади. Ушбу муҳитни ҳар бир ташриф буюрувчи шахсий ҳис-туйғуларига мос ҳолда ҳис қилади!

Таъкидлаш жизки, сервис муҳитининг барча элементлари пухта ўйланган ва бир-бирига мос келиши керак. Бунда мижоз эҳтиёжларини қондирилишини ҳам эсдан чиқармаслик керак. Бу ҳақда голланд рассоми Пол Мондриан ҳақидаги воқеа қизиқарли бўлиб, у театр ва турли спектаклларга декорациялар тайёрлаш билан шуғулланган. Ҳар сафар ўз ишини тугатар экан: "Актёрлар ўз ролини фақат театр аҳли учун ижро этишсин, акс ҳолда

[6] Ресторанда стол ва залнинг умумий безатилиши. Мижозлар ташриф буюриши билан турли ошхона жихозлари (қошиқ, идиш-товоқлар, гуллар, бокал, таом ва ичимликлар) билан такроран безатилади.
[7] Овқатланиш зали, таом тортилган стол.

декорацияни бузиб қўйиши турган гап" деган сўзни айтар экан. Демак, мижозлар ҳам ресторан муҳитининг ажралмас элементи сифатида олиб қаралиши зарур экан.

Ресторанни дастлабки безатишнинг асосий элементларини кўриб чиқамиз: булар стол сервировкаси, мебель, кўнгилочар тадбирлар ва турли ажратиб турувчи материаллардан иборат.

Стол сервировкаси. Ресторан столининг уст қисмини кўпинча ресторан тадбирлари рўй берадиган саҳна сифатида тасаввур қилиш мумкин. Бу саҳнада таом ва ичимликлар сотилиши рўй беради ва бунда стол сотишни рағбатлантирувчи ўзига хос стимули ҳамдир. Ресторан залида меҳмонлар ҳис этадиган дастлабки таассуротлар столнинг тайёрланганлиги ва сервировкасидир. Айниқса, столнинг сервировкаси ва типи ресторанниг нарх тоифасига, арзон ёки қиммат ресторан тоифасига кириш ёки кирмаслигини белгилаб бериши керак. Умуман олганда, стол сервировкаси ресторанниг идиш-тавоқлари, қадаҳалар, дастурхон, турли анжомлар, салфетка ва шу кабилар иштирокидаги ўзига хос санъат асари ҳисобланади.

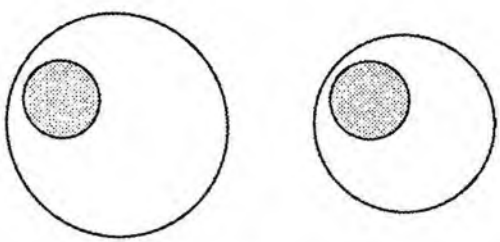
Ошхона идиш-тавоқлари. Кўпгина ресторан бошқарувчилари иш давомида энг оддий идиш-тавоқлардан фойдаланишни тавсия қилади. Чунки, улар мижозларни пазандачилик санъатидан маҳрум қилиши мумкин. Умуман олганда, чинни идишларнинг тўртта шакли мавжуд: юмалоқ ёки оддий идиш тавоқлар, ҳошияли ва тўлқинсимон ҳошияли. Чинни идишларни танлашнинг қатъий талаблари мавжуд бўлмасада, уларни танлаш жуда мушкул, чунки чинни идишлар ассортименти жуда кенг. Масалан тор ҳошияли идишлар ёки умуман ҳошиясиз идишлар замонавий типдаги ресторанлар учун хосдир. Худди шу каби нуфузли ресторанларда ҳам оддий ҳошияли, енгил чинни идишлар шинамлик ва ҳашамат бағишлайди, оилада эса энг оддий чиннидан фойдаланиш маъқулроқ.

Ўртача олиб қараганда битта чинни идиш 7 минг маротаба фойдаланиш учун хизмат қилади, авайлаб ишлатилганда ўртача уч йил хизмат қиладию шунинг учун ресторан менежерлари ҳар йили чинни идишларни заҳирага асраб қўйиши, 25% синиш ва ёрилишини эътиборга олган ҳолда зарур бўлганда янгисига

алмаштириши лозим. Шу нуқтаи назардан стандарт тайёрланган чинни идишларни сотиб олган маъқулроқ.

Чинни идишларни танлашда аввало унда таомларнинг стандарт порцияларда қандай жойлашувига эътибор қаратиш керак. Агарда тарелка жуда кичкина бўлса, унга таомни чиройли қилиб жойлаштириш қийин, бошқа томондан тарелка қанчалик катта бўлса, стандарт порциядаги таом шунчалик кам кўринади. Натижада таомнинг қиймати пасайиши мумкин. Умуман олганда, тарелканинг ўлчами, таом ҳақидаги тасаввурларни уйғотишга қаратилган. 7.1-расмда ички сиғими бир хил бўлган тарелкаларда таомнинг жойлашуви келтириган. Бироқ, чап томондаги тарелканинг сирт чизиғи катта бўлганлиги боис, таом унда кам кўринади. Шунингдек, овал[8] (тухумсимон, чўзиқроқ) шаклдаги тарелкаларда гўшт бўлаги ва картошкалар каттароқ, доира шаклдаги тарелкаларда эса камроқ кўринади.

Махсус таомлар ҳар қандай вазиятда ҳам ижобий тасаввур ҳосил қилади. Шунинг учун шўрваларни турли кўзачаларда, балиқни балиқ шаклидаги идишларда, десертларни эса шиша идишларда тортиқ қилиш мумкин.



7.1-расм. Турли катталикдаги тарелкаларда таомнинг кўриниши.

Ёш болали оилалар учун мўлжалланган ресторанларда стол устига турли анжомларни қўйиш мақсадга мувофиқ эмас, чунки бу ҳолда кўп нарсалар ҳисобига столнинг манзарали кўриниши аҳамиятини йўқотади.

Шиша идишлар. Ресторанларда шиша ва хрустал идишлардан ҳам фойдаланилади. Ошхона учун шиша идишларни

[8] Овал – геометрик шакл, гипербола шакли. Тухумсимон, чўзиқроқ доира.

танлашда уларнинг ранги ва дизайнига эътибор қаратиш керак. Умуман олганда стаканлар, рюмка, бокал ва бошқалар енгил ёки оғирроқ, оддий ёки безатилган, асосли ёки асоссиз бўлиши мумкин. Қишлоқ ёки оилавий типдаги ресторанларда шиша идишлар оғир шишадан, қалин асосга эга бўлиши, нуфузли ресторанларда эса енгил ва нафис шишадан, асоси ингичка ва хрустал идишлардан фойдаланиш маъқулроқ. Шу билан бирга ностандарт шаклдаги стаканлар сервирвка жараёнида ўзига хос ноёблик бағишлайди.

Столларда вино учун мўлжалланган стаканлар бўлиши таомларнинг ҳам ушбу ичимликларга мос бўлишини талаб этади. Бунда бокалларнинг ранги қизил, яшил, тилларанг, кулранг-мовий бўлиши безатилган столга ўзига хос уйғунлик бағишлайди.

Ошхона жиҳозлари. Ошхона жиҳозлари (вилка, қошиқ ва пичоқлар) танлашда кумуш қопламали ёки зангламайдиган пўлатдан тайёрланишига эътибор қаратилади. Зангламайдиган жиҳозлар албатта арзон бўлади, шунинг учун нуфузли ресторанлар кўпроқ кумуш қопламали жиҳозларни танлашади. Акс ҳолда ресторанлар ошхона жиҳозларини мунтазам равишда тозалаб туришлари ва зарур пайтда уларга сайқал бериш зарур. Бунинг учун махсус машиналардан фойдаланилади. Шунингдек, уларни оддий уй шароитида ҳам сайқал бериш мумкин.

Бугунги кунда ишлаб чиқарувчилар кумушни эслатадиган қопламали жиҳозларни тайёрлашни ҳам ўзлаштирганлар. Ҳар қандай шароитда ҳам жиҳозларнинг ресторан концепциясига мувофиқ келиши ва унинг муҳитига диссонанс (номутаносиблик, ҳам оҳанг бўлмаган, уйғунлашмаган) уйғотмаслиги керак. Мутахассисларнинг фикрича, 18% хром ва 8% никел билан қопланган жиҳозлар бежирим кўринади ва коррозияга чидамли бўлади.

Скатерт. Скатерт ресторанинг нуфузини белгилаб беради ва нарх тоифасини ҳам белгилаб беради. Скатертларнинг безаги шундай танланиши керакки, у ресторан залига ўзига хос шинам ва кайфият улашиши керак. Одатда оддий матодан тайёрланган скатертлар танланади, айниқса, куйишга чидамли, овқат доғларидан осон тозаланадиган оддий текс турдаги скатертлар барча ресторанлар учун мос келади. пахта, зиғир толаси, полиэстер ва пахта аралашмасидан тайёрланган скатерт ва салфеткалар

турлича таассурот уйғотади. Фақатгина ресторан эгалари айнан қайси материалдан тайёрланган скатерт ва салфеткалар ресторанга мос келишини тўғри аниқлашлари зарур. Чукни салфеткалар кўп маротаба фойдаланиш натижасида ўз хусусиятини йўқотади ва эскириб қолади. Натижада янги скатертда жуда хунук кўринади.

Ресторан операторлари кир ювиш хизматини бекор қилиш орқли харажатларни самарали тежашлари мумкин. Бунинг учун асосий скатертга қўшимча бир нечта матодан тайёрланган сочиқларни қўйиш талаб қилинади. Бунда ҳар сафар янги келган мижозлар учун сочиқларни алмаштириш кифоя. Арзон ва оилавий ресторанларда умуман скатерт ишлатмаслик ҳам мумкин. Бунинг учун пластик сочиқлардан[9] кенг фойдаланиш кифоя. Айрим ресторанларда тарелкалар тагига оддий пластик салфеткалар ишлатилади.

Ресторанларда оқ рангдаги матолардан фойдаланиб, столларни қоплаш орқали уларга ўзига хос тус бериш мумкин. Масалан, талабалар, ўқувчилар ошхонаси, иш жойларидаги ошхоналарда бу ўзига хос муҳит яратади. Шунингдек, тарелка ва идишлар тагига рангли пластик мато ёки салфетка қўйиш ҳам мумкин.

Кафетерияларда мармар тусдаги турли материаллардан фаойдаланиш ҳам мумкин. Бундай сунъий материалларда кир ва бошқа ёт жисмлар тезда кўзга ташланади[10].

Қўшимча предметлар. Аксарият ресторанларда таом билан бирга қўшимча предметлардан ҳам фойдаланиш мумкин. Бу ўзига хос реклама ёки ўзига хослик рамзи бўлиб, ресторан имижини шакллантиришга ҳам хизмат қилади. Столларни безатиш учун вазада гуллар, кулдон, стол лампаси бўлиши етарли. Шунингдек, арим ресторанлар амалиётида ёнғоқчалар (мева ёки арча ёнғоғи) солинган идишлар ҳам мижозларнинг таассуротини оширади.

Столга нон билан бирга нон кесадиган пичоқ ёки ускунани қўйиш орқали ҳам мижозларни фаоллаштириш, буюртма қилинган ичимлик ёки таом келгунга қадар уни зериктирмаслик

[9] Бир маротаба ишлатиладиган сочиқлар. Бугунги кунда оддий қоғоз салфеткалар.
[10] Мармар полларда ёт жисмларни ёки кирларни тезда пайқаш мумкин.

мумкин. Шунингдек, янги ёпилган иссиқ нонниng ҳиди ҳам ресторан залида иштаҳа уйғотувчи восита ҳисобланди.

Залда ишлатиладиган предметлар

Зални безатишда ишлатиладиган асосий предметлар стол, стул ва банкет залларидир. Моддий-ашёвий нуқтаи назардан стол ва стуллар ресторан залига кўрк ва шинамлик бағишлайди. Психологик жиҳатдан тўғри лойиҳалаштирилган ва танланган стол, стул ва банкет заллари мижозларда илиқ таассуротлар уйғотади.

Стуллар. Ресторанларда ҳаво ўтказадиган қопламали стуллар кўп фойдаланилади. Бундай стуллар жозибадор кўринишга эга ҳамда устки қопламаси ресторан залига уйғунлашиб кетади.

Стулларнинг қопламасини тезда эскириб кетишининг олдини олиш мақсадида махсус кимёвий модда билан ишлов бериш керак.

Айниқса, стулларнинг оёғи ва суянчиғига эътибор қаратиш керак. Айрим ресторанлар, айниқса, фаст-фудларда "15-дақиқалик" тамойилига асосланиб ноқулай стуллар билан жиҳозланади. Бу ресторанларда мижозларнинг узоқ вақт ўтиришлари кўзда тутилмаган. Ушбу ғоя асосчиси скандинавиялик дизайнер Хеннинг Ларсен бўлиб, у антиэргономик столлар ихтирочисидир. Кўпгина ресторанлар унинг антиэргономик столларига махсус буюртма беришади.

Агарда стуллар устки қоплама ва тирсак қўйиладиган ёндори билан жиҳозланган бўлса, мижозларнинг ўтириб туриши осонлашади.

Стулларни танлашда ресторанниng йўналиши ва мижозлар талаб ҳоҳишларига эътибор қаратиш керак. Турли соҳа бўйича бизнес вакиллари кун давомида тик юришади ва тик турган ҳолда кўп ишлашади. Шунинг учун мижозлари бизнесменлардан иборат ресторанларда юмшоқ ва суяниб ўтирадиган столлар билан жиҳозлаш жуда муҳим. Оддий ошхоналардаги пластик стуллар қисқа вақт ичида сэндвич ва коф ёки салқин ичимликларни ичиш ва уни тарк этишга мўлжалланган.

Таъкидлаш жоизки, стулларни ҳар доим столи билан комплект ҳолда харид қилиш ва жойлаштириш, тирсак қўйгичлари столда эркин ҳаракатланиш имконини берадиган бўлиши керак.

Аммо кресло типидаги бу каби стуллар ресторанда кўп жой эгаллайди.

Столлар ресторанниng энг муҳим предмети бўлиб, мустаҳкам ва барқарор бўлиши аҳамиятга эга. столларнинг қалинлиги бир дюмдан катта ёки кам бўлмаслиги керак (2,54 см). столлар асосан ёғочдан, оёқ ва бошқа тиргаклари қаттиқ пластик ёки металлдан ишланади. Мустаҳкам столлар жуда ҳашамли кўринади. Агарда бундай столларни скатерт билан қоплаш тавсия этиладиган бўлса, аввало уларнинг ёғочдан ясалганлигига, ёғочнинг жозибадорлигини пасайтирмаслигига эътибор қаратиш керак.

Столнинг шакли ва тури аҳамиятли. Айниқса, мижозлар юзма-юз ўтирадиган столлар уларнинг кўриш самарасини ва самарали мулоқот олиб боришини таъминлайди. Табиийки, бундай ҳолат мижозларнинг ресторанда узоқ муддат бўлишларини ва ўртача чек қийматининг ошишига олиб келади.

Кўпчилик мижозларга 4-6 кишига мўлжалланган кабиналар маъқул келади. Бу уларнинг ёлғиз суҳбат қуришлари, романтик учрашувларини таъминлаб беради. Айниқса кабиналар орасидаги тўсиқларнинг етарли даражада баланд бўлиши ёки тўлиқ ёпиқ ҳолатда бўлиши уларнинг бошқалардан ҳоли ўтиришига кўмаклашади.

Полларни қоплашда ишлатиладиган материаллар

Полларни қоплаш учун ишлатиладиган материаллар ресторан муҳитини шакллантиришда муҳим ҳисобланади. Қуйидаги 7.1-жадвалда турли материалларнинг чидамлилиги келтирилган.

Кўнгилочар тадбирлар

Тўғри ташкил қилинган кўнгилочар тадбирлар мижозларнинг мамнунлик ҳиссини оширади ва хулқ-атворига таъсир кўрсатади. Анъанавий типдаги ресторанларда мусиқа ва кўнгилочар тадбирлар ресторан муҳити ва хусусиятига мос келиши керак. Айнан кўнгилочар тадбирлар учун мижозлар ташриф буюрадиган ресторанлар ҳам мавжуд.

7.1-жадвал

Пол учун ишлатиладиган материалларнинг чидамлилиги

Материал тури	Хизмат муддати	Асосий тавсифи хусусияти
Бетон	10+	Махсус ишлов берилгандан сўнг ва бўяш натижасида қимматбаҳо материалларни имитация қилиш хусусиятига эга. Бетон полларда товуш яхши ютилади. Айрим мутахассисларнинг фикрича, бетон ресторанлар учун маъқул бўлмаган материал ҳисобланади.
Винил плиткалар	8-10	Юриш ва фойдаланиш учун қулай бўлган материал. Бироқ, улаш жойларида чанг ва кирлар тез тўпланганлиги боис, доимий равишда тозалаб туриш керак.
Винил қопламалар	10-15	Ранг ва тасвирларни танлаш учун қулай, тезда тўғрилаш ва фойдаланиш мумкин. Уланган жойларини мунтазам равишда тозалаб туриш керак.
Пўкак	15+	Намлик даражаси юқори бўлган биноларда қўл келади, шовқинни ютиш ва чидамлилиги юқори бўлган материал ҳисобланади.
Бамбук	5-15	Ишлов бериш осон ва исталган ранг ва тусга осон кириши мумкин. Чидамли ва эгилувчан бўлади. уни ёғоч ўрнида кенг фойдаланиш мумкин.
Керамика плиталар	20+	Рангларни танлаш эркинлиги боис исталган тусда ишлатиш мумкин. Секин эскиради. Товушни қайтариш хусусиятига эга. Мўртлиги сабабли тезда турли ёриқ ва синишлар пайдо бўлади. уланган жойларидаги бетон полнинг жозибадорлигини пасайтириш мумкин.
Шифер	10+	Табиий кўринишга эга, ғовак, енгил материал. Ранг танлови чекланган.
Ковролин	2	Қопламаларнинг энг арзон ва ҳаммабоп тури. Ташқи кўриниши тезда ўзгарувчан, кир ва мойларни тезда ўзига олади.
Нейлон асосли ковролин	3-7	Турли рангли, текстура (сирт, юза), ва патли материал, узоқ муддат хизмат қилади ва тозалаш осон. Товуш ютиш хусусиятига эга

Табиий жунли гилам	7-10	Энг мустаҳкам ва узоқ муддат хизмат қилувчи гилам тури, тозалаш ва ювиш қийин. Намликда "ўтириб қолиши мумкин".
Мармар	20+	Нафис кўринади, жуда силлиқ ва сирпанчиқ материал, сирти тезда кир бўлиб қолиши боис мунтазам равишда силлиқлаб туриш керак.
Гранит	20+	Нафис кўринади, мармарга нисбатан ранг танлови чекланган материал.
Ёғоч	Ёғоч турига боғлиқ	Қаттиқ ёғоч чидамли ва иссиқликни сақлаш хусусиятига эга. Кирлиги билинмайди, доимий равишда силлиқлаштиришни талаб этмайди, сирти тезда ранги ва жозибадорлигини йўқотади. Оғир юк, ўткир тиғли нарсалар таъсирида эгилиши мумкин.
Ёғоч ламинат	5-25	Замонавий қиёфага эга, алоҳида қарашни талаб этмайдиган материал.

Харажатлар. Ресторанларда кўнгилочар тадбирларга сарфланган харажатлар катта бўлсада, ўзини оқлайди. Ресторанлар ушбу харажатларни фойдани ошириш мақсадида кўпроқ сарфлайдилар. Кўнгилочар тадбирлар ресторанларнинг фойдасига тўрт жабҳада таъсир кўрсатади. Биринчидан, айрим меҳмонларни айнан кўнгилочар тадбирлар ўзига жалб қилади, таом эса тўлдирувчи хизмат сифатида харид қилинади. Иккинчидан бундай тадбирлар меҳмонларнинг ресторанда бўлиш вақтини узайтиради. Учинчидан ушбу тадбирлар давомида овқат ва ичимликлар кўпроқ сотилади ва тўртинчидан, яхши мусиқа ва кўнгилочар тадбирлар такрорий ташрифни рағбатлантиради.

Кўнгилочар тадбирларга сарфланган харажатлар ўзин оқлаши, ресторан фойдасининг ошишига таъсир кўрсатиши керак. Бунда қуйидаги мисолни кўриб чиқамиз:

Кўнгилочар тадбирлар ўтказилгунга қадар:

Ҳар куни 150 нафар мижоз ташриф буюради ва улар ўртача 1,75 доллардан учта салқин ичимлик харид қилади.

Кунлик тушум = 787,50 долл. х 6 кун=4725,0 доллар.

Сотилган салқин ичимликлар таннархини ҳисоблаймиз:

(фараз қилайлик 25 %) 1181,25 долл

3543,75 долл

иш ҳақи ва бошқа харажатлар учун 350,0 доллар

ялпи операцион тушум **3193,75 доллар**

Кўнгилочар тадбирлар ўтказилгандан сўнг:

Ҳар куни 150 нафар мижоз ташриф буюради ва улар ўртача 1,75 доллардан учта салқин ичимлик харид қилади.

Кунлик тушум = 955,50 долл. х 6 кун=5733 доллар

Сотилган салқин ичимликлар таннархини ҳисоблаймиз:

(фараз қилайлик 25%) 1433,25

4299,75

иш ҳақи ва бошқа харажатлар учун 350,0 доллар

кунгилочар тадбирлар учун сарфланган харажатлар750,0 доллар

ялпи операцион тушум **3199,75 доллар**

Кўриниб турибдики, кўнгилочар тадбирлар учун йўналтирилган маблағлар мижозлар томонидан харид қилинган ичимликлар ҳисобига қопланмоқда. Ресторан фойдага эришиши учун кўпроқ мижозларни жалб этиши, ичимликларга кўпроқ устама харажатлар қўшиши ҳамда мижозларни кўпроқ сақлаб қолишга ҳаракат қилиши керак.

Мусиқий дастурлар. Ресторанларда мусиқа дастурларини илмий ташкил қилиш мижозлар ташрифини рағбатлантириш, спиртли ва салқин ичимликлар истеъмолини кучайтиради – бунинг учун мусиқа оҳанги ва темпини мунтазам равишда ўзгартириб туриш керак: жўшқин рақс дастуридан сўнг мижозлар салқин ва спиртли ичимликлар билан ташналигини қондиришга ҳаракат қилади.

Диск-жокей[11] иштирокидаги мусиқа дастури жонли овозни 50-60% тежашга имкон беради. Диск-жокей мусиқа дастурини меҳмонлар эҳтиёжидан келиб чиққан ҳолда исталганча ўзгартиришга имкон беради. Дастлаб, у аксарият мижозлар учун маъқул бўлган ва улар учун ёқимли бўлган мусиқани куйлаши, кейин эса уларнинг буюртмаси асосида куйлаши ҳам мумкин. Буюртма асосида куйланаётган мусиқани тинглаш чоғида бошқа мижозлар бироз хордиқ чиқариб туришлари тажрибаларда исботланган. Тунги клубларда жомаотчилик ёки мижозлар

[11] Дискотейкалардаги DJ яъни мусиқа қўювчи кенгайтма сўз. DJ (disc joker, jokey).

аксарияти бир тоифага тааллуқли бўлганлиги боис, бир мусиқани бир неча маротаба такрорланиши билан ажралиб туради.

Мусиқа ва меҳмонлар хулқ-атвори. Маълумки, ресторанларда мусиқа мижозлар хулқ-атворига муайян таъсир кўрсатади. Мусиқанинг мижозларга таъсирини ўрганишга қаратилган тажрибалардан бирида секин (бир дақиқада 72 такт) ва тез мусиқа (бир дақиқада 92 такт) нинг таъсири қуйидагиларни аниқлашга имкон берди:

- секин мусиқа таъсирида мижозлар таомни тез янграётган мусиқага қараганда секинроқ истеъмол қилади, ўзаро нисбат 56 дақиқа ва 45 дақиқа;
- тез мусиқа таъсирида ресторанинг мижозларга хизмат кўрсатиш вақти 47 дақиқадан 34 дақиқага пасаяди ва тез овқатланиш типига хос хусусиятга эга бўлиб боради;
- мусиқа темпи мижозларнинг залда бўш жойни кутиб туришларига таъсир кўрсатмайди;
- мусиқа темпи хизмат кўрсатиш тезлигига умуман таъсир қилмайди, аммо таом истеъмол қилиш тезлигига таъсир кўрсатади;
- мусиқа темпи озиқ-овқат маҳсулотлари сотиш ҳажмига таъсир кўрсатмайди, бироқ, салқин ичимликлар сотувини жадаллаштиради. Паст темпдаги мусиқа масалан, кантри[12] типидаги мусиқаларда мижозлар кўпроқ ичимлик буюртма бериши аниқланган. Агарда ичимликларга қўйиладиган савдо устамаси ҳар доим жуда юқори бўлишини эътиборга олсак, улар таомларга нисбатан икки баравар кўпроқ фойда келтиради. Ўз-ўзидан кўриниб турибдики, яхши танланган мусиқа ёрдамида ресторан фойдасини оширишга ҳисса қўшиш мумкин экан.

Зални ташкил қилишнинг ўзига хос хусусиятлари

Ресторан залини ташкил қилишнинг амалдаги концепциялари мазкур соҳада ижтимоий ва психология фанларининг ривожланишига туртки берди. У инсон ва унинг хулқ-атвори таъсирида муҳит шаклланишини ўрганишга қаратилган соҳадир. Бу ерда психология ва ижтимоий фанларнинг асосий

[12] XX асрнинг 20-йилларида АҚШда пайдо бўлган мусиқа йўналиши. Асосан қишлоқ ҳаёти, деҳқончилик, маҳаллий халқ турмуши ҳақидаги қўшиқлардан иборат бўлади. архитектурада кантри услуби – қишлоқ ҳаётига хос интерьерлар, турли жиҳозлар ва дизайн билан безатилиш маъносида қўлланилади.

тушунчаларига қуйидагилар киради: Одамлардан узоқда бўлишлик, шахсий муҳит, ҳудудийлик, зерикарлилик.

Одамлардан узоқда бўлишлик. Одамлардан узоқда бўлишлик ҳисси қанчалик юқори бўлса, ресторан стилини танлаш имконияти шунчалик катта бўлади. Шунинг учун ҳам ресторанларни танлашда кишилар ўртасидаги ижтимоий муносабатлар, гуруҳга интилиш каби хулқ-атвор катта рол ўйнайди.

Шахсий муҳит. Ушбу концепцияга кўра расмий масофа (чегара) – ҳаракатланмайдиган нарса-буюмлар билан тўсилган чегара бўлиб, масалан, хона деворлари, офис жиҳозлари, эшик, парда ва бошқалар бўлиши мумкин. Норасмий масофа – бу инсонларни қуршаб турган шахсий масофа бўлиб, унга яқинлашиш коммуникация мазмунини ўзгартириб юбориши мумкин. Масалан, хизмат этикети қоидаларига кўра 0-0,5 метр интим масофа, 0,5-1,5 метр – шахсий масофа; 1,5-3,7 метр – ижтимоий ва 3,7 метрдан ортиқ – оммавий масофа ҳисобланади. Шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, турли миллатларда оралиқ масофа турлича талқин этилади. Айтайлик англияда шахсий масофа америкаликларга нисбатан каттароқ, аммо америкаликлар ўз навбатида мулоқот жараёнида оммавий масофани маъқул кўришади, мисол учун лотин америкаси халқлари суҳбат жараёнида ўзаро интим зонада бўлиши табиий ҳол ҳисобланади.

Тунги клубларда жуда тор масофада бўлганликлари боис, инсонлар ўзаро тез тил топа олишади, айниқса тўрт ўриндиқли столларда кенг жамоатчилик муносабатлари тез шаклланади.

Ҳудудийлик. Ҳудудийлик инсонларнинг биологик индивид сифатида муайян ҳудудда эгалик ҳиссини намоён қилишидир. Агарда бу ҳудуд жуда чекланган бўлса, инсонлар уни кенгайтиришга ҳаракат қилади. Масалан, идишларни олдинга сўриш, столдан узоқроқ ёки яқинроқ ўтириш ва ҳоказолар.

Масалан, Англияда иккита нотаниш шахслар тўрт ўриндиқли столга ўтиришлари одатга айланган. Америкаликлар эса бунга тоқат қила олмайдилар, улар учун ўзининг шахсий чегараси бўлиши керак. Оддий ўриндиқ улар учун алоҳида жой ҳисобланади. Ҳулоса шундан иборатки, мижозларнинг қулай ўтириши, овқатланиши ва хордиқ чиқариши учун маълум

даражада майдон бўлиши зарур. Бу уларга шинамликни, осойишталикни ва мамнунликни ҳис этишга имкон беради.

Зерикарлилик. Зерикиш албатта кўп одам тўпланган жойда жуда тор жойда ўтириш ёки таом истеъмол қилиш натижасида пайдо бўлади. Бу каби салбий ҳиссиёт одамларни бошқа ресторанларга ўтиб кетишига сабаб бўлади. Бир одам учун ажратилиши лозим бўлган майдон одатда коктейл-барларда 0,7 кв. м (8 кв. фт.) нуфузли ресторанларда эса 1,7 кв. м (18 кв. фт.)ни ташкил қилиши керак.

Ёритиш. Ресторан залини ёритиш учун умумий энергия сарфининг 10%и, фаст-фуд индустриясида эса 25% и тўғри келади.

Ёритиш тўртта асосий функцияни бажаради:

- ресторан залида ўзига хос муҳит яратиш;
- мижозлар, таомлар учун жозибадор қиёфа шакллантириш;
- ходимлар ва мижозларнинг ҳаракатланиши учун қулай шарт-шароит яратиб бериш;
- айрим ресторанларда эса зални ҳимоялаш ва мижозлар ҳавфсизлигини таъминлаш учун хизмат қилади.

Ресторанларда ёритиш турини танлашда қуйидаги беш омилни эътиборга олиш керак: мижозлар ташрифининг давомийлиги, залнинг ўлчами, контрастлик, ёруғлик ва мусиқа оҳанглари.

Мижозлар ташрифининг давомийлиги. Ресторан залининг ёритилишини мижозлар ташриф буюрадиган вақтга боғлиқ ҳолда танлаш мухим ҳисобланади. Залнинг жуда ёруғ бўлиши мижозларда тезроқ зални тарк этишлари ҳақида тасаввур уйғотади, хира ёруғлик ёки шафақ эффекти мижозларда ишқ-муҳаббат ва ҳиссиётга берилиш таассуротларни уйғотади ва кўпроқ мижозларни жалб қилади.

Бино ўлчамлари. Ранглар гаммаси ва безатиш ишлари ҳамда ёритиш ресторан залига ўзига хос таассуротлар ҳосил қилади. Жуда ёруғ ва пастқам заллар мижозларда кубатура[13], кучсиз ёритиш шифтларнинг пастлиги, тор бинода кучли ёруғлик ён деворларнинг сифатсиз кўринишини гавдалантиради. Ёруғлик

[13] Кубатура – куб шаклидаги ҳажм, куб қиёфаси.

ресторанлар биносининг барча томонларини кузатиш имконини беради ва кўплаб мижозларни жалб қилади. Масалан, чиқиндига ташланган қора пакетлар оқ пакетларга нисбатан камроқ кўзга чалинади ва эътиборни кам тортади.

Ёритишнинг кескинлиги. Контраст ёки ранг кескинлиги – кўриш қобилиятининг фон ёки бирор сиртдан алоҳида предмет ёки тасвирларни ажрата олишидир. Ёритиш бевосита акс таъсир ёки аниқ йўналтирилган бўлиши мумкин. Тик ёритиш кучли таъсир кўрсатади, акс таъсир йўналишида эса хира ва майин таъсир кўрсатади. Аниқ йўналтирилган ёритиш эса интерьерларнинг маълум деталларини ёки муайян объектни ёритишга хизмат қилади.

Теварак атроф, интерьерлар, зал ва ошхона жиҳозларининг ёруғликни қайтариш хусусиятини эътиборга олиш керак. Шуниси қизиқки, предметга тушган кучли ёруғлик ва кучсиз ёруғлик ўртасидаги тафовут инсон томонидан аниқ фарқланмайди. Масалан, хазиначи компьютер клавиатурасига тушган кучли ёруғликда ишлагандан кўра бинонинг табиий ёруғлигида яхшироқ ишлайди. Тафовут 10% бўлиши етарли. Бошқача қилиб айтганда касса аппарати тушаётган ёруғликнинг 50-60%ини қайтаради. Тўғри танланган ёритиш меҳнат унумдорлигини ва ишда нохуш вазиятларнинг олдини олади.

Ёруғликнинг равшанлиги. Одатда икки турдаги ёритгичлар бўлади: чўғланма лампалар (оддий, анъанавий электр лампалари) ва флуоресцент (кундузги ёритиш асбоблари). Кундузги ёритиш асбоблари 4,5 марта кўп ёруғлик чиқаради ва 9-10 марта кўпроқ хизмат қилади. Оддий электр лампалари қизил спектрнинг кучайишини таъминлайди. Шунинг учун ҳам таом ва озиқ-овқат маҳсулотлари люменесцент[14] лампаларга қараганда оддий лампаларда жозибали ва табиий кўринади.

Сунъий кундузги ёритиш ёруғлик спектрининг катта ҳажмини тарқатади, натижада кўк ва яшил рангларни қизил ва сариқ тонга нисбатан устунлигини таъминлайди. Натижада таом ва озиқ-овқат маҳсулотлари ранги сур, иштаҳани кам тортадиган

[14] Кундузги ёритиш лампаси. Одатда рангсиз, оқ тусда бўлади.

бўлиб кўринади. Яшил флуоресцент[15] лампаларда гўштли қовурмалар яшил жигарранг, шафтолининг қизил рангли бинафшаранг, коктейл – қизил жигарранг, кофе эса кирчил бўлиб кўринади.

Олов шаффоф ипак газлама каби ранг тарқатади ва таом ва маҳсулотларни янада жозибадор қилиб кўрсатади. Бундан ташқари олов ресторан залига ўзига хос ҳиссиётга берилиш таассуротини ва дилкаш кайфият бағишлайди.

Ёруғликнинг ресторан меҳмонларини янада хушнуд қилишлари учун ёруғлик кўз қиридан бироз пастда бўлиши керак. Катта бурчак остида тарқалаётган нур юзнинг буришиб туришини, ажин ва тиришишларнинг янада аниқ кўринишига сабаб бўлади. ёруғликнинг бу самарасини рангли скатерт орқали ҳал этиш мумкин.

Барларда ёруғлик, шовқин ва мижозлар ташрифи ўртасида боғликлар жуда кўп. Бар қанчалик ёруғ бўлса, шовқин шунчалик кўп ва мижозларнинг залда бўлиш вақти шунчалик кам бўлади. тажрибалар шуни кўрсатадики, барларда ёритиш даражаси ресторанларга нисбатан 20-30% юқорироқ бўлиши керак.

Тунги рақс тушиш клубларида ёруғлик ва товуш уйғунлиги ўзига хос самарага эга бўлади. Ёшлар учун мўлжалланган дискотекаларда (1960-йиллар) ресторанлар товуш эффектлари учун ўзларининг 90% бюджетини сарфлашган. Бироқ, инсонларнинг асосий қабул қилиш ҳисси кўпроқ товушга асосланганлиги учун бугунги кунда ҳам бу 80-90% бюджетни талаб қилади, мусиқа учун эса – 10-20% сарфланади. Замонавий рақс муассасаларида 50-60% бюджет ёритишга, мижозларни турли ранглар орқали жалб қилишга йўналтирилади.

Ресторанлар учун ёритишнинг зарурий типини танлаш учун одатда мантиқий кетма-кетликка риоя қилиш етарли: дастлаб ёритиш тури танланади, кейин эса лампалар, сўнгра эса турли ёритгичлар танланади. Ёритгичларни шундай танлаш керакки, қувватли лампочкаларни камроқ қувват талаб қиладиганига алмаштириш, шу орқали ёруғликни бироз бўғиб туриш тавсия қилинади. Масалан, кириш жойидаги лампочкалар 150 Вт қувватга эга бўлса, уларни 75Вт лигига алмаштириш орқали

[15] Турли рангдаги кундузги ёритиш лампаси. Инерт газлар (неон, аргон, ксенон) буғлари ёрдамида рангга эга бўлади.

уларнинг фойдаланиш муддатини узайтириш мумкин. Шунингдек, куйиб қолган лампочкаларни алмаштиришнинг мураккаб ёки соддалигига ҳам эътибор қаратиш керак.

Ранглар гаммаси. Рангларни асосий ва ўтувчи рангларга ажратиш мумкин. Асосий ранглар учта – бу шундай рангларки, уларнинг аралашувидан бошқа ранглар ҳосил бўлади: қизил, сариқ, кўк.

Таркибий ранглар асосий рангларнинг аралашуви натижасида ҳосил бўлган ранглардир. Масалан, яшил ранг кўк ва сариқ рангларнинг аралашувидан, қизил ва сариқ ранглардан сарғиш, бинафша ранг эса қизил ва кўк ранг аралашувидан ҳосил бўлади.

Ўтувчи ранглар асосий ва таркибий рангларнинг аралашуви натижасида ҳосил бўладиган ранглардир. Масалан, қизил-бинафша ёки тўқ сариқ ранглар 7.2-расмда ранглар чархпалаги келтирилган.

Рангларни иссиқ ва совуқ рангларга ажратиш мумкин. Иссиқ ранглар кишиларда иссиқлик ҳиссини уйғотади. Бу ранглар, қизил, сариқ ва зарғалдоқ. Кишиларни чарчоқ ва совуқлик ҳисси пайдо қиладиган рангларга кўк, яшил ва бинафша ранглар киради.

Ранглар уйғунлиги. Жиҳозларни безашда ишлатиладиган ранглар ўзаро уйгунлашиши керак. Бунинг учун ранглар уйғунлигини тўғри англаш керак: монотон ёки бир тусли, айнан ўхшаш, бир-бирини тўлдирувчи, триада[16].

Бир тусли (монохром) ранглар уйғунлиги бир рангдан фойдаланишни кўзда тутади. Амалиётда бу кўпинча оқ ва қора ранглар уйғунлигидир. Айнан ўхшаш тусдаги ранг уйғунлиги исталган уч-тўрт рангнинг кетма-кетлигидан иборат бўлади. Масалан, бундай уйғунлик кўк-бинафша, сариқ-тўқ сариқ, сариқ-яшил бўлиши мумкин.

Бир-бирини тўлдирувчи ранглар исталган икки рангнинг уйғунлашувидан ҳосил бўлади. У сариқ-яшил, кўк-бинафша ранг, қизил-бинафшаранг ва сариқ-яшил ранглардан иборат бўлади.

---

[16] Учталик, учлик (учта алоҳида бўлак ёки қисмдан иборат бўлган бутунлик - бир нарса). Матнда учта ранг уйғунлиги.



7.2-расм. Ранглар чархпалаги.

Триада уйғунлиги учта ранг – чархпалакнинг ҳар тўртинчи ранги орқали ҳосил бўладию ранг уйғунлигини аниқлагач, ушбу ранг ёки тусдан фойдаланиш зарур ёки зарур эмаслиги аён бўлади. Ранглар оқ тусга қўшиш орқали, соя эса қора ранг қўшиши, тон эса оқ ва қора ранглар аралашмасидан ҳосил бўлади.

Контраст. Ранглар билан ишлаганда уларнинг контрастлик ёки кескинлик хусусиятини эътиборга олиш керак. Ранг кескинлигини танлаш бўйича қуйидаги тавсияларни эслатиб ўтамиз:

1. Ранглардаги нозик фарқларни ажратиш учун айнан шу ранг кескинлигидан фойдаланиш керак (қизил ранг учун, пушти, кўк учун бинафша ёки мовий ранг);

2. Айнан бир рангнинг кучсиз фарқини ҳосил қилиш учун шу рангнинг кескинлигидан фойдаланиш керак (тўқ-қизил ёки тўқ-сариқ)

3. Иссиқ ва совуқ рангларни ўзаро аралаш қўлланилиши керак (қизил ва кўк);

4. Қарама-қарши ранглардан кўпроқ фойдаланиш керак (оқ ва қора, мовий ва жигарранг).

Ранг кескинлиги одатда хавфсизлик, огоҳлантириш белгилари учун хосдир. Масалан, ресторанларнинг кириш таъқиқланган зона ёки хоналарига ранг контрастидан фойдаланилган турли тасвирлардан фойдаланилади.

Ранг самараси. Ресторан биносининг ранги унинг таомлари ва кўрсатилаётган хизматларининг мижозлар томонидан ҳис

этилишига таъсир кўрсатади. Безатишда ишлатиладиган ранглар кундузи ва тунда чироқлар таъсирида турлича тасаввур уйғотади. Рангларни танлашда уларнинг катта ўлчамларда эмас, балки майда ўлчамларда тез диққатни жалб этишига эътибор қаратиш лозим.

Ранглар таъсирида бинони кенгайтириш ёки бинога жиддий тус бериш мумкин. Ранли тонлар бинони янада соддароқ, тўқ ёки қора ранглар эса бино томони пастроқ, очиқ ранглар эмас баландроқ тасаввур уйғотади. Рангларнинг бу каби самарасидан турли йўналишларда фойдаланиш мумкин. Масалан, тўқ рангдаги тик чизиқлар бинонинг баландлиги ҳақида, ётиқ чизиқлар эса кенг эканлиги ҳавида тасаввурларни ҳосил қиладию бино том қисмини деворлар билан бир хил рангга бўяш унинг пастқам кўринишини таъминлайди.

Ранглардан фойдаланишда ресторан жойлашган жойнинг иқлим хусусиятиларини ҳам эътиборга олиш керак. Совуқ мавсумда одамлар ресторанда кўпроқ ушланиб қолади. Шунинг учун ресторан деворларини иссиқ ранг қизил, тўқ сариқ ва сариқ рангга бўяш тавсия қилинади. Иссиқ мавсумда ёки иссиқ иқлим шароитида ресторанда узоқ вақт ўтказишни таъминлаш учун деворларни совуқ рангларда, яшил, кўк ва мовий рангларда бўяш маъқулроқ.

Бинонинг қайси томонга қараганлиги ҳам алоҳида эътиборга олиниши керак. Агарда бинонинг деразалари шимол ва шарқ томонга қараган бўлса, у салқин бўлади. Бунда бинонинг интерьерлари иссиқ рангларга бўялиши мақсадга мувофиқ. Эшиги жануб томонга очиладиган ресторанларда йил мобайнида иссиқлик сақланиб қолади, шунинг учун кўк, яшил ва мовий ранглар шинамликни оширади. Ойналар билан табиий ёритиладиган ресторанларда ғарбий ойналар тушдан кейин жуда ёруғ бўлиб кетади, шунинг учун бинони табиий жигарранг, тупроқранг ва тўқ-сариқ, мис рангига бўяш мақсадга мувофиқ.

Таом масаласида тўхталадиган бўлсак, қизил, жигарранг, сариқ, тилларанг ва тўқ сариқ ранг инсонларга доимо маъқул келади. Айниқса, инсонларга қизил-сариқ спектрдаги таом ранглари маъқул келади: қовурма, картошка фри, печеные, булочкалар, қизил олма, қулупнай, гилос, апельсин ва шу кабилар энг севимли ранг ва таомлардир. Турли кўкатлар, нухат ва дуккаклар, исмалоқ ва шу каби яшил резаворлар – энг асосий

иштаҳа очувчилар ҳисобланадию қизил, алвон, ва кўк ранглар тоам учун маъқул келмайдиган ранглар ҳисобланади.

Энг муҳими, интерьерларнинг мижозлар томонидан қандай рангда қабул қилишидир. Айниқса, яшил ва кулранг мебеллар ресторан учун маъқул келмайдиган ранглар ҳисобланади. Ранг ва ёритиш мосламалари ҳам муҳим аҳамиятига эга бўлиб, яшил рангли чироқлар мижозларнинг ажин ва турли камчиликларини жуда аниқ кўрсатади, қизил ранг хира, оқ сариқ ранг эса барча рангларнинг йўқолиб кетишига олиб келади.

Айрим тадқиқотчиларнинг фикрича, айнан ранглар кишиларнинг кайфиятига таъсир кўрсатади, айримлар эса ёритишнинг интенсивлигини сабаб қилиб кўрсатади. Қизил ранг инсонларни ҳаяжон ва ташвишли, тўқ сариқ ранг эса қувноқ, тетик ва серғайрат, сариқ ранг хурсанд, илҳомбахш руҳда, яшил ранг тинчлантирувчи, кўк ранг меланхолия[17] ва тавозе, бинафша ранг ғурур ва юмшоқлик, малларанг заифлик ва софлик рамзи, қора ранг эса ғазабни уйғотувчи ранг ҳисобланади.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ёши катта одамлар кўк ва яшил рангларни ажратишда қийналади, шу боисдан ҳам улар ёркин ва асосий рангларни маъқул кўришади. Таркибий ва аралаш рангларни эса оқарган тарзда тасаввур қиладилар.

Хулоса қилиб айтганда ресторан залида ёркин ранглар ва интенсив ёритиш мижозлар оқимини кучайтиришга хизмат қилади. Ранглар билан безатилиш асосий рангларга қанчалик яқин бўлса, ранг самараси шунчалик яққол намоён бўлади. Айниқса, фаст-фудларнинг дастлабки очилиш даврида залларни ёркин қизил ва сариқ ранглар билан безатиш анъана тусига кирган.

Ҳаммабопликнинг таъминланиши.

1990 йилда АҚШда ногиронлар тўғрисидаги (Americans with Disabilities Act, ADA) қонун қабул қилинди. Ушбу қонунга кўра, иш берувчилар ходимлар сони 15 киши ва ундан кўп бўлганда инвалид-ногиронларни ишга олишни рад этишлари таъқиқланади. Худди шундай бизнес компаниялар томонидан ногиронларни ва жисмоний имкониятилари чекланган шахсларни шу каби

[17] Меланхолик ҳислат, дилгирлик кайфиятига тушмоқ. Меланхолик шахс кайфияти.

дискриминация[18] қилишлари таъқиқланган. Бизнес-компаниялар бундай инсонларнинг ишлаши ва муассасаларга ташриф буюришда қийинчиликларга учрамасликлари учун машиналар турар жойидан тортиб ҳожатхонагача бўлган зарурий шарт-шароитлар яратиб беришлари шарт эди.

Бунинг учун пандуслар, хожатхона учун турли қурилмалар, кенгайтирилган кириш ва чиқиш жойлари, кўзи ожизлар учун меню (Брайл усули бўйича) кўзда тутилган.

Хизмат майдони. Ишлаб чиқариш майдонларининг тақсимланиши. Ресторанниng турли функционал бўлимлари ўртасида майдонларнинг тақсимланиши хизмат кўрсатишнинг тури ва ресторан лойиҳасига боғлиқ. Шунинг учун қуйида келтирилган маълумотлар бу борада тавсия вазифасини ўтайди.

Умумий ишлаб чиқариш майдони аниқлангач, уни функционал хизматлар кесимида тақсимлаш керак. Тадқиқотлар давомида функционал хизматлар кесимида жойни тақсимлаш қуйидаги 7.2-жадвалда ўз аксини топган.

7.2-жадвал

Ресторанларда майдоннинг функционал хизматлар кесимида тақсимланиши

Функционал зоналар	Хизмат майдонининг ҳажми, %
Маҳсулотларни қабул қилиш	5
Омбор	20
Тайёрлаш цехи. Таомларни дастлабки тайёрлашга жўнатиш	14
Ошхона	8
Пиширикдар майдончаси	10
Идиш-товоқ ювиш цехи	5
Технологик ўтиш жойлари	16
Чиқиндилар учун махсус омбор	5
Ходимлар учун маиший бинолар	15
Бошқариш	2

[18] камситувчи, таҳқирловчи ҳаракатлар, кўп сонли кишилар томонидан озчиликнинг ҳақ-ҳуқуқини чеклашга, камситишга қаратилган фаолият.

Умуман олганда, хизмат майдонлари турли хизмат кўрсатиш тизимлари учун турлича бўлади. Одатда хизмат кўрсатиш муассасаларида бир ўриндиқ ёки стол учун 0,7-1,1 кв. м (8-12 кв. фт.) майдон, тик туриб овқатланишда 0,4–0,6 кв. м (4-6), кабинали заллар учун 0,6-0,9 кв. м (6-10), кафе ва кафетерияларда 0,7-1,1 кв. м (8-12) майдон режалаштирилади.

7.2. ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ЗОНАСИ. ИШ ЖОЙИНИ ЛОЙИҲАЛАШ

Функционал зоналар ўртасида майдонларни тақсимлашнинг яна бир усули дастлаб зарурий майдонни аниқлаш, кейин уларни қўшиб чиқиш ва жами талаб қилинадиган майдонни аниқлаш ҳисобланади.

Иш жойи – бу ходимларнинг ўзларига бириктирилган функция ва операцияларни амалга оширадиган жойлардир. Улар учун ажратилган жойларнинг кенгайиб бориши ёки торайиб бориши билан меҳнат унумдорлиги пасайиб боради.

Тизимли ёндашув. Иш жойларини тизимли ёндашув асосида режалаштириш дастлаб менюни таҳлил қилишдан бошланади. Бунинг учун менюдаги ҳар бир таомнинг порцияси ҳажмини, ўртача сони, зарурий жиҳозлар таом тайёрлаш технологияси, ошхона жиҳозлари, қўл ва бошқа асбоблар ҳамда ишчи столнинг ўзига хос жиҳатини эътиборга олиш зарур.

Ишчи муҳит. (Work aisle space) бу муайян вазифа ёки операцияни бажариш учун талаб қилинадиган жойдир. Имкониятдан келиб чиққан ҳолда ишчи муҳит технологик муҳитдан алоҳида ташкил этилиши зарур.

Бир киши учун ишчи муҳит ўртача 0,6-0,9 м (24-36 дюйм) ни ташкил қилади. Агарда иш жараёнида духовкалар билан ишлаш зарур бўлса, кўпроқ жой ажратилади. Елкама-елка туриб ишлайдиган ходимлар учун ўртача 1,1 м, агарда жиҳозлар жойидан силжийдиган бўлса 0,15-0,3 м майдон талаб қилинади.

Технологик ўтиш жойлари. Технологик ўтиш жойлари ходимлар ва маҳсулотларнинг ҳаракатланишини таъминлашни кўзда тутади. Улар иш муҳитидан алоҳида бўлиши керак. Бу ҳеч қандай ишчи майдон таркибига кирадиган зона бўлиб, ўлчами энг

кам бўлиши талаб этилади. Технологик йўлакчалар бир ёки бир нечта функционал зоналарни ўзаро боғлайди. Кенглиги 0,8 м бўлган технологик йўлакчалар ходимларнинг эркин ҳаракатланишини таъминлаб берувчи энг кичик масофадир. Агарда йўлакчадан контейнер ёки аравачалар ўтиши ҳам кўзланган бўлса, яна 0,6 м га кенгайтирилиши мумкин. Агарда ишчи майдонлар технологик йўлакчалар билан умумлашган бўлса, 1,1 м кенгликда бўлиши эркин ҳаракатланишни таъминлаб беради. Агарда иккита ходим елкама-елка ишлайдиган бўлса, улар учун ушбу йўлакча кенглиги 1,2 м бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Сиртларнинг ишчи майдони. Сиртларнинг ишчи майдони ишлаб чиқариш ҳаракатларининг эркин бўлиши учун шароит яратиб бериши керак. Оддий ходимнинг қўл ҳаракатларининг энг юқори ва энг қуйи даражаси сиртларнинг ишчи майдонини аниқлаш учун хизмат қиладию аксарият одамлар учун бу масофа 0,36-0,4 м бўлиб, кесиш, тўғраш, аралаштириш ва шу каби ишларни бажариш имконини беради.

Ишчи майдоннинг энг катта ўлчами ходимнинг қўл учидан елкасигача масофа ҳисобланади. Акс ҳолда ходим гавдасини тез-тез буриши, тортиниши, натижасида самарасиз ишлаши мумкин. Таом тайёрлаш жараёнида бу масофа узунлиги 1,2 м, эни 0,6 м бўлиши нормал ҳисобланади.

Иш жойларининг баландлиги. Иш жойлари ва ишчи столларнинг баландлиги иш хусусиятига боғлиқ. Операцияларнинг эркин ва самарали бажарилиши учун ишчи сиртларнинг баландлиги тирсакдан 5 см баланд бўлиши етарли. Иш қанчалик мураккаб ва оғир бўлса, бу масофа янада пастроқ бўлиши керак. Таом тайёрлаш жараёнида ишчи сиртларнинг бино пол қисмидан баландлиги енгил операциялар учун 0,94-1,0 м, оғир операциялар учун 0,86-0,91 м баландликда жойлашиши мақсадга мувофиқ.

Инвентарлар учун жой. Барча ишлаб чиқариш инвентарлари иш жойларига яқин жойлашиши ҳамда ходимларнинг маҳсулотларни эркин муомалага киритишлари ёки улардан осон фойдаланишларини таъминлаши керак.

Технологик жиҳозлар. Технологик жиҳозлар алоҳида жойлашиши керак. Жиҳозлардан фойдаланишда ходимлар учун улар қулай жойда жойлашган бўлиши керак. Эркин ҳаракатла-

надиган жиҳозларни тезда жойидан кўчиришда ёки пол ва деворларни тозалашда силжитиш осон бўлиши керак.

Меҳнат шартлари. Меҳнат унумдорлиги кўп жиҳатдан меҳнат муҳитига боғлиқ. Шинам иш жойларида ходимлар ўзини эркин тутади ва юқори самара билан ишлайди. Бинонинг ўртача ҳарорати ёзда +18-21°С, қишда эса +20-23°С бўлиши ва намлик 40-60% бўлиши керак.

Айрим мутахассисларнинг фикрича, ошхона биносини шамоллатиб туриш ёз мавсумида ходимларнинг 25% самаралироқ ишлашини таъминлайди, кўпгина ресторанларда эса ошхона ходимларнинг иш жойини кондиционер билан жиҳозлашни тавсия қилишмайди. Бунинг ўрнига ошхонадаги ҳаво ҳароратини бироз пасайтиришни маъқул кўришади. Бунинг учун:

1. буғ ва сув трубалари ҳамда ўзидан мой чиқарадиган жиҳозларни яхшилаб ҳимоя қатлами билан қоплаш керак;

2. сув иситгичлар, музлатгич ва совутгичларнинг компрессорларини ошхона ташқарисига ўрнатиш керак;

3. ошхона биносини қуёш нуридан ҳимоя қилиш учун ёруғлик қайтарувчи ойналар ўрнатиш керак;

4. ўзидан иссиқлик чиқарувчи жиҳозларни махсус ҳимоя қопламаси билан қоплаш ва иш тугагач яхшилаб шамоллатиш керак;

5. таом тайёрлаш учун жиҳозларнинг энг паст ҳароратидан фойдаланишга эришиш керак;

6. газ плиталарида ёнаётган аланганинг қозон сиртига чиқиб кетишининг олдини олиш керак;

7. ошхонани тунда яхшилаб шамоллатиш керак;

8. ошхонанинг ёритилишини бажарилаётган операциялар ва иш жойининг хусусиятига боғлиқ ҳолда амалга оширилиши керак.

Ошхона цехида ёритиш даражаси 1 кв. м га 161-215 кендел, бошқа биноларда 1 кв. м га 323-430 кендел бўлиши талаб қилинади. Сунъий ёритиш ускуналаридан фойдаланилганда маҳсулотларнинг рангини бузиш эҳтимоли бўлганлиги учун ҳам уларни ёруғда сақлаш тавсия қилинмайди. Ишчи майдонларни ёритишда оддий ёритгичлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Бугунги кунда ёруғлик диодли лампалар анча тежамкор бўлиб, улардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Яна муҳим бир жиҳати хонада ёруғлик ва қоронғулик ўртасида чегара бўлиши керак. Ушбу чегара ёруқ тушадиган ва тушмайдиган майдонларда 3:1 нисбатда бўлиши тавсия этилади. Жиҳозларнинг ярқираб туриши ҳам кўзни толиқтиради. Шунинг учун жиҳозларнинг ярқираши кўз даражасида бўлиши керак.

Ошхонанинг ранг бериш услубияти эътибор қаратадиган бўлсак, бунда рангларнинг тиниқлиги, рангларни танлаш ва кодлаштиришга алоҳида эътибор қаратиш керак. Ресторанларда битта рангнинг икки хил тиниқлигидан фойдаланиш зарур. Шундай қилинганда кўз толиқиши камаяди. Турли ранглардан фойдаланилганда иссиқ ва совуқ рангларнинг уйғунлашувини таъминлаш керак. Ошхоналарда айниқса оқ рангдан кўп фойдаланиш тавсия қилинмайди. Чунки оппоқ ранг кўзни чарчатади. Асосий ранглар турли хатарлардан огоҳликка ҳам чорлайди. Масалан, кўк-яшил ранглар бизга ҳар доим касалхона ёки аптекани, қизил ранг хавфдан огоҳликни, сариқ ранг эса турли сигнал белгиларини англатади.

Шовқин масаласига тўхталар эканмиз, шовқин даражаси ресторанларда 50 децибелдан ортмаслиги керак. Акс ҳолда ходимларнинг толиқиши ва жаҳлдор бўлишига сабаб бўлади. Баланд шовқин мавжуд ошхона деворлари, пол ва шифтлари шовқин ютадиган қилиб қопланиши, ишчи сиртлар эса товушдан титрамаслигини таъминлаш керак.

Айрим фикрларга кўра иш жойларида мусиқа тинглаш кайфиятни кўтаради. Одатда инсонлар дастлабки 2-2,5 соатда энг самарали меҳнат қилади. Сўнгра маҳсулдорлик ва самара пасайиб боради.

Тушлик вақтига келиб эса, энг қуйи даражага тушади. Кучли мусиқа аксарият одамларнинг ғайратини оширади.

Хўжалик операциялари хусусиятидан келиб чиққан ҳолда ошхоналарда пухта ишланган вентиляция тизими бўлиши зарур. Бу мой, намлик, зах туфайли пайдо бўладиган турли ҳидлардан халос бўлиш имконини беради. Бироқ, кондиционерлар ўрнатишнинг ҳам айрим муаммолари мавжуд. Чунки таом тайёрлашда бино буғ таъсирида тезда исийди, кондиционерлар

эса ҳавони совутганлиги боис, сув томчилари пайдо бўлиши ва девор ҳамда шифтнинг чириши кузатилади.

Иш жойларида меҳнат хавфсизлиги. Хавфизлик жиҳозлари билан таъминланмагана иш жойлари иш берувчиларнинг суғурта ва меҳнатдан шикастланиш билан боғлиқ харажатларнинг ортишига олиб келади. Бахтсиз воқеалар қатор муаммолар билан боглиқ ҳолда содир бўлади? Ҳўл полда сирпаниб кетиш, зинапояларда қоқилиб кетиш ва ҳоказолар. Бундай ҳодисаларнинг олдини олиш учун полларни гилам билан қоплаш тавсия қилинади. Ходимларни жиҳозлардан фойдаланишда турли кунгилсиз ҳодисалар рўй беришини олдини олиш мақсадида уларга меҳнат хавфсизлиги бўйича тегишли кўрсатмалар берилиши керак.

Бундан ташқари, ошхона ходимлари қиздирилган мой ёки қизиб турган трубалардан куйиши ҳам мумкин. Шунинг учун трубалар ходимлар ҳаракатланадиган жойларда махсус ҳимоя қобиғи билан қопланиши керак.

Ошхонада бахтсиз воқеалар содир бўлишининг яна бир омили – электр токидир. Зарарланган ҳимоя қобиғи, ерга уланиш ёки манбага уланиш жойларидаги очиқ жойлар ва қисқа туташувлар ходимлар ҳаётига хавф туғдиради. Шунинг учун уч фазали ўтказгичлардан фойдаланиш тавсия қилинади.

Жароҳатланишлар сабаби турли овқат қолдиқлари ёки мой тўкилиши натижасида сирпанчиқ бўлиб қолган қўллар ҳам сабаб бўлиши мумкин. Бунинг учун ходимларни махсус ҳимоя қўлқопи билан таъминлаш зарур. Айниқса иссиқда терлаш ва совуқда музлаш натижасида қўллар сирпанчиқ бўлиб қолади.

Хизмат ва меҳмонлар учун мўлжалланган залларда қуйидагилар тавсия қилинади:

- залларнинг махсус бурчакларида кашандалар учун чекиш жойи ташкил этиш ва тамаки ҳидининг залга тарқалишига тўсқинлик қилиш;
- ходимларга хизмат кўрсатиш давомида чекиш ва спиртли ичимликлар истеъмол қилишини таъқиклаш;
- ресторан биносини ҳавони тозалаш ва алмаштириш қурилмалари билан жиҳозлаш;

➢ мунтазам равишда ошхона ҳавосидан таҳлиллар олиш ва унда родон гази, турли замбуруғ ва инсон саломатлиги учун хавф туғдирувчи моддалар бўлишини назорат қилиш;

➢ ҳавони табиий тозалаш имконини берувчи яшил ўсимликлардан фойдаланиш;

➢ гилам, пол қопламалари, ювиш воситаларининг ўзидан турли ҳид ва заҳарли моддалар тарқатмаслигини назорат қилиш.

Функционал зоналарни жойлаштириш

Ошхона цехида амалга ошириладиган барча функцияларни аниқлаш ва уларни зоналарга бириктириш ресторанниng технологик оқими ҳақида тасаввур ўйготади. Маҳсулотларни қабул қилиш, қайта қадоқлаш, бутунлигини текшириш, фойдаланиш, чиқинди сифатида чиқариш технологик жараёнларни ўзида акс эттиради. Ресторанниng бош вазифаси бошқа ишлаб чиқариш жараёнлари каби энг кам харажатлар ҳисобига энг юқори фойдага эришишдир. Бундан ташқари мижозлар, ходимлар ва маҳсулотларнинг энг кам ҳаракатланишига эришиш ҳам муҳимдир.

Жойлаштириш тамойиллари. Жойлаштириш жараёни икки босқичда амалга оширилади:

➢ дастлаб ҳар бир функционал зоналарда турли операцияларни бажаришга мўлжалланган ускуналар ўрнатилади, масалан, салат тайёрлаш учун махсус кесиш ускуналарини харид қилиш,

➢ кейин эса барча зоналар умумлаштирилган ҳолда ягона жараёнга бирлаштирилади.

Ресторан дизайнери билан ҳаморликда мутахассислар томонидан саноат лойиҳалаштируви бўйича турли изланишлар олиб борилди. Буларнинг энг муҳим тамойилларига қуйидагилар киради:

1. ишлаб чиқариш жараёнининг энг юқори самара ва энг кам меҳнат талаб қилишига эришиш;

2. хизмат кўрсатиш ва инвентарлардан фойдаланишда уларнинг содда ва оммабоплигига эришиш;

3. мижозлар, ходимлар ва материаллар оқимининг энг кам маршрут босиб ўтишига эришиш.

Технологик оқимларни лойиҳалаштириш тамойиллари. Ҳар бир функционал зона учун турли операциялар кетма-кетлигидан иборат ҳаракатланиш схемаси мавжуд бўлиб,

технологик маршрутларда намоён бўлида ва ходимлар, мижозлар ва маҳсулотлар оқимини ташкил этиб беради. Масалан, ресторага келиб тушган озиқ-овқат маҳсулотлари икки оқимга ажратиб юборилади – қуруқ сақлаш ва музлатиш камералари. Бу ердан маҳсулотлар гўшт цехига, сабзавотлар цехига ёки новвойхонага қайта ишлаш учун жўнатилади. Яшил цехдан салат ва турли гўштли таомларни безатиш учун турли маҳсулотлар тайёрланади. Кейин эса барча тайёр маҳсулотлар столларга жўнатилади ва сервировка жараёни содир бўлади. Тушлик ёки ланчдан сўнг барча идиш-товоқлар идиш ювиш цехига жўнатилади ва такрорий сервировка учун тозаланади. Таомларни тайёрлашда кастрюллардан фойдаланилса, уларнинг барчаси қозон ювиш цехига жўнатилиши керак.

Технологик оқимлар харитаси ходимларнинг кунлик ҳаракатини кузатиш орқали тузиб чиқиладию энг кўп ишлатиладиган жиҳоз ва қурилмалар имкон қадар марказга жойлаштиришга ҳаракат қилинади.

Айниқса, ходимларнинг қўшимча ҳаракатларини талаб этадиган айрим операцияларда, ходимларнинг такрорий ҳаракатини эмас, балки моддий оқимлар ҳаракатига эътибор қаратиш керак. Масалан, қозон ювиш цехида ишчилар дастлаб овқат қолдиқларини чиқиндиларга ташлайди, кейин эса қозонни ювишга киришади. Бунда ходимлар қўшимча чиқиндини чиқариш каби операцияни бажаради. Бунинг олдини олиш учун махсус яшиклар ташкил қилиниши керак.

Умуман олганда, ходимлар ва моддий оқимлар ҳаракатини энг кам даражага келтириш керак. Бунда асосий ҳисобланган қуйидаги тамойилларга риоя қилиш мақсадга мувофиқ:

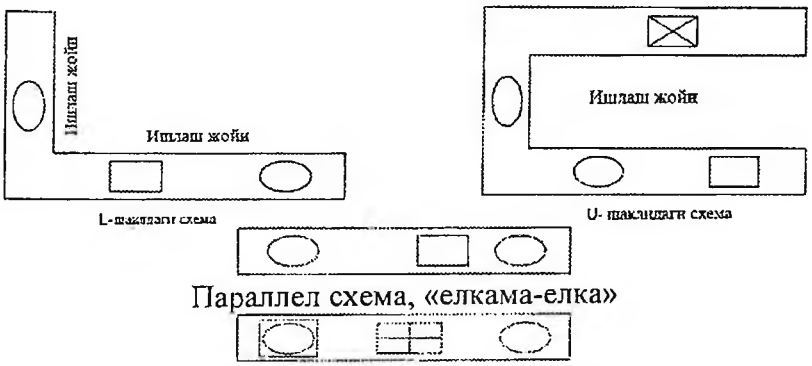
1. оқимлар имкон қадар тўғри чизиқда ташкил қилиниш керак. Бу айниқса моддий оқимлар ҳаракатида муҳим аҳамиятга эга. Ҳаракат схемасини турлича тузиб чиқиш мумкин, аммо энг минимал даражада бўлишига эътибор қаратиш лозим;

2. маршрутлар билан кесишувчи оқимлар келгусида тирбандликларни келтириб чиқаради, шунинг учун ўзаро кесишувчи оқимлар сони энг кам бўлиши талаб қилинади. Бунинг учун алоҳида йўлакчалари ва ходимларнинг ҳаракатланиш

йўналишлари лойиҳалаштирилади ва жиҳозлар ҳам шунга мувофиқ жойлаштирилади;

3. иш жараёнида ходимлар ўз жойига қайтиб келишида тескари йўналган оқим пайдо бўлади. Бу оқимларнинг ҳаракатланишини секинлаштиради. Масалан, ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимида тарқатиш линияси мижозлар оқими ва линия йўналиши бўйлаб энг мақбул даражага келтирлган. Бироқ, бу ерда мижозларнинг тескари ҳаракатининг олдини олиш керак. Бунинг учун таом ва ичимликларнинг жойлашув кетма-кетлигини мақбуллаштирилади. Масалан, иссиқ таомлар биринчи, ичимлик ва десертлар иккинчи, чой ва кофе ва салқин ичимликлар эса касса ёнига жойлаштирилади. Бу ичимликларнинг исроф бўлишининг олдини олади.

Оқим конфигурацияси. Оқимлар конфигурацисининг бешта тури мавжуд (7.3-расм). Чизиқли оқим ошхона агрегатларини тўғри чизиқ бўйлаб жойлаштиришни кўзда тутади. Чизиқли оқим девор бўйлаб ёки йўлакчалар бўйлаб жойлаштирилиши мумкин. Бу энг оддий схема бўлиб, уни оптималлаштириш имконияти чекланган.



7.3-расм. Технологик жиҳозларнинг жойлашиш схемаси.

L-шаклдаги оқим элементларни иккита чизиқли линия бўйлаб жойлаштириш натижасида ҳосил бўлади. Бу схема чекланган майдонга эга бинолар учун қўл келади. Турли вазифани

бажарувчи агрегатларни ҳар иккала линия бўйлаб жойлаштириш мумкин.

U-шаклдаги оқим жой чекланган майдонлар учун жуда қўл келади ва асосан бир ишчига мўлжалланади. Асосий муаммо технологик йўлакчани қисқартириш имконининг йўқлигидир.

«Елкама-елка» шаклдаги оқим иккита технологик линияни ўз ичига олади ва қарама-қарши жойлашади. Бундай жойлаштириш схемаси асосий жиҳоз ва агрегатларни марказлашган ҳолда жойлаштириш ва иккала линия учун ҳам қулайлигини таъминлашга хизмат қилади.

«Юзма-юз» шаклдаги оқим элементларни бир-бирига параллел линияда жойлаштиришни ҳамда умумий йўлакчани ўртадан ўтказишни кўзда тутади. Ушбу оқим схемаси кенг қўлланилади, бироқ асосий камчилиги ҳар иккала линия учун алоҳида жиҳозлар талаб қилинишидир.

Функционал зоналарни ташкил қилиш.

Юқорида таъкидланганидек, жойлаштиришни режалаштириш турли жиҳозларни маълум функцияларни бажаришга қараб, мўлжаллаган ҳолда жойлаштиришдир. Функционал зоналар якунда умумий технологик жараённи ўзида акс эттиради.

Умумий овқатланишни ташкил этиш тизимлари ва самарадорлиги. Умумий овқатланиш индустриясида хизмат кўрсатишни ташкил қилишнинг қуйидаги тўрт тизими мавжуд: аралаш (scramble), конвейер, «пассаж» ва "аэропорт".

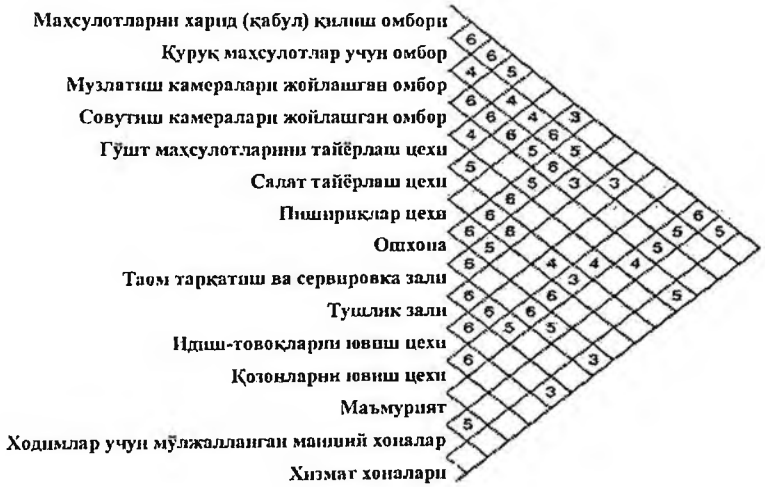
Аралаш тизим шуни англатадики, ходимлар бир вақтнинг ўзида турли операция ва вазифалар (таом танлаш, етказиб бериш, идиш-товоқларни ташиш, сервировка, буюртма олиш ва шу кабилар)ни бажарадилар.

Конвейер тизимида ходимлар ўзлари учун бириктирилган иш жойларида доимий турадилар. Мижозлар оқими ҳаракатланганликлари боис, хизмат кўрсатиш линиясида ўз вазифаларини бажаришда давом этадилар.

«Пассаж» тизимида ресторан ишчиси буюртмани қабул қилади ва мижозга таом ва ичимликларни келтириб беради. Буюртма жойи таом тарқатиш линиясидан салгина узоқликда жойлашади.

«Аэропорт» тизимида мижозлар оқими махсус раста бўйлаб ҳаракатланади ва ўзлари ҳоҳлаган таомларни танлаб оладилар. Линия охирида улар танлаб олинган таомлар учун кассада ҳисоб-китоб қилади. Бунда мижозлар фақатгина кассир билан мулоқотда бўлади. Юқорида келтирилган тизимларни ўзаро таққослаш натижасида уларнинг самарадорлиги бўйича қуйидаги натижа олинди.

Баҳо	Таъриф
6.	яқин жойлашиши жуда муҳим
5.	яқин жойлашиши мақсадга мувофиқ
4.	яқин жойлашиши лозим
3.	яқин жойлашуви меъёр даражасида бўлиши керак
2.	яқин жойлашиши шарт эмас
1.	яқин жойлашиши мумкин эмас



7.4-расм. Ресторанниинг функционал зоналари ва улар ўртасида ходимлар ҳаракатини баҳолаш натижалари.

Ҳар бир тизим муайян ўлчамдаги ишлаб чиқариш майдони учун мўлжалланади. Масалан, аралаш типдаги тизим катта майдон учун, конвейер типи – ўртача катталикдаги майдонлар учун, қолган иккитаси эса кичик майдонлар учун мўлжалланган. Бироқ, уларнинг ҳар бирида самарадорлик турли омиллар

ҳисобига шаклланади. Аралаш типдаги тизимда кўп сонли официантлар ҳисобига қопланади. Конвейер типида эса кам сонли мижозлар ҳаракатланаётган мижозлар оқимини тартибга солиш ва бошқариш ҳисобига, "пассаж" типида эса қолганларидан фарқли равишда ишчилар ҳаракатсиз ва кам сонли операциялар бажариш орқали самарали бўлади. «Аэропорт» (ўз-ўзига хизмат кўрсатиш) тизимида эса қолганларидан фарқли равишда йўқотишларнинг олдини олиш мақсадида тайёр маҳсулотларнинг чекланган заҳираси шакллантирилади. Натижада хизмат кўрсатиш сурати пасаяди ва буюртма олингач уни тайёрлашга киришилади.

Ҳар бир тизимнинг ўзига хос афзаллик ва камчиликлари мавжуд. Аралаш тизимда бир вақтнинг ўзида тўрттагача мижозга хизмат кўрсатиш мумкин ва катта ҳажмдаги ассортимент учун қўл келади. Бироқ, тушликнинг энг юқори палласида таом тайёрлаш ва етказиб беришда узилишлар бўлиб туради. Конвейер тизимида мижозлар ҳарактларини ва хизмат кўрсатишда иштирок этиши боис, улар айрим ичимликларни ўзлари танлаб олиши ва истеъмол қилишлари мумкин бўлади. Бироқ, мижозларнинг суст ҳаракатлари туфайли ичимликлар бўйича хизмат кўрсатишда навбатлар ҳосил бўлиши мумкин. "Аэропорт" типида мижозлар тўлиқ ўз-ўзига хизмат кўрсатади ва таомларни ҳам ўзлари танлаб олади. "Пассаж" типида эса чекланган меню асосида мижозлар буюртмаси қабул қилинади.

Албатта, ҳар бир тизимни алоҳида қўллаш ҳар доим ҳам самарали ҳисобланмайди, шунинг учун амалиётда аралаш типдаги тизимлардан фойдаланилади.

Эргономика

АҚШ меҳнатни муҳофаза қилиш бошқармаси (The Occupational Safety and Health Administration, OSHA) – "меҳнат муносабатлари стандартларини жорий этиш, ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, иш берувчилар билан шерикчилик муносабатларини уйғотиш, хавфсиз иш жойларини ташкил қилиш ва такомиллаштиришни рағбатлантириш" бўйича ваколатли давлат органи ҳисобланади. Мамлакат бўйича OSHA 200 бўлим ва 2000 инспекторлардан иборат тузилмани ташкил қилади. Унинг вазифаларига шунингдек, меҳнат стандартларини ишлаб

чиқиш ва иш берувчиларнинг амал қилишларини назорат қилиш, шунингдек, техник ва маслаҳат ёрдами кўрсатишдир.

OSHAнинг фаолият йўналишларидан бири эргономика масалалари ҳисобланади. АҚШ меҳнат статистикаси бюроси маълумотларига кўра, нотўғри ташкил қилинган иш жойлари, турли ноқулайликлар ва меҳнат муҳофазасининг талабга жавоб бермаслиги оқибатида ҳар йили иш берувчилар 2 млрд доллар маблағ йўқотади. OSHA эргономика – ишнинг ишчига мослашуви ва уйғунлашуви" деб тарифлайди. Қўл суяклари ва мушакларининг оғриқлари ходимнинг мунтазам равишда тозалаш ва майдалаш ишларига жалб қилинганлигидан далолат беради. Бошқа касалликлар ва касаллик аломатлари мунтазам равишда елканинг ортиқча зўриқишидан, доимий тик туриб ишлаш натижасида пайдо бўлади. Турли травматик синдромлар иш жойларининг ноқулайлиги, мунтазам такрорланадиган ишлар, доимий равишда жисмоний куч талаб қиладиган ишлар туфайли содир бўлади.

Меҳнатдан майиб бўлиш ёки турли жароҳатлар олишнинг олдини олиш учун иш бошланишидан олдин бироз гимнастика билан шуғулланиш зарур. Stewart Anderson's Restaurants ходимларига ҳар куни мажбурий гимнастика билан шуғулланишни йўлга қўйиш орқали ходимларнинг жароҳатланишини 30% камайтиришга эришган. Натижада ходимларга компенсация сифатида тўланиши режалаштирилган 100 минг АҚШ доллари тежаб қолинган ҳамда ходимлар ротацияси самара бера бошлаган.

Доимий равишда оғир юк кўтариш билан машғул бўлган официантлар, айниқса, оғир патнислар кўтарувчиларида елка оғриқлари тез-тез учрайди. Бунинг учун официантларни юк кўтариш технологияси ва қоидаларига ўргатиш мақсадга мувофиқ. Юкни ҳар доим қўлнинг бутун кучи билан кўтариш керак, бармоқлар ёки кафт билан юк кўтариш тавсия қилинмайди. Оғирроқ юкларни кўтариш учун аввал корин мушакларига устунлик бериш, кейин эса елкаларни тик тутган ҳолда оёқларни тўғри ҳаракатлантириш керак.

Бундан ташқари ходимларнинг меҳнат жараёнида толиқишининг олдини олиш учун қуйидагилар тавсия қилинади:

✓ оёқ ва елкаларнинг толиқишининг олдини олиш учун ошхоналарда ёрдамчи стуллар бўлиши керак;

✓ оёқ мушакларини дам олдириш учун таглик ва оёқ учун турли русумдаги тиркамалар ўрнатиш;

✓ жиҳозларнинг четлари ва овқат тарқатиш зонасида ходимларнинг бироз дам олишлари учун очиқ жой қолдириш ва уларнинг бироз суянишига имкон бериш.

7.3. ЖОРИЙ РЕЖАЛАШТИРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Амалдаги ҳаракатланиш режасини такомиллаштириш орқали оптималлаштириш мумкин. Бунинг учун ресторанларда маршрут харитаси қўлланилади.

Маршрут харитасини тузишнинг икки услуби мавжуд. Биринчиси, ходимларнинг ҳаракатини кузатиш, иккинчиси эса материаллар ёки моддий оқимлар ҳаракатини кузатиш орқали. Буларнинг барчаси ходимлар ҳаракати ва маҳсулотларни бир жойдан иккинчисига силжитишни оптималлаштиришни кўзда тутади.

Ходимларнинг ҳаракати. Кичик ҳажм ёки силжитиладиган маҳсулотларнинг ҳажми катта бўлганда уларнинг ҳаракатини кузатиш орқали зарур бўлмаган ортиқча ҳаракатларга барҳам бериш мумкин бўлади ва меҳнатни тежаш мумкин.

Бу ҳолда маршрут харитасини тузишнинг энг содда йўли – иш жойларини таҳлил қилиш, бир линияда жойлашган иш жойларини оптималлаштириш, улар орасидаги масофани қисқартириш мумкин. Оптималлаштирилиши мумкин бўлган масаофа ошхона агрегатлари, нотўғри жойлашган жиҳозлар, тўсиқлардан иборатдир. Ходимларнинг иш жараёнини кузатиш орқали уларнинг ҳаракати, такрор ўтиш частотасини кузатиш мумкин.

Ушбу маълумотлар асосида ходимларнинг бир иш жойидан иккинчисига ҳаракатланиш маршрутини тузиб чиқиш мумкин. 7.5-расмдаги ҳар бир катакча бир иш жойидан иккинчисига ҳаракатланиш масофасини билдиради. Масалан, С жойдан В жойга ҳаракатланиш учун ишчи икки марта, қайтишда эса (В дан С га) – тўрт маротаба такрор ҳаракатланди. Диогоналнинг қуйи қисмидаги катакчалар олдинга, юқорида жойлашган катаклар эса ортга ҳаракатланишни билдиради. Катакчалар диогоналдан қанчалик узоқ бўлса, ходимлар бориши лозим бўлган иш жойларининг сони шунчалик кўп бўлади. Масалан, D жойдан А жойга силжиш учун

жами уч марта ҳаракатланади. Бу шуни англатадики, ортга қайтиш учун ходим яна учта иш жойини босиб ўтади.

	A	B	C	D	E
A		5	2	3	6
B	3		4	0	2
C	3	4		1	4
D	1	2	4		3
E	2	4	3	5	

7.5-расм. Беш иш ўрни бўйича ҳаракатланиш частотасини кўрсатувчи маршрут харитаси.

Диогоналлар яқинидаги ҳаракатлар, масалан А ва В нуқталар ушбу иш жойлари ўртасида бошқа иш ўринлари йўқлигини англатади.

Ушбу жадвалдан келиб чиқадиган бўлсак, ҳар бир қўшни жой ўртасидаги масофа катта эмас, буни масофаларни ўзаро қўшиш ҳамда такрорий ҳаракатлар сонига кўпайтириш орқали ҳам аниқлаш мумкин. 7.5-расм маълумотлари асосида қуйидаги натижаларга эга бўламиз:

Ҳаракатланишлар сони	**Айланиб ўтиш коэффициенти**	
Ҳаракат йўқ 3 + 4 + 4 + 5 + 3 + 1 + 4 + 5= 29	1	=29
Бир иш жойини айланиб ўтиш 3+2+3+4+0+2=14	2	=28
Икки иш жойини айланиб ўтиш 1+4+2+3=10	3	=30
Уч иш жойини айланиб ўтиш 2 + 6 = 8	4	=32
Жами:		**119**

Умумий қиймат 119 га тенг бўлиб, бу режалаштиришнинг кейинги вариантида ишчи жойларни таққослаш учун асос бўлади. Ушбу индекс қийматини яхшилаш йўлларидан бири маршрут харитаси бўйлаб диогонал бўйича яқинлаштириш ва такрорий юриш частотасини камайтиришдир.

Бошқа имконият – официантларнинг ортга ҳаракатини камайтириш. Бундан кўзланган мақсад диогоналлар бўйлаб кўрсаткичлар сонини ошириш ва бир вақтнинг ўзида диогонал қуйисидаги кўрсаткичларни камайтиришдир. Олдинга ҳаракатланишлар улуши – бу айланиш частотасини ҳисобга олган ҳолда олдинга ҳаракатланишдир. Бу қуйидаги мисол орқали кўриб чиқамиз:

	Олдинга айланиб ўтиш	**Айланиб ўтиш коэффициенти**	**Орқага айланиб ўтиш**	**Айланиб ўтиш коэффициенти**
Ҳаракат йўқ	16	1	= 16: 13	1 = 13
Бир иш жойини айланиб ўтиш	8	2	= 16: 6	2 = 12
Икки иш жойини айланиб ўтиш	5	3	= 15: 5	3 = 15
Уч иш жойини айланиб ўтиш	2	4	= 8: 6	4 = 24
			55	**64**

Бу ерда барча оралиқлар бўйича ҳаракатлар миқдори 55 (16+16+15+8) га, ортга ҳаракат бўйича умумий узунлик 13 + 12 + 15 + 24 = 64 га тенг. Демак, олдинга ҳаракатланиш коэффициенти 46% га тенг экан. Яъни:

$$\frac{55}{55 \div 64} 100\% = 46\%$$

Агарда ходимлар ўртасидаги масофа бир хил бўлмаса, уларнинг маршрут харитасини тузишда оддий тузатишлар киритиш орқали ҳал қилиш мумкин. Бунинг учун бир ишчининг ҳаракат масаофаси улар ўртасидаги ўртача такрорланиш сонига кўпайтирилади. Масалан, А ходимнинг иш жойи энига 6 м, у билан қўшни бўлган В иш жойи эса 4 м бўлса, у ҳолда улар ўртасидаги масофа 4 м га тенг бўлади (6/2 + 4/2). Агарда улар ўртасидаги масофа уч марта айланиб ўтишни талаб қилса, у ҳолда бу масофа 4*3=12 м бўлади.

Материаллар оқими.

Агарда ресторанниng иш фаолияти давомида ходимлар катта ҳажмдаги маҳсулотларни ёки моддий буюмларни бир жойдан иккинчисига кўчирадиган бўлса, уларнинг маршрут ҳаритасини юқоридаги услубият бўйича эмас, балки, материаллар ҳаракати орқали аниқланиши керак. Ушбу услубият ҳам юқоридагига ўхшаш,

аммо бунда оралиқ масофа эмас, балки силжитилган масса эътиборга олинади ва масофага кўпайтирилади.

Йўналиш харитаси икки иш жойи ўртасидаги масофани ҳаракатлантирилаётган юк массасига кўпайтириш орқали ҳисобланади. Масалан, А иш жойи В иш жойидан 4 м масофада жойлашган ҳамда силжитилиши кўзда тутилган юк 30 кг ни ташкил қилади. У ҳолда улар ўртасидаги маршрут харитаси 4*30=120 га тенг бўлади. Моддий оқимлар ҳаракатини иш жойларини камайтириш орқали оптималлаштириш ёки бир-бирига яқинлаштириш орқали ҳал қилиш мумкин.

7.4. МАҚСАДЛИ РЕЖАЛАШТИРИШ

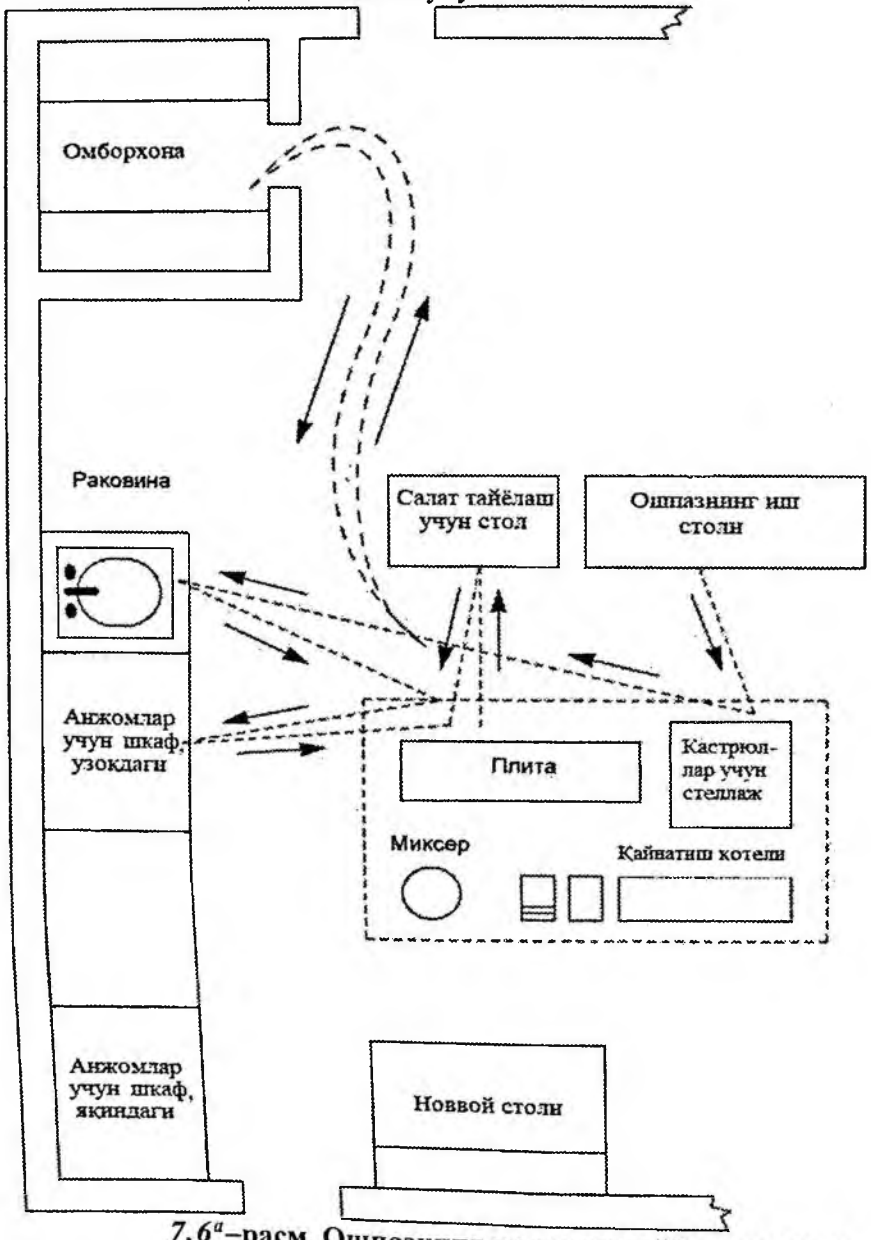
Мақсадли режалаштириш – муайян операцияларни бажаришда унинг янада маҳсулдорлигини таъминлашга қаратилган тадбирлардир.

Таҳлил учун бирор вазият танлаб олинади ва турли омиллар таъсирида таҳлил қилиб кўрилади. Бундай омилларга мисол сифатида муайян компонентларнинг сақланиш жойи бўлиши мумкин. Чунки маҳсулотларни оддий ҳолда жойлаштирилиши уларга маълум қиймат яратмайди. Ишчилар маҳсулотларни столга ташиб келтириши, ундан таом тайёрлаши маълум вақт талаб қилади. Шунинг учун маҳсулотларни таом тайёрлаш столидан узоқ жойда сақламаслик керак.

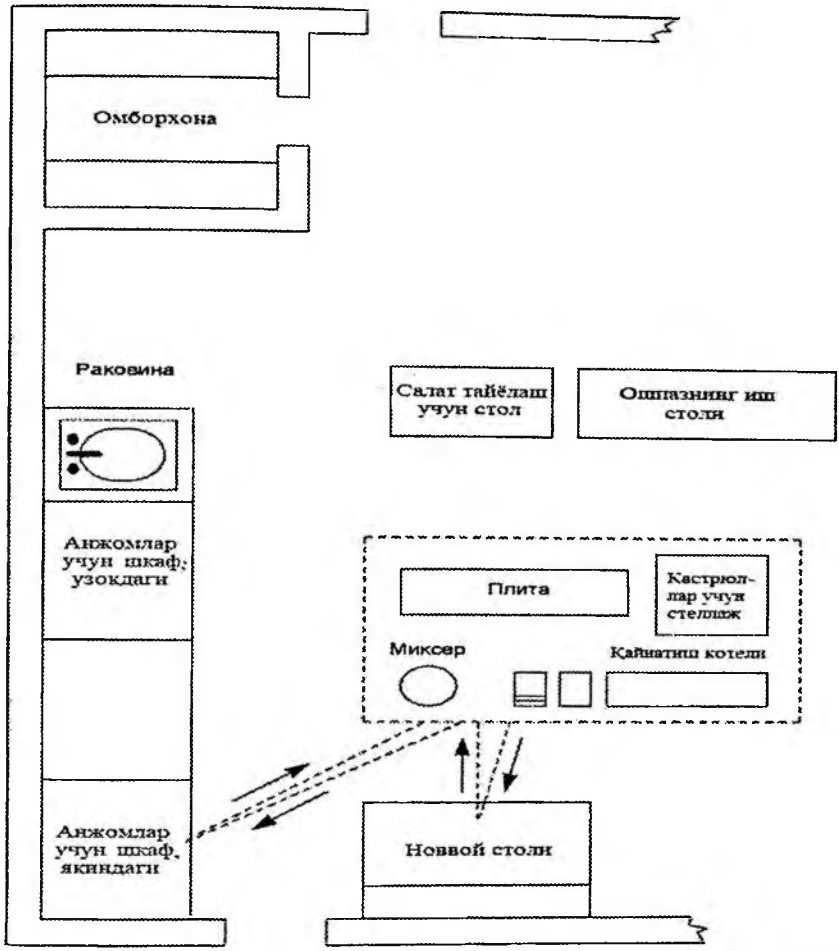
7.6 а ва *7.6 б* - расмларда бу масаланинг ечими кўрсатилган. Ошпазнинг стандарт порциядаги макарон тайёрлаши учун 235 қадам босишига тўғри келган. Яъни:

1. кострюлни олиш ва стеллаждан ишчи столга етиб келиш учун 10 қадам;
2. кострюлкага сув қуюш учун раковинагача 30 қадам;
3. сувни қайнатиш учун ошхона плитасигача бўлган масофа 15 қадам;
4. сув қайнагунга қадар макаронни келтириш учун 50 қадам;
5. плитага қайтиб келиш учун яна 50 қадам;
6. салат столига қайтиб келиш учун 50 қадам;
7. плитага қайтиб келиш учун 10 қадам;
8. туз учун шкафга келиш 15 қадам;
9. плитага қайтиб келиш учун 15 қадам;

10. кострюлкага сув қуйиш учун 15 қадам;
11. плитага қайтиб келиш учун 15 қадам.



7.6[а]–расм. Ошпазнинг макарон тайёрлаш учун ҳаракатланиш схемаси.



***7.6[б]*–расм. Ошпазнинг макарон тайёрлаш учун ҳаракатланиш схемаси (соддалаштирилган схема).**

Ошпазнинг ортиқча ҳаракатлардан воз кечиши учун макаронни иш столига яқин шкафга жойлаштириш, сувни плитада иситиш учун унга сув олинадиган раковинани яқинроқ жойлаштириш, қошиқ ва пичоқларни шкаф тагидаги яшикларга жойлаштириш, ошпаз эса шкафдан барча масаллиқларни бир йўла олиши тавсия қилинади. Мазкур ҳолатда 50 қадам масофани тежаш мумкин ва ҳоказо. Шундай қилиб, ошпазнинг иш жойи

пишириш столи бўлиб, иш столига 10 қадам масофада жойлашган бўлади.

Шундан сўнг ҳар бир жараённи ёки муайян масалани ҳал этишнинг мумкин бўлган ўзига хос жиҳати ва параметрлари аниқланади. Ресторан бизнесида бу меню ҳамда ҳар бир номенклатура бўйича тайёрлаш усулини аниқ белгилаб олиш керак. Шунингдек, ҳар бир таомнинг мақсадли сифати ва тахминий миқдори аниқланиши керакки, бу келгусида таомни тайёрлаш жараёнига турли ўзгартириш ва қўшимчалар киритишни талаб қилмасин. Масалан, гамбургерларни турли усулда ва турлича миқдорда тайёрлаш мумкин. Агарда уларни кўп миқдорда тайёрлаш талаб қилинса, улкан ҳажмдаги хамир тайёрлаш ва унинг устига катта миқдорда фаршланган гўшт зарур бўлади.

Шундан сўнг хамирни мижозлар хохишига қараб бир хил квадрат шаклда кесиб чиқиш талаб қилинади. Агарда кам миқдорда талаб қилинса, уни қўлда тайёрлаш ҳам мумкин бўлади.

Ҳар бир масалани амалга ошириш учун ишчи муҳит, ходимлар, зарурий инвентарлар, ходимлар малакаси, вақт ва бошқаларни талаб қилади. Муаммо шундан иборатки, айрим таомларни тайёрлаш жараёни бир нечта мураккаб операцияларни ўз ичига олади. Бошқа томондан эса, уларни тайёрлаш учун зарур маҳсулотларни олдиндан заҳира қилиш, олдиндан ярим тайёр ҳолатга келтириш, талаб қилинган тақдирда эса тайёр ҳолга келтириш талаб қилинади.

Юқоридагиларни эътиборга олган ҳолда, уларни энг самарали ва тежамкорлик асосида амалга ошириш мумкин. Бунинг учун қуйидаги саволлар ўртага ташланади:

✓ ушбу операцияларни янада содда ва самарали амалга ошириш мумкинми? Масалан, картошкани сомонча шаклда қўлда ҳам тўғраш мумкин, аммо бунинг учун махсус ускуна ҳам мавжуд;

✓ айрим турдош операцияларни бир ходимга юклаш мумкинми? Ходимлар бир вақтнинг ўзида бир нечта операцияни амалга оширишлари мумкинми?;

✓ айрим операцияларни бажариш қўшимча харажатларга сабаб бўлмаяптими?, масалан, идиш-товоқларнинг етишмаслиги мижозларнинг кутишига сабаб бўлади;

✓ айрим операцияларни бажаришда бажариш зарур бўлмаган ҳаракатлар мавжудми? Масалан, таомларни конвейер лентасига жойлаштириш маъқулми?;

✓ ходимлар ортиқча операциялар билан банд бўлиб қолмадими? Агарда ходим 5000 АҚШ доллари миқдорида маош оладиган бўлса, унга шу маошга яраша хизмат буюриш керак.

✓ ходимларнинг иш юкламаси тўғри тақсимланганми? Масалан, сиғими 500 кишилик бўлган меҳмонхонада эрталабки нонушта 7. 00 дан 11. 00 гача давом этади, ресторанда эса бу давр 8.30 дан 9. 00 оралиғида рўй беради. Демак. Меҳмонхонада идиш-товоқларни ювиш учун соат 10. 00 да ювувчилар бригадаси ишга тушади, ресторанда эса 9. 00 да. Демак, менежерлар идиш ювувчилар бригадаси учун иш вақтини 7. 00 дан 9. 00 гача белгилашлари мақсадга мувофиқдир.

Қисқача хулосалар

Ресторан жойлашган бинонинг ўлчами меню ассортименти ва таклиф қилинаётган хизмат турига боғлиқ ҳолда турлича бўлиши мумкин. Менюда танлов имконияти қанчалик катта бўлса, қоидага кўра ресторан биноси шунчалик катта бўлади. Таъкидлаш жоизки, кенг турдаги ассортиментга эга таомлар таклиф қилувчи ва очиқ майдони кўпроқ бўлган ресторанлар учун бир ўринга мўлжалланган майдон ўлчами каттароқ бўлиши кўзда тутилади.

Ресторан залида ёркин ранглар ва интенсив ёритиш мижозлар оқимини кучайтиришга хизмат қилади. Ранглар билан безатилиш асосий рангларга қанчалик яқин бўлса, ранг самараси шунчалик яққол намоён бўлади. Айниқса, фаст-фудларнинг дастлабки очилиш даврида залларни ёркин қизил ва сариқ ранглар билан безатиш анъана тусига кирган.

Таянч сўз ва иборалар. Бир ўринга тўғри келадиган майдон, ресторан залининг ҳажми, хизмат кўрсатиш зонаси, ошхона идиш-тавоқлари, стол сервировкаси, ошхона жиҳозлари, кўнгилочар тадбирлар, ресторанларда мусиқа, меҳмонлар хулқ-атвори.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ресторан жойлашган бинонинг ўлчами қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Умумий овқатланиш корхоналарида бир ўринга тўғри келадиган майдон қайдан меъёрларига жавоб бериши керак?
3. Мижозларнинг узоқ вақт ўтириб қолмаслиги учун қандай чора-тадбирлар ишлаб чиқиш зарур?
4. Мижозларнинг ресторанларга ташриф буюришнинг асосий ҳал қилувчи қарори қандан омиллага боғлиқ?
5. Ресторанни дастлабки безатишда қандай элементлардан фойдаланиш керак?
6. Ресторанларда мусиқий дастурларнинг аҳамиятини ёритиб беринг.
7. Ресторанларни безариш қоидаларини тушунтириб беринг.
8. Ресторанларда чироқларни ўрнатиш ва ёритиш қоидалари.
9. Ресторанларда ранглар гаммасидан фойдаланиш қоидалари.
10. Ресторанларда ходимларнинг меҳнат хавфсизлиги қоидалари.
11. Ресторанларда функционал зоналарни жойлаштириш қоидалари.
12. Ходимлар ва моддий оқимлар ҳаракатини энг кам даражага келтиришда қандай тамойилларга асосланиш керак?

8-БОБ. ОВҚАТ ВА ИЧИМЛИКЛАРНИ ТАЪМИНОТЧИДАН МИЖОЗГАЧА ЕТКАЗИШ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШ

Режа:

8.1. Ресторанлардаги жараён босқичлари.
8.2. Қабул қилиш.
8.3. Сақлаш.
8.4. Таомларни тайёрлаш. Умумий овқатланишни ташкил қилиш тизимлари.

8.1. РЕСТОРАНЛАРДАГИ ЖАРАЁН БОСҚИЧЛАРИ

Ресторанларда маҳсулотларни якуний мижоз олдига қўйилгунча бўлган жараён бир неча босқичдан иборатдир. Жумладан:

- Маҳсулотларни харид қилиш босқичи. Бунда, маҳсулотлар таъминотчиларга буюртма қилинади.
- Маҳсулотларни қабул қилиш босқичи. Бунда таъминотчи маҳсулотларни келтириб беради, ресторанлар эса уларни қабул қилиб олади.
- Маҳсулотларни сақлаш босқичи. Бунда маҳсулот ва турли ичимликлар, уларнинг истеъмол хусусиятларини сақлаб туриш мақсадида махсус ажратилган биноларда сақланади.
- Маҳсулот ва ичимликларни тарқатиш босқичи. Бунда маҳсулот ва ичимликлар ресторан ходимлари томонидан тайёрлаш мақсадида тарқатилади.
- Дастлабки ишлов бериш босқичи. Бунда маҳсулотлар келгусида пиширишмақсадида ишловдан ўтади.
- Тайёрлаш босқичи. Дастлабки ишловдан ўтган маҳсулотлар таом тайёрлаш учун жўнатилади.
- Хизмат кўрсатиш босқичи. Сервировка ва таомларни буюртма бўйича тақдим қилишдан иборат бўлади.

Мижозларга хизмат кўрсатилгач, идиш-товоқлар, ошхона қуроллари, кастрюл, сковородка, миксерлар ва шу кабилар овқат қолдиқларидан тозаланади. Ушбу босқич аниқ ишлаб чиқилган функция ва тадбирларни ўз ичига олган бўлиб, қатъий назорат

остида амалга оширилади ва овқатларнинг сифатини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

Харид жараёни

Ҳар қандай умумий овқатланиш корхонасининг асосий вазифаси озиқ-овқат маҳсулотларининг тайёр таомга трансформациялашуви (бир ҳолдан бошқа ҳолга ёки бир шаклдан бошқа шаклга ўтиши, ўзгариши)ни таъминлашдир. Овқатланиш корхоналари маҳсулотларнинг тайёр таомга айланишини турли самара ва маҳсулдорлик асосида қийматга айлантиради ва мижозларни таом ва турли ичимликлар билоан таъминлаш бўйича турли хизматларни ҳам кўрсатади. Шу билан биргаликда жараёнда хариднинг аҳамияти ҳам жуда катта. Харид жараёнининг мақсади – маҳсулотларни зарурий сифатда, зарурий миқдорда, керакли вақт ва аҳамиятли таъминотчидан қабул қилишдир.

Харид жараёнини ташкил қилиш. Меню ишлаб чиқилгач, ҳар бир таомнинг порциясини аниқлаш талаб қилинади. Бу таъминотчига буюртма қилинадиган зарурий маҳсулотларнинг тахминий миқдорини аниқлаш имконини беради. Энг кўп қўлланиладиган башоратлаш усули – ўтган давр маълумотлари асосида ҳар бир таом бўйича ўртача миқдорни аниқлаш ва жорий нархларда ҳисоблашдир. Башорат қийматларининг ноаниқлиги маҳсулотларнинг етмай қолишига, ортиқча буюртма қилиш эса омборларда сақланиб қолишига ва сифатининг бузилишига олиб келади. Янада аниқроқ қилиб айтадиган бўлсак, башоратлаш учун ресторанларда махсус компьютер дастурларидан фойдаланилади.

Зарурий миқдор. Харид қилинадиган маҳсулотларнинг миқдорини аниқлашнинг анъанавий усули беш босқичдан иборат:

1. Рецепт асосида муайян таомнинг башорат қийматлари коэффициенти аниқланади. Масалан, норматив рецепт 50 порция таом тайёрлаш учун ишлаб чиқилган. Башорат қилинаётган порциялар сони 150 тага тенг. Демак башоратлаш коэффициенти 150:50=3 га тенг.

2. Ҳар бир маҳсулотнинг таом тайёрлаш учун зарур бўлган миқдори олинган башорат коэффициентига кўпайтирилади. Бироқ, технологик қайта ишлов бериш жараёнларида маҳсулотларнинг дастлабки миқдори қисман камаяди, шунинг учун харад

жараёнида тайёр маҳсулот чиқиш даражасини фоизларда ҳисоблаш орқали ушбу йўқотишни қоплашга ҳаракат қилинади.

3. Улгуржи қадоқлаш жараёни. Мазкур жараёнда маҳсулотлар яшик, турли коробкалар, контейнер ва бошқа идишларга зарурий миқдорда жойлаштирилади.

4. Менюнинг ҳар бир номенклатураси бўйича ушбу ҳисоблаш ишлари амалга оширилади.

5. Меню ассортименти бўйича харид қилинадиган барча маҳсулотларнинг миқдори аниқланади. Бунда маҳсулотларнинг нафақат талабини, балки, омборда мавжуд маҳсулотлар қолдиғи, мавсумийлик даражаси, шартнома шартларини ҳам пухталик билан ўрганиб чиқиш зарур. Омборда жуда катта маҳсулот захираси тўпланиб қолинишининг олдини олиш мақсадида таъминотчи билан олиб келишининг даврийлиги келишилади. Барча ҳисоблаш ишлари якунида буюртма шаклларини тўлдириш ва таъминотчига тақдим қилиш амалга оширилади.

Харид турлари

Норасмий харид. Айрим ҳолларда харид жараёни норасмий ҳолда оддий телефон суҳбати орқали ҳам амалга оширилиши мумкин. Бунда ресторан бошқарувчилари зарурий маҳсулотларни таъминотчига оғзаки айтиш орқали ҳам буюртма қилишлари мумкин. Бунда энг маъқул келган таъминотчи билан келишиш, маҳсулотларни энг маъқул бўлган нарх бўйича харид қилиш мумкин бўлади. Бироқ, ушбу жараёнда келгуси даврда нархларнинг ўзгариши эътиборга олинмайди. Шунинг учун ҳам томонлардан бири нарх бўйича зарар ёки фойда кўриши мумкин.

Харидларни бевосита бозорда ёки таъминотчилардан сўраб билиш орқали ҳам амалга ошириш мумкин. Бунинг учун талаб қилинадиган маҳсулотларни маълум миқдорда ва муайян тавсифда нархи аниқланади ва ҳар бир таъминотчининг нарх кўрсаткичи таҳлил қилиниши керак ва шундай қилинганда харид харажатлари камроқ бўлади. Албатта, бунинг учун узоқ вақт талаб қилинишини ҳам унутмаслик керак.

Нархи мавсуий характерга эга бўлган ёки тез-тез ўзгариб турадиган маҳсулотлар учун нархнинг ўзгариш қиймати устама тарзда қўшиб бериш шарти билан ҳам сотилиши мумкин. Бунда устама нарх кўпи билан 10-30% атрофида тебраниши мумкин.

Расмий харид. Ресторанларга маҳсулотлар харид қилишнинг расмий усуллари ҳам мавжуд. Амалиётда бу кенг тарқалган тендер савдолари ёки танлов асосида амалга оширилади. Амалиётда "тижорат таклифи" усули ҳам мавжуд. Ресторанлар ўзлари учун олдиндан таниш бўлган таъминотчилар билан келишган ҳолда маҳсулотлар учун прайс-лист жўнатади. Бир нечта таъминотчининг тижорат таклифи асосида ресторан учун энг қулай бўлган таъминотчи танланади. Тижорат таклифи рақобатга асосланган харид бўлиб, нархларнинг адолатли шаклланишини таъминлаб беради.

Ресторан ва таъминотчи ўртасидаги шартномавий муносабатлар йўлга қўйилганда таъминотчи муайян давр мобайнида номенклатурага киритилган маҳсулотларни ресторанга ўз вақтида етказиб бериш мажбуриятини олади. Махсус наряд-буюртма асосида маълум вақт оралиғида маҳсулотлар кичик-кичик партияларда ресторанга етказилади. Бу усул айниқса сут ва сут маҳсулотлари, нон ва нон маҳсулотлари ва шу каби тез бузиладиган маҳсулотларни етказишда қулай ҳисобланади. Ресторанлар эса келтирилган партиядаги маҳсулотларнинг сифати ва миқдорини назорат қилиши лозим бўлади.

Шунингдек, харидларни ташкил қилишнинг фьючерс усули ҳам мавжуд. Бу ҳолда томонлар маҳсулотларнинг миқдорини эмас, балки фақат нархинигина келишиб оладилар. Натижада шартнома муддати мобайнида ресторан маҳсулотларни ўзгармас нархда сотиб олиши мумкин бўлади.

Ресторанларда улгуржи харид амалиёти ҳам кенг учраб туради. Мавсум давомида маҳсулотлар нархининг ортиб бориши ёки тушиб кетишидан фойдаланган ҳолда омборларга зарур маҳсулотлар катта партияларда ташиб келтирилади ва сақлаб турилади. Бу асосан омбор тизимига эга ресторанлар учун маъқул ҳисобланади.

Норматив ва стандартлар

Харидларни режалаштиришда ишлаб чиқилган норматив ва стандартларга риоя қилиш зарур бўлади. Ушбу нормативлар айрим турдаги маҳсулотларни харид қилишда дастуриамал вазифасини бажаради.

Янги мева ва сабзавотлар

1. Аниқ стандартларни бизда «Ўзстандарт» агентлигидан олиш мумкин.

2. Ушбу маҳсулотлар тез бузиладиган маҳсулотлар тоифасига кирганлиги сабабли харид спецификациясида уларнинг янгилик даражасини ортилган санага кўра эмас, балки етказиб келтирилган муддатига кўра аниқлаш керак.

3. Эътибор беринг: "Рангнинг ёркинлиги, ташқи кўриниши ва текис сиртлар, механик ва табиий ёриқларнинг мавжуд эмаслиги, чириш изларининг бўлмаслиги, меъёрдаги ўлчам ва вазн янги мева ва сабзавотларнинг сифатини билдиради".

4. Спецификацияда меваларнинг ўлчамини аниқ кўрсатиш лозим. Майда ўлчамдаги мевалар, нисбатан ширин таъмга эга бўлади, йирик ўлчамдагилар эса безатиш ишларида маъқул.

Қайта ишланган мева ва сабзавотлар

Қайта ишланган мева ва сабзавотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

1. энг юқори нав – маҳсулотлари "ҳақиқатда нуқсонсиз" ҳисобланади ва 85-100 балл билан баҳоланади;

2. сараланган олий нав – "нисбатан нуқсонсиз" ва 84–75 балл билан баҳоланади;

3. стандарт нав – "етарли даражада нуқсонсиз" ва 74–60 балл билан баҳоланади.

Қайта ишланган мева ва сабзавотларга буюртма беришда уларнинг таркибидаги қуруқ модданинг минимал массассини кўрсатиш талаб қилинади, чунки бу тайёр маҳсулот чиқишининг энг яхши ҳисоб-китобидир.

Сиропларга буюртма беришда унинг зичлигига ва қуюқлигига эътибор бериш керак. Пархезбоп сиропларга буюртма беришда уларнинг таркибидаги шакар миқдорини кўрсатиш тавсия қилинади.

Музлатилган сабзавотлар. Стандарт бўйича қайта ишланган сабзавотларга тенглаштирилади ва қуйидаги аниқликлар киритилади.

1. Музлатилган сабзавотлар шакар ёки сиропда бўлиши мумкин.

2. Музлатилган сабзавотлар қора доғлар пайдо бўлишининг олдини олиш учун антиоксидантлар билан қайта ишланган бўлиши мумкин.

3. Музлатилган сабзавотларда қўшимча консервант сифатида туз қўшилиши мумкин.

Гўшт ва гўшт маҳсулотлар

Гўштнинг сифат меъёри унинг сифати ва тайёр маҳсулот чиқишини билдиради. Гўшт ва гўшт маҳсулотларига қуйидаги сифат меъёрлари ўрнатилган:

- олий нав;
- бироз қуритилган, сувсиз, юмшоқроқ консистенцияга эга;
- бироз юмшоқ консистенцияли;
- бироз дағал, тезда пишиб кетадиган.

Уй паррандалари ва уй паррандалари тухуми

Сифат меъёрлари: энг юқори нав, сараланган олий нав, стандарт нав, биринчи ҳамда иккинчи навларда етказиб бериш.

Уй паррандаларини буюртма қилишда уларнинг қайси қисми эканлигига эътибор қаратиш лозим. Яъни: кўкрак, кўкрак ва қанот қисми, тўш суяги билан, тос қисми, оёқчалари, қанотчалар, чорак, ярим, елка қисми.

Тухумлар учун бир қатор стандартлар мавжуд; стандарт қадоқлаш – 30 донадан. Ресторанлар одатда катта ва ўртача ўлчамдаги тухумларни сотиб олади. Ўртача ўлчамдаги тухумларни 12% арзон нархларда харид қилиш фойдали, чунки йирик ўлчамдаги тухумлардан 24% арзон ҳисобланади.

Ўлчами	10 донасининг оғирлиги, г (унция)	Стандарт қадоқнинг массаси, 30 дона[19], кг
Jumbo (йирик)	850 (30)	2,55
Extra large (жуда катта)	765 (27)	2,29
Large (катта)	680 (24)	2,04
Medium (ўртача)	595 (21)	1,79
Small (майда)	510 (18)	1,53
Peewee (жуда майда)	425 (15)	1,27

[19] 30 дона тухум стандарт бўйича 1 кг тайёр маҳсулот чиқиш вазнга эга бўлади.

Сут ва сут маҳсулотлари

1. Харид чоғида маҳсулот тури, нави, таркибидаги ёғ миқдорини ва қадоқлаш турини кўрсатиш лозим.

2. Сутлар бактериялардан тозаланиши учун пастеризация (озиқ-овқат маҳсулотларини зарарли микроблардан сақлаш учун 100° дан юқори бўлмаган температурада қиздириш) қилинади, сифатини ошириш учун қуюқлаштирилади ёки қаймоқ ҳолига келтирилади.

Балиқ ва балиқ маҳсулотлари

➢ Ушбу тоифадаги маҳсулотлар: олий навли, яхши сифат ва меъёрий сифат талабларига жавоб бериши керак.

➢ Балиқни харид қилишда унинг тангачалари бўладими ёки тозаланган ҳолда сотиладими, сақлаш усулига кўра янги тутилган, совутилган ва музлатилган бўлишини билиш лозим.

➢ Балиқ қандай ҳолатда – майдаланган, бўлинган, филе (лаҳм гўшт ёки балиқ), бўлак ёки стейк ҳолатида бўлиши.

Харидни назорат қилиш

Харидни назорат қилишда унинг икки муҳим жиҳатига эътибор қаратиш керак – харид рўйхати ва тайёр маҳсулот чиқиши.

Харид спецификацияси (рўйхати). Бу харид қилинадиган маҳсулотларнинг аниқ рўйхати, таркиби, миқдори ва сифати акс эттирилган махсус ҳужжатдир. Спецификация ёзма шаклда тўлдирилади ва қуйидаги зарурий қисмлардан иборат бўлади:

- Спецификацияда маҳсулотларнинг умумқабул қилинган савдо белгиси, номи ёки фирма номи аниқ келтирилиши лозим;
- Харид қилинадиган маҳсулотларнинг миқдори умумқабул қилинган ўлчов бирликлари (фунт, унция, кг, мг, литр, тонна ва шу кабилар)да келтирилиши лозим;
- Сифат меъёри ва стандарти – аниқ кўрсатилган тижорат, техник шарти, халқаро, минтақавий, миллий ва тармоқ стандартига мувофиқ келиши лозим;
- Дастлабки қадоқлашнинг ҳолати, шакли қадоқлаш услуби аниқ кўрсатилиши лозим;
- Дастлабки ўрамларда маҳсулотнинг миқдори, ўлчами аниқ кўрсатилиши лозим;

- Оғирлик диапозони, маҳсулот консистенцияси ёки ўлчамлари аниқ кўрсатилиши лозим;

- Ёғлилик даражасининг энг кам ва энг юқори миқдори фоизларда кўрсатилиши лозим;

- Маҳсулотнинг тайёрланган вақти, ташиб келтирилган сана ва сақланиш муддати аниқ кўрсатилиши лозим;

- Ишлов бериш шакли (масалан, тозаланган, сараланган, майдаланган ва ҳоказо);

- Ўрами, қадоқ шакли ва тури.

Тайёр маҳсулот чиқиш миқдори. Маҳсулотларнинг бу каби хусусияти буюртмани шакллантиришгача эътиборга олиниши лозим. Бу кўрсаткич шунингдек маҳсулотларнинг "нафлилик даражаси" ҳамдир. Норматив рецептлар асосида ҳар бир маҳсулотнинг тайёр маҳсулот ёки таомга айланишини фоизларда ифодалаш мумкин. Агарда бунинг имкони бўлмаса, тайёр маҳсулот чиқиш миқдорини қуйидаги формула билан аниқлаш мумкин:

$$\text{ТМЧД} = \frac{\text{Ишлов берилгандан кейинги миқдори}}{\text{Ишлов берилгунга қадар миқдори}} * 100\%$$

Ҳарорат, иссиқлик ишлов бериш, жиҳоз тури, ёғлилик даражасига қараб маҳсулотларнинг тайёр маҳсулот чиқиш даражаси турлича бўлиши мумкин. Масалан, иссиқлик асосида ишлов бериш натижасида маҳсулотнинг массаси, таркибидаги ёғ ва сув миқдори чиқиб кетади.

Озиқ-овқат маҳсулотларини икки усулда харид қилиш мумкин. Айрим турдаги маҳсулотлар қайта ишлов берилмасдан таом шаклига келади. Бундай маҳсулотларнинг тайёр маҳсулот бўлиб чиқиш миқдорини ҳисоблаш мураккаб бўлмайди. Бу ҳолда маҳсулотнинг харид миқдори (ХМ) унинг чиқиш миқдори билан тенг бўлади. Агарда маҳсулотлар қўшимча ишлов беришга муҳтож бўлса, у ҳолда уларнинг зарурий ёки нафли миқдори (НМ)ни аниқлаш керак бўлади. Демак, маҳсулотнинг нафлилик миқдори – унинг харид миқдорида турли йўқотишларни айириб ташланганлигига тенг бўлган миқдордир. Бу ҳолда маҳсулотнинг зарурий миқдори (МЗМ) қуйидагича аниқланади:

$$\text{МЗМ} = \frac{\text{Ишлов бериш ёки қуритишдаги йўқотишлар} - \text{ХМ(кг)} - \text{НМ(кг)}}{\text{Харид миқдори}} * 100\%$$

8.2. ҚАБУЛ ҚИЛИШ

Маҳсулотларни қабул қилиш – таъминотчилар томонидан етказиб берилган маҳсулотларни буюртма бўйича хатловдан ўтказиш ва омборларга жойлаштириш, ишлаб чиқаришга юборишдан иборат.

Қабул қилиш усуллари

Етказиб берилган маҳсулотларни қабул қилишнинг 3 та усули мавжуд. Счет фактура бўйича, фактурасиз, қисман факутра бўйича. Счет-фактура бўйича маҳсулотларни қабул қилишда ҳар ассортимент бўйича аниқ миқдори, ҳажми ва муддати аниқ кўрсатилади ва қабул қилувчи шу асосда қабул қилади. Қабул қилиш жараёнида берилган буюртма ва ҳисоб-фактура ўзаро солиштирилади.

Фактурасиз қабул қилишда ресторанлар таъминотчи етказиб берган маҳсулотларнинг умумий рўйхати ва миқдорини текшириб кўради ва қабул қилинган қисми учун ҳисоб-фактурани ёзиб тўлдиради. Таъминотчи буюртмачи берган фактура бўйича буюртма билан солиштириб кўради.

Қисман фактура бўйича қабул қилишда таъминотчи барча маҳсулотларнинг умумий рўйхатини буюртмачига тақдим қилади, буюртмачи эса улар орасидан зарур маҳсулотларни керакли миқдорда қабул қилиб олади ва қайд этади. Кейин эса буюртма ва ҳисоб-фактура ўзаро таққосланиб, таъминотчига аниқланган фарқлар тўғрисида маълумот беради.

Маҳсулотларни қабул қилиш учун зарурий майдон

Қабул қилиш жараёни нафақат кирим қилишни, балки олинган маҳсулотларни ўрганиб чиқиш, қайта қадоқлаш ва ўрамларга жойлаштириш, хатловдан ўтказишни талаб қилади. Шу боисдан ҳам қабул қилинган маҳсулот ҳажмининг ўзгаришини эътиборга олган ҳолда қўшимча ишчи майдон бўлиши талаб қилинади.

Масалан, маҳсулотлар омбори янги маҳсулот келган вақтда ҳар доим ҳам бўш турмайди. Айтайлик, омбордаги маҳсулот икки кундан сўнг ишлатиб тугатилади. Бугун соат 12. 00-13. 00 оралиғида етказиб берилган маҳсулотлар учун жой ажратиш

зарур бўлади. Йирик партиядаги маҳсулотлар учун эса махсус ташиш конвейерлари ва аравалар керак бўлади.

Агарда ресторан маҳсулотларни майда партияларда қабул қилса, у ҳолда жой билан боғлиқ муаммолар сезиларли бўлмайди. Шунингдек, тез бузиладиган маҳсулотлар учун жой кўп талаб қилинмайди.

Қабул қилиш амалиёти

Тўғри ташкил қилинган қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Қабул қилинган ҳар бир маҳсулот учун счет-фактура ёки накладной бланка ишлатилади.

2. Ҳар бир етказиб бериш жараёни қуйидаги тарзда текширилиши керак:

- Ҳар бир қадоқ, ўрам (контейнер) ташқи томондан бузилмаганлиги ва механик таъсирларга учрамаганлиги;
- Маҳсулотларнинг ҳар бир тури миқдори бўйича текшириб кўрилиши, тортиб кўрилиши ва счет-фактурага солиштириб кўрилиши керак;
- Айрим ҳолларда маҳсулот турлари умумий ўрамда стандарт меъёрлари бўйича таққослаб кўрилиши, ҳар бир тегишли нав кўрсаткичларига мувофиқ келиши текширилиши керак. Масалан, тухум маҳсулотлари;
- Маҳсулотлар массаси тортиб кўрилишидан олдин албатта такрорий қадокланиши керак;
- Гўшт маҳсулотларини қабул қилиб олишда ҳар бир бўлак гўшт махсус бирка билан маҳкамланади. Ушбу ёрлиқда таъминотчи номи, маҳсулотнинг оғирлиги, нархи ва миқдори кўрсатиладию барча маълумотлар келгусида бошқарув ҳисобининг ТМЗ (товар-моддий заҳиралар) бошқариш усулига кўра FIFO («биринчи келган биринчи кетади») тамойилиги асосланади.

3. Қабул қилиб олинган маҳсулотларнинг сифати танланма кузатиш асосида аниқланади ёки USDA стандарти бўйича таққослаб кўрилади. Қадоқ ва ўрамлар ишлаб чиқарилган сана бўйича, консерва ва дудланган маҳсулотлар банка сиртида механик ёриқлар бўлмаслиги текширилади.

4. Маҳсулотларни сақлаш ҳарорати ҳам текшириб кўрилади. Ҳароратга қўйиладиган умумий талаб қуйидагича:

- Музлатилган маҳсулотлар -18 – -7°С;
- Сут маҳсулотлари +3+8°С;
- Гўшт ва парранда маҳсулотлари 0 – -3°С;
- Балиқ ва денгиз ммаҳсулотлари +5 – -1°С.

5. Счет-фактура бўйича етишмаётган ва ортиқча келтирилган маҳсулотлар миқдори аниқланади. Ўзаро фарқлар мавжуд бўлмаганда томонлар счет-фактурани имзолайди, бир нусха таъминотчида, бир нусха ресторанда сақланади.

6. Қабул қилиб олинган маҳсулотлар зудлик билан омборнинг тегишли бўлимларига жойлаштирилади.

7. Счет-фактурани алоҳида папкада сақланишини таъминлаш лозим.

8.3. САҚЛАШ

Ресторанлар қуруқ, музлатилган ва совутилган маҳсулотларнининг зарурий миқдорини заҳира шаклида сақлашлари лозим. Заҳираларнинг етарли эмаслиги натижасида ошхона фаолиятида турли узилишлар, мижозларнинг қониқмасдан тарк этишига, аксинча, ортиқча миқдордаги заҳиралар табиий йўқотиш ва маҳсулотларнинг бузилишига сабаб бўлиши мумкин. Айниқса, ортиқча маҳсулотлар ва ичимликлар заҳираси омборда катта жой эгаллайди.

Сақлаш жараёни текшириш, инвентаризациядан ўтказиш, маҳсулотларни чиқариш, заҳираларни янгилаш ва омборларга жойлаш вазифаларини бажаради.

Маҳсулотларни сақлаш учун зарурий майдон

Омбор биносининг ҳажми мавсумлар давомида сақлашга берилган маҳсулот заҳиралари орқали аниқланади. Транспорт-коммуникация йўлларидан узоқда жойлашган ресторанларда заҳираларнинг келиб тушиш даврийлиги бироз узоқроқ (ҳар ҳафта, ойига икки маротаба ва ҳоказо) бўлганлиги сабабли сақлаш учун катта ҳажмдаги омборлар зарур бўлади.

Узоқ йиллик тажрибалар асосида омборларнинг сақлаш мақсадида фойдаланиш учун зарур бўладиган зарурий майдони қуйидагича аниқланади:

- ✓ қуруқ маҳсулотларни кўпи билан 2-4 ҳафта сақлаш зарур;

✓ бир порция таом учун маҳсулотнинг умумий ҳажмидан тахминан 100-200 грамм сарфланади;

✓ омборларда маҳсулотларни сақлаш зичлиги 1 $м^3$ ҳажмида 680 кг бўлиши мақсадга мувофик.

Агарда ресторан кунига 400 та таом тайёрлашни ҳамда қуруқ маҳсулотлар икки ҳафта сақланиши режалаштирилган бўлса, у ҳолда омбор майдони қуйидагича ҳисобланади:

400 та таомни сақлаш учун талаб қилинадиган жой 400 х 14 кун	= 5600 порция
Ушбу миқдордаги маҳсулотларнинг умумий миқдори (ҳар порция учун 1/2 х фунт)	= 2800 фут (1270 кг)
Умумий ҳажми (1 кв. фут майдонда сақланиши мумкин бўлган маҳсулот ҳажми 45 фунтгача) (2800:45)	= 62,2 куб. фут (1,76 куб. м)
Токчалар майдони (токчалар орасидаги масофа 1,5 фута)	= 41,5 кв. фута (62,2: 1,5) (3,86 кв. м)
Токча узунлиги (кенглиги 9 дюйм ёки 0,75 фут) (41,5: 0,75) (16,2 м)	=53,3 фут[20]

Омбор биносини режалаштирганда биринчи навбатда унинг қулайлиги ва ҳаммабоплигига эътибор қаратиш керак. Сақлашнинг оғир партияларини имкон қадар яқин масофаларда сақлаш, енгил маҳсулотларни омборнинг ички қисмида жойлаштириш керак. Шундай қилинганда ходимларнинг омбор бўйлаб ортиқча ҳаракатларининг олди олинади. Масалан, бир нечта ресторанларга эга бўлган меҳмонхона битта марказлашган омбор тизимига эга бўлиб, ҳар бир ресторан учун алоҳида жой ажратилган. Қулайлик учун турли бурчакларда музлатиш камералари, шкафлари жойлаштирилган. Шу боисдан ҳам ресторан ходимлари исталган маҳсулотни энг кам масофа босиб ўтган ҳолда ташиб келтириши мумкин. Демак, 400 порциягача таом тайёрланадиган ҳар кандай ресторан учун омбор тизими бўлиши мақсадга мувофиқ экан.

Таъкидлаш жоизки, маҳсулотларни сақлаш учун алоҳида омбор қисмлари мавжуд бўлса, унга турли жиҳозларни

[20] Ҳисоблаш ишлари берилган шартлар асосида амалга оширилган.

жойлаштириш ва маҳсулотларни самарали ташиб келтириш мумкин бўлади. Маҳсулотларни токчада ўзаро 20 см узоқликда ва баландликда сақлаш омбор биносини тозалаш ишларини янада соддалаштиради. Бу мақсадда омборларда стеллаж ва контейнерлар жуда қўл келади. Озиқ-овқат хавфсизлигини таъминлаш учун маҳсулотларни турлари бўйича алоҳида сақлаш талаб этилади.

Қуруқ сақлаш. Маҳсулотларни қуруқ сақлашга мўлжалланган омбор биноларида ҳарорат 10-21°С, ҳавонинг нисбий намлиги эса ўртача 50% бўлиши керак. Шунинг учун омборларга иссиқлик тарқатувчи жиҳозларни ўрнатиш тавсия қилинмайди. Омбор биносидан ўтувчи иситиш труба ва линиялар иссиқлик қопламаси билан ҳимояланиши керак.

Совутилган ҳолда сақлаш. Совутилган ҳолда сақланадиган маҳсулотларга гўшт, маева ва сабзавотлар, салқин ичимликлар, қуруқ маҳсулотлар киритилади. Омбор биноларида ўртача ҳарорат 0 - 3°С ни ташкил этиши керак. Бинонинг турли ҳидлар билан тўлишининг олдини олиш учун яхши шамоллатиш тизими бўлиши керак.

Музлатиш ва совутиш камераларига керак бўладиган майдонни ажратишга олдиндан аниқлаб олинган маҳсулотларнинг ўртача миқдорини аниқлаш зарур бўлади. Ушбу камераларда сақлашнинг ўртача зичлиги мос равишда 1 фут куб. (0,03 м. куб.)га 13,6 ва 18 кгни ташкил этиб, бу қиймат 300-450 г. га тенгдир. Совутилган ҳолда сақлаш учун ҳарорат режимига қатъий риоя қилиниши керак. Совутгич ва музлатгичдаги ҳароратни мунтазам текшириб туриш керак. Қоидага кўра, сақланаётган маҳсулотлар пол, хона деворлари ва шифт қисмларга тегмаслиги керак. Музлатгичларда тайёр маҳсулотлар сақланишини эътиборга олган ҳолда уларнинг бошқа маҳсулотлар билан тегиб туришига йўл қўйиб бўлмайдию яна бир талаб –музлатгичга иссиқ ёки илиқ таомларни жойлаштирмаслик ҳам керак, акс ҳолда улар ўзидан иссиқлик ажратиб чиқаради ва камерадаги ҳароратни пасайтиради.

Замонавий музлатгичлар ва совутиш камералари ҳарорат датчиклари билан жиҳозланган бўлиши ва ҳарорат ўзгаришини тезда қайд этиб, компрессорнинг ишдан чиқишининг олдини

олади. Уларни ресторан офиси ёки қўриқлаш хизмати томонидан назорат қилиш мумкин бўлади.

Музлатилган маҳсулотлар. Ресторанлар музлатилган маҳсулотлардан фойдаланадилар, бироқ, улар тез музлатадиган агрегатлар билан ҳам жиҳозланиши зарур. Музлатилган маҳсулотлар – 23 – 26°С ҳароратда сақланиши керак. Музлатгичда совутилган таомлар хомлигича совутилган маҳсулотлар билан сақланмаслиги керак.

Озиқ-овқат маҳсулотларини ресторан омборидан чиқариш

Назорат ва хавфсизликни таъминлаш мақсадида, шунингдек, маҳсулотларни таом тайёрлашда фойдаланиш учун омбордан чиқарилади. Маҳсулот ва ичимликларни омбордан чиқариш махсус талабнома асосида ҳамда раҳбариятнинг ваколатли ходими орқали амалга оширилади. Энг асосийси, омборларга махсус ходимлар ёлланиши ва улар ёрдамида маҳсулотларни қабул қилиш мақсадга мувофиқдир.

Заҳираларни назорат қилиш

Заҳираларни назорат қилиш товар моддий бойликларни бошқариш самарадорлигини оширади. Заҳиралар – бу омборда вақтинча сақланаётган маҳсулотлардир. Одатда заҳираларнинг мавжудлиги ва уларнинг узлуксиз ҳисоби – инвентаризация орқали юритилади[17]. Мавжуд заҳиралар, қоидага кўра ҳар ой якунида санокдан ўтказиш орқали аниқланади.

Узлуксиз ҳисоб – маҳсулотларнинг келиб тушиши ва уларнинг чиқиб кетишини мунтазам равишда назорат қилиб боришдир. Айниқса ҳисоб ишлари қўлда бажарилганда раҳбариятни заҳиралар ҳаракати билан мунтазам равишда хабардор қилиб туриш лозим.

Бу айниқса тансиқ таомлар тайёрлашда ишлатиладиган ноёб маҳсулотларга тааллуқлидир.

Озиқ-овқат маҳсулотлари ва салқин ичимликларга бўлган талаб заҳиралар ҳисобига кўра қуйидагича аниқланади:

Маҳсулотларга сарфланган харажатлар (ичимликлар) = ҳисобот даври бошига заҳиралар қиймати + ҳисобот даврида харид қилинган маҳсулотлар – ҳисобот даври якунида қолган маҳсулотлар.

Озиқ-овқат маҳсулотларни тайёрлаш

Ишлаб чиқариш зонасида одатда дастлабки ишлов бериш жараёни амалга ошади. Бунда гўшт / паррандалар / балиқлар, меваларга ишлов бериш, салат ва сэндвичлар учун турли компонентлар тайёрлаш. Кичик муассасаларда мева ва сабзавотларни қайта ишлаш ва тайёрлаш ишлари одатда аралаш ҳолда амалга оширилади. Асосий масала – маҳсулотларни зарурий даражада қайта ишловдан ўтказиш ва мижозлар учун энг кам чиқит чиқиш даражасига етказишдир. Айниқса, маҳсулотларга ишлов беришда уларнинг турли бактериялар билан зарарланишининг олдини олиш керак.

Айрим ресторанларда дастлабки ишлов берилган маҳсулотларни харид қилишни афзал билишади. Чунки бу гўшт маҳсулотлари, мева ва сабзавотларни ювиш, бўлакларга бўлиш, майдалаш, шунингдек сақлаш майдонининг ҳажмини камайтиради.

Зарурий майдон

Мазкур зонада жиҳозларни жойлаштириш тўғри чизиқ бўйлаб амалга оширилади. Чунки, дастлабки ишлов беришда ювиш, тозалаш, майдалаш ва бўлакларга бўлиш каби ишлар кетма-кет бажарилади. Ишчи стол ювиш столига, ушбу стол эса ўз навбатида тўғраш, майдалаш столига қўшни қилиб жойлаштирилади.

Мева ва сабзавотлар, айниқса салат учун ишлатиладиган масаллиқлар омборга яқинроқ жойлаштирилиши, майдалаш ва бўлакларга бўлиш столи эса, таом ва салатлар тайёрлаш столига яқинроқ жойлаштирилиши керак.

Мева ва сабзавотлар бироз муддат омборда сакланади. Шунинг учун чиқиндиларни сақлаш учун алоҳида жой ҳам бўлиши талаб этилади.

8.4. ТАОМЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ. УМУМИЙ ОВҚАТЛАНИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ТИЗИМЛАРИ

Мутахассислар умумий овқатланишни ташкил қилишнинг тўртта асосий тизимларини ажратиб кўрсатадилар:

1. «Қулай таомлар» тизими (тайёр маҳсулотлардан юқори даражада тайёрлаш).

2. Анъанавий тизим.
3. Тайёр масҳулотлар тизими.
4. Тижорат тизими (тайёр маҳсулотларда энг кам даражада фойдаланиш).

«Қулай таомлар» тизимида умумий овқатланиш корхоналари тайёр маҳсулотларни харид қиладилар ва уларни қисман иситиш ва сервировка қилиш билан шуғулланадилар. Бошқача қилиб айтганда, бу тизим ишлаб чиқариш операцияларидан энг кам даражада фойдаланишни кўзда тутади. Ушбу тизим таннархнинг юқорилиги ва танловнинг камлиги билан изоҳланади. Шу билан бирга қулай таомлар тизими меҳнатни тежаш, ходимларга қўйиладиган турли талаблардан халос бўлишни таъминлайди, ошхона жиҳозларидан энг кам даражада фойдаланиш, сақлаш майдонларига юқори талаб ва совутиш тизимлари мавжуд бўлишини талаб қилади.

Ушбу таомларни массасига қараб, порция (идишларга солинган ҳолда) ҳам харид қилиш мумкин. Оғирлигига кўра харид қилинган таомлар ресторанлар маълум порцияларга бўлинади, қисман иситилади ёки совутилиб, сервировка қилинади.

Анъанавий тизим барча таомларни бевосита ошхонада тайёрлашни кўзда тутади. Шундай бўлсада, ресторан бошқарувчилари ярим тайёр маҳсулотлардан ҳам кенг фойдаланадилар. Акс ҳолда маҳсулот таннархи жуда ортиб кетади. Шу сабабли ҳам кўпгина ресторанларнинг махсус нонвойхона, колбаса цехи, салқин ичимликлар тайёрлаш цехлари мавжуд бўлади. Анъанавий тизим кўп сонли ходимларни, мураккаб ва улкан ҳажмдаги ошхона жиҳозлари бўлишини талаб қилади. Шу хусусияти билан у "қулай таомлар" тизимидан бир қанча афзалликлари мавжуд.

Тайёр махсулотлар тизимида маҳсулотлар олдиндан тайёр ҳолда музлатилган ёки совутилган ҳолда сақланади. Ушбу таомларни тортиқ қилиш мижоз буюртмасидан бироз ўтгач амалга оширилади. Совутилган таомларни 1-3 кун давомида, қаттиқ музлатилган таомларни эса 1-2-ой давомида сақлаш мумкин. Ушбу тизимда таомларни қулай вақт оарлиғида мижозларга етказиб бериш имконияти мавжудлиги боис, уни самарали назорат қилиш мумкин. Ушбу тизим айниқса, йирик овқатланиш

муассасалари, соғлиқни сақлаш муассасалари, авиалиниялар, таълим муассасалари, шунингдек, банкетлар учун қулай.

Тижорат тизими марказлаштирилган тартибда йирик партиядаги таомларни тайёрлаш ва чакана савдо нуқталарига етказиб берувчи корхоналарда кенг қўлланилади. Бундай ташкилотлар миқёс самараси ва йирик омбор тизимлари боис, назорат ва сифат жиҳатдан устунлик қилади. Бироқ, тайёр маҳсулотларни ташиш операциялари сифатни таъминлаш учун қатъий тартиб ва доимий назоратни талаб қилади.

Зарурий майдон

Ошхона зонасини режалаштириш ошхона типи ва тайёр маҳсулотлар миқдоридан келиб чиққан ҳолда аниқланади. Бозор таҳлили ҳам қайси таомлар энг кўп талаб этилаётганлигини, маркетинг башоратлари эса ҳар бир таом кесимида талаб тебранишини аниқлашга имкон беради. Ушбу маълумотларга эга бўлгач, зарурий технологик жиҳозлар ва зарур бўладиган ишчи майдонни аниқлаш мумкин.

Пишириш цехи учун талаб қилинадиган майдон ресторанниng нон ёки бошқа пишириқлар пиширишни режалаштириши билан боғлиқ. Айрим ресторанлар ўзида пиширилган нон ва булка маҳсулотларини афзал билишади.

Таом тайёрлаш цехига маҳсулотлар бевосита омбордан келиб тушади, идиш-товоқлар ва ошхона инвентари эса ювиш цехидан келиб тушади. Шундан сўнг таомлар тўғридан-тўғри сервировкага жўнатилади.

Ошхонанинг технологик жиҳозларини ҳавони алмаштириш қурилмалари остига жойлаштирган маъқул, чунки улар иссиқлик ва турли газлар чиқаради. Айниқса, буғда овқат тайёрлаш жиҳозларини жойлаштиришда монтаж талабларига риоя қилиш керак.

Электр токида ишлайдиган турли қурилмалар, масалан грил печи, микротўлқинли печлар деворларга зич жойлаштирилмаслиги керак. Акс ҳолда ҳаво алмашинуви бузилиши мумкин. Мўътадил ҳароратни сақлаб қолиш учун ҳаво оқими иссиқ таомларнинг ҳароратини пасайтирмаслиги керак.

Агарда ресторан катта ҳажмдаги пишириш цехини қуришни режалаштирган бўлса, уни таом тайёрлаш зонасига яқин жойлаштириш керак. Шунда ходимлар печ, миксер, сув иситгич

ва бошқа ускуналардан бевосита фойдаланиш имконига эга бўлади.

Агарда ресторан цехлари узлуксиз ишлайдиган бўлса, у ҳолда уларга қатъий график асосида навбат тузиш керак. Айтайлик, нон тайёрлаш цехи тунда ишласа, бошқа пиширикдар кундузи тайёрланганлиги маъқул.

Турли пиширикдар учун мўлжалланган печ ва стол нон тайёрлаш учун қулай қилиб, пухта ўйлаб режалаштирган ҳолда жойлаштириш керак. Заҳира масаллиқлар эса жиҳоздан фойдаланиш учун қулай масаофада бўлиши шарт. Тез бузиладиган маҳсулотлар учун эса, олдиндан совутиладиган жойларда сақлаб туриш тавсия қилинади.

Таомларни тайёрлаш тамойиллари

Нам иссиқлик билан ишлов бериш таом тайёрлаш қуруқ ва иссиқлик қайта ишловидан ўтади. Гўшт таркибида унга қаттиқлик хусусияти берувчи коллаген, оқсил моддалар бўлади. Меваларда ушбу хусусият – целлюлоза таъсирида рўй беради. Нам иссиқлик асосида ишлов бериш ушбу моддаларни парчалайди, натижада гўшт ва сабзавотлар юмшайди. Айнан шу сабабли гўштларни суюқликда иситиш орқали қайта ишлаш зарур.

Суюқлик сифатида сув, сут, томат соки, вино ёки бульон бўлиши мумкин. Энг кенг тарқалган иссиқлик ишлов бериш усули қайнатиш, илиқ сувда қайнатиш (poaching), паст оловда қайнатиш (simmering), буғлаш (steaming) ва пассерлаш (stewing)дир.

Қайнатиш маҳсулотларни қайнаган сувга солиб пиширишдан иборат (100°С ҳароратда). Қайнатиш жараёнида озуқа моддаларининг бир қисми парчаланади. Лекин улар таом шўрваси ёки соусида сақланиб колади. Одатда маҳсулотларни бироз қайнатиш зарур. Сабзавотлар ярим тайёр ҳолатга келгунча қайнатилади, сўнгра эса қиздирувчи плиталарда мармитга жойлаштирилиб, тайёр бўлгунча қиздирилади. Айрим ҳолларда маҳсулотлар суст оловда қайнатилади. Бунда уларнинг фойдали ва озуқа моддалари сақланиб қолади. Тухум, парранда гўштлари ва балиқларни суст оловда қайнатиш тавсия қилинмйди, акс ҳолда уларнинг фойдали ва озуқа моддалари парчаланиб кетади ва таом сифатини йўқотади.

Парт қилиш – маҳсулотларни қайноқ сувга ботириб олиш ёки ювиш бўлиб, одатда қобиғидан ажратиш, пўстини арчишда қўлланилади. Қайноқ сувда ишлов бериш натижасида айрим мева ва сабзавотларни осонлик билан тозалаш мумкин. Айрим таомларни парт қилиш йўли билан ҳам тайёрлаш мумкин. Масалан, ошқовоқни қайнатиб пиширгандан кўра қайноқ сувда ишлов бериш маъқул.

Тайёрланган мева ва сабзавотларнинг ташқи кўриниши сувнинг қаттиқ ёки юмшоқлигига ҳамда шўрлигига ҳам боғлиқ. Шўр сувда яшил баргли сабзавотлар ранги, тусини йўқотиб сариқ рангга киради, юмшоқ сувда эса янада ёрқинлашади. Бироқ, юмшоқ сув маҳсулотларнинг витаминларини тезда парчалаш хусусиятига эга. Мева ва сабзавотларнинг фойдали ва озуқа моддаларини сақлаб қолиш учун уларни камроқ қайнатиш керак.

Димлаш гўшт маҳсулотларини бироз майда зич ёпилган идишларда пиширишга тушунилади. Димлашдан олдин гўшт сариқ рангга киргунча қовурилиши керак. Қовуриш гўштнинг таъм сифатини сақлаб қолади ва унга юмшоқлик беради. Гўштнинг қаттиқлигини йўқотиш учун уни бироз паст ҳароратли сувга солиб, бўктириш зарур бўлади.

Пассерлаш[21] – кам миқдордаги мойда қиздиришдир. Кўп жиҳатдан димлашга ўхшаб кетади. Фарқли жиҳати шундан иборатки, одатда бутунлигича солинган ёки йирик бўлакли маҳсулотлар димланади.

Иссиқ сувда пиширишг. Бу маҳсулотларни паст ҳароратда пиширишга мўлжалланган усул бўлиб, тухум, балиқ ва парранда гўштлари учун қулай. Курка гўштлари, айниқса йирик сон гўштлари иссиқ сувда пиширилганда майин ва сувли бўлиб пишади.

Таомларни буғда ҳам пиширш мумкин, бу витамин ва озуқа моддаларни сақлаб қолишнинг энг ажойиб усулидир. Бунда тоамнинг таъми янада ширин, табиий йўқотиш эсаа камроқ бўлади. Дуккакли ва дон маҳсулотларини буғда пиширш яхши натижа беради.

Қуруқ иссиқда ишлов бериш. Айрим тансиқ таомларни тайёрлаш учун маҳсулотлар қуруқ иссиқда ишлов берилади.

[21] Бутунлигича солинган ёки йирик бўлакли маҳсулотларни кам миқдордаги мойда қиздириш усули.

Бундай ишлов бериш усулларига нон ёпиш (ёпиб пиширш), очиқ оловда пиширш (barbecuing), очиқ оловда айлантириб пиширш (broiling), грил, духовкада пиширш (ovenizing), товада жизлаш (roasting) ва қиздирилган ёғда қовуриш – фритюре (frying).

"Барбекю" усулда ишлов бериш дастлаб духовкада паст ҳароратда пиширишдир. Бугунги кунда «барбекю» юқори ҳароратда грил ёки қиздирилган ёғда пиширишни англатади.

Бройлер усулида ишлов бериш энг сифатли ва юмшоқ гўштларни қалин шаклда кесиб ишлов беришдан иборат. Бу ҳолатда гўшт ажойиб таъми ва юмшоқлигини ҳамда сувлилигини сақлаб қолади. Мазкур усулда ишлов бериш 148 - 177°С ҳароратда амалга оширилади.

Ички иситиш тизимига боғлиқ ҳолда гўшт бўлаклари печка ичида турлича иссиқликда тобланади: масалан, суст – печ ичидаги ҳарорат тахминан 60°С, ўртача ҳарорат - 71°С ва кучли иситиш – гўшт бўлакларининг ҳарорати – 77°С гдан юқори бўлади. ***Гриллаш жараёни*** асосан стейк ва гамбургерлар учун қўл келади.

Духовкада пиширилганда маҳсулотлар мойланади ва духовкада куйишининг олди олинади.

Умуман олганда, маҳсулотларни 121-177°С ҳароратда пиширш зарур. Бундай ишлов берилганда мой таъсирида термик жараён духовкадан олинганда ҳам давом этади. Шунинг учун товаларда гўшт пиширганла 15-20 дақиқа илгарироқ иссиқдан олиш керак.

Одатда ҳайвон ёғи ўсимлик ёғида қовурилади. Шундай қилинганда маҳсулотлар хуштаъм ва тилларанг тус олади. Қовуришда бир оз мой солиб ёки фритюр[22]да тўлалигича мойга ботирилган ҳолда қовуриш мумкин. Фритюрда қовурилганда маҳсулотларнинг мойни ўзига шимиб олишига йўл қўймаслик керак.

Пиширикдар пиширишда қуйидаги маҳсулотлар қўшилади:

1. ***Ун.*** Оддий буғдой уни 20% юмшоқ буғдой уни ва 80% нон уни, ёки қаттиқ буғдой унидан тайёрланади. Пиширикларни пиширишда одатда қаттиқ навли буғдой унларидан фойдаланилади.

2. ***Шортенинг*** (Shortening), ёки пазандачилик мойи, уни маҳсулотларнинг юмшоқ ва кўпчиб пишиши учун солинади.

---

[22] Фритюр, қизитилган мой (ёғ). Ошхона жиҳози.

3. ***Шиширувчи*** таркибида озиқ-овқат содаси ва уксус бўлиб, юқори ҳароратда пиширқларнинг шишиб ҳажми ортишини ва юмшоқ бўлишини таъминлайди.

4. ***Ачитқи*** сувга бўктирилганда спирт ва суткислотаси ажратиб чиқарадиган қўшимча бўлиб, хамир маҳсулотларини ачитиш ва шириш учун қўлланилади.

5. ***Товуқ тухуми.*** Маҳсулотларга ранг, таъм ва мустаҳкам бўлиши учун қўшилади. шунингдек, тухумдан пиширикларни тилларанг тус бериш ва ялтироқ бўлиши учун суртма сифатида ҳам фойдаланиш мумкин.

Салатлар. Асосан турли зираворлардан ташкил топади. Салат тайёрлашда салат барглари тарелкага чиройли қилиб ёзилади ва устига бошқа аралашма солинади. Салат асосан таомларни безатиш учун ишлатилади ва ярим тайёр мева ва сабзавотлардан тайёрланади. Америка ошхоналарида салатга қўшимча турли гарнирлар қўшилади. Шундай қилинганда унинг серсувлиги ва хуштаъмлиги ортади. Салатларни безатишда ёнғоқ, данаклар, товуқ тухуми ёки балиқ қўшилади. Салатлар узоқ вақт сақланмайди. Бундан ташқари салат тайёрлашга кўп вақт сарфланади, бироқ уни тайёрлаш жуда осон бўлиб, исталганча тайёрлаш мумкин.

Салатлар таом тортилишидан олдин дастурхонда бўлиши керак. Айрим мевалар (олма, банан) очиқ ҳавода қорайиши мумкин ва ташқи жозибадорлигини йўқотади. Бунинг учун уларни лимон сокига ботириб олиш керак.

Харажатлар устидан назорат

Таом тайёрлашда харажатларни назорат қилишнинг асосий омили таомлар рецептураси ҳисобланади. Норматив рецепт тайёр таомнинг барча ҳолатларда талаб ва сифат даражасида тайёрланганлигини билдиради. Норматив рецепт қуйидагиларни ўз ичига олган бўлиши керак:

1. таом номи;
2. тайёрлаш учун зарур бўладиган ҳажми;
3. тайёрлаш ҳарорати;
4. тайёр маҳсулот чиқиши;
5. порция ўлчами;
6. порция идишнинг тури;

7. тайёрланиш вақти;
8. масаллиқларнинг таркиби ва кетма-кетлиги;
9. ҳар бир масаллиқнинг сифати;
10. тайёрлаш усули;
11. талаб қилинадиган жиҳозлар.

Муайян таом учун рецепт ишлаб чиқиш учун қуйидагиларни амалга ошириш керак:

1. Пазандачилик бўйича манбалардан таом тайёрлаш рецептига киритилган маҳсулотларни ва уларнинг ресторан имкониятларига қанчалик мос келишини аниқлаш.

2. Ҳар бир масаллиқ миқдорига қўшимчалар киритиш ва талаб қилинадиган порция бўйича баҳолаш, тегишли ўзгартиришлар киритиш, таомнинг зарурий сифат ва истеъмол хусусиятини сақлаб қолинганлигини текшириш. Таом ўз сифати ва таъмини ҳамда истеъмол хусусиятларини сақлаб қолиши учун масаллиқларни зарурий пропорцияда қўшиш мақсадга мувофиқдир.

3. Зарурий порция бўйича янги рецептни ёзиб чиқиш ва унинг яроқлилигини текшириш учун дегустация комиссиясига тасдиқлаш учун юбориш.

4. Олинган рецептдан камида уч маротаба таом тайёрлаш ва харажатлари ресторан ва мижозларга мос маъқул келиши учун текширувдан ўтказиш керак.

5. Рецептни стандартлаштириш ва тегишли маълумотларни махсус карточкада қайд этиш.

Ресторанларда хизмат кўрсатиш тури

Узоқ йиллар мобайнида ресторан бизнеси учун турли йўналишдаги хизмат кўрсатиш усуллари қўлланилган, айримлари расмий, айримлари ноодатий муҳитни яратишни кўзда тутган. Албатта яхши хизмат кўрсатиш – нафақат қатъий талаб ва тартиб-қоидаларга амал қилиш, балки мижозлар учун маъқул келадиган муҳит яратишга ҳаракат қилиш, уларнинг мамнун ҳолда чиқиб кетиши учун ҳаракат қилишдир. Агарда ресторанларда хизмат кўрсатишнинг мижоз нуқтаи назаридан олиб қарайдиган бўлсак, хизмат кўрсатишнинг иккинчи тур турли афзалликларга эгадир.

Оилавий ёки инглиз типидаги хизмат кўрсатиш. Инглиз типидаги хизмат кўрсатиш одатда таомларни катта идишларда столга келтириш ва тарелкаларга тақсимлаб чиқиш кўзда тути-

лади. Агар талаб қилинадиган бўлса, гўштлар ҳам майда порцияларга бўлинади, тарелкаларни официант мижозларга тақсимлаб беради. Нисбатан норасмий ҳисобланган инглиз типида мижозлар ўзлари учун таом сузиб олиши мумкин. Бунда официантга бўлган талаб камаяди. Шунинг учун ҳам инглиз типидаги хизмат кўрсатишда қисқа вақт оралиғида кўп сонли мижозларга хизмат кўрсатиш мумкин бўлади.

Америка типидаги хизмат кўрсатиш таомлар ошхонанинг ўзидаёқ тарелкаларга тақсимланади, официантларга фақатгина мижозларга тарқатиш кифоя бўлади. Тарелкалар чап томондан, ичимликлар эса ўнг томондан столга қўйилади. Мазкур услуб соддалиги ва тезкорлиги ҳамда таомларнинг тенг тақсимланиши билан ажралиб туради.

Француз типидаги хизмат кўрсатиш. Мазкур тип элита ресторанлар учун хос. Бу бетакрор сервис, официантларнинг бутун бир бригадасини ёки бош официант *(chef de rang)* ва унинг ёрдамчиси *(demi chef de rang)*ни хизмат кўрсатишга жалб қилишни кўзда тутади. Таомларни тушлик залида меҳмон столига махсус арава *(gueridon)*да келтирилади. Ушбу аравада таомлар тайёрланишининг якуний босқичи амалга оширилади, масалан, шу ернинг ўзидаёқ кичикроқ плита *(rechaud)*да қиздириб бериш мумкин. Официант буюртмани қабул қилади, унинг ёрдамчиси эса буюртмани ошхонага элтади ва махсус аравада келтириб беради. Бош официант тоамларни шахсан ўзи тарелкаларга тақсимлайди ва уларнинг меҳмонлар кўз ўнгида тайёрлаб беради. Тарелкаларни ёрдамчи официант узатиб туради ҳамда ичимликларни қуйиб беради.

Таом ва ичимликлар ўнг томондан, нон, ёғ ва салатлар эса чап томондан столга тортиқ қилинади, официант меҳмонларга атиргул барги ёки лимон бўлакчалари солинган сув келтиради ва меҳмонларнинг қўлни ювиши ташкил қилинади.

Француз типидаги хизмат кўрсатишда столнинг барча тарафидан таомларни тортиқ қилиш мумкин, чунки бунда бошқа услубларга қараганда кенгроқ жой ажратилади. Француз типидаги хизмат кўрсатиш ресторанларнинг даромадини бирмунча чеклаб қўяди.

Бундан ташқари таомларни тайёрлаш, меҳнат сарфида ҳам катта йўқотишлар бўлади. Шу боисдан ҳам ушбу услубдан асосан

нуфузли тоифадаги ресторанлар фойдаланади. Француз типидаги сервис доимий мижозлар учун хос.

Рус услубидаги хизмат кўрсатишнинг ўзига хос жиҳати таомлар ошхонада тайёрланади ва ўша ернинг ўзидаёқ порцияларга бўлиниб, тарелкаларга жойланади. Тарелкалар меҳмонларга ўнг томондан, таомлар эса чап томондан қўйилади ва соат стрелкасига тескари тартибда хизмат кўрсатилади. Ишлатилган тарелкалар ўнг томондан йиғиштириб олинади.

Буфет типидаги хизмат кўрсатиш таомлар сервировка қилинган столга қўйилади. Меҳмонлар ёки официант таомларни тақсимлайди. Столда барча жиҳозлар мавжуд бўлиб, ҳар бир меҳмон учун алоҳида сервировка қилинган ҳолда бўлади.

Зарурий майдон

Хизмат кўрсатиш зонаси ва ошхона ўртасида таом ва ичимликларни вақтинчалик жойлаштириш учун махсус майдон ажратилади. Бу салатлар, десерт ва ичимликлар учун ҳам вақтинчалик жой ҳисобланади. Нон, ёғ ва сув зарур миқдорда ҳар бир официант учун қулай бўлган жойларга (бу бутун зал бўйлаб қўйилиши мумкинлиги сабабли) тақсимлаб қўйилади.

Ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимида тарқатиш мижозлар оқимига мос ва оддий ташкил қилиниши керак. Бироқ, бундай ташкил қилинганда мижозларга хизмат кўрсатиш бироз сусаяди ва навбат ҳосил бўлади.

Аксарият ресторанларда столларга хизмат кўрсатиш таом тайёрлашнинг ажралмас қисми сифатида хизмат кўрсатиш ҳам эътиборга олинади.

Кейинги йилларда чизиқли режалаштириш "Оролча" типида ташкил қилинади, яъни столлар ёки тик туриб овқатланадиган столчалар барча томондан эркин ўтиб бориш имконияти билан сервировка қилинади. Бундай режалаштириш ҳар дақиқада 20 нафаргача мижозга хизмат кўрсатиш имконини беради.

Тарқатиш жойининг майдони ҳар бир погонометр учун 3,1 дан 4,7 кв. м майдонни эгаллайди. Расталарнинг узунлиги менюдаги рўйхат узунлигидан келиб чиқади.

Кафетерияда хизмат кўрсатиш зонаси тушлик зали майдони билан уйғунлашиши лозим. Назарий жиҳатдан олиб қараганда ташриф буюрганлар сони ресторанни тарк этган мижозлар сонига

тенг бўлади. У ҳолда тушлик залида ўриндиқлар сони қуйидаги формула билан аниқланади:

$$N_d = \frac{N_m + N_{sa}}{(T_m / T_d) - 1},$$

бу ерда:

N_d – тушлик залига ташриф буюрганлар сони, ёки ўриндиқлар сони;

N_m – кафетерийга ташриф буюрган барча мижозлар сони;

N_{sa} – хизмат кўрсатилган мижозлар сони;

T_m – таом ёйиш учун сарфланадиган вақт;

T_d – мижозларнинг тушлик залида бўладиган вақти.

Кафетерияларда тарқатиш жойи таомлар тайёрлаш зонасига яқин жойлашиши керак. Бу мижозларга тез хизмат кўрсатиш имконини беради. Десертлар одатда тарқатиш жойида биринчи қаторда, иссиқ таомлар эса охирига жойлаштирилади. Бу иссиқ таомларнинг тезда совуб қолишининг, совуқ газакларнинг тезда сотилишини таъминлайди. Акс ҳолда мижозлар иссиқ таом истеъмол қилиб бўлгач, совуқ таомларни эътибордан четда қолдириши мумкин.

Таом порциясини назорат қилиш

Ресторанда назоратнинг сўнгги босқичи – таомларнинг тўғри порцияда тақсимланишидир. Энг содда усули таомларни стандарт идишда ўлчаш ва бошқа идишларга жойлашдир. Айрим таомлар учун, масалан, сэндвичлар учун ҳар бир порцияни алоҳида тортиш ва ўлчаш мақсадга мувофиқдир.

Идиш-товоқ ювиш цехи

Қоидага кўра ушбу зонани бошқа бўлимлардан алоҳида ажратилган ҳолда ва яхши шамоллайдиган жойларда ташкил қилинади. Ювиш хонасининг поллари товуш ютадиган материаллар билан қопланади, акс ҳолда товуш бутун ошхона бўйлаб тарқалиши мумкин. Ювиладиган идиш-товоқлар сонига қараб ювиш хонасининг ҳажми ва ўлчами танланади.

Шиша идишларни ювиш учун алоҳида жой ажратилади. Махсус ювиш воситалари ёрдамида шиша идишлар тозаланиши кўзда тутилиши керак.

Айрим ошхоналарда ювиш цехи учун катта майдон ажратилади, чунки қувват ҳажми улкан бўлган ресторанларда идиш-

товоқлар иш вақти тугагач ювилади ва шунгача барча идишлар ювилмаган ҳолда сақлаб турилади. Бу ошхоналарнинг вақт, қўшимча ишчи кучи ва энергия сарфининг олдини олади. Бошқа ресторанларда эса харажатларни тежаш мақсадида ювилмаган идиш товоқлар уюми хосил бўлишининг олдини олиш мақсадида цех мунтазам равишда ишлатилган идиш-товоқларни тозалайди.

Идиш-товоқлар ювиш цехида дастлаб озиқ-овқат қолдиқлари тозаланади, кейин эса махсус ювиш воситалари билан ишлов берилади ва ювиш машинасига солинади. Ювиш машинасига идиш-товоқларни технологик талаб ва кўрсатма бўйича тахлаш мақсадга мувофиқ. Дастлаб шиша идишлар, кейин қошиқ-вилкалар, ундан сўнг тарелка, қозонча, тоза ва бошқа идишлар жойланади.

Асосий эътиборни ошхона идишлари ва ювиш цехи, ошхона ва зал ўртасидаги оқимга қаратиш керак. Одатда официант ёрдамчилари идишларни катта патнисларда келтиришади, тоза идишлар ё ошхонага ёки тўғридан-тўғри залда сервировка учун йўналтирилади. Энг маъқул қарор – идишлар учун ғилдиракли стеллажни ишга туширишдир. Бунда идишлар осонгина бир жойдан иккинчи жойга силжитилиши мумкин.

Қозон ва товаларни тозалаш

Қозон ва товаларни тозалаш учун ажратилган майдон идиш-товоқ ювиш залининг майдонига боғлиқ ҳолда танланади. Бундан ташқари қозон ювадиган ходимлар сонига ҳам боғлиқдир. Агарда ювиш ишлари билан бир ходим шуғулланадиган бўлса, қозон ва товаларни ювиш ва овқат чиқиндиларини тозалаш ва чиқариб ташлаш учун бошқа ходим ёлланиши керак. Кичик овқатланиш муассасаларида бунинг учун махсус машина ёки қозон ювиш ванналари харид қилинади.

Чиқинди тўплаш майдони

Чиқиндиларни тўплаш учун ажратиладиган жой қоғоз ва пластик ўрамлар, консерва идишлари, чиқиндиларни утилизация қилиш харажатларига ҳамда маҳаллий ҳокимиятнинг экологик талабларига ҳам боғлиқ бўлади.

Чиқиндиларни утилизация қилишнинг бир нечта усули мавжуд: зичлаш (преслаш), ёқиб юбориш, майда бўлакларга ажратиш ва майдалаш. Чиқиндилар ҳажмининг катталиги уларни зичлаш муаммосини келтириб чиқаради. Бунинг учун барчасини пресс-

компакторга жойлаштириш ва брикетларга айлантириш кифоя. Чиқиндиларни ёқиб юбориш иқтисодий жиҳатдан ўзини оқласада, маҳаллий қонунчиликда бунга айрим чекловлар бўлиши мумкин.

Кўпгина маҳаллий бошқарув органларида чиқиндиларни утилизация қилиш билан боғлиқ турли маъмурий тартиб-қоидалар бўлиши мумкин. Шунинг учун ҳам ошхона чиқиндиларини ташлаб юборишда чекловлар бўлиши мумкин. Чиқиндиларни майда бўлакларга ажратиш ва майдалаш қувватли майдалагичлар ҳамда сув ёрдамида амалга оширилиши мумкин. Бироқ, бунда шиша ва металл буюмларнинг бўлиши мақсадга мувофиқ эмас.

Қисқача хулосалар

Ресторанларда маҳсулотларни якуний мижоз олдига қўйилгунча бўлган жараён бир неча босқичдан иборатдир. Жумладан:

- Маҳсулотларни харид қилиш босқичи. Бунда, маҳсулотлар таъминотчиларга буюртма қилинади.
- Маҳсулотларни қабул қилиш босқичи. Бунда таъминотчи маҳсулотларни келтириб беради, ресторанлар эса уларни қабул қилиб олади.
- Маҳсулотларни сақлаш босқичи. Бунда маҳсулот ва турли ичимликлар, уларнинг истеъмол хусусиятларини сақлаб туриш мақсадида махсус ажратилган биноларда сақланади.
- Маҳсулот ва ичимликларни тарқатиш босқичи. Бунда маҳсулот ва ичимликлар ресторан ходимлари томонидан тайёрлаш мақсадида тарқатилади.
- Дастлабки ишлов бериш босқичи. Бунда маҳсулотлар келгусида пиширишмақсадида ишловдан ўтади.
- Тайёрлаш босқичи. Дастлабки ишловдан ўтган маҳсулотлар таом тайёрлаш учун жўнатилади.
- Хизмат кўрсатиш босқичи. Сервировка ва таомларни буюртма бўйича тақдим қилишдан иборат бўлади.

Мижозларга хизмат кўрсатилгач, идиш-товоқлар, ошхона қуроллари, кастрюл, сковородка, миксерлар ва шу кабилар овқат қолдиқларидан тозаланади. Ушбу босқич аниқ ишлаб чиқилган функция ва тадбирларни ўз ичига олган бўлиб, қатъий назорат

остида амалга оширилади ва овқатларнинг сифатини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

Таянч сўз ва иборалар. Маҳсулотлар хариди, расмий харид, норасмий харид, маҳсулотларни сақлаш, тарқатиш, дастлабки ишлов бериш, сервировка, таомларни буюртма бўйича тақдим қилиш, музлатилган сабзавотлар, гўшт ва гўшт маҳсулотлар, сут ва сут маҳсулотлари, балиқ ва балиқ маҳсулотлари, маҳсулотларни қабул қилиш, умумий овқатланишни ташкил қилиш тизимлари, харажатлар устидан назорат, таом порциясини назорат қилиш, идиш-товоқ ювиш цехи, чиқинди тўплаш майдони.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ресторанларда маҳсулотларни якуний мижоз олдига қўйилгунча бўлган жараёнлар неча босқичдан иборат?
2. Харид жараёни қоидаларини тушунтириб беринг?
3. Маҳсулотларни қабул қилиш улуллари мазмунини ёритиб беринг?
4. Маҳсулотларни қабул қилиш жараёнини тўғри ташкил қилиш учун қандай босқичлардан фойдаланиш керак?
5. Маҳсулотларни сақлаш майдонига қўйиладиган талаблар?
6. Умумий овқатланишни ташкил қилишнинг асосий тизимлари тўғрисида маълумот беринг?
7. Муайян таом учун рецепт ишлаб чиқиш қоидалари?
8. Ресторанларда қандай хизмат кўрсатиш турларидан фойдаланилади?
9. Таом порцияси ва уни назорат қилиш мазмунини ёритиб беринг.
10. Ресторан идиш-товоқларини ҳамда қозон ва товаларини тозалаш тартиби.

9-БОБ. ОШХОНА ЖИҲОЗЛАРИ ВА ИНТЕРЬЕРИНИ БОШҚАРИШ

Режа:

9.1. Умумий овқатланиш жиҳозларини танлаш.

9.2. Ошхонанинг ички безатилиши. Пардозлаш материаллари.

9.3. Технологик хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш.

9.4. Энергия истеъмолини тежаш.

9.1. УМУМИЙ ОВҚАТЛАНИШ ЖИҲОЗЛАРИНИ ТАНЛАШ

Ресторан ошхонаси учун умумий овқатланиш жиҳозларини танлашда жиҳозларнинг қуввати, унга кетадиган харажатлар ва уларнинг таркиби, функционал хусусиятлари, шунингдек санитария ва хавфсизлик меъёрлари эътиборга олиниши керак.

Жиҳозларнинг қуввати. Ресторан ошхонаси учун жиҳоз танлашда энг асосийси уларнинг қуввати муҳим ҳисобланади. Агарда бунга эътибор берилмаса, жиҳозни ишлатишда мунтазам равишда узилишлар, муаммолар пайдо бўлади, ортиқча қувватлар ҳисобига харажатларнинг ортишига олиб келади. Жиҳозларнинг қувватига бўлган талаб қуйидагилар орқали аниқланади:

- Сутканинг ҳар бир вақти учун менюнинг қанча миқдорда ва қанча порцияда тайёрланишини таҳлил қилиш. Агарда меню ҳар куни ўзгариб турадиган бўлса, танланмани бир нечта тур бўйича таҳлил қилиш зарур бўлади.
- Сутканинг ҳар бир вақт кесими учун талаб қилинадиган таом ва ичимликларнинг ҳажмини аниқлаш.
- Ҳар бир таомнинг порциясини аниқлаш.
- Ҳар бир таомнинг тайёрланиш технологияси ва ишлатиладиган хом-ашё таркиби аниқ бўлиши керак. Ресторан тури ва йўналишига боғлиқ ҳолда таомлар буюртма асосида ёки порцияга нисбатан камроқ тайёрланиши, аксинча катта партияларда олдиндан тайёрланиб қўйиш, буюртма ҳажмига қараб якуний тайёрлашни кўзда тутган ҳолда қисман тайёрлаш мумкин.

Кун давомида ресторанларда турли жиҳозлар турли қувватларда ишлатилади.

➢ Қозонларда тайёрланадиган таомларнинг тахминий ҳажми аниқ бўлиши керак. Таом ҳажми қанчалик кам бўлса, уни тайёрлаш шунча осон ҳамда тайёр таом шунчалик сифатли бўлади.

➢ Фақат буюртма асосида тайёрланадиган таомларнинг порцияси аниқ бўлиши керак. Порциялар миқдори келиши буюртма бериш мақсадида кутилаётган мижозлар сонига ва таъбига нисбатан ҳисобланади.

➢ Технологик жиҳозларга қўйиладиган умумий қувват талаби аниқлангач, таъминотчиларнинг жиҳоз ассортименти келтирилган каталогига мурожаат қилиш ва ресторан учун маъқул бўлган жиҳозни танлаш керак. Ошхона жиҳозларининг айрим турлари ошхона идишлари сонига нисбатан ҳам танланиши мумкин. Мазкур ҳолатда таом порциясининг умумий ҳажми ҳар бир жиҳоз кесимида аниқ ҳисоблаб чиқилади ва жиҳоз танланади. Айтайлик, духовкалар одатда 18х26 дюйм ҳажмга эга бўлади. Унинг ёрдамида қанча таом (масалан, пирог ёки дудланган гўшт) тайёрлаш мумкинлигини аниқлаш учун аввал пирог ёки дудланган гўшт порцияси аниқланади ва кун давомида қанча миқдорда сотилишига кўпайтирилади. Бундай ҳисоблашлар орқали духовканинг зарурий ҳажми ва сонини аниқлаш мумкин бўлади.

Жиҳозларга бўлган талабни аниқлаш. Жиҳозларга талаб мавжуд эмас экан, уларни сотиб олиш, ижара ёки арендага олишга ҳожат бўлмайди. Жиҳозларга бўлган талаб нима? Уни қандай аниқлаш мумкин? Жиҳозлар самарадорликни ошириш, тайёрланадиган таом сифатини ошириш, ишлатилаётган маҳсулот ва бошқа сарфларни тежаш, меҳнатини камайтириш ҳамда тайёр маҳсулот нархини пасайтириш ҳамда қўшимча фойда келтириш имконига эга бўлгандагина талаб қилинадиган деб қабул қилинади[3].

Талаб хусусиятидан келиб чиққан ҳолда, технологик жиҳозлар зарурий, тез-тез ишлатиладиган ҳамда асосий жиҳозларга бўлинади. Бундай тасниф белгиси асосида чекланган маблағлар шароитида ҳам жиҳозларни харид қилиш мумкин бўлади.

Харид харажатлари ва уларнинг таркиби. Жиҳозларни сотиб олиш турли харажатлар билан боғлиқ бўлиб, харид,

ўрнатиш, ташиб келтириш, таъмирлаш ва қўшимча хизмат кўрсатиш, эксплуатация ва ишлашини назорат қилиш билан боғлиқ сарфларни ўз ичига олади.

Муайян турдаги жиҳозни сотиб олишда аввало иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловларни эътиборга олиш керак.

Махмуд Хан (Mahmood Khan) ошхона жиҳозларига бўлган талабни қуйидаги формула билан аниқлашни таклиф этган:

$$H = \frac{L(A+B)}{C + L(D+E+F)} - G$$

Бу ерда: H - жиҳознинг ҳисоблаб топилган зарурати;

L - жиҳоздан фойдаланиш муддати, йил;

A - йил давомида тежаб қолинган меҳнат сарфи;

B - йил давомида тежаб қолинган материаллар;

C - жиҳоз учун сарфланган бевосита харажатлар, жумладан ўрнатиш харажатлари;

D - йил давомида сарфланган электр ва сув истеъмоли;

E - йил давомида таъмирлаш ва хизмат кўрсатишга сарфланган харажатлари;

F - йиллик амортизация харажатлари;

G - жиҳознинг қолдиқ қиймати ёки сотилиши, янгисига алмаштириш қиймати.

Агарда $H > 1{,}0$ бўлса, жиҳозни сотиб олиш тавсия қилинади. Ушбу кўрсаткич қанчалик катта бўлса, жиҳозни харид қилиш шунчалик наф келтиради. Мазкур формула жиҳознинг экспуатация муддатини прогноз қилишни талаб қилади. Ошхона технологик жиҳозлари учун, қоидага кўра фойдаланиш муддати 9-15 йилни ташкил қилди.

Функционал хусусиятлари. Муҳими технологик жиҳозлар мўлжалланган функцияси ва операцияларини тўлақонли бажариши лозим. Энг аввало жиҳознинг меҳнат унумдорлигини нархига солиштириш, бошқа муқобил жиҳозларга нисбатан ушбу кўрсаткични таққослаб кўриш тавсия қилинади. Бу ерда меню, ресторан таом ва хизматлари ва товарлари ассортиментининг ўзгариш эҳтимолига ҳам алоҳида эътибор қаратиш керак. Чунки

қимматбаҳо жиҳоз энг муҳим кунда ишдан чиқиб қолиши мумкин. Бундан ташқари, жиҳозларнинг эҳтиёт қисмлари, уларни харид қилиш имконияти ва даврийлиги, техник хизмат кўрсатишнинг мураккаблик даражасини ҳам эътиборга олиш керак. Ниҳоят, энг муҳими, ошхона жиҳозларининг энергия сарфини ҳам эътибордан четда қолдирмаслик керак.

Шимолий Америка озиқ-овқат саноат ишлаб чиқарувчилари уюшмаси (North-American Association of Foodservice Equipment Manufacturers, NAFEM) тармоқ электрон дастурини ишга туширган бўлиб, технологик жиҳозларнинг иш фаолияти ҳақида маълумотлар бевосита маъмурий бўлим компьютерлари маълумотлари базасига келиб тушади. Бунда жиҳозларнинг бирор-бир қисми алмаштирилиши ёки таъмирланиши зарур бўлса, марказга махсус сигнал келиб тушади.

Санитария ва хавфсизлик меъёрлари. Харид қилинаётган жиҳозлар умумий овқатланиш корхоналари учун белгиланган санитария меъёрлари бўйича махсус сертификатга эга бўлиши керак. *АҚШда жиҳозларни сертификатлаш санитария ҳимояси бўйича миллий фонд (National Sanitation Foundation, NSF) томонидан амалга оширилади. Фақатгина NSF сертификатига эга жиҳозни сотиб олиш кифоя.*

Шунингдек, эксплуатация хавфсизлиги ҳам муҳим ҳисобланади. Жиҳозлар конструкциясида фойдаланилган барча материаллар заҳарсиз бўлиши лозим. Ишчи қисмлари тез-тез ювиш ва тозалаш учун қулай бўлиши, кесувчи қисмлари яхши ҳимояланган, шунингдек ҳимоя воситалари билан жиҳозланган бўлиши керак.

Ресторан жиҳозлари учун асосий талаб – уларнинг ёнғин хавфсизлигидир. АҚШ ёнғин хавфсизлиги бўйича миллий ассоциация маълумотларига кўра (National Fire Protection Association, NFPA), 1997 йилда мамлакат бўйича 11,3 минг оммавий овқатланиш корхоналарида ёнғин содир бўлган ва етказилган зарар 172,5 млн АҚШ долларини ташкил этган. Ёнғинларнинг ярми ошхоналардаги технологик жиҳозлардаги бетартибликлар сабаб бўлган. Ресторан ошхоналарида ёнғин хавфсизлигини таъминлаш учун қатор чораларни кўриш талаб этилади.

✓ ёнғинни ўчиришнинг ишончли тизимларини ўрнатиш, деворларга ёнғинга қарши турли кимёвий ва қуруқ моддалар тўлдирилган резервуар[23]лар бўлишини таъминлаш;

✓ айрим ҳудудларда ёнғинни ўчиришга мўлжалланган махсус қурилиш нормалари қабул қилинган бўлиб, ҳарорат кўтарилиши билан автоматик тарзда ишга тушади ва махсус форсункалар ёрдамида ҳавога сув пуркалади. Албатта бу ҳолатда бинонинг турли қисмларининг намгарчиликдан зарарланиши, сув таъсирида бинога бироз зарар етиши ҳам мумкин. Аммо бу зарар ёнғин оқибатида кўриладиган зарардан анча камдир.

Ёнғин ҳолатларини суғурталаш бўйича шартнома муносабатлари бизнеснинг одатий ҳолати ҳисобланади. Бунда:

1. ресторан зали ва хизмат биноларида одамларни эвакуация қилиш бўйича махсус ҳаракатланиш схемаларини жойлаштириш;

2. ошхона жиҳозларини, айниқса фильтрлар, жиҳозларнинг юқори қисмида турувчи тез олов оладиган маҳсулот (ёғ ва х.к.)ларни пастга қўйиш ва кундалик тозалаш ишларини амалга ошириш;

3. чиқинди ва ахлатларни ресторанниng тунги ёпилишига қадар чиқарилишини таъминлаш;

4. кулдонларни тозалашда уларда чўғ ва олов излари бўлмаслигига официантларнинг эътибор қаратиш;

5. ресторан ёпилишидан олдин барча грил, фритюрница ва бошқа электр ва газ ускуналарининг ўчирилганлигига эътибор қаратиш;

6. ҳар бир семенада ёнғин бўйича масъул шахсларни тайинлаш. Ёнғин ва меҳмонларни эвакуация қилиш чоғида ёнғин бўйича масъул бинони охирида тарк этиши лозим;

7. ҳар бир ресторанниng ёнғиндан сўнг тикланиш дастури бўлиши, унда барча масъул шахслар номма-ном келтирилиши, асосий таъминотчилар, мижозларнинг тахминий рўйхати, шунингдек клининг[24] компаниялар, ёнғин оқибатларини бартараф этиш билан шуғулланувчи компанияларнинг алоқа маълумотлари шакллантирилиши лозим.

---

[23] Суюқлик ёки газ сақланадиган катта идиш. Масалан, АГСК, АГТС даги сув солинган йирик бочка.

[24] Cleaning –тозалаш. Чиқиндилардан тозалаш, ободонлаштириш ташкилотлари.

Технологик материаллар. Жиҳозларнинг нархи уларнинг қандай материалдан тайёрланганлигига бевосита боғлиқ. Ошхона жиҳозларини тайёрлашда фойдаланиладиган асосий технологик материаллар қуйидагилар:

Ёғоч. Ушбу материалнинг афзаллик жиҳатлари камчиликларига қараганда камроқ. Ёғоч материаллар сувни тез ютади, унда ёриқлар тезда пайдо бўлади ва гигиеник жиҳатдан ишлаб чиқаришда яроқсиз ҳисобланади. Бироқ ёғоч материаллар енгил вазни, исталган шаклга тезда келтирилиши, товушни ютиши, жозибадорлиги ҳамда арзонлиги билан ажралиб туради. Ошхоналарда ёғоч материалларидан жиҳозларнинг сирт қисмини безатишда ва озиқ овқат маҳсулотлари билан бевосита алоқада бўлмайдиган қисмларда ишлатилади.

Металлар. Ошхона жиҳозларини ишлаб чиқаришда турли металлардан, айниқса зангламайдиган пўлат, латунь, монел каби қотишмалардан фойдаланилади. Соф мис ҳавода оксидланганлиги ҳамда турли озиқ-овқат маҳсулотлари билан реакцияга киришганлиги боис ошхона жиҳозларида ишлатилмайди.

Зангламайдиган пўлат тезда тозаланиши ва сайқаллашнинг осонлиги, жозибадор кўриниши ҳамда зангламаслиги билан ажралиб туради. Ҳаттоки жуда камгина ифлосланиш ҳам унинг сиртида тезда билинганлиги сабабли ўз вақтида тозалаш ва гигиенани таъминлаши мумкин. Зангламайдиган пўлатдан тайёрланган ошхона жиҳозларини харид қилишда унинг икки жиҳати: металл қопламасининг қалинлиги ва унинг сайқалланиш даражасига эътибор қаратиш керак. Пўлатнинг қалинлиги унинг нархини белгилаб беради. Пўлат қисмларда ҳар доим унинг қалинлиги кўрсатилади. Қатлам қанчалик қалин бўлса, унинг маркировкаси шунчалик паст бўлади. Анъанавий пўлат жиҳозларнинг маркаси 8,10 ва 12 га тенг, ошхона идишлари учун эса 12 ва 14 маркали қалинликдаги пўлатдан фойдаланилади. Пўлат сиртлар қанчалик юқори даражада сайқалланган бўлса, шунчалик унинг нархи паст бўлади. Ошхона жиҳозлари учун мумкин бўлган сайқалланиш даражаси 4 га тенг, зал жиҳозлари учун эса юқорироқ бўлади.

Никелдан асосан турли қопламалар тайёрланади. Алюминий – ошхона жиҳоз ва идиш тавоқлар учун энг оммабоп ва арзон

металл ҳисобланиб, ички ва ташқи қисмларни тайёрлашда ҳам қўл келади. Ундан дудбурунлар ясаш ҳам мумкин. Алюминий енгил, иссиқлик ва электр ўтказувчанлигининг юқорилиги, коррозияга чидамлилиги ва узоқ муддат фойдаланиш мумкинлиги билан ажралиб туради.

Шунингдек, асосий металл сифатида чўяндан ҳам фойдаланилади, бироқ бу металл озиқ-овқат маҳсулотлари билан тўғридан-тўғри алоқада бўлмаслиги керак. Чўяндан асосан сковородка, қозон, турли товарларни, водопровод қувурларининг клапан ва винтелларини ясашда фойдаланилади.

Печлар, пишириш шкафлари, газ плиталар пўлатдан тайёрланади. Рух билан қопланган пўлат асосан идиш-тавоқларни ювадиган жиҳозларни тайёрлашда, турли раковиналар тайёрлашда ишлатилади.

Пластмассалар. Овқатланиш индустриясида турли туман пластмассалардан жуда кенг фойдаланилади. Ушбу материал оммабоп, енгил, узоқ муддат фойдаланиш мумкинлиги ва исталган шаклга тезда кириши билан ажралиб туради. Акрил толалардан озиқ-овқат маҳсулотлари учун контейнерлар, озуқа плёнкаси тайёрлашда, меламин[25]дан турли идишлар тайёрлашда, шиша толаларидан эса турли патнислар тайёрлашда, полиэтиленда турли пакетлар, коса ва контейнерлар, полипропилендан юқори ҳарорат ва зарбага чидамли бўлган идиш ювиш жиҳозларининг кассеталари; полистирол[26]дан ошхона жиҳозлари тайёрлашда кенг фойдаланилади.

Технологик қопламалар. Ошхона жиҳозларининг ички қисмларига қўшимча хусусият беришда фойдаланилади. Силикон сиртларни куйишга чидамлилигини ошириш, тефлон эса, товар ва кастрюлларнинг сирт қисмини ҳимоя қилишда фойдаланилади. Технологик қопламалар озиқ-овқат маҳсулотларига бевосита алоқада бўлиб турган сиртларни коррозияга чидамли, куйишга чидамли ва осон тозаланадиган бўлишини таъминлайди. Бундай қопламаларга қўйиладиган асосий талаб овқатларнинг таъми, хусусияти, ранги ва ҳидининг ўзгаришига олиб келмаслиги керак.

---

[25] Пластмасса тури. Кўпикеимон пластик модда.

[26] Полистирол – юқори молекуляр полимер.

Энергия истеъмоли манбалари. Энергия ташувчилар кундан-кунга қимматлашиб бораётган бўлсада, ошхона жиҳозларини танлашда электр истеъмоли кундан-кунга долзарб бўлиб бормоқда. Энергия таъминоти манбаи электр энергияси, буғ, газ ва суюқ ёқилғи бўлиши мумкин.

Умумий овқатланиш корхоналарида энергиянинг асосий манбаи электр энергиясидир. Одатда икки турдаги 110-120 вольт ва 220-240 вольт кучланишли тармоқлар мавжуд бўлади. Шундай экан, ошхона жиҳозларини харид қилишда уларнинг имкон қадар энергия истеъмолига эътибор қаратиш керак.

Электр тармоқларида меҳнат хавфсизлигини таъминлаш учун сақлагичлар қўлланилади. Электр сақлагичларни танлаш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$W = V * I$$

Бу ерда W - сақлагич қуввати, ватт;

V - тармоқ кучланиши;

I -ток кучи.

Фараз қилайлик, 110 вольт кучланишли тармоққа қуввати 2000 ватт бўлган жиҳоз уланган. Ток кучи кучланиш ва жиҳоз қувватига боғлиқ ҳолда аниқланади, яъни 2000: 110 = 18,2 ампер. 25% ишончлилик коэффициентини эътиборга олган ҳолда сақлагичнинг қуввати 25 ампер бўлиши кераклигини аниқлаймиз. Электр энергияси қиймати киловатт-соат учун пул бирлигида ўлчанади. Бунда бир киловатт-соат – шунча энергия талаб қиладиган ишни бажариш учун сарфланадиган электр энергиясидир.

Жиҳозларнинг хусусиятлари. Технологик жиҳозларни харид қилишда уларнинг йўриқномасида кўрсатилган кўрсатмаларга қатъий риоя қилиш, қандай хусусият ва параметрларга эга эканлиги билан яхши танишиш лозим. Жиҳозларнинг йўриқномасида қуйидагилар кўрсатилади:

- ✓ Жиҳознинг номи.
- ✓ Фойдаланиш миқёси ва йўналишлари.
- ✓ Таснифи: тип, модель, ўлчами, стили.

Фойдаланишга доир махсус талаблар:

1. ишлатиладиган ҳарорат миқдори ва диапозони;

2. жиҳоз тайёрланган асосий материаллар, технологик қопламалар;

3. электр истеъмоли параметрлари;

4. бошқариш тизими ва дисплейлар;

5. самарадорлик мезонлари ва фойдаланиш тартиби;

6. турли давлат агентликлари ва хизматлари, товар, материал ва турли тизимларни сертификатлашдан ўтказиш билан шуғулланувчи мустақил нодавлат ташкилотларининг сертификатлари;

7. таъминотчи кафолати;

8. турли деталлар ва эҳтиёт қисмларнинг ҳаммабоплиги, шунингдек, таъмирлаш ва хизмат кўрсатиш қиймати ва унга талаб қилинадиган ходимлар сони.

Сифат кафолати қуйидагилардан иборат:

- ✓ синов натижаларининг мавжудлиги;
- ✓ етказиб берилган ва ўрнатилган сана;
- ✓ тўлов муддати ва шартлари;
- ✓ жиҳознинг сурати ва шакли;
- ✓ жавобгар шахснинг Ф. И. Ш ва телефон рақамлари.

Иссиқлик жиҳозлари

Плиталар. Асосан икки турдаги ошхона плиталари ишлатилади: газли ва электр токида ишлайдиган. Бу таом тайёрлашда ишлатиладиган асосий ошхона жиҳози ҳисобланади. Плиталар одатда тўла ҳолда бўлади, уст қисми пиширш комфоркалари билан жиҳозланади. Плиталар массив асосга эга бўлиб, катта юкланишда оғирлик тенг тақсимланади. Плиталар олинадиган панжаралар ва ювишни осонлаштириш учун ёгни тутиб қолувчи билан жиҳозланади. Махсус плиталардан ташқари ошхона плиталарини танлашда бир қатор талаблар қўйилади. Кунига 300 тадан кам буюртма тушадиган ресторанлар учун одатда битта газ плитаси етарли бўлади. 300-400 та буюртма тушадиган ресторанлар учун иккита, 400-500 та буюртма тушадиган ресторанлар учун учта, кундузги режимда 500-1000 та буюртма тушган тақдирда плиталар сони тўртта бўлиши лозим.

Электр плиталарнинг қиздирувчи сирти 20-30% кўпроқ энергия сарфлайди, чунки дастлаб унинг ўзи қизиб олиши керак, сўнгра идишни қиздиради. бошқа томондан газ плиталарининг комфоркалари фақат битта кастрюл ёки сковородкага

мўлжалланган бўлади. Унга моҳирлик билан бир нечта идишни жойлаштириш мумкин ва кўпроқ таом тайёрлаш мумкин бўлади.

Плиталарни танлашда уларнинг ёғларни йиғиб қолувчи махсус идиши бўлишига эътибор қаратинг, бу ёғ ва мойларнинг куйишининг олдини олади.

Духовкалар. Оддий духовкалар жуда тез-тез ишлатилади, шунинг учун уларни харид қилишда фойдаланиш муддатига эътибор қаратиш керак. Энергия сарфини камайтириш учун духовкалар минерал войлок, стеклонит ва стекловолокна[27] билан ўралади. Ошхонада жойни тежаш мақсадида духовкаларни устма-уст тахлаш мумкин. Энергия сарфи худди плиталар каби бўлиб, шу билан бирга қуйидаги формуладан ҳам фойдаланиш мумкин:

$$N_д = \frac{N_{п.б}}{N_{п.пр} \times N_{пр.д} \times N_{парт.б}},$$

бу ерда: $N_д$ – талаб қилинадиган духовкалар сони;

$N_{п.б}$ - тортиладиган таомлар сони;

$N_{п.пр}$ - бир тунука това порциялар сони;

$N_{пр.д}$ - бир вақтнинг ўзида духовкага жойлашадиган тунука товалар сони;

$N_{парт.б}$ - бир соатда тайёрланадиган таом партиялари сони.

Конвекцион духовкалар. Оддий духовкаларда иссиқлик камера бўйлаб тенг тақсимланмайди, чунки қиздирувчи элементлар юқори ва қуйи қисмида пропорционал жойлашмаган. Ушбу камчиликни бартараф этиш учун конвекцион духовкалардан фойдаланилади. Ушбу духовкаларда иссиқликни тенг тақсимлаш учун махсус вентиляторлар қўлланилади. Шунинг ҳисобига духовканинг бутун камерасидан тўлиқ фойдаланиш мумкин.

Йирик ҳажмдаги конвекцион духовкалар ҳам мавжуд бўлиб, уларда стеллажлар қават-қават қилиб жойлаштирилади. Конвекция натижасида барча стеллаж токчалар тенг қизийди ва барча масалликлар бир вақтда тайёр бўлади.

---

[27] Шишатола, шиша ип. Жиҳозларни турли кемирувчилардан ҳимоя қилиш мақсадида қўлланиладиган шиша аралашмали мато (стекловата).

Умуман олганда, конвекцион печларнинг афзаллик жиҳати меҳнат, энергия ва қиздириладиган майдонни тежаш имконини беришидир. Камчилиги қиздирилган ҳавонинг доимий равишда айланиб туриши маҳсулотларнинг ташқи қисмида ўзгаришларга сабаб бўлади.

Инфрақизил нурли печлар. Духовканинг инновацион тури кам жойни эгаллаши, кам энергия истеъмол қилиши ва маҳсулотларни тезда пиширишни имконини беришидир.

Механик типдаги печлар ва пицца учун печлар. Механик духовкаларнинг фарқли жиҳати шундан иборатки, ўлчами нисбатан катта ва камера ичидаги маҳсулотни механик тарзда айлантириш, бураш мумкинлигидир. Барабанли духовкалар вертикал устунчалар ёрдамида маҳсулотларни юқоридан қуйига ҳаракатлантириш имконини беради. Бундай печларнинг эшиги одатда иссиқликка чидамли ойнадан тайёрланганлиги боис, пиширишни жараёнини ташқаридан кузатиш мумкин. Карусел типидаги духовкалар ҳам мавжуд бўлиб, марказий ўқ атрофида маҳсулотларни айлантириш имконини берадию питца учун мўлжалланган печлар турли диаметрдаги пиццаларни горизонтал таглик ёрдамида алмаштириш имконини беради.

Микротўлқинли печлар. Микротўлқинли печларда таомлар юқори частоталар электр токи ёрдамида пиширилади. Улар айниқса таомларни тақдим қилишдан бироз аввал қиздиришда қўл келадию албатта, ҳажми кичик бўлганлиги боис маҳсулдорлиги паст, бироқ у таомларни ўта қизиб кетиши ва куйишининг олдини олади. Бугунги кунда микротўлқинли печларнинг маҳсулдорлигини ошириш учун гибрид типдаги конвекцион микротўлқинли агрегатлар яратилган.

Кўпярусли[28] духовка печлар. Кўпярусли ёки токчали духовкалар бир неча вертикал жойлашган токчалардан иборат бўлиб, духовкаларда жой етишмовчилигини бартараф этади. Ушбу печлар асосан пишириқлар ва грилл тайёрлаш учун қўлланилади. Грилл тайёрлаш 15-18 дақиқада, дудланган товуқ гўшти эса 30-50 дақиқада тайёр бўлади. Пишириқлар 15-20

[28] Икки ва ундан ортиқ токчалардан иборат духовка.

дақиқа, пирожки ва мева-начинкали пиширикдар 50-60 дақиқада тайёр бўлади.

Икки ярусли печлар янада қулай ҳисобланади. Уч ярусли печлар нисбатан баланд, хавфсиз, қуйи қисми эса анча пастда жойлашган.

Кабоб қўраси. Кабоб қўраси таомга куйган мой натижасида ажойиб ҳид беради. Қўралар одатда плита ёки духовкадан иборат бўлиб, юқори қисми пиширувчи плитадан иборат бўлади.

Кичик қўраларни оддий плита устига жойлаштириш мумкин. Қўраларнинг маҳсулдорлиги уларнинг панжаралари ҳажмига боғлиқ бўлади. масалан, 1 дюм қалинликдаги стейк 15 ддақиқада, яримта жужа гўшти 30 дақиқада тайёр бўлади.

Ағдарма товалар. Бу махсус қиздириладиган сирт ҳисобланиб таомларни қўлда пишириш учун мўлжалланган. Турли таомларнинг товарда пишиш вақти турлича бўлади. Масалан, пишлоқли сэндвич 2 дақиқада, бекон 8-10 дақиқада тайёр бўлади. Товалар учун алоҳида жой, унда тайёрланадиган таомлар ҳам алоҳида тайёр ҳолда бўлиши керак. Товаларга бўлган талаб худди қўралар каби бўлади.

Буғли жиҳозлар

Буғли қозонлар. Ресторанлар учун қовуришга мўлжалланган қозонларнинг аҳамияти жуда катта. Улар юқори ҳарорат талаб қилмайдиган маҳсулотларни пиширишга жуда қулай. Буғли қозонларда буғ қозон деворларини қиздиради, қозон эса маҳсулотларни маълум даражада қиздириб пиширади. Буғда пиширилган таомлар муҳим аҳамиятга ва сезиларли юқори қийматга эга. Агарда ошхона буғ билан таъминланган тизимга эга бўлса, уларга буғгенераторлар ўрнатилади ва қозонлар буғ билан иситилади.

Қозоннинг бугга бўлган талаби қуйидаги формула билан аниқланади:

Қозон ҳажми = (таом порциялари сони х порция ҳажми х % маҳсулотлар оралиғидаги бўшлиқ) / 128 унция (3,6 кг), ёки 1 галлон (3,8 л) х таом тайёрланадиган партиялар сони (ёки 1000 мл).

Маҳсулотлар орасидаги бўшлиқ одатда 15% миқдорда белгиланади.

Буғ қосқонлари. Буғли қосқонлар катта ҳажмдаги таомларни тез, озуқавий моддаларини сақлаб қолган ҳолда буғ билан пиширишга мўлжалланган. Буғли қосқонлар турли сабзавотлар, гуруч, айрим турдаги десертларни тайёрлашда қулай. Албатта айрим маҳсулотлар учун буғлаш тавсия қилинмайди. Камчилик жиҳати айрим таомларнинг истеъмол қийматини ошириш учун қўшимча ишлов бериш талаб қилинади.

Қовуриш жиҳозлари

Фритюрница. Маҳсулотларни қиздирилган мой ёки ёғда қовуришга мўлжалланган фритюрницалар коррозияга учрамайдиган ва иссиқликка чидамли материаллардан тайёрланади. Фритюрницалар махсус ҳарорат ростлагичлари билан жиҳозланади ва мойнинг қизиб кетмаслигини таъминлайди.

Ушбу агрегатнинг маҳсулодорлиги ундаги мой ёки ёғ ҳажми билан, қиздириш даражаси ёки пиширш вақти билан ҳам аниқланади. Одатда маҳсулотлар ва мой миқдори ўзаро 6:1 нисбатда бўлиши керак.

Стандарт саноат фритюрницалари бир вақтнинг ўзида 15 - 130 фунт (6,8 -59 кг) маҳсулотни пиширш имконини беради. Улардан бир соатда 1,5-2 маротаба такрорий фойдаланиш мумкин, натижада унинг маҳсулдорлигини соатига 195 - 260 фунтга етказиш мумкин.

Ёпиқ типдаги фритюрницалар ҳам бўлиб, улар босим остида ишлайди. Қопқоғи зичлаб ёпилгач маҳсулот босим остидаги ёғ билан қоврилади. Бунда тайёрлаш тезлиги ортади, ёғнинг юқори ҳарорат таъсирида қизиб кетишининг олди олинади. Бундан ташқари ёпиқ фритюницаларда маҳсулотлар намлигини йўқотмайди ва ташқи томондан қарсилдоқ бўлиб пишади.

Саноат типидаги узлуксиз ишловчи фритюрницаларда маҳсулотлар конвейер лентаси орқали қизиган ёғга тушади. Бундай агрегатлар тайёр маҳсулот халтасини алмаштиришга мўлжалланган автоматик таймер билан жиҳозланган. Бу ошпазларга фритюрницада ишлаш билан бир вақтда сигнал чалингунга қадар бошқа операцияларни бажариб туришига имкон яратади.

Стимерлар (Steamers.) Бу улкан механик ёғли идиш бўлиб, маҳсулотларни чуқур ёғ қатламида пиширишга мўлжалланган. Моҳиятан стимерлар нафақат пишириш, балки, катта ҳажмдаги маҳсулотларни пассерлаш, қовуриш имконини беради. Стимерлар станинга қотирилган ҳолда бино полига маҳкамланади ва 90 гарадусга бурилиши мумкин. Бу уларни тозалаш, тайёр маҳсулотни юклаш ва пиширишда қулайлик яратади. Стимерлар йирик ресторанлар учун энг зарурий жиҳозлардан биридир.

Майда ошхона жиҳозлари

Куттерлар. Куттерлар ёрдамида гўшт, сабзавотлар, меваларни бўлаклаш, куб шаклда тўғраш, шунингдек майдалаш мумкин. Маҳсулотлар куттер камерасига жойлаштирилади ва юқори тезликда айланувчи ички пичоқлари ёрдамида маҳсулотларни тўғрайди. Унинг маҳсулдорлиги бир дақиқада тўғралган ёки майдаланган маҳсулот миқдори ёки ҳажми билан аниқланади. Куттерлар бино полига ёки ишчи столга маҳкамланади.

Слайсерлар. Уларни бўлаклагич ҳам дейиш мумкин. Слайсернинг асосий иш механизми диск шаклдаги пичоқ ва ҳаракатланувчи қисм ёрдамида маҳсулотларни бўлаклашдан иборат.

Миксерлар. Миксер ва блендерлар ҳар қандай ресторан учун зарурий жиҳоз ҳисобланади. Уларни тўғри танлашда асосий омил – моторидир. Қувватли миксер ва блендерлар бир мартада катта миқдордаги маҳсулотларни қайта ишлаш имконини беради. Кўп сонли алмаштириладиган учлиги ёрдамида турли операцияларни бажариши мумкин. Улар ёрдамида маҳсулотларни бўлаклаш, майдалаш, қирғичдан ўтказиш, тўғраш мумкин. Кичик ҳажмдаги саноат намуналари 4,7 -19 л, катта ҳажмдагилар 28 - 378 л ҳажмга эга бўлади.

Сабзавот тозалагичлар. Бу турдаги жиҳозлар маҳсулотларнинг пўстини арчиш, тозалаш имконини беради. Мева ва сабзавотлар цилиндр резервуарга келиб тушади. Цилиндр тагига ўрнатилган диск ёрдамида маҳсулотлар деворларга урилади ва ундаги абразив[29] сирт ёрдамида пўстидан тозаланади.

Идиш-товоқ ювувчи машиналар. Булар турли русумда бўлиши мумкин. Кенг тарқалгани стационар, бир бакли ва

[29] Чархлаш, силлиқлаш асбоблари учун ишлатиладиган майда донадор қаттиқ материаллар.

форсункали машиналардир. Идишлар машинанинг ювиш камерасига туширилади ва у ерда иссиқ сувни юқори босимда пуркаш ёки конвейер типларида махсус чўткалар ёрдамида ишқалаш орқали ювилади.

Идиш-товоқ ювувчи машиналарнинг маҳсулдориги бир соатда ювилган идишлар сони ёки овқатланиш вақтида тортилган таомлар сони билан аниқланади. Бир бакли машиналар тушлик даврида 50 тадан 600 тагача таом, иккита бакка эга машиналар эса 1500 тадан 2000 тагача таом қувватига эга. Уч бакли ва ундан катта ювувчи машиналар 2500 дан ортиқ идиш товоқ ювиш қувватига эга бўлиб, тушлик ва ланч учун бир вақтда қўлланилади.

Музлатиш жиҳозлари

Музлатиш жиҳозлари бир неча типда бўлади: кўчма, музлатиш камераллари, совутиш камералари, махсус музлатгичлар ёки муз генераторлари.

Совутиш шкафи. Бу музлатгич ёки совутишга мўлжалланган паст ҳароратли шкафлар бўлиши мумкин. Совутгичларни танлашда уларнинг эшиги қайси томонга очилиши, силжитишда ходимларга оғирлик ва ноқулайликлар тугдирмаслигига эътибор қаратиш керак. Совутгичлар бир эшикли ёки икки эшикли бўлиши мумкин.

Музлатгичлар тик шкаф шаклда ёки контейнер шаклида бўлиши мумкин. Музлатгич шкафлар оддий музлатиш контейнерларига нисбатан анча қиммат туради, аммо улар фойдаланиш ва тозалаш учун қулай ҳисобланади.

Махсус музлатиш ускуналари. Бу муайян маҳсулот турлари ёки маълум технологик жараён учун мўлжалланган жиҳозлардир. Буларга сувни совутгич, салатларни совутгич, кўргазмали совутгич ва совутиш (музлатиш) камералари, паст ҳароратли столлар бўлиши мумкин.

Музлатилган расталар моҳиятан универсал бўлиб, барча ресторанлар учун зарур ҳисобланади. Уларнинг устки ҳарорати 4°С, музқаймоқ, коктейллар учун бироз пастроқ, яъни 12°С бўлади.

Совутиш ёки музлатиш камералари озиқ-овқат маҳсулотларини оммавий совутиш ёки музлатиш учун мўлжалланган бўлиб, ресторанниг марказий омбори вазифасини ҳам бажаради.

Қоидага кўра музлатиш ва совутиш камераларида мева ва сабзавотлар, парранда маҳсулотлари, денгиз ва балиқ маҳсулотлари, шунингдек сут ва сут маҳсулотлари алоҳида сақланади.

Муз генераторлари. Совуқ сувли махсус сувости, магистрал ёки дренаж тизими ҳисобланади. Муз генераторлари турли шаклдаги: блок, кубик, гранула ва тангача шаклдаги муз бўлакларини ҳосил қилишда қўлланилади. Гранула шаклда ишловчи генераторларнинг қуввати бошқа генераторларга қараганда анча катта бўлади. Муз блокларини турли шаклда ва декорацияда тайёрлаш мумкин.

Муз кубиклари 6 см, 2,5 см ҳажмда бўлиши мумкин. Салқин ичимликларда кубик шаклдаги музлар гранула ёки тангача шаклдагига қараганда секинроқ эрийди, гранула шаклдаги муз бўлаклари эса маҳсулотларни тезда совутади. Шунингдек, муз бўлаклари солинган ичимликлар кўпроқ кўринади. Айниқса, гранула ва тангача шаклдаги музлар ичимликлар ҳажмини кўпроқдек тасаввур уйғотади, шу боисдан ҳам фаст-фуд секторида кенг қўлланилади.

9.2. ОШХОНАНИНГ ИЧКИ БЕЗАТИЛИШИ. ПАРДОЗЛАШ МАТЕРИАЛЛАРИ

Ресторан биносининг пол, девор ва шифт қисмини пардозлашда ишлатиладиган материалларни харид қилишда нафақат мутахассисларнинг тавсияси, балки мижозларнинг кўзини қувонитириши ҳам муҳим. Ресторан бизнесида пардозлаш билан бир вақтда материалларнинг хавфсизлик ва зарарсизлик хусусиятлари ҳам алоҳида аҳамиятга эга.

Пол қопламаси учун материаллар. Пол учун ишлатиладиган материалларни танлашда энг асосий омил ташқи таъсирларга чидамлилигидир. Ташқи таъсирларга чидамли бўлган материалларга битумли плитка, винил ва лакланган паркет ва бошқалар ҳисобланади.

Ғоваклилик – бу пардозлаш материалларнинг суюқликни шимиш ва гигроскоплик[30] хусусиятидир. Гигроскопик хусусия-

[30] Гигроскопик – нам тортадиган, сув шимадиган.

тининг юқорилиги пол ва бошқа қопламаларнинг тезда яроқсиз ҳолга келишига сабаб бўлади. Бундан ташқари ғовак материалларда доимий намликни хуш кўрадиган микроорганизмлардан қутилиш муаммоси ҳам келиб чиқади.

Пол қопламаси учун бир қатор материаллардан фойдаланилади. Асфальт плитка етарли даражада мустаҳкам, арзон, намлик ва турли ишқорлар таъсирига чидамли ҳисобланади. Бироқ, доимий равишда юқори босим ва оғирлик таъсирида нотекис ҳолатга келиши, мой ва ювувчи воситалар таъсирида эскириши мумкин.

Сифатли гилам қопламаси пол шаклини яхши сақлайди ва деформацияланиши (шаклнинг ўзгариши ёки ўзгартирилиши)нинг олди олинади. Гиламлар товушни ютади ва жозибали кўринади. Бироқ, ошхона зонаси учун гиламлардан фойдаланиш яроқсиз ҳисобланади. Ошхона зонасидаги доимий ҳаракатлар, намлик, мой ва овқат қолдиқлари таъсирида гиламларнинг зарурий санитария-гигиена ҳолати талаб даражасига эга бўлмайди.

Керамик плиткаларнинг гигроскопик хусусиятга эга бўлмайди. Улар деворларни пардозлашда қулай бўлиб, полларга ишлатиш тавсия қилинмайди. Чунки ҳаддан ортиқ силлиқлиги туфайли сирпаниш хавфи ортади. Шунингдек, ғоваклик даражаси борлиги боис ошхона зонаси учун ҳам фойдаланиш мақсадга мувофиқ эмас.

Линолеум деформацияланмайди, гигроскопик, бироқ, узоқ вақт мобайнида юк оғирлигини кўтара олмайди. Мармар жозибали ташқи кўринишга эга, бироқ у мустаҳкам эмас, шунингдек жуда қиммат туради. Пластик – механик таъсирларга жуда чидамли материал бўлиб, намни ўзига тортмайди. Бироқ, пластик ювиш ва турли эритмаларга чидамсиз.

Винил қопламалар узоқ муддат хизмат қилади ва асосан йўлакчалар учун мос келади. Винил намликка чидамли бўлганлиги учун унинг сиртидаги ҳар қандай доғни ювиб тозалаш мумкин. Бироқ, узоқ вақт намликда турганда винил плиткалар ҳавони ўзига тортиб бошлайди ва ғоваклашиб қолади.

Терраццо плиткалари (табиий тошлар, мармар бўлаклари ва майда гранит тошчаларнинг бетон билан қоришмаси) яхшилаб силлиқланганда узоқ муддат хизмат қилади. Терраццо винил плит-

каларга нисбатан 6 марта қимматроқ, аммо унинг фойдаланиш муддати жуда узоқ бўлиб, 40 йилгача хизмат қилиш мумкин.

Ёғоч қопламалар гигроскопик, арзон ва полларга чиройли тус беради. Бироқ ошхона зонаси учун фойдаланилганда мой, овқат қодиқлари, турли доғ ва чангларни ўзига олади ва тез эскириб қолади. Бундан ташқари ошхона зонасида фойдаланилганда турли хашоротлар учун қўним вазифасини ҳам бажариши мумкин.

Шундай қилиб ошхонадаги поллар сирпанчиқ бўлмаган, гигиеник талабларга жавоб берадиган бўлиши, кир ва доғлардан осон тозаланиши муҳим ҳисобланади. Айниқса, мармар, терраццо, табиий тошлар, асфальт ёки бошқа плиталар ошхона учун жуда қулай. Бундан ташқари ошхоналарни бетон қопламаси билан ҳам қоплаш мумкин.

Гиламларни асосан хизмат кўрсатиш зонасида фойдаланиш маъқул. Зич тўқилган гиламлар тез тозаланади ва уларда доғлар сезилмайдию бироқ, гиламларни ҳар куни чангютқичлар билан тозалаб туриш, шампун билан ювиб туриш зарур. Барларда чала ўчирилган сигарет қолдиқлари, турли салқин ичимликлар тўкилишини инобатга олган ҳолда мармар ёки турли тош қопламаларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Девор ва шифтлар. Девор ва шифтларга материаллар танлашда энг муҳими қуйидагиларга эътибор қаратиш керак: тезда тозалаш имконияти, бинонинг ўзига хос хусусияти, товушни ютиши ва такрорий бўяш мумкинлиги. Масалан, керамик плиталар деворлар учун оммавий ҳисобланган қоплама ҳисобланади. Шунинг учун уларни бир текисда герметикликни таъминлаган ҳолда қоплаш керак. Шунда уларни ювиб тозалаш мумкин бўлади.

Ошхона биноси учун энг маъқули зангламайдиган пўлат ҳисобланади. Унинг зангламаслик хусусияти жуда аҳамиятли бўлиб, овқат тайёрлаш жараёни жуда нам, иссиқ ва турли ҳидларга бой биноларда пўлатдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Жуда куруқ иш жойларида бинонинг девор ва шифт қисмини гипс ёки шлакобетон блоклар ёрдамида ажратиш зарур. Бироқ овқат тайёрланадиган хоналарда деворларга мой, ёғ, овқат қолдиқлари,

овқат буғи тезда ўтириш сабабли ушбу материаллардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ эмас.

Коридор ва бинонинг деворлари осон тозаланадиган материаллардан тайёрланиши керак, чунки одамлар, айниқса ёши катта одамлар тиргак сифатида девор ва зинапоя панжараларидан кўпроқ фойдаланадилар. Шифт қопламасига асосан пластика, ламинат ёки пластик қопламали плиталардан фодаланиш керак. Чунки бундай материаллар товушни яхши ютади ва ёруғликни қайтаради.

Хоҳишга кўра овқат тайёрланадиган хоналарда девор ва шифт бир хил рангли бўлиши лозим. Шундай қилинганда деворга тушган чанг ва турли кирлар яхши билиниб туради ва уларни тезда бартараф этиш мумкин.

9.3. ТЕХНОЛОГИК ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ВА ТАЪМИРЛАШ

Технологик жиҳозларни танлаганда энг асосий эътибор уларнинг тузилиши ва техник хизмат кўрсатиш хусусиятига эътибор қаратиш керак. Ушбу вазифаларни олдиндан режалаштириш турли операцион харажатларни камайтиради. Шундай қилингандагина технологик жиҳозлар тез-тез таъмирга муҳтож бўлмайди ҳамда уларнинг зарурий санитария-гигиеник ҳолатини эксплуатация даври мобайнида сақлаб қолиш мумкин бўлади.

Жиҳозларни иш ҳолатида сақлаб қолиш учун қуйидаги тавсияларга эътибор қаратиш лозим:

1. жиҳоз қисмларида куйиш, чанг, кир, ёғ, куйган овқат қолдиқлари энг кам даражада бўлиши керак;

2. куйган овқат қолдиқлари, ёғ қолдиқлари зудлик билан тозаланиши керак;

3. чанг тез ўтирадиган, куйган ёғ ёки кир тўпланадиган жойлар имкон қадар камроқ бўлиши керак;

4. жиҳозларнинг уст қисми майин ва силлиқ бўлиши керак;

5. жиҳозларнинг тез-тез кир бўладиган жойлари тозалаш учун қулай бўлиши керак;

6. табиий газ, электр энергияси иссиқ ва совуқ сув билан таъминловчи тизимлар имкон қадар тўғри линиядан иборат бўлиши ва энг оқилона жойлаштирилиши лозим;

7. ишчи сиртларнинг бурчак ва эгилган жойлари махсус қоплама билан қопланиши керак;

8. жиҳозлар муқобил дренаж ва тозалаш тизимига эга бўлиши керак;

9. жиҳозарни имкон қадар автоматлаштирилган тозалаш ва санация қилиш тизимига улаш керак.

Зангламайдиган пўлат сиртлар. Зангламайдиган пўлат сиртларда одатда чанг ва кирлар таъсирида ўз жозибасини йўқотади. Шунинг учун ҳар куни уларни тозалаш керак. Ҳар куни ушбу сиртларни иссиқ сув ва ювиш воситалари билан тозалаш, кейин эса ювиш ва қуригунча юмшоқ мато билан артиш керак. Вақти-вақти билан зангламайдиган сиртларни махсус тозаловчи воситалар билан тозалаб туриш керак.

Кучли куйишдан ҳосил бўлган ва овқат қолдиқларини металл, ёғоч ёки пластик курак билан тозалаш, ўткир тиғли буюмларни умуман ишлатмаслик керак. Узоқ муддатдан буён мавжуд бўлган доғларни кетказиш учун уксус эритмасидан фойдаланиш, кейин тоза сув билан ювиб ташлаш керак.

Технологик жиҳозларга қараш (парвариш қилиш)

Кабоб тайёрлаш қўраси. Қўранинг олинадиган панжараларини ҳар куни тозалаш керак. Қўраларни олов ранги билан текшириш керак. Агарда олов тиғи сариқ рангда бўлса, унга ҳаво етишмаётганлигини ёки газнинг чала ёнишидан далолат беради. Бунинг учун газ конфоркаларини яхшилаб тозалаш керак. Электр қўраларнинг куйиб кетган қиздириш элементларини ўз вақтида алмаштириш керак. Қўраларни ишлатишда энергияни тежаш учун қуйидагиларга риоя қилиш мақсадга мувофиқ:

1. конфоркани газ келадиган тешикларни тозалаб туриш;

2. индикатор лампочкаларини мунтазам равишда текшириш ва таъмирлаб туриш;

3. газ-ҳаво аралашмаси меъёрида бўлиши учун калонкаларни текшириб туриш керак;

Электрокофейниклар. Электрокофейниклардан узоқ муддат фойдаланилганда унда тайёрланадиган кофенинг таъми

салбий томонга ўзгаради. Бу икки сабабга кўра бўлиши мумкин: ёки кофейникка ўтириб қолган сувнинг лойқа қатлами ёки кофени тайёрлаш натижасида буғланган қаттиқ моддалар сабабли.

Бу каби ҳолатлар бўлмаслиги учун кофейникни ҳар сафар фойдаланилганда ювиш, кофе қолдиқларидан тозалаш, лойқа қатламларини сув билан ювиш керак. Ҳафтада икки маротаба электрокофейникни ишлаб чиқарувчи тавсиясига кўра тозалаш талаб қилинади.

Мунтазам равишда электрокофейникнинг термостатини текшириш, зарурий ҳароратни қайд қилиш ёки қилмаслигини аниқлаш зарур.

Идиш-товоқ ювувчи машиналар. Идиш-товоқ ювувчи машиналарни тозалашдан олдин уларни электр тармоғидан узиш керак. Ювувчи ва артувчи камерани сув билан тўлдириш, деворларини тозалаб артиш, сувнинг лойқа қопламасини форсунка орқали чиқариб юбориш керак.

Машиналарнинг ташқи қисмини тозалаш учун унинг корпуси яхшилаб артилади ва қуритилидаю доимий равишда идиш-товоқ ювувчи машиналардан сув оқишини, шлангларнинг яхшилаб қотирилганлигини ва конвейер лентасининг узилиб қолмаганлигини текшириб туриш керак.

Идиш-товоқ ювувчи машиналарнинг узлуксиз узоқ муддат ишлашини таъминлаш учун қуйидагиларга риоя этиш зарур:

- форсункаларда сувнинг лойқа қатлами ҳосил бўлганда уларни махсус симли сочиқлар билан артиб тозалаш керак;
- мунтазам равишда машинанинг ювиш жараёнини текшириб туриш керак. Энг юқори ҳарорат +82°С, энг қуйи ҳарорат +60°С бўлиши талаб қилинади;
- машинани сув сизиб чиқишига доимий текшириб туриш керак;
- конвейер типидаги машиналарни тезлик редуктори яхшилаб мойланганлигига текшириб туриш керак;
- машина трубаларининг ҳимоя қатлами ва сув айланиш тизими ҳолатини текшириб туриш керак;
- машина камерасидаги автоматик ишга тушириш ва ўчириш мрелеси ишлаб турганлигини текшириб туриш керак;

➢ зарур бўлган тақдирда машинанинг термометрини текшириб туриш керак.

Фритюрница. Фритюрницаларни ҳафтасига икки маротаба тозалаб туриш зарур. Дастлаб ёғни тозалаб олиш, кейин эса тозалаб артиш керак. Турли маҳсулотлар учун турли даражада ёғ қиздирилишини эътиборга олган ҳолда ресторанларда камида икки-уч дона масалан, картошка, денгиз маҳсулотлари, гўшт маҳсулотлари учун алоҳида фритюрницалар бўлиши зарур.

Уларни ҳар куни тозалаш керак. Куйган ёғ қолдиқларини артиб олиш, сўнгра иссиқ сувда яхшилаб тозалаш керак.

Энергияни тежаш мақсадида қуйидагиларга амал қилиш мақсадга мувофиқ:

➢ мой (ёғ) тўлдириладиган идишдан мой сизиб ўтмайдими?

➢ термостат панелидаги термометр кўрсаткичи ўчиб кетмаганми?

➢ газ горелкалари яхши ишлаёптими? индикатор лампочкалари ишлаяптими?

➢ газ вентиллари яхшилаб мойланганми?

Фритюрницаларда таом тайёрлашда ишлатиладиган энг қиммат маҳсулот бу мой (ёғ) бўлганлиги учун уни доимо тежаб ишлатиш керак. Маълумки, айрим маҳсулотлар ёғни шимиш хусусиятига эга эканлиги боис, мунтазам равишда ёғ (мой)ни қўшимча тўлдириб туриш талаб этилади. Меъёр бўйича ҳар куни 15-20% мой қўшимча сарф бўлишини эътиборга олиш керак.

Фритюрницаларда ёғ (мой)ни тежаш учун қуйидагиларга амал қилиш зарур:

➢ таом тайёрлаш вақтидаги узилишларда фритюрницани ўчириб қўйиш лозим;

➢ фритюрницага ҳеч қачон аралаш маҳсулотларни солмаслик керак;

➢ фритюрницанинг металл қисмларига мой қатлами ҳосил бўлиши ва куйишининг олдини олиш зарур;

➢ фритюрницадаги мой юзасида маҳсулотлардан қолган куйиндилар бўлмаслиги керак.

Ағдариладиган товалар. Ушбу агрегатларни ҳар куни икки маротаба тозалаш керак. Тозалаш учун силлиқ металл сочиқлар

ёки абразив бўлмаган воситалар ишлатилади. Ҳар сафар ишлатишдан олдин ёғ билан артиш тавсия қилинади.

Профилактика мақсадларида товаларни ишлатишда қуйидагиларга риоя қилиш зарур:

- ✓ термостатни яхшилаб калибровка қилиш;
- ✓ индикатор лампочкаси энг қуйи даражага қўйилиши;
- ✓ олов ҳар доим мовий рангда бўлиши, газнинг ҳаво билан яхши аралашишини таъминлаш, тованинг оловга тегмайдиган қисмлари ҳар доим совуқ ҳолда бўлиши керак.

Печ ва шкафлар. Духовка ва печларни парвариш қилишда худди товалар каби ёндашилади. Ҳар куни духовкалар ва духовка деворлари пухталик билан тозаланади. Жуда ифлосланган қисмларни тозалаш учун тузли сув билан ювиш, шундан сўнг 260°С қиздириш керак. Қаттиқ қиздирилган овқат қолдиқлари тезда тозаланади.

Бунинг учун духовка эшигини яхшилаб беркитиш, иссиқликка чидамли ойнани яхшилаб артиш зарур. Шунда уни ташқаридан кузатиш мумкин бўлади.

Конвекцион печларнинг ички қисми зангламайдиган пўлат, махсус чинни, алютирланган пўлат ёки тефлон қоплама билан қопланади. Шу боис уларни ишлаб чиқарувчи кўрсатмасига биноан тозалаш тавсия қилинади. Конвекцион печларда иссиқлик алмашинуви, ветилятор қаноатларига куйинди ҳосил бўлмаслигини таъминлаш керак. Уларни махсус ювувчи воситалар билан тозалаш тавсия қилинади.

Микротўлқинли печлар духовкаларга нисбатан парвариш талаб этади. Бироқ, уларда ҳам иссиқликнинг исроф бўлишининг олдини олиш учун ишчи камера эшигини зич ёпилишига эътибор қаратиш талаб этилади.

Плиталар ва уларнинг ишчи қисмларини тозалагач озгина миқдорда ёғ билан артиш тавсия қилинади. Бунда уларнинг коррозияга учраш хавфи камаяди.

Куттер, слайсер, миксер. Куттер ва блендерларни ҳар сафар фойдаланилгач ювиб тозалаш талаб этилади. Айниқса слайсерларнинг ишчи пичоқларини пухталик билан ювиш, дезинфекция қилиш ва сўнгра қуритиш тавсия қилинади.

Миксерларни ҳар доим фойдаланилгач ювиш тавсия қилинади.

Ишчи столлар. Ошхона столларини дастлаб детергентли илиқ сувда ювиш, сўнгра тоза сув билан пухталик билан тозалаш, дезинфекциялаш ва қуритиш талаб қилинади. Стол яшикларини ҳар ҳафта артиш, кераксиз нарсаларни ташлаб юбориш керак.

Музлатгичлар. Музлатгич камерасини ҳар ҳафта ювиш тавсия қилинади. Токча ва яшикларини алоҳида ҳолда идиш ювувчи машинада ювиш мумкин.

Бундан ташқари даврий равишда музлатгичнинг орқа томонида конденсатор трубаларини кўздан кечириш, чанг ва кирлардан тозалар керак. Акс ҳолда музлатгич моторида ҳаво алмашинуви ва иш режими бузилади ва ортиқча юкланиш билан ишлайди.

Катта музлатгичларнинг камера қисмини ойига бир маротаба юқоридаги кўрсатмага асосан тозалаш керак. Музлатгичларни эксплуатация қилиш билан боғлиқ асосий тавсиялар қуйида келтирилган:

- компрессорнинг узилган ёки узайиб кетган тасмаларини алмаштириш;
- агарда музлатгич камерасида ҳарорат пасайиб кетганлиги маълум бўлса, камерада совутиш цикли бузилганлигидан далолат беради, шунинг учун совутувчи суюқликни текшириб кўриш керак;
- вентилятор, конденсатор трубалари ва ўрамларини кўздан кечириб туриш;
- даврий равишда музлатгич эшикларининг резина зичлагичларини текшириб кўриш ва камерага ҳаво кирмаслигини таъминлаш;
- ҳар ойда музлатгични музлатиш;
- термостат калибровкаси ёзувларининг ўчиб кетмаслигига эътибор бериш;
- музлатгич эшиги ва зичлагичини вақти-вақти билан мойлаб туриш;
- музлатгич деворларининг бир хилда совутилишига эътибор бериш, айрим қисмларининг кучли совуб кетиши камеранинг иссиқлик алмашинуви бузилганлигидан далолат беради;

- маҳсулотларни музлатиш шундай режимга қўйилиши керакки, тиғиз пайтларда шошиб қолишга олиб келмасин;
- компрессорлардаги совутувчи суюқликни оқиб кетмаганлигини доимий равишда текшириб туриш керак;
- конденсатор панжараларини доимий равишда тозалаб туриш керак;
- конденсатор найчаларини доимий равишда чанг ва кирдан тозалаб туриш керак;
- музлатгич моторини мунтазам равишда текшириб туриш керак.

Буғ агрегатлари. Буғли қозонларни тозалашдан олдин уни ўчириш, сув қуйиш ва унинг сўнишини кутиш керак. Шундан сўнг детергент эритмаси билан 30 дақиқа ёки 1 соат қолдириш, сўнгра яна ювиб ташлаш ва дезинфекция қилиш талаб этилади.

Ҳаво сўрувчи қурилмалар. Сўрувчи қурилмаларнинг фильтрлари ҳар ҳафта бир маротаба ювиб тозаланиши керак. Чанг босган фильтрлар ҳаво оқимининг эркин айланишига тўсқинлик қилади ва вентиляция самарадорлигини пасайтиради. Сўрувчи қурилмалар панжараларига ўтириб қолган буғ ва сув томчилари овқат тайёрланишида қозонга тушиши мумкин. Шунингдек, асосий хатар қуритиш тўсиқларидаги юқори даражада қиздирилган ёғ қолдиқларидир. Бу хатар шунчалик юқорики, АҚШнинг айрим штатларида оммавий овқатланиш корхоналарининг қуритиш ва дудбурунларни тозалаш бўйича малака сертификатига эга хизматлардан фойдаланилади.

9.4. ЭНЕРГИЯ ИСТЕЪМОЛИНИ ТЕЖАШ

Ҳисоб-китоблар шуни кўрсатмоқдаки, энергия сарфини комплекс тартибга солиш умумий овқатланиш корхоналарида энергия сарфини 20% гача тежаш имконини берида. Мутахассисларнинг маълумотларига қараганда, энергия сарфини йилига 20% тежашга эришиш ресторанларнинг фойдасини 1/3 қисмга ортишини таъминлайди. Бироқ, оммавий овқатланиш соҳасида энергия сарфини бошқаришнинг мураккаблиги шундаки, уларнинг аксарияти ёритиш ҳамда таом тайёрлаш мақсадида қўлланилганлиги боис доимийлик характерига эга. Совутиш ва

қуритиш жиҳозлари ресторанниng товар айланмаси йирик ёки камлигидан қатъий назар бир хил режимда ишлайди, аксарият ошхона агрегатлари катта ишлаб чиқариш кўламига эга. Шунинг учун ҳам тежамкорликка эришиш учун аввало таом миқдори ёки порциясини камайтиришга тўғри келади. Бунинг учун муддатини ўтаган ва вақтинча фойдаланилмай турган жиҳозлардан воз кечишга тўғри келади.

Электр тежамкорлигига комплекс ёндашув. Энергия сарфи билан боғлиқ харажатларни тежаш қуйидаги босиқичларни ўз ичига олади.

Юқори поғона менежерларининг жавобгарлиги. Одатда раҳбарият эътибори қаратилган ишларга нисбатан ишчилар жиддийроқ ёндашишади. Шунинг учун юқори поғона менежерларини тежамкорликка ўргатиш – комплекс ёндашувнинг дастлабки қадами десак муболаға бўлмайди. Юқори поғона менежерларининг асосий мажбурияти – мазкур дастурнинг мақсади ва вазифаларини аниқлашдир. Бунда асосий мақсадлар сифатида қуйидагиларни келтиришимиз мумкин:

✓ энергия, сув ва ушбу мақсадлар учун йўналтирилган харажатларни йилига 20% камайишига эришиш;

✓ мижозлар эҳтиёжини юқори даражада қондиришга эришиш, ресторан фаолиятининг сифат самарадаорлигига эришиш.

Бизнингча, ушбу мақсадлар ва кузатишнинг стандарт воситалари ва энергия сарфини ҳисоблаш учун комплекс дастурни мониторинг қилиш тизимини ишлаб чиқиш зарур. Бу каби кўрсаткич қоидага кўра энегрия сарфининг ўтган 12 ой мобайнидаги миқдори ҳақидаги маълумотларни сақлайди, яъни дастурни амалга оширгунга қадар келтирилади.

Шунингдек, умумий базси кўрсаткич сифатида ҳар ойлик кўрсаткичларни ҳисоблаш мақсадга мувофиқ. Ҳар ойда ёки йиллик давр учун сув сарфини умумий, галлон ёки литрларда аниқлаш мақсадга мувофиқ.

Барча энергия турлари сарфини ҳисоблашда ягона ҳисоблаш тизимини қўллаш, улар учун сарфланадиган харажатларни таққослаш имконини беради. Бу каби стандарт Британия иссиқлик бирлигидир (БТЕ). Қуйидаги жадвалда БТЕга ўтказиш келтирилган:

Энергия манбаи	Ўлчов бирлиги	БТЕга ўтказиш коэффициенти
Электр энергияси	кВт-соат	3413
Табиий газ	куб. фут	1000
Нефт	галлон	140 000
Буғ	фунт	1000

Ушбу жадвал орқали йиллик электр ва сув сарфини ҳисоблаб топиш. Ойларга тақсимлаш, шу асосда ҳар бир таом учун сарфланадиган харажатни ҳисоблаб топиш мумкин. Бу ўз навбатида энергия тежамкорлигига эришиш дастурининг базавий кўрсаткичларини баҳолашда қўл келади.

Энергия истеъмолини мувофиқлаштириш бўйича комиссия. Ҳаттоки энергия тежамкорлиги ғоясига тўла амал қилинган тақдирда ҳам раҳбарият унга тўлиқ роия эта олмайди ва тўлиқ назорат қила олмайди. Шу сабабли ҳам энергия, сув сарфини мониторинг қилиш бўйича махсус комиссия ташкил қилиш мақсадга мувофиқ. Комиссия таркибига барча бўлимларнинг вакилларини аъзо сифатида киритиш керак.

Энергетика аудит ва технологик тадбирларни такомиллаштириш. Энергия истеъмол бўйича базавий маълумотларга таянган ҳолда комиссия қайси участкаларда энергия исроф бўлишини аниқлай олади. Аудит натижаларига кўра ишларни бажаришни такомиллаштириш ва тежамкорликка эришишга қаратилган тадбирлар ишлаб чиқилади. Масалан, ишчиларга духовкани смена бошида эмас, балки иш бошланишидан ярим соат олдин қиздириб қўйиш тавсия қилиниши мумкин.

Технологик тадбирларни такомиллаштириш бўйича ишлаб чиқилган тавсиялар барча ходимларга етказилади. Шунингдек, ходимларни ушбу тадбирларни амалга оширишга ўргатиш ҳам талаб қилиш мумкин. Шунингдек, ходимларнинг энергия тежамкорлигига эришганлигини рағбатлантириш ҳам мумкин, бу ходимларни кундалик иш жараёнида тежамкорликка эришишга ундайди.

Муқобил вариантлар. Айрим тавсиялар мавжуд технологик жиҳозларни модификациялаш ёки тубдан янгилашни талаб қилиш ҳам мумкин. Шуниси аниққи, бу каби таклифлар харажатлар ва

қутиладиган самарани пухта таҳлил қилиш орқали жорий қилиниши зарур.

Қуйидагиларга асосий эътибор қаратилганда электр энергиясини сезиларли даражада тежаш мумкин:

1. ёритиш асбоблари;
2. табиий газ истеъмолига ўтиш;
3. хонадаги микроиқлимни назорат қилиш;
4. вентиляция;
5. жиҳозларга вақти-вақти билан техник кўрикни ташкил қилиш;

Ёритиш. Энергияни тежаш йўлларидан бири – оддий лампочкаларни тежамкорроқ бўлган лампаларга алмаштиришдир. Ёритиш тизимини модернизация қилиш, айниқса нуфузли ресторанларда, кўп миқдорда ёруғлик талаб қилинадиган залларда электр энергияси сарфини камайтиришнинг асосий манбаи ҳисобланади. Флуоресцент лампочкалар 15 долл турсада икки уч йил фойдаланиш мумкин ва уч ой муддатга мўлжалланган оддий лампочкаларга қараганда анча тежамкор ҳисобланадию бу каби бир дона лампочка 12 соат ёниб турганда 200 киловатт, ёки йилига 20 долл маблағни тежаш имконини беради.

Оддий лампочкаларни турли ёруғлик лампаларига алмаштириш мумкин. Бу албатта мижозларга табиийлик ва жозибадорлик бағишлайди ва жуда хуш келади.

Табиий газ ёқилғисига ўтиш. Табиий газдан фойдаланиш айрим ошхона жиҳозларида энергияни тежаш имконини беради. Албатта ёритиш, ҳавони тозалаш, компьютер ва касса аппаратларини ишлатишда электр энергияси энг муҳим манба, бироқ, таом тайёрлаш, сувни истиш ва бинони иситишда табиий газ энг самарали ёқилғи ҳисобланади. Бош ошпазлар айнан табиий газда таомларни тайёрлашни маъқул кўрадилар.

Кўпчилик иш тажрибасидан газ плитаси конфоркаларида электр плитага нисбатан иссиқликни тартибга солиш осонроқ эканлигини яхши биладию албатта, газ плиталари электр жиҳозларга нисбатан анча қиммат, аммо сезиларли даражада эксплуатация харажатларини тежайди.

Ҳаттоки газ плитасининг фойдали иш коэффициенти электр плитага нисбатан кам, аммо табиий газга сарфланадиган

харажатлар деярли икки маротаба кам бўлади. Шунингдек, газ билан таъминланган ресторан ошхоналарида иссиқлик ҳавога тарқалиб кетганлиги боис, уларни тез-тез шамоллатиш ва махсус дудбурунлар ўрнатиш зарур бўлади.

Табиий газда ювувчи агрегатлардан ҳам фойдаланиш мумкин. Масалан, резервуардаги сувни иситиш учун ҳам газдан фойдаланиш мумкин. Шунингдек, +82°С ҳароратгача қиздирилган сувдан фойдаланиш дезинфекция учун сарфланадиган харажатларни тежайди.

Бироқ, шуни ҳам ёдда тутиш керакки, бунда ошхонанинг юқори қувватда ишлаши муҳим. Юқори қувватда ишлаган тақдирда табиий газ ва электр энергияси сарфини сезиларли камайтириш мумкин.

Микроиқлимни назорат қилиш. Ресторан биносида шинам микроиқлимни сақлаб туриш керак. Бироқ бу ҳолатда ҳам энергияни тежаш имконияти мавжуд. Маслалар, фастфудларда кенг ойналар бир вақтда витрина вазифасини ҳам бажаради ва кўчадан ўтаётган мижозларни жалб қилиш имконини беради. Ушбу муаммони юқори технологик пленкаларни қоплаш орқали қуёш нури ва совуқнинг ўтишидан сақланиш мумкин. Бу қишда иссиқликни тежаш, ёзда эса ортиқча қизиб кетишдан сақлайди.

Табиий ёруғлик ва иқлимий жиҳатларидан етарли даражада фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Масалан, совуқ иқлим шароитларида ресторанниг жанубий қисми орқали киришни ташкил этиш, иссиқликни тежаш, полнинг бетон қопламаси кундузги иссикликни ютиб олиши ва кечаси уни тарқатиши орқали иситишда тежамкорликка эришиш мумкин. Иссиқ иқлим шароитларида эса табиий қорайтирувчи воситалардан фойдаланиш мумкин. Деворларни махсус изоляциялар қоплаш орқали хонани табиий совутиш мумкин. Бундай шароитларда бинони бир градусга совутиш учун қўшимча 4-5% энергия сарфи зарур бўлади.

Ресторан биносини иситишда ошхонада ҳосил бўлган иссиқликдан фойдаланиш мумкин. Фараз қилайлик, иссиқ ҳаво иситиш тизимига келиб тушадиган суюқликни иситади ва шу асосда бутун бинони истиш мумкин бўлади.

Иссиқ ёки совуқ ҳавонинг изоляцияланмаган деворларга ўтишини махсус пеноматериал ёки герметика билан ҳал қилиш мумкин.

Техник хизмат кўрсатиш профилактикаси. Назорат қилинмайдиган технологик жиҳозлар йиллик энергия сарфини 15% га оширади. Шунинг учун даврий равишда (йилига икки маротаба) жиҳозларни техник кўрикдан ўтказиш зарур. Бундан ташқари профилактика ишлари жиҳозларнинг хизмат муддатини ҳам ошириш имконини беради. Ҳар бир агрегатнинг ўзига хос техник хизмат кўрсатиш схемаси мавжуд бўлиб, ишлаб чиқарувчилар томонидан тавсия қилинади. Кўпгина ресторанлар муайян сертификатланган компаниялар билан жиҳозларни техник кўрикдан ўтказиш бўйича шартнома тузадилар. Бу жиҳозларни ўзлари таъмирлаганларидан анча арзон ва қулай ҳисобланади.

Жиҳозлар. Атроф муҳитни муҳофаза қилишга эътиборнинг кучайиши ва технологик тараққиёт энергия истеъмолида қуйидаги тенденцияларни келтириб чиқариши мумкин:

- ✓ энергетика янада экологик жабҳаларга эга бўлиб боради;
- ✓ кўмир ёқилғисидан маиший мақсадларда фойдаланиш мунтазам равишда камайиб боради;
- ✓ табиий газнинг оммалашуви кузатилади;
- ✓ қуёш ва шамол энергияси муқобил энергия манбаи сифатида тобора кўпроқ фойдаланилади;
- ✓ ўз генераторлари ёрдамида энергияга бўлган эҳтиёжларини қондиришга асосланган бизнес ташкилотлари сони мунтазам равишда ортиб боради. Улардан ҳеч бўлмаганда биноларни иситишда фойдаланиш мумкин бўлади.

Ёритишда энергия истеъмолини камайтириш имконини берувчи аниқ тавсиялар қуйидагилардан иборат:

1. девор ва томларни мунтазам равишда тозалаб туриш ва ёркин рангларга бўяш, бу уларнинг ёруғликни ютиш хусусиятини камайтиради;
2. ресторан залидаги декоратив суратлардан имкон қадар воз кечиш;
3. лампочка ва ёритиш тизимини мунтазам равишда чангдан тозалаб туриш;

4. кам қувватда ишлайдиган бир нечта лампочкани битта қуввати каттароқ бўлган лампага алмаштириш;

5. зарур бўлмайдиган лампочкаларни олиб ташлаш керак;

6. анъанавий лампочкаларни фойдаланиш муддати узоқ бўлган замонавий лампочкаларга алмаштириш, эски услубдаги флуоресцент лампаларни замонавий диодли лампаларга алмаштириш;

7. икки йилдан ортиқ фойдаланилган лампаларни янгисига алмаштириш, чунки улар ўз самарадорлик хусусиятини йўқотиб улгурган;

8. хона ва залларнинг том қисмини ойнабанд қисмларга алмаштириш натижасида кундуз кунлари энергияни сезиларли тежаш мумкин бўлади;

9. одамлар кам кирадиган бино, ертўла, омбор ва музлатиш камераларини таймерли ёритиш ускуналари билан жиҳозлаш, эшик ёпилиши билан электр таъминотидан узишни таъминловчи детекторлар ўрнатиш керак.

Сув таъминотидан самарали фойдаланиш қоидалари:

- Сув сизаётган трубаларни дарҳол алмаштиринг.
- Ҳар уч ойда ёки йилда бир маротаба резервуарларни иссиқ сув билан тозаланг.
- Буғли сув иситкичлардаги сепоратор (конденсацион идиш)ларни мунтазам равишда алмаштириб туринг.
- Сув иситкичларнинг иссиқлик изоляция тизимини куйган жойларини текшириб туринг.
- Хонадан ис гази ёки тутун ҳиди сезилганда ёки иситиш агрегатлари ҳаддан ортиқ қизиб кетганда хона ҳавосини алмаштиринг.
- Барча иссиқ сув трубаларини изоляцион лента билан ҳимояланг.
- Алоҳида санитария талаби қўйилмаган барча учаскаларда иссиқ сувни энг кам ҳароратда фойдаланинг.
- Клапанлар орқали сув босимини назорат қилиб боринг.
- Электр сув иситиш жиҳозларини ҳажми катта бўлган жиҳозларга алмаштиринг.
- Муз генераторининг эксплуатацион харажатларини камайтиринг. Бунинг учун кичик ҳажмдаги иссиқлик алмашинув

генераторини харид қилинг ва сувнинг такроран муз генераторига тушишига тўсқинлик қилинишига эришинг.

Иситиш, вентиляция ва ҳавони тозалаш тизимларидан самарали фойдаланиш йўллари:

✓ Кичик ҳажмдаги биноларда ёки одамлар кам ташриф буюрадиган хоналарда иситиш ва ҳавони тозалаш тизимларини ўчириб қўйинг.

✓ Иситиш ва вентиляция трубаларини мунтазам равишда текшириб боринг.

✓ Эшик, ром ва вентиляция жиҳозларининг тирқишларини доимий равишда назорат қилинг.

✓ Истиш, ҳавони тозалаш ва вентиляция тизимидаги барча фильтрларни тозаланг ёки алмаштириб туринг.

✓ Иситиш ва совутиш каналларини, шунингдек уларнинг туташган жойларини доимий равишда тоза сақланишини назорат қилинг.

✓ Идиш товоқларни ювиш учун сув иситиш машиналарида электр энергиясининг ўрнига табиий газдан фойдаланинг.

Қуйида ресторанлар томонидан энергияни тежашнинг энг кўп қўлланиладиган усуллари келтирилган:

1. иқтисодий жиҳатдан тежамкор бўлган сув иситиш ёки сантехник жиҳозларни ўрнатиш (тежамкор ҳожатхоналарда сув сарфи ярим литр (1 пинта)ни ташкил қилади);

2. ёритиш ускуналарини модификациялаш;

3. мижозларга улар томонидан талаб қилинган тақдирдагина сув бериш;

4. энергия ва сувни тежаш бўйича ташкил этиладиган турли тадбирларга ҳомийлик қилиш;

5. совутгич, кондиционерларнинг иссиқликни рекуперация қилиш имкониятини ошириш (иссиқликдан иккиламчи фойдаланиш).

Қисқача хулосалар

Ресторан ошхонаси учун умумий овқатланиш жиҳозларини танлашда жиҳозларнинг қуввати, унга кетадиган харажатлар ва уларнинг таркиби, функционал хусусиятлари, шунингдек санитария ва хавфсизлик меъёрлари эътиборга олиниши керак.

Ресторан биносининг пол, девор ва шифт қисмини пардозлашда ишлатиладиган материалларни харид қилишда нафақат мутахассисларнинг тавсияси, балки мижозларнинг кўзини қувонитириши ҳам муҳим. Ресторан бизнесида пардозлаш билан бир вақтда материалларнинг хавфсизлик ва зарарсизлик хусусиятлари ҳам алоҳида аҳамиятга эга.

Умумий овқатланиш жиҳозларини жиҳозларни танлаганда энг асосий эътибор уларнинг тузилиши ва техник хизмат кўрсатиш хусусиятига эътибор қаратиш керак. Ушбу вазифаларни олдиндан режалаштириш турли операцион харажатларни камайтиради. Шундай қилингандагина технологик жиҳозлар тез-тез таъмирга муҳтож бўлмайди ҳамда уларнинг зарурий санитария-гигиеник ҳолатини эксплуатация даври мобайнида сақлаб қолиш мумкин бўлади.

Ҳисоб-китоблар шуни кўрсатмоқдаки, энергия сарфини комплекс тартибга солиш умумий овқатланиш корхоналарида энергия сарфини 20% гача тежаш имконини берида. Мутахассисларнинг маълумотларига қараганда, энергия сарфини йилига 20% тежашга эришиш ресторанларнинг фойдасини 1/3 қисмга ортишини таъминлайди.

Таянч сўз ва иборалар. Жиҳозларнинг қуввати, харид харажатлари, санитария ва хавфсизлик меъёрлари, энергия истеъмоли, жиҳозларнинг хусусиятлари, иссиқлик жиҳозлари, буғли жиҳозлар, қовуриш жиҳозлари, пол қопламаси учун материаллар, девор ва шифтлар, зангламайдиган пўлат сиртлар, электр тежамкорлиги, микроиқлимни назорат қилиш, сув таъминоти, иситиш, вентиляция ва ҳавони тозалаш тизимлари.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Жиҳозларнинг қувватига бўлган талаб қандай аниқланади?
2. Жиҳозларни сотиб олиш харажатлар ва таркибини тушунтириб беринг?
3. Санитария меъёрлари қандай талабларга жавоб бериши керак.

4. Ресторанларда ёнғин хавфсизлигини таъминлаш учун қандай чоралар кўриш керак?

5. Жиҳозларнинг йўриқномасида қандай маълумотлар келтирилган бўлиши керак.

6. Пол қопламаси учун қандай материаллардан фойдаланиш керак ва улар қандай талабларга жавоб бериши керак?

7. Девор ва шифтларга материал танлашда нималарга эътибор бериш керак?

8. Жиҳозларни иш ҳолатида сақлаб қолиш учун қандай тавсияларга риоя қилиш керак?

9. Энергия сарфи билан боғлиқ харажатларни тежаш қандай босиқичларни ўз ичига олади?

10.Сув таъминотидан самарали фойдаланиш қоидаларини тушунтириб беринг?

11.Иситиш, вентиляция ва ҳавони тозалаш тизимларидан самарали фойдаланиш йўлларини ёритиб беринг?

10-БОБ. ОВҚАТЛАНИШ САНИТАРИЯСИ ВА ХАВФСИЗЛИГИНИ БОШҚАРИШ

Режа:

10.1. Ресторанниng санитарик ҳолатини яхшилашни таъминлашда ресторан менежерининг роли.

10.2. Умумий овқатланиш муассасаларида асосий санитария муаммолари.

10.3. Ресторанда овқатланиш хавфсизлиги ва санитария ҳолатини таъминлаш.

10.4. Овқатдан заҳарланиш ва касалланишни олдини олиш бўйича чораларни ишлаб чиқиш.

10.5. Муассаса хизматчиларида шахсий гигиена қоидаларига риоя қилиш кўникмаларини қатъий равишда киритиш.

10.1. РЕСТОРАННИНГ САНИТАРИК ҲОЛАТИНИ ЯХШИЛАШНИ ТАЪМИНЛАШДА РЕСТОРАН МЕНЕЖЕРИНИНГ РОЛИ

Ресторан менежменти овқатнинг маззалигини, соғломлигини, тўйимлилигини хамда хавфсизлигига жавобгардир. АҚШ миллий институти мутахассисларининг профессионал фазилатларини баҳолаш бўйича, ресторан менежери жавобгарлик соҳасини қўйидагича шакллантиради.

- Ресторанниng хар кунги ишида меҳмонлар ва хизматчилар соғлиги нуқтаи-назаридан потенциал хавфли ҳудудларни аниқлаш.
- Озиқ – овқатдан касалланишни олдини олишни таъминловчи, меъёрий ишлар ва жараёнларни ишлаб чиқиш ва киритиш.
- Меҳмонлар ва хизматчилар соғлигини ҳимоя қилишга қаратилган корректорлашган харакат, ҳамда озиқ-овқатларни сақлаш, тайёрлаш устидан назорат ва бошқаришга ўргатишни координациялаш.
- Ўрнатилган қоида ва жараёнларни риоя қилишлигини таъминлаш мақсадида ҳамма хизматлар ишини даврий текширувини ўтказиш.

Овқатланиш хавфсизлигини таъминловчи мажбуриятларини менежер томонидан тўғри бажарилиши учун, менежер қуйидаги соҳалар бўйича тушунчаларга эга бўлиши керак.

1. Озиқ – овқат маҳсулотларини сақланиши: ҳарорат режими ва озиқ – овқат маҳсулотларида бактерияларни ўсиши ёки уни қисқартиришга кўмаклашувчи кислота даражаси, шунингдек соғлиқ учун хавфли бўлган озиқ – овқатлар руйхати.

2. Овқат тайёрланиш жараёни: тайёрланиш жараёнида озиқ-овқатларга ишлов бериш жараёни моҳияти.

3. Тайёрланаётган овқат ҳажми: кейинчалик сақлаш учун тайёрланаётган озиқ – овқат миқдори қанча кўп бўлса, уларни бузилиш хавфи шунча юқори бўлади.

4. Мижозларнинг ўзига хослиги: баъзи бир мижозлар (қариялар, ёш болалар, оғир хасталикка эга бўлган ногиронлар) бошқа одамларга нисбатан овқатдан касалланишга монейлиги кўпроқлигини тушуниш.

Аллергиялар. Айрим озиқ – овқат аллергияси бор одамларда, аллергиясини қузғатувчи бир бўлок овқат ҳам жуда оғир оқибатларга олиб келиши мумкин баъзан ўлим ҳолатига ҳам. Одатда аллергияси бор одам унга нима мумкин эмаслигини билади.Энг кенг тарқалган алергенлар бу: товуқ тухуми, балиқ, сут ва сут маҳсулотлари, ер – ёнғоқ,денгиз маҳсулотлари, ёнғоқлар (шу жумладан бодом,бразилия ёнғоғи кешью, каштан, писта ва ҳ.к.), шунингдек айрим дон маҳсулотлари.

Агарда мижоз, қандайдир маҳсулотга аллергияси борлиги тўғрисида огоҳлантирса, официант бу маълумотга алоҳида эътиборли бўлиши керак. Бир куни Майами ресторанларидан бирида ер – ёнғоқга аллергияси бор мизожни egg rolls - хитой қуймоғи ер –ёнгоқ ёгида қовурилмаганлигига ишонтиришибди. Фожия юз берган: мижоз жойида аллергик токдан вафот этган. Официант таомда ишлатилган маҳсулотларни билиши, таомни тайёрланиш жараёнини тушунтириши шарт.

Ошхона ишчилари аллергияни келтирувчи маҳсулотларни бошқа маҳсулотларга зарар келтиришини олдини олишларига алоҳида эътибор беришлари керак, ошхона асбоблари, пичоқ, тахтачалардан тўғри фойдаланиш керак. Иш столида аллергенларга жой бўлиши мумкин эмас, аллергенларга ишлов

берилган ошхона буюмлари тоззалаб ювилиши керак. Ошхона бош ошпази махсус ўқитилиши керак, ҳар қандай таомнинг ноаллергик вариантини пиширишни ўрганиши учун. Кулинар креативлик ошиб бораётган шароитда ошпаз жамоатни лол қолдириш мақсадида таомларга ноананавий маҳсулотларни киритиш мумкин, масалан, чизкейкга ёнғоқ қўшиши, аллергияси бор мизож ўзи билмаган холда таомни буюриши мумкин. Бу ҳолатни олдини олиш учун таомномога ҳар битта таомни ичидаги маҳсулотларни кўрсатиб ўтиш керак. Ошпазлар ҳам ўз навбатида маҳсулотлар маркировкасига алоҳида эътибор беришлари керак чунки ишлаб чиқарувчи махсулотга кетган ашёларни узгартирган бўлиши мумкин.

Аллергик сезгир маҳсулотни истеъмол қилган бўлса, анамал реакция юзага келади, организмнинг гипертрофик химоя реакцияси – иммун тизим ушбу маҳсулотни хавфли ҳисоблаб реакция беради. Терини алоҳида қисмларини қизариши, қичиши ва шишиши кузатилади, қон – томирлари кенгаяди, судороги бериши мумкин. Официант аллергия белгиларини билиши керак. Бу белгилар маҳсулот истеъмол қилишгандан сўнг бирдан кўриниши мумкин ёки бир неча соатда аллергия белгилари қуйидагича бўлиши мумкин:

- Оғиз шиллиқ пардаси ва оғиз ёнида терини қизариши.
- Нафас олишни қийинлашиши (нафас йўллари блокировкаси).
- Хириллаб нафас олиш.
- Нафас тезлашиши.
- Майда доначалар чиқиши.
- Оёқ – қўл, лаб, кўз қичиши ва қизариши.
- Кўнгил айниши.
- Қайд қилиш.
- Қўрқув хисси.
- Қон босимининг пасайиши.
- Хушдан кетиш.

10.2. УМУМИЙ ОВҚАТЛАНИШ МУАССАСАЛАРИДА АСОСИЙ САНИТАРИЯ МУАММОЛАРИ

Озиқ-овқатдан келиб чиқадиган касалликлар. Касалликларнни назорати ва профилактикаси бўйича марказ (Center for Disease Control, CDC – АҚШ соғлиқни сақлаш ва ижтимоий хизматлар вазирлиги бўлинмаси) маълумотлари бўйича, озиқ-овқатлардан касалланишни пайдо бўлиши қуйидаги факторларга асосланган (шунга эътибор беришни факторлар кўрсатгичлари 100%дан ортиқ, чунки муаммони келиб чиқишга битта эмас бир нечта фактор таъсир кўрсатади).

1. Озиқ–овқатни яхлатиш ва совукда сақлаш қоидаларига риоя қилмаслик (63%). Агарда озиқ – овқат катта идишларда (10 смдан юқори) сақланса, у ўрталарида четларидан кўра секинроқ яхлайди, бу эса бактерияларни ўсишига шароит яратиб беради. Агарда иссиқ овқат яхши ёпилган идишга солиниб совутишга қўйилган бўлса у ҳам секинлик билан яхлайди. Шунга идишларга солинган иссиқ овқатлар устма уст қўйилса яхлаш жараёнига тўсқинлик қилади ва бактерияларни ўсишига шароит яратилади.

2. Овқатни келажакда кўпроқ тайёрлаш (29%). Кейинроқ берилишга белгиланган озиқ – овқатни, бир суткадан ортиқ вақтда тайёрлаш керак эмас.

3. Иссиқ холатда сақлаш шароитига риоя қилмаслик (27%). Агар иссиқ таомни 21-49°С 4 соат давомида сақласак уни бузилиши эҳтимоли ортади, мармит ёки бошқа иситиш асбобида сақлаш ҳам озиқ-овқат сифатини бузади. Озиқ – овқатни вақтинча исситиб турувчи асбобларга нотўғри режим ўрнатилиши ҳам муаммолар сабабчиси бўлиши мумкин. Бузилишнинг яна бир сабаби – ҳар хил вақтда тайёрланган овқат битта идишда сақланишидир.

4. Хизматчиларнинг шахсий гигиена қоидаларига риоя қилмаслиги хизматчини инфекцияга чалиниши (26%). Муаммонинг асосий манбаи – ошхона хизматчисини ҳожатхонадан чиққандан кейин қўлини яхшилаб ювмаслиги ёки уни қандайдир инфекцияга чалинганлиги.

5. Овқатни қайта иситиш шартларининг бузилиши (25%). Олдин пиширилган таомни қайта иситишда 74°С гача иситиш керак ва озроқ вақт кутиш лозим, сақлаш даврида келиб чиққан бактерияларни ўлдириш мақсадида.

6. Ошхона асбоб – ускуналарини яхши ювилмаслиги (9%). Буни олдини олиш учун, раковиналарни, тахтачаларни дизенфекция қилиш керак, иссиқ сув ишлатилиши ва бактерияларни ўлдирувчи воситалардан фойдаланиш керак.

7. Кесишма фаолиятидан зарарланиш (6%). Тайёр овқатга микроблар, ҳар хил маҳсулотларни нотўғри сақлаш ва ишлов беришдан тушиши мумкин, масалан, ювилмаган сабзавотларни ушлаб, хом маҳсулотларни ушлаб қўлни яхши ювмаслик, ошхона асбобларни яхши ювилмаганлиги.

8. Иссиқ ишлов бериш ёки тайёрлаш шароитларига риоя қилмаслик (5%). Айниқса товуқ гўшти, чучқа гўшти, тухумни яхши пиширмаслик. Пишириш шароитига риоя қилиш учун маҳсулот ичи температурасини мунтазам текшириб туриш лозим.

9. Зарарланган озиқ-овқат маҳсулотлари (2%). Хом маҳсулотларни тайёр овқат таркибида бўлиши, заракунанда бактерияларни камайтириш имкониятини бермайди.

10.Виждонсиз етказиб берувчилар (1%). Ресторан ўзини яхши, текширилган етказиб берувчилар билан таъминлаши жуда муҳим, олиб келинган балиқ хавфсиз сув хавзаларидан тутилганлиги тўғрисида сертификат бўлиши керак.

Озиқ – овқат маҳсулотлари келтириб чиқарган касалликлар уч хил бўлиши мумкин: Биологик, кимёвий ёки жисмоний.

10.3. РЕСТОРАНДА ОВҚАТЛАНИШ ХАВФСИЗЛИГИ ВА САНИТАРИЯ ҲОЛАТИНИ ТАЪМИНЛАШ

Озиқ – овқатдан касалланишни биологик келиб чиқиши. Озиқ–овқатдан касалланишни келтириб чиқарувчилари бу заракунанда бактериялар вируслар ва паразитлардир. Кассаликларнинг катта қисмини микроорганизмлар яъни бактериялар каби гуруҳлар келтириб чиқаришади.

Бактериялар. Бактериялар ҳаво, нам муҳит, чанг, ифлослик, шунингдек, ташувчилар бўлган тирик организмлар билан мулоқотдан тарқалиши мумкин. Бактериялар жуда тез купайишади – қулай намлик, температура, кислород мавжудлиги, озуқа муҳитига қараб ҳар соатда икки уч мартда. Оқсилга бой бўлган маҳсулотлар, бактериялар ривожланишига айниқса қулайдир. Шу туфайли протеинга бой маҳсулотлар (парранда гўшти,мол гўшти, товуқ тухуми, салатлар, балиқ) потенциал хавфли ҳисобланади. Шунингдек, бактериялар намлик даражасига мухтождир. Қуруқ маҳсулотларда масалан ун, шакар, гуручда бактериялар ривожланиши учун қулай муҳит йўқдир.

АҚШнинг соғлиқни сақлаш, таълим ва ижтимоий таъминот вазирлиги бактерияларни ривожланиши нуқтаи назаридан потенциал хавфли деб 4-60 °С ҳарорат диапазонини ҳисоблайди. Айрим штатлар хукумати бу диапазонни ўзларича ҳисоблашади, Аризонада бу даража қонун доирасида 5-54°Сни ташкил қилади. Бу шуни англатадики, озиқ-овқат маҳсулотлари бундай даражада сақланиш муддати қисқа бўлиши керак. Айрим турдаги бактерияларни ривожланиши 7°С даража атрофида;бактериялар музлатгичда ҳам ривожланиши мумкин. Музлатиш ёки маҳсулотларни куритиш бактерияларни ўсишини тўхтатиши мумкин, лекин уларни ўлдирмайди.

Айрим бактерияларга кўпайиш учун кислород лозим. Бактериялар жойлашган кислота муҳити ҳам роль ўйнайди. Нейтрал кислоталик – pH -7,0. pH пасайиб боргани сари кислота муҳити бактерияларни кўпайишига тўсқинлик қила бошлайди. Бактерияларни ривожланиши учун энг қулай кислота муҳити бу pH – 6,5 – 7,5.

Озиқ – овқатда бактериаларни ривожланиши олдини олувчи энг муҳим восита бу ҳарорат ва вақтни назорат қилишдир, яъни, потенциал хавфли маҳсулотларни бактериялар ривожланиши учун қулай муҳитга кўп вақт сақланишига йўл қўймаслик. Бактерияларни йўқотиб бўлмайди, аммо уни озиқ – овқатдан касалланишга олиб келаётган даражасини пасайтириш мумкин.

Вируслар. Овқатга – вируслар фақатгина вирус билан касалланган ошхона ходимидан ўтиши мумкин. Бу ҳолат, ошхона ишчиси ҳожатхонадан чиқиб қилини яхши ювмаса, маҳсулотлар

ёнида йўталса, акса урса ёки бурнини қўлига қоқса юз беради. Вируслар орқали тарқаладиган касалликлардан бири бу А гепатитидир. Вирусли касалликлар нуқтаи назаридан энг хавфлилар бу тайёрланишда иссиқ ишлов берилмаган таомлардир. Биринчи навбатда салатлар,бутербродлар ва ҳ.к.

Паразитлар. Бошқа тирик организмларда яшовчи организмлар бу паразитлар. Паразитлар ва уларнинг тухумлари, чучқа гўшти, баликда бўлиши мумкин.60 °Сдан юқори бўлган термик ишлов бериш паразитларни йўқотиши мумкин, лекин бу улар ишлаб чиққан токсинларни йўқотмайди. Чўчқа гўштига ишлов бериш хавфсизлигига риоя қилмаслик трихинеллез касаллигига олиб келади, қайнатилмаган сувни ичиш эса дизентерияга олиб келади.

Замбуруғ. Моғор ва хамиртуруш замбуруғлари худди бошқа замбуруғлар каби заҳарланишга олиб келиши мумкин. Моғор замбуруғларининг бир гуруҳи озиқ-овқатдан заҳарлантирувчи токсинларни келтириб чиқаради. Яхлатиш замбуруғ ўсишини тўхтатиши мумкин лекин мавжудларини йўқ қилмайди. Бу учун 10 дақиқа давомида 60 °С даражада термик ишлов берилиши керак, аммо бу ҳам замбуруғ ишлаб чиққан токсинларни йўқ қилмайди. Замбуруғни ўсишини олдини олишда энг яхши чора бу тайёрлаш жараёнида ҳарорат режимини тўғри сақлаш.

Хамиртуруш замбуруғини зарарли хусусиятлари тўғрисида маълумотлар йўқ, лекин у маҳсулотни ачитиш хусусиятига эга. Хамиртуруш замбуруғини 25 минут 57°С даражада иситиш йўли билан йўқотиш мумкин. Уни ривожланишини олдини олиш учун, ошхона асбобларини тўғри ювиш, ва овқат тайёрлаш захирасини санитарик ҳолатини тўғри тутиш кифоя.

Бактериялар билан зарарланган озиқ-овқат маҳсулотларини истеъмол қилишдан келиб чиққан касалликларни қуйидаги симптомлар билан белгилаш мумкин: кўнгил айниши, қайд қилиш, диарея, ичак спазмлари.

Кимёвий зарарланиш натижасида келиб чиққан озиқ-овқатдан касалланиш. Озиқ-овқатни кимёвий зарарланиши кимёвий ювиш воситалари ва пистицидлар каби субстанциялар маҳсулотга тушиши натижасида юзага келади. Озиқ – овқат маҳсулотларини сақлаш ҳамда хусусиятларини ошириш

мақсадида турли хил қўшимчалар ва консервантлар ишлатилади, уларнинг айримлари соғлиққа зарар келтириши мумкин масалан, нитратлар, сульфитлар, натрий глюмати. Ресторанларда сульфитларни ишлатиш қатъиян тақиқланган бўлсада, ўрнатилган қойидаларга риоя қилган холда уларни ошхонада ишлатиш мумкин.

Зараркунанда хашоратларни йўқ қилиш мақсадида ўсимликларга сепилган пестицидлар, маҳсулот тайёрланишида тозаланмаган бўлса, озиқ – овқатдан зарарланишни келтириб чиқаради. Кимёвий зарарланишни, мис, латун, кадмий, цинк, қурғошин каби металлар хам келтириши мумкин. Агарда кислотаси баланд бўлган озиқ-овқат махсулотларини галванизларган идишларда сақласак, масалан мева шарбатларини ёки маринадларни улар соғлиқ учун зарарли бўлиши мумкин, чунки идиш деворлари билан кимёвий реакцияга киришади. Кимёвий зарарланишни олдини олиш учун ҳамма кимёвий ювиш воситалари тайёр овқат ва озиқ – овқат маҳсулотларидан узоқрокда ушлаш керак.

Озиқ-овқат махсулотларнинг жисмоний зарарланиши. Озиқ - овқатни жисмоний зарарланиши унга лой, соч, тук ва ҳ.к.ларни тушиши билан юзага келади. Ошхонани нотўғри тозалаш ва ҳавосини алмаштирмаслик оқибатида озиқ–овқатга намлик ёки бошқа жисмларни қисмлари тушиши мумкин.

Зарарланган маҳсулот билан зарарлантирилган озиқ–овқат билан жисмоний алоқа уни ҳам зарарлантиради – бу кесишган ўзаро зарарланиш деб аталади. Масалан, бу ҳолат тайёр таом ҳам маҳсулот билан қўшилганда юзага келиши мумкин. Шундан келиб чиққан холда хом озиқ–овқат маҳсулотларига ишлов бериш, ҳар бир овқат тайёрлашда ошхона асбобларини ювиш талаб қилинади.

Озиқ – овқат хавфсизлигига проатив ёндашув. Озиқ–овқат санитарияси дастури вазифаларига, озиқ–овқат маҳсулотларини зарарланишидан химоя қилиш ва агарда шу ҳолат юз берган бўлса уни зарардан бўлган оқибатларни камайтириш киради. 1960 йилларда АҚШда критик назорат нуқталарини аниқлаш ва хавфни тахлил қилиш тизими (The Hazard Analysis critical Control Points, HACCP) ишлаб чиқилган. Бошида у астронавтлар учун тайёрланаётган озиқ–овқатни хавфсизлигини таъминлаш учун чиқарилган эди, кейинчалик ҳамма озиқ-овқат

маҳсулотларини хавфсизлигини таъминлашга асос бўлди. Тизимда учта элемент ўзаро боғлиқ озиқ-овқат микробиологияси тамойиллари, сифат назорати ва хафвни баҳолаш, у муассасани текширувидан четлашиб, озиқ-овқатни тайёрлаш ва таомни хавфсиз етказишга, олиб боришга қаратилган.

HACCP тизими 7та босқични назарда тутган.

1. Тахдидни топиш ва унинг оғирлиги ва келиб чиқиш хавфини баҳолаш. Потенциал хавфли таомларни иденфикация қилиш мақсадида таомномани ва тайёрлаш рецептларини чуқур таҳлил қилиш. Умумий қоида қуйидагича: таом тайёрлаш жараёни қанчалик кам операцияларни ўз ичига олса, ўзаро зарарланиш хавфи шунча кам бўлади.

2. Критик назорат нуқталарини аниқлаш. Тўрта энг муҳим критик назорат нуқталари: хизматчиларни шахсий гигиенаси, маҳсулотларни узаро зарарланишини олдини олиш, озиқ- овқатни тайёрлаш ва тайёр таомларни совутиш.

3. Назорат жараёнларини киритиш ва назоратни таъминлаш критерияларини ўрнатиш. Жараёнлар бажарилиши ва баҳоланиши лозим. Масалан, товуқ тўши тайёрланиш бўйича қўлланма қуйидаги жараёнларни ўз ичига олади. (1)қўлни ювиш.(2)товуқ тўшини кесиш ва унга ишлов беришда ишлатилган ошхона асбоблари, тахтача, пичоқни ювиш ва дизинфекция қилиш. (3).Маўсулотга 73,9 °С даражада ишлов бериш.

4. Хал қилувчи назорат нуқталарини мониторинг қилиш ва маълумотларни белгилаш. Тасаввур қилайлик, ресторан совутилган курка гўштини олди. Қабул қилишда у 7,2°С даражадан совуқлигига амин бўлиш керак. Музлатгичдан тайёрлаш учун курка гўштини олишда, музлатгичдаги даража 4,4 °С даражадан паст бўлмаслиги ва тайёр маҳсулотлар устида сақланмаганлигини текшириш керак.

5. Назорат критерияларига риоя қилинмаган бўлса, тўғри харакатларни амалга ошириш. Масалан, ошпаз бор курка гўштини бир мартада пиширган бўлса. Натижада курка гўшти, хавфли ҳарорат режимидан белгиланган муддатдан ортиқ қолиб кетиш эҳтимоли бўлмоқда. Бунда янги жараёнларни киритиш мумкин, масалан курка гўштини кам кам пишириб бирданига тайёр таомни совуқга қўйиш.

6. Текшириш ёзувлар тизимини аудити. HACCP тизмимини ҳар қадамини ҳар куни текшириш орқали аудит қилиш зарур, улар тўғри бажарилганлигини билиш мақсадида.

7. Тўртта назорат жараёни. Озиқ - овқатни тайёрлаш жараёнини ҳар бир қадами учун, омборга бирламчи маҳсулотларни келиб тушушидан тортиб тайёр таомни тортишдан олдин иккиламчи иситишгача тўрта назорат лахзаси ўрнатилади:

- Критик назорат нуқтаси;
- Сифатли таом учун потенциал хавф;
- Қўлланилган стандартлар;
- Стандартларни бажармаслик ҳолатида коррекциялаш харакатларни имкони.

Масалан, биринчи назорат нуқтаси бирламчи маҳсулотларни (мол гўшти, сабзавотлар) қабул қилиш жараёнига тегишли. Зарарланиш ва бузилиш – бу маҳсулотларга хавф солувчи потенциал тахдид. Бирламчи маҳсулотларни қабул қилишда қуйидаги стандартлар бўлиши керак, мол гўштини совутишнинг даражаси 7,2 °С даражадан кам бўлмаслиги, қадоқланиши бузулмаганлиги, маҳсулот хидланмаган бўлиши, шилимшиқ бўлмаслиги, ўзаро зарарланишни олдини олиш мақсадида маҳсулот бошқа маҳсулотлардан алохида олиб келиниши. Қадоқда ва маҳсулотни ўзида хашоратлар, кемирувчилар бўлмаслиги. Буларни бирортаси мавжуд бўлганда етказиб берувчидан маҳсулотни олмаслик керак.

10.4. Овқатдан заҳарланиш ва касалланишни олдини олиш бўйича чораларни ишлаб чиқиш

Озиқ- оввқат махсулотларни сотиб олиш ва қабул қилиб олиш. Озиқ-овқат хавфсизлигини профилактикасида энг муҳими бу-ишончли етказиб берувчилар билан ишлашдир.

Етказиб берувчилардан озиқ-овқат маҳсулотларини қабул қилишни, ресторанда одам кам бўлган вақтда белгилаш керак, шундагина хизматчилар маҳсулотларни обдон текшириб олиш имкониятига эга бўладилар. Олдин транспортировка шароитлари ўрганилади. Маҳсулотлар совутилиш даражаси ўлчаниши шарт. Совутиш даражаси + 7,2 °Сдан юқори, музлаш даражаси 17,8

°Сдан юқори бўлмаслиги зарур. Қадоқ шикастланган бўлса уни етказиб берувчига алмаштириш учун қайтариб бериш керак.

Текширишда симобли ёки шишали термометрдан фойдаланмаслик керак, чунки уни синиш хавфи бор. 12,5 смдан кам бўлмаган пластик термометрлар тўғри келади. Ҳароратни ўлчаш учун термометрни маҳсулотга камида 5 смга киргизиб ўлчаш керак. Ҳар бир қўлланилгандан сўнг термометрни ювиш ва дизенфекция қилиш керак.

Гўшт ва гўшт маҳсулотларининг санитария эпидимиология назоратини штат инспекцияси ёки федерал инспекция органлари амалга оширишади. Бу жараёндан ўтган гўштга тасдиқловчи юмалоқ мухр қўйилади. Ресторан етказиб берувчидан гўшт ва гўшт маҳсулотларининг қолган қисмига ёзма исбот талаб қилиш хукуқига эга. Сўнг гўшт бўлакларини ранги ва хидини кўриш мумкин. Эски гўшт янгига қараганда ранги тўқроқ бўлади. Шилимшиқ ва қуруқ гўштни, хидли гўшт билан бир қаторда олиш керак эмас.

Қишлоқ хўжалигини паррандалари гўшти ҳам санитар – эпидимиологик инспекциясининг расмий органлари томонидан текширилиши керак. Ресторан операторлари Grade A категориясидаги парранда гўштини ишлатишлари мумкин. Сифати бузилганлигидан қуйидагилар далолат бериши мумкин: тўқ рангдаги яшил доғлар, ёмон хид, қанотчалар учларининг кўкариши ва жуда совутилган шилимшиқ лахм гўшти.

Денгиз маҳсулотларини текширишни расмий жараёни бўлмаганлиги туфали, уларни ишончли етказиб берувчилардан олиш керак. Янги тутилган балиқ кичик муз бўлакчаларида 0дан 7,2°С даражагача қабул қилиниши керак. Балиқни сифат кўрсатгичи бу уларни гилзалари қизиллиги, тангачаларининг ёрқинлиги, кўзлари тиниқ бўртиб турганлиги ва тангачалари бир бирига жибс турганлигидир. Балиқ гўшти таранг суягидан осон ажралмаслиги керак.

Қадоқда суюқлик ёки муз бўлакчаларининг мавжудлиги у қайта музлатилганлигидан далолат беради. Бундай маҳсулотларни қабул қилмаслик керак.

Сут маҳсулотларини қабул қилишда уни қадоғидаги ишлаб чиқарилиш муддатига албатта эътибор бериш керак. Сут

маҳсулотларининг ҳаммаси Grade A категориясида бўлиши ва пастеризация қилинган бўлиши лозим. Агарда сут қадоғи идишдан чиқарилган бўлса уни яна идишга солиш керак эмас.

Товуқ тухумини қабул қилишда, тухум ичидаги ҳароратни аниқлаш учун ҳаммаси орасидан битта – иккатасини олиб чақиш керак. Тухум ичида ҳарорат 7,2°С даражадан ошмаслиги керак, тухим хидсиз бўлиши, тухум сариғи зич ва оқидан ажралмаслиги керак.

Ҳозирда айрим маҳсулотларни ваакумли қадоқларда сотиб олиш мумкин. Ваакумли қадоқдаги маҳсулотларни 7,2 °С даражада сақлаш керак, шундай қадоқдаги балиқни эса 3,3 °С паст даражада. Қадоқда Sous vide белгилаш маҳсулот паст даражада ваакум шароитида тайёрланган. Бундай маҳсулотларни 0дан 3,3°С гача даражада сақланиш керак. Sous vide маркировкали маҳсулотларни сотувчи корхоналар озиқ-овқат маҳсулотлари ва медикаментлар устида назорат бошқармасидан (FDA) махсус рухсатномага эга бўлишлари керак.

Озиқ-овқат маҳсулотларини сақлаш. Сақлаш вақтида озиқ-овқат маҳсулотларининг бузилишини олтита сабаби мавжуд:

1. Саклашнинг тўғри ҳарорат режимига амал қилмаслик.
2. Сақлаш муддатининг жуда узоқлиги.
3. Омборхоналарни вентиляциясини ёмонлиги.
4. Ҳар хил маҳсулотларни алохида сақланиш қоидаларига риоя қилмаслик.
5. Омборхоналарда санитар – гигиеник мейёрларига риоя қилмаслик.
6. Озиқ-овқат маҳсулотларини қабул қилишдан сақлашгача бўлган вақтни чузиш.

NRA озиқ – овқат маҳсулотларини сақлаш бўйича тавсиялар рўйхатини ишлаб чиқган. Мана қоидаларнинг бир нечтаси: озиқ-овқат маҳсулотлари келиш тартибига кўра ишлатилиши керак, олдин келди, олдин кетди тамойили бўйича (FIFO). Ҳар битта қадоқларда қабул қилинган муддат кўрсатилиши керак, кейин келган омборхонадаги озиқ-овқат маҳсулотларини орқага жойлаштириш лозим, уларни ўз вақтида ишлатиш мақсадида. Маҳсулотлар омборхонада келтирилган қадоқларда сақланиши лозим. Агарда буни иложиси бўлмаса маҳсулотлар қуруқ

идишларга жойлаштирилиши лозим. Фақат метал идишларга солиш мумкин эмас, чунки метал юқори кислотали маҳсулотлар билан киришиб ачиш жараёнини келтириб чиқиши мумкин.

Ҳар хил турдош гўштлар, турли жойларда сақланиши керак. Шунингдек бирламчи маҳсулотлар ва тайёр таомлар ҳам алохида жойларда сақланиши лозим. Қадоқланган озиқ–овқат маҳсулотлари заминда туриши мумкин эмас, маҳсулотлар заминдан камида 15 см юқорида бўлган масофада жойлаштирилиши керак. Консерва қутисини очишдан олдин уни яхшилаб қуруқ латта билан артиш керак, қадоқни устки қисмидан ичига бактериялар ва микроблар тушушини олдини олиш мақсадида. Артиш учун латталар алохида жойда сақланиши лозим.

Олдин айтиб ўтилганидек озиқ-овқатдан касалланишни потенциал хавфи ўзаро зарарланиш, маҳсулотларда бактерияларни ривожланиши ва уларни бузилишидир. Профилактика мақсадида гўшт ва гўшт маҳсулотларини пастки жавонларга, сабзавот ва меваларни юқорига қўйиш керак, бошқача эмас. Барча маҳсулотларда ишлаб чиқарувчилар белгилари ва келиб тушган муддат кўрсатилган бўлиши керак. FIFO тамойиллари сўзсиз амалга оширилиши лозим. Гўштни сақлаш ҳарорати 7,2 °Сдан ошмаслиги керак. Сабзавотлар ва мевалардан гўштни патроқга қўйиш тўғри ҳисобланади. Агарда бу маҳсулот сақлаш муддатидан кўпроқ сақланган бўлса уни ташлаш лозим бўлади.

Озиқ-овқат маҳсулотларини сақлаш шароитлари бўйича тавсиялар. Ҳар хил турдаги озиқ-овқат маҳсулотларини сақлашда ҳаво намлигига эътибор бериш керак.

Овқат маҳсулотларини даражаси °С нисбатан сақлаш жойлари

Қуруқ сақлаш 10-21,1 50-60 (50-70)
Совутиш камераси
Сут маҳсулотлари ва 3,3 -4,4
Тухум (38-40) 75-85
Мол гўшти, қўй гўшти, 0-4,4 75-85
парранда гўшти (32-40)
янги тутилган балиқ -1,1-+1,1 75-85 (30-34)
янги денгиз маҳсулотлари 1,7-7,2 75-85 (35-45)
янги сабзавотлар ва мевалар 4,4 -7,2 85-95 (40-45)

музлатгич ≤-17,8(≤0)

Озиқ –овқатни тайёрлаш ва тайёр таомни тортиш. Озиқ–овқатни зарарли микроорганизмлар билан зарарланишнии энг катта хавфи овқатни тайёрлаш ва тайёр таомларни тортиш жараёнида юзага келади. Бу ерда хавфнинг уч фактори мавжуд: овқатни тайёрлаш жараёнида ошхона ишчиларининг гигиенаси ва овқат тайёрланишда ҳарорат режими, шунингдек ошхона жихозларини, ускуналарини иш тахталарини ювиш ва санитар ишлов берилишидир. Шахсий гигиена тўғрисида сал кейинроқ тухталамиз. Иккинчи факторга келсак махсулот хавфли ҳарорат режими бўлган вақтни иложи боича камайтириш керак. Яна бир муҳим масала бу-музлатилган маҳсулотни эритиш. Хеч қачон музлатилган маҳсулотни хона ҳароратида эритиш керак эмас, чунки бу хавфли диапазонда сақланиш муддатини узайтиради. Музлатгичдан олинган музлаган маҳсулотни бирданига тайёрлашни бошлаш ёки микро тўлқинли печ ёрдамида эритиш ёки 21,1°С да сувда ушлаб туриш мумкин.

Овқатни тайёрлаш жараёнида жиддий хавф – бу ўзаро зарарланишдир. Бу ҳолат тайёр таомни бирламчи маҳсулотлар билан мулоқотидан келиб чиқиши мумкин. Бундан ташқари истеъмолга тайёрланган озиқ-овқатни ва бирламчи маҳсулотга ишлов бериш учун ишлатилган ошхона буюмларини тозалашга алохида эътибор бериш керак.

Таомни тайёрлашда уни ҳамма тарафи бир хил пишиб чиқиши учун турли жойларини даражасини ўлчаш лозим. Бу даражании ўлчаш учун фақатгина зангламас пўлатдан ишлаб чиқарилган термометрларни ишлатиш керак. Ҳар битта ўлчашдан сўнг термометрни яхшилаб ювиб уни хона ҳароратига тушириш керак.

Ҳар хил турдаги озиқ-овқатларга иссиқлик билан ишлов беришни минимал даражаларини келтириб ўтамиз:

- 7,2°С (45°F) ёки пастроқ – қийма ва бифштекслар учун.
- 54,4°С (130°F) – мол гўшти.
- 62,8°С (145°F) – бактериаллар ривожланиши нуқтаи назаридан потенциал хавфли маҳсулотлар.
- 65,6°С (150°F) – чучқа гўшти ва чўчқа гўшти асосидаги маҳсулотлар.

➢ 68,3°C (155°F)- гўшт қиймалагич ёки блендердан ўтказилган, мол гўштидан қийма.

➢ 73,9°C (165°F) - товуқ гўшти ва ички гўшт.

➢ 73,9°C (165°F) – олдин тайёрланган ва совутилган ҳар қандай озиқ – овқат, иккинчи мартда иситилганда.

➢ 76,7°C (170°F) – микро тўлқинли печда пиширишга мўлжалланган чўчқа гўшти ва чўчқа гўштидан маҳсулотлар.

Иситишга мўлжалланмаган идишларда овқатни иситиш қатъиян ман этилади. Овқатни тайёрлашга мўлжалланган ускуна уни шу ускунада турган вақт давомида 60°Сда сақлаши лозим. Ҳарорат режимини назорати учун термометрларни ишлатиш лозим. Бактериялар билан зарарланиш эҳтимолини пасайтириш учун уни иссиқда сақлаш муддатини иложи борича камайтириш керак ва иссиқда турган вақт аралаштириб туриш ёки қопқоқ билан ёпиб қўйиш лозим. Сут маўсулотлари, тухум ва таркибида тухум бўлган маҳсулотларни 7,2°C даражадан паст даражада сақлаш керак. Пиширилган тухумлар эса камида 60°C даражада сақланиши керак.

Озиқ-овқат маҳсулотлари каби озиқ-овқат музи ҳам профилактик чораларни талаб қилади. Муз генераторидан музни қуруқ қўл билан, стакан ёки бошқа идиш билан олиш ман этилади. Қўлда бактериялар бўлиши мумкин стакан ёки бошқа идиш синиб синиқлари муз орасида қолиши мумкин.

Ўзига –ўзи хизмат кўрсатиш муассасаларида, хизматчилар каби санитар-гигиеник чораларни кўрмаган, меҳмонлар, озиқ – овқатга тегинишлари мумкин. Шунинг учун ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш зоналарида, тайёр маҳсулотларни тарқатишни шундай тизимини жорий қилиш керакки, унда мижозни озиқ-овқат билан контакти даражаси иложи борича камайтирилиши керак. Масалан, озиқ-овқатни индивидуал порцион қадоқлаш, тарқатишга жойлаштирилган озиқ-овқат солинган идишларни озиқ-овқат плёнкаси билан ёпиш, ҳар битта тайёр озиқ-овқат идишини сервировка қошиқлар билан таъминлаш ва уларниг алмаштириб туриш, коса – товоқларни яхшилаб ювиш, ҳар бир таомни ҳарорат режимини мониторинг қилиш.

Тайёр таомларни иситиш. Овқатни керакли тайёргарлигини таъминловчи, керакли ҳарорат режимида тайёрланган,

ҳамма санитар гигиеник меъёрларга риоя қилинган холда тайёрланган таомлар, мижозга тортишдан олдин иситиш учун сақлашга юборилиши лозим. АҚШда истеъмол учун тайёрланган маҳсулотни 20% ташланаётганлигини ҳисоблаб чиқилган. Ресторанларда қолиб кетаётган озиқ-овқатларни мухтожларга тарқатиш учун йиғиштирадиган махсус агентликлар мавжуд. Аммо ресторанларда йиллар давомидаги амалиётда ишончли бўлмаган озиқ-овқатни ташлаб юбориш қоидаси ишлаб чиқилган.

Реализация қилинмай қолиб кетган озиқ-овқатни ишлатиш керак бўлса, унда уни тезлик билан ички ҳароратини 7,2°С даражагача совутиш керак. Совутиш жараёнини тезлатиш учун озиқ-овқатни чуқурлиги 5 смдан ошмаган кичик идишларга солиб, яхшилаб аралаштириб, муз бўлакчалари билан тўлдирилган катта идишга солиб қўйиш керак, кейин эса музлатгичга сақлашга қўйиш керак.

Сакланаётган озиқ-овқат қолдиқлари яхшилаб қопқоқ билан ёпилган бўлиши ва хом маҳсулотлар устидаги жавонда сақланиши лозим. Иситиш жараёнида таом ички ҳарорати камида 73,9°С бўлиши лозим.

Барлар. Ресторан бизнесини миллий ассоциацияси (NRA) барларни керакли даражада санитар – гигиеник ҳолатини сақлаш учун 12та эффектив қўлланмалар тўпламини ишлаб чиқган.

1. Стаканларни идиш ювиш машинасида юқори ҳароратларда ва кимёвий дизинфекция воситаларини ишлатган холда ювиш керак.

2. Стаканларни фақатгина ҳавода қуритиш мумкин.

3. Стаканларни ювишда уч мартда ювиш усули қулланилганда, биринчисида 43,3°Сда ювиш воситаси жойлаштирилади, кейингисида – 48,9°Сда тозза сув, учинчисига эса 76,7°С дизенфекция воситасига 30 сонияга жойлаштирилади.

4. Ювишни бу усулини қуллаганда, куюшни олдини олиш мақсадида стаканлар панжара ёки саватга жойлаштирилади.

5. Стаканларни иссиқ сувда дизенфекция қилиш учун 23,9°Сдан паст бўлмаган дизенфекция эритмасини ишлатиш керак.

6. Дизенфекция эритмасини индикатор тести ёрдамида текшириш керак.

7. Стаканларни чаппартирилган холда сақлаш керак.

8. Барнингбуюмларини ушлагичларидан ушлаш учун қулай қилиб қуйиш керак.

9. Барлар учун махаллий қоидаларни ўрганиб чиқиш керак. Пивони қуйиш аппаратини қанча вақтда ювиш кераклигини билиш учун ҳар хафта ювиш керак бўлиши мумкин.

10.Шиша идиш ва бар стойкасини ювиш, артиш учун ҳар хил сочиқларни ишлатиш керак.

11.Стаканлар дизенфекцияси учун оқартирувчи ёки хидли воситаларни ишлатиш мумкин эмас. Восита қадоғида атроф муҳитни химоя қилиш бошқармаси томонидан сертификатланганлигини тасдиқловчи маркировка бўлиши лозим.

12.Стаканлар заминдан камида 15 см юқорида жойлашган жавонларда сақланиши керак, у жавонга –лой ва конденцатлар тушмаслиги лозим.

Ускуналар. Ошхона ускуналарини ишлаб чиқарувчилари, талаб стандартларича жавоб берадиган ускуналарни ишлаб чиқаришади. Бу ускуналарни синовдан ўтказувчи корхоналар маркировкаси, ресторатора уни бу ускина стандартларга мослигини кўрсатиб беради.

Ускуналарни тозалаш ва ювиш. Бактериялар ривожланишини олдини олиш учун, ошхона ускуналари доимий равишда дизенфекция қилиши лозим.

Ускуналарни тозалашни бошлашдан олдин, куйидаги факторларни ҳисобга олиш керак.

➢ Кирланиш манбаи ва ҳолати: Кирланиш оқсилли булиши мумкин (маслан қон, ёки тухум массаси) ёғли, сувда эритилган бўлиши мумкин (масалан, ун).Гидрооксид ёки кислотали кирланишлар мавжуд. Кирланиш эски ёки янгилигига, қаттиқ ёки юмшоқлигига, намлиги ёки куйганлигига қараб тозаланади ёки тозаланмайди.

➢ Ювиш учун сувнинг юмшоқлиги. Қаттиқ сувда ювиш қийин – шу билан бирга охак қолдигини ускуналарда қолдириши мумкин.

➢ Ювиш учун сувнинг ҳарорати. Сув ҳарорати қанча юқори бўлса кирланиш шунча яхши кетади.

➢ Тозаланаётган сиртларни ўзига хосликлари. Алюминийдан тайёрланган сиртларни хлорли ва оксидли ювиш воситалар билан ювиш уларни қорайишига олиб келади: текис сиртларни абразивли воситалар билан ювмаслик керак.

➢ Ювиш воситаси турлари. Совукдан сиртларда из қолиши мумкин:абразив воситалардан сиртларда чизиқлар колиши, охак қолдиқларини кеткизиш учун кислотали воситалардан фойдаланиш керак.

➢ Таъсир тезлиги даражаси. Қанчалик қаттиқроқ артилса ва силталса, шунча тез кирланиш кетади.

➢ Таъсир даврини узоқлиги. Ювиш воситаси қанчалик кўп иш столи сиртларида ёки ускуналарда турса, тозалаш шунчалик самарали бўлади.

Ювиш воситаларини уч хили мавжуд: детергенлар, кислотали ёки абразив воситалари. Детерегентлар сув билан биргаликда кирланишларни эритиш учун ишлатилади. Улар жуда самарали, арзон ва сиртларни тозалаш учун қулай ҳисобланади. Кислотали ювиш воситалари детерегентлар таъсири бўлмаган холда ишлатилади. Улар нотўғри ишлатилганда сиртларни бузиши терига тушганда эса терини куйдириши мумкин. Абразив ювиш воситаларини таъсир тамойиллари оддий-қаттиқ жисмларни кичик қисмлари кирланишни скраб сифатида тозалаб олади. Пластик сиртларни тозалаш учун абразив воситалар тўғри келмайди чунки улар чизиқлар қолдиради ва тозалаш самарадорлигини пасайтиради. Абразив воситалар билан ускуналар ва ишлов бериш сиртлари тозалангандан сўнг уларни сув билан тозалаб ювиш керак.

Ювиш ва чайқашдан сунг дизинфекция қилиш мақсади – бактерияларни йўқотишдир. Диенфекция иссиқ сув ёки махсус воситалар ёрдамида ускуналарни ҳар бир ишлатилганидан сўнг амалга оширилиши керак. Дизенфекция учун мужалланган сув камида 76,7°С бўлиши керак ва ошхона буюмлари, ускуналар, камида 30 сония туриш керак.

Микроорганизмларни йўқотиш учун кўпинча кимёвий воситалар қўлланилади. Улар қаторига хлорли, йодли эритмалар киради. Хлорли воситалар қаттиқ сувларда ва юмшоқ сувларда хам бир хил хусусиятга эга, лекин нотўғри ишлатилиши терини

қуйдириши мумкин. Аммо ускуналарни темирдан ясалган қисмларига зарар етказиши мумкин. Ошхона жихозлари ва ускуналарни хлор билан дизенфекция қилишдан олдин ювиш воситаларидан яхшилаб тозалаш керак. Хлорли дизенфекция эритмаси 23,9°С бўлиши керак. Йод қўшимчалари асосида тайёрланган дизенфекқия эритмаси қаттиқ сувда ҳам яхши таъсир кўрсатади, терига ҳам таъсири йўқ, темир жисмларни ҳам сифатини бузмайди. Эритма ҳарорати 23,9-48,9°С бўлиши керак. Аммоний бирикмали дизенфекция эритмаси терини шикастламайди, сиртларни ҳам шикастламайди, лекин қаттиқ сувда таъсири камаяди. Бу воситалар 23,9°Сда ишлатилади.

Ювиш ва дизенфекция қилиш воситаларини бирлаштирилганлари ҳам мавжуд. Уларни икки мартда ишлатиш лозим, биринчи бор ювганда иккинчиси дизенфекция қилганда. Зарарлантиришдан сўнг ошхона анжомлари ва ускуналарни ювиш керак эмас. Операцияларни бажариш тартиби тамойиллари – олдин ювиш кейин чайиш, сўнг эса дизенфекциялаш.

Дератизация ва дизенфекция. Ресторан ошхонасида, омборхоналарида кўпинча каламуш, сичқон, пашша ва сувараклар учрайди. Бундай зараркунандаларни йўқотиш учун умумий санитар – гигиеник назорат чоралари билан бир қаторда, махсус харакатлар-дератизация (кемирувчиларни йўқотиш) ва дизенфекция (хашоратларни йўқотиш)ни кимёвий чоралар билан йўқотиш амалга оширилади. Муассасаларда каламуш ва сичқонлар бўлмаслиги учун, биринчи қадам – санитар қоидаларга риоя қилиш ҳамда овқат қолдиқлари ва ахлатни ўз вақтида ташлаш лозим. Озиқ – овқат маҳсулотларига тўғридан тўғри емиш ҳамда уларга бошпана бўлмаса, каламуш ва сичқонлар пайдо булмайди. Хоналарни озода сақлаш ва ахлатни ўз вақтидаа чиқариб ташлаш рестораторларни бу балодан сақлайди. Кемирувчилар пайдо бўлган бўлса, улардан заҳар ёрдамида ёки копқонлар ёрдамида қутилиш мумкин. Секин таъсир қилувчи заҳарларни қўллаш тавсия қилинади, чунки заҳарланган кемирувчилар ташқарига чиқиб ўлишга улгуради. Биноларга кемирувчиларни киришини олдини олувчи бир қатор чоралари мавжуд. Биринчи навбатда эшик ва эшик тагини темир билан зичлаб ёпиш керак, бир метрдан пастда бўлган деразаларни майда

темир сетка билан қоплаш керак. Бино фундаменти тахтадан эмас иложи борича бетондан бўлиши керак, бетондаги барча тешикларни ёпиш шарт.

Пашша пайдо бўлмаслиги учун – биринчи навбатда улар учун қулай озиқ – овқат базасини яратмаслик керак, ахлат ва қолдиқларни ўз вақтида чиқариб ташлаш, ахлат қутиларини тоззалигини таъминлаш уларда ириган озиқ-овқат маҳсулотлари, сабзавотлар, мевалар тўпланмаслиги учун. Деразаларни сетка билан ёпиш ҳам пашша киришини олдини олади. Пашшалар билан курашишда сепиш воситаси, инсекцидлар ва заҳарли воситаларни ишлатиш мумкин. Аммо дезинфекцияни бошлашдан олдин, пашша билан курашишда танланган воситангиз озиқ-овқатга зарарли таъсир кўрсатмаслигини яхшилаб текшириш керак.

Яна электрик қопқонлар мавжуд, улар ток остидаги элементга пашшаларни чақиради ва ўлдиради.

Сувараклларга яшаш учун нам жойлар керак. Кўпинча улар келтирилаётган маҳсулотлар билан биргаликда келади, шунинг учун қабул қилишда сувараклар изи мавжудлигига текшириш керак ва маҳсулотни сақлаш жойига олиб боргандан сўнг тарасини ташлаб юбориш лозим. Хоналарни тез – тез тозалаш сувараклларни кўпайиш темпини пасайтиради. Сувараклларни йиғилиш жойларини билган дезенсектор бу зараркунандаларни йўқотиш учун заҳарли қопқонларни керакли жойларга қўйиб чиқади.

Кемирувчилар ва хашоратлар билан муаммоларни хал қилувчи-бир қатор амалий чоралар мавжуд.

- Синалган мол етказиб берувчилар хизматларидан фойдаланиш;
- Ахлатдан – тез ва санитар қоидаларга риоя қилган холда қутилиш ва ахлат қутиларида ахлат тўпланиб қолишга йўл қўймаслик;
- Қайта ишлаш учун белгиланган маҳсулотларни бинодан узоқроқ жойда сақлаш;
- Озиқ-овқат маҳсулотларни тўғри сақлашни таъминлаш;
- Полни ювиш учун ишлатилган сувни тезлик ва санитар меъёрларга амал қилган холда тўкиш, полларни қуруқ латта билан

артиш, ҳамда бирор нарса тўкилса уни зудлик билан артиб олиш керак.

➢ Муассасанинг барча хоналарини тозалаш ва дезинфекция қилишни тўғри графигини тузиш керак.

Инқирозни бошқариш – бу компаниянинг инқирозли вазиятлардан чиқиш, уларга эътибор бериш ва олдини олиш бўйича ташкил қилинган систематик харакатлардир. Агарда ресторан инқирозни бошқариш режасига эга бўлса, демак у бошқарув томонидан проактив ёндошувига эга. Бундай муассаса инқирозни ривожланишига қараб учириш билан чекланмайди,у инқирозни олдини олиш учун тезкор харакатни режалаштиради. Инқирорзга қарши бошқариш доирасида уч босқични ажратиб ўтиш мумкин: тайёрлов, инқироз даврида бевосита бошқарув ва натижаларни баҳолаш. Демак, биринчи босқичда инқироз жамоаси ташкил топади. Унинг вазифасига, инқироз даврига муассасини фаолият тартиби ва сиёсат йўналишларини ишлаб чиқиш киради. Бу даврда, муассасани мавжуд ҳолатига изох беришга битта шахс ваколатли бўлиши муҳим.

Инқироз даврида бошқарув самарадорлигини ошириш учун шикоятларни стандарт шаклини олдиндан ишлаб чиқиш керак, унда мижознинг шикояти,етказилган зарар ва унинг оқибатлари тўғрисида тўлиқ маълумот акс эттирилиши лозим. Агарда шикоят асосланган бўлса, муассаса уни ўз кучи билан ёки бошқа ташкилотларни жалб қилиш йўли билан бартараф қилишини хал қилади. Муаммо унча катта бўлмаса, айтайлик, мижозга яхши иситилмаган таом тортилган бўлса – ресторан бу муаммони – осон, совиган овқатни алмаштириш ва пулини қайтариш ёки мижозга кичик совға бериш йўли билан хал қилиш мумкин. Йирик муаммо (масалан мижоз озиқ-овқатдан заҳарланиши) бошқа ташкилотлар иштирокини талаб қилади. Бундай вазиятда назорат ва бошқарув ташкилотлар, жамоатчилик ва ОАВ билан алоқаларни яхшилаш муҳимдир.

Инқирозли вазиятни хал қилгандан сўнг уни баҳолаш вакти келади. Муаммо манбаини топиб уни зудлик билан тўғирлаш харакатини қилиш керак. Бу жараёнга муассаса ишчилари хам жалб қилиниши керак, улар бу ҳолатни тўғирлаш ва келажакда уни такрорланмаслигини олдини олиш бўйича маслахатларни

бериш керак. Мижозни шикоятини нусхаси барча қўшимча материаллар билан алохида жилдда сақланиши лозим. Мана масалан, йирик ресторан корпорациясининг инқирозни бошқариш режасини қўлланилиши Американи лахзага солган ўн йиллар олдин бўлган оғир фожия тўғрисида гап бормоқда. Калифорнияда Jack-in-the –Box тез хизмат кўрсатиш ресторан тармоқларининг бир муассасида ичак касалликлари билан зарарланган гўшт меҳмонларни оммавий заҳарланишига сабаб бўлган, бир нечта одамни ўлимига шу жумладан болалар ўлимига олиб келган. Жуда катта жанжал бўлган, компания, юз берган фожия маштабини баҳолаб, мижозлар заҳарланиши ва ўлими учун барча айбни ўз бўйнига олган. У беш юзта мижозга медицина харажатлари ва конпенцацияларни тўлаб берган, суммалар бир неча мингдан 15,6 млн.долларгача бўлган. Ундан ташқари бош компания Jack-in-the –Box франшиза Калифорния франчайзларига 44,5 млн доллар, талофат кўрганларни биргаликда берилган талаблари бўйича тўлаб берган. Ўша даврда бош компания бошқарувчиси бўлган Роберт Нажент айтганларидек, офат оқибатлари жуда оғир ва ўлчовлари катта эди.

Жамоатчилик жанжалларини ёқимсиз натижаларини олдини олишда, компанияни бирданига айбини бўйнига олиши ва суддан олдинги муаммоларни хал қилиш жараёнларида компанияни бошқарувчиларининг шахсан қатнашиши муҳим ахамиятга эгалигини, қурбонлар адвакатларининг кўпчилиги тан олишга мажбур бўлган. Фожия содир бўлганидан бир хафта ўтиб, компания озиқ-овқат хавфсизлиги бўйича мустақил маслахатчини таклиф қилишган, у зудлик билан заҳарланиш сабаблари, зарарланган гўшт манбаи ва унга муассасада уни тайёрлаш жараёнини ўргатишга киришган. Кейинроқ у Foodmaker бош компаниясида, озиқ-овқат сифатини таъминлаш бўйича вице-президент қилиб тайинланган. Бундай ҳолатни такрорланишини олдини олиш мақсадида бу компания HACCP дастури бўйича сертификациядан ўтган, у 1960 йилларда NASAнинг астронавтлар овқатини хавфсизлигини назоратини таъминлаш тизими доирасида ишлаб чиқилган, ховфлар анализи ва критик назорат нуқталари аниқлаш ташкилотидир. HACCP мувоффақияти шундан иборатки инқирозни олдини олиш бўйича тезкор харакатлар, хар

қандай нохуш натижалар учун жавобгарликни ўзига олиш, қурбонларга адолатли муносабатда бўлиши ва шундай ҳолат такрорланмаслигини олдини олиш бўйича чоралар кўришдир.

10.5. Муассаса хизматчиларида шахсий гигиена қоидаларига риоя қилиш кўникмаларини қатъий равишда киритиш

Ходимлар соғлиги. Касаллик келтириб чиқарувчи бактериялар билан зарарланганлик симптомлари мавжуд ходимни, ресторан ошхонаси ва таом тайёрлаш ва тортиш билан боғлиқ ишларга яқин йўлатиш қатъиян ман этилади. Агарда ходим ҳарорати кўтарилган бўлса, у йўталса, акс урса, бирор жойи кесилган ёки куйган бўлса, у кассалликни келтириб чиқарувчи бактериялар манбаи ҳисобланади. Қон озиқ-овқатга, ошхона асбоб – ускуналарига тушганда уларни зарарланишига олиб келади. Бундай ҳолат юз берганда, бу суюқлик тушган озиқ-овқатни зудлик билан ташлаб юбориш керак, ускуналарни ва асбобларни,сиртларни дизенфекция қилиш лозим.Кесилган ёки куйган жойи булган ишчини, жарохатини яхшилаб ёпилган бўлсагина ишлашига рухсат бериш мумкин. Пластик қўлқоплар ёки сув ўтказмайдиган боғламалар химоя сифатида хизмат қилиши мумкин.

Маълумки ОИТСни келтириб чиқарувчи имунодифицит вируси, овқат орқали тарқалмайди. Касалланган ишчи мижозларга хизмат кўрсатиши мумкин, уни бирор жойи кесилмаган ёки бошқа инфекцион касалликларга чалинмаган бўлса.

Шахсий гигиена. Соғлом бўлиш ва бошқаларни зарарлашни олдини олиш учун, биринчи навбатда унчалик қийин бўлмаган одатларга амал қилиш тавсия қилинади.

- Ҳар куни совун ёрдамида ювиниш, душ остида ёки ванна қабул қилиш.
- Акса урганда ёки йўталганда огиз-бурунни ёпиш ва зудлик билан қўлни ювиш.
- Бошни қашимаслик ва оғиз бурунга тегмаслик.
- Овқат тайёрлаш, коса тавоқ ювиш, маҳсулотларни ювиш жараёнида,ейиш, ичиш, сақич чайнаш, чекиш мумкин эмас.

➢ Юздаги тер парчалари овқатга, сиртларга, ускуналарга тегишига йўл қўймаслик керак.

➢ Озиқ –овқат маҳсулотлари билан ишлашдан олдин терини қоғоз сочиқлар билан артиб ташлаб, қўлни тозалаб ювиш керак.

➢ Сочни йиғиштириш лозим.

➢ Тирноқларни олиб ташлаш ёки уларни тозза сақлаш.

Қул ювиш. Кўпинча озиқ – овқатларни кассаллик келтириб чиқарувчи микроорганизмлар билан зарарланишининг сабабчиси бу ошхона ишчисини қўллари бўлади. Демак озиқ-овқатни зарарланишини олдини олишни энг ишончли усули-қўлларни тозалаб ювишдир. Ошхонада ишчилар учун қулай жойда қўлни ювиш учун алоҳида раковиналар бўлиши лозим. Кўлларни тозалаб ювиш учун иссиқ сув, совун ва бир мартда ишлатиладиган сочиқлар ёки электрик қўл қуритгич бўлиши керак. Овқатни зарарланишига олиб келиши мумкин бўлган ҳар қандай харакатдан сўнг, хожатхонага боргандан сўнг,еб-ичишдан сўнг, хом маҳсулотларга тегингандан сўнг ва ҳ.к.лардан сўнг ювиш керак. Қўл ювилгандан сўнг иш фартукга қўлни артишни ман қилиш керак.

Кийим. Ишчилар махсус кийимни кийиш хонаси, овқатни тайёрлаш хонасидан алохида жойланиши керак. Махсус кийимни тозза сақлаш ва керак бўлса алмаштириб туриш керак.

Бахтсиз ходисалар профилактикаси ва техник хавфсизлик. Иш жойларида гигиена ва хавфсизлик таъминловчи Огайо штати саноат компанияси департаменти (Division of Safety and Hygiene, Industrial Commision of Ohio) ишчилар билан юз берадиган бахтсиз ходисаларга олиб келаётган 6 та харакатни кўрсатмокда.

1. Қарамасдан харакатланиш. Ишчи қаерга кетаётганлигини кўрмай бирор жойга босиши.

2. Атроф муҳитга эътибор бермасдан харакат қилиш.

3. Пичоқ ва бошқа кесувчи асбоблардан нотўғри фойдаланиш.

4. Жуда юқори ёки жуда пастда жойлашган буюмни олишга харакат қилиш, оғир нарсаларни кўтариш техникасига риоя қилмаслик ёки ўта оғир жисмларни кўтаришга харакат қилиш.

5. Тез пичоқлар, ёки кесишга мулжалланган асбоблардан эътиборсиз ва нотўғри фойдаланиш.

6. Қўлларни иссиқ идишлардан куюшдан химояланиш қоидаларига риоя қилмаслик.

Ресторан ишчилари, нам полда сирпаниб йиқилиш, бирор жойини кесилиши, куйиши, оғир кўтариш жарохатларини жуда кўп олишади. Йиқилиш имкониятини пасайтириш жуда осон: поллар қуруқ қилиб артилиши ва чуқурчалар бўлмаслиги, тўкилган суюқликни зудлик билан қуруқ қилиб артиш, ишчиларга тоймайдиган пойавзал кийишни тавсия қилиш, тоймайдиган қоплама билан полни ёпиш, пол яқинда ювилганлиги ва сирпанчиқ бўлиши мумкинлиги курсатилган ёрлиқ қўйиш.

Куйишни олдини олиш учун ишчиларни бир нечта қоидаларга ўргатиш лозим: Иссиқ қайноқ идишдан қопқоқни аста секинлик билан очиш, буғни чиқариш мақсадида қозонларни ушлаш учун иссиқликка чидамли ушлагичларни ишлатиш. Таваларни комфоркаларга тўғри жойлаштириш; газ плитасини ва комфоркаларни тозза тутиш, ёғ қатламини ўз вақтида тозалаш.

Бирор жойини кесиб олиш профилактикаси қуйидаги чораларни назарда тутади: пичоқлар тез бўлиши, "ўзидан" кесишни амалга ошириш, химоя ёки фигурали пичоқларни харид қилиш, пичоқларни махсус ушлагичларда сақлаш.

Ресторан ишчиларини иш қобилиятини йўқотиш ҳолатларини 25% оғирликни нотўғри кўтаришдан келиб чиқади. Купинча оғирликни пастга қуйишда жарохат олинади. Текширилган қойда мавжуд.Оғирликни бел мушаклари эмас оёқ мушаклари ёрдамида кўтариш керак, бу қуйидагиларни билдиради:

- Оёқларга урғу бериб қатъий туриш керак.
- Оёқларни елка кенглигида қўйиш керак.
- Оғирликни кўтаришдан олдин тизаларни букиш керак.
- Белни тўғри тутиш керак.
- Тиззаларни аста секин очиб кўтариш керак.

1970 йилда АҚШ конгреси меҳнатни химоя қилиш тўғрисида қонун қабул қилган, у иш жойларида меҳнат гигенаси ва ишчилар хавфсизлиги таъминловчи шароитларни регламентация қилади. Ресторан OSHA регламентация қилган текширув тестларидан фойдаланиши мумкин, иш муҳити

хавфсизлигини билиш мақсадида. Комплекс дастур тўртта пункни ўз ичига олади: барча биноларни ва техник ускуналарни текшириш, ишни бажаришга қодирлиги нуқтаи назардан ходимлар соғлигини текшириш, ишчилар мажбуриятлари ва иш амалиётини назорати, шунингдек муассасани соғлиқни сақлаш ва хавфсизлигини ўрнатилган расмий талабларга мослигини текшириш.

Қисқача хулосалар

Санитария ва гигиена қоидаларига риоя қилиш корхонада кўрсатилаётган хизматларнинг ходимлар ва хизмат истеъмолчилари соғлиги ва ҳаёти учун безарарлиги гарови ҳисобланади. Бунинг учун корхона ходимлари соғлом ва тиббиёт кўригидан ўтган бўлишлари, корхона ҳудуди, цех ва хоналари, иш жойлари доимо тоза тутилиши, корхона етарли миқдорда сув билан таъминланган бўлиши, корхонада ходим ва истеъмолчилар учун микроиқлим шароити яратилган, дезинфекция, дезинсекция ва дератизация ҳамда эпидемияга қарши тадбирлар ўтказилиб турилиши шарт. Шахсий гигиена яъни соғлом бўлиш ва бошқаларни зарарлашни олдини олиш учун, биринчи навбатда унчалик қийин бўлмаган одатларга амал қилиш тавсия қилинади. Озиқ-овқат маҳсулотининг ва уни тайёрлаш ҳамда ундан фойдаланиш учун мўлжалланган ускуналарнинг санитария қоидаларига, нормаларига ва гигиена нормативларига мувофиқлигига риоя этилиши шарт.

Таянч сўз ва иборалар. Санитария, хавфсизлик, бактериялар, вируслар, паразитлар, замбуруғ, профилактик чоралар, дератизация ва дизенфекция, кемирувчилар ва хашоратлар, инқирозни бошқариш, ходимлар соғлиги, шахсий гигиена, қўл ювиш, бахтсиз ходисалар, техник хавфсизлик.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Овқатлардан келиб чиқадиган аллергияларга нималар киришини тушунтириб беринг?
2. Овқатланиш санитариясининг асосий муаммолари нималардан иборат?

3. Овқатланишдан келиб чиқадиган касалликларга нималар киради?

4. Биологик жараёнлар асосида келиб чиқадиган озиқ-овқат касалликларига нималар киради?

5. Кимёвий ифлосланиш натижасида овқатланишдан келиб чиқадиган касалликларга нималар киришини ёритиб беринг?

6. Профлактик тадбирлар қандай амалга оширилади?

7. Овқат тайёрлаш ва тайёр овқатларни узатиш жараёнини тушунтириб беринг?

8. Тайёр овқатларни иситиш қандай амалга оширилади?

9. Дератизация ва дезинфекция жараёнларини амалга ошириш йўлларини тушунтириб беринг?

10. Ҳавфсизлик бўйича персоналда кўникмалар шакллантириш жараёнини тушунтириб беринг?

11. Техника хавфсизлиги ва бахтсиз ходисалар профилактикаси мазмунини ёритиб беринг?

11-БОБ. БОШҚАРУВ ХАРАЖАТЛАРНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ

Режа:

11.1. Молиявий ҳисобот ҳужжатлари: даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот.

11.2. Молиявий ҳисобот таҳлили.

11.3. Балансли ҳисобот таҳлили.

11.4. "Харажатлар – ҳажм - фойда" таҳлили.

11.5. Кўзланган капитал қўйилмаларининг иқтисодий таҳлили.

11.1. Молиявий ҳисобот ҳужжатлари: даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот

Молиявий ҳисобот кўрсаткичларини етарли даражада тушунмасдан туриб, солиқ тўловларини амалга ошириш, банк кредитлари бўйича музокаралар олиб бориш, шунингдек, бизнеснинг молиявий соғломлигини аниқлаш мумкин эмас. Ресторан менежменти беш турдаги нисбий молиявий кўрсаткичларга қараб иш кўради. Шундай қилиб, ликвидлилик коэффициентлари корхона қай даражада ўзининг қисқа муддатли мажбуриятларини бажара олишини кўрсатади. Кейинчалик ушбу коэффициентларга жорий ликвидлик коэффициенти ва шошилинч ликвидлик тести ёки тезкор (шошилинч) ликвидлик коэффициенти киришини гувоҳи бўламиз. Ресторанниг узоқ муддатли мажбуриятларни бажариш қобилияти тўловга қодирлик коэффициентлари билан баҳоланади. Иккала турдаги коэффициентлар ҳам баланс кўрсаткичлари асосида ҳисобланади.

Иқтисодий фаоллик коэффициети ва *рентабиллик коэффициенти* (фойдалилик, даромадлилик) даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот ҳамда баланс маълумотлари асосида ҳисобланади. Иқтисодий фаоллик коэффициенти раҳбарият фойда олиш учун мавжуд активлардан қанчалик самарали фойдаланаётганлигини кўрсатади. Рентабеллик коэффициенти ёки рентабеллик даражаси (даромадлилик, фоизларда ифодаланади) бизнес қанчалик даромадлилигини кўрсатади. Ниҳоят, нисбий молиявий

кўрсаткичларнинг охирги тури - бизнесни жорий бошқаришнинг самарадорлик даржасини кўрсатувчи *операцион коэффициентлар.*

Молиявий ҳисоботнинг асосий хужжатлари – бу *даромадлар ва харажатлар* тўғрисидаги ҳисобот ҳамда *баланс* ҳисобланади. Биринчиси бизнеснинг муайян вақт оралиғидаги даромадлилигини кўрсатади. Корхона ялпи тушумидан бизнес юритиш билан боғлиқ бўлган барча жорий харажатларни айириб ташласак, соф фойда келиб чиқади. Бироқ, ялпи тушум суммаси жорий харажатлар суммасидан катта бўлиши лозим. Акс ҳолда, яъни ялпи тушум жорий харажатларни қоплашга этмаса, соф зарар кўрсаткичига эга бўламиз. Баланс корхонанинг маълум бир вақт оралиғидаги (одатда, йил охиридаги, 31 декбрдаги) молиявий ҳолати ёки қийматини кўрсатади.

11.1-жадвалда даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот келтирилган бўлиб, у пул маблағларининг шаклланиш манбалари ва сарфланиш жойларини ўзида акс эттиради. Умумий овқатланиш корхоналари учун молиявий ҳисобот халқаро стандартларидан келиб чиқиб, биз тўртта тоифадаги корхоналар учун даромад ва харажатларнинг ўртача кўрсаткичларини шартли равишда тақдим этдик: ўртача чек суммаси 15 доллардан кам бўлмаган тўлиқ хизмат кўрсатиш циклига эга бўлган ресторанлар; ўртача чек суммаси 15 доллардан 25 долларгача бўлган, тўлиқ хизмат кўрсатиш циклига эга ресторанлар занжири; чекининг ўртача суммаси киши бошига 25 доллар ва ундан юқори бўлган тўлиқ сервисли ресторанлар; чекланган хизмат циклига эга ресторанлар, фастфудлар.

11.1-жадвал

Даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот

	A, %	B, %	C, %	D, %
Сотиш ҳажми				
Сотилган таомлар	89,6	78,9	71,4	100
Сотилган ичимликлар	16,4	21,2	28,6	3,2
Ялпи сотиш ҳажми	100	100	100	100
Сотилган таом ва ичимликларнинг таннархи				
Сотилган таомлар таннархи	32,6	36,4	34,4	31,3
Сотилган ичимликлар таннархи	30	28,4	30	30
Таом ва ичимликларнинг ялпи таннархи	32	34,1	33	30,8
Ялпи фойда	67,3	64,9	66,9	68,2
Операцион харажатлар				
Персоналнинг иш ҳақи (қўшимча тўловлар билан)	34	34	32,4	30,8
Бевосита операцион харажатлар	6,7	6,6	6,2	4,9
Мусиқий/кўнгилочар дастурлар	0,3	0,5	0,5	0,2
Маркетинг	2	1,8	1,9	1,5
Коммунал хизматлар	3,4	3,1	2,5	2,8
Ижара харажатлари	5,2	5,6	6,7	7
Жорий таъмирлаш ва техник хизмат	1,5	1,5	1,4	1,4
Амортизация	2	2,2	1,4	1,9
Бошқа харажатлар	0,6	0,4	0,4	2,8
Умумий ва маъмурий харажатлар	2,8	2,5	2,7	2
Корпоратив харажатлар	4,8	2,7	1,5	4,4
Ялпи операцион харажатлар	60,8	60,6	61,8	58,6
Фоиз тўловлари	0,8	0,3	0,3	1
Бошқа харажатлар	1	0,9	0,6	1,8
Солиқ тўлангунгача фойда	5,4	4	2,9	7,3

Манба: 2015 Restaurant Industry Operations Report (Washington, DC: Deloitte & Touche and the National Restaurant Association, 2015), pp, 25, 53, 85, 109.

Изоҳ: (1) Ушбу кўрсаткичлар ҳар бир тоифадаги ресторанлар учун 2014 йилдаги ўртача кўрсаткичдир. (2) Барча кўрсаткичлар ялпи сотиш ҳажмига нисбатан фоизларда ифодаланган бўлиб, мос равишда таомлар ва ичимликларнинг сотиш ҳажмининг фоизини ўзида акс эттирувчи таомлар ва ичимликлар таннархи кўрсаткичлари кирмайди. (3) Ҳарфлар билан белгиланган: **A** – ўртача чек суммаси 15 доллардан кам бўлган тўла сервисли ресторанлар; **B** – ўртача чек суммаси 15 дан 25 долларгача бўлган, ресторан занжирига эгалик қилувчи компания томонидан бошқариладиган, тўла сервисли ресторанлар занжири. **C** – чекнинг ўртача суммаси 25 доллар ва ундан юқори бўлган тўла сервисли ресторанлар; **D** – чекланган хизмат циклига эга ресторанлар, фастфудлар.

Жадвалнинг биринчи қисмида ресторанниинг даромадлари рўйхати, тушум ва бошқа даромадлар келтирилган. Навбатдаги

қисмида эса, ҳисобот даврида амалга оширилган барча харжатлар ўз аксини топган. Ялпи тушумдан харажатлар суммаси олиб ташланиши натижасида солиққа тортилганга қадар фойда (агар у мавжуд бўлса) аниқланади.

Тушум – бу ресторанга таом ва ичимликлар сотилишидан келиб тушадиган пул маблағлари. Бошқа даромад турлари (маласан, зални ижарага беришдан) қуйида бошқа даромадлар бўлимидан кўриб чиқилади. Таомларни сотишдан келадиган тушумнинг ичимликларни сотишдан келадиган тушумга нисбати муҳим аҳамиятга эга, чунки сотилган ичимликлар таннархи сотилган таомлар таннархидан анча паст. Натижада, ичимликлари таомларига нисбатан кўпроқ сотиладиган ресторанларда якуний фойда кўрсаткичи, одатда, яхши бўлади.

Сотиш таннархи – бу ресторанинг сотилган таомлар ва ичимликларга кетган харажатларидир. Таомлар ва/ёки ичимликларни сотиш таннархини ҳисоблаш учун ҳисобот даврининг боши ва охиридаги заҳиралар қиймати аниқланади. Маълумки, 1-давр охиридаги заҳира 2-давр бошидаги заҳирани англатади. Заҳиралар миқдори ҳар куни ўзгарганлиги сабабли жисмоний заҳира ҳар доим ҳафтанинг муайян бир кунида аниқланиши лозим. Агар ресторан заҳира миқдори ҳисобланадиган даврдан олдин сотиб олган хом ашё бўлса, таом ва ичимликларнинг ушбу маълумотларга асосланиб ҳисобланган таннарх кўрсаткичи асоссиз камайтирилган бўлади. Худди шундай, давр охирида заҳираларнинг асоссиз юқори миқдорда бўлиши таом ва ичимликларнинг таннархи юқори бўлишига олиб келади. Натижада, шу давр учун фойда ҳақиқийдан кичик бўлади. Шу сабабдан, заҳираларни баҳолаш одатда бир ойда бир маротаба ўтказилади.

Сотилган маҳсулот таннархи қуйидагича ҳисобланади:

Давр бошидаги озиқ-овқат маҳсулотлари заҳиралари (пулдаги ифодаси) + Давр давомида сотиб олинган озиқ-овқат маҳсулотлари = мавжуд озиқ-овқат маҳсулотларининг умумий қиймати – давр охиридаги озиқ-овқат заҳиралари = Давр мобайнида сарфланган озиқ-овқат маҳсулотлари қиймати

Шу тарзда сотилган ичимликлар таннархи ҳам ҳисобланади. Сотилган таомлар ва ичимликлар бўйича ҳисоб-китоблар алоҳида олиб борилиши лозим, чунки уларда таннархнинг ялпи тушумга

нисбатан фоиз кўрсаткичлари турлича бўлади. Шу сабабли, сотилган таомлар таннархини сотишдан тушган тушум билан ҳамда сотилган ичимликлар таннархини уларни сотишдан тушган тушум билан алоҳида таққослаш ва олинган натижаларни фоизда ифодалаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Ялпи фойда ялпи тушумдан сотилган таомлар таннархи ҳамда сотилган ичимликлар таннархини айириб ташлаш орқали аниқланади.

Бошқа даромадлар. Юқорида айтилганидек, ресторан асосий даромадни таом ва ичимликлар сотишдан олади. Бошқа даромадларга таом ва ичимликлар сотишдан ташқари барча тушумлар, масалан бинонинг бир қисмини ижарага бериш, турли хил тадбирлар ўтказиш учун зални ижра беришдан тушадиган тушумлар киради.

Назорат қилинадиган харажатлар деганда раҳбарият назоратидаги харажатлар тушунилади. Уларга қуйидаги харажатлар киради:

- *персоналнинг иш ҳақи* – асосий ишни бажарганлиги учун тўлов қайдномаси бўйича тўланадиган сумма;
- *персоналга қўшимча тўловлар* – бепул овқатланиш, ижтимоий суғурта ажратмалари, тиббий суғурта ва бошқалар;
- *бевосита жорий харажатлар* – ресторан фаолият кўрсатиш учун зарур бўлган харажатлар, масалан махсус кийим сотиб олиш, кир ювиш хизмати, байрамона безак буюмлари, гуллар ва бошқаларни сотиб олиш;
- *мусиқий ва кўнгилочар дастурлар* – жонли мусиқа ёки ёзиб олинган мусиқа;
- *маркетинг* – тарғиб қилиш, сотишни рағбатлантириш, реклама ва бошқалар;
- *электр энергия ва коммунал хизматлар тўлови* – ишлатилган электр энергияси ва сув учун тўловлар, чиқиндиларни олиб кетиш учун тўловлар ва бошқалар;
- *маъмурий ва умумий* – бевосита хизмат кўрсатиш билан боғлиқ бўлмаган қўшимча харажатлар, масалан телефонлар учун тўловлар, почта харажатлари, офис буюмлари сотиб олиш;

- *таъмирлаш ва техник хизмат кўрсатиш* – ресторан биноси ва технологик жиҳозларнинг таъмири ва жорий техник хизмат кўрсатиш билан боғлиқ харажатлар.

Ялпи назорат қилинадиган харажатлар. Аввал таъкидланганидек, юқорида санаб ўтилган барча харажатлар ҳамда озиқ-овқат маҳсулотлари ва ичимликлар сотиб олиш билан боғлиқ харажатлар менежер назорати остида бўлади. Бундай харажатларга менежер ўз фаолият билан таъсир кўрсата олади. Биз қуйида кўриб чиқадиган харажатлар доимий харажатлар тоифасига киради. Ресторан менежери уларни ўз фаолияти билан тартибга сола олмайди ва ўз хоҳишига кўра ўзгартира олмайди.

Ресторан ва бошқа кўчмас мулк ижарасини тўлангунгача даромад ушбу кўрсаткич ялпи тушумдан ялпи назорат қилинадиган харажатларни олиб ташлаш орқали аниқланади. Ресторанлар бошқарув мукофотлари ҳажмини аниқлашда ушбу кўрсаткичга мўлжал олади.

Ижара ва бошқа кўчмас мулк тўлови харажатлари. Буларнинг барчаси ресторан жойлашган бинога эгалик қилиш билан боғлиқ харажатлар ҳисобланади. Бунга ижара тўлови, кўчмас мулк учун солиқлар, кўчмас мулкни суғурталаш кабилар киради. Ушбу қўшимча харажатлар доимий харажатлар ҳисобланади, чунки улар қисқа вақт оралиғида ўзгаришсиз қолади. Уларнинг миқдори ижара шартномаси шартлари билан белгиланади ва шартнома муддати тугагунча амал қилади.

Амортизация нақд пулсиз харажатлар тоифаси бўлиб, улар учун қонун солиқ чегирмаларини беради. Амортизация маъноси шундаки, фойдаланиш жараёнида ресторан активлари, шу билан бирга бино, техник жиҳозлар дастлабки қийматининг бир қисмини йўқотган ҳолда эксиради. Шу сабабли, активлар қийматларини қисмлаб ҳисобот даври харажатларига ўтказиб бориш қабул қилинган. Ушбу харажатлар активлардан фойдаланиш натижасида келадиган фойда ҳисобига қопланиши кутилади. Активнинг хизмат муддатига қараб амортизацияни аниқлашнинг бир неча усуллари мавжуд. Қонун ресторанга активларининг йўқолган қийматини тўланадиган солиқ суммасидан ушлаб қолиш имконини беради. Шу сабабли, ресторан учун амортизация пул маблағларининг кириб келишини англатади.

Банк фоизи. Агар муассаса ёки компания – ресторан опреатори банкдан қарз олса, ундан фойдалангани учун олинган сумманинг маълум фоизини тўлаш мажбурияти пайдо бўлади. Мавжуд ҳолатдан келиб чиқиб, ресторан эгаллаб турган биноси учун ё ижара ҳақи, ё фоиз (агар у бинони қарзга олинган маблағлар ҳисобига сотиб олган бўлса) тўлайди.

Даромад солиғи жисмоний шахслар сингари ресторан ҳам бизнес оператори сифатида даромад солиғи тўлайди. Солиқлар ажратилгандан сўнг қоладиган сумма соф ёки нетто-даромад дейилади.

Баланс бизнеснинг маълум муддатдаги, одатда 31 декбрдаги молиявий ҳолатини акс эттиради. Баланс асосини қуйидаги асосий тенглама ташкил этади:

Активлар = Пассивлар + Компаниянинг хусусий капитали

Активлар бизнесга тегишли бўлган барча нарсани ўзида ифодалайди, пассивлар – бу бизнеснинг бошқа томонлар олдидаги мажбуриятлари. Активлар ва пассивлар ўртасидаги фарқ – бу бизнес активларининг соф қиймати.

Активлар икки турга бўлинади: айланма, яъни қисқа муддатли ва асосий (узоқ муддатли). Айланма активлар барча пул маблағлари ёки бир йил мобайнида пул маблағларига айланиши мумкин бўлган барча активлар ҳисобланади. Буларга накд пул маблағлари, дебиторлик қарзлари (яъни кутилаётган тушумлар), озиқ-овқат ва ичимликларнинг мавжуд заҳиралари ҳамда бошқа мол-мулк (масалан, фарфор идишлар, пичоқлар, бокаллар ва ҳ.к.), шунингдек, ҳали келиб тушмаган товарлар ва ҳали кўрсатилмаган хизматлар учун амалга оширилган тўловлар киради.

Асосий (узоқ муддатли) активлар – бу яшаш даври бир йилдан кўп бўлган активлардир. Уларга ер участкаси, бино, жиҳозлар, персоналнинг махсус кийимлари киради. Бу ерда алоҳида эътиборга молик бўлган нарса шуки, бино, жиҳозлар, ускуналар каби амортизацияланадиган, яъни ҳар йили ўз қийматининг маълум миқдорини йўқотадиган активлардан фарқли ўлароқ ер участкаси, ҳатто нархи ўзгарса ҳам, амортизацияланмайди.

Пассивлар (мажбуриятлар). Активлар сингари пассивлар ҳам иккига бўлинади: жорий пассивлар, яъни жорий йилда

тўланадиган ва узоқ муддатли пассивлар, яъни тўлов муддати бир неча йилга чузилган. Биринчи турдаги пассивлар кредиторлик қарзлари, жисмоний ва юридик шахсларга тўлов ҳисобларини ифодалайди. Узоқ муддатли пассивларга мисол сифатида ипотека кредитининг умумий суммасини кўрсатиш мумкин, бироқ ипотека кредитининг умумий суммасидан жорий йилда тўланадиган қисми олиб ташланади ва жорий йилда тўланиши лозим бўлганлиги учун жорий пассивларга киритилади. Одатда, бу умумовқатланиш корхоналаридаги узоқ муддатли пассивларнинг энг муҳим қисми ҳисобланади.

Акционерлик капитали. Аввал таъкидланганидек, активлар ва пассивлар ўртасидаги фарқ соф капитални ёки бизнес қийматини ифодалайди. Корхона фойдаси ё дивидент сифатида акциядорлар ўртасида тақсимланади, ё резервларга ёки бизнеснинг қандайдир мақсадига йўналтирилади. У тақсимланмайдиган фойда деб аталади.

11.2. МОЛИЯВИЙ ҲИСОБОТ ТАҲЛИЛИ

Ресторанниng молиявий ҳисоботини турли гуруҳдаги одамлар ва турли мақсадларда таҳлил қилишлари мумкин. Масалан, банк ходими ресторан ҳисоботини у сўраётган қарзни бериш мумкинлиги ва белгиланган муддатда қарзни қайтаришга қодирлигини билиш мақсадида қараб чиқиши мумкин. Инвестор ҳисобот маълумотларидан инвестицияларнинг рентабиллигини аниқлаш учун фойдаланади; етказиб берувчи ресторан ҳисоботига назар ташлаши мумкин, чунки у ҳам ресторанга кечиктириб тўлаш имконини бериш бўйича бир қарорга келиши лозим; юқори раҳбарият ҳам ресторанниng даромадлилиги ёки унинг фаолияти самарадорлиги тўғрисида тўлиқ тасаввурга эга бўлиши учун барча ҳисоботларни доимо таҳлил қилади.

Маълумки, фақат абсолют кўрсаткичларнинг ўзи етарли эмас, уларни анологик маълумотлар билан таққослаш зарур. Даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисоботни шу давр учун прогноз ёки смета кўрсаткичлари билан, тармоқ бўйича ўртача кўрсаткичлар ёки шу ресторанниng ўтган даврлардаги кўрсаткичлари билан таққослаш мумкин. Айнан шу нуқтаи назар

бизга қийматларда ифодаланган кўрсаткичлар сотув ҳажмига нисбатан фоизларда ифодаланган кўрсаткичларга кўра камроқ ахборот беришини кўрсатади. Йирик ресторан занжирида сотилган таомларнинг долларда ифодаланган қиймати кичкина ресторанникидан анча катта бўлади. Бироқ, бу икки қийматни солиштириш ресторанларнинг қайси бири самаралироқ фаолият юритаётганлигини аниқлашга ёрдам бермайди. Агар бу кўрсаткичлар ялпи савдо ҳажмига нисбатан фоизларда ифодаланса, у ҳолда молиявий таҳлилчи ресторан сотиш ҳажмига нисбатан ўз харажатларида қанчалик самарали эканлигини баҳолай олади. Бундан ташқари, фоизларда ифодаланган молиявий кўрсаткичлар ёрдамида таҳлилчи турли корхоналарнинг фаолият самарадорлигини таққослай олади.

Тизимли ёндашув. Даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот таҳлилига тизимли ёндашув муаммоли зоналарни аниқлаш ва уларни бартараф қилиш мақсадида фойданинг якуний кўрсаткичидан юқорига қараб харажатлар ва даромадлар қаторлари бўйича чиқиб борувчи йўналишга эга. Шундай қилиб, таҳлилнинг ушбу усулидан фойдаланишда биринчи қадам ялпи тушумга нисбатан фоизда ифодаланган соф фойда кўрсаткичини илгари танланган мўлжал билан солиштириш ҳисобланади. Аввал таъкидланганидек, мўлжал (ёки стандарт) вазифасини прогноз кўрсаткич, ўтган даврдаги аналог (худди шундай) кўрсаткич ёки тармоқ бўйича ўртача кўрсаткич бажаради. Агар таққослаш жорий кўрсаткич фойдасига бўлса, у ҳолда бу раҳбариятни хурсанд қилиш керак. Албатта, бу бизнеснинг иш услубини яхшилаш керак эмас дегани эмас. Бу корхона "тўғри йўлда" кетаётганини англатади.

Агар фойда кўрсаткичининг танланган стандарт билан нисбати қониқарсиз бўлса, бир поғона юқорига кўтарилиш ва ялпи назорат қилинадиган харажатлар қаторидаги кўрсаткични айнан шу усул бўйича, яъни берилган кўрсаткични ялпи тушумга нисбатан фоизда ифодалаб, мўлжал билан солиштириш оркали таҳлил қилиш лозим. Агар таққослаш натижаси қониқарли, лекин якуний фойда йўқ бўлса, унда муаммо бу иккала кўрсаткичлар орасидага қаторларда, бизнинг ҳолатимизда, назорат қилинмайдиган харажатларда, яъни ресторан эгаллаб турган бино билан

боғлиқ ижара ҳақи, фоизлар ва бошқа харажатларда. Бошқача айтганда, биз раҳбарият назорат қилинадиган харажатларни керакли даражада ушлаб туришга қодирлиги, аммо фойданинг мақбул даражасига эриша олмаслигини аниқладик. Шундай қилиб, ушбу ҳолатда муаммо шундаки, корхонанинг ялпи тушуми ресторан кўчмас мулки, яъни назорат қилинмайдиган харажатлар учун тўловгача даромаднинг зарурий даражасини таъминлай олмайди. Раҳбарият вазифаси савдо ҳажмини ошириш, аммо харажатларни "қўйиб юбормаслик", шу орқали доимий харажатларни қоплаш учун етарли даромад даражасини таъминлаш.

Агар раҳбарият ялпи назорат қилинадиган харажатларнинг нисбий кўрсаткичларини номақбул деб топса, муаммони юқоридан, харажатларнинг алоҳида моддаларини ифодаловчи қаторлардан қидириш лозим. Бошқача қилиб айтганда, даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисоботнинг яна бир поғона юқорисига кўтариламиз.

Даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисоботни таҳлил қилишнинг тизимли усули умумлашган шаклда қуйидагилардан ташкил топади:

1. Иккита ёнма-ён жойлаш поғоналарнинг нисбий кўрсаткичларини мўлжаллар билан таққосланади.

2. Агар пастки поғонадаги кўрсаткич (якуний қаторга яқин бўлган кўрсаткич) қониқарли, бир поғона юқоридаги қониқарсиз бўлса, муаммо манбаини уш икки поғона орасидан излаш лозим.

3. Агар қандайдир поғонанинг нисбий кўрсаткичи номақбул бўлса, муаммони юқорироқдаги поғоналарнинг биридаги кўрсаткичдан излаш лозим.

Таҳлилни давом эттирамиз ва ялпи назорат қилинадиган харжатларнинг фоизи бизни қониқтирмаяпти деб фараз қиламиз. Аввал айтилганидек, бу ҳисоботнинг ушбу қаторидан тепарокда муаммо мавжудлигини англатади. Муаммоли жойни топиш учун ҳисоботнинг кейинги бўлимига, яъни ялпи даромад кўрсаткичига мурожаат қиламиз. Агар ялпи тушумга нисбатан ялпи даромад фоизи бизни қониқтирса, муаммони ялпи даромад ва ялпи назорат қилинадиган харажатлар қаторлари орасидан излаш лозим. Ўз навбатида, назорат қилинадиган харажатларнинг ҳар бир қаторидаги кўрсаткичларини уларнинг қайси бири смета кўрсаткичидан

ёки биз мўлжал учун танлаган (эҳтимол бу тармоқнинг ўртача кўрсаткичи) кўрсаткичдан ошиб кетаётганини аниқлаш мақсадида таҳлил қилиб чиқишимиз керак.

Сўнгра таҳлил юқорида тавсифланган схема бўйича амалга оширилади. Ушбу усулдан фойдаланиб, раҳбарият тизимли равишда ўз бизнесининг муаммоли нуқталарини аниқлайди. Джим Лаубе (Jim Laube) – бизнеснинг бошқарув ресурслари муаммоларини муҳокама қилувчи, мустақил ресторанлар учун ихтисослашган сайт "RestaurantOwner.com"нинг яратувчиси ва администратори ҳисобланади. Лаубе ресторатторларга ҳисоботни таҳлил қилишда тўртта бош саволга мўлжал олишликни таклиф қилади.

1. Қанча пул ишлаб топишимиз керак?

Асосий кўрсаткич – 1 квадрат метрга тўғри келадиган сотув ҳажми:

(a) ўртача чек суммаси 15 доллардан кам бўлган тўла сервисли ресторанларда 1 квадрат метрга тўғри келадиган сотув ҳажми 232 долларга тенг.

(b) ўртача чек суммаси 15 доллардан 25 долларгача бўлган, тўлиқ хизмат кўрсатиш циклига эга ресторанлар занжирида 1 квадрат метрга тўғри келадиган сотув ҳажми 252 долларни ташкил этади.

(c) чекининг ўртача суммаси киши бошига 25 доллар ва ундан юқори бўлган тўлиқ сервисли ресторанларда 1 квадрат метрга тўғри келадиган сотув ҳажми 308 доллар тенг.

(d) чекланган хизмат циклига эга ресторанларда (фастфудларда) 1 квадрат метрга тўғри келадиган ўртача сотув ҳажми 286 долларни ташкил этади.

2. Раҳбарият қанчалик муваффақиятли пул топаяпти?

Асосий кўрсаткич – ресторан кўчмас мулки учун тўловгача даромад:

(a) ресторан кўчмас мулки учун тўловгача даромад – бу персоналга иш ҳақи тўлови, тўғридан-тўғри операцион харажатлар, мусиқий/кўнгилочар дастурларга харажатлар, маркетинг, коммунал хизматлари учун тўловлар, жорий таъмирлаш ва техник хизмат кўрсатиш ҳамда умумий ва маъмурий харажатлар олиб ташлангандан кейинги ялпи фойда ҳисобланади.

(b) ўртача чек суммаси 15 доллардан кам бўлган тўла сервисли ресторанларда ресторан кўчмас мулки учун тўловгача даромад сотув ҳажмининг 16,6 фоизини ташкил этади.

(c) ўртача чек суммаси 15 доллардан 25 долларгача бўлган, тўлиқ хизмат кўрсатиш циклига эга ресторанлар занжирида ресторан кўчмас мулки учун тўловгача даромад сотув ҳажмининг 14,9 фоизга тенг.

(d) чекининг ўртача суммаси киши бошига 25 доллар ва ундан юқори бўлган тўлиқ сервисли ресторанларда ресторан кўчмас мулки учун тўловгача даромад сотув ҳажмининг 19,3 фоизини ташкил этади.

(e) чекланган хизмат циклига эга ресторанларда, фастфудларда ресторан кўчмас мулки учун тўловгача даромад сотув ҳажмининг 24,6 фоизини ташкил этади.

3. Энг асосий моддалар бўйича харажатларимиз белгиланган чегарадан ташқарига чиқмаяптими?

Асосий кўрсаткич – сотиш ҳажмига нисбатан бирламчи (асосий) харажатлар фоизи

(a) бирламчи (асосий) харажатлар сотилган маҳсулот (таом ва ичимликлар) таннархи ва персоналга тўловлардан (иш ҳақи ва қўшимча тўловлар) иборат;

(b) ўртача чек суммаси 15 доллардан кам бўлган тўла сервисли ресторанларда бирламчи харажатлар сотиш ҳажмининг 66,4 фоизини ташкил этади;

(c) ўртача чек суммаси 15 доллардан 25 долларгача бўлган, тўлиқ хизмат кўрсатиш циклига эга ресторанлар занжирида бирламчи харажатлар сотиш ҳажмининг 68,6 фоизини ташкил қилади;

(d) чекининг ўртача суммаси киши бошига 25 доллар ва ундан юқори бўлган тўлиқ сервисли ресторанларда бирламчи харажатлар сотиш ҳажмининг 64,2 фоизини ташкил қилади;

(e) чекланган хизмат циклига эга ресторанларда, фастфудларда бирламчи харажатлар сотиш ҳажмининг 61,1 фоизига тенг.

4. Ресторан кўчмас мулки учун тўловларимиз жуда баланд эмасми?

Асосий кўрсаткичлар – ресторан кўчмас мулки учун тўлов сотиш ҳажмидан фоизда, бир ўриндиққа (ташриф буюрувчи ўтирадиган жойга) ва бир квадрат метрга қайта ҳисоблаганда.

Тўлиқ сервисли ресторанлар учун:

(a) ресторан кўчмас мулки учун тўлов сотиш ҳажмидан фоиз шаклида – 7-8%;

(b) ресторан кўчмас мулки учун тўлов битта ўриндиққа қайта ҳисоблаганда – 14-20 долл.;

(c) ресторан кўчмас мулки учун тўлов бир квадрат метрга қайта ҳисобланганда – 250-450 долл.

Тезкор хизмат кўрсатувчи ресторанлар учун:

(a) ресторан кўчмас мулки учун тўлов сотиш ҳажмидан фоиз шаклида – 7-9%;

(b) ресторан кўчмас мулки учун тўлов бир квадрат метрга қайта ҳисобланганда – 15-25 долл.

Учқисмли усул. Кайзернинг фикрича, даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисоботни уч қисимга, яъни сотиш ҳажми, харажатлар ва фойдага ажратиш ва уларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Сотиш ҳажми. Сотиш ҳажми кўрсаткичини таҳлил қилишда, одатда, раҳбариятни учта савол қизиқтиради.

1. Сотиш ҳажми ошаяптими ёки қисқараяптими?

2. Бунга сабаб нима?

3. Сотиш даражаси бизнес қийматига, ташкилот ҳажмига ва/ёки унга инвестицияланган маблағларга мос келадими?

Ушбу саволларга жавоб бериш учун, балким, сотиш ҳажмини маҳсулот тоифалари бўйича ва/ёки куннинг қисмлари бўйича ажратиб чиқиш зарур бўлади. Биринчиси фойда нуқтаи назаридан мақулроқ бўлади, чунки ичимликларда фойда потенциали таомларникига қараганда анча катта. Маълумотларни солиштиришда аналогик даврни, яъни жорий ва ўтган йилнинг айнан ўша ойини ёки ҳафтасини асос қилиб олиш лозим.

Тушум тортилган таомлар сони (яъни мижозлар сони) ва битта мижозга тўғри келадиган бюртманинг ўртача нархига боғлиқлиги сабабли сотиш ҳажмининг ўсиши шу иккала омилнинг бири ҳисобига ёки иккаласи ҳисобига содир бўлиши мумкин. Шуни эсда тутиш керакки, сотиш ҳажми ўсиши

менюдаги нархларнинг ошиши ҳисобига ҳам юз бериши ва бу ҳақиқатда мижозлар сонининг камайганлигини яшириши мумкин. Муҳими шуки, битта буюртманинг ўртача қиймати ҳеч бўлмаганда ресторан сарфлайдиган харажатларни қоплаши лозим. Фараз қилайлик, ресторан харажатлари 8 фоизга ошди, унда битта буюртманинг ўртача нархи ҳам камида 8 фоизга ошиши керак.

Талаб ва таклиф қонунига кўра бошқа омиллар ўзгармаган ҳолда нархнинг ошиши мижозлар сонининг камайишига олиб келади. Шундай экан, менюдаги нархларнинг ошиши мижозлар сонининг шундай камайишига олиб келиши мумкинки, натижада, ялпи тушум олдинги, нархлар паст бўлган даврга нисбатан пасаяди. Буни иқтисодчилар *талаб эластиклиги* деб аташади. Агар менюдаги маълум бир таомнинг нархининг ошиши ушбу таомга талабнинг камайиши натижасида сотиш ҳажми камайса, унда ушбу таомга бўлган талаб нархга нисбатан эластик (эгилувчан) бўлади. Менюдаги таомлар нархининг пасайиши, талабнинг ошишига ва, ўз навбатида, тушумнинг кўпайишига олиб келади. Нарх эластиклиги талаб нарх ўзгаришига сезувчан эканлигини англатади.

Агар менюдаги нархларнинг кўтарилиши тушумнинг ҳам кўтарилишига олиб келса, бу нарх ноэластиклигини характерлайди. Бундай ҳолатда бозор нархнинг ўзгаришига камроқ сезувчан ҳисобланади. Бошқача айтганда, муайян таомга нархнинг ошиши, ялпи тушумнинг камайиши учун етарли миқдорда мижозларнинг ушбу таомдан воз кечишига олиб келмайди. Нарх ноэластиклиги шароитида таом нархининг тушиши умумий тушумнинг оширадиган даражада ушбу таомга буюртмалар сони ошмайди.

Сотиш ҳажмининг пасайиш сабабини билиш учун кунинг ҳар бир қисмини ва менюдаги ҳар бир таомни алоҳида таҳлил қилиб чиқиш керак.

Сотиш ҳамжи динамикасини таҳлил қилишда учта нисбий кўрсаткичдан фойдаланилади.

1. Чекнинг ўртача суммаси = Тумуш / Мижозлр сони

Агар чекнинг ўртача суммаси “меъёр”дагидан паст бўлса, нархларни ошириш ёки менюдаги қиммат таомларнинг сотилишини “тарғиб қилиш” бўйича тадбирларни ишга тушириш ёки асосий таомлар билан бирга газак ва десертлар комплекс

шаклда таклиф қилиш талаб этилади. Буларнинг барча чекнинг ўрта суммасини оширишга хизмат қилади.

2. Ўриндиқлар айланмаси = Мижозлар сони / Ўриндиқлар сони

Ушбу нисбат ресторан ўз жойидан қанчалик самарали фойдаланаётганини кўрсатади. Паст айланма ёмон фойдаланишдан, яъни камроқ мижозларга хизмат кўрсатилаётганидан далолат берса, юқори айланма бизнесни кенгайтиришга ишора қилади.

3. Бир квадрат метрга тўғри келадиган сотиш ҳажми = Сотиш ҳажми / Ресторан майдони квадрат метрда

Бу кўрсаткич ресторан майдонидан фойдаланишнинг муқобил вариантларини солиштириш учун муҳим ҳисобланади. Айтайлик, қайси ҳолатда ресторан майдонининг квадрат метрга тўғри келадиган сотиш ҳажми кўпроқ бўлади: зални ўриндиқлар билан кўпроқ жиҳозлагандами ёки "ўраб бериш" хизматини кўпроқ ташкил қилгандами?

Харажатлар. Маълумки, харажатлар уч тоифага бўлинади: ўзгарувчан, яримўзгарувчан (аралаш) ва доимий. Ўзгарувчан харажатлар сотиш ҳажмига мос равишда ўзгаради. Уларга мисол сифати таомлар таннархи ва ичимликлар таннархини келтириш мумкин. Масалан, агар битта гамбургер сотиш корхонага 35 центга тушса, унда иккита гамбургер сотиш учун 70 цент сарфланади.

Аралаш харажатлар ҳам сотиш ҳажми ўзгариши билан ўзгаради, лекин фақат тўғридан тўғри эмас. Бунга яхши мисол – ходимларнинг иш ҳақи бўлади. Ресторан мижозларнинг муайян оқимини ҳисобга олган ҳолда ўз ходимлари штатини олдиндан минимал даражада шакллантириши лозим. Ташрифлар сони ортиши билан қўшимча ишчиларга эҳтиёж ҳам ортади. Натижада, иш ҳақига харажатларнинг умумий суммаси ҳам кўпаяди. Бироқ, сотиш ҳажми прогнози – бу бор йўғи тахмин ва ҳамиша ҳам тўғри бўлавермайди. Тез-тез мижозлар сони билан таом тайёрлаш ва хизмат кўрсатишда банд ходимлар сони ўртасида дисбаланс кузатилади.

Доимий харажатлар сотиш ҳажми ўзгариши билан ўзгармайди. Айтайлик, ресторан биноси ижараси учун қанча мижозга хизмат кўрсатилишидан қатъий назар, ҳатто ҳеч ким келмаса ҳам тўлаш зарур.

Назорат қилинадиган харажатларнинг учта асосий нисбий кўрсаткичлари мавжуд. Қуйида улар келтирилган:

$$\text{Таом таннархи} = \frac{\text{Реализация қилинган таом таннархи}}{\text{Таомнинг сотиш ҳажми}}$$

$$\text{Ичимликлар таннархи} = \frac{\text{Реализация қилинган ичимликлар таннархи}}{\text{Ичимликлар сотиш ҳажми}}$$

$$\text{Иш ҳақига харажатлар фоизи} = \frac{\text{Иш ҳақига харажатлар}}{\text{Ялпи тушум}}$$

Таъкидлаш керакки, бирламчи харажатларнинг бир банди бўйича харажатларнинг юқорилиги бошқа банди бўйича паст харажатлар билан қопланади. Масалан, яримфабрикат ва "қулай таом"дан фойдаланадиган ресторан улари сотиб олишга таомни бошланғич маҳсулотлардан тайёрланадиган ресторанга нисбатан кўпроқ харажат қилади. Бироқ, иккинчи ресторанда иш ҳақи харажатлари кўпроқ бўлади.

Фойда. Қандай миқдордаги фойда етарли бўлади? Ресторан томонидан олинадиган фойда тадбиркор киритган капитали қайтимидан мамнун бўлишига етарли даражада бўлиши керак. Ресторан фойда олиши мумкин, лекин тадбиркор ўз маблағларини бошқа бизнесга йўналтирганда кўпроқ фойда олиш мумкин деб ҳисобласа, ресторан фойдаси етарли даражада эмас.

Фойдага таъллуқли бўлган учта нисбий кўрсаткич мавжуд.

$$\text{Операцион коэффицент} = \frac{\text{Солиқ тўлангунгача соф даромад}}{\text{Соф сотиш ҳажми}}$$

Ушбу кўрсаткич яна соф фойданинг соф сотиш ҳажмига нисбати, даромадлилик коэффиценти, операцион рентабеллик ёки фойда нормаси деб ҳам аталади. Шубҳасиз, бу кўрсаткич қанча юқори бўлса, шунча яхши бўлади.

$$\text{Активларнинг соф қийматига нисбатан соф фойда} = \frac{\text{Солиқ тўлангунгача соф фойда}}{\text{Активларнинг соф қиймати}}$$

Ресторанларнинг айрим тоифалари ҳар бир сотилган таомдан нисбатан кичикроқ фойда олишади. Бироқ, улар сотиш ҳажмига асосий эътиборни қаратишади. Натижада, операцион коэффициент уларда анчагина кичик, лекин соф фойданинг активларнинг соф қийматига нисбати анча яхши.

$$\text{Раҳбариятнинг касбий самарадорлиги кўрсаткичи} = \frac{\text{Солиқ тўлангандан кейинги соф фойда}}{\text{Ялпи активлар}}$$

Ушбу коэфициент раҳбарият мавжуд активлардан қанчалик самарали фойдаланаётганлигини кўрсатади. Бу кўрсаткич қанча катта бўлса, раҳбарият шунча яхши ишлаяпти.

11.3. БАЛАНСЛИ ҲИСОБОТ

Айланма активлар. Аввал таъкидланганидек, айланма активлар пул кўринишидаги ёки бир йил давомида пулга айланиши мумкин бўлган маблағлар ҳисобланади.

Нақд пул маблағлари. Ресторанда жорий харажатларни қоплаш учун ҳамиша нақд пул маблағлари бўлиши лозим. Маблағларнинг ортган қисмини банк ҳисобига қўйиш ва тегишли фоизларни олиш мумкин. Нақд пул маблағлари ресторан кассасида қайтим бериш ва кичик харажатларга тўлов қилиш учун сақланади ёки йирик харажатларга тўловни амалга ошириш учун махсус ҳисоб рақамига жойлаштирилади.

Дебиторлик қарзлари. Дебиторлик қарзлари – бу мижозлар томонидан корхонага тўланадиган пул суммаси. Нақд ҳисоб-китоблар асосида бизнес юритувчи ресторанларда дебиторлик қарзлари мавжуд бўлмайди. Бошқа томондан, агар ресторанниng бир неча банкет заллари бўлса ва уларда уюштириладиган тадбирлар учун тўлов тадбир тугагандан сўнг амалга оширилса, унда ресторанниng дебиторлик қарзлар анча кўп бўлиши мумкин.

Хизмат кўрсатилган пайтдан то у учун ҳақ олингунгача ўтган вақт ўзида "рухсат"ни ифодалайди ва бу "рухсат" ресторан мижозга ўз пулларидан фойдаланиб туриш учун берилади. Дебиторлик қарзларининг ўртача тўлаш муддати қанчалик кичик

бўлса, дебиторлик қарзлари айланмаси шунчалик тез ва ресторан учун ҳам шунчалик яхши бўлади. Шу билан бирга, дебиторлик қарзларини тўлаш муддатининг узайтирилиши мижозларни жалб қилишнинг ўзига хос воситаси бўлиб хизмат қилади. Бу ерда шуни ёдда тутиш керакки, дебиторлик қарзларининг кечиктирилиши ресторан маблағларининг вақтинча музлатиб қўйилишини англатади.

$$\text{Дебиторлик қарзи айланмаси} = \frac{\text{Ялпи сотиш ҳажми}}{\text{Дебиторлик қарзи ўртача миқдори}}$$

$$\text{Ўртача тўлов муддати} = \frac{\text{365 кун}}{\text{Дебиторлик қарзи айланмаси}}$$

$$\text{Маблағларни музлатиш муддати} = \frac{\text{Дебиторлик қарзи}}{\text{Кунлик сотиш ҳажми}}$$

Учинчи коэффициент ресторан маблағларининг дебиторлик қарзи кўринишида тўхтаб қолган кунлари миқдорини кўрсатади. Ушбу кўрсаткич иложи борича кичик бўлгани маъқул.

Заҳиралар. Заҳиралар айланмаси заҳиралар муайян вақт оралиғида неча марта янгиланганлигини кўрсатади. У ресторан бизнесининг типига боғлиқ бўлиб, тез хизмат кўрсатувчи умумий овқатланиш корхоналарида (фастфутларда) ҳафтасига икки мартани, тўла сервисли ресторанлар учун ойига 3-5 мартани ташкил этади.

Ресторан узлуксиз фаолият юритиши учун зарур бўлган барча заҳираларни таъминлаш керак, лекин, шу билан бирга, заҳираларни сақлаш ҳам харажатлар билан боғлиқ. Шунингдек, ресторан қанча кўп заҳирага эга бўлса, унинг маблағлари шунча кўп "боғланган" ёки музлатилган ҳолда бўлади. Заҳираларнинг секин айланиши заҳиралар миқдори ўзини оқламайдиган даражада юқорилигидан далолат беради. Яна шуни ёдда тутиш керакки, маблағлар музатилиши муддати узайиши билан бирга, маҳсулотларнинг бузилиши эҳтимоли ҳам ортади.

Бироқ, бошқа томондан, заҳиралар айланишининг ўта тезлиги ресторан биринчи куннинг тушумини кейинги кунга

заҳира сотиб олиш учун сарфлаётганини кўрсатади. Бундай вазиятларда оқилона баланс зарур.

$$\text{Озиқ – овқат заҳираси айланмаси} = \frac{\text{Мавжуд озиқ–овқат заҳираси қиймати}}{\text{Сотилган таомлар таннархи}}$$

$$\text{Ичимликлар заҳираси айланмаси} = \frac{\text{Мавжуд ичимликлар заҳираси қиймати}}{\text{Сотилган ичимликлар таннархи}}$$

Жорий ликвидлик коэффициенти. Ушбу коэффициент ресторанниng қисқа муддатли қарзларини тўлай олиш қобилиятини ифодалайди. Масалан, етказиб берувчиларга товар етказиб берганлиги учун ресторан тўловни ўз вақтида тўлай олишига кафолат зарур.

$$\text{Жорий ликвидлик коэффициент} = \frac{\text{Жорий (айланма)активлар}}{\text{Қисқа муддатли мажбуриятлар}}$$

Молиявий таҳлилчиларни жорий ликвидлик коэффициенти 2:1 бўлиши хурсанд қилган бўларди (бу ҳар 2 долл. айланма маблағларга 1 долл. қисқа муддатли қарздорлик тўғри келишини англатади). Аммо, ресторан бизнесида бу коэффициент 1:1 нисбатга яқин бўлади. Бу учта омилга боғлиқ: дебиторлик қарзининг етарли эмаслиги, заҳираларнинг кам миқдори ва уларнинг юқори айланувчанлиги.

Кейинги муҳим нисбий кўрсаткич – тезкор (шошилинч) ликвидлик коэффициенти, ёки шошилинч ликвидлик тести.

$$\text{Шошилинч ликвидлик коэффициенти} = \frac{\text{Нақд пул маблағлари} + \text{Тез сотиладиган қимматли қоғозлар} + \text{Дебиторлик қарзи}}{\text{Қисқа муддатли мажбуриятлар}}$$

Ушбу коэффициент банкротлик хавфи даражасини баҳолаш учун кўпроқ мос келади. Агар у 1дан паст бўлса, бу жиддий муаммо ҳақидаги қўнғироқдир.

Айланма (соф) капитал айланма активлар ва қисқа муддатли мажбуриятлар ўртасидаги фарқни ифодалайди. Ресторан

оператори молиявий инқироз ҳолатлари учун етарлича айланма капитали бўлиши борасида қайғуриши лозим.

Асосий (узоқ муддатли) активлар. Ресторан операторларини асосий активлар миқдори бўйича солиштириш унчалик тўғри эмас, чунки тармоқда корхоналарни молиялаштиришнинг кўплаб йўллари мавжуд. Ягона фойдали усул – "ўриндиқ таннархи" деб номланадиган кўрсаткич бўлиб, у корхонага қанча маблағ қўйилиши мумкинлигини аниқлаб беради.

Пассивлар. Қисқа муддатли пассивларнинг энг йирик моддалари – бу ходимлар учун иш ҳақи ва етказиб берувчиларга тўловлар ҳисобланади. Етказиб берувчиларга тўловнинг ўртача ойлик миқдори сотилган таом ва ичимликлар таннархини 12 га бўлиш орқали аниқлаш мумкин. Агар кредиторлик қарзи ушбу ўртача ойлик кўрсаткичдан анча юқори бўлса, демак, ресторан ўз мажбуриятларини тўлашда сусткашликка йўл қўяди.

Одатда, ресторан оператори мажбуриятларининг соф активларга нисбати баҳоланади. Мажбуриятларнинг соф капиталга нисбатининг паст кўрсаткичи етказиб берувчилар учун тинчлантирувчи таъсирга эга, чунки у ресторан эгалари бизнесга яхшигина пул тикканликларини англатади. Қарз олувчилар нуқтаи назаридан мулк эгалари бизнесга қанчалик кўп молиявий маблағлар киритган бўлса, уларнинг бизнесга муносабати бўйича масъуляти шунчалик ошади ва уларнинг ўз мажбуриятлари бўйича тўловларни мунтазам амалга ошириш эҳтимоли шунчалик юқори бўлади. Ушбу кўрсаткичнинг паст даражаси бизнеснинг кредит олиш имкониятини оширади.

Тўлов қобилияти коэффициентлари. Тўлов қобилияти коэффициентлари ресторан операторининг ўз қарзларини тўлаш имкониятини акс эттиради. Қарзга олинган ва ўз маблағларининг нисбати ташқи қарз олиш ҳисобидан молиялаштириладиган активлар улушини ёки, аксинча, ресторанниг ўз маблағлари ҳисобидан молиялаштириладиган активларнинг улушини кўрсатади. Ушбу кўрсаткичнинг 1 дан паст бўлгани маъқул. Бироқ, ушбу кўрсаткичнинг жуда паст даражасида ресторан ўз бизнесини кенгайтириш имкониятини қўлдан чиқараяпти деб хулоса қилишга сабаб бўлади.

11.4. "ХАРАЖАТЛАР – ҲАЖМ - ФОЙДА" ТАҲЛИЛИ

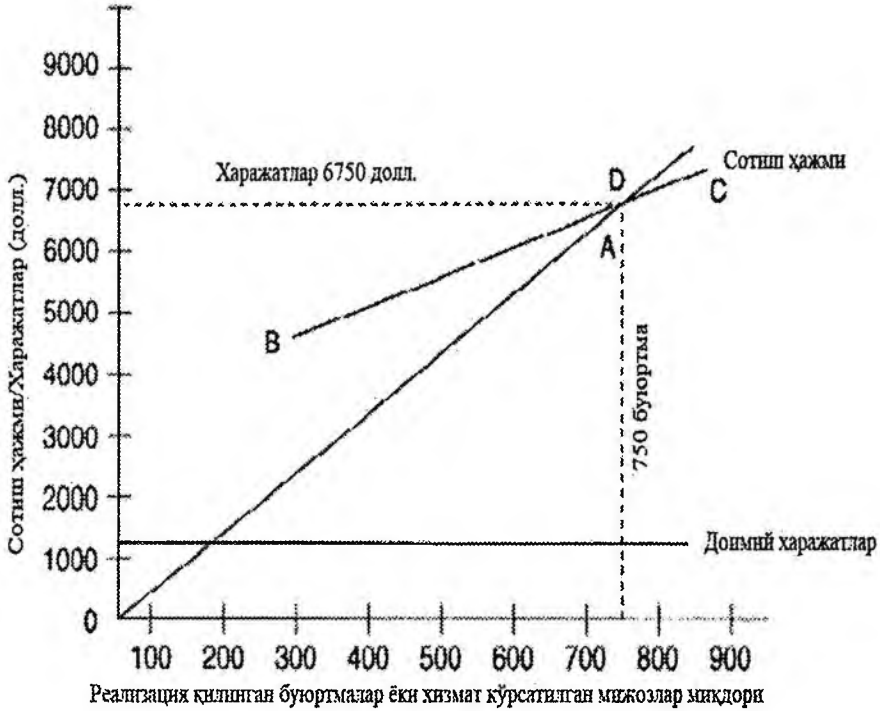
"Харажат – ҳажм – фойда" таҳлили ёки зарарсизлик таҳлили – бу график кўринишдаги сотиш ҳажми, ўзгарувчан ва доимий харажатлар ҳамда фойданинг нисбати. Зарарсизлик нуқтаси ресторан раҳбариятига фойдани таъминлаш учун қанча сотиш ҳажми кераклигини аниқлаш, шунингдек, сотиш ҳажмининг аниқ даражаларида харажатлар ва фойда/зарар миқдорини белгилаш имконини беради.

Зарарсизлик графиги. Зарарсизлик графиги 11.1-расмда келтирилган. Абсциссалар ўқида реализация қилинган буюртмалар сони ёки хизмат кўрсатилган мижозлар сони натурал кўрсаткичларда, ординаталар ўқида эса сотиш ва харажатлар ҳажми қиймат шаклида ифодаланган.

Сотиш. Сотиш ҳажми эгри чизиғи ўтадиган нуқталарни аниқлаш учун реализация қилинган буюртмалар миқдорини битта буюртманинг ўртача қийматига, яъни чекнинг ўртача суммасига кўпайтириш лозим. Агар ресторанда чекнинг ўртача суммаси 9 долл. ва 700 та мижозга хизмат кўрсатилган бўлса, унда сотиш ҳажми 6300 долл.ни ташкил қилади. Ушбу кўрсаткичга графикдаги А нуқта мос келади.

Харажатлар. Зарарсизликни таҳлил қилиш учун харажатларни икки тоифага: доимий ва ўзгарувчан харажатларга ажратиш лозим. Сотиш ҳажмига боғлиқ бўлмаган харажатлар доимий харажатлар бўлади. Масалан, олинган кредит учун фоизлар ресторанга нечта мижоз ташриф буюришидан қатъий назар бир хил миқдорда тўланаверади.

Доимий харажатларнинг зарарсизлик графигида тасвири абсциссалар ўқига паралел тўғри чизиқ билан ифодаланади. Ўзгарувчан харажатлар, таърифига кўра, сотиш ҳажмига боғлиқ ҳолда ўзгаради. Агар сотиш ҳажми икки баробарга ошса, унда ўзгарувчан харажатлар ҳам мос равишда ортади. Аввал таъкидланганидек, ресторанниг ўзгарувчан харажатларига ёрқин мисол сифатида сотилган таом ва ичимликларнинг таннархини келтириш мумкин.



11.1-расм. Зарарсизлик графиги

Кўплаб харажатларнинг таркибида иккала турдаги харажатлар мавжуд бўлади. Масалан, ходимларга тўланадиган иш ҳақи сотиш ҳажмининг ошиши билан ортади, чунки ресторан кенгаяётган бизнесни эплаши учун қўшимча ходимларга эҳтиёж сезади. Бироқ, ходимлар муайян устама эвазига меҳнат унумдорлигини ошириши ҳам мумкин. Бундай ҳолда иш ҳақи харажатларининг ошиши сотиш ҳажмига пропорционал бўлмайди.

Аралаш харажатларни доимий ва ўзгарувчан харажатларга ажратишнинг учта усули мавжуд:

(1) максимум – минимум усули бўйича ҳисоблаш;
(2) кўп нуқтали график
(3) регрессион таҳлил

Харажатларни ажратиш усулларини намойиш қилиш учун яна иш ҳақи харажатларидан фойдаланамиз. Дастлаб сотиш ҳажмини, яъни тортилган буюртмалар миқдорини ва улар билан боғлиқ бўлган иш ҳақи харажатларини аниқлаб оламиз. Биринчи усул доираси энг катта ва энг кичик сотиш ҳажмига эга бўлган ойларни белгилаб оламиз. Масалан, июл ва феврал. Сўнгра максимал сотиш ҳажмидан минимал сотиш ҳажмини айириб ташлаймиз. Битта буюртмага тўғри келадиган меҳнатга ўзгарувчан харажатлар миқдори олинган фарқни ўша ойларнинг меҳнатга харажатларидаги фарққа бўлиш орқали аниқлаймиз.

	Сотиш ҳажми, долл.	**Иш ҳақи харажатлари, долл.**
Июл	40 000	12 500
Феврал	15 000	8 000
Фарқ	25 000	4 500

Демак, 4500ни 2500га бўлиш орқали 0,18га эга бўламиз. Сотиш ҳажми 40000 долл. бўлганда меҳнатга ўзгарувчан харажатлар 40000 : 0,18 = 7200 (долл.)ни ташкил этади. Ушбу натижани ўша ойдаги иш ҳақига қилинган умумий харажатлардан айириб ташлаймиз, 12500 – 7200 = 5300 (долл.).

Бундай таҳлилни график усул билан ҳам ўтказиш мумкин. Фараз қилайлик, ресторанниng ўртача кунлик кўрсаткичи сотиш ҳажмининг иккала даражасида қуйидагича:

Сотилган буюртмалар миқдори, дона	300	900
Чекнинг ўртача суммаси	9,00	9,00
Тушум, долл.	2700	8100
Доимий харажатлар, долл. (*доимий харажатлар йиллик ҳажмини 365 га бўлиш орқали олинган*)	1000	1000
Маъмурий ва умумий харажатлар	850	1320
Иш ҳақига харажатлар, долл.	1750	2350
Сотилган таом ва ичимликлар таннархи, долл	945	2835
Фойда (зарар), долл	(1845)	595

Кўриниб турибдики, сотиш ҳажми 300 буюртмага тенг бўлганда ресторан 1845 долл. миқдорда зарар кўраяпти, буюртмалар

сони 900 та бўлганда эса 595 долл. фойда олаяпти. Ушбу кўрсаткичларни график (11.1-расм) орқали ҳам кўриш мумкин.

Графикда доимий харажатлар абсциссалар ўқига паралел бўлган тўғри чизиқ орқали ифодаланган. Сотиш ҳажми бир кунда 300 та буюртмага тенг бўлганда 3545 долл. миқдордаги бошқа барча харажатлар (таом таннархи, маъмурий ва умумий, иш ҳақи харажатлари) доимий харажатларга қўшилади. Нуқта координатиси (300;4545) бўлади ва графикда *B* нуқта. Кунлик сотиш ҳажми 900 буюртма бўлганда ўзгарувчан ва аралаш харажатлар биргаликда 7505 долл.ни ташкил этади ва нуқта координатиси (900;7505) бўлади ва графикда *C* нуқта. Графикдаги *B* ва *C* нуқталарни туташтириш орқали *BC* кесмага эга бўламиз. Ушбу кесма графикда сотиш ҳажми эгри чизиғи билан кесишган жойдаги *D* нуқта зарарсизлик нуқтаси ҳисобланади. Ушбу нуқтанинг координаталари тушум ва харажатлар миқдори тенг бўлган сотиш ҳажмини кўрсатади. Агар ресторан бир кунда 750 та мижозга хизмат кўрсатса, фойда ҳам зарар ҳам қилмайди. Сотиш ҳажми 750 та буюртмадан ошса, фойда қилади, кам бўлса, зарар кўради.

График орқали фойданинг менюдаги таомлар нархининг ўзгаришига боғлиқ ҳолда ўзгаришини аниқлаш мумкин. Фараз қилайлик, ресторан раҳбарияти нархларни 5 фоизга кўтариш ҳақида ўйлаяпти. Дастлаб нархнинг янги даражасидаги ташриф миқдори прогноз қилнади, сўнгра янги график тузилади. Ташрифлар прогнози қанчалик тўғри бўлса, натижа ҳам шунчалик аниқ чиқади.

Ушбу усул фойдаланиш учун осон, чунки фақат иккита ўзгарувчи талаб қилинади. Бироқ, улар сотиш ҳажми ва иш ҳақи харажатлари аниқ ифодалай олмаслигини ҳам назарда тутиш лозим.

Харажатларни ажратишнинг бошқа бир усули – кўп нуқтали график ушбу камчиликдан ҳоли ҳисобланади. Графикда йил мабойнидаги барча ойлик кўрсаткичлар белгиланади. Горизантал ўқ сотиш ҳажмини, вертикал ўқ эса меҳнат харажатларини ўзида ифодалайди. Натижада, нуқтали график ҳосил бўлади. Графикдаги кўплаб нуқталар эгри чизиқ кўринишига келади.

Регрессион таҳлил усул кўриб чиқилган усуллардан ҳам такомиллашган усул ҳисобланади. Ҳар бир ойга тўртта кўрсаткич

танланади: буюртмалар шаклдаги сотиш ҳажми; тегишли ой учун иш ҳақи харажатлари; бу иккала кўрсаткичнинг ойлар бўйича кўпайтмаси; буюртмалар шаклдаги сотиш ҳажми квадрати:

$$\text{Меҳнатга доимий харажатлар} = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2)(\sum X)^2}$$

Бу ерда Y – барча 12 ой учун меҳнатга харажатлар суммаси;
X – ҳар ойлик сотиш ҳажми суммаси;
XY – ҳар ой учун Хни Yга кўпайтмалари суммаси;
n – даврлар миқдори, яъни 12 ой.

Зарарсизлик нуқтаси. Зарарсизлик нуқтасини арифметик усуллар ёрдамида ҳам ҳисоблаш мумкин. Фараз қилайлик, мижоз 9 долл.лик буюртма берди. У ушбу суммани тўлаганда буюртмани "ишлаб чиқариш" билан боғлиқ бўлган ўзгарувчан харажатлар дарҳол қопланади. Қолгани доимий харажатларни қоплашга кетади. Агар бунда барча доимий харажатлар тўлиқ қопланса, бу ресторан зарарсизлик нуқтасига эришганлигини англатади. Бу ерда маржинал фойда юзага келиб, у ўзида таомнинг сотиш нархи билан уни ишлаб чиқаришга кетган ўзгарувчан харажатлар ўртасидаги фарқни ифодалайди.

Сотиш ҳажми зарарсизлик нуқтасидан ошиши билан ресторанга фойда келтира бошлайди.

Зарарсизлик нуқтасига мос келувчи сотиш ҳажмини доимий харажатларни маржинал фойдага бўлиш орқали ҳисоблаш мумкин:

$$\text{Зарарсизлик нуқтаси} = \frac{\text{Доимий харажатлар}}{\text{Маржинал фойда}}$$

Шундай қилиб,

$$\text{Зарарсизлик нуқтаси} = \frac{\text{Доимий харажатлар}}{\text{Маржинал фойда нормаси}}$$

бу ерда маржинал фойда нормаси – бу маржинал фойданинг сотиш ҳажмига нисбати.

Аввал таъкидлаганимиздек, айрим харажатлар яримўзгарувчан ҳисобланади. Айрим муаллифлар зарарсизлик нуқтасини

ҳисоблашда харажатлар фақат доимий ва ўзгарувчан харажатларга ажратишни таклиф қилишади. Ушбу ёндашувнинг камчилигини кўриш учун максимум-минимум усулини намойиш этган мисолга эътибор қаратиш кифоя.

Бу ерда ҳақиқий ўзгарувчан харажатлар ялпи тушумни 35 фоизини ташкил қилувчи маҳсулотларга харажатлар ҳисобланади. Натижада, маржинал фойда ялпи тушумнинг 65 фоизини ташкил этади. Буюртмалар сони 300 ва 900 бўлганда доимий харажатлар мос равишда 3600 ва 4670 долл. бўлади. Шубҳасиз, иккала ҳолатда ҳам зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш турли натижалар беради.

Буюртмалар сони 300 бўлганда

$$\text{Зарарсизлик нуқтаси} = \frac{\text{Доимий харажатлар}}{\text{Маржинал фойда нормаси}}$$

ёки

$$\frac{3600}{0{,}65} = 5539 \text{ долл., ёки } 616 \text{ буюртма}$$

5539 долл. зарарсизликни таъминлаш учун етарли бўлган тушум ҳисобланади.

Буюртмалар сони 900 та бўлганда зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаймиз:

$$\text{Зарарсизлик нуқтаси} = \frac{\text{Доимий харажатлар}}{\text{Маржинал фойда нормаси}}$$

ёки

$$\frac{4670}{0{,}65} = 7185 \text{ долл., ёки } 799 \text{ буюртма}$$

Натижалар кескин фарқ қилади. Янада аниқроқ ҳисоблаш учун харажатларнинг ҳар бир моддасида доимий ва ўзгарувчан таркибий қисмларни ажратиб кўрсатиш ҳаракат қилиш лозим. Бунинг учун ўтган даврлардаги маълумотларга мурожаат қилиш, сотиш ҳажмига боғлиқ ҳолда харажатлар турли тоифаларининг ўзгариш графиги чизиш ва экстраполяция йўли билан харажатлар ҳар бир тоифасининг доимий таркибий қисмлари миқдорини аниқлаш мумкин.

Агар 11.1 расмга қайтсак ва *BC* кесмани вертикал ўқни кесиб ўтгунча, яъни тушум нол даражага етгунча давом эттирсак, унда вертикал ўқда унга 3050 долл. қиймат тўғри келади. Бу доимий

харажатларнинг ҳақиқий миқдори ҳисобланади, чунки ресторан сотиш ҳажми нолга тенг бўлганда ҳам ушбу харажатларни қилади. Доимий харажатларнинг олинган миқдоридан фойдаланиб, кўрсаткичларнинг икки гуруҳи бўйича 300 та ва 900 та буюртмалар учун зарарсизлик нуқтасини ҳисоблашга ҳаракат қиламиз:

Сотилган буюртмалар сони, дона	300	900
Чекнинг ўртача суммаси, долл.	9	9
Тушум долл.	2700	8100
Доимий харажатлар, долл.	3050	3050
Ўзарувчан харажатлар (маъмурий ва умумий, иш ҳақи харажатлари), долл.	550	1620
Таом таннархи, долл.	945	2835
Ялпи ўзгарувчан харажатлар, долл.	1495	4455
Маржинал фойда (ўзгарувчан харажатлар айрилгандан кейинги тушум), долл.	1205	3645
Маржинал фойда нормаси (тушим миқдорига бўлинган маржинал фойда), %	45	45
Зарарсизлик нуқтаси (маржинал фойда нормасига бўлинган доимий харажатлар), долл	6778	6778
Буюртмалар сони шаклидаги зарарсизлик нуқтаси (чекнинг ўртача суммасига бўлинган қийматда ифодаланган зарарсизлик нуқтаси)	753	753

Кўриб турганимиздек, энди ҳисоб китоб аниқ ва кўрсаткичларнинг иккала жамланмасида ҳам бир хил натижа.

Исталган миқдордаги фойдани олиш учун талаб этиладиган сотиш ҳажмини ҳисоблаш мумкин:

$$\text{Талаб этиладиган сотиш ҳажми} = \frac{\text{Доимий харажатлар} + \text{Исталган фойда миқдори}}{\text{Маржинал фойда нормаси}}$$

Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш қанчали фойдали бўлмасин, у фақат фойда ҳажми тўғрисида тахминий тасаввур тақдим этиши мумкин. Қисман бу харажатларни тақсимлашга тегишли бўлган бир қатор четланишлар билан боғлиқ. Шундай қилиб, 11.1 расмда тасвирланган мисолда биз *CB* кесма орқага вертикал ўқни кесиб ўтган жойга экстраполяция қилинишидан келиб чиқдик.

Ҳақиқатда, харажатларни бундай тақсимлаш сотиш ҳажмининг фақат кичик диапазони учун яроқли. Ушбу диапазондан ташқарида экстраполяция қилинганда таҳлил камроқ аниқликдаги натижани беради. Бундан ташқари, агар таҳлил обеъкти бир номли бўлса, таҳлил аниқроқ чиқади. Бироқ, ресторан менюсида улар ўнлаб, ҳар таом ва ичимлик ўз нархига эга, шу сабабли таҳлил қилишда ўртача кўрсаткичлардан фойдаланишга тўғри келади. Бу эса, ҳисоб-китоб ва натижалар аниқлигига таъсир қилмасдан қолмайди.

11.5. КЎЗЛАНГАН КАПИТАЛ ҚЎЙИЛМАЛАРИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ТАҲЛИЛИ

Одатда, ресторан эгаларида ҳеч қачон барча кўзланган узоқ муддатли лойиҳаларни молиялаштириш учун етарлича маблағлар бўлмайди. Дефицит маблағларни энг зарур лойиҳалар ўртасида тақсимлашнинг тўрт усули мавжуд.

1. **Иқтисодий тадқиқот** – икки ва ундан ортиқ истиқболли лойиҳаларни молиявий таҳлил қилиш ва солиштириш

2. **Лойиҳалар рентабиллик нормаси усули** – у ёки бу лойиҳага инвестиция киритиш учун мумкин бўлган тежамкорлик ёки қўшимча даромадни таққослаш

3. **Соф келтирилган қиймат усули** – лойиҳадан кутилаётган дисконтланган тушум билан лойиҳани амалга оширишга кетадиган дисконтланган (дастлабки инвестициялар миқдорини ўз ичига олувчи) харажатлар ўртасидаги фарқ.

4. **Рентабилликнинг ички нормаси усули** – рентабиллик нормасини аниқлаш бўлиб, унда ялпи тушумнинг келтирилган қиймати дастлабки киритилган маблағлар ҳажмига тенг бўлади.

Ушбу усулларни кўриб чиқамиз.

Иқтисодий тадқиқотлар. Янги ускуналар сотиб олиш фойдалими ёки мавжудларни яхши ҳолатда сақлаш? Буни аниқлаш учун иқтисодий тадқиқотлардан фойдаланиш мумкин. Иккала вариантнинг ҳар бири учун узоқмуддатли харажатлар ва тушумлар таққосланади.

Ушбу усулдан фойдаланиш учун ўзгарувчан ва доимий харажатлар прогнози зарур. Доимий харажатларнинг йиллик

ҳажмига фоиз тўловлари, амортизация ажратмалари, солиқлар, суғурталаш каби моддалар киритилади.

Амортизацияни ҳисоблашнинг бир неча усуллари мавжуд. Энг оддий усул – бу ускунанинг хизмат муддати охиридаги ликвидация қийматини аниқлаш, сўнгра аниқланган суммани бошланғич қийматдан айириб ташлаш ва натижани ускунанинг хизмат кўрсатиш йилига бўлиш ҳисобланади. Масалан, ресторан 20 минг долл.га печ сотиб олди, печнинг экспулатация муддати 8 йил ва ушбу муддат тугагандан сўнг печни 1000 долл.га сотиш мумкин. Йиллик амортизация қандай ҳисобланади?

$$\frac{20\,000 - 1000}{8} = 2375\ (\text{долл.})$$

Йиллик операцион харажатлар меҳнат, энергия, таъминот, таъмирлаш ва техник хизмат кўрсатиш харажатларини ўз ичига олади.

Кўплаб фирмалар инвестициялаш учун лойиҳа танлашни қоплаш муддати кўрсаткичи бўйича амалга оширади. У қанча кичик бўлса, лойиҳа шунчалик фойдали ҳисобланади. Қоплаш муддати ҳар хил, масалан, ошхона агрегати сотиб олишни молиялаштиришда уч йил, ресторан кўчмас мулкига маблағ киритишда 10 йил бўлиши мумкин. Қоплаш муддати ҳисоблаш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$\text{Қоплаш муддати} = \frac{\text{Лойиҳа харажатлари}}{\text{Солиқлар тўловидан кейинги,аммо амортизация ажратмасигача лойиҳадан олинадиган йиллик соф тушум ёки тежамкорлик}}$$

Келажакдаги харажатларни ҳисоблаш унчалик қийин эмас, аммо капитал киритмалари натижасида сотиш ҳажмидаги ўзгаришни ҳисоблаш анча мураккаб ҳисобланади. Масалан, ресторан зали интерьерини янгилаш, агар у кўпроқ мижозларни жалб қилса, ўзини оқлаши мумкин. Бироқ, янги интерьер қанчалик самара берганини баҳолаш қийин.

Фойда нормаси – бу лойиҳадан олинадиган, солиқлар ва амортизация ажратмалари олиб ташланган, лойиҳага киритилган инвестицияларнинг ўртача миқдорига бўлинган ўртача қўшимча тушумлар ёки тежамкорликдир.

Фойда нормаси бир йилга ёки ускунанинг бутун эксплуатацион даврига ҳисобланади. Лойиҳага 4000 долл. киритилиши натижасида йиллик тежамкорлик 500 долл.ни ташкил этса, кутилаётган фойда нормаси 12,5% бўлади.

Ускунанинг ўртача қиймати бошланғич қийматидан ликвидация қийматини олиб ташлаш ва иккига бўлиш орқали аниқланади. Фараз қилайлик, ускунанинг ликвидация қиймати нолга, эксплуатация муддати 5 йилга тенг бўлса, унда бизнинг мисолимиздаги ускунанинг ўртача қиймат 2000 долл.ни ташкил қилади.

Ускуна ўртача қийматининг бутун эксплуатация даври учун рентабиллик нормаси 500 / 2000 (долл.), яъни 25%га тенг бўлади.

Соф келтирилган қиймат. Дастлабки икки усулнинг жиддий камчилиги шундан иборатки, улар пулнинг вақт оралиғидаги қийматини ҳисобга олишмайди. Бироқ, пулнинг ҳозирги кундаги қадри унинг бир неча йилдаги қадридан сезиларли даражада юқори бўлади.

Соф келтирилган қиймат доирасида дастлаб инвестиция рентабиллиги нормасини топиш лозим, сўнгра лойиҳадан олинадиган тежамкорлик келтирилган қиймат кўринишида унинг (лойиҳанинг) амал қилиш муддатини ҳисобга олган ҳолда аниқланади. Фараз қилайлик, ускуна ҳозир 3000 долл. туради ва тўрт йил давомида 1000 долл.лик тежамкорликни таъминлайди.

Соф келтирилган қиймат усули инвестициялардан олинадиган келажакдаги даромаднинг бугунги кундаги қийматини ҳисоблаш имконини беради:

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^n}$$

Бу ерда PV – келажакдаги тушумларнинг келтирилган қиймати;

FV – n йилдан кейин олинадиган сумма;

i – инвестиция рентабиллигининг зарурий нормаси;

n – келажакдаги қайтимни олишгача бўлган йиллар сони.

Турли фоиз ставкаларида турли суммадаги пул маблағларининг соф келтирилган қиймати ўтказадиган махсус жадваллар лойиҳадан тежамкорлини қуйидагича ҳисоблаш имконини беради:

1 йил 1000 (долл.) x 0,893 = 893

2 йил 1000 (долл.) х 0,797 = 797
3 йил 1000 (долл.) х 0,712 = 712
4 йил 1000 (долл.) х 0,636 = 636
5 йил 1000 (долл.) х 0,567 = 567
Жами 3605 (долл.)

Шундай қилиб, беш йил давомида янги ускуна сотиб олиш натижасида пул маблағларининг тежалиши пул ҳозирги қийматида 3605 долл.ни ташкил этади. Лойиҳадан келадиган тушумда эски ускунани сотишдан келадиган суммани ҳам инобатга олиш зарур. Натижани дастлабки харажат 3000 долл. билан таққослаш лозим.

Фойданинг ички нормаси. Фойданинг дисконтланган ёки ички нормаси пулнинг вақт қийматини ҳисобга олади ва тушумнинг келтирилган қиймати дастлабки киритилган сумма билан тенг келгандаги фойда нормасини аниқлаб беради. Шундагина раҳбарият киритилган маблағларнинг ушбу фойда нормаси мақбуллигини аниқлай олади.

Агар тежалган маблағлар ҳажми ҳар йили ўзгармас бўлса, унда фойданинг ички нормасини аниқлаб берадиган соф келтирилган қиймат жадвалларидаги маълумотлар билан солиштириш учун коэффициентга эга бўлиш мақсадида инвестиция соф қийматини йиллик тежаш ҳажмига бўлиш мумкин. Ушбу жадваллар узоқ муддатли капитал қўйилмаларини режалаштириш бўйича дарсликларда берилади.

Бизнинг мисолимиз (янги ускуна сотиб олишга инвестициянинг дастлабки суммаси 3000 долл., эски ускунани сотишнинг имконсизлиги) учун жадваллар ёрдамида ушбу лойиҳанинг ички фойда нормаси 19%ни ташкил этишини аниқлашимиз мумкин.

Қисқача хулосалар

Молиявий ҳисобот кўрсаткичларини етарли даражада тушунмасдан туриб, солиқ тўловларини амалга ошириш, банк кредитлари бўйича музокаралар олиб бориш, шунингдек, бизнеснинг молиявий соғломлигини аниқлаш мумкин эмас. Ресторан менежменти беш турдаги нисбий молиявий кўрсаткичларга қараб иш кўради.

Ресторанниng молиявий ҳисоботини турли гуруҳдаги одамлар ва турли мақсадларда таҳлил қилишлари мумкин. Инвестор ҳисобот маълумотларидан инвестицияларнинг рентабиллигини аниқлаш учун фойдаланади; етказиб берувчи ресторан ҳисоботига назар ташлаши мумкин, чунки у ҳам ресторанга кечиктириб тўлаш имконини бериш бўйича бир қарорга келиши лозим; юқори раҳбарият ҳам ресторанниng даромадлилиги ёки унинг фаолияти самарадорлиги тўғрисида тўлиқ тасаввурга эга бўлиши учун барча ҳисоботларни доимо таҳлил қилади.

Ресторан узлуксиз фаолият юритиши учун зарур бўлган барча заҳираларни таъминлаш керак, лекин, шу билан бирга, заҳираларни сақлаш ҳам харажатлар билан боғлиқ. Шунингдек, ресторан қанча кўп заҳирага эга бўлса, унинг маблағлари шунча кўп "боғланган" ёки музлатилган ҳолда бўлади. Заҳираларнинг секин айланиши заҳиралар миқдори ўзини оқламайдиган даражада юқорилигидан далолат беради. Яна шуни ёдда тутиш керакки, маблағлар музатилиши муддати узайиши билан бирга, маҳсулотларнинг бузилиши эҳтимоли ҳам ортади.

"Харажат – ҳажм – фойда" таҳлили ёки зарарсизлик таҳлили – бу график кўринишдаги сотиш ҳажми, ўзгарувчан ва доимий харажатлар ҳамда фойданинг нисбати. Зарарсизлик нуқтаси ресторан раҳбариятига фойдани таъминлаш учун қанча сотиш ҳажми кераклигини аниқлаш, шунингдек, сотиш ҳажмининг аниқ даражаларида харажатлар ва фойда/зарар миқдорини белгилаш имконини беради.

Таянч сўз ва иборалар. Молиявий ҳисобот, иқтисодий фаоллик коэффициети, рентабиллик коэффициенти, баланс, сотиш ҳажми, ялпи фойда, операцион харажатлар, амортизация, активлар, пассивлар, молиявий ҳисобот, балансли ҳисобот.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Молиявий ҳисобот хужжатларига нималар киради?
2. Ресторан бизнесида сотиш таннархи деганда нима тушунилади?
3. Назорат қилинадиган харажатлар қандай харажатлар?

4. Молиявий ҳисобот таҳлили қандай амалга оширилади?
5. Балансли ҳисобот таҳлили қандай амалга оширилади?
6. Жорий ликвидлик коэффициенти нима?
7. "Харажатлар – ҳажм - фойда" таҳлили қандай амалга оширилади?
8. Аралаш харажатларни доимий ва ўзгарувчан харажатларга ажратишнинг қандай усуллари мавжуд?
9. Дефицит маблағларни энг зарур лойиҳалар ўртасида тақсимлашнинг қандай усуллари мавжуд?
10. Фойданинг ички нормаси нима?

12-БОБ. ПЕРСОНАЛНИ ТАНЛАШ ВА ЁЛЛАШ ЖАРАЁНЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Режа:

12.1. Ресторан хўжалигида персонал тушунчаси ва персоналларни танлаш.

12.2. Ресторан хўжалиги бошқарувида персоналларни баҳолаш ва ишга қабул қилиш жараёни.

12.3. Ресторан хўжалиги тизимида кадрлар масаласи ва раҳбарларга қўйиладиган талаблар.

12.1. Ресторан хўжалигида персонал тушунчаси ва персоналларни танлаш

Инновацион ривожланиш шароитида ресторан хўжалигининг рақобатбардошлигини ва самарадорлигини оширишнинг муҳим йўлларидан бири – бу юқори салоҳиятига эга ҳамда малакали персоналларни ресторан хўжалигига жалб этиш ва уларнинг меҳнатидан мунтазам фойдаланишдир.

Меҳнат жараёнларини ташкил этиш, персоналларнинг касбий малака жиҳатдан ўсишини таъминлаш, ишга қабул қилиш ва бўшатиш, фаолиятини баҳолаш ҳар бир хўжалик юритувчи субъект олдида турган асосий вазифалардан бири ҳисобланади. Ҳар қандай ресторан юқори фойда олишни кўзлайдиган бўлса, албатта, персонал меҳнатидан самарали фойдаланиш, ҳар бир шахсни муқобил ривожланишини таъминлаш, персоналлар орасида ишчанлик муносабатларини шакллантириш киради.

Шу ўринда персоналларни бошқариш тушунчасига таъриф бериб ўтсак. Персоналларни бошқариш деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

Функционал бошқарув деганда бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва ҳоказолар тушунилади.

Ташкилий бошқарув тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади[31].

Шу билан бирга, персонал – аввало одамлардан иборат бўлиб, улар ўзига хос сифат ва хусусиятларига эгалиги билан ажралиб туради. Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда инсонларни бошқариш ҳар қандай ресторанларни бошқаришнинг таркибий қисмидир. Бироқ ўз таърифига кўра, одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади. Улар орасида ижтимоий психологик хусусиятлари асосий рол ўйнайди. Бунда, ҳар бир персоналга нисбатан бошқарувнинг алоҳида усулларидан фойдаланиб бошқаришни талаб этади. Шундай қилиб, *инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари* қуйидагилардан иборат:

Биринчидан, одамлар интеллектга (ақл-идрокка) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки ҳиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир. Демак, ресторан билан персонал ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб, ривожланиб бориш хусусиятига эга. У ишга келган кундан бошлаб, ривожланиб, касбий кўникмаларга эга бўлиб боради. Бу кўникмалар унинг бутун иш фаолияти давомида такомиллашиб боришига хизмат қилади. Ҳозирги инновацион ривожланиш даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар қиска вақт мобайнида эскириб қолади, шунинг учун ҳам персоналларнинг доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлиги айниқса ресторан фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

[31] Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2001. 455-бет.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат фаолияти ҳозирги жамиятда 30-50 йил давом этади. Шунга кўра, инсон билан иш берувчи ўртасидаги ўзаро муносабат ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир.

Тўртинчидан, инсон ресурслари моддий ва табиий ресурслардан фарқли ўлароқ, одамлар кўп ҳолларда ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадлар билан келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам кутадилар. Персонал ресторан хўжалиги билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, худди шунингдек ресторан мулкдори ҳам бу ҳамкорликдан манфаатдор бўлади.

Персонал ресторан хўжалиги билан ҳамкорликдан ишлашдан манфаатдор бўлиши инсон ресурсларининг охирги, лекин муҳим хусусиятларидан бири ҳисобланиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига хослигидан далолат беради. Жумладан, иккита бир хил станокда бир хил амал бажарилса натижаси ҳам бир хил бўлади, лекин иккита бир хил даражадаги (ўзаро тенг ҳуқуқли) персоналларга бир хил буйруқ берилса, натижаси икки хил бўлади. Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, иккита бутунлай бир хил одам булмайди ва бошқарув персоналлари ҳар бир персоналга индвидул ёндошишни талаб этади.

Келтирилган ўзига хос хусусиятлардан келиб чиқиб, инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир тури бўлиб, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади. Умуман олганда персоналларни бошқариш механик тарзда эмас, балки ижодий ёндашувни тақозо этади, шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда ностандарт ёндошишни талаб қилади.

Ресторан менежерлари персоналларни бошқаришда персоналларни танлаш жараёнига алоҳида эътибор қаратиш лозим. ***Персоналларни танлаш*** деганда мавжуд бўш иш ўрнига номзодларни жалб этиш, уларга баҳо бериш ва номзодлар орасидан лавозим талабларга жавоб берадиганини ажратиб олишдир.

Менежернинг мазкур функцияси жуда муҳим аҳамиятга эга. Персоналларни танлашнинг синовдан ўтган усуллари йўқлиги,

баъзан менежер вакант ўрин бўш турганидан кўра, мос келмайдиган персонал уни банд этгани маъқул, деб ҳисоблайди. Шундан салбий ҳолатлар бўлмаслиги учун муносиб номзодларни қидириб топиш ва мавжуд персоналлар эгаллаб турган лавозимга мувофиқлигини аниқлаш, яъни у бажарадиган ишларни, унинг функцияларини аниқ қайд этиш ва шу ишларга функционал мажбуриятларни сифатли бажариш учун зарур малакага эга кишиларни танлаб олиш лозим. Бунда номзодларга тўғри баҳо берилиб, лавозим талабларига жавоб берадиганларни ажратиб олишга асосланган тизим бўлсагина самарали бўлади.

Персоналларни танлаш учун бутун жавобгарлик ресторан эгасига ҳамда персоналлар билан ишлаш бўйича менежернинг зиммасига тушади. Кадрларни танлаш жараёни бошқарув ишининг бошқа жабҳалари сингари жуда мураккабдир. Биринчи босқичда номзодга бўлғуси иш моҳиятини тўғри ва аниқ тушунтириш муҳимдир. Акс ҳолда зарур малакага эга бўлмаган кишиларни қабул қилиш ва улар билан суҳбатлашишга кўп вақт сарфлаш мумкин.

Персоналларни танлашда ишга қабул қилиш тамойилларини, тегишли функцияларини сифатли бажариш учун зарур персоналлар миқдорини, улардаги кўникмаларни мустаҳкамлаш ва касбий жиҳатдан юксалтириш дастурларини ишлаб чиқишдан иборат.

Персоналларни танлаш жараёни бир неча босқичлардан иборат. Персоналларни танлашнинг дастлабки босқичида номзодларга баҳо бериш мезонлари ишлаб чиқилади. Мазкур мезон таркиби ресторан хўжалигида кўрсатиладиган хизматларни сифатли ташкил қилиш нуқтаи назаридан хулқ-атвор қоидалари ва касбий кўникмаларга эга эканлиги асосида тузилади. Персоналларни танлашнинг кейинги босқичида номзодларни эксперт баҳолаш ҳисобланиб, бунда тест ўтказиш, масалалар ечиш ва машқларни бажаришга асосланади. Тест ўтказилганидан кейин кузатиш босқичига навбат келади ва номзод билан суҳбат ўтказилади. Юқорида келтилган босқичларнинг барчасидан ўтганидан сўнг олинган натижалар ўрганилади ва ҳар бир номзодларнинг натижалари бир-бирига солиштириб кўрилади. Шундан кейин номзодларни танлаш жараёни қарор қабул қилиш билан якунланади. Агар узил-кесил қарор қабул қилишда маълум

қийинчиликлар дуч келинса, қўшимча равишда бошқа синов турларидан ҳам фойдаланиш мумкин.

Персоналларни танлаш муаммосини тўғри ўтказиш ва муносиб номзодни ажратиб олишнинг аҳамияти беқиёс бўлиб, ресторан хўжалигига ишчи кучининг анча қимматлиги билан боғлиқ. Шу сабабли биринчи навбатда мазкур номзод ресторан хўжалигига керак ё керак эмаслигини аниқлаб олиш лозим. Мабодо хатога йўл қўйилиб, персонал ишга қабул қилиниб, уни маълум вақтдан кейин лавозим талабларига жавоб бермаганлиги учун ишдан бўшаш тўғрисида (масалан, уч ойдан кейин) ариза олиб бўшатганда ҳам анча қимматга тушади. Персоналларни танлашда хатога йўл қўймаслик учун номзодларни ҳар хил ахборот манбалари ёрдамида ўрганишни тақозо қилади.

Персоналларни танлаш жараёнида лавозимларга ресторан ташқарисидан ёки ичкарисидан жалб қилган ҳолда ишга ёллаш мумкин. Яъни, ўз персоналлари орасидан ёки четдан (бошқа ресторанлардан) персоналлар жалб қилинади. Бунда кўп ҳолларда ички меҳнат ресурсларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир дейишади. Чунки, биз ўз персоналимизни яхши биламиз ва ўз навбатида персоналимиз ҳам ресторандаги меҳнат шарт-шароитларига мослашган бўлади. Бундан ташқари, ҳар бир персоналнинг хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш истагини ҳам ҳисобга олиш лозим. Агар ресторан хўжалиги ўз персоналларига бундай имкониятни яратиб бермаса, энг яхши персоналларни ҳам сақлаб қолишнинг имконияти бўлмайди.

Бироқ, персоналларни танлашда ички меҳнат ресурсларидан фойдаланишга қарши маълумотлар ҳам мавжуд. Жумладан, айрим ўз персоналларининг психологик номувофиқлиги ва касбий жиҳатдан нолойиқлигини ҳам ҳисобга олиш лозим. Шу нуқтаи назардан персонал ташқи меҳнат бозоридан жалб қилинса, мақсадга мувофиқроқ бўлади. Четдан персонал олиш ташкилот учун қимматга тушади. Агар биз бошқа ресторандаги яхши мутахассис (ўз ишининг профессонали)ни ишга таклиф қиладиган бўлсак, унга кўпроқ маош билан бирга етарли шароит ҳам яратиб беришимиз керак.

Агар ресторан ташқариси (бошқа ресторан)дан ишга таклиф қилинган номзод лавозим талабларига жавоб берса, бунда энг

аввало, у бошқа ресторанда тўплаган тажрибасига таяниб ишни олиб боради. У ўз ресторанидаги муаммоларга ўхшаш муаммоларни ҳал қилишда орттирган тажрибасига таянади ва бу ресторанга янгича ёндошув кириб келади. Шунингдек, бизда мавжуд бўлмаган ва биз ўзимизда жорий этишни кўзлаган технологиядан тезроқ хабардор бўламиз. Шу сабабли, биз ресторан хўжалигининг ривожланишига муҳим ҳисса қўшадиган персонални ишга оламиз. Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, персоналларни ички ва ташқи меҳнат ресурсларидан танлашнинг ижобий томонлари ҳам, камчиликлари ҳам мавжуд.

Персоналларни ресторан хўжалиги ичидан танлашнинг ижобий томонларига қуйидагилар киради:

- хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш имконияти, ва жамоа уюшқоқлиги таъминланади ва яхши руҳий иқлим яратилади;
- персоналнн танлашда кам харажат қилинади;
- персонал ресторандаги барча жараёнлардан (персоналлар ва уларнинг имкониятларидан) хабардорлиги;
- рағбатлантириш тизими ўзгармайди (четдан персонал олинганида унга бозор конъюнктурасидан юқорироқ маош тўлаш керак);
- бўш лавозим тезда эгалланиши;
- ёшлар учун бўш ўринларнинг очилиши.

Персоналларни ресторан хўжалиги ичидан танлашнинг камчиликларига қуйидагилар киради:

- танлаш имкониятининг камалиги;
- малака оширишга катта харажат қилиниши;
- янгиликлар жорий этилмаслиги (яъни ўз ресторанидаги камчиликларни пайқамаслиги);
- ҳамкасбларнинг ишдан ихлоси қайтиши (масалан, бошлиқ лавозимига хизмат бўйича кўтарилишга кам интилиши);
- фақат «қулоқ тинч бўлиши»ни ўйлаб персоналнн муайян ўринга тайинлаш ва лавозимга кўтариш. Узоқ вақт ишлаган персоналга «йўқ» дея олмаслик.

Персоналларни ресторан хўжалиги ташқарисидан танлашнинг ижобий томонлари қуйидагилар киради:

- номзодларнинг кўплиги, танлаш имкониятининг катталиги;
- ресторан хўжалигига «тоза ҳаво» кириши;

➢ четдан олинган персонал бошқа ресторанда орттирган билимларини олиб келади ва қўллайди. Бу янгиликлар ресторанда ишлайдиган персоналларга "мастер-класс" бўлади;

➢ ишга қабул қилиш кадрларга бўлган талабни бевосита қондиради;

➢ кучли коллегиал алоқа ўрнатиш, ҳар қандай масалани «баҳамжиҳат» ечиш имконини беради.

Персоналларни ресторан хўжалиги ташқарисидан танлашнинг камчиликларига қуйидагилар киради:

➢ номзодни танлаш учун қилинадиган харажат юқорилиги;

➢ янги қабул қилинган персоналлар улушининг кўпайиши ресторанда кадрлар қўнимсизлик даражасини оширади;

➢ жамоадаги ишчан ижобий муҳитга салбий таъсир кўрсатиши мумкин;

➢ янги персоналнинг билим ва кўникмалари камлиги туфайли синов муддатига кўп вақт сарфланиши;

➢ янги лавозимни мослашув жараёни ҳам маълум вақт сарфини талаб этади;

➢ янги менежер раҳбарликнинг дастлабки босқичида демократик услубдан тўла фойдаланишга қодир бўлмайди.

Хулоса қилиб айтсак, персоналларни танлашда бу ресторан ичидаги персоналлар ёки ресторан ташқарисидаги номзодлар орасидан танланадими бу танловни фақат ресторан эгаси ва менежери мустақил бажаради. Бунда юқорида келтирилган маълумотлардан фойдаланиб, етти ўлчаб бир кес мақолига амал қилган ҳолда ҳар томонлама ўйлаб қарор қабул қилиш лозим.

12.2. РЕСТОРАН ХЎЖАЛИГИ БОШҚАРУВИДА ПЕРСОНАЛЛАРНИ БАҲОЛАШ ВА ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ

Ресторанларда персоналлар билан ишлашнинг энг муҳим жиҳати шундаки, бошқарув кадрлари ва персоналларининг фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш: персоналларни танлаш, жой-жойига қўйиш, персоналларни рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш, уларни хизмат вазифаси бўйича юқори

поғонага кўтариш ва ниҳоят барча персоналларининг малакасини ошириш учун зарурдир.

Ресторан мулкдори ва раҳбарияти у ресторан стратегиясини амалга оширишга қодир персоналларни тўғри танлаш учун, шунингдек, персоналлар ишда ўзини яхши ҳис этиши ва бу иш уларнинг қобилияти ва имкониятларига мос келиши учун жавоб беришини доим ёдда тутиши керак.

Ресторанларда персоналларни баҳолаш – шахснинг ишбилармонлик ва шахсий фазилатлари лавозим ёки иш ўрни талабларига мувофиқлигини аниқлашга йўналтирилган жараёндир.

Ресторанларда персоналлар фаолиятини баҳолашнинг бир қанча турлари мавжуд бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

1. Ресторан хўжалигида фаолят кўрсатаётган персоналларнинг *шахсий фаолиятини мажмуавий баҳолаш* бўлиб, бунда персоналнинг барча вазифаларини қамраб олинади. Бу муҳим ва мураккаб баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш персоналнинг ёки раҳбарнинг самарали меҳнатини бевосита ташкил қилувчи шахсий сифатларни қўшилишидан келиб чиқади. Бу каби сифатлар бир нечта бўлиши талаб қилинади:

а) умум-ижтимоий: меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, ўз ишини яхши режалаб олиш қобилияти, ишда интизомлилиги;

б) шахсий сифатлар: хотира, фаҳм-фаросатлилик, этика меъёрларига амал қилиш;

в) касбий сифатлар: концептуал фикр юритиш, ривожланган интуиция, тадбиркорлик, ишчанлик, касбий билимдонлик.

2. Ресторан хўжалиги бошқарувида персонални локал баҳолаш. Баҳолаш бирор бир функция ёки унинг бир қисмининг бажариш натижалари асосида амалга оширилади. Бунда мана шу локал баҳолаш асосида раҳбар персоналга ёки персонал раҳбарга баҳо бериши мумкин. Масалан, ресторан менежери VIP тоифадаги мижозларга хизмат кўрсатишда, ресторандаги тўғри келган персоналга ишониб топшириб кетавермайди. Бу ишни персоналга юклашдан олдин шунга ўхшаш топшириқларни бажаришига яъни, локал баҳолаш натижасига қараб, у ижобий бўлса, бу иш юкланади. Агар салбий бўладиган бўлса, бу иш юклатилмайди. Бундан ташқари персоналлар раҳбарларга ҳам локал баҳо бериши мумкин. Бугунги кунда ресторан менежерига бир

қанча функционал вазифалар юклатилган бўлиб, улардан бирига персоналлар томонидан баҳо беришини тушунамиз. Масалан, менежерларга ресторан персоналларининг шикоят ва таклифларини кўриб чиқиш функциясини ҳам юклатган бўлиши мумкин. У ушбу функцияни яхши бажараяптими ёки йўқми? Функциянинг бажарилиши қуйидагилар орқали баҳолаш мумкин:

1. Шикоятларни кўриб чиқиш муддати (агар у буни тез бажарса, демак яхши ишлайди).

2. У шикоятларга қандай жавоб беради (масаланинг моҳиятига етиб боради ёки шикоятга юзаки қараб, сўз ўйини қилади).

3. Рад жавобдан кейин ишчилар юқори ташкилотларга шикоят билан мурожаат қилиш ёки қилмаслиги.

4. Жавобини шакли (жавоб дағал шаклдами ёки мулойим шаклдами?).

Келтирилган баҳолашлар одамлар билан ишлай олишининг умумий кўринишини беради. Бу каби тавсиф унинг мажмуавий тавсифлари бир қисми ҳисобланади.

3. Ресторан хўжалиги бошқарувида давомли баҳолаш. Мутахассиснинг узоқ муддатли меҳнат фаолиятига баҳо берилади. Бу баҳолаш хизматчини ўтган ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асосланган дир. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4. Ресторан хўжалиги бошқарувида экспрессив баҳолаш («экспрессив» сўзи тез ифода этиш маъносини билдиради) тури ҳам мавжуд. Бунда фақат жорий фаолиятга баҳо берилади. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва қандай ишлашини таҳлил қилади. Бу каби баҳолаш баъзи бир ҳолатларда мос келиши ёки келмаслиги ҳам мумкин. Чунки, бундай баҳолашда яхши билим ва тажрибага эга персоналнинг психологик ҳолати яхши бўлмаганлиги учун паст баҳо олишига сабаб бўлиши мумкин. Бундан келиб чиқиб айтадиган бўлсак, яхши ишлайдиган персоналнинг натижаси салбий бўлиб, лавозим талабига жавоб бермайди деган хулосага ҳам келиши мумкин ва аксинча ҳам бўлиши мумкин.

Ресторанларда вакант лавозимларга номзодларни танлаш ва баҳолашнинг шахсий ва техник усуллари ва воситалари фарқланади. *Шахсий* усуллар ва воситаларга қуйидагилар киради:

- ✓ ҳужжатларни таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- ✓ тест ўтказиш;
- ✓ суҳбатлашиш ёки интервю олиш.

Ресторан хўжалиги бошқарувида персоналларни баҳолашнинг *техник* усуллари ва воситаларига эса қуйидагилар киради:

- ✓ иш экспериментини ўтказиш;
- ✓ графологик хулоса бериш.

Ресторан хўжалиги бошқарувида персоналарни баҳолашнинг шахсий восита ва усуллари гуруҳида *суҳбатлашиш ёки интервю олиш* айниқса оғир иш ҳисобланади. Суҳбатлашиш ёки интервю олиш номзоднинг шахсига баҳо беришнинг идеал усули эмас, шу боис у бошқа усуллар билан тўлдирилади. Суҳбатлашишнинг асосий мақсади номзод айни вакант лавозимда ишлашдан манфаатдорми ва уни сифатли бажаришга қодирми, деган саволларга жавоб олишдан иборат.

Бошқарув жараёнида ҳар бир персоналнинг шахсий хусусиятларини ва ишчанлик қобилиятини баҳолаш муҳим аҳамиятга эга бўлиб, баҳолаш мезонларини келгусида бажарилиши лозим бўлган ишнинг мазмуни ва сифатига қўйилган талаблардан келиб чиқиб ишлаб чиқиш ва баҳолашни амалга ошириш лозим. Бунда номзоднинг ё касбий, ё шахсий фазилатлари биринчи ўринга қўйилиши мумкин. Персонални муайян лавозимда синаш усуллари ва техникасидан ҳам кенг фойдаланилса, мақсадга мувофиқ бўлар эди. Номзод меҳнатини ҳаққоний баҳолашда бир нечта баҳолаш мезонлари келтирилган 1-жадвал маълумотларидан кенг фойдаланиш лозим.

1-жадвал

Ресторанларда номзод меҳнатини баҳолаш усуллари

№	Сифат мезони	Баҳолаш мезонининг даражалари				
		1	2	3	4	5
	Меҳнат миқдори (унумдорлик)					
	Меҳнат сифати					
	Ишга муносабат					
	Ишда пухталик					
	Ҳамкорликка тайёрлик					

Бунда баҳолаш мезонининг даражалари қуйидагича баҳоланиши керак:

1 – меҳнат унумдорлиги етарли эмас;

2 – меҳнат унумдорлиги талаб даражасида;

3 – меҳнат унумдорлиги талабга тўла жавоб беради;

4 – меҳнат унумдорлиги талаб даражасидан ҳам юқори;

5 – меҳнат унумдорлиги талаб даражасидан анча юқори.

Ресторанларда номзод меҳнатини баҳолашнинг бир неча усуллари мавжуд бўлиб, улардан бири *меҳнат миқдорини* баҳолаш усули ҳисобланади. Бунда меҳнат ҳажми, маҳсулдорлиги, интенсивлиги ҳамда сарфланган вақт билан аниқланади. Кейинги усул *меҳнат сифатини* баҳолаш усули бўлиб, ишда йўл қўйилган хатолар улуши, ресторанда кўрсатиладиган хизматлар сифати, унинг жаҳон андозаларига мувофиқлиги ва ш.к.лар билан аниқланади. Шунингдек, номзоднинг *ишга бўлган муносабатини* баҳолаш усулини таҳлил қиладиган бўлсак, персоналнинг ташаббускорлиги, ишда катта оғирликни ўз зиммасига олиш имконияти, турли вазиятларга мослашиш имконияти ва ш.к.лар билан баҳоланади.

Ресторанларда номзод меҳнатини баҳолаш усулларидан яна бири *ишда пухталикдир.* Бунда хизмат кўрсатиш воситаларидан самарали фойдалана олиши, ресурслардан тежаб тергаб оқилона фойдаланиши, иш ўрнида моддий ҳаражатларнинг ҳисобга олиниш даражаси ва бошқаларни назарда тутади. Бундан ташқари номзоднинг *ҳамкорликка тайёрлик* усулидир. Бундай баҳолашда қўйилган вазифаларни биргаликда ҳал қилишга персоналнинг иштироки, жамоа аъзолари билан ўзаро муносабатлари, жамоа ишида қатнашиш кўникмаларининг мавжудлиги, четдан айтилган фикрга ўзининг муносабатини билдириши ва бошқа шахсий фазилатлари эътиборга олинади.

Ушбу мезонлар ишда персоналларни ва танловда номзодларни баҳолаш асоси бўлиб хизмат қилади. Бунда уларнинг ҳар бирини миқдорий ифодалаш (масалан, балларда) муҳимдир. Баллар асосида баҳолаш мазкур мезонлар муайян персоналда қай даражада мавжудлигини яққол кўриш имконини беради.

Персоналларни танлашда номзодларни баҳолаб бўлгандан кейин, кўплаб номзодлар орасидан энг юқори баҳо олган биттаси

танлаб олинади. Ресторан хўжалиги раҳбари уни ишга олишга розилик билдирганидан кейин янги персонал билан шартнома тузади. Бунда шартномани муҳокама қилиш ишга қабул қилиш жараёнининг таркибий қисми эканлигини ҳисобга олиш лозим. Шартномани муҳокама қилиш ишга қабул қилиш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин ҳам, бундай қарор қабул қилинганидан кейин ҳам ўтказилади. Шу сабабли суҳбатлашишда оғзаки персоналга юклатилган функционал вазифаларни айтиш ҳам қилинган таклифлар шартноманинг таркибий қисми ҳисобланади. Суҳбат ўтказувчи менежер ресторан келажакда номзодга нималарни таклиф қилиши мумкинлигини аниқ билиши лозим.

Одатда «шартнома» атамаси икки тараф ўртасида юридик жиҳатдан расмийлаштирилган битимни англатади. Ҳар қандай шартнома кимдир таклиф қилишини ва кимдир бу таклифларни қабул қилишини назарда тутади.

Сизга шунчаки хизмат кўрсатувчи шахс эмас, балки сиз билан ишга ёллаш тўғрисида шартнома тузган шахс персонал ҳисобланади.

Ишга олинаётган персоналга тақдим этилиши лозим бўлган шартноманинг шартлари ва муддатлари ҳақидаги ахборотнинг минимал ҳажмига қуйидаги маълумотлар киради:

- ✓ тарафлар (иш берувчи ва персонал) номи;
- ✓ ишнинг номи;
- ✓ ишни бошлаш санаси (шартнома муддати тугайдиган сана, бинобарин мазкур шартнома муайян муддатга тузилаётган бўлса);
- ✓ меҳнат ҳақининг тариф ставкаси ёки ҳисоб-китоб қилиш усули;
- ✓ меҳнатга ҳақ тўлашнинг даврийлиги (ҳафталик, ойлик ёки бошқа);
- ✓ байрам кунлари ва уларга ҳақ тўлаш;
- ✓ касаллик ёки бахтсиз тасодиф туфайли таътилларни расмийлаштириш ва уларга ҳақ тўлаш қоидалари;
- ✓ пенсияни ҳисоб-китоб қилиш схемаси ва пенсия суғуртаси давлат тизими персоналга нисбатан амал қилиш-қилмаслиги ҳақида маълумот;
- ✓ шикоятлар бериш тартиби;

✓ шартнома муддати тугагунга қадар персонал ишни тўхтатиш ҳақида хабарнома олиши ёки ариза бериши лозим бўлган муддат.

Меҳнат шартномасига юқорида келтирилган барча бандлар киритилиши лозим ва персонални бошқа ҳужжатларга йўллаши мумкин.

12.3. Ресторан хўжалиги тизимида кадрлар масаласи ва раҳбарларга қўйиладиган талаблар

Ресторан хўжалиги тизимида бошқарув самарадорлигига эришиш учун кадрлар масаласи долзарб масала ҳисобланади. Чунки, ресторанларда юқори натижани қўлга киритиш албатта раҳбарлар томонидан танланган малакали кадрлар орқали эришилади.

Ресторан хўжалиги тизимида кадрлар масаласини ҳал этиш бу режалаштиришдан бошланади. Ресторанларда кадрларни режалаштириш уч босқичдан иборат бўлиб, улар бир-бирини тўлдириб туради. Яъни:

1. мавжуд меҳнат ресурсларини баҳолаш;
2. кадрларга бўлган талабни баҳолаш;
3. меҳнат ресурсларини балансини шакллантириш ҳамда ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш.

Ресторан хўжалиги тизимида кадрларни режалаштиришнинг бир нечта босқичи бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

➢ *биринчи босқичда* персоналларнинг кучли ва кучсиз томонлари таҳлил қилинади;

➢ *иккинчи босқичда* кадрларни салоҳияти баҳоланади. Бунда, айнан ресторан муаммоларини ҳал қилиш нуқтаи назаридан ёндошилади;

➢ *учинчи босқичда* эса, меҳнат ресурсларини ривожлантириш бўйича аниқ режа ишлаб чиқилади ва у ишчиларни ишга ёллаш, тайёрлаш бўйича тадбирларни ўз ичига олади.

Ресторан хўжалигининг кадрлар сиёсатини режалаштириш жараёнида раҳбарлар томонидан масаланинг ҳуқуқий жиҳатларига алоҳида эътибор қаратиш лозим. Унга кўра иш куни, персоналларнинг ижтимоий муҳофазаси, санитария нормалари ва

техника хафвсизлиги қоидалари белгиланади. Шунингдек, ишчиларнинг ҳуқуқлари, ишлаш шароитлари, ишнинг ижтимоий базаси ва бошқа шунга ўхшаш масалаларга ҳам ечим бўлиши керак.

Персонал самарали меҳнат қилиши учун қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

✓ персонал лавозим талабидан келиб чиқиб, етарли билимга эга бўлиши керак;

✓ персонал жисмонан соғлом бўлиши керак;

✓ персонал етарли тажриба ва кўникмага эга бўлиши керак;

✓ персонал тиришқоқ ва янгиликларга интилувчан бўлиши керак ва бошқалар.

Ресторан хўжалигини самарали бошқариш мураккаб жараён бўлганлиги учун бу соҳада фаолият кўрсатаётган менежерлар қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

1. бошқарувга оид етарли билимга эга бўлиши керак;
2. бошқарув қобилиятига эга бўлиш керак;
3. нотиқлик қобилиятига эга бўлиши керак;
4. ахборотлар билан ишлаш (тўплаш, қайта ишлаш, сақлаш ва фойдаланиш) қобилиятига эга бўлиши керак;
5. замонавий ахборот технологияларидан фойдалана олишни билиши керак;
6. ностандарт қарорлар қабул қила олиши керак;
7. жамоани шакллантириш ва ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиши керак;
8. ресурсларни адолатли (бош мақсаддан келиб чиқиб) тақсимлай олиши ва самарали фойдалана олиши керак;
9. ресторан хўжалигида руҳий иқлимни яхшилаш қобилиятига эга бўлиши керак;
10. низоли вазиятларни ҳал қила олиши керак;
11. кадрларни тайёрлаш ва тарбиялаш қобилиятига эга бўлиши керак;
12. ўзига (танқидий) баҳо бера олиши керак;
13. мунтазам малакасини ошириб бориши ва ўз устида ишлаши керак;
14. тадбиркорлик қобилиятига эга бўлиши керак;
15. бошқарув самарадорлигини таъминлай олиши керак.

Ресторанларда менежер бошқарув фаолиятини амалга оширади ва менежер сифатида у жамоанинг бошқа аъзоларига (ижрочиларга) таъсир кўрсатиш орқали ижобий меҳнат натижаларига эришади. Бу жараёнда бошқарувнинг бир қанча вазифаларини ҳал қилиш лозим ва бунда бу вазифалар орасидан энг муҳимларини ажратиб олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Ресторан хўжалиги самарадорлигини ошириш учун раҳбарлар персоналларга нисбатан адолат тамойилларига асосланиши керак. Чунки, бу тамойилга асосланилмаса, ресторан учун энг керакли бўлган персоналларни (сақлаб қолиш имконияти бўлмайди) юқотиши мумкин. Бунда, мавжуд муаммоларга нисбатан ўз муносабатини бошқалар билан ўртоқлашиш, уларни қўйилган мақсадларга ундаш учун самарали рағбатлантира олиш қобилиятига эга бўлиши керак. Яъни, ресторан хўжалиги персоналлари ўз раҳбарларини фақат хизмат кўрсатиш жараёнини профессионал даражада ташкил қилишни ўйлайдиган эмас, балки тегишли ижтимоий-психологик тайёргарликка эга, инсонпарвар раҳбар бўлишини хоҳлайди. Унинг бошқарув фаолиятида инсон омили, персоналларга эътибор биринчи ўринда туриши лозим. Бу эса, хизматларни сифатили қилиб ташкил қилишда жуда муҳимдир.

Умуман олганда, бошқарув жараёнида персоналлар ҳам, вазиятлар ҳам ўзгарувчан бўлишини ҳисобга олиб, бошқарув кадрлари уларга ўз вақтида мослашиш учун етарли даражада мослашувчан бўлиши керак. шунингдек, раҳбарлар вазиятни чуқур тушуниши ва инсон ресурсларини оқилона бошқаришни билиши муҳимдир. Буларнинг барчаси бошқарув иши муайян шахснинг бошқарув фаолиятига касбий лаёқатини белгилайдиган ўзига хос шахсий фазилатларни тақозо этувчи инсон фаолияти турлари қаторига киришидан далолат беради.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, хулоса қиладиган бўлсак, агар бошқарув кадрлари келтирилган талабларнинг маълум қисмига жавоб бермаса, бунда раҳбарларнинг имкониятлари чекланган бўлади. Бундай шароитда раҳбарларнинг барча шахсий фазилатларини тўла намоён бўлишига тўсқинлик қилаётган омилларни, чеклашларни аниқлаб уларни бартараф этишга эътиборни қаратиш лозим. Шунинг учун бу борада Президентимиз Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек "... барча даражадаги

раҳбарлар ва халқ депутатлари, барча етакчилар ўз фаолиятини танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик асосида ташкил этишларини бугун ҳаётнинг ўзи талаб этмоқда"[32] деган гаплари ҳар бир раҳбар учун дастури амал бўлиши керак.

Қисқача хулоса

Инновацион ривожланиш шароитида ресторан хўжалигининг рақобатбардошлигини ва самарадорлигини оширишнинг муҳим йўлларидан бири – бу юқори салоҳиятига эга ҳамда малакали персоналларни ресторан хўжалигига жалб этиш ва уларнинг меҳнатидан мунтазам фойдаланишдир.

Ресторан менежерлари персоналларни бошқаришда персоналларни танлаш жараёнига алоҳида эътибор қаратиш лозим. *Персоналларни танлаш* деганда мавжуд бўш иш ўрнига номзодларни жалб этиш, уларга баҳо бериш ва номзодлар орасидан лавозим талабларга жавоб берадиганини ажратиб олишдир.

Ресторанларда персоналлар билан ишлашнинг энг муҳим жиҳати шундаки, бошқарув кадрлари ва персоналларининг фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш: персоналларни танлаш, жой-жойига қўйиш, персоналларни рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш, уларни хизмат вазифаси бўйича юқори поғонага кўтариш ва ниҳоят барча персоналларининг малакасини ошириш учун зарурдир.

Ресторан мулкдори ва раҳбарияти у ресторан стратегиясини амалга оширишга қодир персоналларни тўғри танлаш учун, шунингдек, персоналлар ишда ўзини яхши ҳис этиши ва бу иш уларнинг қобилияти ва имкониятларига мос келиши учун жавоб беришини доим ёдда тутиши керак.

Ресторан хўжалиги тизимида бошқарув самарадорлигига эришиш учун кадрлар масаласи долзарб масала ҳисобланади. Чунки, ресторанларда юқори натижани қўлга киритиш албатта раҳбарлар томонидан танланган малакали кадрлар орқали эришилади.

[32] Мирзиёев Ш.М. Олий мажлисга мурожаатномаси. 2018 йил, 28 декабрь.

Ресторан хўжалиги тизимида кадрлар масаласини ҳал этиш бу режалаштиришдан бошланади. ресторанларда кадрларни режалаштириш уч босқичдан иборат бўлиб, улар бир-бирини тўлдириб туради. Яъни:

1. мавжуд меҳнат ресурсларини баҳолаш;
2. кадрларга бўлган талабни баҳолаш;
3. меҳнат ресурсларини балансини шакллантириш ҳамда ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш.

Умуман олганда, бошқарув жараёнида персоналлар ҳам, вазиятлар ҳам ўзгарувчан бўлишини ҳисобга олиб, бошқарув кадрлари уларга ўз вақтида мослашиш учун етарли даражада мослашувчан бўлиши керак. шунингдек, раҳбарлар вазиятни чуқур тушуниши ва инсон ресурсларини оқилона бошқаришни билиши муҳимдир. Буларнинг барчаси бошқарув иши муайян шахснинг бошқарув фаолиятига касбий лаёқатини белгилайдиган ўзига хос шахсий фазилатларни тақозо этувчи инсон фаолияти турлари қаторига киришидан далолат беради.

Таянч сўз ва иборалар. Ресторан хўжалиги, персоналларни бошқариш, меҳнат жараёни, инсон ресурслари, менежер ва персоналларга қўйилган талаблар, персоналларни танлаш, жой-жойига қўйиш, персоналлар фаолиятини баҳолаш, шахсий фаолиятини мажмуавий баҳолаш, меҳнатга мутаносиб ҳақ тўлаш, рағбатлантириш.

Ўзини-ўзи назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ресторан бизнесида персонал тушунчаси ва унинг аҳамияти?
2. Персоналларни танлаш тушунчасининг мазмуни ва унинг зарурияти?
3. Персоналларни ресторан ичидан танлашнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?
4. Персоналларни ресторан ташқарисидан танлашнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?
5. Кадрлар ва персоналлар фаолиятини баҳолаш зарурияти ва турлари?

6. Ресторанларда номзод меҳнатини баҳолашнинг қандай усуллари мавжуд?

7. Персоналларни баҳолашнинг шахсий ва техник воситаларини тавсифланг.

8. Ресторанларда кадрларни режалаштиришнинг қандай босқичлари мавжуд?

9. Персоналнинг меҳнати самарали бўлиши учун қандай талабларга жавоб бериши керак?

10. Ресторан бизнесида менежер қандай талабларга жавоб бериши керак?

13-БОБ. ПЕРСОНАЛНИ ЎҚИТИШ ВА МАЛАКАСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИ БОШҚАРИШ

Режа:

13.1. Ходимларни касбга йўналтириш.
13.2. Тренинг ва ходимларни такомиллаштириш.
13.3. Ўқитиш тамойиллари.
13.4. Ўқитиш усуллари.
13.5. Ходимларни касбий ривожлантириш ва такомиллаштириш

13.1. ХОДИМЛАРНИ КАСБГА ЙЎНАЛТИРИШ

Касбий йўналтириш деганда "янги ходимларнинг ташкилотда кейинги фаолияти, уларга юклатилган вазифа ва ишларнинг хусусиятлари, ташкилотнинг ташкилий тузилиши билан таништиришга қаратилган расмий жараён тушунилади".

Ходимларни касбга йўналтиришдан кўзланган асосий вазифалар қуйидагилар:

✓Кадрлар қўнимсизлигини аниқлаш;
✓Меҳнат унумдорлигини аниқлаш;
✓Меҳнат интизомини мустаҳкамлаш;
✓Самарали ўқитиш ва малака оширишни ташкил қилиш;
✓Янги ходимларнинг ташкилотга мослашувини таъминлаш.

Кўриниб турибдики, ходимларни касбий йўнатлтиришга қаратилган комплекс дастур иш берувчи ташкилот, юклатилган иш ёки вазифалар ва ташкилотнинг турли бўлимларидан иборат уч жабҳани ўз ичига олади. Бу соҳаларни алоҳида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Ресторан қўйидаги талабларга жавоб бериши керак:

1. Фаолият тарихи, кўлами, ташкилотнинг мақсади.

2. Иш жойида ходимларнинг корпоратив ва меҳнат самарадорлигини оширишга қаратилган хулқ-атвори.

3. Иш куни давомийлиги, дам олиш кунлари, таътил ва меҳнатга ҳақ тўлаш.

4. Юқори раҳбарият ва унга бўйсуниш даражаси ҳамда тартиби.

Ушбу соҳа янги ходимларга ташкилот билан умумий танишиш, унинг асосий ғоя ва мақсадлари ҳақида тасаввур ҳосил қилишга қаратилган. Мазкур соҳани ўрганиш натижасида янги ходимлар иш жойи, ходимларнинг хизмат йўриқномаси ва ташкилотда бажарадиган функция ва вазифалари, ташкилотнинг олдингни ва бугунги фаолияти ўртасидаги боғлиқликлар ҳақида маълумот олинади.

Ишнинг таркиби ва тузилиши:

1. Меҳнат мажбуриятлари ва уларнинг мазмунини аниқлаш, меҳнат интизоми ва унинг ташкилот фаолиятидаги аҳамияти.

2. Ходимларни ўкитиш билан боғлиқ усуллар ва уларнинг мазмуни.

3. Ходимларнинг меҳнат самарадорлигини баҳолаш.

4. Санитария-гигиена меъёрлари ва қоидалари.

Ушбу соҳанинг мақсади – янги ходимларни одатдаги иш куни қандай жараёнларни ўз ичига олиши ҳақида тасаввур ҳосил қилишга қаратилган.

Ходим ишлайдиган бўлим ёки бўлинмаларнинг тузилиши:

1. Янги ходимни ташкилот бўлимлари билан таништириш.

2. Мураббий, яъни янги ходимга ишнинг дастлабки даврларида турли кўрсатмалар бериш, ёрдамлашиш ва ташкилотга мослашишга кўмаклашувчи ходим билан таништириш ва унга бириктириш.

3. Ташкилотнинг барча бўлимларига экскурсия уюштириш.

4. Ташкилотнинг ички тартиб қоидаси, ички сиёсати билан танишиш.

Old Spaghetti Factory ресторанлар тармоғи янги ходимларни йўналтириш дастурига қуйидаги пунктларни киритишни тавсия қилган:

- ресторан тармоғининг қисқача тарихи;
- мижозлар билан ишлаш фалсафаси;
- менеджерлар исми, фамилияси, уларга мурожаат қилиш тартиби;
- ходимларни ўқитиш ва қайта тайёрлаш бўйича инструкторлар исми-шарифи, уларга мурожаат қилиш тартиби;
- иш кунини режалаштириш ва кун тартиби;

➢машиналар учун тўхташ жойи;

➢ходимларнинг ишдаги давомати ва ишга кечикиш, келмаганлик учун турли жарима ва жазо чоралари;

➢"мурожаатларни рад этиш" қоидалари (бу таъқиқлар ходимларнинг маъмурият рухсатисиз айрим турдаги таом ва хизматларни тайёрлаши ва мижозларга сотиши ёки улардан буюртма олиши билан боғлиқ);

➢кирим ва чиқимни қайд этиш;

➢тақдим этиладиган таомларнинг рўйхати;

➢иш ҳақи ҳисоблаш ва тўлаш тартиби ҳамда уни белгилаш қоидалари;

➢ҳақ тўланадиган иш кунлари ва иш ҳақи олиш учун тўлов қайднома;

➢ички тартиб-қоида ва ташкилот ҳавфсизлигини таъминлаш;

➢кийиниш қоидалари ва шахсий гигиена;

➢ташкилотнинг бошқа қоидалари;

➢тренинглар жадвали;

➢қўлларни ювиш ва санитария-гигиена талаблари.

Энг муҳими жамоани янги ходим келишига, янги келаётган ходимларни эса бўлажак жамоа билан танишишга тайёрлашдир. Меҳнат жамоаси янги ходимга норози кайфиятда бўлиши, ёқтирмаслиги мумкин, чунки янги ходимнинг келиши эски ходимларнинг ишига таъсир кўрсатиши ҳақида ёлғон тасаввурлар шаклланган. Ўз навбатида янги ходимларда меҳнат жамоасига мансублик кайфиятини шакллантириш керак.

Айниқса, дастлабки кунларда янги ходимларни турли ахборотлар билан кўмиб ташлаш тез-тез учраб туради. Бу унинг учун энг қийин дам ҳисобланади: янги муҳит, кўп сонли одамлар билан танишиш, жумладан янги раҳбарият, мижозлар билан янгидан мулоқот олиб бориш, ўтган тажриба ва билимлар янги шароитда мутлоқо янгича мазмун касб этиши мумкин. Шунинг учун ҳам янги келган ходимларнинг янги ахборотларни ўзлаштиришлари мураккаб ҳисобланади.

Янги ходимларни турли маълумотларга кўмиб ташламаслик учун айрим ишларни ёзма тарзда баён этиш лозим. Бунда ходим асосий ва муҳим ҳисобланган маълумотларни қайд сифатида ёзиб

олади. Бу келгусида ходимнинг ташкилот билан тўлиқ танишиши, иш берувчи томонидан белгиланган тартиб-қоидалар билан танишиши ва ички тартиб-қоидага амал қилишига имкон беради.

Касбга йўналтириш ишларининг сўнгги босқичи – ходим фаолиятини баҳолашдир. Аксарият ҳолларда янги ходим ташкилотга мослашиб кетганлиги, барча кўрсатмаларни тўла-тўкис ўзлаштирганлиги ҳақида ёлғон маълумот берилади. Шунинг учун ҳам ҳар хафта давомида турли имтиҳонлар ташкил этиб туриш мақсадга мувофиқ. Шу орқали янги ходимнинг янги вазифаларни қанчалик ўзлаштирганлигига холис баҳо бериш мумкин.

13.2. ТРЕНИНГ ВА ХОДИМЛАРНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ресторан бизнесининг айрим йўналишларида тренинглар учун маблағ сарфлаш инвестиция эмас, балки маблағларни беҳуда сарфлаш деб тушунилади. Фойда ҳажми камайиб бориши билан мазкур ресторанларда ходимлар учун мўлжалланган тренинглар сони ҳам камайиб боради. Бунинг асосий сабаби сифатида эса бир томондан ходимлар қўнимсизлиги юқори бўлган ушбу тармоқда уларни ўқитишдан ҳеч қандай маъно йўқ, чунки улар бир кун келиб албатта бошқа ишга ўтиб кетади, шунинг учун ҳам "қўшнилар" учун кадр тайёрлаш шарт эмаслиги кўрсатилади.

Балки ходимлар ташкилот томонидан ўзларига етарли даражада эътибор берилмаётганлиги туфайли ишдан кетишга мажбур бўлади? Ҳақиқатан, кўпинча раҳбарият ходимларнинг ўзини ривожлантириши, ўқиши билан боғлиқ эҳтиёжларини тўла қондира олмаслик ҳолатлари учрайди. Агарда тўғри ташкил этилган ўқитиш жараёни ходимлар қўнимсизлигини камайтиришга хизмат қилса, унга сарфланган харажатлар ўзини оқлаган ҳисобланади.

Ушбу жадвалдан кўриниб турибдики, хизмат кўрсатиш цикли чекланган ресторанларда ходимлар қўнимсизлиги жуда юқори. Шунингдек, 2018 йилда қўнимсизлик даражаси 2016 йилга нисбатан сезиларли даражада камайган. NRA (АҚШ миллий ресторанлар уюшмаси ҳозирги кунда АҚШнинг 300000 ортиқ ресторанларини бирлаштирган) бунинг асосий сабабини кўрсатмаган ҳолда молиявий маблағларнинг кўпайиши, ходимлар

содиқлигининг ошиши сифатида баҳолаган. Бунга шунингдек соҳадаги иқтисодий барқарорлик ҳам сабаб бўлиши мумкин.

13.1-жадвал

АҚШда айрим турдаги ресторанлар учун кадрлар кўнимсизлиги*

Ресторан категорияси	Йиллик қўнимсизлик даражаси					
	Жами ходимлар		Штатдаги ходимлар		Соатбай ишчилар	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Тўлиқ сервисли ресторанлар (ўртача 15 долл)	96	64	50	33	100	67
Тўлиқ сервисли ресторанлар 15-24,99 долл.	72	56	50	33	79	60
Тўлиқ сервисли ресторанлар (25 долл. ва ундан ортиқ)	73	45	25	40	80	47
Хизмат кўрсатиш цикли чекланган ресторанлар	87	73	-	50	-	82

*NRA (National Restaurant Association) – Америка ресторанлар уюшмаси маълумотлари асосида

NRA маълумотларига ишдан бўшатилиш пайтида тўланадиган сумма соатбай ишчилар ва менежерлар учун мос равишда 2494 ва 24 000 АҚШ долларини ташкил этади. Агарда ушбу рақамларни Тўлиқ сервисли ресторанлар(ўртача 15 долл) учун ҳисоблаган ҳолда тахмин қиладиган бўлсак, йилига қўнимсизлик оқибатида сарфланадиган харажатлар миқдори ҳар икки менежер ва 60 нафар соатбай ишчи учун мос равишда 173640 АҚШ доллари миқдорида зарар кўришини тахмин қилишимиз мумкин.

Тренинглар учун жавобгарлик. Ходимларни ўқитиш билан боғлиқ масалалар асосан супервайзерларга (инглизча supervisor — кузатувчи, раҳбар) юклатилиб, ресторанниng катта-кичиклигига ва ташкилий тузилишига ҳам боғлиқ бўлади. Агар йирик ресторан тармоғи бўлса, чизиқли менежерлар HR (инглизча Human resources — инсон ресурслари) бўлимлари томонидан махсус режа асосида ўқитилади.

HR-бўлимлари ходимларни ўқитиш билан боғлиқ қуйидаги масалаларни ҳал этишга ёрдам беради.

✓ўқитиш (тренинг) дастурларини ишлаб чиқиш;

✓ходимларни бошқариш ва вақтни режалаштириш масалалари бўйича назорат ҳамда кузатув олиб бориш бўйича ўқув дастурларини ишлаб чиқиш;

✓маърузачиларни жалб қилиш, семинарларни ташкил этиш ва ўтказиш, кросстренингларни ўтказишни режалаштириш;

✓тренинг жараёнини назорат қилиш, баҳолаш ва мониторинг қилиш.

HR-бўлимлари томонидан ходимларни ўқитиш самарали ташкил этилганда ҳам асосий масъулият бўлим менежерларига юклатилади. Албатта ресторан бошлиғи тренингларда бевосита иштирок этмаслиги мумкин. Бунинг ўрнига у ходимларга ушбу вазифани юклайди.

Тренинг. Тренинг, ёки ходимларни ўқитиш - ташкилот ходимларини ҳар қандай йўналишда қайта тайёрлаш, билимини, малака ва кўникмаларини оширишга қаратилган шарт-шароитлар яратиб бериш, ўқитиш дастурлари билан таъминлаш жараёнидир. Моҳиятан, жадал суръатлар билан ривожланаётган иқтисодий жараёнлар ходимларни мунтазам равишда янги муҳит, янги эҳтиёж ва уларни қондириш билан боғлиқ тадбирларни ва малакаларини такомиллаштириб боришга ундайди.

Тренинг дастурини ишлаб чиқиш қуйидаги босқичларда амалга оширилади:

✓ Ташкилот ходимларининг ўқишга бўлган талабини баҳолаш.

✓ Ўқитиш мақсадларини аниқлаш.

✓ Тренинг дастурини ишлаб чиқиш.

✓ Дастур доирасида шахсий вазифаларни белгилаб олиш.

✓ Дастур асосида тренингни олиб бориш.

✓ Ўқитиш натижаларини баҳолаш.

✓ Дастур асосида тренингларни кузатиб олиб бориш.

Ўқитиш усуллари. Энг кенг тарқалган ўқитиш усулларидан бири иш жойида ўқитиш бўлиб, бошқа усуллар: синфдаги тақдимот маърузалар, моделлаштириш, аудиовизуал дастурлар, компьютер орқали ўқитишдан кўпроқ учрайди. Касбий тайёрлаш дастурлари мазмунан турли хил бўлиб, шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш, коучинг ва мураббийликка асосланган. Бошқа

ўқитиш дастурлари тақдимот усулларининг веб-усулларига кўпроқ урғу беради, бунда компьютерларнинг оммабоплиги ортганлиги боис, ўқитишнинг бу усули бошқаларига қараганда шинам ва қулайдир.

Мураббийлик. Тажрибали менежерлар томонидан янги ходимларга меҳнат фаолиятининг дастлабки кунларида якка тартибда маълум малакаларни ўргатишдир. Мураббийликнинг мақсади ходимга шахслараро, ташкилий ва ва турли кўникмаларни етказишдан иборат. Мураббийлик янги ходимнинг нотаниш муҳитга тезда мослашиб кетиши, ноаниқлик билан боғлиқ стрессларнинг камайиши, ходимнинг меҳнат унумдорлигини оширишга кўмаклашишдан иборат бўлиб, тажрибали мураббийлар маслаҳатлари асосида янги ходимнинг фирма ичида шахсий карьерасини ривожлантиришга имкон беради.

Тадқиқотлар шуни кўрсатишича, мураббийлик меҳнат унумдорлигининг ортиши, мотивация, ишдан қониқиш, стрессларни камайтириш, қўнимсизликни бартараф этиш каби қатор омиллар орқали ижобий натижа беради. Таъкидлаш жоизки, мураббийликнинг ўзаро муносабатлардаги статистикасини ўрганиш муҳим аҳамиятга эга.

Коучинг. Жисмоний шахслар ўртасида ёки ишчилар гуруҳи ўртасидаги муносабатлар бўлиб, тренер ва одамлар ўртасида мустаҳкам алоқа ўрнатилишини талаб этади, лекин тренерлик ва мураббийлик синоним тушунчалар эмас. Шу билан бирга тренерлик мураббийлик каби муайян кўникма ва малакаларни шакллантиришига қаратилган маслаҳатлардан иборат бўлади.

Коучинг ишни кузатиш ва тескари алоқа бўлишини талаб этади. Тренерлар муайян хулқ, меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича таклифларни кирита олиши, тушунтира олиши ва маълум хулқ-атвор ва тартиб-қоидаларга риоя қилишни талаб қила олиши керак. Коучинг ташқи маслаҳатчилар, ташкилотнинг мутахассислари, назорат органлари ёки юқори малакали шахслар томонидан ўтказилиши мумкин.

Устоз-шогирд тизими. Махсус ўқув дастури бўлиб, иш жойида малакали менежернинг турли кўрсатмалари орқали юқори даражадаги сифатли ва ноёб тижорат сирларини қандай бажариш мумкинлигини ўргатишдир. Кўрсатмаларга жавобан шогирд

маълум вақт ичида ўз устози ёки компания учун ишлайди. Шогирдлик дастурини алоҳида ходимлар учун, ёхуд турли савдо гуруҳлари, уюшмалар ёки турли иш берувчилар гуруҳида ҳам амалга ошириш мумкин.

Шогирдлик тарихан кўп учрайдиган ҳолат бўлиб, қурилиш, ҳунармандчилик ва шунга оид ишларда кўпроқ учрайди (масалан, ёғочсоз, электр устаси, сантехниклар). Ресторан бизнесида ҳам шогирдлик овқатланиш билан боғлиқ касбларда кенг тарқалган (масалан, новвойлик, қассобчилик, ошпазлик, қандолатчилик ва бошқалар).

АҚШда устоз-шогирд тизими Меҳнат департаменти томонидан сертификатлаштирилиши керак. Мазкур амалиёт дунё бўйича жуда хилма-хил шаклда учрайди. АҚШда кенг тарқалмаган бўлса-да, Германияда таълим тизимининг муҳим компонентларидан бири ҳисобланади ва АҚШга нисбатан кўпроқ касбларни қамраб олади. Шогирдлик дунё бўйлаб кенг тарқалган бўлиб, бир-биридан айрим элементлари билан фарқ қилади ва шогирдлик дастурлари ҳам мамлакатлар бўйлаб турличадир.

Иш жойида ўқитиш. Бирор-бир нарсани ўрганишнинг энг яхши усулларидан биридир. Иш жойида ўқитиш янги ходимга тажрибали ишчидан ишни қандай бажариш кераклигини ўргатишдир. Юзма-юз ўрганиш иш жойида ўқитишнинг анъанавий назорат қилинадиган шакли ҳисобланади. Ўрганувчилар топшириқни қисқача синф шароитида муҳокама қилишлари, сўнгра эса иш жойига ўтиб раҳбар ёки тренерларнинг бажариладиган вазифаларини намойиш қилишларини кузатишлари мумкин. Бироқ, айрим ишларни бажариш мукаммал тажриба ва иқтидор талаб этадики, янги ходимлар учун ўрганишнинг ягона йўли уларни диққат билан кузатиб боришлари ва иштиёқ билан ишлашга ҳаракат қилишлари лозим.

Меҳмондорчилик компаниялари бу услубиятни иш фаолиятида жуда кенг қўллайдилар, чунки, кўпчилик вазифаларни ўз иш жараёнида ўрганиш маъқул ва бунда тажрибали ҳакамкасблар ёрдам беришга доимо шай туришади. Фахрий ходимлар янги ходимларга ёрдам берадилар, портье қандай қилиб меҳмонларни тезда текширишни ўргатади, шу билан бирга улар мазкур ишларни қандай қилиб зарур даражада бажаришни ҳам

ўргатишади. Ralph's Restaurant каби кичик компаниялар мазкур услубиятдан файдаланишади. Агарда Ralph's Restaurant бирорта тажрибали ходим ёллай олмаса, ёки янги ходимларни ўқув курсларига юборишни маъқул деб топмаса. Ресторан учун самарали ва иқтисодий жиҳатдан тежамкор бўлган усул янги ходимларга "Ralph's Way" курсларини, яъни идиш-тавоқ ювиш, спагетти тайёрлаш ёки овқат тарқатиш каби ишларни ўргатишади.

Бундан ташқари ходимларни иш жойида ўқитиш турли ва ўзгарувчан вазифаларни ўргатишнинг ягона мақбул йўли бўлиб, қатор афзаликларга эга. Биринчидан, ходимларга ўқитиш вазифаларга боғлиқлиги боис, бевосита иш жараёнида амалга оширилади. Ўқитишнинг самараси шундаки, билим ва кўникмаларни эгаллашни ишнинг ўзи талаб қилади. Бошқа томондан, компаниянинг янги ходимлари аудиторияларда ўқиганга қараганда меҳнат унумдорлиги ва ташкилий мақсадларга тезроқ эришадилар.

Шу билан бирга, ишдан ажралмаган ҳолда ўқитиш бир қатор камчиликларга ҳам эга. Янги ходим тажрибасининг камлиги боис, бу усул мижозларнинг эътирозига ва компания нуфузининг пасайишига олиб келиши мумкин. Агарда ўргатувчи раҳбар қатъий ёндашмайдиган бўлса, янги ходимларнинг кўрсатаётган хизматининг паст сифати компания хизматлари билан уйғунлашиб кетади. Джерри Ньюман ўзининг реторанда касса апарати олдидаги биринчи иш кунини шундай таърифлайди. Менежер унга турли кўрсатмалар бериб турарди. Тушлик пайтида мижозлар оқими энг юқори даражага етганда, менежер бошқа ишларга ёрдам бериш учун ғойиб бўлади. Шунга қарамасдан у "зарур бўлса, шу ерда бўлишини айтган". Джерри буткул ёлғиз ва мустақил бўлиб қолади. Мижозлар унинг хизмат кўрсатиш даражасидан қониқмайдилар ва уларда ресторан ҳақида ёмон таассурот уйғонади.

Иш жойида ўқитиш ходимларга янги ишни ўзлаштиришларида самарали усул бўлиши мумкин, бироқ уни ҳам пухта режалаштирилган ҳолда амалга ошириш зарур. Ишнинг қандай бажарилганлигини эса охирида билиб олиш мумкин. Тажрибали ходимлар доим ён-атрофда бўлишади ва зарур ёрдам кўрсатишади. Қисқа қилиб айтганда, иш жойида ўқитиш компаниянинг

анъаналари ва нуфузини сақлаб қилишнинг ажойиб усулидир. Агарда компания бу усулдан фойдаланмаса, янги ходимлар оддий қилиб айтганда "чўкиб кетади".

Кросс-функционал тренинг. Кросс-функционал ўқитиш ишчиларнинг турли иш жойларида ишлаш лаёқатини оширади. Хизмат кўрсатувчи ходимлар, телефон орқали брон қилиш агентларини бир-бирига ёрдам беришлари учун ўқитади.

Рўйхатга олиш бўлими ходимлари (reseption) кўп мижоз келган пайтда уларни қисқа муддатда текшириш ва жойлаштириш учун қўшимча ходимларга зарурат сезади. Меҳмонхонада алоҳида рўйхатга олиш бурчаги мавжуд бўлиб, мижозлар сони кўпайиб, reseption ўз ишини уддалай олмаса, қўшимча ўқитилган ходимлар алоҳида столга жалб қилинади ва меҳмонларга хизмат кўрсатишда ёрдам беради. Айрим меҳмонхона ва ресторанларда функционал тренинглар банкетлар уюштиришга ўқитилади. Байрам кунлари қўшимча ходим ёллаш ўрнига қўшимча ўқитилган ходимлар банкет ўтказиш учун қайта тақсимланади. Барча ресторанлар хизматларга бўлган талабдан келиб чиққан ҳолда бундай ўзгаришларга тезда дуч келади. Кросс-функционал тренинглар хизмат кўрсатишнинг турли тизимларида тўсатдан содир бўладиган ортиқча талабни қондиришда муҳим рол ўйнайди. Шунингдек, у вазифаларнинг хилма-хиллигини ҳам таъминлайди ва турли ишларга қизиқиши юқори ходимлар бундай ишларни қатор афзалликлар билан бажариши, хизмат кўрсатишга юқори қизиқиш уйготиши мумкин. Кросс-функционал тренинглар кўпгина ресторан ва унинг ходимлари учун муқаррар ғалабани таъминлайди.

Ресторандаги ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиш шуни кўрсатмоқдаки, ушбу таҳлилларга асосланган ҳолда тренинг дастурларини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ экан. Самарали ишлар кетма-кетлиги келгусида хизмат ваколатлари ва вазифаларини белгилаб олишга имкон беради. Ушбу ишлар энг муҳим вақт ресурсларидан фойдаланишни ва энг кам сарф харажатларни таъминлаб беради. Шундан сўнг ишчининг индивидуал билим, малака ва кўникмалари таҳлил қилиниб, стандарт бўйича унга етказилиши лозим бўлган материаллар тизими шакллантирилади. Ўқишга талабни шакллантиришда ўтган

даврлар мобайнида йўл қўйилган камчиликлар, содир бўлган бахтсиз ҳодисалар ва уларни бартараф этиш, ишдан бўшатиб юборилган ходимларнинг иш тажрибаларини ҳам киритиш мумкин. Бу келгусида ходимлар томонидан йўл қўйиб бўлмайдиган ҳолатларнинг олдини олишга имкон беради.

Ўқитиш мақсадлари. Ўқитиш мақсадлари SMART тамойилига ассосланиши, яъни аниқ бўлиши, ўлчаш мумкинлиги, эришиш мумкинлиги, долзарб бўлиши ва муайян вақтга мўлжалланиши керак.

Тренинг дастури.Тайёргарлик ишлари якунлангач, тренинг дастурини тайёрлашга кириши мумкин. Ўқитиш жараёнининг мазмуни режалаштирилаётган лавозимнинг иш хусусияти, вазифалари ва белгиланган ваколатлари доирасида бўлиши лозим. Таҳлиллар давомида лавозимнинг энг муҳим ҳисобланган функция ва вазифаларига ойдинлик киритилади ва ўқувчи айнан шу вазифаларни бажариш учун тайёргарлик кўриши керак. Тренинг дастури ходимни нималарга ўқитиш, қанча ҳажмда ва қанча вақтда ўқитиш зарурлигини, ўқитиш усуллари ҳамда талаб қилинадиган маблағ миқдорини ҳам кўрсатади.

Юқорида иш таркибини таҳлил қилиш кўриб ўтилган эди. Иш таркибини таҳлил қилиш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- иш таркибини аниқлаш;
- ишни алоҳида операцияларга ажратиш;
- ҳар бир операцияни бажариш кетма-кетлигини аниқлаш ва лавозим йўриқномасини тузиш;
- ишга қўйиладиган касбий талабларни белгилаб олиш.

Ишнинг таркибий тузилиши деганда ушбу лавозим эгаси ҳақиқатда бажариши шарт бўлган вазифалар тушунилади. Масалан, официантнинг иш таркиби қуйидагилардан иборат:

- мижозлар билан саломлашиш ва уларни столга таклиф қилиш;
- сув бериш, столдаги лампани ёқиш (мавжуд бўлса);
- салқин ичимликларга буюртма олиш ва етказиб бериш;
- мижозларни меню билан таништириш ва вино харитасини таклиф қилиш;
- мижозларга таом ва вино танлашда кўмаклашиш.

Шундан сўнг ҳар бир иш алоҳида деталлашган операцияларга ажратилади. Ҳар бир операциянинг бажариш кетма-кетлиги ҳам белгиланади. Ҳар бир объект бўйича нима қилиш керак? бунинг учун қандай материал ва хомашёдан фойдаланилади? операция қандай амалга оширилади? унинг аҳамияти қанчалик муҳим? каби саволларга жавоб бериш керак.

Масалан "Мижозларга таом ва вино танлашда кўмаклашиш" вазифаси олтита операциядан иборат:

- столга яқинлашиш;
- коктейл учун буюртма олиш;
- коктейлни келтириб бериш;
- мижозлар қўшимча коктейл буюртма бериш бермаслигини аниқлаш;
- таомлар учун буюртма олиш;
- вино учун буюртма олиш.

Шундан сўнг барча ҳаракатлар батафсил ёритиб чиқилади. Яъни:

Нима қилиш керак? Столга яқинлашиш.

Қандай амалга ошириш керак? Стол яқинида тўхташ, мижозларга нигоҳ ташлаш, мулойим ва ёқимли саломлашиш. Ўзини таништириш. Агарда сиз мижозлар билан таниш бўлсангиз, уларни исми билан атаб мурожаат қилиш мумкин.

Бу нима учун муҳим. Агарда мижозларга биринчи ондаёқ ижобий фикр ва илиқ мулоқот таклиф қилсангиз, уларнинг чиқиб кетишига қадар сиз ҳақингизда илиқ тасаввур ҳосил қилади.

Тренинг машғулотлари. Тренинг дастури тайёр бўлиши билан улар алоҳида мавзуларга ажратилади ва 15-30 дақиқалик семинардан иборат дарсларга ажратилади. Дарс давомида инструктор мавзу ва ушбу мавзуни ўрганиш мақсадларини баён этади, ўқув материалини самарали ўзлаштириш имконини берувчи ўқитиш усулларидан бирини танлайди.

Тренингни олиб бориш. Одатда тренингни олиб бориш малакали чизиқли менежерга юклатилади. Айрим ҳолларда ресторан бошқарувчиси ёки бошқа малакали мутахассисга ҳам юклатилиши мумкин. Бироқ, ўз ишини пухта биладиган малакали мутахассислар ҳар доим ҳам ўргатувчи сифатида маъқул бўлавермайди. Чунки уларда инструктор бўлиб ишлаши учун

педагогик қобилиятлар ва кўникмалар бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун ҳам у ўз билимини бошқаларга оғзаки етказиб бера олмайди.

Шунинг учун малакали инструктор эгаллаши лозим бўлган айрим хусусиятлар белгилаб берилган. Wheelhouse ресторани HR-мутахассисининг фикрича, самаррали инструктор:

- одамларни малакасига кўра яхши ажрата олиши;
- барча соҳаларда ҳам холис фикр билдира олиши;
- барча одамлар турлича фикрлаши, маълумотни турлича қабул қилишини билиши;
- эшита олиши, одамлар билан мулоқотга киришувчанлиги;
- бўлимда раҳбар лавозимларга барча томонидан маъқул деб топилиши;
- ўз ишининг устаси, келажакка ишонч билан қарайдиган шахс бўлиши.

Агарда бўлим бош мутахассисларидан бири тренинг ўтказиш бўйича инструктор вазифасини бажарадиган бўлса, уни молиявий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш, шунингдек уни йўриқчи сифатида ташкилот доирасида тан олиш зарур. Агарда инструктор вазифасини ресторанниng оддий официанти бажаришни ўз зиммасига оладиган бўлса, у мижозларга кам вақт ажратиши ва натижада камроқ иш ҳақи олиши мумкин. Шу боисдан ҳам ресторан ушбу йўқотишларни молиявий компенсация қилиши мақсадга мувофиқ.

Тренинг самарадорлигини баҳолаш. Ушбу босқичда тренинг қанчалик самарали эканлиги, ходимлар ўқиш давомида кўзланган мақсадга эришганлиги аниқланади. Ўқитиш самарадорлигини бир неча босқичда аниқлаш мумкин. Биринчи босқичда ўқувчининг ўқиш дастурларига бўлган муносабати аниқланади. Агарда ходимларга ўқитиш дастурлари маъқул бўлса, улар ўқишни давом эттиради. Бундан ташқари, ходимларнинг хулқ-атвори ўқиш давомида қанчалик ўзгарганлигини аниқлаш ҳам муҳимдир. Ва ниҳоят, харажатлар нуқтаи назаридан тренинг қанчалик самарали эканлигини аниқлаш охирги босқични ўз ичига олиб, ходимларнинг хулқ-атвори қанчалик ўзгариши, мижозларга самарали хизмат кўрсатиш орқали қандай маблағлар тежаб қолинганлиги аниқланади.

Дастурдан кейинги қўшимча ўқитиш. Бу охирги ва узлуксиз босқичдир. Ходимлар мунтазам равишда билим, малака ва кўникмаларини ошириб борадилар. Супервайзер томонидан бу вазифа ўзига хос *устоз-шогирд тизимини* шакллантиради. Аксинча, ўқитиш самара бермайдиган бўлса, унга зарур ўзгартиришлар киритиш, қўшимча ва тузатишлар жорий қилиш мумкин бўлади.

13.3. ЎҚИТИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Тренинг ва ўқитиш ўртасида сезиларли фарқ мавжуд. Тренинг курсларини бажарган ходим ўқиш давомида ўргатилган барча модулларни ўзлаштирган ҳисобланади. Тренинглар давомида ходимлар ўз билим, малака ва кўникмаларини такрорлайди ва қўшимчаларини ўзлаштиради. Агарда тренинги дастури илмий ўқитиш услубида ташкил қилинган ва яратилган бўлса, мақсадли аудитория учун уни ўзлаштириш содда ва бошқа билимлар билан бойитиб бориш эҳтимоли жуда катта бўлади.

Ўқишга бўлган иштиёқ

Агарда кишиларда ҳоҳиш бўлмаса, ҳеч нарсага эриша олмайди ва ўрганмайди. Инструкторнинг вазифаси ходимларни тренинг давомида билим олишга иштиёқини ошириш, билимнинг муҳимлилигини тушунтириш орқали ўқувчиларни мотивация қилишдир. Ишчилар тренинг давомида асосий мақсад ва вазифалари нималардан иборат эканликларини англашлари лозим. Шундагина улар ўқишдан кўзланган мақсад, кўпроқ пул ишлаб топишга шарт-шароитлар яратиш, хизмат ва касб мартабасининг оширилишига ҳамда ресторанда ижобий нуфузга эга бўлиши мумкин. Асосийси – тренинг қайси соҳаларда ишчилар учун аҳамиятли эканлигини, келгусида ўз ишидан ва ташкилотдан кўпроқ мамнун бўлишини аниқлаб беради.

Холистик ўқитиш. Ўқитишнинг янада самарали бўлиши учун тренингни бутун ресторан фаолияти мисолида кўриб чиқиш, ишларни эса алоҳида компонентлардан иборат ҳолда яхлит тизим орқали ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Менежмент-маркетинг амалиётида бундай ёндашув холистик (Whole learning – яхлит таълим) ёки гештальт-ўқитиш деб номланади ва ҳар бир ишчи кўплаб операциялар орасидан ўзи учун биринчи даражали бўлган,

функционал вазифаси ҳисобланган ва ташкилот учун ўта муҳим ишларни ажратиб олади. Масалан, тренинг давомида идиш-товоқ ювувчи ишчига тозаланмаган ва ишлатилган қозон, кострюлка, идиш-товоқлар қандай келиб тушиши, ювиб тозаланган идиш қандай жараёнларни босиб ўтиши ҳақида яхлит тасаввур ва билимлар берилса, унинг масъулияти янада ортади. Натижада у идишларни янада пухталик билан ювиши, бошқа ходимларга зарар келтирмасликка ҳаракат қилади.

Ижобий қўллаб-қувватлаш. Қўллаб-қувватлаш ҳар доим кишиларни меҳнатга ундайди. Қўллаб-қувватлаш турлича шаклда амалга оширилиши мумкин. Инструктор ўзи ўқитаётган ишчилар учун қандай мукофот, қўллаб-қувватлаш зарур эканлигини яхши билиши лозим. Қўллаб-қувватлаш ташқи – қўшимча мукофот ёки хизмат мартабасининг оширилиши, оғзаки – мақташ, тан олиш шаклларида бўлиши мумкин.

Қўллаб-қувватлаш – ходимнинг иш давомида ўзининг билими ва кўникмаларини ишга солган ҳолда вазифаларни тўғри бажариши ва такомиллаштиришга ҳаракат қилишидир. Жумладан, менежернинг меҳмонларни хотиржам қилишга ҳаракат қилаётган официантга шу заҳотиёқ миннатдорчилик билдириши смена якунида хизматларини эътироф этишга қараганда бир неча марта таъсирчандир.

Амалиёт. "Иш - устадан қўрқади" ёки "иш – ишчидан қўрқар" қабилидаги мақоларни кўп эшитганмиз. Айрим одамлар бу мақолни "устанинг иши устанинг маҳоратини талаб қилади" тарзда ҳам ишлатишади. Бунинг моҳияти шундан иборатки, ўзлаштирилган билими ва кўникмаларни мунтазам равишда такрорлаш моҳирликни таъминлайди. Бундан ташқари амалиёт билимларни мустаҳкамлаш учун муҳим нарса ҳисобланади.

Оммавий ўқитиш ва ўқитиш меъёри. Ўқув материаллари худди таом каби кичик-кичик порцияларга ажратиб ўргатилса, уни "ҳазм қилиш" анча соддалашади. Масалан, менежер лавозими учун ташкил қилинган семинар 8 соатга мўлжалланган бўлса, уни тўрт кун давомида икки соатдан ўқитиш энг самарали ҳисобланади. Қолган вақтда ўқувчилар мустақил таълим, қўшимча материалларни ўзлаштириши ҳам мумкин. Аксинча, бир кунда 8 соат ўқиш ҳеч қандай самара бермайди.

Узлуксиз такомиллаштириш. Узлукиз такомиллаштириб бориш муҳим аҳамиятга эга. Даставвал аксарият компаниялар ходимларга ўз ишини қандай бошлашни ўргатувчи дастлабки билим, малака ва кўникмаларни ўргатишади. Бироқ, бу жараён тўхтаб қолмаслиги керак. Муваффақиятли компаниялар ўз ходимларини иш жойида ўқитиш, махсус тренинглар, видеонамойишлар, онлайн курслар, шунингдек замонавий компаниялар учун қўллаш мумкин бўлган кенг турдаги ўқитиш усулларидан фойдаланадилар.

S-шаклда ўқитиш: ўқитиш жараёни дастлаб инструктор томонидан танлаб олинган мавжулар доирасида нисбатан кўпроқ вақт сарфлаш орқали амалга оширилади, иккинчи босқичда эса ўқитиш сурати жадаллаштирилади ва самарадорлиги ҳам ортади. Кейинги босқичда эса яна секинлашади. Бу одатда мураккаб бўлган ошхона жараёнларини ўрганишда қўл келиб, нафақат назарий, балки амалий кўникмаларнинг ҳам параллел ўзлаштирилишини таъминлайди.

Хулқ-атворни моделлаштириш. Ўқитишнинг самарали усулларидан бири кузатиш орқали ўқитишдир. Ходим меҳнат жараёнининг қандай содир бўлаётганлигини ўз кўзи билан кузатиб туради ва ходимнинг бундаги хулқ-атворини ўрганади. Бу айниқса, янги ходимларни ишга мослаштириш, янги касб ва усулларни ўзлаштиришда муҳимдир.

13.4. ЎҚИТИШ УСУЛЛАРИ

Ўқитишнинг учта асосий усули мавжуд: мустақил таълим, индивидуал ва гуруҳларда ўқитиш.

Мустақил таълим тадқиқот олиб бориш ёки ўқитишнинг муҳим усулларидан бири бўлиб, нафақат ходимлар учун, балки компания учун ҳам самарали бўлиши мумкин. Бунда тижорат ассоциация ёки хусусий ташкилотлар ходимларининг ўз уйида почта орқали ёки интернетдан материалларни тарқатишади ва ўз билим даражасидан келиб чиқиб тадқиқот олиб бориши йўлга қўйилади. Бунда ўқитиш мақсадлари, кетма-кетлиги қатъий белгилаб қўйилади.

31% дан 47% гача ресторан операторлари ўқиш мақсадида видеоматериаллардан кенг фойдаланадилар, 28-34% операторлар эса гуруҳда ёки синфларда ўқишни маъқул билишади. Улар ўқиш давомида интерактив компьютер дастурларидан 16-19% материалларни ўзлаштиришади.

Бундай дастурлар айниқса, ходимлар гуруҳи айнан бир операцияни бажариши, сменали иш шароитида ва қўнимсизлик юқори бўлган соҳаларда самаралидир. Бироқ айрим камчиликлари ҳам мавжуд. Дастурий ва видеоматериалларни тайёрлаш учун кўп вақт ва маблағ талаб қилишидир. Дастурнинг бирор элементи ёки материалига ўзгартириш ёки қўшимча киритиш орқали дастурни тўлалигича қайта кўриб чиқиш зарур бўлади.

Мутахассисларнинг фикрича, мустақил ўқиш қуйидаги асосий мезонларига мос келиши керак:

1. мустақил назорат қилиш ва тартибга солиш мумкинлиги;
2. ўқитишдан маълум натижанинг кутилиши;
3. ўқитишнинг шартнома асосида ташкил қилиниши;
4. ўқитиш муҳитининг яратилганлиги;
5. босма ва электрон материалларнинг тақдим этилиши;
6. касб маҳоратини намойиш қилиш;
7. тескари алоқанинг мавжудлиги;
8. ўқитиш тури ва жадаллигини мустақил танлаш мумкинлиги;
9. дастурни мустақил ўзлаштириш.

Мустақил назорат қилиш ва тартибга солиш. Ўқувчи томонидан мустақил таълим олиш ва уни ўзи назорат қилиши материални тўлиқроқ ўзлаштириш имконини беради. Айрим ресторанларда маълум иш тажрибасига эга бўлган ходимларни мустақил таълим олишига шароит яратилади. Чунки бундай ходимлар мустақил таълим олиш учун махсус психологик установкаларга эга деб ҳисобланади. Мустақил таълим даврида нафақат муҳим кўникмалар ўзлаштирилади, балки қарор қабул қилиш ва вақтни бошқариш бўйича қобилиятлар ҳам шаклланади.

Ўқитишдан маълум натижанинг кутилиши. Мустақил таълимнинг намунавий дастурида муайян кўникмалар бўйича вақт ажратилади ва кейинчалик бошқа мавзуга ўтилади. Бунда ўқиш муддати тугаши билан ўз-ўзини назорат қилиш бўйича

касбий кўникмаларни текшириш ҳам кўзда тутилган бўлиши мумкин.

Ўқитишнинг шартнома асосида ташкил қилиниши. Ўқувчи ва инструктор ўртасида ўқишни самарали ташкил этиш бўйича махсус келишув бўлиб, инструктор бор малакасини ишга солиши, ўқувчи эса материалларни тўлиқ ўзлаштиришга келишишлари зарур бўлади. Ёзма шартнома расмий характерга эга бўлиб, томонларнинг ўз вазифаларига масъулият билан ёндашишларига имкон яратади.

Ўқитишнинг намунавий шартномаси қуйидаги холатларни ўз ичига олади:

✓*малака даражаси ва уни ўзлаштириш натижасида кутиладиган натиларнинг баён этилиши* – ўқувчи ушбу семинардан ўтиш натижасида қандай имкониятларга эга бўлиши кўрсатиб қўйилиши шарт;

✓*кўзда тутилган малака ва кўникмаларнинг ёзма баён этилиши* – шартномада ўзлаштирилиши режалаштирилаётган билим, малака ва кўникмалар аниқ кўрсатиб қўйилиши шарт;

✓*баҳолаш тизими* – ҳар бир ассисмент ёки ўзлаштирилган операция бўйича ўқувчининг эгаллаган касбий кўникмаларини баҳолашни кўзда тутади;

✓*ўқитиш ресурслари* – ўқувчиларга ташкилотчилар томонидан зарурий ахборот материаллари тақдим этилиши керак;

✓*келишув ва розилик шартлари* – ҳар икки томон шартнома шартларини келишгач, ўз имзоси билан тасдиқлаши зарур.

Ўқитиш муҳити. Ўқитиш жараёни иш жойида ёки ундан ажралган ҳолда муайян иш муҳитида амалга оширилади.

Босма материаллар. Юқорида таъкидланганидек, ўқувчиларни муайян стандарт асосида тайёрланган босма ва электрон ахборот ресурслари билан таъминлаш керак. Бу ўқувчининг материалларни тез ва содда ўзлаштириш, вақтни сезиларли даражада тежаш имконини беради.

Касб маҳоратини намойиш қилиш. Ўқиш давомида ўзлаштирилган янги кўникмаларни шартномада кўрсатилганидек, ўз вақтида намойиш қилиб бориш керак. Шундагина кейинги материалларни ўзлаштиришга ўтиш мумкин бўлади. Айрим дастурлар доирасида ходимлар маълум йўналишда операцияларни

аниқ бажариб кўрсатишлари, маълум вақт ишлаб бериши ҳам кўзда тутилади. Акс ҳолда ўқиш муддати узайтирилади.

Тескари алоқа. Ўқиш давомида ходим томонидан ўзлаштирилган билим, малака ва кўникмалар ёки эришилган зарурий даража инструктор томонидан мунтазам равишда текшириб турилиши шарт. Шундагина ўқувчилар томонидан ўқишга бўлган масъулият, келгусида меҳнат натижавийлигини таъминлашга қизиқиш шаклланади.

Ўқитиш тури ва жадаллигини мустақил танлаш мумкинлиги. Ўқиш билан машғул ходимлар ўзларининг билим даражаси ёки малакасига қараб ўқишнинг жадаллиги, мураккаб ёки соддалигини танлаши мумкин. Бу вақтни тежаш, янги билимларни ўзлаштириш ва такрорланишнинг олдини олишга ёрдам беради.

Дастурни мустақил ўзлаштириш мумкинлиги. Ўқитиш дастурлари турли даражада ва турли жадалликда ўзлаштиришга мўлжалланганлиги боис, ходимлар уни исталган давомийликда ўзлаштиришларига рухсат берилади. Етарли малака ва билимга эга ходимлар одатда материалларни қисқа вақт ичида ўзлаштиришади. Айрим ходимларнинг амалий иш тажрибаси жуда юқори бўлганлиги учун асосан чиқиш тестлари ёки якуний баҳолашга тайёрланишлари ҳам мумкин.

Индивидуал тайёргарлик

Индивидуал тайёргарлик учун аксарият ҳолларда иш жойида ўқитиш тури танланади. Ишчи бу ишни бажариш орқали ўрганади. Бунда ходимлар иш вазиятида бўлади ва супервайзер ёки ходимнинг ҳамкасблари унга бевосита иш жойида амалга ошириладиган иш, топшириқ ва вазифаларни беради. Иш жойда ўқитиш янги ходимга тажрибали ишчидан ишни қандай бажариш кераклигини ўргатишдир. Юзма-юз ўрганиш иш жойида ўқитишнинг анъанавий назорат қилинадиган шакли ҳисобланади. Ўрганувчилар мавзуни қисқача синфда муҳокама қилишлари, сўнгра эса иш жойига ўтиб, раҳбар ёки тренерларнинг вазифаларни бажариб кўрсатишини намойиш қилишларини кузатишлари мумкин. Бироқ, айрим ишларни бажариш мукаммал тажриба ва иқтидор талаб этадики, янги ходимлар учун ўрганишнинг ягона йўли уларни диққат билан кузатиб бориш бўлиб, ходимлар иштиёқ билан ишлашга ҳаракат қилишлари лозим.

Бундан ташқари ходимларни иш жойида ўқитиш турли ва ўзгарувчан вазифаларни ўргатишнинг ягона чораси бўлиб, қатор афзаликларга эга. Биринчидан, ходимларга ўқитиш вазифаларга боғлиқлиги боис, бевосита иш жараёнида амалга ошади. Ўқитишнинг самараси шундаки, уни ишнинг ўзи талаб қилади. Бошқа томондан компаниянинг янги ходимлари синфларда ўқиганга қараганда меҳнат унумдорлиги ва ташкилий мақсадларга тезроқ эришадилар.

Ишдан ажралмаган ҳолда ўқитиш ҳам бир қатор камчиликларга эга. Янги ходим тажрибасининг камлиги боис, мижозларнинг эътирозига ва компания нуфузининг пасайишига олиб келиши мумкин. Агарда ўргатувчи раҳбар қатъий ёндашмайдиган бўлса, янги ходимларнинг кўрсатаётган хизмати компания хизматларини салбий қабул қилишга олиб келади.

Иш жойида ўқитиш ходимларга янги ишни ўзлаштиришларида самарали усул бўлиши мумкин, бироқ уни ҳам пухта режалаштирилган ҳолда амалга ошириш зарур. Ишнинг қандай бажарилганлигини эса охирида билиб олиш мумкин. Тажрибали ходимлар доим ён-атрофда бўлишади ва зарур ёрдам кўрсатишади, қисқа қилиб айтганда иш жойида ўқитиш компаниянинг анъаналари ва нуфузини сақлаб қилишнинг ажойиб усулидир.

Гуруҳда ўқитиш

Ўқитишнинг кенг тарқалган турларидан бири - бу аудиторияда ўқитишдир. Аудитория машғулотлари турли шаклда олиб борилиши мумкин. Энг кенг тарқалгани маъруза-тақдимотдир. Тажрибали эксперт ходимларга ўрганишлари зарур бўлган билим, малака ва кўникмалар тўғриида маъруза ўқийди. Ўқитишнинг тинглаш ва ўрганишга асосланган бу турида эксперт тингловчилар билан суҳбат чоғида турли фаразларни ўрганишади. Келтирилётган фаразлар тўғрисида кўпчилик билишади, ёки унинг келгусида фойдаланиши тўғрисида мавҳум фикрлар мавжудлиги боис, ўқитишнинг бу тури хозирда кам қўлланилмоқда. Университет талабалари ва ўқитувчилари барча тингловчилар ҳам маърузани тингламасликларини яхши билишади.

Шу билан бирга, ушбу усул қатор афзалликларга ҳам эга. Нархи қиммат эмас, вақт тежалади. Агарда компаниянинг бош менежери мураккаб визуал воситалар ишлаб чиқиш, саломлашиш

таблосини яратиш ёки бошқа бирорта маблағ талаб қиладиган бошқа бирор нарса ҳақида гапирса, ҳамма бу нарсани тўғри қабул қилади, эишитиш шарт деб ҳисоблайди ва уларни амалга ошириш ҳақиқатан ҳам компанияда янгиликларга сабаб бўлади, деган фикр пайдо бўлади. Бу стратегия иш жойида ўқитиш ва мураббийлик билан уйғунлашиши аудиториядаги маъруза ва компания муҳим муаммоларининг таъирчанлигини оширади.

Аудиторияда ўқитишнинг бошқа бир усули ҳодисаларнинг интерактив таҳлилидир. Бунда ташкилот тингловчиларга муҳокама учун топшириқлар беради. Мазкур материаллар ходимларнинг касб маҳорати билан боғлиқлиги боис улар қарор қабул қилиш учун кўпроқ ўқишлари, шуғулланишлари ва мустақил изланишларига тўғри келади.

Яқин давр ичида ташкилий гуруҳ ва раҳбариятга алоҳида эътибор қаратилганлиги боис, ўқитишнинг команда шакли оммалашиб бормоқда. Гуруҳлар етакчисиз муаммони ечиши ёки унга доир саволларни шакллантириш мақсадида махсус гуруҳлар ташкил этиш асосида ҳамкорликда ишлашни ташкил этиши мумкин. Ходимлар биргаликда ишлаши, улкан ҳажмдаги янги ахборотларга эга бўлганлиги боис командада мавжуд турли кашфиётлар тўгрисида маълумотларга эга бўлишлари мумкин. Айрим раҳбарлар ўз ходимларини ўқитишда командининг ақлий алоҳиятидан кўпроқ фойдаланиш лозимлигини, бошқалари эа бунинг аҳамияти йўқлигини билдиришади.

Аудиторияда ўқитишда замонавий ёндашувлар тингловчиларнинг кўпроқ ўзлаштиришлари учун турли таълим шакллари билан имкон қадар биргаликда қўллайдилар. Шу билан бирга айримлар эшитиш ёки кўриш, бошқалар эса ўз тажрибасидан келиб чиқиб ўрганишлари аниқланган. Бу тажрибалар аудиториядаги ўқитишнинг қисқа маърузалар ёки тематик видеолар, ролли ўйинларга алмаштиришга имкон яратиш орқали тингловчиларнинг қизиқишини ошириш ва уларни кўпроқ жалб этишни таъминлайдилар.

Гуруҳда ўқитишнинг самарали усулларидан бири кейс-стадилардир. **“Кейс-стади” методи** – ресторан ходимларини реал ҳаётдан олинган ёки ўйлаб топилган бизнес-вазиятлар асосида ўзлаштирилган билимларнинг реал ҳаётда қўллаши ва таҳлил

қилиши бьилан боғлиқ янги кўникма ва малакаларини шакллантиришга қаратилган усулдир. Кейс-стади методининг муҳим жиҳатларидан бири унинг ягона ечимга эга эмаслиги бўлиб, талабаларда реал ҳаётда дуч келган масалаларнинг жуда кўп ечимга эга эканлигини, нафақат назарий билимларни пухта эгаллаган назариячи, балки ўрганилган материал бўйича амалий иш кўникмаларини эгаллаш, реал ҳаётга тадбиқ эта олиш, креатив ёндашиш асосида масаланинг энг мукаммал ечимини излаб топишга ундаш ҳисобланади.

Шунингдек ролли ўйинлар ҳам мавжуд. Бунда инструктор муайян вазиятни тушунтириб беради ва ходимлардан ушбу вазиятни роллар орқали ифодалашни талаб қилади. Масалан, таомдан норози бўлган мижозни мамнун қилиш вазияти.

Айрим йирик ресторан ёки меҳмонхоналарда алоҳида ўқув бўлимлари мавжуд. Ҳар бир ресторан ўз ходимлари учун махсус дастурларни ўз ичига олган ички ўқув блокларига эга бўлиб, ресторанниng махсулот ва хизматларининг ўсиши ва кенгайишига, ходимларнинг лидерлик қобилиятини ривожлантиришга қаратилган. Лидерлик марказлари мижозларга хизмат кўрсатиш ва ходимларни ривожлантириш бўйича ёндашувига қизиқиш билдирган бошқа ресторанларнинг ҳам ходимларини тайёрлаш билан шуғулланиши мумкин.

13.5. ХОДИМЛАРНИ КАСБИЙ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ходимларга кўтарилиш учун имкониятларни тақдим этиш. Кўпчилик ходимлар ташкилотда қанчалик кўп ишласа, у учун фарзанд каби бўлиб қолади деган фикрдалар. Юбилей саналарни нишонлаш, алоқаларни сақлаб қолиш орқали бу фикрни маъқуллайдилар ва ходимларнинг компанияга садоқатини юксак қадрлайдилар.

Барқарор алоқаларни сақлаб қолиш учун бу етарли эмас. Етакчи компанияларда ишлайдиган ходимларнинг ривожланиши ва юқори мавқега кўтарилиши учун карьерани пухта ўйланган йўналишини амалга ошириш керак. Ходимнинг ривожланиши таълим, касбий тайёргарлик ва иш тажрибасидан иборатдир.

Ўқитиш қоидага кўра кишиларни ўқитишга, янги иш жойида нималарни амалга ошириш, янги ёлланганлар учун ўз вазифаларини бажаришда юзага келиши мумкин бўлган камчиликларнинг олдини олишга йўналтирилган. Ходимларни ривожлантириш бошқа томондан ўз келажакларига масъул эканликларига тайёрлашдир. Ўқитиш бугунги кун талаби бўлиб, ходимнинг бугун иш жараёнида содир бўлаётган камчиликларини бартараф этишга йўналтирилган. Ривожлантириш ходимнинг билим соҳаси, малака ва кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади ва унинг эртанги кун учун тайёр эканлигини таъминлайди. Муаммо шундаки, ходимларни ривожлантириш келгусида қандай натижа беришини аниқ билиб бўлмайди. Шундай қилиб, ходимларни ривожлантириш дастури умумбошқарув муаммоларини ҳал этиш ва лидерлик кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида урғу беради.

Таъкидлаш жоизки, ходимларнинг касбий мартабасини ривожлантиришда нафақат раҳбар ходимларни, балки оддий ишчи ходимларни ҳам эътиборга олиш лозим. Шу билан бирга хизмат мартабасининг кўтарилиши ходимларнинг самарали меҳнатини таъминлаш ва меҳнат унумдорлигини ошириш, қўнимсизликни камайтиришнинг муҳим шартларидан биридир.

Касбий ривожлантириш дастури қуйидагиларни ўз ичига олади:

✓ бизнесни ташкил қилишдан кўзланган мақсадни аниқлаш;

✓ ходимларнинг шахсий мақсад ва эҳтиёжларини аниқлаш;

✓ ходимларнинг шахсий эҳтиёжлари ва ташкилот мақсадларини уйғунлаштириш дастурини ишлаб чиқиш;

✓ режани амалга оширишда ходимлар билан тескари алоқани йўлга қўйиш.

Менежерлар малакасини ошириш

Ресторанларда бошқарув кадрларининг раҳбарлик ўқувларини ҳам ошириб бориш зарур. Ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ресторан бизнесида барча поғона раҳбарларининг лидерлик салоҳиятини ошириб бориш зарур экан. Респондентларнинг фикрича, юқори ва ўрта погона менежерларининг

аксарияти лидерлик салоҳиятини меҳнат жараёни давомида ўзлаштириб олишар экан. Фақатгина 14% ўрта поғона менежерлари келгусида раҳбар лавозимларида ишлаш бўйича етарли малакага эга бўлади. самарали лидерлик учун қуйидаги билимлар талаб қилинади (13.2-жадвал):

1. стратегик режалаштириш;
2. шахсларарор коммуникация;
3. қарорлар қабул қилиш;
4. молиявий менежмент;
5. гуруҳларни ташкил қилиш;
6. креатив фикрлаш;
7. жамоат олдида чиқиш қилиш.

13.2-жадвал

Юқорида келтирилган компетенцияларнинг турли тофадаги менежерлар учун муҳимлилик даражаси

Топ – менежер	Бош менежерлар	Корпоратив менежер	Чизиқли менежерлар
Қарорлар қабул қилиш; Креатив фикрлаш, Шахслараро коммуникация	Қарорлар қабул қилиш; Молиявий менежмент Гуруҳларни ташкил қилиш	Креатив фикрлаш; мураббийлик жамоат олдида чиқиш қилиш	Молиявий менежмент; Қарорлар қабул қилиш Ходимларни ривожлантириш ва турли тренинглар ўтказиш

Бошқарув кадрларини такомиллаштиришнинг анъанавий дастури қуйидаги мақсадларни амалга оширишга йўналтирилган:

- бошқарув ходимларини такомиллаштириш;
- қуйи поғона менежерларининг касбий ва хизмат мартабасининг ўсишини таъминлаш;
- раҳбарларнинг малакасини ошириш бўйича дастур ишлаб чиқиш.

Раҳбар ходимлар лавозимининг норислилигини таъминлаш. Кўпгина ресторанларда раҳбар лавозимларига норислилик йўлга қўйилган. Норислиликни режалаштириш деганда амалдаги раҳбар ходимларни ташкилотнинг раҳбар лавозимларида бўш

лавозимлар пайдо бўлганда тайёр ходимлар ҳисобига ички манбадан тўлдиришнинг расмий режаси ва жараёни тушунилади.

Бундай режалар доирасида штатдаги менежерларнинг бўшатилиши ёки бошқа ишга ўтиши рўй берганда заҳирани шакллантириш, ташкилотнинг қисқа муддатли даврда раҳбар кадрларга бўлган талабини қондириш амалга оширилади. Шу тарза қайси менежер келгусида раҳбар лавозими учун асосий даъвогар ёки муносиб номзод эканлигини аниқлаш мумкин бўлади. Бунда ҳар бир раҳбар билан алоҳида ишлар олиб борилади ва фаолияти баҳоланади. Ҳар бир юқори поғона менежерлари учун икки-учта салоҳиятли кадрлар заҳираси шакллантириб борилади.

Айрим ресторанлар, ички ротация ва ходимлар касбий ўсишини амалга оширишда янада фаоллик кўрсатади. Улар ходимларнинг шахсий карьерасини муҳим лавозимлар ва муҳим позицияларни узоқ муддат давомида режалаштириб борадилар ва узлуксизлик тамойилига амал қиладилар. Вазият пайдо бўлди дегунча улар мазкур ишларни бажариш учун керакли финалчиларни таклиф этадилар. Хатто оддий ходимлар ҳам янги вазифаларни бажариш учун шай туришади. Режаларнинг ворислилигини таъминлаш махсус тайёргарликдан ўтган номзодларни аниқлаш, уларни мураккаброқ иш ўринларига қўйиш ва масъулиятли лавозимларда қарор қабул қилишга тайёрлашга имкон беради.

Бир вақтнинг ўзида ходимларнинг ворислилигини таъминлаш мақсадида касбий ўсиш ёки кадрлар заҳираси яратилади. Табиийки, бунда амалдаги менежерлар ҳам иштирок этади. Менежерлар касбий ўсиш режасини шакллантиришда қуйидаги вазифаларни белгилаб олиши зарур:

- ✓ касбий ўсиш орқали нималарга эришиш мумкин?
- ✓ келгусида қайси лавозимларда ишлаш мумкин?
- ✓ бунинг учун қандай билим, малака ва кўникмаларни ўзлаштириш талаб этилади?
- ✓ бунга эришиш учун қандай режалар тузиш керак?
- ✓ режада қандай вазифаларни амалга ошириш лозим ва буни қандай муддатларга режалаштириш керак?

Бошқарув кадрларини такомиллаштириш йўллари. Бошқарув ходимларининг такомиллаштиришнинг асосий йўналиши иш жараёнида ёки ишдан ажралган ҳолда малака оширишдир. Ресторан раҳбарияти менежерларнинг малакасини оширишга масъулият билан ёндашиши ва пухта режалаштириши керак. Бошқарув қадрларини такомиллаштиришнинг қадимий усулларидан бири – мураббийликдир. Бу ёши катта ёки кўп йиллик тажрибага эга ходимлар томонидан доимий равишда турли кўрсатмалар бериб борилишидир. Шу билан бирга менежерларни ўз қўл остидагилар фаолиятини мунтазам равишда такомиллаштириб боришга ҳам ўргатиб бориш зарур. Ходимларга бошқарув кўникмаларини шакллантириш усулларидан бири – кадрлар ротациясидир. Ротацияда ходимларни ташкилот доирасида турли бўлим ва бўлинмаларга навбат асосида бўлим бошлиғи лавозимларига тайинлаш, даврий равишда уларнинг касбий ўсишига шароит яратиб бериш зарур бўлади. Йирик ташкилотларда касбий ўсишни такомиллаштириш мақсадида менежерларга ассистент (assistant) лавозими ёки менежер-ассистент лавозимлари ташкил этилади.

Қисқача хулосалар

Ходимларни касбий йўнатлтиришга қаратилган комплекс дастур иш берувчи ташкилот, юклатилган иш ёки вазифалар ва ташкилотнинг турли бўлимларидан иборат уч жабҳани ўз ичига олади. Бу соҳаларни алоҳида кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Ходимлар ташкилот томонидан ўзларига етарли даражада эътибор берилмаётганлиги туфайли ишдан кетишга мажбур бўлади? Ҳақиқатан, кўпинча раҳбарият ходимларнинг ўзини ривожлантириши, ўқиши билан боғлиқ эҳтиёжларини тўла қондира олмаслик ҳолатлари учрайди. Агарда тўғри ташкил этилган ўқитиш жараёни ходимлар қўнимсизлигини камайтиришга хизмат қилса, унга сарфланган харажатлар ўзини оқлаган ҳисобланади.

Ўқитишнинг учта асосий усули мавжуд: мустақил таълим, индивидуал ва гуруҳларда ўқитиш.

Ходимларнинг касбий мартабасини ривожлантиришда нафақат раҳбар ходимларни, балки оддий ишчи ходимларни ҳам

эътиборга олиш лозим. Шу билан бирга хизмат мартабасининг кўтарилиши ходимларнинг самарали меҳнатини таъминлаш ва меҳнат унумдорлигини ошириш, қўнимсизликни камайтиришнинг муҳим шартларидан биридир.

Таянч сўз ва иборалар. Касбга йўналтириш, тренинг, ўқитиш усуллари, мураббийлик, коучинг, устоз-шогирд тизими, тренинг самарадорлиги, ўқишга бўлган иштиёқ, оммавий ўқитиш, s-шаклда ўқитиш, хулқ-атворни моделлаштириш, касб маҳоратини намойиш қилиш, "кейс-стади" методи, ходимларнинг лавозим бўйича кўтарилиши.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ходимларни касбга йўналтиришдан қандай вазифаларни ҳал қилиш кўзланади?
2. Ресторанлар қандай талабларга жавоб бериши керак?
3. Ходим ишлайдиган бўлимларнинг тузилиши қандай талабларга жавоб бериши керак?
4. Тренинглар учун қандай жавобгарлик белгиланган?
5. Тренинг дастурини ишлаб чиқиш босқичларини ёритиб беринг.
6. Ўқитишнинг қандай усуллари мавжуд?
7. Ёш кадрларни тайёрлашда мураббийлик, коучинг ва устоз-шогирд тизимининг аҳамияти тўғрисида маълумот беринг?
8. Ёш кадрларни тайёрлашда иш жойида ўқитиш ва кросс-функционал тренингларнинг аҳамиятини ёритиб беринг?
9. Официантларнинг иш таркиби нималардан иборат?
10. Мижозларга таом ва ичимлилар танлашга ёрдамлашишда нималарга эътибор бериш керак?
11. Тренинг самарадорлиги қандай баҳоланади?
12. Холистик ўқитиш тушунчасининг мазмунини ёритинг?
13. Оммавий ўқитиш ва ўқитиш меъёри тушунчаларининг моҳиятини ёритинг?
14. S-шаклда ўқитиш тушунчасининг моҳиятини ёритинг?
15. Мустақил ўқиш қандай мезонларига мос келиши керак?
16. Касбий ривожлантириш дастури нималарни ўз ичига олади?

14-БОБ. БОШҚАРУВ ПЕРСОНАЛИНИНГ МОТИВАЦИЯСИ

Режа:

14.1. Персонал мотивацияси: менежерлар роли.
14.2. Ташкилий иқлим.
14.3. Ишлаб чиқаришда ташкилий муҳит яратиш.
14.4. Етакчи ва раҳбар.

14.1. ПЕРСОНАЛ МОТИВАЦИЯСИ: МЕНЕЖЕРЛАР РОЛИ

Менежерларнинг ўз ходимларини тўғридан-тўгри мотивация қилиш имконияти йўқ, чунки мотив – индивидларнинг ички мақсади, ундашдир. Бундай вазиятда менежерларнинг асосий мажбурияти – ходимларнинг натижали ва сермаҳсул меҳнат қилишлари учун зарур бўлган шарт-шароит яратиб беришдир. Бироқ, тадқиқотлари шуни кўрсатадики, раҳбарият томонидан яратилган қулай шарт-шароитлар ҳар доим ҳам ходимларнинг кутаилган хулқ-атворини шакллантиришга хизмат қилмайди. Қатор ресторанлар фаолиятида ўтказилган тадқиқотларда жараёнидаги сўровда иштирок этган респондентларнинг хулқ-атвори бўйича қуйидаги ҳолатлар аниқланди:

✓44% ходимлар онгли равишда озиқ-овқат маҳсулотлари билан ишлашда ўрнатилган тартиб-қоидаларни рад этади ва уни бажармайди;

✓37% ходимлар ўз ҳамкасблари ва мижозлар устидан кулиш ва калака қилиш билан шуғулланади;

✓31% ресторанлар онгли равишда мижозларга таомларни нотўғри ёки сифатсиз тақдим этади;

✓26% ресторанларда ўз ходимларининг шаънига қарши ҳаракатлар содир этади ва ишқий муносабатда бўлишга интилади;

✓24% и ишга келишдан олдин таъқиқланган дори-воситалари, тамаки ва алкогол маҳсулотлари истеъмол қилади;

✓22% и ҳамкасбларини шаънига тегувчи лақаб билан чақиради;

✓21% и ҳамкасбларининг ўғирлик содир этаётганлигини билсада, бу ҳақда раҳбариятга хабар бермайди;

✓13% и бошқаларнинг ишига сунъий равишда тўсиқлар қўяди ва бажаришига тўсқинлик қилади;

✓12% и онгли рравишда тайёр таомнинг сифатини бузиши ёки овқатларни заҳарлашга интилади;

✓10% и онгли равишда мижозларга зарарланган ёки бузилган таомларни тақдим этади.

Аксарият менежерларнинг фикрича, ходимларни мотивлаштириш – уларнинг мажбуриятига кирмайди. Улар ходимлар ўзлари учун масъул ва жавобгар, компания талабларни бажармаган тақдирда жавобгарликка тортилиши керак деб ҳисоблайди. Агарда бунга риоя қилмаса, ишдан бўшатилишини талаб қилишади. Иқтисодий нуқтаи назардан олиб қараганда бундай бошқариш энг ақлсиз бошқаришдир. Ходимларга нисбатан қатъият, турли чекловлар ва маъмурий тўсиқларнинг мавжуд бўлиши уларнинг қўнимсизлигини оширади, чунки ҳар қандай ходим ҳам қатъий талаблар бўйича ишлаш имконияти ва ҳулқ-атворига эга эмас. Албатта, улар ресторанда шундай бўлган тақдирда ҳам қолишни истар экан, улар катта эҳтимол билан самарасиз ишлайди: ишга келмаслик, кечикиб келиш, раҳбарият ёки компаниядан ўч олишни режалаштиради, ташкилотга содиқлик даражаси пасаяди.

Кишилар ишга кириш чоғида компания билан расмий равишда меҳнат шартномаси тузади. Кишилар ўз меҳнатини иш ҳақига айирбошлайди, ўз навбатида компания эса ходимларни қулай иш жойи, кафолатланган меҳнат ҳақи билан таъминлайди.

Албатта, ҳар бир ходим – ўз талаб ва эҳтиёжлари, ўзига хос характерига эга индивид бўлиб, компания барча ходимларнинг ҳам эҳтиёжларини тўла қондира олмайди. Бунда албатта ҳар иккала томон учун маъқул бўлган “олтин ўрталик” бўлиши лозим. Ходимлар компания эҳтиёжлари учун ўзининг маълум улуш мустақиллигини, эркини, айрим эҳтиёжларидан воз кечишига ҳам тўғри келади. Компаниялар мазкур ҳолатда ходимларни мотивлаш имконини берувчи стимулларни ўз вақтида аниқлаши лозимдир.

Аввало, мотивациянинг асосий назариларини таҳлил қилиш, кейин эса персонал мотивациясини амалга оширувчи ташкилий муҳитни режалаштиришга ҳаракат қиламиз. Ушбу модел асосида менежерлар комплекс ёндашув асосида мотивланган меҳнат жа-

моасини шакллантириши ва унинг барқарорлигини таъминлаши мумкин.

Мотивация назариялари. Мотивациянинг уч жабҳада кўриб чиқишимиз мумкин.

✓Ходимларнинг ўзини турлича тутиши ёки турли хулқ-атвор намоён қилишига нима сабаб бўлади?

✓Қайси омиллар индивидларнинг хулқ-атворини шакллантиришга хизмат қилади?

✓Ушбу хулқ-атворнинг намоён бўлишини қайси омиллар рағбатлантиради?

Мотивация назариялари индивидларнинг у ёки бу хулқ-атворни намоён қилишига сабаб бўлувчи омилларни ифодалашга қаратилган. Мотивациянинг тўрт асосий назарияси мавжуд: Маслоунинг "эҳтиёжлар" назарияси, Альдерфернинг ERG-назарияси, Мюрреянинг иккиламчи ва Герцбергнинг иккиомилли назариялари.

Маслоунинг "Эҳтиёжлар назарияси" психолог Абрахам Харольд Маслоу томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, инсон эҳтиёжларини қондириш даражаси бўйича пирамидани акс эттиради:

1. Физиологик эҳтиёжлар – ишончли турар жой, озиқ-овқатга эҳтиёж каби бошланғич эҳтиёжларнинг максимал қондирилишини англатади;

2. Хавсизлик эҳтиёжлари — ҳар кандай ташқи ҳавф-хатардан сақланиш, ўз ҳавфсизлиги учун келажагини олдиндан кўра олишга интилиш ва режалаштириш каби эҳтиёжларини ўз ичига олади;

3. Ижтимоий эҳтиёжлар – индивидларнинг севги, жамоага интилиш, ижтимоий муносабатларда ўз аксини топади;

4. Ўз-ўзини ҳурмат қилиш эҳтиёжлари— ўз ўзини ҳурмат қилиш, ютуқларга эришиш ва бошқалардан ҳурмат талаб қилиш эҳтиёжларини ўз-ичига олади. Бу индивидуумни ўзига жалб қилишга ҳаракат қилиши, атрофдагиларнинг эътиборини тортиши, турли белги ва рамзлар, моддий ва бошқа буюмларга қизиқишини англатади;

5. Ўз-ўзини намоён қилиш эҳтиёжлари – Ўз-ўзини фаоллаштириш, мансабини кўтарилиши хамда ўз салоҳиётини оширишга бўлган эҳтиёжларини ўз ичига олади.

Маслоу томонидан таклиф қилинган эҳтиёжлар иерархияси юқори поғонасига (3-5) эҳтиёжларнинг қондирилиши индивидуумлар учун дастлабки базавий эҳтиёжлар (1-2) қондирилган тақдирдагина намоён бўлади. Бу шуни англатадики, қондирилган эҳтиёжлар ёрдамида индивидларни мотивлаб бўлмайди.

Эҳтиёжлар пирамидасида пул қайси поғонади жойлашган? Ушбу саволга жавоб топиш жуда мураккаб. Айримларнинг фикрича, пул базавий эҳтиёжларни қондириш учун зарур ва физиологик эҳтиёжларни қондиришда муҳим аҳамиятга эга. Бошқалар пул инсонларнинг ҳаёт нуфузини белгилаб беради деган фикрдалар.

Альдерфернинг ERG-назарияси А. Маслоу назарияси К. Альдерфер томонидан қайта ишланиб индивидуумлар эҳтиёжлари уч тоифага ажратилди: яшаш эҳтиёжлари (Existance), муносабат эҳтиёжлари (Relatedness), шахсий ривожланиш эҳтиёжлари (Growth), бу ERG-назарияси номи билан машҳур. Биринчи тоифа эҳтиёжлари А. Маслоунинг базавий эҳтиёжларини (физиологик ва ҳавфсизлик эҳтиёжлари), иккинчи тоифага кишилар билан муносабатда бўлиш, шунингдек ижтимоийлашув, жамоага интилиш ва ўзини ҳурмат қилишни қамраб олади. Учинчи тоифа эса ўз-ўзини ҳурмат қилиш ва ўзини намоён қилиш эҳтиёжларини ўз ичига олади. К. Альдерфернинг фикрича, индивидуумларнинг муайян даврдаги ҳулқ-атворини бир эҳтиёж билан тартибга солиш ёки битта эҳтиёж орқали тартибга солиш имкони йўқ, бунинг учун икки, учта эҳтиёж қондирилиши талаб этилади. Альдерфер Маслоунинг эҳтиёжлар иэрархиясини тўлалигича асослайди ва бунда юқори даражадаги эҳтиёжлари қондиришга интилган индивидлар қолган эҳтиёжларининг тўла қондирилиши билан ҳам кифояланиши мумкин.

Мюррейнинг инсон эҳтиёжлари реестри. Мюррей индивиднинг эҳтиёжларини қуйидаги тўрт мезонга кўра таснифловчи анча тартибланган реестрини келтиради: келиб чиқиши физиологик ёки физиологик бўлмаган *бирламчи* ва *иккиламчи* эҳтиёжлар; объекти индивидни ўзига тортиши ёки уни ўзидан итарувчи *ижобий* ва *салбий* эҳтиёжлар; эҳтиёжнинг ҳақиқий-иқтисодий ёки хаёлдаги хулқ-атворни белгилашига кўра *яққол* ва *латент* эҳтиёжлар; индивиднинг ретроспектив жараёнлари билан

боғлиқлигига кўра *англанган* ёки *англанмаган* эҳтиёжлар. Мюррей ўз рееестрида шу мезонлар асосида эҳтиёжларнинг 37 хилини келтиради.

Мюррейнинг фикрича, эҳтиёжлар барча кишиларда бир хил эди, бироқ у ёки бу эҳтиёжлар турли кишилар учун шахсий омиллар ва муҳит омилларининг таъсирига кўра турлича намоён бўлишини эътироф этар эди. Эҳтиёжлар ички ва ташқи стимуллар томонидан вужудга келиши ва турли пайтларда кучли ёки кучсиз бўлиши мумкин. Эҳтиёжлар уч хил ҳолатда бўлади:

1. рефрактор ҳолат, бунда эҳтиёжнинг уйғонишига ҳеч қандай стимул таъсир қилмайди;

2. ишонтиручи ҳолат, бунда эҳтиёж пассив бўлсада, бироқ уни қўзғатиш мумкин;

3. фаол ҳолат, бунда организмнинг хулқ-атворини шу эҳтиёж белгилайди. Шундай қилиб, маркетинг соҳасидаги фаолият ҳис қилинадиган эҳтиёжларга бевосита таъсир кўрсатиши мумкин.

Ният майлларини тадқиқ этишдан мақсад – истеъмолчиларнинг бозордаги хулқини ойдинлаштириш, яъни нега одамлар ундай эмас, бундай қиладилар? - деган саволга жавоб топиш, шунингдек уларни зарур ҳатти-ҳаракат қилишга ундашдан иборат. Ният (мотивацион) тадқиқотларда гап асосан истеъмолчиларнинг фикрий, иқтисодий нуқтаи назари билан алоқаси бўлмаган ҳатти-ҳаракатлар, истеъмолчи ҳуқуқининг мотивларини очиб бериш ҳақида бормоқда. Шу сабабли ниятларнинг ўрганиш тадқиқотларида психологик усул энг кўп қўлланилади.

Зигмунд Фрейднинг фикрича, одамлар ўз хулқларини шакллантирадиган реал руҳий кучларни англамайдилар. Ёш улғайган сайин майлларнинг кўпи тўла йўқолиб кетмайди, балки онгда сақланиб қолади. Шу сабабли, кишилар ўз мотивация манбалари жиҳатидан ўзларига охирига қадар ҳисобот бермайдилар. Унинг назариясига кўра, инсонни унинг Эго (Мен) си ва инстиктлари фаолиятга ундайди.

Герцбергнинг икки омилли назарияси. 1950-йилларнинг иккинчи ярмида Ф. Герцберг А. Маслоу назариясига асосланган мотивация моделини яратди. Герцберг ушбу эҳтиёжларни икки тоифага "гигиеник факторлар" ва "мотивация"га ажратди.

Гигиеник факторларга бу иш бажариладиган атроф-муҳхит тушунилса, мотивация – ишнинг характери ва мазмунини билдиради. Гигиеник факторларнинг бўлмаслиги ишга нисбатан қониқмасликни келтириб чиқаради, аммо гигиеник факторларнинг тўлиқ мавжудлиги одамда ишдан қониқишни келтириб чикармайди ва бирор бир нарсага мотивламайди.

Герцбергнинг мотивация назариясининг Маслоу назарияси билан ўхшашлиги катта, Герцбергнинг гигиеник фактори Маслоунинг бирламчи эҳтиёжлари билан, мотивация эса иккиламчи эҳтиёжлар билан мос келса, айрим ҳолларда бир-бирига зид бўлади. Маслоунинг фикрича, гигиеник фактор ҳатти-ҳаракатининг у ёки бу йўналишини белгилайди. Агар раҳбар бу эҳтиёжнинг бир қисмини қондирса, жавобан ишчи яхши ишлайди. Герцбергнинг фикрича, ходим гигиеник факторларга нотўғри ва адолатсиз ҳолатларгагина эътибор берилади. Герцбергнинг бу назарияси кўпгина ташкилотларда муваффақиятли қўлланилган бўлсада, камчиликлари ҳам мавжуд эди. Бу асосан изланиш усули билан боғлиқ эди. Одамларнинг эҳтиёжлари турли хил бўлганлиги сабабли мотивлаштирувчи факторлар ҳам ҳар хил бўлади (14.1-жадвал).

14.1-жадвал

Герцбергнинг икки омиллилик назариясига асосан ходимларни фаолиятга ундовчи факторлар

Гигиеник омиллар	Мотиваторлар
Фирма ва маъмурий сиёсат Иш шароити Иш хақи Бошлиқ ва бўйсунувчилар ўзаро муносабати Иш устидан бевосита назорат даражаси	Муваффақият Лавозимда кўтарилиш Ходим меҳнатини тан олиш Юқори даражада ижобий муносабат Ишбилармонлик ва янгилик яратиш имконияти

Гэлбрейтнинг таъкидлашича, эҳтиёжларни тўйинтириш мумкин, реклама эса *"илгари мавжуд бўлмаган истакларни юзага келтириш учун"* сунъий эҳтиёжларнинг вужудга келишига жавобгардир. Аслида **Гэлбрейт** ўз таҳлилида эҳтиёжлар билан

талабни адаштириб юборган. Реклама муқаддам мавжуд бўлган ва талабга айлана олмаган эҳтиёжни аниқлашда ёрдам бериши мумкин, чунки бу талабга мўлжалланган товар ҳали шаклланмаган. Албатта, эҳтиёж мавжуд бўлиб, уни қондирадиган товар ҳали мавжуд бўлмаслиги ҳам мумкин. Реклама эҳтиёж ҳақида хабар берар экан, талабни ҳосил қилади, эҳтиёжларни эса ҳосил қилмайди. Бошқача қилиб айтганда, реклама - мавжуд бўлмай туриб, англанмаган эҳтиёжлар учун талаб ҳосил қилиши мумкин.

Процессуал назарияда мотивацияга бошқача нуқтаи-назардан қаралади. Бунда одамзод мақсадга эришишга қанча куч сарфлаши ва қандай қилиб ҳатти-ҳаракат турини танлаши таҳлил қилинади. Процессуал назария эҳтиёжлар борлигини инкор этмайди, аммо уларнинг фикрича, одамзод ҳатти-ҳаракатига факат эҳтиёж таъсир этмайди. Процессуал назарияга мувофиқ одамзот ҳатти-ҳаракатига, вазиятга ҳараб қабул қилиш ва кутиш функциялари сабаб бўлади ва кейинчалик ҳатти-ҳаракат тури танланади. Процессуал назарияда 3 та асосий мотивацион назария бор: Кутиш назарияси, Адолат назарияси ва Портер - Лоулер модели.

Кутиш назарияси. Бунга кўра мотивация қуйидаги формула орқали ифодаланади:

Мотивация = Валентлик х Кутиш х Воситалар

Кутиш назариясига кўра индивид ўзи учун аҳамиятли бўлган мукофотни олишга ишонган тақдирда ишни бажаришга ҳаракат қилади. У ўзи учун аҳамиятли бўлган бу мукофотга эга бўлган тақдирда ўз маҳсулдорлигини оширади. Ходимнинг маҳсулдорлиги қуйидаги ҳолларда пасаяди:

✓ мукофот ходим учун аҳамиятга эга бўлмаса;

✓ ходим мукофот олишга кўзи етмайди ва бунга ишонмайди.

Пул мукофоти кучли мотивлаш омили бўлиши учун ходим тобора кўпроқ пулга эга бўлишга интилиши (валентлик), натижага эришиш учун ҳаракатлари муваффақиятли бўлишига ишониши (кутиш), юқори натижаларга эришиши мос рағбатлантирилиши керак (воситалар). Пулнинг валентлик даражаси бошқарув ҳаракатлари билан бирга ходимнинг шахсий сифатлари,

унинг тажрибаси ва эҳтиёжлари, ҳамда макромуҳитга боғлиқ. Пул ижтимоий ва иқтисодий таъсири жиҳатдан икки томонлама рағбатлантирувчи воситани ифодалайди (валентлик).

Илмий жиҳатдан мотивлаштиришда фаолият натижаси ва мукофот миқдори тўғри пропорционал бўлсада, кўпинча ишчилар пулнинг восита таъсирига шубҳа билан қарайдилар. Чунки кўп ҳолларда амалиётда яхши натижа кўрсатган ходимларга нисбатан хушомадгўй "чаққонлар" ҳеч бир қўшимча ҳаракатсиз кўпроқ иш ҳақига эга бўладилар. Лавозим бўйича кўтарилишда ҳам мазкур муаммо мавжуд. Фаолиятга ундаш воситалари соҳаси маъмурий менежмент қўшимча имкониятларини намоён этиши керак бўлган йўналиш бўлиб қолмоқда.

Адолат назарияси. Меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган самарали рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқиш мураккаб жараён ҳисобланади. Маъмурият биринчи навбатда ташкилот ходимларининг пулли мукофотлашга бўлган муносабатини тушуниб олиши керак. Адолатлилик моделига кўра ходим доимий равишда ўз ҳаражатлари ва шунга мос равишда эга бўлган пулли рағбатлантириш даражасини таққослаб боради. Табиийки, ходим ўз меҳнатининг юқори даражада ташкил этилганлик даражаси (меҳнат интенсивлиги, вақт, билим ва кўникмаларга эга бўлиш, инновацион ва фавқулодда муаммоларни ечишда интеллектуал энергия сарфи) билан боғлиқ «ҳаражатлар» барча иқтисодий (иш ҳақи, имтиёзлар ва таътил) ҳамда ижтимоий (жамоадаги мавқеи, ҳурмат ва мустақиллик) кўринишдаги рағбатлантириш билан солиштирилади. Назариячилар қуйидаги ҳолатлар орқали адолатсизликка барҳам бериши мумкин деб ҳисоблайдилар:

- ишга сарфланадиган меҳнат ва саъй-ҳаракатни камайтириш;
- мукофот ёки иш ҳақини оширишни талаб қилиш;
- вазият ва меҳнатга муносабатни ўзгартириш, барчаси адолатсиз эканлигини тез-тез эсга олиш;
- ишдан бўшаш ёки кечикиб келиш, ишга келмаслик;
- бошқаларни жон куйдирмасликка ундаш;
- таққослаш учун иш ҳақи юқори ёки тенг бирор ходимни кўрсатиш.

Бундай ҳолатларда индивид ҳар доим ўзи учун қулай бўлган вазият ва усулни танлайди.

Назариянинг асосий жиҳатлари қуйидагилар:

1. ходимлар ҳар доим бир-бирини таққослайди;

2. ходимлар нима муҳим эканлиги ҳақида ҳар доим ўз тасаввурлари билан ўртоқлашадилар (айрим ҳолларда ҳақиқатга тўғри келмасада);

3. жавоб тариқасида юқоридаги вазиятлардан бирини танлайди.

Портер-Лоулер назарияси. Лайман Портер ва Эдуард Лоулер биргаликда кутиш ва адолат назарияларини мужассамлаштирувчи мотивациянинг комплекс процессуал назарияси – **Портер-Лоулер назариясини** ишлаб чиқдилар. Ушбу назарияга кўра сарфланган интилишлар, қабул қилиш, олинган натижалар, мукофот, қониқиш даражаси асосий омиллар ҳисобланиб, меҳнат натижаси қониқишга олиб боради, қониқиш эса ҳар доим ҳам юқори даражадаги натижаларга эришишни таъминламайди.

Ҳокимият ва қабул қилиш назарияси. Барча раҳбарлар ҳам буюк шахс ёки етакчиларнинг фазилатларига эга эмаслар, уларнинг барчаси бошқарув меҳнатининг табиати, ходимларнинг тўғридан-тўғри буйсунишидан келиб чиққан ҳолда ҳокимият, жавобгарлик ва масъулиятга эга бўладилар. Бошқаларнинг яхши ишлашини ҳоҳлайдиган менежерлар ходимлардан талаб қилинганда улар нима учун бунга амал қилади (ёки амал қилмайди) ва топшириқларни бажаради (ёки бажармайди), каби саволларни бериши керак. Классик менежмент асосчиларидан Ч. Бернарднинг Ҳокимият ва қабул қилиш назариясига кўра, ҳокимият бошқа бировларнинг кўрсатмаларини қабул қилиш ва кўрсатмада белгиланганидек бажарилишини таъминлайдиган кучдир. Агарда кимдир сизга холодильникдан бир бутилка пиво келтиришга кўрсатма берса ва сиз буни бажарсангиз, мазкур кўрсатма сиз учун ваколатга эга бўлади. Аксинча, сиз рад этгудек бўлсангиз, у сиз учун ваколатга эга бўлмайди. Шундай қилиб кўрсатма ва йўл-йўриқларнинг ҳокимият ёки ҳокимият эмаслигини кўрсатма берувчи орган эмас, унинг қабул қилув-

чилари белгилаб беради. Ташкилот менежерларга расмий ваколатлар беради; шахслар менежерга ваколат беради. Бошқарув ваколатларининг қабул қилинишига таъсир кўрсатувчи омиллар кўрсатма берувчи ва уни қабул қилувчилар, шунингдек улар ўртасидаги, ташкилот ва ходимлар ўртасидаги муносабатларга ва кўрсатманинг характерига боғликдир. Раҳбарлар бу омилларни яхши англаши, ва ходимларга кўрсатма беришда етарли эътибор қаратишлари лозим.

Мақсад назарияси. Ушбу назария индивидлар томонидан маълум даражада мураккаб мақсадларнинг қўйилиши ва белгилаб олиниши натижасида содда ва осон мақсадларнинг белгиланишига нисбатан иш самарадорлиги ортиши билан изоҳланади. Агарда ресторан раҳбарияти ходимларги мақсадларни белгилаб бермаса, у ҳолда ходимларнинг ўзи мақсадларни белгилаб олади. Шу сабабдан раҳбарият ҳар доим ходимларни ишга жалб қилишда шу ҳолатни эътиборга олиши лозим бўлади.

Кўриб чиқилган назариялар асосида мотивациянинг вазиятли назариясига хулоса бериш мумкин.

✓Инсонлар ўз меҳнати, ҳаракатлари ва мукофотини бошқа ходимларнинг меҳнати, ҳаракати ва қўшган ҳиссаси учун олган мукофотига таққослайди.

✓Инсонлар қўшимча меҳнат учун мукофотни олишга ишонса ва ушбу мукофот ўзлари учун аҳамиятли бўлган тақдирдагина ўз фаолият самарадорлигини оширишга ҳаракат қилади.

Ходимларнинг меҳнат самарадорлигини оширишда мукофотлаш тизими ҳамда зарурий хулқ-атворни намоён қилмаганликлари учун жазолаш тизимини жорий қилиш мумкин. Зарурий хулқ-атвор учун қўллаб-қувватлаш ва аксинча жазолаш энг таъсирчан мотивлаш воситалари бўлиб, аниқ мақсадларнинг мавжудлиги меҳнат самарадорлигини сезиларли оширади, амалга ошириш ва эришиш мураккаб бўлган мақсадларнинг мавжуд бўлиши ходимлар самарадорлигини оширади; кўп меҳнат талаб қилмайдиган ва содда мақсадлар аксинча таъсир кўрсатиши мумкин.

14.2. ТАШКИЛИЙ ИҚЛИМ

Менежер мотивациянинг асосий назариялари тўғрисида етарли билимга эга экан, ходимларнинг хулқ-аворини тартибга солиш мақсадида уларни рағбатлантиради, бунинг учун у ташкилий иқлим яратиши зарур. Ташкилий иқлим ходимларнинг яхши ишлаши учун ўзига хос ундашдир. У ходимларнинг хулқ-атвори ва ҳиссиётларига таъсир кўрсатади, натижада ходимларнинг иш вақтида ўзларини қандай тутишини ангай бошлайди. Ташкилий иқлим муайян ташкилотдаги иш муҳитининг барқарор хусусиятлари мажмуидир. Яъни:

✓ Ташкилотда ишлаётган ходимларнинг иш муҳитига асосланади;

✓ Ходимларнинг онг ва тасаввурларидан қатъий назар уларни мотивация қилишни кўзда тутади.

Демак, ташкилий муҳит олтита асосий параметрдан иборат. Бунда раҳбарият томонидан эмас, балки ходимлар томонидан корхонадаги иш муҳити қандай ҳис этилиши ёки тасаввур қилиниши ҳақида гап кетади. Бундан ташқари, шуни ҳам ёдда тутиш керакки, ташкилий муҳит ходимлар томонидан ҳақиқатдаги ҳолатидан кўра бошқача талқин этилади. Шунинг учун ҳам амалий ва тасаввурий далилларни уйғунлаштириш зарур. Ва ниҳоят, ходимларнинг хулқ атвори ва уларнинг мотивацияси бевосита ташкилий муҳит орқали шаклланади. Айтайлик, ходимларнинг фикрича, раҳбар улар ҳақида кўпроқ қайғуради ёки хизмат кўрсатиш жараёни у учун аҳамиятга эга эмас, ҳақиқатда бундай бўлмаслиги мумкин, аммо шуни ҳам ёдда тутиш керакки, бундай фикрлаш орқали ходим кейинчалик "менга нима" қабилида тасаввурга эга бўлади ва бунинг учун жон куйдириш керак эмас деган фикрга боради.

Ташкилий иқлим параметрлари. Турли тадқиқотчилар томонидан ташкилий иқлимнинг 7 та параметрлари ажратиб кўрсатилади. Биз асос сифатида Бостон консалтинг компаниясининг Forum Corporation мезонини танлаб олган ҳолда шундай 6 та параметрни батафсиз кўриб чиқамиз. Буларнинг биринчи учтаси бевосита ташкилот фаолиятини, қолганлари эса унинг

ривожланиш даражасини кўрсатади. Фаолиятга оид параметрларга қуйидагилар киради: вазиятнинг аниқлиги, мажбурият ва стандартлар. Ривожланиш даражасини ифодаловчи параметрларга шахсий жавобгарлик, тан олиш ва гуруҳга тааллуқли эканлигини ҳис этиш киради.

Фаолиятнинг аниқлиги, бунда ходимлар ташкилотнинг мақсади ва фаолият сиёсатини аниқ англаган ҳолда ўз фаолиятини шунга йўналтиради ва мақсад ва вазифаларини уйғунлаштиради. Вазиятнинг аниқлиги ходимлар онгида корхона фаолиятининг тўғри режалаштирилганлиги ва йўлга қўйилганлиги ҳақида тасаввур уйғотади. Агарда ходимларга ёзма тавсия ва лавозим йўриқномалари кўрсатма сифатида бериладигани бўлса, корхонада аниқ иш режими ва вазият ҳақида тасаввур мавжуд эмас, ва ходимлар ихтиёрий равишда ишлашни истамайдилар. Бундай ташкилот мазкур параметр бўйича паст баллга эга бўлади.

Аксарият менежерлар қўл остидагилардан ҳеч қандай тушунтиришларсиз иш талаб қилади. Сабаби улар ходимлар учун бунинг аҳамияти йўқ деб ҳисоблашади. Ҳақиқатда ходимлар учун ҳар доим ҳам "барибир" эмас. Нима ҳақида гап кетаётганлиги ва ишнинг моҳияти нимадан иборат ва унинг якуний натижаси нималарга олиб келишини аниқ билмаган ходим ўз ишини самарали ташкил эта олмайди ва натижа кўрсата олмайди. Масалан, мижозлар таом буюртма қилганларидек тайёрланмаганлиги ҳақида норозилик билдиради ва официантлардан эътирозини мижознинг фойдасига ҳал қилиб беришни талаб қилади. Масалан, таомни қайтадан олиб келишни сўраши мумкин. Агарда ресторанниng асосий масаласи харажатларни камайтириш ва фойда олишга қаратилган бўлса, энг аввало мижозлар эҳтиёжини юқори даражада қондиришлари, барча ишлар белгиланган тартибда амалга оширилганлиги ҳақида мижозни ишонтира олиши керак.

Ходимларнинг мажбурияти – ходимларнинг ташкилот мақсадларини тўғри англаган ҳолда унга қанчалик содиқликни намоён қиладиган бўлса, мақсадларни амалга оширишга шунчалик кенг жалб қилинган бўлади. Ресторан менежерларининг

иш жараёнида турли мақсадлари бўлиши мумкин, масалан, фойдани ошириш, капитал киритиш, мижозлар эҳтиёжини қондириш, ресторанниng санитария ҳолатини яхшилаш. Ушбу мақсадлар ходимлар ташаббуси ёки ташаббусисиз амалга ошади. Демак, ходимлар корхона фаолияти учун ўзларини қанчалик масъул ва мажбуриятли деб ҳис қилишлари ташкилий мақсадларга шунчалик тез етишишга имкон беради.

Стандартлар. Ходимларнинг раҳбарият топшириқларини, турли хабарларини қанчалик тўғри англай олиши ва талқин қила олишини англатади. Бу ходимларнинг доимий самарадорлигини оширишга қаратилган тадбирлардир. Масалан, официант ўз фаолият самарадорлигини кўпроқ фойдага эришиш деб белгилаган бўлиши мумкин. Натижада у юқори фойдани таъминлаш учун харажатларни, ўз ҳаракатларини оптималлаштиради. Раҳбариятнинг асосий стандарти эса ташкилий харажатларни камайтириш бўлиши мумкин.

Ишчи ходимларда эса тасаввур бутунлай бошқача бўлади. Улар ресторан стандартларини гўёки меҳнат фаолиятининг асосий қоидаси, сервисдаги тежамкорлик, жиҳоз ва ускуналардан самарали фойдаланиш талаби, турли чекловлар сифатида қабул қилади. Шунга кўра оддий ходимлар ишга кўпинча эҳтиёткорона ёндашади. *In Search of Excellence* [33] китобида муаллифлар молиявий мақсадларни кўзлаган ҳамда мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш ва эҳтиёжини тўлароқ қондиришга йўналтирилган компаниялар фаолиятини ўзаро таққослаб кўришган. Натижа иккинчи компания фаолияти самарали эканлигини кўрсатди. Тадқиқотларда маълум бўлишича, ходимлар компаниянинг молиявий мақсадларини олдиндан кўра билиш ёки тасаввур қилиш имкониятига эга эмас. Шу боисдан ҳам улар компания ўзининг молиявий фаолиятига оддий ходимларнинг аралашуви ноодатий деб тасаввур қилишади. Аксинча, мижозларни мамнун қилиш ва сифатли хизмат кўрсатиш учун барча ходимларнинг имконияти ва малакаси етарли, шу боисдан ҳам барча ходимлар самарали ишлашга ҳаракат

33 См. русскоязычный перевод этой книги: Питерс Т. Дж., Уотерман Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2005.

қилади. Натижада улар компания муваффақияти ва молиявий фаолиятини ўзлари англамаган ҳолда таъминлашга хизмат қилади.

Ривожланиш даражасини белгиловчи параметрлар корхонанинг ривожланиш даражаси билан боғлиқ бўлиб, ходимлар ўз масъулиятини қанчалик хис эта олиши, уларнинг ташаббусини корхона қанчалик қўллаб-қувватлаши ва рағбатлантиришини англатади.

Иккинчи параметр — ходимларнинг ҳар бир хатти-ҳаракатини танқид остига олиш эмас, балки тан олиш ва эътироф этишдир. Оғзаки эътироф дастури бу ходимни эътироф этиш, яъни унинг эришган натижалари учун расмий равишда жамоа олдида миннатдорчилик билдиришдир. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, АҚШнинг деярли 90% компанияларида танлаш дастурлари мавжуд, шунингдек 70% компаниялар расмий ёки норасмий тан олиш дастурларига эга. Улар нафақат бетакрор сервисни эътироф этишади, шунингдек бошқа турли эришилган натижалар, масалан, сотув ҳажми, инновацион таклифлар, ҳавфсизлик кўрсаткичлари ва ташрифлар сони бўйича ҳам эътироф этилишлари мумкин. Эътироф этиш компаниянинг маданий қадриятларини мустаҳкамлайди ва сервис миссиясини амалга оширишга имкон беради. Хизматлар соҳасида бундай эътироф мижозларга бетакрор сервисни тақдим этиш, юқори натижа кўрсатган ва баҳоланган ходимларни уларнинг интилишлари доимий эътиборда эканлигига даъват этади.

Кўпгина дастурлар пул шаклидаги бир маротабалик мукофотларни тақдим этган бир пайтда, айрим компаниялар рамзий, пулсиз шаклдаги ўйинчоқлар, компания логотиплари, совға сертификатлар, зарғарлик буюмлари, идора ашёлари, уй-рўзғор жиҳозлари, хордиқ чиқариш ва турли электрон товарларни тақдим этадилар. Бундай шаклдаги тақдирлашларнинг афзаллик жиҳатлари шундан иборатки, улар ходимлар ёдида кўпроқ сақланиб қолади ва уларнинг самарали меҳнатига гувоҳ бўладилар. Шу билан бирга ходимлар компаниянинг саҳийлигини пул шаклдаги мукофотлар орқали эмас, балки юқоридаги совғалар ва турли моддий буюмлар орқали узоқ вақт эсда

сақлаб қоладилар. Бундан ташқари моддий шаклдаги совғалардан тортиб фирманинг фахрий бурчагидаги фотосурат пул мукофотларига нисбатан сезилмас даражада. Масалан, ходимнинг, мисли кўрилмаган ижодий фаолияти, меҳнат самараси атиги $ 20 турадиган фахрий совғага муҳрланиши мумкин, аммо унинг эмоционал таъсири $ 20 қийматга тенг пул купюрасини олгандан кўра ходимнинг ёдида бир умр сақланиб қолади. Тақдирлаш маросими ҳам кучли рамзий маънога эга бўлиши мумкин. Компаниянинг бош директори ходимнинг меҳнатини шахсан тан олиши унинг келгусидаги юлдузли онлари ва маҳсулдорлигининг гарови бўлиши мумкин.

14.3. ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА ТАШКИЛИЙ МУҲИТ ЯРАТИШ

Ходимларнинг ишдан қониқмаслиги ресторанлар учун муаммоли вазиятларни келтириб чиқариши мумкин. Ишдан қониқмаслик кайфияти ходимнинг ҳоҳиш истаклари ва компания томонидан белгиланган чекловлар (мажбуриятлар, масъулият, тан олиниш, гуруҳ бўлиб ишлаш, жамоа)нинг ўзаро мос келмаслигидир.

Ишчилар ҳақиқатда нимани ҳоҳлашади? Industry of Choice томонидан ўтказилган тадқиқотларга кўра, оддий ишчининг 20 га яқин турдаги шахсий эҳтиёжи мавжуд бўлиб, уларнинг қондирилмаслиги натижасида ходимлар бошқа корхонага ўтиб кетади. Бундай эҳтиёжлар "битимни емирувчилар" (deal-breakers) деб аталади. Чунки, ушбу эҳтиёжни қондиришни корхона истамайди, ходим эса аксинча, шу боисдан ҳам бу ҳолат ходим билан меҳнат шартномаси ёки келишувни давом эттиришга тўсқинлик қилади.

Қуйида "битим емирувчилари" муҳимлилик даражасига кўра келтирилган:

HR-амалиёт

- Меҳнатга доимий ҳақ тўлаш;
- Меҳнат ҳавфсизлиги;
- Иш жойининг тоза-озодалиги;

➢Иш ҳақи даражаси;

➢Ишни бажариш учун зарурий жиҳозларнинг мавжудлиги;

➢Меҳнат юкламасини бажариш учун зарурий ходимлар сонининг мавжудлиги;

➢Тиббий суғурта;

➢Иш вақти давомийлигининг меъёрлашганлиги;

➢Ҳақ тўланадиган таътилларнинг мавжудлиги;

➢Суғурта тўловлари (бахтсиз ҳодисалардан кўрилган зарарнинг қоплаб берилиши).

Ресторанларда ўтказилган сўровлар шуни кўрсатадикки, иш ҳақининг пастлиги ва касбий ўсишнинг истиқболсиз эканлиги боис ходимлар ўз ишларидан қониқмаслигини билдиришган.

Ташкилий маданият

✓Адолатли бошлиқ (тан олиш).

✓Ишчиларни ноқулай аҳволга солмайдиган ва уларнинг устидан кулмайдиган раҳбар (тан олиш).

✓Барча учун самимий раҳбар (тан олиш).

✓Компаниянинг барча ходимлари учун адолатли ёндашиш (тан олиш).

✓Ишчиларга ўз ишини яхши уддалаётганлигини ҳис этишга имкон беради (мажбуриятлар).

✓Баҳамжиҳат ишлаш мумкин бўлган раҳбар (бирдамлилик кайфияти).

✓Кўп адашса-да, ходимлар билан ёш болалар каби эмас, балки ақлли инсонга мурожаат қилгандек мурожаат қилади.

✓Компанияда ҳаммаси ўз жойида (стандартлар).

✓Ҳар бир ходим компания фаолиятига ўз ҳиссасини қўшади ва барча ўз ишини қилади (ачиниш ҳисси).

Қавс ичида келтирилган параметрлар корхонанинг ташкилий иқлимини шакллантиради. Мазкур тадқиқот шуни кўрсатмоқдаки, ишдан қониқмасликнинг асосий сабаби юқоридаги параметрларга эътибор бермаслик, компания сиёсати ва амалиёти, менежерларнинг ходимлар билан муносабатининг мувофиқ келмаслигидан рўй беради.

Мазкур тадқиқот тез овқатланиш корхоналарининг раҳбар ходимлари фаолиятини такомиллаштириш мақсадида ўтказилган. Раҳбарлар ва бошқарувчилар учун тан олиниш, гуруҳга аъзо эканлигини ҳис этиш ва ҳамдардлик ҳисси юқори аҳамиятга эга ҳисобланади. Раҳбар ходимларнинг ўз компаниясига содиқлиги қуйидагилар асосий стимул ҳисобланади:

Турмуш тарзи

✓Таътил учун вақтли жавоб бериш (тан олиниш).

✓Бошқа қўнгилочар, хордиқ чиқариш тадбирлари учун имкон бериш, бўш вақтларда хобби, турли тадбирларда иштирок этишга рухсат бериш.

✓Иш режимининг ҳафтасига етти кун ва кунига саккиз соатдан ортиқ бўлмаслиги (стандартлар).

Имкониятлар

✓Ходимларнинг касбий ўсишига ёрдам берадиган чизиқли раҳбарнинг мавжудлиги.

✓Ходимларнинг касбий ўсиш режасини кўриб чиқиш учун вақт ажрата оладиган раҳбар.

✓Ишнинг сифатли бўлиши учун ходимлар билан тескари алоқа ўрнатадиган раҳбар.

✓Компания мақсадларига уйғунлашган шахсий мақсадлар (стандартлар).

Меҳнат ҳавфсизлиги

✓Зўравонлик ва таҳдидларнинг мавжуд эмаслиги.

✓Соатбай ишчиларни ҳурмат қилиш (бирдамлик).

✓Менежерларнинг самиимий муносабати.

Ходимларни самарали меҳнатга ундовчи ташкилий иқлимни яратиш тўрт йўналишда амалга оширилади. Булар: мақсадлар бўйича бошқариш, меҳнат жараёнини қайта ташкил этиш, ишонч муҳити ва ижобий қўллаб-қувватлаш.

Мақсадлар бўйича бошқарув. Агарда менежментнинг ушбу тизими яхши ишласа, асосий эътибор ходимларнинг хоҳиш-истаклари ва корхона мақсадларининг номувофиқлигига барҳам берилади.

Мақсадлар бўйича бошқаришни қисқа муддатга мўлжалланган ҳамда корхонанинг ҳаракатлар режасига мувофиқ келувчи муайян мақсадлар учун ўзаро ҳамкорликка киришиши тушунилади. Ушбу бошқарувнинг самарали амалга оширилиши томонлар ўртасида келишилган стандартлар ва мажбуриятлар асосида амалга оширилади, яъни:

- менежер ва бўйсунувчилар корхона ва шахсий мақсадларнинг амалга оширилишини ўзаро келишиб олади;
- мақсадлар муайян қисқа муддатга, асосан бир йилга мўлжалланади;
- мақсадлар аниқ ва уни баҳолаш мумкин;
- бўйсунувчилар ҳаракат дастурини ишлаб чиққан, менежерлар эса улар билан танишиб чиқади;
- давр якунида мақсадларнинг амалга оширилиши бўйича ташкилий баҳолаш жараёни бўлиб ўтади ва қай даражада эришилганлиги аниқланади.

Мақсадларга кўра бошқарувнинг амалдаги самарадорлигига оид маълумотлар бугунги кунда мавжуд эмас. Концептуал жиҳатдан бу ишончли ғоя ҳисобланади, менежерлар ва ходимлар ўртасида муҳим мақсадлар бўйича ўзаро келишув амалга оширилади, ҳар иккала томон мақсадларни баҳолаш ва унинг амалга ошиш жараёнини даврий равишда мониторингдан ўтказиш, ходимлар ва менежерлар ўртасида расмий учрашувларни амалга оширишни кўзда тутади. Буларнинг барчаси эмпирик жиҳатдан бўлса-да самара беради, умуман олганда мақсадларнинг қўйилиши ҳам ишнинг натижавийлигини таъминлайди десак муболаға бўлмайди. Бунда менежерлар ва ходимлар ўзлари учун энг муҳим ҳисобланган мақсад йўлида иш фаолиятини ташкил қилади.

Мақсадли бошқарувнинг амалга оширилиши. Мақсадли бошқарув муаммо ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлган, ҳамда ходимларнинг масъулият, мажбурият ва стандартлари аниқ ишлаб чиқилган тақдирда самаралидир.

Мажбуриятлар ходимлар мақсадларга нисбатан қанчалик масъулият билан ёндашилишини ва уни ҳис этилишини ифодалайди. Ходимлар корхона мақсадларини қанчалик яхши

тасаввур эта олади? Улар учун мақсадларнинг амалга ошиши ишончлими? Ходимлар корхона мақсадларини белгилашда иштирок этганми?

Стандартлар шуни кўрсатмоқдаки, менежерлар мақсадларга эришиш учун ходимларга қанчалик кўп босим ўтказади, уларнинг ўз ишларини такомиллаштирилишига раҳбарлар қанчалик масъул?

Шаффофлик. Ходимларнинг ресторан мақсадларини белгилашга жалб этилиши нима учун зарур? Бунинг муҳим жиҳати шундаки, ходимлар ресторанниng келгуси режалари қанчалик муҳим ва мураккаб эканлигини ҳис этадилар ва унда ўзининг ролини белгилаб олади.

Аксарият ҳолларда раҳбарият томонидан ўз ходимларининг режалаштириш фаолиятига жалб этилиши кўзда тутилмайди. Менежерлар, ёки чизиқли раҳбарлар (бўлим, бўлинма, цех бошлиқлари) қуйи поғонадаги ишчи ходимлар ва раҳбар ўртасидаги кўприк вазифасини бажаради. Ресторанниng мақсади – фойда олиш, ходимнинг мақсади эса – ишдан қониқиш ҳосил қилиш. Ушбу мақсадларни қандай қилиб уйғунлаштириш мумкин? Фойдани максималлаштиришни кўзда тутган ҳолда ресторан асосий эътибор қаратиладиган соҳаларни белгилаб олади, бу ходимларнинг хулқ-атвори; меҳнат самарадорлиги ва унумдорлиги, ходимларга ахборотларни етказиб бериш усуллари ва каналлари бўлиши мумкин.

Шунингдек, ишчи ходимларнинг ҳам шаффофлик борасида айрим саволлари бўлиши мумкин:

1. раҳбарият ушбу режалаштиришдан ҳақиқатда нималарни кутмоқда?
2. ходимларнинг саъй-ҳаракатлари қанчалик муҳим?
3. раҳбарият фикрича, самарали меҳнат даражаси нима?
4. мен қанчалик яхши ишлайман?

Шубҳасиз, раҳбарият ва ходимларнинг ушбу саволлари ўртасида бўшлиқ мавжуд бўлмаганда қўйилган мақсадларга самарали эришиш мумкин.

Стандартлар. Ходимларни мақсадларни режалаштириш жараёнига жалб қилишнинг маълум чегараси ёки стандарти

мавжудми? Меҳмондорчиликнинг айрим вазиятлари меҳмон иштирокини талаб қилади, айрим вазиятларда меҳмонларнинг ўзлари иштирок этиш учун имконият излаб юришади. Шунга қарамасдан меҳмон иштироки кўрсатилаётган хизматларга қўшимча қиймат яратади. Қўшимча қийматни турли йўллар билан, масалан харажатларни камайтириш (сифат учун), сифатни ошириш(харажат учун) ёки ҳар иккаласи учун ҳам. Харажатлар нафақат нархни, балки меҳмон иштироки билан боғлиқ бошқа харажатларни ҳам ўз ичига олади. Масалан, потенциал мижоз ўзининг ёқтирган ресторанидаги чексиз навбат мавжудлигини кўрса, шу билан бир вақтда вақти тиғиз бўладиган бўлса, у ресторан ёнидаги кафетерий ёки тез овқатланиш ресторанига киришга мажбур бўлади ва бу билан ўз вақтини тежайди. Бунда меҳмон сифатнинг пастлигини ҳис этиши мумкин, бироқ, буни қоплаш учун у таомнинг умумий қийматини пасайтиради. Худди шунингдек, меҳмонлар ҳам хизмат кўрсатиш сифати ишончли бўлиши учун иштирок этишга розилик билдирадилар. Бу меҳмонлар ўзлари учун қўшимча қиймат яратишади ва иштироки албатта инобатга олинишини олдиндан тахмин қилишади.

Муҳим жиҳати шундан иборатки, айрим вазиятларда мемонлар ўз-ўзига хизмат кўрсатиши ёки уларнинг иштирок талаб қилиниши мумкин. Меҳмондорчилик ташкилоти ихтиёрида меҳмонлар иштирокида қандай қилиб камчиликларга йўл қўймасдан афзалликларга эга бўлиш мумкинлигини кўзда тутувчи иккита стратегия мавжуд. Биринчидан, улар барча мижозларига айрим турдаги хизматларни ўзлари бажаришлари шарт эканлигини белгилаб қўйишлари керак. Иккинчи стратегиянинг моҳияти шундан иборатки, хизмат кўрсатиш жараёнини сегментлаш, ташриф буюрувчилар хизмат кўрсатишда иштирок этиш ёки этмасликларини ўзлари белгилаб олишлари керак. Айрим ресторанларда айрим меҳмонлар ўз-ўзига хизмат кўрсатишдан завқланишларини, бошқалари эса хизмат кўрсатишни кутиш ва тайёр нарсалар учун пул тўлашни ҳоҳлашларини жуда яхши биладилар. Уларни мамнун қилиш учун меҳмонларга қарор қабул қилиш бўйича тавсия берилади:

буюртма беришлари мумкин ёки меню асосида буфетдан танлаб олишлари мумкин. Бунда ресторан маъмурияти қуйидаги саволларга жавоб топиши керак:

1. ишчилар ўзини, бошқаларни ёки мижозларни хатарга қўймасдан мақсадларни режалаштиришда иштирок этиши мумкинми?

2. сиз ёки сизнинг ходимларингиз, ҳамкорликка тайёрми?

3. ходимларни жалб этиш орқали мижозлар қўшимча қиймат ёки мамнуният яратиб бера оладими? биргаликда, ёки мустақил равишда ўз хизмат кўрсатиш тажрибасини намоён қилишга тайёрми? имкониятига эгами?

4. ишчи ходимларга қачон ва қандай қилиб иштирок этишлари мумкинлиги ҳақида аниқ маълумот бера оласизми? уларга қачон ва қандай қилиб иштирок этишлари мумкин эмаслиги ҳақидачи?

5. ходимларни алмаштириш ва ишчи кучи харажатларини камайтириш орқали меҳмонлар учун ҳамкорликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқариш фойдали бўлишига эриша оласизми?

6. серғайрат ходимлар иштироки режалаштиришдаги муаммоларга барҳам бериши мумкинми?

Фараз қилайлик, ходимларнинг барчаси ўзлари маҳорат билан бажарган ишидан ғурурланиб юришади. Демак, уларни ресторан мақсадларини режалаштиришга жалб қилиш келгусида ушбу режани ишлаб чиқишда иштироки, унинг самарасидан ғурурланиш ҳиссини келтириб чиқариши мумкин. Шундай қилиб ходимларнинг иштироки мақсадларнинг қўйилишида мавжуд стандартларнинг такомиллашувига олиб келар экан.

Мажбурият. Умуман олганда ходимлар мақадларни амалга оширишга икки сабабга кўра қаршилик кўрсатиши мумкин: 1) ходим мақсадга эришиш ва уни амалга оширишда ўзини лаёқатсиз деб ҳисоблайди ва зарурий билим, малака кўникмаси етарли эмас деб ўйлайди; (2) ходим ушбу мақсадга эришиш орқали бирор натижага эга бўлиши, пул шаклдаги мукофот, хизмат мартабасининг ортиши, жамоада тан олинишини кўра олмайди ва буларнинг барчасини бефойда деб

ҳисоблайди. Бу кутиш назарияси билан тўғри пропорционал десак хато бўлмайди.

Шу нуқтаи назардан ходимларни ташкилот мақсадларини белгилаш жараёнига жалб қилиш уларга бу жараёнларни кузатиш, назорат қилиш ва унда иштирок этиш имконини яратади. Қуйидаги тамойилларга амал қилинганда ходимларнинг ўз мажбуриятларини ҳис этишлари янада яққол намоён бўлади:

- қарорларни энг қуйи поғона ходимларининг ҳам иштирокида қабул қилинишини ташкил этиш;
- ходимларнинг ҳар қандай танаффус ёки тўхталишлар ҳақида ёки ўзининг иштироки чекланишини аниқ далиллар орқали билишига имкон бериш;
- ходимлар компаниянинг ҳақиқий ҳолати (иқтисодий, ижтимоий, молиявий ва шу кабилар) ҳақида тўлиқ хабардор бўлиши ва мавжуд вазиятни аниқ тасаввур қила олишлари;
- ишчиларга буйруқлар орқали эмас, маълум ғоя ёки фикрларни муҳокама қилиш ва бўлишиш мақсадида мурожаат қилиш;
- ҳар бир ходимни шахс сифатида қабул қилиш ва мурожаат қилиш;
- етакчилик ишчиларга ижтимоий муаммоларни ҳал этишга кўмаклашиши ва ишни зарур даражада бажарилишини таъминлаши керак.

Албатта, менежерлар корхонанинг энг муҳим ва стратегик жабҳаларида меҳнатни ташкил этиш бўйича масъулиятга эга, аммо ушбу йўналишларда мақсадларни белгилаб олишда ишчи-ходимлар иштирокини таъминлаш ҳам муҳим ҳисобланади.

Фараз қилайлик менежер ишчидан: ""мана буни ажойиб сервис деса бўлади" дейишингиз учун "официант нималарни бажариши лозим" деб сўрадингиз. У эса ўз навбатида сизнинг "ҳеч нарсага ярамайдиган официантнинг хизмати" дейишингиз учун шароит яратиб бериши керак. Демак, менежернинг саволларига жавоб беришда официантлар жуда осонлик билан бетакрор сервисни таърифлаш учун муайян вазиятларни ўйлаб топадилар ва бунга доим тайёр турадилар, масалан:

- доимий мижозларга исми билан мурожаат қилиш;
- меҳмонларга зудлик билан қулай жой топиб бериш ва ўтиришга таклиф қилиш;
- меҳмонларга жилмайиш.

Ёмон сервисни таърифлаш учун эса улар қуйидаги жавобни беришлари мумкин:

- буюртмаларни олишда пала-партишлик;
- меҳмонлар билан яхши мулоқот қилмаслик;
- мижозларнинг ҳисобни узоқ кутиб қолиши.

Кейинчалик менежерлар официантлардан қўшимча изоҳлар талаб қилиши ҳам мумкин, масалан, мижозлар қанча вақтдан сўнг столга ўтиришлари кераклиги, меню, салқин ичимликлар, буюртма олиш, жилмайиш (умуман олганда барчаси) ва шу кабиларни сўраши мумкин. Бундай муҳокама натижасида официантнинг ўзи учун белгилаши мумкин бўлган янги мақсадлари шаклланади. Ходимлар ушбу мақсадларга эришиш мажбурий эканлигини, сабаби уни ўзлари белгилаганликларини тан олишади ва ўзлари муҳим деб ҳисоблашади. Айтайлик, официант менежернинг бу каби саволларига мижозларни 4 дақиқа ичида столга таклиф қилиш ва салқин ичимликлар билан сийлаш, 10 дақиқа ичида буюртма олиш ва уни ҳозирлаш, доимий равишда жилмайиши ва самимий мулоқотда бўлиш лозимлигини билдирди. Менежер эса ўз навбатида ходимдан шуни талаб қилади.

Иш самарадорлигини баҳолаш. Ўрнатилган барча мақсадлар келгусида ходимларнинг иш фаолиятини баҳолаш имконини берувчи стандарт бўлиб хизмат қилиши лозим. Шу асосда ресторан раҳбарияти ходимлар фаолиятини назорат қилади ва баҳолайди.

Кузатиш усулларини танлаш орқали раҳбарлар баҳолашнинг қатор мезонларини эътиборга олиши лозим. Биринчидан, улар тмонидан танланган усул аввало ходимларни танлашнинг тўғри амалга оширилганлигини тасдиқлаши керак. Агарда бу самарали деб ҳисобланадиган бўлса, ўз ишини тўғри бажара оладиган ходимлар улушини аниқлаш талаб этилади.

Иккинчидан, персонал фаолиятини баҳолаш усуллари кадрлар билан боғлиқ қарорлар қабул қилиш учун асос бўлиши керак. У ҳуқуқий жиҳатдан нуқсонсиз бўлиши лозим. Шу нуқтаи назардан персонал фаолиятини баҳолаш ушбу ишга қўйиладиган талабларга мувофиқ бўлиши, иш самарадорлигини баҳолашга асосланиши керак.

Ресторан бизнесида иш самарадорлигини баҳолашда қуйидаги усуллардан фойдаланилади. Ходимларнинг иш фаолияти миқдорий кўрсаткичларда, шахсий фазилатлари ёки хулқ-атвор шкаласи бўйича аниқланади. Биринчи усулда ҳар бир ходимнинг иш фаолияти муайян миқдорий кўрсаткичларни ўзаро таққослаш орқали аниқланади ва холис хулоса берилади, масалан, ходимнинг фаолияти у сотган газаклар миқдори, асосий ва десертлар сотуви билан баҳоланиши мумкин. Камчилик жиҳатлари шундан иборатки, миқдорий кўрсаткич орқали асосан официантлар иш фаолиятига баҳо бериш мумкин, сервис сифати эса иккинчи даражали вазифага айланади.

Иккинчи усулга кўра баҳолашда ходимларнинг шахсий фазилатларига эътибор қаратилади. Бунинг учун масалан, ходимнинг ташаббускорлиги, креативлиги, ишончлилиги маълум даражада баҳоланади. Мазкур усулнинг камчилиги шундаки, шахсий фазилат ва қобилиятлар турли даражада ҳамда турлича баҳоланиши мумкин.

Учинчи усулга асосан хулқ-атвор шкаласи орқали ходимларнинг хулқий установкалари таҳлил қилинади ва BARS (инг. Behaviourally Anchored Rating Scale) – рейтинг шкаласи орқали таққосланади. Агарда мақсадларга кўра бошқарув асосий эътиборни мақсадларга қаратадиган бўлса, ушбу усулда асосий эътибор ушбу мақсадларга эришиш усулларига қаратилади. Дастурга кўра мақсадларга ва муваффақиятга элтувчи асосий психологик установкалар аниқланади ва ходимларда намоён бўлиш даражасига кўра баҳоланади. BARS дастури официант ўзининг шахсий фазилатлари ва хулқий установкаларини қанчалик намоён қилиши орқали баҳолашни кўзда тутади.

Аввало, официантларнинг сотув жараёнидаги хулқ-атвори таҳлил қилинади, бунда ходимларнинг энг муваффақиятли хулқи намоён бўлиши мумкин, официантлар билан мижозлар ўртасидаги мулоқат эса, уларнинг иштаҳасини янада ошириши мумкин. Официантнинг ижобий хулқ-атворини мижозлар билан мулоқоти, самимийлигида намоён бўлади. агарда официант ўз ишини яхшилашга ёки айрим камчиликларини тўғирлашга ҳаракат қилса, унда турлича хулқ-атвор намоён бўлади. айнна янгидан шаклланган ушбу хулқ атвор ва ҳаракатлар қўйилган мақсадларни амалга ошириш, хулқ-атвор стандартларига амал қилиниши ва бошқаларга нисбатан ўзини яхшилашга ҳаракат қилишидан далолат беради.

Шахсий установкалар рейтинг шкаласи бир саҳифага жойлаштирилади ва ходимнинг иш самарадорлигини баҳолайди. Огфициант хулқ-атворини таҳлил қилиш орқали менежерлар унинг мақсадга эришиш натижасини баҳолайди.

BARS дастури жуда муҳим усул ҳисобланади. Бу биринчидан, ходимларнинг меҳнат жараёнида намоён қиладиган хулқ-атворини баҳолашга хизмат қилади. Иккинчидан, асосий эътибор ходимларнинг иш жараёнида айнан нималарни ҳоҳлашига қаратилади. Албатта, официантлар мижозларга десерт буюртма беришга кўндира олмаслиги мумкин, аммо уни жозибадор қилиб тасвирлаш ва буюртма беришга ундаш муҳим ҳисобланади. Ходимларнинг зарурий хулқ атворини BARS дастурига киритиш орқали официант ўз рейтингини ошириш учун нималар қилиши кераклиги белгилаб қўйилади. Кейинчалик эса официант дастурни мунтазам равишда яхшилаб боришга ҳаракат қилади. Бошқа томондан, агарда официант самарасиз ишлай бошласа, менежер кузатишлар орқали унга зарурий кўрсатма ва тавсиялар беради.

Учинчидан, BARS дастурини ишлаб чиқиш учун сезиларли вақт ва пул маблағлари талаб қилинади.

Ходимлар билан тескари алоқа. Ходимлар ўз мажбуриятларини нечоғлик тўғри бажараётганликларини билиши муҳим. Кўпгина менежерлар ходимларнинг фаолият натижаларини ошкор қилишга кўп эътибор қаратмайди, аксинча ходим-

лар эса ўзлари ёки бошқа ҳамкасбларининг фаолият рейтингини билишга қизиқишади. Айниқса, ходимларнинг ёши менежердан катта бўлса, бу жуда кўп ноқулайликлар келтириб чиқаради.

Айрим менежерлар ўз ходимлари тўғрисида ижобий фикр билдиришни маъқул кўради, айримлари эса ходимларининг камчилиги ҳақида эшитганда ўзини ноқулай ҳис қилади. Умуман олганда, менежерларнинг ходимлар тўғрисида салбий фикр билдиришлари учун амалий жиҳатдан асосли бўлган далиллар жуда кам бўлади. BARS дастури эса ходимлар фаолиятини аниқ баҳолаш, ўзаро устунлик жиҳатлари бор ёки йўқлигини аниқ кўрсатиб берувчи мезонларни ўз ичига олади.

Расмий аттестация жараёнида ходимларни раҳбар билан юзма-юз мулоқотини ташкил қилишда ходимлар ўзларини BARS дастури асосида баҳолашлари мақсадга мувофиқ. Дастлабки баҳолаш натижаларини ходимнинг ўзига расмий аттестациядан икки-уч кун олдин маълум қилиш зарур. Бу уларга салбий баҳо билдирилганда жавоб реакциясини назорат қила олишига, раҳбар билан мулоқотга пухта тайёрланишига замин яратади.

Шу ўринда ҳар йили ўтказиладиган аттестациянинг самарадорлиги ҳар доим ҳам юқори бўлмаслигини айтиб ўтиш керак. Амалиёт шуни кўрсатадики, аттестация жараёнида ходимларга берилган салбий баҳо келгусида иш самарадорлигига ва ходимлар мотивациясига умуман таъсир кўрсатмайди, аксинча иш жараёнидаги салбий муносабат ва танқидлар унинг пасайишига олиб келади. Шунинг учун аттестация жараёнидаги баҳолаш ишлари йилига бир маротабалик эмас, корхонанинг умумий фаолиятида "устоз-шогирд" тизими сифатида ташкил қилиниши лозим.

Менежер билан юзма-юз мулоқот бир неча форматда ўтказилиши мумкин. Шулардан бири **кўрсатма бериш усули** (tell-and-sell – гапириш ва ундаш)да менежер ходимларнинг асосий камчиликлари ҳақида суҳбат қилади ва судья ролини бажаради. Менежернинг кўрсатмалари ходим учун расмий хужжат сифатида талқин этилади ва бажариш учун мажбурий характерга эга бўлади. мазкур усулдан менежер ва ходим

ўртасида шахсий низо ва адоват мавжуд бўлмаганда, самимий муносабат мавжуд бўлганда самаралидир.

Яна бир юзма-юз мулоқот тури **муҳокама** (tell-and-listen) ҳисобланади. Бунда менежер ходимга мақсадга эришиш ва рейтингини ошириш йўналишида ўз нуқтаи назарини билдиришни сўрайди. Ходим эса уни изоҳлаб берида.

Учинчи формат – **муаммонинг ечимига қаратилган суҳбат** (problem-solving), яъни ходимларнинг касбий ривожланишига имкон беришни кўзда тутувчи суҳбат уюштирилади. Ходимлар ва менежер ўртасида энди дўстона муносабат юзага келади ва ўз-ўзини такомиллаштириш учун қандай муаммолар мавжуд эканлиги ҳақида блиб олади. Албатта бунда ходим фаолияти баҳоланмасдан қолмайди, балки ходимнинг касбий ривожланишга бўлган талаби орқали унинг мавжуд камчиликлари аниқлаб олинади.

Албатта бу усуллар етарли самара бермайди, чунки ходимлар ўз ғояларини амалга оширишларига имкон йўқ, ташкилотнинг ходимларни қўшимча ўқитиш ёки касбий ривожлантиришга эса эътибори кам бўлади.

Меҳнат жараёниини қайта ташкил этиш. Агарда ходим ўз лавозимидан қониқмаса ёки уни масъулият талаб этмайди деб ҳисобласа, менежерлар уларга қўшимча ваколат ва мажбуриятлар юклаши мумкин. Бу келгусида муаммоли лавозимларда ишни қайта ташкил қилиш имконини беради.

Лавозимлар доирасида мажбурият ва масъулиятларни самарали тақсимлаш масаласи меҳнат унумдорлигини оширишда жуда муҳимдир. Бундан ташқари меҳнат жараёнини соддалаштириш, айрим ҳолларда бажариш талаб этиладиган мураккаб операциялар учун қўшимча ҳақ тўлашдан ҳалос қилади.

Кейинги йилларда ишчи кучининг билими ва малакасининг ортиб бораётганлиги, турли нуқтаи назардан келиб чиққан ҳолда меҳнатни қайта тақсимлаш жараёнини тезлаштирмоқда. Одатда бир турдаги ва кам малака талаб қиладиган ишлар ишдаги кечикишлар, ишга чиқмаслик ёки уни самарасиз бажаришни кучайтиради. Меҳнат жараёнини қайта ташкил

қилишдан мақсад ҳам ушбу муаммоларни камайтиришга қаратилади.

Шундай қилиб лавозимларни қайта тақсимлаш – ишларни самарали бажариш ва ходимларнинг меҳнатдан қониқишини оширади. Кўзланган мақсадларга эришиш барча лавозимлар бўйича ишнинг қизиқарли, масъулиятли, келажакка ишонч ва турли марраларга эришиш имконни бериш керак.

Меҳнат жараёнини қайта ташкил қилиш ходимларнинг юқорида келтирилган эҳтиёжларини қондиришга хизмат қилади. Албатта бу жараёнда барча лавозимларда ҳам қайта тақсимот ишлари амалга ошмайди, балки ўз ваколат ва лавозимидан норози, меҳнатдан қониқиш ҳосил қилмаган ходимлар учун қўлланилади.

Меҳнат жараёнини қайта ташкил қилишнинг базавий стратегиялари ишни мустаҳкамлаш ва бойитиш ҳисобланади. Ишни мустаҳкамлаш деганда ходимнинг мавжуд лавозим вазифаларига айнан шундай малака талаб қиладиган янги қўшимча ваколат ва вазифалар юклатилади. Бундан кўзланган мақсад вазифаларнинг хилма-хиллигини оширишдир.

Ишни бойитиш – ходимнинг лавозим вазифасига вертикал вазифаларни юклаш орқали унинг раҳбар лавозимларига қисман тенглаштириш тушунилади. Одатда менежерлар ишни режалаштиради, қўл остидагилар эса уларни бажаради. Вертикал тақсимот жараёнида ходим ўз ишини ўзи назорат қилиши, айрим раҳбар лавозимларини бажариши мумкин.

Ваколатларни бу каби тақсимлаш мотивация назарияси сифатида юқорида кўриб чиқилган эди. Жумладан Ф.Герцбергнинг таъкидлашича, ходимнинг меҳнатдан қониқиши 80% ҳолларда уни тан олиш ва шахсий жавобгарликка боғликдир. Ваколатларни қайта тақсимлаш Герцберг назариясининг бойитилган вариантидир.

Бихевиоризм вакиллари меҳнатнинг юқори самарадорлигини таъминлашда зарур хулқ-атворни талаб қилиш орқали тушунтиришади. Улар раҳбар лавозимларни қайта тақсимлаш орқали ҳар бир индивиднинг ички қониқишини оширишни кўзда тутадди. Бошқаларнинг фикрича, ташқи муҳитдан келиб

тушаётган турли сигналлар индивид миясини ҳаракатга ундайди ва унинг фаолиятини жадаллаштиради.

Кутиш назариясига кўра ходим маълум даражадаги мукофотни олишга кўзи етса ва ишонса, унинг хулқ-атвори меҳнатни самарали бажаришга қаратилади. Шу тарзда ходимларнинг ваколатини кенгайтириш орқали уларнинг меҳнатдан қониқишини, юқори ваколатлар бериш орқали уларнинг касбий-лавозим жиҳатдан кўтарилиш ҳиссини уйғотиш ҳам кўзда тутилади.

Меҳнат жараёнини қайта ташкил этиш жараёни менежернинг вазифаси ҳисобланиб, ҳар бир лавозим доирасида ўзаро коллегиал ҳал қилинади ва ходимларнинг ўз вазифасини юқори самарада амалга оширишини тақозо этади.

Ходимларнинг мамнунлиги. Бихевиоризм вакилларининг таъкидлашича, персонал мотивацияси ва мамнунлик (қониққанлик) даражасини аниқлашда энг муҳим учта омилни ажратиб кўрсатиш мумкин. Биринчиси – ходим бажараётган ишининг мазмуни ва аҳамияти, зарурлиги ва қадрлилигини англаши ҳамда бу ишни у қанчалик уддалай олаётганлигини англаши ҳисобланади.

Масалан, официант кимгадир таом олиб боришни ўзи учун ҳақоратли деб билса, унинг ўз ишини бажариши ёки ресторан ҳақида ижобий фикр билдириши ёки ишидан қониқиши амри маҳол. Албатта бу ишни ўзи истаган ҳолда амалга ошириш қийин. Яна бир мисол, ресторан ошхонасида бирор таомни тайёрлаш бир неча операцияни талаб этади ва уни бир нечта ошпаз амалга оширади. Уларнинг бирортаси ҳам якуний натижа учун жавобгарликка эга эмас. Ишнинг бундай ташкил қилиниши ҳеч бир ходимда ўз ишидан қониқиш ҳиссини келтириб чиқармайди. Ёки ошпаз овқатни тайёрлайди, официант эса уни етказиб беради, тескари алоқа мавжуд бўлмаганда ошпаз таомнинг сифатини ҳеч қачон билмаган бўлар эди. Шундай экан, ошпазлар тескари алоқа тамойилисиз ўз ишидан умуман қониқиш ҳосил қилмайди. Англия ресторанларида ошпазларнинг ўз таомини мижозларга ўзлари етказиб беришини

йўлга қўйиш натижасида таомларнинг сифати бир неча марта ошган.

Кейинги ўринда ходимларнинг ўз иши ва мотивациясидан қониқиши ҳақида сўз юритиш мақсадга мувофиқ. Бунда ходимларнинг қониққанлик даражаси ва меҳнат унумдорлиги ўртасидаги боғлиқлик ҳақида умуман фикри юритилмаяпти. Албатта, ресторанларда барча жараёнлар маълум харажат талаб этади, ходимларнинг ҳар бир ҳаракати, ўз ишидан мамнунлигининг ортиши билан меҳнат унумдорлиги ҳам ортади. Шундай экан, ўз ишидан қониқмаган ходим ресторан ва унинг мижозлари учун ғамхўрлик қила олмайди ва унумли меҳнат қилмайди.

Ишнинг базавий параметрлари. Ҳар бир ишнинг асосий ҳисобланган бешта параметри мавжуд. Уларнинг иккитасини юқорида кўриб ўтдик. Қолган учтаси қўлланилаётган малакаларнинг хилма-хиллиги, вазифаларнинг индивидуаллиги ва вазифаларнинг муҳимлиги. Ходим иш жараёнида қанчалик кўп малакага эга бўлса ва турли усуллардан фойдаланса, унинг нуқтаи назарида иш шунчалик муҳим, борган сайин у ўз фаолиятини янги усуллар билан бойиб боради ва бу меҳнатдан қониқиш ҳиссини келтириб чиқаради. Ишнинг қатъий режим асосида олиб борилиши эса албатта зерикиш ҳиссини пайдо қилади. Масалан, қозон ювувчи ходимга қозон ва товаларни тўрт соат мобайнида ювишни, қолган тўрт соат вақтини эса залда ишлатилган идиш-товоқларни йиғиш учун сарфлашни буюриш мумкин. Ходим ваколатларини горизонтал кенгайтириш натижасида бир жинсли ҳисобланган иш хилма-хилликка алмашинади ва иш унумдорлиги ортади.

Бундай усулни масъулиятли вазифаларда ҳам қўллаш мумкин. Ходимнинг вазифалари қанчалик кўп бўлса, у ишларни шунчалик сифатли бажаришга ҳаракат қилади. Масалан, официант ёрдамчиси ишлатилган идишларни столдан йиғиштириб олади ва ошхонага элтади, кейинги жараён у учун қизиқарли эмас. Қолгани билан идиш-товоқ ювувчи шуғулланади. Агарда официант ёрдамчиси ҳам ювишни бажарганда эди, у барчасини тасаввур қила олган, идишларни ташишда

бирор янги усул ўйлаб топган ва вақтни тежаш ҳақида фикр юритган бўлар эди. Бундай меҳнат тақсимоти ходимлар ўртасидаги ижтимоий муносабатларни ҳам яхшилашга хизмат қилади. Шундай қилиб идиш товоқ ювувчи залдаги қийин муносабатларни тушунмаган ҳолда официант ёрдамчиси ҳам ювиш билан боғлиқ мураккабликларни тушунмайди, уларнинг ваколатларини аралаштириш орқали эса ўзаро ижобий мулоқат ва ҳамкорликни шакллантириш мумкин бўлади.

Учинчи параметр – ишнинг аҳамиятлилиги унинг бошқа жараёнларга қанчалик боғлиқ эканлигидан далолат беради. Ходим ўз вазифасининг бошқаларнинг ишига боғлиқ эканлигини англаган тақдирда ўз вазифасига чуқур ёндашади. Масалан, Диснейда ишчиларга дастлаб попкорн сотиш ёки Диснейленддаги Main Street кўчасини тозалаш буюрилади. Бу орқали улар ўз ишларидан мижозларнинг қанчалик мамнун эканлигини ҳис этиш имконига эга бўладилар. Кўчаларни тозалайдиган хизматчиларга мижозлар томонидан турли саволлар берилади ва тренинг пайтида ўзаро муҳокама қилинади. Бошқа томондан менежерлар ишчиларни турли хизмат нуқталарида ишлашга, бажараётган ишлари қанчалик муҳим ёки муҳим эмасликларини англашга шароит яратиб беришади.

Бу жуда муҳим ҳисобланади. Ўз вазифасининг муҳимлигини бошқалардан новербал мулоқат орқали англаш жуда катта диққат эътиборни талаб этади. Агарда ишлар шунчалик қийин, ноқулай ёки ҳақоратли ҳисобланар экан, уни ким бажариши керак? Қандай қилиб бу каби ишларда саккиз соат ишлаш мумкин? Агарда ишчига: "сиз оддий ишчи бўлиб ёлланасиз, бўш жой бўлиши билан сизни официантликка ўтказамиз" десангиз у ўзи бажараётган ишининг нафақат кераксиз, балки ҳақоратли қабул қилади. Бунинг олдини олиш учун мурожаатни қуйидаги тартибда билдириш керак "бу лавозим сиз учун келажагингизни белгилаб беради. Келгусида сиз бизнинг компаниямизда официант бўлиб ишлашингиз, мижозлар билан мулоқат қилиш имкониятига эга бўласиз. Официантликка ўтгач, сизнинг янги иш ўрнингиз ва жойингиз бўлади". Бу ҳолда ишчи ўзини ошхона столларини безатаётган, янги скатертларни

тахлаётган ва байрам столига тайёргарлик кўраётган официант тимсолида тасаввур қилади. Шундагина у ўзи бажараётган ишига ҳурмат билан ёндашади.

Тўртинчи параметр – вазифаларнинг индивидуаллиги. Бу ходимларнинг ўз ишига нисбатан масъулиятни қанчалик кўп ҳис этиши билан боғлиқдир. Агарда менежер кўрсатмалар бўйича ишлаши талаб қилинса, бу унинг учун тўсиқ бўлиб қолади ва мусатқил қарор қабул қилиш ва ташаббускорлиги шаклланмайди. У ҳолда мижозларнинг мамнунлиги учун ким жавобгар? Албатта фақат менежер эмас. Демак, ишчилар ҳам мустақил равишда мижозларнинг мамнунлигини ошириш учун қарорлар қабул қилиш керак. Бу айнан ваколатларни самарали тақсимлаш ва масъулият тамойилидир. Аксарият ресторанларда мижозларнинг кутиб қолиши билан боғлиқ эътирозлар юзага келганда, официантлар мижозларнинг кўнглини топиш, уларни бироз кутишга ундаш ўрнига менежерга мазкур муаммони ҳал қилиб бериш учун мурожаат қилишади.

Агарда официантнинг бу борада маълум доирадаги ваколатлари мавжуд бўлса, муаммони ўз жойида ҳал эта олиши, табиийки бундай масалаларга масъулият билан ёндашиши мумкин бўлади. Кейинчалик бундай эътирозлар бўлмаслиги учун ким жавобгар, албатта менежер эмас, шундай экан, официантлар бу борада мижозларни мамнун қилиш учун турли усулларни ўйлаб топиши, маълум даражада чегирма бериши, қўшимча таом порциясини ҳадя қилишлари мумкин.

Ишнинг бешинчи асосий параметри – **тескари алоқа**. Тескари алоқа тамойили ходимларнинг ўз ишларини қанчалик масъулият ва жавобгарлик билан бажаришларини таъминлаб беради.

Касбий ўсишга бўлган эҳтиёж. Касб мартабаси шу нарса билан ажралиб турадики, муайян бир ходим ўзининг касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг турли-туман босқичларидан ўтади: таълим олиш, ишга кириш, касб-ҳунар соҳасида ўсиш, ўзига хос касбий қобилиятларини қўллаб-кувватлаш, нафақага чиқиш. Ходим бу босқичларни изчиллик билан ва турли ташкилотларда ишлаш билан ўтказган бўлиши мумкин.

Касб мартабаси билан бир қаторда ***ташкилот ичидаги мартабани*** ажратиб кўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқичларининг изчиллик билан алмашиниб боришини қамраб олади.

Ташкилот ичидаги мартаба учта асосий йўналишда амалга оширилади:

Вертикал йўналиш - кўпинча мартаба тушунчасининг ўзини худди ана шу йўналиш билан боғлайдилар, чунки бундай ҳолда мартабанинг ортиб бориши анча сезиларли бўлади. Мартабанинг вертикал йўналиши дейилганда таркибий поғонанинг янада юқори даражасига кўтарилиши тушунилади;

Горизонтал йўналиш - фаолиятнинг бошқа функционал соҳасига ўтказишни ёҳуд поғонадаги муайян хизмат ролини бажаришни назарда тутади, бу хизмат вазифаси ташкилот тузилмасида расман қатъий бириктириб қўйилмаган бўлиши мумкин (масалан, муваққат мақсадли гуруҳнинг раҳбари вазифасини дастурини бажариш ва ҳ.к.); горизонтал йўналишга олдинги поғонадаги вазифаларни кенгайтириш ёки мураккаблаштириш ҳам киради (одатда бунда олинадиган ҳақ ҳам ўзгаради);

Марказга интилувчан йўналиш - мазкур йўналиш кўп холларда ходимлар диққатини жалб қилса-да, лекин анча камроқ самара беради. Марказга интилувчан мартаба дейилганда асосий ўзакка, яъни ташкилотнинг юқори буғин раҳбарлигига интилиш тушунилади. Масалан, ходимни унинг учун мақбул бўлмаган учрашувларга таклиф этиш, расмий ёки норасмий кенгашларга чақириш, ходимнинг норасмий ахборот манбасига йўл топиш, унга ишонч оҳангида мурожаат қилиш, раҳбариятнинг айрим муҳим топшириқлар бериши.

Мартабани режалаштириш ва амалга оширишнинг асосий вазифаси касбий ва ташкилот ичидаги мартабаларнинг ўзаро таъсирини таъминлашдир. Бу таъсир бир қатор вазифаларни ҳал қилишни назарда тутади, жумладан:

1. ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;

2. мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш бундан мақсад ўзига хос эҳтиёжлари ва вазиятларини ҳисобга олишдир;

3. мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;

4. "мартабанинг боши берк кўчалари"га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;

5. мартабани режалаштириш жараёнининг сифатини ошириш;

6. муайян мартабага доир қарорларни ҳал қилишда фойдаланиладиган хизмат соҳасида ўсишнинг кўргазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;

7. персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;

8. нореал умидларни қисқартириш мақсадида ходимларнинг мартабага интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;

9. хизмат соҳасида ўсиш йўлларини аниқлаш - бу йўллардан фойдаланиш керакли вақтда ва керакли ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтиёжларини қондиради.

Тажрибанинг кўрсатишича, кўпинча ходимлар ўзларининг мазкур жамоадаги истиқболларини билмайдилар, бу эса персонал билан ишлашнинг яхши йўлга қўйилмаганлиги, ташкилотда мартабани режалаштириш ва назорат қилишнинг йўқлигини кўрсатади. Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то уни ишдан бўшатиш таҳмин қилинган вақтгача уни лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур. Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли истиқболини ҳам билиши, шу билан бирга хизматда кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эришмоғи зарурлигини ҳам билиши даркор. Масалан, мартабани режалаштириш шаклларидан бири Японияда кенг тарқалган умрбод ёллаш тизимидир. Ушбу тизим Иккинчи Жаҳон урушидан кейин пайдо бўлди ҳамда ўзининг ҳаётийлиги ва самарадорлигини исботлади. Бу тизимнинг моҳияти шундан

иборатки, инсон маълумот олгандан сўнг компанияга ишга киради ва у ерда нафақага чиққунча ишлайди. Ана шу даврда ходим бир неча жойни алмаштириши, фаолият соҳасини ўзгартириши, хизмат бўйича кўтарилиши мумкин, лекин буларнинг ҳаммаси битта компания доирасида рўй беради. Умрбод ёлланишнинг афзал томони шундаки, ҳар бир ходим фикран ўзини-ўзи ишлаётган компания билан боғлайди ва ўзининг равнақ топиши компаниянинг равнақ топишига боғлиқ эканлигини тушунади. Мазкур тизим эртанги кунга ишонч туғдиради, ходим ўзининг иш ўрнини йўқотмаслигига имони комил бўлиб ишлайверади. Шу билан бирга, умрбод ёлланиш жиддий чеклашларга ҳам эгадир. Бу тизим Япониядаги йирик компанияларнинг фақат 25-30%идагина оммалашган. Компаниянинг аҳволи ёмонлашган тақдирда ходимни барибир бўшатишади; бандликнинг кафолатлари ҳақидаги битимлар расмий ҳужжатларга ёзиб қўйилган эмас.

Бошқарув услуби ва усуллари. Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш кучлари ўсиши билан ўзгариб боради. Ресторанларнинг муваффақиятли ривожланишда бошқарув усулларини тўғри танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга[18]. Турли соҳаларда ташкилотларни бошқариш тизимининг фаолияти турлича бўлиб, улардаги бошқариш усуллари ҳам фарқ қилади. Бу ерда вазирликлар, ассоциациялар, акционерлар жамиятлари, давлат қўмиталарини бошқариш усуллари хақида сўз боради. Ва ниҳоят, турли туркумга кирувчи ишловчилар бошқарув фаолиятида менежерлар, директорлар, бўлимлар бошлиқлари томонидан қўлланиладиган бошқарув усулларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Демак, бошқарув назария ва амалиётида турли бошқарув усуллари мавжуд. Бошқарув усулларининг ҳар бир гуруҳи ўзига хос ҳусусиятларига эга бўлган тизимни ташкил этган.

Жазолаш. Нима учун менежерлар ходимларни жазолаш ёки танбеҳ беришни истайди! Уларнинг фикрича, ишга салбий муносабатда бўлишга салбий тарзда жавоб қайтариш муҳим ҳисобланади. Тасаввур қилайлик, ходим ишга кечикиб келди.

Унга "яна бир марта ишга кечикиб келадиган бўлсангиз, сизни ишдан бўшатишга мажбурман" дейиш орқали ишга нотўғри муносабат (кечикиш) туфайли ходимга нотўғри муносабат (ишдан бўшатиш) билдирилди. Аслида, бундан кўзланган мақсад, ходимнинг салбий хулқ-атворини ижобийсига ўзгартиришдир.

Бироқ, ходимларни доимий равишда жазолаш ва уларга танбеҳ бериш айрим муаммоларни ҳам келтириб чиқаради. Бир томондан ходим ўзининг нотўғри хулқини тўғирлашга интилади, баъзи ҳолларда жазодан қутилиб қолиш учун бошқа йўлларни ҳам қидиришга ҳаракат қилиши мумкин. Айтайлик, келаси куни у яна ухлаб қолди ва яна ишга кечикиб келди. Жазодан қутилиш учун у менежерларга телефон қилади ва бетоблигини, ёки оилавий муаммолари борлиги учун ишдан жавоб беришни сўрайди. Бошқа мисол. Бошқарувчи бош ошпазга "таомларнинг харажатини ошириб юбораётганлигингизни яна бир бор аниқлашимга мажбур қилманг" дейди ва бунга жавобан бош ошпаз ўзига-ўзи "барибир эплай олмайсан, уриниб кўр" қабилида иш кўради. Оқибатда бош ошпаз ҳақиқатан ҳам ўғирлик қилиши ёки таом таннархини ошириб юбориши ҳам мумкин. Шу тарзда ресторанда салбий муҳит шаклланиб боради.

Ижобий қўллаб-қувватлаш. Ходимларга паст баҳо бериш, уларни "тан олмаслик", ижобий хулқи, қўшимча меҳнати учун рағбатлантирмаслик натижасида муҳит ўзгаради. Муаммонинг ечими – ходимларни доимий равишда қўллаб-қувватлаб, меҳнатга руҳлантириб туриш керак. Менежерлар ходимларнинг хулқ-атворига жазолаш билан таъсир этиш орқали меҳнат самарадорлигини оширишга эришиш амри маҳол. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ресторанда ижобий муҳитни шакллантириш ва мустаҳкамлаш учун ходимларни ёмон хулқи учун жазолашдан кўра қўллаб-қувватлаш зарур бўлади.

Ижобий қўллаб-қувватлаш ходимларнинг ижобий хулқ-атворини намоён қилишга ундашдир. Юқорида кўрилган мисолдаги кечикишни жазолаш, танбеҳ бериш эмас, балки ҳар

хафта якунида жамоа йиғилишида кўриб чиқиш, ишга кечикмасдан келганларни қўллаб-қувватлаш ёки рағбатлантириш орқали ҳам самарали ҳал қилиш мумкин. Хулоса шуки, меҳнатга тўғри ёндашувни доимий рағбатлантириш зарур.

Ижобий қўллаб-қувватлашни қандай амалга ошириш мумкин? Бунда аввало самарадорлик нуқтаи-назаридан ходимларнинг қандай хулқ-атвор намоён қилишлари, меҳнатга тўғри муносабатини намойиш қилиш керак. Айтайлик, тушлик ёки нонушта якунида официант мижозларга десерт бермаганлиги маълум бўлди. Бунинг учун менежер ходимларга тушлик ёки нонушта вақтида маълум порция ёки миқдордаги десертларни сотиши зарур эканлигини уқтириши керак.

Кейингчи қадам – мақсадга эришиш учун талаб қилинадиган хулқ-атвор. Десертларни самарали сотиш учун аввало:

- Менюда қандай десертлар мавжуд;
- Ҳар бир меҳмонга десертларни танлаш имконини яратиш;
- Ҳар бир десерт ҳақида қисқагина маълумотни бериш зарур.

Агарда официант ушбу учта қоидага амал қилса, албатта сотув ҳажми ошади ва кўпроқ десерт сотиш мумкин бўлади.

Тўртинчи қадам – ижобий қўллаб қуққатлашнинг муваффақиятли жиҳати бу тўғри хулқ-атворни рағбатлантиришдир. Бунинг бир неча усуллари мавжуд. Доимий равишда қўллаб-қувватлаб туриш ходимнинг ҳар бир мауваффақияти учун ижобий жавоб реакцияси бериши билан изоҳланади.

Ушбу концепция ғоясининг ривожланиши даврий ва доимий рағбатлантиришнинг ноаниқ муддатларда амалга оширилишига боғлиқ. Доимий ва даврий равишда рағбатлантириш мунтазам равишда менежерлардан кўрсатма олиш ва уларга маълумот етказиб беришни талаб қилади. Ноаниқ муддатларда рағбатлантириш ёки қўллаб-қувватлаш эса, ҳафтада бир маротаба бир неча кишига, турли байрамларда ёки мониторинг натижасида амалга ошириолиши мумкин. Бошқа томондан даврий равишда амалга ошириладиган қуллаб-қувватлаш тизимида ходимлар муддатларга мослашади ва айнан ўша

муддатларда самарали ишлашга ҳаракат қилади. Яъни ходимнинг меҳнат салоҳияти унинг самарали меҳнат қилишини рағбатлантирмайди.

Мотивация нуқтаи назариядан ноаниқ муддатларда қўллаб-қувватлашни жорий этиш ходимдан доимий равишда ишга доир хулқ-атворнинг шаклланишини таъминлаб беради.

Ресторан менежери ўз ходимлари билан қандай иш олиб боради? Доимий равишда ходимларни кузатиш, уларни меҳнатга лаёқатли ёки лаёқатсиз эканлигини таҳлил қилиш мумкинми? Янги келган ходим ишни қандай олиб боради? Ўзгаришга ваъда берган ходимчи? Буларнинг барчаси менежердан улкан меҳнат, бошқарув илми ва санъатини талаб қилади. Акс ҳолда самарали меҳнат қилаётган ходимлар ҳам аста-секин ишламасликка, кўпроқ бекорчилик билан шуғулланишга ҳаракат қилади.

Бешинчи қадам – ходимларни рағбатлантириш ёки қўллаб-қувватлашда уларнинг ютуқ ва камчиликларини мунтазам равишда ўзларига эслатиб туриш ва ўзларини баҳолашга йўналтириш керак. Шундагина ходимлар ҳар сафар ўз хатосини дарҳол аниқлайди ва уни тузатади ҳамда албатта қайд этиб боради. Натижада ой давомида ходимнинг жуда кўп "плюс" натижалари келиб чиқади. Вақт кесимида эса, самарали меҳнат ёки самарасиз меҳнат учун сарфланган вақтни ҳисоблаш мумкин.

Ва ниҳоят, якуний баҳони бевосита ресторан бошқарувчиси ёки раҳбари белгилаб беради. Шуни ҳам таъкидлаш керакки, қўллаб-қувватлаш натижаси келгусида ходим учун аҳамиятли бўлиши керак. Масалан рағбатлантиришнинг аҳамияти вояга етмаган икки нафар фарзандли она, коллеж талабаси, кўп йиллик тажрибага эга малакали мутахассис, қобилиятли официант учун турлича аҳамиятга эга.

Ишонч муҳити. Ташкилий иқлимнинг олтинчи параметри бу гуруҳ бўлиб ишлашдир. Бир гуруҳ кишилар борки, уларнинг ўзаро ҳамкорлик қилиши, ўзаро мулоқоти бир бирларини қониқтиради. Айни вақтда сабаблар ва шахсий мақсадлар ҳар хил бўлиши мумкин. Шундай қилиб, ўзаро боғлиқлик ва ўзаро

ёрдам гуруҳ ривожининг бошланғич нуқтаси бўлади. Бу жараён қуйидагиларни изоҳлаб беради:

- шахсининг гуруҳга мансублиги, гуруҳнинг жозибадорлиги ва гуруҳга аъзолик;
- норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлиши;
- гуруҳда ролларнинг вужудга келиши (айрим шахслар гуруҳ эҳтиёжларига бошқаларга нисбатан кўпроқ мос келадилар ва гуруҳда вазиятнинг яхшиланишига имкон берадилар. Масалан, гуруҳда хушчақчақ киши, командининг жону-дили, ғоялар ташувчи киши ва ҳ.к.лар бўлса шундай бўлади.

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, гуруҳ - бу кишиларнинг ўзаро харакати натижасида вужудга келадиган мажмуадир. Гуруҳ аъзолари ўзаро ҳамкорликда гуруҳнинг ҳар бир аъзосининг кескин ҳаракатларини камайтириб, хар кимга ўз мақсадларига самарали эришиш имконини берадилар.

Ташкилотга содиқлик (loyalty). Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини-гуруҳга, жамоага мансуб эканлигини хис килиш, уни рўёбга чиқариш имконини беради. Инсоннинг бирон-бир гуруҳга тегишли эканлигини сезиб туриши, айниқса ишлаб чиқариш топшириқларини бажараётган пайтда зарур. Малакаси бўйича ўзига тенг бўлган шахсларнинг қўллаб-қувватлаши ва баҳосини олиши керак. Шахснинг ижтимоийлашуви айни жамоа орқали, унинг жамоа меъёрларини, қоидаларини ўзлаштириб олиши (ёки инкор қилиши) содир бўлади. Жамоа ўзига кирган кишиларга муайян тарзда таъсир кўрсатади, уларни ўзига хос бўлган фаолият кўрсатиш ва ривожланиш қонунларига мувофиқ шакллантиради. Ходимнинг гуруҳга ёки ташкилотга содиқлигини ташкилотга қўшган ҳиссаси, жамоага ҳурмат, тан олиниши ва муқобилликда намоён бўлади.

Шахсий ҳисса деганда ходимнинг ресторан учун сарфлаган меҳнати, вақти, энергияси, соғлиғи тушунилиб, бунинг учун ресторан ёки гуруҳ унинг меҳнат ёки касб мартабасини ошириши муҳимдир. Бу вазиятда ходим ишдан кетадиган бўлса, ўзини шахсий карьерасини йўқотган кишидек ҳис қилади.

Бошқа омил – жамоага ҳурмат бўлиб, ходим қилган меҳнатидан кўпроқ нарсага эришадиган бўлса, ёки унинг меҳнати бир неча маротаба кўпроқ наф келтирса, ташкилот олдидаги "қарзи"ни тўлаш ҳисси уни тарк этмайди ва келгусида ташкилотга содиқлигини намоён қилади.

Муқобил вариантларнинг йўқлиги ҳам ходимнинг ташкилотга содиқлигини оширади. Агарда ходим ўз малакаси ёки мутахассислигининг бошқа жойда ишлатиб бўлмаслигини билса, у ташкилотга содиқлигини намоён қилади. Албатта ресторан бизнесида бу аҳамиятли эмас. Чунки ресторанларда ходимларнинг иш хусусияти бошқаларидан кўп фарқ қилмайди.

Тан олиниш - ҳар бир ходим ўзини шу касбнинг эгаси сифатида тан олиниш истагида эканлигини англатади. Натижада унинг бошқа ишга ўтиш ҳоҳиши пасайиб, содиқлиги ортиб боради.

Ишонч муҳитини яратиш: бошқарув услуби. Раҳбариятнинг асосий вазифаларидан бири барча ходимларини қўллаб-қувватлаш орқали меҳнатга ундаш ҳисобланади. Агарда ташкилотда адолат ва ўзаро ҳурмат шаклланган бўлса, бундай ташкилотларда ходимларнинг содиқлик даражаси юқори бўлади. Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш кучлари ўсиши билан ўзгариб боради.

Бошқарув усуллари ва услуби ресторанда ижобий иш муҳитини шакллантиришда муҳим омилдир. Замонавий менежерлар ўзларини қаҳрамон, етакчи, менежер ва самарали раҳбар сифатида тасаввур этадилар ва барча ходимларни ҳимояга олишни ўз вазифаси деб билади. Бундай фикрлаш ҳар доим ҳам муваффақиятга олиб келмаслиги, улкан масъулиятни ўз зиммасига олиш куч, шижоат, қобилият ва билим талаб этади. Ишчилар ўз ишини билганича бажаради ва доимо турли муаммоларни юзага келтиради. Уларни ҳал этишга биринчи бўлиб раҳбарлар киришиши барчамизга маълум.

Бундай раҳбарлар инқирозли шароитларда назорат ва бошқарувни тўлалигича ўз зиммасига олади ҳамда муҳим қарорлар қабул қилади. Бошқа томондан агарда раҳбар ўз қўл

остидагиларни лаёқатсиз, дангаса ва малакасиз деб ҳисобласа, ходимлар бунга жавобан ташкилот фаолиятида ўзларини масъул деб ҳисобламайди ва ўзининг шахсий манфаати билан чагараланади холос.

Шу билан бирга, раҳбарлар доимий равишда лаёқатли ва малакали мутахассисларни ўз атрофида тўплайди, уларни назорат қилади, қўллаб-қувватлайди ва уларга ёрдам беради. Бу ҳолатда малакали ходимлар гўёки "раҳбарнинг одами"га айланади.

Шахс сифатида менежерлар мунтазам равишда ўз ходимларини назорат остига олади ва уларда қуйидаги уч жиҳат шаклланишига шарт-шароит яратиб беради: (1) гуруҳ бўлиб ишлаш ва жамоат ишида фаоллик, (2) самарали мулоқат олиб бориш тактикасига эга бўлиш ва (3) ходимларни ташкилот мақсадларига интилишини таъминлаш. Ҳар қандай бизнес муҳитида ички ва ташқи муҳит омилларининг узвий алоқадорлиги муҳим ҳисобланади. Ресторан бизнесида бу мижозларнинг қониққанлик даражаси бўлиб, барча бўлим ва бўлинмаларнинг асосий мақсади ҳисобланади. Менежерлар ушбу жараёнларни бошқара олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Энг асосийси, жамоада ҳамфикр бўлган ходимларни тўплаш ҳисобланади. Бу ўзига хос уюшган масъулият ва жавобгарликни тўлалигича ҳис этадиган кишилар гуруҳи бўлиб, ресторанниг энг муҳим қарорларини қабул қилишда иштирок этадилар ва меҳнат самарадорлигининг 80%ини таъминлаб беради. Бунда гуруҳ аъзолари нафақат касб жиҳатдан, балки хизмат мартабаси жиҳатидан ҳам ривожлантирилади.

Менежерларнинг яна бир муҳим жиҳатларидан бири – шахслараро самарали мулоқот олиб боришидир. Кундалик муносабатлар давомида менежерлар ходимларни меҳнат қилишга ундайди, илҳомлантиради, зарур ҳолларда мажбурлайди. Бу ўз навбатида иш билан боғлиқ муаммоларнинг ўз вақтида ҳал этилишига, касбий ривожланиш ва имкониятларнинг ортишига олиб келади.

Учинчи муҳим жиҳат – ходимларни ташкилотнинг бош мақсадларига ишонтира олишидир. Инсонларни умумий

мақсадчалик ҳеч нарса узвий жипслаштира олмайди. Барчамизга маълумки, барча ходимлар ҳам пул, мартаба, обрў-эътибор учун ишламайди. Шунинг учун ишга ходимлар қадрлай оладиган мазмун бериш, ишдан кутилган мақсадга эришишга ишонч пайдо қила олиш керак. Мақсадга йўналтирилган ҳар бир қадам ходимларда ўзига хос ғурур, шижоат, қўшимча ҳаракат ва қадр-қиммат уйғота олиши керак.

Ишонч муҳитини яратиш: раҳбар хулқ-атвори. Раҳбарнинг кундалик хулқ-атвори бошқарув услубига нисбатан олиб қараганда ҳам сезиларли таъсир кўрсатади. Ходимлар мунтазам равишда раҳбар билан мулоқотда бўлишдан қочиб юради. Агарда бундай учрашувлар кўнгилсизликларни келтириб чиқарадиган бўлса, у ҳар томонлама ўзини ҳимоя қилишга тайёрланади. Агарда ходим раҳбардаги ишчанлик ва ижобий кайфиятни сезадиган бўлса, ушбу хатарлар ўз-ўзидан йўқолиб кетади ва ишга ундаш шаклланади. Раҳбар ишонч муҳитини шакллантиришда бир қатор хулқ-атворни намоён қилиши мақсадга мувофиқ:

✓ Қўл остидагиларнинг ишончли ҳаракати, ўз фикр ва мулоҳозаларини айтишга тортинмаслиги учун шароит яратиб беришлари керак. Кўпгина ташкилотларда муҳит ҳақидаги ўз-фикр мулоҳазаларини раҳбарга тортинмасдан билдирадиган журъатли ходимларни "сотқин" тамғаси билан "тақдирлайдилар". Бу ходимларнинг креативлиги ва ташаббускорлигини бўғиб қўяди.

✓ Раҳбар қўл остидагиларга ташкилотдаги вазият ва киритилган кўрсатма, қарор ва буйруқларнинг моҳияти ҳақида мунтазам равишда тушунтириб бориши керак. Шундагина ходимлар буйруқларни сўзсиз бажаради ва раҳбарни ҳурмат қала бошлайди. Ўз ишини пухта бажаради.

✓ Ишдаги ноқулайликлар, камчилик, низо ва муваффақиятсизликлар учун масъулиятли бўлиши ва ҳал этишга бошчилик қилиш, жазолашга интилмаслик. Бу шуни англатадики, муаммодан чиқишда жамоа бўлиб кириши ва ҳал этиш лозим бўлади. Муваффақиятсизликларнинг жавобгарини излаш келгусида пала-партишликни келтириб чиқаради.

✓ Қўл остидагиларни раҳбарга кўмаклашишга ўргатиш ва ўз навбатида уларга ҳам ёрдам қўлини чўзиш керак.

✓ Қўл остидагилар билан мулоқотда очиқ бўлиши, ғийбат ва ортиқча баҳслашишга йўл қўймаслиги керак. Раҳбарнинг ҳар бир сўз қўл остидагилар томонидан муҳокама қилинишини ёддан чиқармаслик керак.

14.4. ЕТАКЧИ ВА РАҲБАР

Мазкур бобда биз аксарият чизиқли раҳбарлар (supervisor)-ни менежерлар деб атадик ва уларнинг бошқарув услуби ҳақида кўпроқ тўхталиб ўтишга ҳаракат қилдик. Энди асосий масала раҳбар ва етакчи (лидер) ўртасидаги фарқ, қайси ҳолларда раҳбар етакчига нисбатан ёки аксинча етакчи раҳбарга нисбатан устунликка эга эканлигини аниқлашга қаратилади. Етакчиликка оид мутахассислар Беннис ва Нанус (Bennis and Nanus)лар фикрига кўра, аксарият ташкилотларда раҳбарлар ходимларни бирор меҳнатга йўналтирмайди, балки ходимдан ўзининг устунлик жиҳатларини намоён қилишга интилишади. Шу боисдан ҳам аксарият одамлар ўз эҳтиёжларини айнан раҳбарлар орқали эмас, балки етакчилар ёрдамида қондиришни маъқул кўришади. Шу нуқтаи назардан раҳбарни етакчиликка айлантирадиган айрим ғоялар ва мотивация назарияларига тўхталиб ўтамиз.

Лидерлик назарияси

Вақт ўтиб бориши билан лидерлик назарияси кўплаб ўзгаришларга учради. 1920-1950-йилларда ушбу назария индивидларнинг шахсий хусусиятларига, уларнинг устунлик мавқеига қаратилди. Бироқ, 1950 йиллардан эътиборан пайдо бўлган бихевиоризм назарияси етакчилик индивидларнинг шахсий ҳислатлари орқали эмас, балки уларнинг хулқ-атвори орқали намоён бўлишини илгари сура бошлади. Анъанавий назариялар – лидерликнинг самарали стратегиясини ишлаб чиқишга қаратилган бўлиб, уларда аввало ходимларнинг ўзига хос хусусияти эътиборга олинади ҳамда бизнеснинг бугунги кундаги ҳолатига баҳо берилади.

Шахсий сифатлар назарияси. Етакчиликка оид дастлабки назарияларда самарали етакчида бўлиши лозим бўлган шахсий ҳислатлар ва сифатлар мавжуд эмасди. Кейинги тадқиқотларда ушбу масалага ойдинлик киритилди ва етакчи учун қуйидаги ҳислатлар бўлиши етарли бўлиши муҳим эканлиги кўрсатиб берилди:

- Мақсадларга эришишда қатъият ва барқарорлик;
- Ўзига ишонч;
- Бошқаларга таъсир кўрсата олиш қобилияти;
- Тушкунлик кайфиятдан чиқиб кета олиши (ноқулай шароитларда ўзини йўқотиб қўймаслик).

Буларнинг барчаси, етакчининг ҳақиқий қиёфасини етарли даражада тасвирлай олади. Албатта назарий жиҳатдан аҳамиятга эга бўлиб, амалда ушбу шахсий сифатларнинг бўлиши кишини лидерга айлантира олмайди, ёки аксинча.

Бихевиоризм назарияси. Албатта, шахсий сифатлар назарияси етакчининг самарадорлигини етарли даражада очиб бера олмас экан, шахсларнинг хулқ-атвори ва установкалари бу масалада аҳамиятли бўлади.

Шунингдек, Мичиган университети олимлари томонидан ўтказилган тадқиқотларда етакчилик ишлаб чиқариш билан боғлиқ мақсадларни амалга оширишда эмас, билки асосий эътибор ходимларга қаратилган мақсадларни амалга оширишда етакчилик аҳамиятга эга эканлиги кўрсатиб берилди.

Кейинчалик Огайо штати университетлари тадқиқотларида бошқарув хулқ-атворининг икки жиҳати – ташкилот ҳақида қайғуриш ва инсонлар ҳақида қайғуриш (ғамхўрлик) туради. Шу билан бирга, Р. Блэйк ва Дж. Мутонлар тадқиқотларида ҳам асосий урғу бошқарув услубига қаратилган. Бу икки омилли етакчилик моделида горизонтал ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш (ишбилармонлик) вертикал ўқда эса инсонлар ҳақида қайғуриш (ғамхўрлик) тасвирланади. Ушбу модел бошқарувнинг қуйидаги беш услубини аниқлаш имконини берди:

*1. **Самимий раҳбарлик услуби*** – меҳнат жамоасига асосий эътибор қаратувчи ва ишлаб чиқариш фаолияти билан

қизиқмайдиган раҳбарлик. Корхонада руҳий иқлим дўстона ва самимийликка асосланган, ҳеч ким ўзини устун ҳисобламайди.

*2. **Йўқотилган раҳбарлик (самарасиз менежмент) услуби*** – ишлаб чиқариш ва меҳнат жамоаси ҳақида умуман қайғуриш мавжуд бўлмаган, барча эътибор лавозимни сақлаб қолишга қаратилган бошқарув услуби.

*3. **Центристик (балансланган) бошқарув услуби*** – раҳбарият ишлаб чиқариш ва ходимларга нисбатан сезиларсиз қайғуриш орқали намоён бўлади. ўзаро мувофиқлашган баланс ходимларнинг ўз вазифаларини ва руҳий муҳитни сақлаб қолишга ўрта даражада ёндашувини ифодалайди.

*4. **Авторитар бошқарув услуби*** – раҳбар асосан ишлаб чиқариш фаолиятига эътиборини қаратади ва ходимлар уни кўп қизиқдирмайди, аммо ходимлар ҳам ўз навбатида жуда самарали меҳнат қилади ва раҳбарга қатъий бўйсунган ҳолда корхона манфаатларини устун қўяди.

*5. **Либерал услуб (бошқарувнинг жамоавий услуби)*** – меҳнат жараёни самарадорлигига ва меҳнат жамоасига юқори даражада қайғуриш. Ходимлар ўз шахсий манфаатларини корхона манфаатлари билан уйғунлаштирган ҳолда корхонага содиқлигини намоён қиладилар. Натижада улар ўз вазифаларини юқори даражада бажарадилар ва ижобий руҳий муҳитни қўллаб қувватлайдилар.

Ушбу модель асосида шунгача мавжуд назарияларни умумлаштирган ҳолда самарали етакчилик учун хулқ-атвор ва услубнинг батафсил рўйхати шакллантирилди. Лидерликни миыдорий жиҳатдан баҳолаш имконияти вужудга келди.

Вазиятлар назарияси (ҳолатлар назарияси). Шуни ҳам таъкидлаб ўтиш жоизки, ҳеч бир ҳаракат, қайғуриш ҳисси, хулқ-атвор ёки шахсий ҳислатлар кишиларни етакчи бўлишини белгилаб бера олмайди. Бу ҳолда тадқиқотчилар томонидан асосий эътиборни лидерлик намоён бўладиган муайян ҳолат ёки вазиятларга қаратилиш лозим деб ҳисобланади. Ушбу назарияга кўра инсонларнинг хулқ-атвори, етакчилик хислатлари маълум вазиятларда юзага чиқади, шу сабабли ҳам ҳар бир ҳолат учун универсал бошқарув услуби мавжуд эмас. Самарали ҳаракат

қилиш учун етакчи аввало ўз хулқ-атворини вазиятга уйғунлаштириши лозим бўлади.

Фидлер (Fiedler)нинг лидерликнинг вазиятлар назарияси шу тарзда пайдо бўлди. Назариянинг моҳияти гуруҳ самарадорлиги – лидернинг бошқарув услуби ва унинг намоён бўлишини таъминлаб берувчи муайян вазиятдир. Лидер қайси даражада вазифаларни амалга оширишга йўналтирилган бўлса ва ходимлар ҳақида қанчалик қайғурса, бу унинг мотивация тизимини қанчалик ифодалашини англатади ёки ходимларни яхши ишлашга ундашида намоён бўлади. Фидлернинг фикрича, вазият учта таркибий қисмдан иборат:

✓ Муносабатига кўра – яъни лидер бу гуруҳ иштирокчиси бўлиб, ходимлар унга маълум даражада бўсунади, унга ишонч ва майллик билдиради. Лидерни аксарият ходимлар раҳбар сифатида тасаввур қилади ва унинг кўрсатмаларини сўзсиз бажаришга интилишади;

✓ Тузилмага кўра, лидер ишлаб чиқариш жараёнида вазифаларнинг қай даражада тақсимланганлигидан ҳам далолат беради. Энг етакчи ходимларга энг масъулиятли ва ваколатли вазифалар юклатилади;

✓ Ҳокимият даражасига кўра, лидер бир вақтнинг ўзида ҳокимият ва ҳукмронликка эга раҳбарни ҳам ўзида намоён этувчи шахсдир.

Бу ерда энг муҳими биринчи жиҳат ҳисобланади. Фидлер тадқиқотлари шуни кўрсатдики, ишлаб чиқаришга асосий диққат эътиборини қаратган етакчи кўпроқ самарали ишлайди, агарда ҳокимият ва лавозимга эга бўлса, меҳнат жамоаси билан ҳам самарали ишлай олади.

Ходимлар билан ўзаро муносабатларга асосий урғу берган етакчи, аксинча кам самара билан ишлайди. Бу вазиятда гуруҳ ёки меҳнат жамоаси уни яхши қабул қилади, аммо унинг белгилаб беррадиган вазифалари нисбатан аралаш-қуралашлиги ва тушунарсизлиги боис айрим ҳолларда гуруҳ томонидан қабул қилинмайди. Мазкур назариянинг асосий жиҳати шундан иборатки, етакчилик услуби муайян вазиятларда қўл келади,

бошқа шарт-шароитларда ундан фойдаланиш мураккаблашиб боради.

Шунингдек, «йўл-мақсад» назарияси (Р.Хаус) ҳам мавжуд бўлиб, энг маъқул келувчи бошқарув услубини танлашда икки жиҳат, ходимларнинг ўзига хос жиҳатларига ва иш муҳитига асосий урғу қаратилиши зарурлигини илгари суради. Умуман олганда ушбу назариянинг ғояси қуйидагича:

✓бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик услуби ноаниқ ва ноқулай шароитларда энг мақбул ечим ҳисобланади;

✓қўллаб-қувватловчи бошқарув услуби бўйсунувчилар тушкун ҳолатда бўлганда умидсизлик ҳолатида маъқул ҳисобланади;

✓либерал услуб ходимларга муносабати бўйича энг маъқул услуб бўлиб, турли тоифадаги ходимлар билан ишлашда жуда қўл келади.

Кўриб ўтилган назариялар асосида қуйидаги хулосага келишимиз мумкин:

➢ Етакчилик феноменини ўрганишда умум қабул қилинган назария мавжуд эмас.

➢ Самарали ва самарасиз етакчи ўртасидаги тафовутларни аниқлашга қаратилган сифат кўрсаткичлари мавжуд.

➢ Етакчиликнинг икки параметри мавжуд: а) инсонлар ҳақида қайғуриш (ғамхўрлик)

➢ Етакчиликнинг самарадорлиги маълум даражада шахсий сифат ва хулқ-атвор, жамоага муносабат, бажариладиган ишнинг хусусияти, шунингдек жамоадаги ташкилий тартиб ва руҳий муҳитга ҳам боғлиқ.

Қисқача хулосалар

Ходимларнинг меҳнат самарадорлигини оширишда мукофотлаш тизими ҳамда зарурий хулқ-атворни намоён қилмаганликлари учун жазолаш тизимини жорий қилиш мумкин. Зарурий хулқ-атвор учун қўллаб-қувватлаш ва аксинча жазолаш энг таъсирчан мотивлаш воситалари бўлиб, аниқ мақсадларнинг мавжудлиги меҳнат самарадорлигига ўз таъсирини кўрсатади.

Ташкилий иқлим ходимларнинг яхши ишлаши учун ўзига хос ундашдир. У ходимларнинг хулқ-атвори ва ҳиссиётларига таъсир кўрсатади, натижада ходимларнинг иш вақтида ўзларини қандай тутишини ангай бошлайди. Ташкилий иқлим муайян ташкилотдаги иш муҳитининг барқарор хусусиятлари мажмуидир.

Ресторанларда ишлайдиган ходимларнинг ишдан қониқмаслиги бу муаммоли вазиятларни келтириб чиқаради. Ишдан қониқмаслик кайфияти ходимнинг ҳоҳиш истаклари ва ресторан томонидан белгиланган чекловлар (мажбуриятлар, масъулият, тан олиниш, гуруҳ бўлиб ишлаш, жамоа)нинг ўзаро мос келмаслигидир.

Раҳбар ва етакчи (лидер) ўртасидаги фарқ, қайси ҳолларда раҳбар етакчига нисбатан ёки аксинча етакчи раҳбарга нисбатан устунликка эга эканлигини аниқлашга қаратилади. Етакчиликка оид мутахассислар Беннис ва Нанус (Bennis and Nanus)лар фикрига кўра, аксарият ташкилотларда раҳбарлар ходимларни бирор меҳнатга йўналтирмайди, балки ходимдан ўзининг устунлик жиҳатларини намоён қилишга интилишади. Шу боисдан ҳам аксарият одамлар ўз эҳтиёжларини айнан раҳбарлар орқали эмас, балки етакчилар ёрдамида қондиришни маъқул кўришади.

Таянч сўз ва иборалар. Персонал мотивацияси, ташкилий иқлим, ташкилий муҳит, етакчи ва раҳбар, эҳтиёжлар пирамидаси назарияси, ERG-назарияси, икки омиллилик назарияси, ходимларнинг мамнунлиги, процессуал назария, кутиш назарияси, адолат назарияси, меҳнат унумдорлиги, портерлоулер назарияси, ҳокимият ва қабул қилиш назарияси, мақсад назария, меҳнат жараёни.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Абрахам Харольд Маслоунинг “Эҳтиёжлар пирамидаси назарияси”нинг мазман моҳияти.
2. Альдерфернинг ERG-назарияси моҳяити.

3. Эҳтиёжлар неча хил ҳолатда бўлади ва уларнинг мазмуни.

4. Герцбергнинг икки омилли назарияси моҳиятини ёритиб беринг.

5. Герцберг назариясида ходимларни фаолиятга ундовчи омилларни тушунтириб беринг.

6. Кутиш назариясининг мазмун моҳияти.

7. Адолат назариясининг мазмун моҳияти.

8. Портер-Лоулер назариясининг мазмун моҳияти.

9. Ҳокимият ва қабул қилиш назариясининг мазмун моҳияти.

10. Мақсад назариясининг мазмун моҳияти.

11. Ташкилий иқлим параметрларини ёритиб беринг.

12. Раҳбар ходимларнинг ўз компаниясига содиқлиги қандай стимуллар орқали бўлади?

13. Бошқарувнинг самарали бўлиши қандай стандартлар ва мажбуриятлар асосида амалга оширилади.

14. Шаффофлик борасида ишчи ходимларда қандай саволлар туғилиши мумкин.

15. Қандай тамойилларга асосланилса, ходимлар ўз мажбуриятларини янада яхши ҳис этадилар?

16. Раҳбар ва етакчи тушунчалари ва уларнинг бир-биридан фарқи.

15-БОБ. РЕСТОРАН МЕНЕЖМЕНТИ РИВОЖЛАНИШИНИНГ КЕЛАЖАКДАГИ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Режа:

15.1.Умумий овқатланиш индустрияси: келгуси ўн йилликдаги кутилаётган ўзгаришлар.

15.2.Ресторанлар фаолиятининг замонавий ўзгаришларга трансформациялашуви.

15.1. УМУМИЙ ОВҚАТЛАНИШ ИНДУСТРИЯСИ: КЕЛГУСИ ЎН ЙИЛЛИКДАГИ КУТИЛАЁТГАН ЎЗГАРИШЛАР

Тармоқда рўй бераётган янги ўзгаришлар оммавий овқатланиш корхоналари менежерлари олдинга янгидан-янги муаммоларни қўймоқда. Ресторан менежерлариучун янгидан-янги ролларнинг юклатилаётганлиги ва ҳал этилиши долзарб бўлган айрим муаммолар қуйидагиларни ўз ичига олади.

Юқори каллорияли озиқ-овқат маҳсулотлари / ортиқча вазн муаммоси

2003 йил март ойида Нью-Йорк штатида йирик ресторанларда тайёрланаётган озиқ-овқат маҳсулотларининг каллорияси тўғрисида маълумотлар тақдим этилиши мажбурийлигини кўзда тутувчи қонун қабул қилинди. Бу қонунга асосан ресторан залларидаги менюда таомлар каллориясини кўрсатувчи ахборот иловалари тақдим этила бошланди. Гап шундаки, Америкада кенг тарқалган фаст-фудлар инсоннинг семиришига олиб келади ва ҳар йили мамлакатда 300 мингга яқин одам ортиқча вазн туфайли келиб чиқадиган касалликлардан вафот этади. Айрим танқидчилар буни ресторанларнинг ўз вазифаларига совуққонлик билан ёндашаётганликлари, соғлом овқатланиш қоидаларига риоя қилмаслиги билан ифодалаб, соғлом турмуш тарзини тарғиб қиладилар. Бундан ташқари,

ресторанларни таомларнинг озуқавий қиймати ҳақида умуман бош қотирмасликда ҳам айблашади.

Шу тарзда АҚШнинг Колумбия округида ҳам шу каби қонун қабул қилиниб, ёшларнинг семиришига шароит яратиб бераётган ресторан тармоқларини суд жавобгарлигига тортилиши кўзда тутилган. Албатта бу даъволарнинг барчаси ҳам ўзини оқламайди. 89% америкаликларнинг фикрича, фаст-фуд ресторан тармоқларини семириш касаллигининг ортиб боришида айблаш ноўрин.

Ушбу жамоатчилик даъватига жавобан мамлакатнинг йирик ресторан тармоқлари янада сифатли озиқланишни кўзда тутувчи таомларни тарғиб қила бошлади. Applebee's Фастфуд-тармоғи ярим тижорат шаклидаги Weight Watchers халқаро ҳамкорлик уюшмасинни ташкил қилди. Ушбу компания паст каллорияли ва ёғлилик даражаси паст бўлган таомларни тайёрлаш ва сотиш билан шуғулланади.

Чекишни таъқиқлаш. 2005 йил кузига келиб АҚШнинг саккизта штатида тамаки чекишга қарши курашиш ва чекишни қонун билан таъқиқлаш бўйича хужжатлар қабул қилинди. Маҳаллий ва штат даражасидаги кўпгина ресторанларда ушбу қонунни қўллаб-қувватлаш мақсадида қатор ишлар амалга оширилди. Ҳозирда 80% ресторан тармоқларида, хусусий ресторанларнинг 2/3 қисмида чекишга қарши ҳаракатлар бошлаб юборилган бўлиб, 2020 йилга бориб ресторанларда чекишга тўлиқ барҳам берилади.

Ушбу чекловлар ўрнатилган штатларда энг кўп тунги бар ва клублар зарар кўрди. Чекиш рухсат берилмаган ҳудудларда жойлашган ресторанларда бунинг иқтисодий зарари ҳазилкам рақамлардан иборат эмас. Чунки уларнинг асосий даромади тамаки маҳсулотлари сотиш орқали келади. Шу билан бирга ижобий натижалар ҳам кўзга ташланмоқда. Ушбу ресторанларга илгари чекишга қарши тарғибот билан шуғулланган шахслар ҳам ташриф буюрмоқдалар.

Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, АҚШда мамлакат аҳолисининг 20%и чекишга ружу қўйган, айрим ресторанларда кашандалар учун махсус жойлар ташкил қилинган. шунингдек,

Нью-Йорк шаҳрида ҳам зал майдонининг 25%ини чекувчи мижозлар учун ажратишга рухсат берилади.

Жониворлар ҳуқуқлари. "Ҳайвонлар билан инсоний муносабатда бўлиш" жамияти (People for the Ethical Treatment of Animals, PETA) вакиллари жамоатчилик эътиборини жониворлар билан инсоний муносабатда бўлишга тарғиб қилиш орқали жалб қилмоқда. Уларнинг фаолияти давомида мамлакатда ҳайвонларга нисбатан ваҳший муносабатда бўлган кўпгина ресторанлар рўйхати ҳам шакллантирилган. АҚШ конгрессини лоббирлаш (тайзиқ ўтказиш) орқали ушбу ресторанларнинг келгусидаги фаолиятини ҳам тугатиш ёки чеклашни тарғиб қилишмоқда.

Даставвал PETA гўштли таомлар тайёрловчи маҳаллий ресторанларга, кейинчалик эса маҳаллий товуқ паррандалари гўшти етказиб берувчи фабрикаларга босим ўтказа бошлади.

Ушбу фаолиятга жавоб тариқасида McDonald's компанияси товуқ гўшти етказиб берувчи фабрикаларга шартнома шартларидан бири сифатида қатъий талаб қўйди. McDonald's компанияси ҳар йили 2,5 млрд фунт мол, қўй ва товуқ гўшти сотиб олади. McDonald's ушбу ферма ва фабрикаларга боқиладиган ишчи майдонни икки баравар кенгайтиришни талаб қилди. Шунингдек, паррандаларнинг тумшуғини арралаш билан шуғулланувчи корхоналардан тухум сотиб олишни тўхтатди. PETA мутахассислари шунингдек, ҳайвонларни сўйишда уларни азоблашни ҳам камайтиришни талаб қилишди.

Инсон ресурслари. Вазият шундан иборатки, бугунги кунда ресторан бизнесида фаолият юритиш нуфузли касб эмас. Бироқ тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, аксарият кишиларнинг фикрича, ресторан бизнесини юритиш ва унга бошчилик қилиш банк, сайёҳлик агентлиги, ижтимоий соҳа ташкилоти ходими ёки ўқитувчи касбига қараганда анча нуфузли ва оммавий ҳисобланади. Агарда ресторатлорлар бирор чора қўлламасалар, тармоқда ўз имижини йўқотиши, малакали кадрларидан айрилиб қолишлари мумкин.

Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, соҳада менежерларнинг йиллик даромади жуда юқори. Менежер ёрдамчиси ва бош-

қарувчи йилига ўртача 41885 дан 68077 АҚШ доллар миқдорида даромад кўради.

Озиқ-овқат ҳавфсизлиги. 1986 йилда Калифорния штати қонунчилиги умумий овқатланиш корхоналарини инсон саломатлиги учун зарарли бўлган 700 дан ортиқ кимёвий озуқавий қўшимчалардан фойдаланишда эҳтиёткорлик билан ёндашишни маъқуллади. Sardine Factory фирмаси ўзининг Монтерейдаги ресторанида мазкур масаланинг самарали ечими топилди. Ресторанниг суд жавобгарлиги, турли шикоят ва эътирозлардан сақлаш мақсадида залга қуйидаги мазмунда эълон илиб чиқилди:

«Калифорния штати маъмуриятининг фикрича, мазкур ресторанда сотилаётган таом ва ичимликларда ўсма касалликлари, туғма нуқсонлар ва бошқа репродуктив хатарлар келтириб чиқарувчи кимёвий қўшимчалар бўлиши мумкин».

Жамоатчилик фикрини ўрганишга оид сўров натижаларидан бирининг кўрсатишича, ресторанлар бу борада озиқ-овқат магазинларидан кейинги иккинчи ўринда туради ва унинг мижозлари ҳам озиқ-овқат ҳавфсизлиги бўйича фаол иштирок этиб келмоқда.

Таомлар тайёрлаш технологияси. Кўпчилик мижозлар кейинги пайтларда генетик модификация қилинган маҳсулотлар саломатлик учун ҳавфсиз деган хулосага келишмоқда. Бироқ америкалик олимларнинг бу борадаги тадқиқотлари ҳақиқатда бунинг акси эканлигини кўрсатади. Мамлакатда 90% аҳоли ушбу қўшимчаларни қўллашга қонун орқали шартлар қўйишни маъқуллашади.

Алкогол ичимликлар. Дастлаб NRA учун инсон организмидаги алкагол миқдорининг рухсат берилган миқдорини 0,1% дан 0,08% га ўзгартиришни маъқуллаб келарди. Бироқ, 2002 йилда АҚШ Конгресси барча штатларга ушбу ўзгартиришни киритишни талаб қилди ва бунга жавобан федерал даражадаги автомобил йўлларига маблағ ажратмасликни тарғиб қилди. Бу барча штатларнинг ташаббусини синдирди, чунки бундай молиявий йўқотиш штатлар иқтисодиёти учун сезиларли ҳисобланарди.

Кўпчилик "Оналар маст ҳолда машина бошқаришга қарши" ижтимоий ҳаракатини маъқуллайдилар. Шу билан бирга улар барча фуқароларнинг спиртли ичимликларни меъёрда ичишларига қаршилик ҳам билдиришмайди. Улар қонун билан таъқиқланган ёшдан ўтган шахсларнинг алкоголь истеъмол қилишларида сергак бўлишга даъват этади.

Истеъмол ресурсларини сақлаб қолиш. Кейинги йилларда озиқ-овқат ресурсларини келгуси авлод учун сақлаб қолиш бўйича турли ҳавотирлар пайдо бўлмоқда. Долзарб масалалардан бири балиқ маҳсулотлари ва уларни сақлаш масаласидир. Яқинда экологик ҳаракат аъзолари АҚШда қилич-баликдан таомларда фойдаланишни таъқиқлашга чақирди. Бу балиқ тури АҚШ соҳилларида жуда кўп бўлсада, Тинч океаннинг бошқа ҳавзаларида қирилиб кетиш арафасида турибди.

Шунингдек, ушбу ҳавзаларда креветкалар етиштириш натижасида денгиз сувўтларининг йўқолиб кетиши, бунинг оқибатида сувнинг кислоталилиги ортиб кетганлиги ҳам айтилмоқда. Таъқиб объекти бу сафар *чили сибассиси* бўлди. Экологик ҳаракат аъзолари фермаларда боқилган лосослардан воз кечишни тарғиб қилишмоқда.

Бу боради энг катта шов-шувлардан бири қорамолларнинг қутириш касаллиги бўлиб, антибиотик қўшимчаларсиз табиий шароитда мол гўшти етиштирувчи фермалар фаолиятига сезиларли таъсир кўрсатди. Бугунги кунда табиий фермаларда тайёрланган мол гўштига талаб жуда юқори.

15.2. РЕСТОРАНЛАР ФАОЛИЯТИНИНГ ЗАМОНАВИЙ ЎЗГАРИШЛАРГА ТРАНСФОРМАЦИЯЛАШУВИ

NRA концепциясига мувофиқ, ресторан менежерлари янги ўн йилликда қуйидаги функционал вазифаларни бажаришга трансформациялашади.

✓ **Харажатларни назорат қилиш ва молиявий менежмент** – ресторанннинг даромадларини мониторинг қилиш, рентабеллик даражасини назорат қилиш ва ҳисоботлар тайёрлаш.

✓ **Кундалик иш жараёнини назорат қилиш** – иш фаолияти ва сменаларни самарали ташкил этиш.

✓ **Иш сменаларини режалаштириш ва ташкил этиш** – кун давомида узлуксиз иш жараёнини ташкил этишни таъминлаш.

✓ **Бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш** – бўлим бошлиқлари, ишчилар ва супервайзерлар ўртасида самарали коммуникация ва хужжат айланишини ташкил қилиш.

✓ **Мижозлар билан муносабатлар** – мижозлар билан самарали мулоқот ўрнатиш ва уларга бетакрор сервисни ташкил этиш.

✓ **Юқори натижага эришган ходимларни мотивация қилиш** – ходимларнинг иш фаоллигини ва самарадорлигини ошириш.

✓ **Рекрутинг ва ходимларни такомиллаштириш** – самарали ишлайдиган, зарурий билим, малака ва кўникмага эга ходимларни танлаш, ишга ёллаш ва ўқитиш.

✓ **Ташқи манбалар билан алоқа ўрнатиш** – жамоатчилик ва корпоратив доирада самарали ҳамкорлик ва муносабатлар ўрнатиш.

✓ **Ресторан жиҳозларини самарли танлаш ва сақлаш** – ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишда фойдаланиладиган жиҳозларнинг белгиланган техник қоидалар асосида ишлашини таъминлаш.

Ресторан менежери қуйидаги энг муҳим йўналишларда ўз фаолиятини олиб боради:

- маъмурий фаолият;
- молиявий фаолият;
- инсон ресурсларини бошқариш;
- ишлаб чиқариш ва ттехнологик жиҳозларни бошқариш;
- санитария-гигиена қоидалари ва нормативлари ишлаб чиқиш;
- хизмат кўрсатиш;
- маркетинг;
- таом ва ичимликлар савдоси;

- қулай меҳнат шароити;
- ходимларни ўқитиш ва тайёрлаш;
- тармоқ ўзларишларига муносиб жавоб қайтариш.

Маъмурий фаолият. Ҳозирги вақтда маъмурият ходимларига оддий иш жойлари билан бир қаторда - ҳар хил раҳбарлик мутахассисликлари учун автоматлаштирилган иш жойлари ҳам қўлланилмоқда. Автоматлаштирилган иш жойлари - маълумотларни аниқ кўрсатадиган ва бошқарувнинг маълум функцияларини мустақил амалга оширадиган ахборот-коммуникация воситалари, ёрдамчи дастгоҳлар ва мебеллар билан жиҳозланган иш жойларидир. Техник воситалар орасида телефон ва бошқа турдаги алоқа воситалари катта аҳамиятга эга. Шунинг учун бундай воситалар билан ишлаш усулини аниқ таҳлил қилиш зарур. Компьютерлар ҳар қандай маъмурий ходимнинг энг асосий ёрдамчиси. Факс қурилмалари ҳужжатларни жунатиш ва қабул қилиш вазифасини бажаради. Нусха кўчириш қурилмалари, ксерокслар иш ҳужжатлари билан ишланадиган ҳар қандай маъмуриятда асосий техник воситалардан бири бўлиб ҳисобланади.

NRAнинг 2015 йилдаги ресторан индустриясининг замонавий қиёфасини шакллантиришга оид маърузасида долзарб ҳисобланган қуйидаги тенденциялар кузатилмоқда.

- ресторан менежерларининг хай-тек (юқори ва ақлли технологиялар, а) ва хай-тач (самимий алоқалар) тизимларининг ўзаро мувозанатлашуви ва уйғунлашувини таъминлаш масаласи долзарблашиб боради;
- компьютер технологиялари буюртмаларни расмийлаштириш ва бажаришда ажралмас тизимга айланади;
- тўлов терминаллари буюртмалар расмийлаштириш ва бажариш тизимлари билан интеграциялашади;
- касса ҳисоб операциялари янада аниқ, ишончли ва соддалашган тизимга ўтади;
- ходимларни танлаш, ёллаш, ишга жойлаштириш, хизмат мартабасини бошқариш ва малакасини ошириш масалалари тўлалигича компьютерлашади.

Менежер ёки маъмурий ходим лавозимида ишловчи ходимлар энг аввало маданий диверсификацияни онгли равишда ҳис этишлари талаб қилинади. Соҳа мутахассисларининг фикрича, келгусида менежерларнинг камида иккита хорижий тил бўйича сўзлаша олиш малакаси асосий ўринга чиқади.

Ходимларни ўқитиш, малаксини ошириш масаласи қоғозсиз технологияга тўлиқ ўтишни талаб қилади. Айниқса, келгусида менежерларнинг тренингларни ўзлари олиб боришлари одатий тус олади.

Молиявий фаолият. Йирик ресторан тармоқларининг компьютерлаштирилиши натижасида умумлашган молия тизимлари вужудга келади. Бу ўз навбатида компьютер дастурлари ёрдамида ресторанниг молиявий фаолиятини назорат қилиш, режалаштириш ва бошқариш билан шуғулланадиган ходимларни ўқитиш, тайёрлаш ва малакасини оширишни талаб этади. Бу борада зарурий билим ва малакага эга ходимлар келгусида бухгалтерия ва молиявий ҳисоботларни тўғри расмийлаштириши ва ишончли маълумотлар тақдим эта олиши мумкин.

Яқин келажакда бу:

- Компьютер дастурлари ёрдамида ресторанларнинг молиявий фаолиятини таҳлил қилиш, даромад ва харажатлар тўғрисида жорий маълумотларни олиш имконини беради;
- йирик ва аҳоли зич жойлашган ҳудудларда кўчмас мулк ва бино-иншоотларга бўлган талабнинг ортиши, соҳада кучли рақобат шаклланишига олиб келади;
- маблағларнинг сезиларли қисми ходимларни янги билим ва малакаларни эгаллашлари учун ўқитиш, қайта тайёрлашга ҳамда ҳавфсизлик масалаларига сарфланади;
- чиқиндилардан тозалаш ва уларни йўқ қилиш билан боғлиқ сарфлар ортиб боради;
- иш ҳақи даражасининг ортиб бориши натижасида ресторанлар меҳнат сарфи кам бўлган жиҳозлар харид қилишга кўпроқ маблағ сарфлай бошлайди.

Инсон ресурслари. Малакали ишчи кучига бўлган талабнинг ортиши, ишчи кучи миграциясининг кучайиши

натижасида ресторанларда бошқарувнинг авторитар услуби ўз аҳамиятини йўқота бошлайди. Менежерлар бошқарувчи эмас, балки ўз навбатида малакали тренер, супервайзер, мураббий ролини бажаради.

Менежерларнинг дуч келадиган асосий муаммоларидан бири ходимлар қўнимсизлиги бўлиши мумкин. Бунда малакали кадрларни корхонада ушлаб қолиш янада мураккаблашиб боради. Бунинг учун менежерлар ходимларни мунтазам равишда рағбатлантириб боришлари, қўшимча имтиёз ва енгилликлар бериши, уларни ҳақ тўланадиган таътиллар муддатини узайтиришни таақозо этади.

Келгусида:

- соатбай асосда ишловчи ходимларни сақлаб қолишнинг асосий имконияти уларга турли тренинглар ташкил этиш ва мустаҳкам алоқаларни йўлга қўйиш бўлади;
- ресторан менежерлари таркибида аёллар улушининг ортиб бориши кузатилади;
- ресторанда маданий хилма-хиллик кучайиб боради ва асосий урғу меҳнат жамоаси учун ижобий муҳит яратишга қаратилади;
- ресторан менежерлари турли маданият ва миллат вакилларидан иборат мураккаб меҳнат жамоаларини бошқариш кўникмаларига эга бўлишлари талаб қилинади;
- ишчилар асосий эътиборни турмуш даражаси ва фарорвонлигининг ортишига қаратишади, ҳақ тўланадиган таътиллар ва оила даврасида вақт ўтказишга кўпроқ мойил бўладилар.

Ишлаб чиқаришни бошқариш ва жиҳозлар эксплуатацияси. Менежерларнинг муҳим вазифаларидан бири чиқиндиларни қайта ишлаш ва улардан иккиламчи хомашё сифатида фойдаланишга қаратилади. Бу ўз навбатида чиқиндиларни турларга ажратиш, иккиламчи қайта ишлашга шай ҳолатга келтириш, мазкур соҳага оид қонуний хужжатларни пухта эгаллаши талаб қилинади.

Шунингдек, ташриф буюрувчиларнинг ҳавфсизлиги, рақобат қоидаларига риоя қилиш, турли иқтисодий

санкциялардан хабардор бўлиши лозим. Жиҳозлар эксплуатациясига келадиган бўлсак, келгусида профилактик дастурлар асосида ишлаб чиқаришни ташкил этиш натижасида жиҳозларга қўшимча сервис ва таъмирлаш каби сарфлар улуши камайиб боради. Келгусида:

- жиҳозлар тозалаш, ишлатиш, эксплуатация қилиш, қайта ўрнатиш каби масалаларда қулай ҳисобланган тизим асосида ишлаб чиқарила бошланади;
- моддий заҳираларни бошқариш тобора автоматлашиб боради;
- демократик ғоялар ва шинамлик одамларнинг кундалик ҳаёти сифатида ресторан интерьерлари дизайнида акс этади;
- турли хатарларнинг олдини олиш ва таҳлил қилиш, муҳим жойларни назорат қилишни кучайтириш мақсадида видео мониторинг ва қайд этиш қурилмалари кўпроқ қўлланила бошланади;
- таомларнинг аксарият қисми таъминотчилар ва аутсорсерлар (четки корхоналар хизмати) томонидан тайёрланади ва мижозларнинг қимматли вақти тежалади.

Ташкилотнинг санитария ҳолати ва овқатланиш гигиенаси. Ресторан ва ресторан менежерларининг ташкилотда овқатланиш санитарияси ва гигиенасини сақлаш бўйича сертификатининг мавжудлиги (масалан, ServSafe дастурлари) мақсадга мувофиқ. Бу борада тобора оммалашиб бораётган "Ҳалол" стандартларининг жорий этилиши ҳам муҳим ҳисобланади. АҚШнинг аксарият штатларида ресторан менежерлари бу йўналишда малакасини мунтазам равишда ошириб борадилар. Турли кимёвий моддалар, пестицид ва гербицидларнинг фойдаланишдан чиқарилиши натижасида озиқ-овқат маҳсулотларини тайёрлаш, ресторанларда санитария ҳолати ва овқатланиш гигиенасини таъминлаш мақсадида экологик тоза табиий маҳсулотлардан таомлар тайёрлаш урф бўлиб бормоқда.

Хизмат кўрсатиш. Ресторанларда мос товарларга рақобатчиларга нисбатан устунликка эга қўшимча хизматлар (ташиб келтириш ва ўрнатиш, сақлаш ва эксплуатация, маслаҳатлар бериш) ни таклиф этишни асосида рақиблардан

фарқланиш имконини берувчи сервис дифференциациясининг кучайиши кузатилади. Бу узлуксиз жараён ресторан хизматлари кўрсатувчи ходимлар ўртасида реал ва потенциал низолар келиб чиқишида муҳим рол ўйнайди. Турли одамлардан турлича ролларни кутаётган киши турли чалкашликлар ва низолар келиб чиқишига шароит яратиб бериши мумкин. Ҳуқуқ ваваколатларни кенгайтиришдан кўзда тутилган асосий мақсад нафақат ишончли ходимларнинг тўғри қарорлар қабул қилишида жавобгарликни ошириш, балки иш жараёнида исталган ходимнинг меҳнат фаолияти билан боғлиқ қарор қабул қилишида жавобгарликни ҳис этишини таъминлашдир. Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайиши бажарилаётган ишларнинг самарадорлиги билан боғлиқ қарор қабул қилишда зарурий ахборотлар билан алмашинувни йўлга қўйиш ва таъсир кўрсатувчи омиллар устидан назорат ўрнатишни таъминлашдир.

Маркетинг. Ресторанннинг маркетинг фаолияти самарадорлиги ва муваффақияти менежерларнинг маркетингга оид билим ва малакаларига боғлиқ ҳамда кенг жамоатчиликка таом ва хизматларни қандай воситалар орқали ва қандай мазмунда етказиб бориши билан боғлиқ. Улар мижозлар нималарни истеъмол қилишлари, қандай эҳтимёжларга эга эканлиги ва уни қандай қонидириши зарурлигини ўз вақтида аниқлашлари керак.

Қисқача хулосалар

Ресторан менежерлари бошқарувчи эмас, балки ўз навбатида малакали тренер, супервайзер, мураббий ролини бажариши керак. Келажакда менежерларнинг дуч келадиган асосий муаммоларидан бири ходимлар қўнимсизлиги бўлиши мумкин. Бунда малакали кадрларни корхонада ушлаб қолиш янада мураккаблашиб боради. Бунинг учун менежерлар ходимларни мунтазам равишда рағбатлантириб боришлари, қўшимча имтиёз ва енгилликлар бериши, уларни ҳақ тўланадиган таътиллар муддатини узайтиришни таакозо этади. Шу билан бирга менежерлар маъмурий фаолият, молиявий фаолият, ишлаб

чиқариш ва технологик жиҳозларни бошқариш, санитария-гигиена қоидалари ва нормативлари ишлаб чиқиш, маркетинг ва бошқалар билан шуғулланишни тақоза этади.

Таянч сўз ва иборалар. Фаст-фудлар, ресторан тармоқлари, чекишни таъқиқлаш, озиқ-овқат ҳавфсизлиги, жониворлар ҳуқуқлари, таомлар тайёрлаш технологияси, алкогол ичимликлар, истеъмол ресурсларини сақлаб қолиш, маъмурий фаолият, молиявий фаолият, овқатланиш гигиенаси.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Умумий овқатланиш саноати деганда нимани тушунасиз?
2. Ресторан саноати соҳасидаги муаммолари ҳақида нима дияоласиз?
3. Юқори каллорияли озиқ-овқат маҳсулотлари ортиқча вазн муаммоси тўғрисида нима дейсиз?
4. Озиқ-овқат тайёрлаш технологиясини такомиллаштириш йўлларини айтинг?
5. Ресторан менежери келажакда қандай муҳим йўналишларда ўз фаолиятини олиб боради?
6. Ташкилотнинг санитария ҳолати ва овқатланиш гигиенаси деганда нимани тушунасиз?
7. Аҳоли эҳтиёжларига ресторанларнинг мослашувчанлиги нима?
8. Ресторан менежери фаолиятининг такомиллашиб бориши ҳақида нима дейсиз?
9. Ресторанниинг маркетинг фаолияти самарадорлиги деганда нимани тушунасиз?

ГЛОССАРИЙ

Атаманинг ўзбек тилида номланиши	Атаманинг рус тилида номланиши	Атаманинг инглиз тилида номланиши	Атаманинг маъноси
Шаҳар ресторани	Городской ресторан	City restaurant	Шаҳар ичида жойлашган бўлиб, белгиланган маълум соатларда ишлайди ва таом, газак, ичимликларни кенг ассортиментда таклиф этади
Вокзал ресторанлари	Ресторан при вокзале	Restaurant at the station	Темир йўл вокзалларида жойлашади, йўловчиларга хизмат қилади
Кема ресторани	Ресторан при карабле	Restaurant at the ship	Кемада жойлашган бўлиб туристлар ва йўловчиларга хизмат кўрсатишга мўлжалланган
Вагон-ресторанлар	Вагон ресторан	Dining-car	1867 йилда «Pullman» компанияси томонидан ихтиро этилган, узоқ масофага қатновчи ресторан бўлиб, поездларда бўлади.
Бар	Бар	Bar	Ресторанда ёки алоҳида кенг ассортиментда ичимликлар таклиф қилувчи овқатланиш корхонаси.
Корхона-ошхона	Столовое предприятие	Large enterprise of food	Йирик, механизациялашган корхона, ўзи маҳсулот ишлаб чиқаради, овқат ва қандолат маҳсулотлари тайёрлайди.
Люкс тоифа	Люкс класс	Luxury class	Ресторанларнинг биноси, интерери жихозланиши, хизмат кўрсатиши ва таомлари наёб ва олий даражаси билан ажралиб турадиган ресторан ва барларга берилади.
Олий тоифа	Высшая категория	Highest category	Ресторанларнинг биноси, интерери жихозланиши, хизмат кўрсатиши ва таомлари шинам ва чиройли даражаси билан ажралиб турадиган ресторан ва барларга берилади.
Ресторан	Ресторан	Restaurant	Овқатланиш ва маданий хордиқ чиқариш учун мўлжалланган, мураккаб тарзда

			тайёрланган кенг ассортиментли таомлар, қўшимча хизматлар таклиф этадиган овқатланиш корхонаси.
Швейсар	Швейцар	Porter	Эшик ёнида меҳмонларни кутиб олувчи хизматчи ходим, залда жойлар ҳақида ахборот беради ва бошқа вазифаларни бажаради.
Кийим илувчи	Гардеробщик	Cloakroom attendant	Ресторанларга кирувчи устки кийимларни эчадиган жойда, меҳмонларни устки кийимларини ва бошқа буюмларни қабул қилиб олади, буюмлар учун маъсул ҳисобланади.
Бош официант	Супервайзер	Supervisor	Официантларни ҳамма ишларига раҳбарлик қилади, швейсар, кийим илувчи, буфет ходимлари ва бошқаларга назоратда бўлади.
Тўла технологик жараён	Оконченный технологический процесс	Process completed	Корхоналарда хом-ашёни қабул қилиб олиш, омборхонадан чиқишдан, тайёр маҳсулот ишлаб чиқилиб сотиш билан тугаган технологик жараён.
Ярим тайёр маҳсулотлар	Полуфабрикаты	Semi-finished goods	Бир ёки бир неча кулинар ишловдан ўтган, аммо ҳали кулинар ишлови тўлиқ жараёндан ўтмаган маҳсулотлар
Тайёр кулинар маҳсулотлар	Готовая кулинарная продукция	Ready culinary products	Умумий овқатланиш корхоналарида истеъмолга тайёр пазандачилик ёки қандолат маҳсулотлари.
Механик жараён	Механический процесс	Mechanical process	Маҳсулотлар турларга ажратиш, майдалаш, тўғраш, аралаштириш, преслаш, миқдорларга бўлиш маҳсулотларга шакл бериш жараёни.
Гидромеханик жараён	Гидромеханический процесс	Hydromechanical process	Ювиш, ивитиш, сувга солиб қўйиш жараёнлари.

Цех	Цех	Shop of cooking	Корхонани дастлабки ишлаб чиқариш бўлаги, унда хомашёни механик, пазандачилик ишлаб чиқариш жараёни амалга оширилади.
Гардероб	Гардероб	Wardrobe	Ресторанга келувчиларни уст кийимлари қабул қилинадиган жой.
Фуршет-банкет	Банкет-фуршет	Dinner banquet	Расмий характерга эга бўлган, иш бўйича музокаралар, савдо шартномалари тузиш вақтида амалга ошириладиган овқатланишни бир тури. Совуқ овқатлар, ичимликлар газаклар, десерт ва иссиқ ичимликлар тортилади.
Чой банкети	Банкет - чай	Tea banquet	Таваллуд топган кунлар, кичик маросимлар, тантаналар ўтказиш мақсадида ташкил этилади ва 8-10 кишига мўлжалланади
Рақс майдончаси	Танцевальная площадка	Dance floor	Рақс майдончаси зал маркази ёки бурчагида жойлашган саҳна бўлиб, ресторанда рақс ва эстрада майдони ҳар бир ўриндиқга 0,15 м куб. га тўғри келади.
Эмалланган идишлар	Эмалированная посуда	Enamelware	Пўлат темир, чўяндан ясалган ички ва сиртқи томондан эмал билан қопланган идишлар. Ошхона идишларининг кўпи ушбу материалдан тайёрланади ва безарар бўлади.
Коктейл банкет	Банкет коктейль	banquet cocktail	Конференсиялар, кенгаш, ярмарка қатнашчилари ва машхур инсонлар билан учрашув учун ташкил қилинади. Кечга томон ўтказилади ва 30-40 дақиқа давом этади.
Таом тортишни франсуз усули	Французский метод подачи блюд	The French method of serving dishes	Берилган таомни махсус анжомлар ёрдамида хўранда тарелкасига солиб берилади.

Таом тортишни рус усули	Русский метод подачи блюд	Russian method of serving dishes	Столга битта катта идишда овқат келтириб тақсимланади.
Таом тортишни инглизча усул	Английскийм етод подачи блюд	English method of serving dishes	Газак ва таом мижознинг идишига ёрдамчи столдан олиб солиниш усули.
Ресторанларда ги кутиш зали	Зал ожидания в ресторанах	The waiting room at the restaurants	Асосий залга кириш олдидан кичик зал жойлашади. Ресторанга олдинроқ келиб қолганлар ёки банкетларни кутувчилар шу ерда тўпланади ва аперетив берилади.
А ля карт ресторани	Рестораны а ля карт	Restaurant a la carte	Олдиндан тузилган таомнома асосида буюртма олиб таомларни етказадиган ресторан шакли. Албатта официант ёрдамида хизмат кўрсатилади.
Швед столи	Шведский стол"	Service "Buffet"	Бир вақтни ўзида катта миқдорда меҳмонларни қабул қилиб овқатлантириш имкониятини берувчи ресторан хизмати тури. Швед столи усулида меҳмонлар ўзига ўзи хизмат кўрсатади ва олдиндан тайёрлаб кўйилган таомларни идишларга солиш жараёни меҳмонлар томонидан амалга оширилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2017. – 46 б.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF - 4947-sonli Farmoni.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 20 июлдаги “Коронавирус пандемиясининг салбий таъсирини камайтириш учун аҳоли, тадбиркорлик субъектлари, умумий овқатланиш, савдо ва хизматлар соҳасини қўллаб-қувватлашнинг қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-6029-сонли Фармони.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Умумий овқатланиш ва туризм соҳаларини қўллаб-қувватлашнинг қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори. 25.08.2021 й. ПҚ-5232.

5. «Ўзбекистон Республикасида чакана савдо қоидаларини ҳамда Ўзбекистон Республикасида умумий овқатланиш маҳсулотларини (хизматларини) ишлаб чиқариш ва сотиш қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида» 2003 йил 13 февралдаги 75-сон қарорига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида Ўз. Рес. ВМ.нинг қарори, №711, Қабул қилинган сана 10.09.2018 й.

6. Ўзбекистон Республикасида чакана савдо қоидаларини ҳамда Ўзбекистон Республикасида умумий овқатланиш маҳсулотларини (хизматларини) ишлаб чиқариш ва сотиш қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида Ўз. Рес. ВМ.нинг қарори, №75, Қабул қилинган сана 13.02.2003 й.

7. Mirziyoev SH.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. 1-J. – T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 592 b.

8. Мирзиёев Ш.М. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // Халқ сўзи, 2018 йил 29 декабр.

9. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // Халқ сўзи, 2020 йил 25 январь.

10. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга ва халқимизга Мурожаатномаси // Халқ сўзи, 2020 йил 29 декабрь.

11. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-изд. – СПб Питер, 2009. –608 с.

12. Dennis Lillicrap, John Cousins. Food and Beverage Service. Eighth edition. 2010. - 466 p.

13. Douglas Robert Brown. The Restaurant Manager's Handbook. 4th Edition. Atlantic Publishing Company. 2007. - 1000 p.

14. John R. Walker. The restaurant: from concept to operation / John Walker. - 6th ed. 2011. - 577 p.

15. Иватов И. Ресторан менжменти. Ўқув қўлланма. - Т.: "Иқтисодиёт", 2007.-150 б.

16. Yo'ldoshev N.Q., Zaxidov G.E. Menejment. Darslik. –T.: "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati" nashriyoti, 2018 y. -392 b.

17. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие. - М.:КНОРУС, 2013. - 416 с.

18. Lauren Starkey. Hotel/restaurant management career starter / Lauren B. Starkey. -1st ed. 2002. - 239 p.

19. Ливетров А. «Новый ресторан: 365 дней после открытия». Ресторанные ведомости. - Киев: 2013. - 184 с.

20. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. 3- е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. –672 с.

21. Милл, Роберт Кристи. Управление рестораном: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом»/ Р.К. Милл; пер. с англ. - 3-е изд. –М.: Юнити-Дана, 2012. - 535 с.

22. Мирзаев Қ.Ж., Турдибеков Ҳ.И., Ташматов Ш.У., Мусаев Б.Ш., Сиддиқов А.А. Ресторан менежменти. Ўқув қўлланма. "TURON NASHR". Самарқанд. 2020. 332 бет.

23. Назаров Олег. «333 хитрости ресторанного бизнеса». Ресторанные ведомости. - Киев: 2015. - 248 с.

24. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник. «Дашков и К». 2010. - 576 с.

25. Xo‘djamuratova G.Y., Azlarova M.M. Menejment. Marketing. Darslik. –T.: Iqtisodiyot, 2019. -358 b.

26. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик.- Т.: Ўқитувчи, 2002. - 464 б.

27. Sharon L. Fullen, Restaurant Design (Ocala, FL: Atlantic Publishing Group, Inc., 2003), - 551 p.

Internet saytlari:

28. www.press-service.uz – Ўзбекистон Республикаси Президенти сайти.

29. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.

30. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси

31. www.stat.uz. - O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi.

32. www.chefs.uz - Ўзбекистон ошпазлар уюшмаси

33. www.restaurant.org - National Restaurant Association

34. www.nrn.com - Nation’s Restaurant News

35. www.foodfranchise.com - Food Franchise

36. www.mcdonalds.com - McDonald’s

37. www.ziyonet.uz – таълим портали

38. www.sies.uz – СамИСИ электрон кутубхонаси

39. www.mail.tdiu.uz – ТДИУ электрон кутубхонаси

40. www.el.tfi.uz – ТМИ электрон кутубхонаси

МУНДАРИЖА

	Кириш	**3**
1-Боб.	**Ресторан менежментига кириш**	**5**
1.1.	Тармоқ тенденциялари	5
1.2.	Ресторанларнинг умумий хусусиятлари	8
1.3.	Ресторан занжирлари тавсифи	15
1.4.	Нима учун ресторанлар зиён кўришади	22
1.5.	Ресторан муваффақияти омиллари	28
2-Боб.	**Мижозларнинг эҳтиёжларини ўрганишни бошқариш**	**33**
2.1.	Ресторан саноатининг бозор категориялари	33
2.2.	Тармоқ тенденциялари таҳлили	37
2.3.	Таом истеъмолининг кундалик тартиби	48
3-Боб.	**Ресторан бизнесини ривожлантиришни бошқаришда маркетинг режаси**	**60**
3.1.	Маркетингга таъриф	60
3.2.	Маркетинг режасини ишлаб чиқиш	61
3.3.	Мақсадли бозорларни танлаш	68
4-Боб.	**Ресторан хизматларини силжитишни бошқариш**	**91**
4.1.	Силжитиш жараёни ва мақсадлари	91
4.2.	Реклама агентликлари	98
4.3.	Реклама	101
4.4.	Интернет	116
4.5.	Шахсий сотувлар	118
4.6.	PR ва жамоатчилик	130
5-Боб.	**Нархлаштириш ва менюни ишлаб чиқишни бошқариш**	**138**
5.1.	Менюнинг аҳамияти	138
5.2.	Нархнинг шаклланиши	139
5.3.	Нархлаштириш усуллари	142
5.4.	Менюнинг ялпи самарадорлигини баҳолаш	153
5.5.	Ресторан менюсининг дизайни	159
6-Боб.	**Юқори сифатли хизмат кўрсатишни бошқариш**	**175**
6.1.	Сервис орқали мулоқот	175
6.2.	Хизмат кўрсатишдаги узилишлари	177
6.3.	Хизмат кўрсатишдаги камчиликлар	180

6.4. Хизмат кўрсатиш стандартлари..... 185
7-Боб. Ресторанни меъморий, ҳажмий-режавий имкониятлар асосида бошқариш..... 211
7.1. Хизмат кўрсатиш зонаси: режалаштириш..... 211
7.2. Хизмат кўрсатиш зонаси: иш жойини лойиҳалаш..... 234
7.3. Жорий режалаштиришни такомиллаштириш..... 246
7.4. Мақсадли режалаштириш..... 249
8-Боб. Овқат ва ичимликларни таъминотчидан мижозгача етказиш жараёнини бошқарув..... 255
8.1. Ресторанлардаги жараён босқичлари..... 255
8.2. Қабул қилиш..... 263
8.3. Сақлаш..... 265
8.4. Таомларни тайёрлаш. Умумий овқатланишни ташкил қилиш тизимлари..... 269
9-Боб. Ошхона жиҳозлари ва интерьерини бошқариш..... 283
9.1. Умумий овқатланиш жиҳозларни танлаш..... 283
9.2. Ошхонанинг ички безатилиши. Пардозлаш материаллари..... 298
9.3. Технологик хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш..... 301
9.4. Энергия истеъмолини тежаш..... 307
10-Боб. Овқатланиш санитарияси ва хавфсизлигини бошқариш..... 317
10.1. Ресторанниng санитарик ҳолатини яхшилашни таъминлашда ресторан менежерининг роли..... 317
10.2. Умумий овқатланиш муассасаларида асосий санитария муаммолари..... 320
10.3. Ресторанда овқатланиш хавфсизлиги ва санитария ҳолатини таъминлаш..... 321
10.4. Овқатдан заҳарланиш ва касалланишни олдини олиш бўйича чораларни ишлаб чиқиш..... 326
10.5. Муассаса хизматчиларида шахсий гигиена қоидаларига риоя қилиш кўникмаларини қатъий равишда киритиш..... 339
11-Боб. Бошқарув харажатларни назорат қилиш..... 344
11.1. Молиявий ҳисобот хужжатлари: даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги ҳисобот..... 344
11.2. Молиявий ҳисобот таҳлили..... 351

11.3. Балансли ҳисобот таҳлили..... 360
11.4. "Харажатлар – ҳажм - фойда" таҳлили..... 364
11.5. Кўзланган капитал қўйилмаларининг иқтисодий таҳлили..... 371
12-Боб. Персонални танлаш ва ёллаш жараёнларини бошқариш..... 377
12.1. Ресторан хўжалигида персонал тушунчаси ва персоналларни танлаш..... 377
12.2. Ресторан хўжалиги бошқарувида персоналларни баҳолаш ва ишга қабул қилиш жара..... 383
12.3. Ресторан хўжалиги тизимида кадрлар масаласи ва раҳбарларга қўйиладиган талаблар..... 389
13-Боб. Персонални ўқитиш ва малакасини такомиллаштиришни бошқариш..... 395
13.1. Ходимларни касбга йўналтириш..... 395
13.2. Тренинг ва ходимларни такомиллаштириш..... 398
13.3. Ўқитиш тамойиллари..... 403
13.4. Ўқитиш усуллари..... 410
13.5. Ходимларни касбий ривожлантириш ва такомиллаштириш..... 416
14-Боб. Бошқарув персоналининг мотивацияси..... 422
14.1. Персонал мотивацияси: менежерлар роли..... 422
14.2. Ташкилий иқлим..... 432
14.3. Ишлаб чиқаришда ташкилий муҳит яратиш..... 436
14.4. Етакчи ва раҳбар..... 464
15-Боб. Ресторан менежменти ривожланишининг келажакдаги истиқболлари..... 471
15.1. Умумий овқатланиш индустрияси: келгуси ўн йилликдаги кутилаётган ўзгаришлар..... 471
15.2. Фаолиятининг замонавий ўзгаришларга трансформациялашуви..... 475

Глоссарий..... 483
Фойдаланилган адабиётлар 487

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	**3**
Глава 1.	**Введение в ресторанный менеджмент**	**5**
1.1.	Тенденции отрасли	5
1.2.	Общие характеристики ресторанов	8
1.3.	Образ сетей ресторанов	15
1.4.	Почему рестораны терпят убытки	22
1.5.	Факторы успеха ресторана	28
Глава 2.	**Управление изучения потребности клиентов**	**33**
2.1.	Рыночные категории ресторанной индустрии	33
2.2.	Анализ отраслевых тенденций	37
2.3.	Повседневный режим приема пищи	48
Глава 3.	**Маркетинговый план при управлении развитием ресторанного бизнеса**	**60**
3.1.	Определение маркетинга	60
3.2.	Разработка маркетингового плана	61
3.3.	Выбор целевых рынков	68
Глава 4.	**Управление продвижения ресторанных услуг.**	**91**
4.1.	Процесс и цели продвижения	91
4.2.	Рекламные агентства	98
4.3.	Реклама	101
4.4.	Интернет	116
4.5.	Личные продажи	118
4.6.	PR и паблисити	130
Глава 5.	**Управление ценообразования и разработки меню**	**138**
5.1.	Важность меню	138
5.2.	Ценообразование	139
5.3.	Методы ценообразования	142
5.4.	Оценка совокупной эффективности меню	153
5.5.	Дизайн ресторанного меню	159
Глава 6.	**Управление предоставления высококачественных услуг**	**175**
6.1.	Соприкосновение с сервисом	175
6.2.	Пробелы в обслуживании	177
6.3.	Недостатки в обслуживании	180
6.4.	Стандарты обслуживания	185

Глава 7. Управление рестораном на основе архитектурных, количественно-плановых возможностей..... 211
7.1. Зона обслуживания: планировка..... 211
7.2. Служебная территория: проектирование рабочего пространства..... 234
7.3. Совершенствование существующей планировки. 246
7.4. Целенаправленное планирование..... 249
Глава 8. Управление процессом доставки напитков и блюд от доставчиков до клиентов..... 255
8.1. Этапы процесса в ресторанах..... 255
8.2. Приемка..... 263
8.3. Хранение..... 265
8.4. Приготовление блюд. Системы организации общественного питания..... 269
Глава 9. Управление оборудования и интерьера кухни. 283
9.1. Выбор технологического оборудования..... 283
9.2. Внутренняя отделка помещений кухни. Отделочные материалы..... 298
9.3. Технологическое обслуживание и ремонт..... 301
9.4. Экономия энергопотребления..... 307
Глава 10. Управление пищевой санитарией и безопасностью..... 317
10.1. Роль менеджера в улучшении санитарного состояния ресторана..... 317
10.2. Основные санитарные проблемы на предприятиях общественного питания..... 320
10.3. Обеспечение безопасности пищевых продуктов и санитарии в ресторане..... 321
10.4. Разработка мероприятий по профилактике пищевых отравлений и болезней..... 326
10.5. Строгое привитие у сотрудников учреждения навыков личной гигиены..... 339
Глава 11. Контроль управленческих затрат..... 344
11.1. Документы финансовой отчетности: отчет о прибылях и убытках..... 344
11.2. Анализ финансовой отчетности..... 351
11.3. Анализ сбалансированного отчета..... 360
11.4. Анализ «затраты - объем - прибыль»..... 364

11.5. Экономический анализ планируемых капиталовложений..... 371
Глава 12. Управление процессом подбора и найма персонала..... 377
12.1. Понятие персонала и подбор персонала в ресторанном менеджменте..... 377
12.2. Процесс оценки и приём персонала на работу в ресторанном менеджменте..... 383
12.3. Кадровые вопросы и требования к менеджерам в системе управления рестораном..... 389
Глава 13. Управление обучения и совершенствования персонала..... 395
13.1. Профессиональная ориентация работников..... 395
13.2. Тренинг и совершенствование персонала..... 398
13.3. Принципы обучения..... 403
13.4. Методы обучения..... 410
13.5. Профессиональное развитие и совершенствование персонала..... 416
Глава 14. Мотивация управленческого персонала..... 422
14.1. Мотивация персонала: роль менеджеров..... 422
14.2. Организационный климат..... 432
14.3. Создание организационного климата в производстве..... 436
14.4. Лидер и руководитель..... 464
Глава 15. Ближайшее будущее развития ресторанного менеджмента..... 471
15.1. Индустрия общественного питания: вызовы следующего десятилетия..... 471
15.2. Трансформация деятельности к современным изменениям 475

Глоссарий..... 483
Список литературы..... 487

CONTENT

	Introduction.....	**3**
Chapter 1.	**Introduction to Restaurant Management..**	**5**
1.1.	Industry Trends.....	5
1.2.	General characteristics of restaurants.....	8
1.3.	The image of restaurant chains.....	15
1.4.	Why restaurants are losing money.....	22
1.5.	Restaurant success factors.....	28
Chapter 2.	**Management of the study of customer needs**.....	**33**
2.1.	Market categories of the restaurant industry..	33
2.2.	Industry trend analysis.....	37
2.3.	Daily Eating Regimen.....	48
Chapter 3.	**Marketing plan for managing the development of the restaurant business....**	**60**
3.1.	Definition of marketing.....	60
3.2.	Marketing plan development.....	61
3.3.	Selecting target markets.....	68
Chapter 4.	**Restaurant Services Promotion Management**.....	**91**
4.1.	Promotion process and goals.....	91
4.2.	Advertising agencies	98
4.3.	Advertising.....	101
4.4.	The Internet.....	116
4.5.	Personal sales.....	118
4.6.	PR and publicity.....	130
Chapter 5.	**Management of pricing and menu development**.....	**138**
5.1.	The importance of the menu.....	138
5.2.	Pricing.....	139
5.3.	Pricing methods.....	142
5.4.	Assessment of the overall effectiveness of the menu.....	153
5.5.	Restaurant menu design.....	159
Chapter 6.	**High-quality service delivery management**.....	**175**

6.1.	Contact with the service.....	175
6.2.	Service gaps.....	177
6.3.	Service disadvantages.....	180
6.4.	Service standards.....	185
Chapter 7.	**Restaurant management based on architectural, quantitative and planning capabilities.....**	**211**
7.1.	Service area: layout.....	211
7.2.	Service area: workspace design.....	234
7.3.	Improvement of the existing layout.....	246
7.4.	Purposeful planning.....	249
Chapter 8.	**Management of the process of delivery of drinks and meals from delivery to customers.....**	**255**
8.1.	Process steps in restaurants.....	255
8.2.	Acceptance.....	263
8.3.	Storage.....	265
8.4.	Cooking meals. Catering systems.....	269
Chapter 9.	**Management equipment and kitchen interior.....**	**283**
9.1.	Selection of technological equipment.....	283
9.2.	Interior decoration of the kitchen. Decoration Materials.....	298
9.3.	Technological service and repair.....	301
9.4.	Saving energy consumption.....	307
Chapter 10.	**Food Sanitation and Safety Management..**	**317**
10.1.	The manager's role in improving restaurant sanitation.....	317
10.2.	The main sanitary problems in catering establishments.....	320
10.3.	Ensuring food safety and sanitation in a restaurant.....	321
10.4.	Development of measures for the prevention of food poisoning and disease.....	326
10.5.	Strict instilling of personal hygiene skills in the staff of the institution.....	339

Chapter 11. Controlling management costs..... 344
11.1. Financial reporting documents: income statement..... 344
11.2. Analysis of financial statements..... 351
11.3. Balanced Report Analysis..... 360
11.4. Cost-Volume-Profit Analysis..... 364
11.5. Economic analysis of planned investments... 371
Chapter 12. Managing the process of recruiting and hiring personnel..... 377
12.1. The concept of personnel and selection of personnel in restaurant management..... 377
12.2. The appraisal process and recruiting staff in restaurant management..... 383
12.3. Personnel issues and requirements for managers in the restaurant management system. 389
Chapter 13. Personnel training and improvement management..... 395
13.1. Professional orientation of employees..... 395
13.2. Training and improvement of personnel..... 398
13.3. Learning principles..... 403
13.4. Teaching methods..... 410
13.5. Professional development and improvement of personnel..... 416
Chapter 14. Motivation of management personnel..... 422
14.1. Staff motivation: the role of managers..... 422
14.2. Organizational climate..... 432
14.3. Creation of an organizational climate in production..... 436
14.4. Leader and leader..... 464
Chapter 15. The near future of the development of restaurant management..... 471
15.1. Foodservice Industry: Challenges of the Next Decade..... 471
15.2. Transformation of activities to modern changes.. 475
Glossary..... 483
Bibliography..... 487

Қ.Ж.Мирзаев, Б.Ш.Мусаев, Ш.У.Ташматов,
А.А. Сиддиқов

РЕСТОРАН МЕНЕЖМЕНТИ

«INNOVATSION RIVOJLANISH
NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2021

Муҳаррир: М.Ҳайитова
Тех. муҳаррир: М.Турсунов
Мусаввир: А.Шушунов
Мусаҳҳиҳа: Л.Ибрагимов
Компьютерда
саҳифаловчи: М.Зойирова

E-mail: nashr2019@inbox.ru Тел: +99899920-90-35
Nashr.lits. 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 08.10.2020.
100174, Тошкент ш., Олмазор тумани, Университет
кўчаси, 7-уй.
Босишга рухсат этилди 09.09.2021.
Бичими 60x84 1/16. «Times Uz» гарнитураси.
Офсет усулида босилди.
Шартли босма табоғи 32,0. Нашр босма табоғи 31,25.
Тиражи 50. Буюртма № 190

«ILM-FAN VA INNOVATSIYA» МЧЖ босмахонасида чоп этилди.




INNOVATSIYA
NASHRIYOTI


ISBN 978-9943-7528-4-9
9 789943 752849