

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГАСТРОНОМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПОЛЬЩІ

© Квятковська Е., 2008

Польща має потужний ринок об'єктів ресторанного господарства, що динамічно розвивається. В країні збільшується кількість підприємств харчування. Змінюється також стиль життя громадян, що обумовлює частіше користування послугами об'єктів харчування. Це, своєю чергою, впливає на появу нових форматів підприємств ресторанного господарства. Як показали дослідження, на вибір споживачів впливають різноманітні чинники, такі як санітарний стан, різноманітне меню, свіжість їжі та ціна. Ці фактори безпосередньо впливають на конкурентоздатність об'єктів ресторанного господарства.

Poland is the dynamic growing consumer foodservice market in Eastern Europe. In Poland we can observe great average annual growth of consumer foodservice outlets. Changes to eating habits caused by longer working hours and more hectic lifestyles stimulated demand for foodservice. Polish consumers have less time for cooking, they are more health conscious, and have higher aspirations. These factors translate into more interest in full-service restaurants, and in particular casual dining formats. Preparing, planning and serving meals require several important steps before you can enjoy a meal. The meal takes place in a room, where the consumer meets waiters and other consumers, and where dishes and drinks are served. Backstage there are several rules, laws and economic and management resources that are needed to make the meal possible and make the experience an entirety as a meal.

Підприємство є основною ланкою розвинутої економіки та одним з учасників ринку. Існує тісний зв'язок підприємства з ринком. Переваги капіталістичної системи привели до небувалого розквіту підприємств [1, с.19]. У 2006 році порівняно з 2000 роком кількість гастрономічних установ збільшилася в Польщі на 9,58 %.

Сучасні підприємства з природи речей трактуються як відкриті організації, тобто такі, які схильні змінювати методи управління, еластично трактувати програми своєї діяльності, сполучати різні типи діяльності, бути здатними до використання інновацій, активно реагувати на сигнали, які надходять з оточення – як ринкового, так і адміністративного, банківського, політичного [2,с.15].

Підприємство є тим більш конкурентоспроможним, чим більшою є здатність досягнення цілей в умовах конкуренції, існуючої на ринках, на яких діє або має намір діяти [3, с.11]. В літературі можна зустріти багато визначень конкурентоспроможності. Й.В. Боссак і В. Бенковські вважають, що конкурентоспроможністю характеризуються суб'єкти, що провадять господарську діяльність. В умовах ринкової економіки господарська діяльність має економічний сенс, коли супроводжується виробленням надлишку відносно понесених витрат [4].

На думку М.Е. Портера, «конкурентоспроможність є скоріше результатом ефективності, з якою фірми, локалізовані на даному терені, можуть використовувати витрати для вироблення цінних виробів і послуг» [5, с.12]. В. Покора і Е. Малешик вказують, що конкурентоспроможність сприймається через призму різних чинників, таких як [5,с.12]: економічні користі, прибуток, норма прибутку, ринкове схвалення, яке виражається в пропонуванні споживачам продуктів, що виділяються, вміла конкуренція, інноваційні здатності.

Ринкову позицію підприємства визначають насамперед конкуренти, але також і споживачі. М. Мороз вказує, що конкурентоспроможність треба розглядати як ринкову гру, яка відбувається між трьома акторами: споживачем, підприємством і конкурентом [6]. Споживач вибирає певну послугу чи продукт, часто порівнюючи вартість, яку вона йому приносить з його ціною. У багатьох однак випадках менш або більш істотними є позацінові складові пропозиції, такі як марка, якість обслуговування і умови, в яких вона надається. Залежність між ціною і позаціновими складовими представлено в постаті стратегічного трикутника.

Підприємство, бажаючи утримати конкурентну перевагу, має бути здатним до такого використання засобів і умов конкуренції, які уможливають вироблення більшої доданої вартості для підприємства, а також його фактичних і потенційних клієнтів, ніж вартості, що генерується споживачами [5, с.16].

Будування конкурентної переваги підприємства має безпосередній зв'язок із застосовуваними стратегіями конкуренції, а також з вибором відповідних інструментів. Найчастіше застосовується стратегія будування сильної торгової марки, маркетингові стратегії, які спираються на формуванні виділяючої асортиментної пропозиції і якості обслуговування, маркетингова стратегія, метою якої є формування тісних стосунків з постачальниками, а також іміджу потужного споживача товарів.

Важливою у функціонуванні підприємства на ринку є відповідна маркетингова політика. Для багатьох організацій маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією. Деякі фірми (як McDonald's Corp. і The Coca-Cola Company) вкладають багато зусиль до залучення лояльних клієнтів, які завжди пам'ятатимуть про їх продукти [7, с.256].

За класичним визначенням, маркетинг означає відповідне планування, координацію і контроль всіх дій підприємства, скерованих на актуальні і потенційні ринки збуту [8, с.31].

Як подає І. Ковальчук, щоб можна було говорити про застосування в практиці маркетингових рекомендацій, необхідним є виконання трьох основних умов [9, с.20–21]:

- дії фірми мають бути орієнтовані на задоволення актуальних і майбутніх потреб споживачів;
- всі рішення необхідно приймати на підставі інформації, що стосується як самого підприємства, так і його оточення. Інформація має бути систематичною, відповідно аналізованою і інтерпретованою в об'єктивний спосіб;
- діяльність фірми повинна спиратися на систему інтегрованих маркетингових інструментів, тобто маркетингу-міх, з врахуванням зворотних зв'язків між окремими елементами.

Маркетингова концепція є філософією бізнесу, за якою цілей організації досягають завдяки дослідженню потреб і вимог цільових ринків, а також за допомогою постачання відповідних продуктів і послуг продуктивніше і ефективніше ніж конкуренти. Це має супроводжуватися задоволенням споживачів [10, с.7].

Маркетингова орієнтація в управлінні гастрономічним підприємством полягає у керуванні перевагами споживачів в процесі надання послуг. Це надання переваги потребам і очікуванням клієнтів порівняно з власними уявленнями про вид і сферу гастрономічних послуг [11, с.101–107]. Якість обслуговування – це один з найважливіших критеріїв при виборі клієнтами гастрономічного закладу [12, с.13]. Високий рівень обслуговування вимагає від персоналу заангажування, індивідуального підходу до кожного гостя [13, с.87; 14, с.12–40]. Задоволений гість повертається до гастрономічного підприємства – пабу, ресторану або кав'ярні, а висловлюючи свої позитивні враження, підсилює імідж гастрономічного підприємства [15, с.38–39; 16, с.73–79; 17, с.32; 18, с.119–134]. Але погане обслуговування може відштовхнути споживача від цього гастрономічного підприємства [19, с.85–91]. Завдяки клієнтам гастрономічні установи можуть отримувати засоби на покриття витрат діяльності.

Тому власники, а також особи, які управляють гастрономічними підприємствами, намагаються визначати потреби клієнтів і до них пристосовувати власну пропозицію.

Маркетинг-міх еволюціонував з часом. Різні дослідники піднімали пов'язані з ним питання і пропонували нові рішення з огляду змін на ринку і в маркетингу в практиці. Ця тема піднімалася між іншими Куллитоном в 1948 році, Фреєм у 1961, Лазером і Келлі у 1962, Борденом в 1965 році.

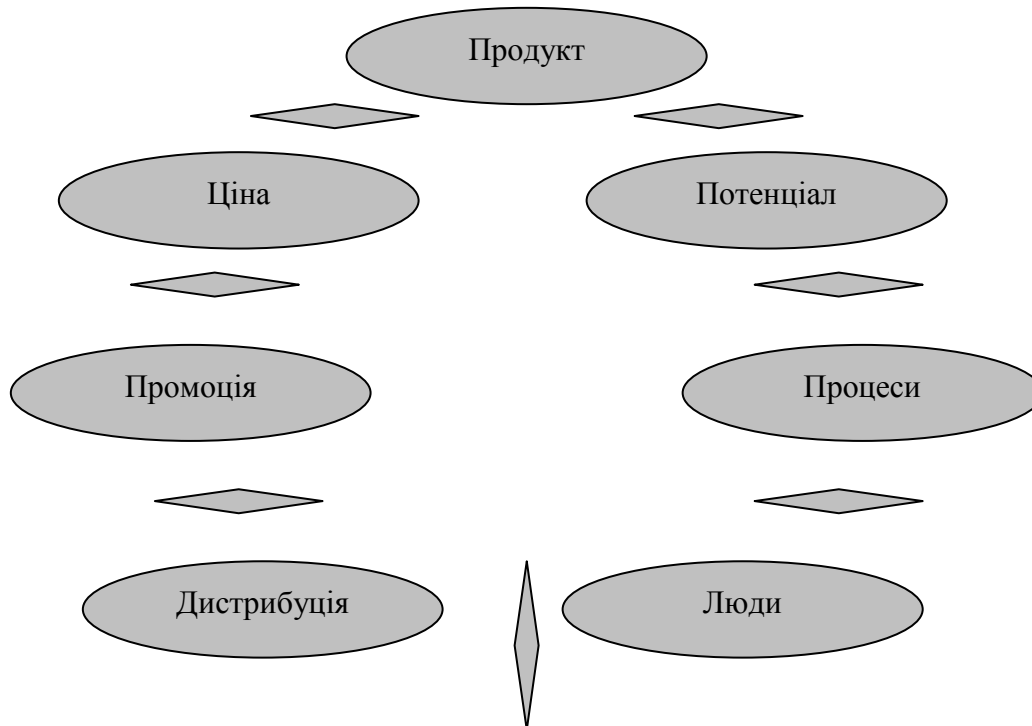
Вперше концепція маркетингу-міх була введена МакКарті [20] як комбінація всіх маркетингових чинників, які повинні бути виконані, щоб досягти маркетингової цілі.

Найчастіше в літературі зустрічається традиційне представлення структури маркетингу-міх МакКарті як так званої концепції «Four P» – «чотири P». Маркетинг-міх є композицією з ієрархічною структурою з чотирьох субкомпозицій, тобто так званих «Four Ps» МакКарті:

- product – Продукт (основні властивості продуктів і їх асортиментних різновидів, що утворюють цю композицію, а також марка, упаковка, послуги, пов'язані з продуктом тощо),
- price – Ціна (основна ціна, знижки, бонуси, умови платежів, кредити тощо),
- place – Дистрибуція (система каналів дистрибуції і логістичні рішення),
- promotion – Промоція (особистий продаж, реклама, засоби активізації продажу, інструменти з області public relations).

Підхід Е. Дж. МакКарті був модифікований в 1981 році Бумсом і Бітнером [21] і має назву 7 P, тому що до існуючих чотирьох композицій були додані три нові (рисунок):

- people – зацікавлені, з англ. stake holders: творці думок, працівники, керівництво, клієнти,
- process – процедури, механізми і потік дій, в результаті якого послуга поставляється і споживається,
- physical Evidence – потенціал і оточення, матеріальна інфраструктура для комунікації зі споживачем і виконання послуг. Нематеріальні чинники: досвід, який передається клієнтом іншим клієнтам.



Концепція так званих «7 P»

Джерело: власна розробка на підставі [20, 21, 22]

Маркетинг-міх становить підставу у функціонуванні виробничого підприємства або підприємства послуг. Його роль в гастрономії є величезною.

У гастрономії можна виділити 5 елементів маркетингу-міх: продукт, ціна, дистрибуція, промоція, люди.

Під поняттям продукту в гастрономії розуміється не тільки матеріальний ефект діяльності, тобто сервірована страва, її якість в широкому сенсі цього слова [23–25], але також процедури, здійснювані з метою його виготовлення і надання споживачу, додаткові послуги, такі як:

бронювання, консультування, матеріальні засоби, використовувані при наданні послуги (обладнання, устаткування, оснащення інтер'єра, що впливають на стиль і вигляд підприємства [26]. М. П. Іглесіас і М. Дж. Й. Гюллен [27] довели, що якість і ціна значно впливають на задоволення споживача.

І. Ковальчук [28] подає концепцію трьох рівнів продукту. Згідно з її ідеєю, аналізуючи очікування споживача відносно продукту або послуги, можна виділити три рівні диференціювання пропозиції:

- сутність продукту становить основну потребу споживача, тобто задоволення продовольчої потреби через запропоновану для споживання страву і організацію місця його споживання;

- дійсний продукт – основний – становлять основні характеристики послуги, які відрізняють конкретну гастрономічну установу від пропозиції конкурентів. На них насамперед концентрується споживач, здійснюючи оцінку і вибір. Це вигляд і стиль гастрономічного закладу, його оснащення, колористика, освітлення, вид страв, що сервіруються, їх смак, якість, спосіб сервірування, застосовуване столове приладдя, обслуговування;

- розширений продукт – потенційний – це всі елементи пропонованої послуги, які незалежно від її основних рис збільшують її привабливість [29]. Це: можливість замовлення менших ніж стандартні порцій або половину порції і можливість замовлення дієтичних страв, можливість композиції страви з довільних елементів меню, можливість споживання їжі на свіжому повітрі; телефонне або інтернетівське бронювання місць, зручний під'їзд, місце паркінгу, години роботи, спосіб врахування рекламацій, зручний спосіб реалізації платежів, організація і рівень діяльності розваг; наявність дитячого майданчика чи кімнати, привабливі вечірки, наприклад, з участю зірок, вечери, поєднані з дегустацією вин, оливи з оливок, hot spots. Розширений продукт є відображенням того, чого насправді потребує і вимагає споживач. Тому все більше установ пропонує своїм гостям hot spots, тобто пункти, які забезпечують власникам ноутбуків і palmtop-ів, оснащених безпроводною мережевою картою, безкоштовний доступ до Інтернету. Від квітня 2007 року всі кав'ярні Coffeetheaven мають встановлені hot spots з найвищою якістю цієї послуги [30].

Ціна за методом в маркетингу-міх на ринку гастрономічних послуг залежить від місця надання послуги, сезонності попиту, категорій споживачів, застосовуваних цінових знижок, кредитів, абонементів, які мають привабити споживачів [31; 32]. Залежно від ринкових передумов існують такі види знижок:

- тимчасова знижка, застосовувана під час зменшеного попиту, наприклад, «happy hour», може стосуватися або всього меню, або тільки окремих страв або напоїв, наприклад, з 16 до 18 год дешевші всі напої або два за ціною одного;

- знижка лояльності, тобто преміювання постійних клієнтів за допомогою різного виду заохочень:

- карта постійного споживача, які дають право на знижки або накопичення балів, коли споживач отримує подарунок, безкоштовну послугу або іншу пропозицію;

- конкурси з нагородами,

- клуби споживачів,

- спеціальні пропозиції для важливих споживачів,

- кількісна знижка при групових замовленнях,

- промоційна знижка, принципом якої є короткочасне зниження цін з метою заохочення споживачів. Цінові промоції дуже часто застосовують при введенні до меню нової страви або напою.

Таке преміювання споживачів є надзвичайно ефективним методом здобування постійного, лояльного споживача і забезпечує стабільність попиту; водночас численні промоційні акції, організовані гастрономічними закладами, істотно впливають на купівельні рішення споживачів.

При опрацюванні стратегії дистрибуції в гастрономічному закладі ключові рішення пов'язані з вибором маркетингових каналів, а також визначенням локалізації і кількості установ [33, с.648]. Під час продажу послуг використовуються два принципові маркетингові канали: безпосередній канал: фірма–покупець, посередній канал: фірма–посередник–покупець [34].

Безпосередній канал є типовим маркетинговим каналом для послуг, які надаються професіоналами. Так послуга полягає у безпосередньому контакті особи, що її надає, із споживачем.

Посередній канал для гастрономічних установ є особливо корисним при пропонуванні послуг інституціональним споживачам, наприклад, в сфері катерингу. У гастрономічній галузі поширеною сьогодні є діяльність посередника, якою є фірма, яка працює за угодою франшизи. Франшизодавець доручає ведення окремих пунктів мережі третім особам, надає їм оплачувані дозволи на використання відомої і перевіреної техніки діяльності та необхідну допомогу. Дозволяє також користування товарним знаком, а також виробленою ним маркетинговою концепцією.

У контексті маркетингу-міх промоція представляє різні аспекти засобів переказу, що вживаються в маркетингу, наприклад, інформування про продукт з метою отримання позитивної відповіді споживача.

Рішення комунікації маркетингу містять:

- промоційну стратегію,
- рекламу,
- безпосередній, особистий і посередній продаж за допомогою торгових агентів, працівників торгівлі,
- промоція продажу, стимуляція збуту,
- public relations&publicity – сукупність дій, здійснюваних для побудови добрих стосунків між фірмою та її оточенням. Сьогодні зростає значення public relations як інструмента комунікації. Найчастіше називаються п'ять основних сфер, які складають сферу public relations: утримування стосунків з медіа-засобами, управління кризовими ситуаціями, lobbying, внутрішні public relations, sponsoring [35],
- фонди на засоби переказу, що вживаються в маркетингу.

П'яте «Р» в маркетингу-міх в гастрономії – це люди, особи, зайняті в фірмі, системи відбору персоналу, навчань, мотивації і оцінки, тобто насамперед персонал закладу: офіціанти, які перші безпосередньо контактують із споживачем, виробничий персонал, від вмінь якого залежить матеріальний елемент послугової пропозиції, тобто пропонована для продажу їжа [13, 16; 24; 36–38]. Дуже істотною є компетентність працівників, що є результатом наявності у них багатьох різних вмінь робити щось не тільки добре, але набагато краще, ніж їхні конкуренти [5, с.33]. Як подає Н. Мрук [13,с.10], Маттіла [16, с.49] і Хансен [23], дуже важлива роль належить персоналу, який будує стосунки з клієнтами в процесі надання гастрономічних послуг. Заангажовані працівники покращують репутацію фірми [39, с.125–127]. Стверджується, що ресторани можуть підвищити емоційне прив'язування гостя до гастрономічного закладу через милі стосунки між гостем і обслугою і через створення сімейної атмосфери [40, с.47–52]. Левітт [41] твердить, що: «нова конкуренція не полягає у тому, що виробляють фірми в своїх фабриках, тільки у тому, в який спосіб упаковують, рекламують, радять, фінансують і поставляють ці продукти, а також інші полегшення для клієнтів, що спричиняють те, що товар для них є привабливим».

Іншою моделлю, що описує розвиток гастрономічних послуг, є модель п'яти чинників, які впливають на попит на послуги в гастрономічному закладі, розроблена спеціалістами з Department of Restaurant and Culinary Arts, Srebro University, Grythyttan, Sweden [42, с.84–93]. Ця модель була створена для полегшення надання гастрономічних послуг так, щоб якнайкраще задовольнити споживачів.

Першим пунктом моделі є місце, тобто гастрономічний заклад. Поняття місця складають багато чинників, таких як: тип гастрономічного закладу, оздоблення – дизайн, розташування столів, освітлення, музика, пахощі, пора року, вид кухні [15, с.38–39].

Наступним чинником є спілкування не тільки між обслугою і споживачем, але також споживачів між собою, а також персоналу між собою. Т. Д. Андерссон і Л. Моссеберг [43] ідентифікують п'ять чинників, які впливають на приємність від їжі: кухня, інтер'єр, сервіс, фірма та інші гості. Ці чинники назвали чинниками задоволення.

Ставлення до споживача під час «зустрічі» в гастрономічному закладі якнайбільше впливає на якість обслуговування. Обслуга має бути підготовлена до вирішення різних проблем, володіти знаннями про етикет і про особливості міжлюдських стосунків. Повинна мати кращі знання про страви і напої, ніж споживачі, щоб порадити та допомогти у виборі меню. Повинна вміло сполучати професійні – гастрономічні знання з правильністю ведення розмови, створенням відповідної атмосфери та турботою про дрібниці під час процесу споживання клієнтом гастрономічних послуг. Ресторан з таким персоналом матиме добру репутацію, завдяки тому зможе розраховувати на постійних клієнтів.

Наступним чинником є продукт, тобто страви і напої, а також їх приготування і подавання, а також враження від вигляду страви. Важливим елементом тут є відповідне підбирання напоїв до їжі та пропонування певної страви з огляду на вік, стать, релігію, стан здоров'я клієнта, сезонні чинники, вид їжі, пору дня, а також особисті уподобання гостя.

Чинники, які враховуються при виборі гастрономічного закладу залежно від статі досліджуваних

Чинники	Чинники		Чинники			
	середня оцінка*	частка оцінок 4 і 5 (%)	Жінки		Чоловіки	
			середня оцінка*	частка оцінок 4 і 5 (%)	середня оцінка*	частка оцінок 4 і 5 (%)
Санітарний стандарт	4,31	82,8	4,31	83,0	4,31	82,4
Меню	4,18	79,6	4,22	80,8	4,12	77,6
Свіжість і оригінальність страв	4,06	73,2	4,04	72,1	4,09	75,0
Ціна	3,95	70,4	4,02	73,4	3,83	65,4
Приємне обслуговування	3,89	70,0	3,84	67,6	3,98	73,9
Спосіб готування страв	3,89	68,8	3,90	67,9	3,87	70,2
Зручність	3,75	65,4	3,78	67,6	3,72	61,7
Вигляд інтер'єра	3,61	62,2	3,61	63,1	3,62	60,6
Локалізація	3,53	53,8	3,57	54,2	3,46	53,2
Години праці	3,42	52,4	3,46	55,1	3,34	47,9
Прив'язування до підприємства	3,10	43,6	3,07	41,6	3,14	46,8
Ланч в промоції	2,90	36,6	2,92	37,2	2,86	35,6
Сезонний садочок	2,88	34,6	2,84	32,0	2,93	38,8
Їжа на винос	2,83	34,8	2,83	35,6	2,82	33,5
Доставка страв за вказаною адресою	2,63	30,2	2,64	31,4	2,61	28,2
Промоція (картки лояльності, happy hour)	2,58	23,6	2,63	24,0	2,49	22,8
Реклама	2,51	18,0	2,49	17,6	2,55	18,6
Дружній до дітей	2,26	24,8	2,29	26,0	2,21	22,9
Мода	2,07	13,4	1,98	11,2	2,21	17,0

*Оцінка здійснена в 5-бальній шкалі, де 5 означає – звертаю увагу; 1 – взагалі не звертаю увагу.
Джерело: розробка на підставі власних досліджень.

Четвертим чинником є управління, а також нагляд, що належить до економічних, правових і логістичних аспектів, необхідних для ведення гастрономічного закладу. Цей чинник не є безпосередньо видимим для гостя, проте може вплинути на його незадоволення, коли ціна є занадто високою або час очікування є занадто довгим. Щоб управління принесло позитивні ефекти, ми маємо знати відповідь на такі питання: яку ціну ми можемо запропонувати, чи ми можемо забезпечити постійну поставку напівпродуктів, необхідних для приготування страв, від різних фірм,

чи ми дотримуємося вимог гігієни, трудового права та інших, яких і скільки працівників ми потребуємо, чи вони достатньо кваліфіковані або потребують навчання, як ми уявляємо собі логістику в кухні і в споживацькому залі [44]. Знаючи про те, що в сфері споживання гастрономічних послуг стосунки створюються між людьми, потрібно велику увагу приділяти як процесу рекрутування, так і підвищення кваліфікації працівників.

Ці чотири аспекти спричинять те, що виникне атмосфера, яка є п'ятим аспектом. Ресторани, які мають атмосферу, можна описати як місце, де гість відчувається комфортно і вільно. Найважливішою є вербальна комунікація між гостями, а також гостями і персоналом, раніше описаний аспект спілкування.

Лояльність споживача стосовно гастрономічного закладу є комбінацією багатьох емоційних станів. Емоції впливають на поведінку, а та, своєю чергою, на прибуток надавача послуг.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що критерії вибору гастрономічного закладу пов'язано насамперед з чинниками, які можна назвати раціональними, тобто: санітарний стандарт гастрономічного закладу, меню, свіжість і оригінальність страв. Натомість респонденти нижче оцінювали такі чинники, як ціна і приємне обслуговування. Цей факт може підтвердити пошук споживачами таких гастрономічних закладів, які пропонують вищий стандарт послуг. Треба однак підкреслити, що декларовані чинники, впливаючі на вибір гастрономічного закладу, по-різному оцінювались респондентами залежно від того, до якої суспільної групи вони належали. Варто звернути увагу, що чинники, пов'язані з додатковими послугами, що надаються гастрономічними закладами, такі як: сезонний садочок, дружнє ставлення до дітей, доставка страв додому і на виніс, незважаючи на те, що сукупність респондентів надавала їм значення важливості цих чинників по черзі: 2,88, 2,26, 2,63, 2,83, для вибраних суспільних груп значення важливості цих чинників отримувало набагато вищу від середньої позицію. Подібні залежності зазначено у випадку чинника промоція і ланч в промоції.

1. Suszyński C.: *Przedsiębiorstwo jako podmiot poznania w: Przedsiębiorstwo wartość zarządzanie*, pod red. C. Suszyńskiego, PWE, Warszawa, 2007. 2. Strużycki M.: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w kooperacji regionalnej*, w: *Rynek i konsumpcja Raporty z badań – rok 2005*, IRWIK, Warszawa, 2006. 3. J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 2005, za B. Pokora, E. Maleszyk: *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa, 2006. 4. J. W. Bossak, W. Bienkowski: *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa, 2004. 5. B. Pokora, E. Maleszyk: *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa, 2006. 6. M. Moroz: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – pojęcie i pomiar*, *Gospodarka Narodowa*, 2003, nr 9. 7. R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa, 2002. 8. H. Meffert: *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden, 1986. 9. I. Kowalczyk: *Myśleć marketingowo*, *Food Service*, 5, 2001. 10. M. McDonald., A. Payne: *Marketing Planning for Services*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997. 11. S-Y. Kim, T-S. Jung, E-H. Suh, H-S. Hwang: *Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study*, *Expert Systems with Applications*, 2006, 31. 12. Kwiatkowska E.: *Trudna decyzja*. *Przegląd Gastronomiczny*, 207, 10. 13. V.A. Zeithaml, M.J. Bitner: *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd edn. Irwin/McGraw-Hill: Boston, 2000 cyt. za: I-B. Gustafsson, A. Ostrom, J. Johansson, L. Mossberg: *The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurant*, *Journal of Foodservice* 17, 2006. 14. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry: *SERQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 1988, 64. 15. J. Finkelstein: *The meanings of the food in the public domain. Dining Out: a Sociology of Modern Manners*, 1989. 16. A.S. Mattila: *Emotional bonding and restaurant loyalty*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2001, 42. 17. B. Bugarski: *Many Happy Return*. *Restaurant Hospitality*, 2007, 91,3. 18. N. Johns N, R. Pine: *Consumer behaviour in the food service*

industry: a review, *Hospitality Management*, 2002, Vol. 21 No.2. 19. K.V. Hansen, O. Jensen, I-B. Gustafsson: *Payment-an undervalued part of the meal experience?* *Food Service Technology*, 2004, 4. 20. E. J. McCarthy: *Basic Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, Boom B.H., 1964. 21. B.H. Boom, M.J. Bitner: *Marketing strategies and organization structures for service firms*, in Donnelly J.H, George W.R. (Eds), *Marketing of Service*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1981, s. 47-51. 22. A. Palmer: *Introduction to Marketing: Theory and Practice*, Oxford University Press, 2004. 23. K.V. Hansen, O. Jensen, I-B. Gustafsson: *The meal experiences of a la carte restaurants customers*. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2005, 5, s.135-151. 24. A. Warde, L. Martens: *Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Cambridge Press: New York, 2000 cyt. za: I-B. Gustafsson, A. Ostrom, J. Johansson, L. Mossberg (2006) op. cit., s. 85. 25. M. Ahlgren, I-B. Gustafsson, G. Hall: *Attitudes and beliefs directed towards ready meal consumption*. *Food Service Technology*, 2004, 4, s.159-169. 26. J. Kivela: *Menu Planning*. Hospitality Press:Melbourne, 1994 cyt. za: I-B. Gustafsson, A. Ostrom, J. Johansson, L. Mossberg (2006) op. cit., s. 87. 27. M.P. Iglesias, M.J.Y. Guillen: *Perceived quality and price: their impact on satisfaction of restaurant customers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004, 16, s.373-379. 28. I. Kowalczyk: *Trzy poziomy usługi*, *Food Service*, 2001, 6, s.24-26. 29. H. Mruk, J. Mruk: *Rady w cenie*, *Przegląd gastronomiczny*, 2006, 7-8, s.18. 30. EJZ.: *Hot spoty w Coffeeheaven*. *Nowości gastronomiczne*, 2007, 1, s. 12. 31. V. Kumar, D. Shah: *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. *Jornal of Retailing*, 2004, 80, s. 317-330. 32. H. Mruk, J. Mruk: *W dobrych relacjach*, *Przegląd Gastronomiczny*, 2006, 5, s.14. 33. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa, 2000. 34. I. Kowalczyk: *Dystrybucja usług gastronomicznych*, *Food Sernice*, 2002, 5, s.23-24. 35. T. Kamiński: *Marketing, istota, zarządzanie, strategie, informacje*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno – Informatycznej w Warszawie, 1999. 36. R.C. Lewis, R.E. Chambers: *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*. Van Nostrand Reinhold: New York, 1989 cyt. za: I-B. Gustafsson, A. Ostrom, J. Johansson, L. Mossberg (2006) op. cit., s. 87. 37. P. Mudie, A. Cottam: *Usługi – zarządzanie i marketing*. PWN, 1998. 38. S.J. Dahmer, K.W. Kahl: *Podręcznik dla kelnerów*, Warszawa, 1999, s.16-18. 39. K. Obłój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1998. 40. S. Shoemaker, J.T. Bowen: *Commentary on "Loyalty: a Strategic Commitment"*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October-December, 2003. 41. T. Levitt: *The Marketing Mode. Pathways to Corporate Growth* New York: Mc Graw-Hill, 1969. 42. I-B. Gustafsson, A. Ostrom, J. Johansson, L. Mossberg (2006). 43. T.D. Andersson, L. Mossberg: *The dining experience: do restaurants satisfy customer Leeds?* *Ford Sernice Technology*, 2004, 4, s.171-177 cyt. za: I-B. Gustafsson, A. Ostrom, J. Johansson, L. Mossberg (2006) op. cit., s. 86. 44. E. Bergman: *HotCalc Business Simulation and Training*, 2003 <http://www.hotcalc.se>.