

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Южно-Уральский государственный университет» (национальный
исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ Ф.И.О.

_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. Кафедрой, к.э.н., доцент

_____ /Т.А. Худякова/

_____ 2017г

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РЕСТОРАНА «СТАРЫЙ ЕРЕВАН»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62 2017. 409. ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент

_____ /Е.С. Пищлина/

_____ 2017 г

Автор студент группы ЭУ-467

_____ /Д.О.Сапаргалиева /

_____ 2017 г

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

_____ /К.В.Айхель/

_____ 2017 г

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ.....	8
1.1 Маркетинг как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия.....	8
1.2 Место ресторанов в системе предприятий общественного питания.....	13
1.3 Методы расчета показателей эффективности деятельности в сфере ресторанного бизнеса.....	22
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	30
2.1 Анализ зарубежного опыта развития ресторанного бизнеса.....	31
2.2 Анализ российского опыта развития ресторанного бизнеса.....	39
2.3 Анализ ресторанного бизнеса в Челябинске.....	47
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА АРМЯНСКОЙ КУХНИ «СТАРЫЙ ЕРЕВАН».....	58
3.1. Организационно-экономическая характеристика ресторана «Старый Ереван».....	58
3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности ресторана, расчет затрат на их внедрение.....	71
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях, когда возрастает неопределенность и насыщенность внешней среды, руководству предприятий приходится решать вопросы управления не только самим производственным процессом, но и учитывать влияние внешней среды. У предприятий, своевременно учитывающих и прогнозирующих изменения внешней среды, возрастают шансы эффективного функционирования и развития. Именно у таких предприятий раньше других могут появиться благоприятные возможности рационального использования ресурсов посредством стратегического управления и выработки новых целевых установок, позволяющих создать новые преимущества для выживания и повышения конкурентоспособности.

Многофункциональность рыночной деятельности, понимание особенностей в каждом конкретном случае и на каждом конкретном предприятии создало много различных подходов к процессу управления.

Приспособление предприятия к рыночным условиям не только повышает эффективность его деятельности, но также способствует развитию рынка в нашей стране и внешнего окружения предприятия.

В настоящее время значение ресторанного бизнеса значительно возросло. Кроме того, являясь субъектами малого бизнеса и частью инфраструктуры территории, данные предпринимательские структуры обеспечивают занятость населения, а их успешная деятельность способствует росту налоговых поступлений в бюджет. Это приводит к повышению экономических и социальных показателей развития административно-территориальных образований через повышение деловой активности региона и его инвестиционной привлекательности. Создавая в отрасли новые рабочие места, расширяя туристскую инфраструктуру и повышая эффективность ее функционирования, ресторанный бизнес решает как экономические, так и социальные функции.

Актуальным является изучение процесса принятия экономических решений, способствующих оптимальному формированию и развитию

хозяйственных связей предпринимательских структур в сфере ресторанного бизнеса. Эффективность данных хозяйственных связей, с одной стороны, укрепляет сетевую систему предпринимательской структуры, а с другой – способствует повышению конкурентоспособности предпринимательской структуры в целом.

Объектом исследования является ресторан «Старый Ереван».

Предметом исследования выступает маркетинговая деятельность предприятия общественного питания.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по формированию совершенствованию маркетинговой деятельности ресторана «Старый Ереван».

Для достижения сформированной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Проанализировать маркетинг как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия.
2. Изучить место ресторанов в системе предприятий общественного питания.
3. Охарактеризовать методы расчета показателей эффективности деятельности в сфере ресторанного бизнеса.
4. Проанализировать зарубежный опыт развития ресторанного бизнеса.
5. Проанализировать российский опыт развития ресторанного бизнеса.
6. Проанализировать ресторанный бизнес в Челябинске.
7. Охарактеризовать ресторан «Старый Ереван» как объект исследования.
8. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности ресторана, расчет затрат на их внедрение.
9. Провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

1.1 Маркетинг как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия

Термин «маркетинг» происходит от английского слова «market» – рынок и означает деятельность в сфере рынка и сбыта. Маркетинг необходим не только для всестороннего изучения рынка, спроса на товар, нужд и желаний покупателей, для учета всего этого, для деятельности потребителя, но и для активного воздействия на комплексное изучение рынка, планирования производства товаров, изучение каналов и способов стимулирования сбыта, воздействия на организацию и управление производства. Поэтому ни одно предприятие любой формы собственности не может стабильно функционировать без маркетинговой службы в системе рыночных отношений. А это все и объясняет актуальность данной темы, так как главным направлением деятельности любого предприятия должно быть изучение и учет нужд и потребностей потребителей, то есть рыночная ориентация.

Маркетинг – это одна из функций управления и в то же время цельная концепция управления, то есть это явление сложное, многоплановое и динамичное. Маркетинг означает разработку, производство и сбыт того, на что действительно есть потребительский спрос.

Продвижение товаров, включающее в себя рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, является составной частью комплекса мероприятий, благодаря которым обеспечивается информационная связь с покупателями. Расходы на рекламу и другие виды продвижения товаров относятся к рискованным инвестициям, которые не всегда могут принести желаемый результат. Вероятность риска зависит от целей задач и возможностей маркетинговой деятельности на предприятии, поэтому все инструменты маркетинга должны координироваться в рамках общей концепции, так как даже

самая лучшая реклама не поможет, если качество продукта плохое, его нет в продаже или цена на него завышена.

При правильной организации продвижение очень эффективно и способствует быстрой реализации производимой продукции, что ускоряет возврат вложенных предприятием денежных средств, происходит установление деловых контактов производителей с потребителями товара, при этом значительно возрастает спрос на продукцию предприятия, что является объективной основой расширения производства и повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Организация маркетинговой деятельности на предприятии – задача сложная, так как требует увязывания в динамическом равновесии внутренних ресурсов предприятия и требований внешней среды – рынка. Основными элементами маркетинга считаются: рынок, потребители, продукты (товары), каналы сбыта. Концепция, что производство начинается не с обмена, а с потребителя, нашла свое воплощение в маркетинговой деятельности.

Практическое применение маркетинга предприятиями способствует осуществлению важного социально-экономического процесса по наиболее полному удовлетворению потребностей и спроса потребителей.

Осуществление маркетинговой деятельности является объективной необходимостью ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности предприятия на предмет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей.

Для успешной деятельности предприятия необходимо управлять множеством взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Открытая система предприятия для своего выживания должна взаимодействовать с окружающей средой и предоставлять окружающей среде свои ресурсы. Эту систему нельзя четко ограничить. Она должна постоянно изменяться, приспосабливаться к окружающей среде. Предприятие в целом – это система, то есть набор взаимодействующих элементов, которые получают из окружающей среды некоторые входные данные, трансформируют их и выдают в окружающую среду некоторые выходные данные. Это взаимодействие элементов означает, что

люди и подразделения зависят друг от друга и должны работать вместе. Обычно «выход» одного процесса является «входом» для следующего, то есть преимущество процессного подхода к управлению маркетингом представляет собой программу выполнения определенных управленческих процедур, объединенных в несколько этапов. Результатом процесса выполнения определенных управленческих процедур маркетинговой деятельности является выработка маркетинговых решений. На рисунке 1.1 изображена открытая система предприятия, где входные данные для организационной системы включают в себя работников, сырье и другие ресурсы, информацию и финансовые возможности.

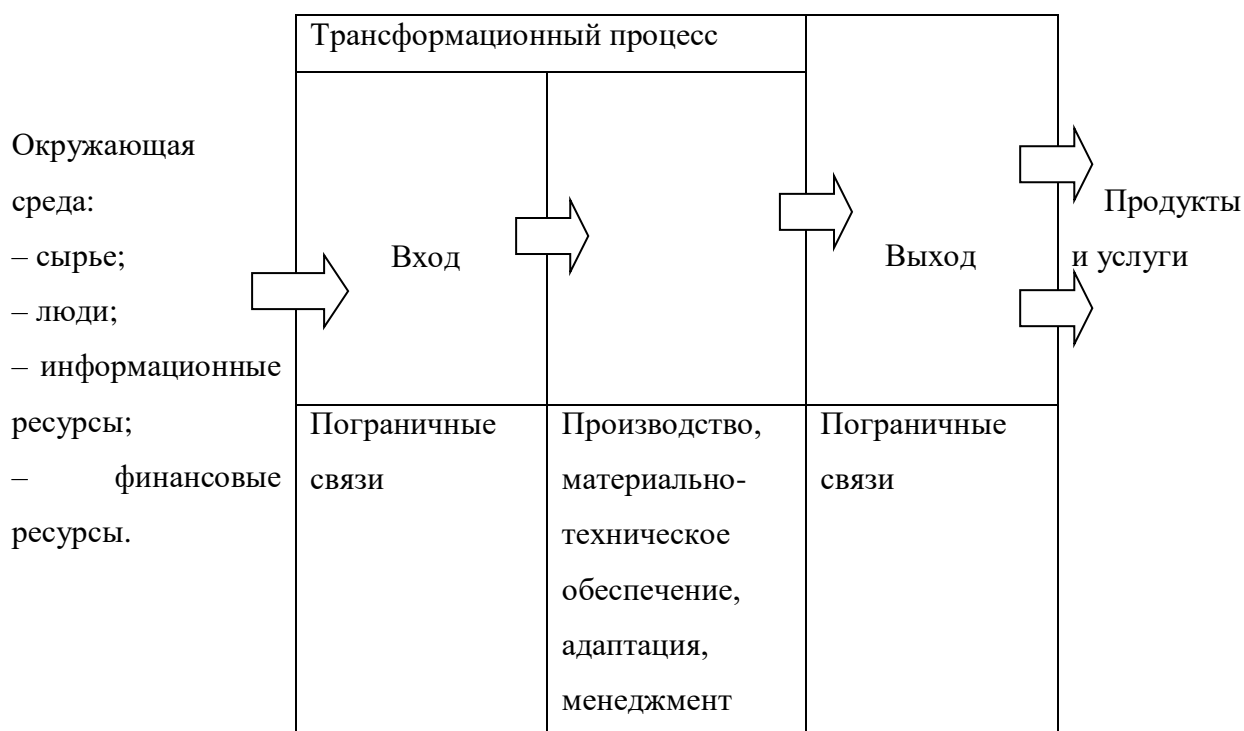


Рисунок 1.1 – Открытая система предприятия

Процесс управления маркетингом может рассматриваться как процесс принятия решений в маркетинге. Маркетинговые решения определяются как действия для достижения маркетинговых целей. Реализация маркетинговых решений заключается в планировании, организации, контроле, мотивации их выполнения, то есть является действиями, основанными на административных функциях. Из схемы видно, что в процессе трансформации входные данные преобразуются в некоторую ценность, которая возвращается в окружающую среду. Выходные данные – это продукты и услуги для покупателей и клиентов. Кроме этого выходные данные могут включать удовлетворение потребностей

работников, загрязнение окружающей среды и другие побочные продукты трансформационного процесса.

Для повышения эффективности работы предприятия в целом, совершенствования маркетинговой деятельности необходимы следующие мероприятия:

- правильное построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) необходимой высокой квалификации;
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговой службы предприятия;
- четкое распределение задач, прав, обязанностей и ответственности в системе управления маркетингом;
- организация эффективного взаимодействия маркетинговых служб с остальными службами предприятия.

Организационная структура отдела маркетинга должна максимально соответствовать специфике данного предприятия, его ресурсным возможностям, направлению выпускаемой продукции и обслуживаемых рынков. Поэтому на каждом предприятии существует своя, отличная от других предприятий, организационная структура отдела маркетинга, которая соответствует товару, функции данного предприятия или того и другого одновременно.

Эффективность маркетинговой деятельности предприятия должна:

- обосновать ее на стадии разработки или принятия решения;
- определить конечную, итоговую эффективность ее исходя из фактически достигнутых результатов;
- выявить факторы, влияющие на показатель эффективности маркетинговой деятельности, их взаимозависимость;
- выявить резервы повышения эффективности.

Эффективность маркетинговой деятельности более точно оценивается показателями, которые характеризуют прибыльность его коммерческой деятельности и конкурентоспособность.

Система управления маркетингом – это производственно-сбытовая деятельность предприятия, основанная на комплексном анализе рынка, которая включает в себя изучение и прогнозирование спроса и цен, создание новых видов продукции, рекламу, координацию планирования всего предприятия и финансирования. Поэтому от успешной, эффективной маркетинговой деятельности зависит жизнедеятельность предприятия, его место на внутреннем и внешнем рынках сбыта.

Для эффективного развития и функционирования любого предприятия необходимо иметь четкое представление о том, что представляет из себя маркетинг и каким образом использовать его технологии. Разработка и принятие эффективных планово-управленческих решений на принципах маркетинга создают предпосылки для увеличения доли рынка, расширения стратегической зоны рыночного присутствия, обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, выбора целевого сегмента, управления жизненным циклом товара, адаптации цен к рыночным изменениям и т. п. Применение принципов маркетинга должно являться основой для принятия управленческих решений в любой сфере: производственной, финансовой, сбытовой [2]. Именно маркетинг обеспечивает предприятию необходимый сбыт производимой продукции, от эффективности маркетинговой деятельности напрямую зависит эффективность работы всего предприятия. Вместе с тем, маркетинг в деятельности многих отечественных предприятий до сих пор является наиболее слабым местом. Как указывает Н.Г.Новикова, в основе проблем, возникающих в процессе интеграции маркетинга, в деятельность организации лежат следующие причины:

- 1) непонимание сущности маркетинга большинством компаний;
- 2) большой, чем в других науках, разрыв между теорией и практикой маркетинга;
- 3) довольно слабая интеграция маркетинга в менеджмент организаций предприятий [5].

Неэффективная маркетинговая стратегия предприятия или отсутствие маркетинговой системы как таковой в его деятельности приводят к тому, что

остаются невостребованными гибкость и ресурсные возможности различных подсистем предприятия, что, в свою очередь, снижает экономическую эффективность деятельности предприятия в целом. Особенно распространена ситуация пренебрежения принципами маркетинга в сфере малого бизнеса и, особенно, индивидуального предпринимательства. Для индивидуальных предпринимателей, как субъектов рынка, характерна особая специфика, характеризующаяся следующими признаками:

- совмещение мелкого производства и оптово-розничной торговли»;
- «стихийная» организация управленческих, сбытовых, аналитических процессов, отсутствие четкой организационной структуры», малочисленный штат;
- низкий уровень не только внешних, но внутренних маркетинговых коммуникаций;
- основной контингент потребителей – «случайные» покупатели;
- низкий уровень прикладных знаний о маркетинге у лиц, принимающих решения (ЛПР);
- скептическое отношение к маркетингу со стороны ЛПР.

В данной ситуации актуальным становится вопрос, касающийся конкретизации проблемных областей маркетинговой деятельности предприятий, относящихся к сфере малого бизнеса.

Непонимание роли маркетинга и, как следствие, единичное использование маркетинговых инструментов, в условиях постоянно изменяющегося рынка приводит к спаду экономической эффективности предприятия в целом, что для торговой организации в первую очередь выражается в снижении показателя продаж (выручки).

1.2 Место ресторанов в системе предприятий общественного питания

Современные предприятия в сфере общественного питания предлагают потребителю широкий спектр продукции и услуг. Предприниматели стараются

удивить своих посетителей оригинальностью и качеством исполнения, либо угостить их всеми любимыми и хорошо известными блюдами.

Однако, ситуация не всегда обстояла таким образом.

Истоки организации общественного питания и его система исходят из давних времен, постепенно развиваясь и совершенствуясь. До конца 1980-х предприятия общественного питания составляли однородную массу. Услуги, которые тогда оказывали предприятия, были, как правило, социально-ориентированными. В число организаций входили столовые предприятий, школ, санаторно-курортных, лечебных и детских учреждений. В советский период общедоступные предприятия (рестораны, пельменные, кафе и т. д.) также носили социально-ориентированный характер, среди которых немногие являлись культурно-развлекательными заведениями и лишь единицы рассматривались как предприятия с «высокой кухней». Бары и кафетерии составляли систему быстрого обслуживания при наличии весьма скромного ассортимента [9].

Также отличительной особенностью советских предприятий в сфере общественного питания являлось массовое одномоментное обслуживание по льготным ценам или бесплатно. Это было особенно характерно для промышленности и сельского хозяйства.

Общественное питание играет все более и более важную роль в жизни современного человека, что обеспечивается, прежде всего, изменением технологий переработки и изготовления продуктов питания, развитием коммуникаций, способов и средств доставки продукции и сырья, интенсификацией многих производственных процессов [3].

Согласно ГОСТ Р 50647-94 «Общественное питание. Термины и определения», предприятие общественного питания – это предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления [1].

При этом под кулинарной продукцией понимается совокупность блюд, кулинарных изделий и полуфабрикатов, изготавливаемых по технологическим инструкциям и картам при соблюдении санитарных правил и норм, разработанных специально для предприятий общественного питания, и

соответствующих требованиям комплексу стандартов разного уровня, сборников рецептов блюд. Соблюдение всех норм и стандартов является обязательным для любого предприятия, предназначенного для питания населения.

В ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий» приведена классификация типов предприятий общественного питания.

Таблица 1.1 Классификация предприятий общественного питания

Тип предприятия	Характеристика
Ресторан	Предприятие общественного питания с повышенным уровнем обслуживания, с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, также фирменные и заказные, винно-водочные, кондитерские и табачные изделия, в сочетании с организацией отдыха.
Бар	Предприятие общественного питания с барной стойкой, которое реализует смешанные, безалкогольные, слабоалкогольные и крепкие алкогольные напитки, десерты, закуски, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.
Кафе	Предприятие, оказывающее услуги по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного ассортимента продукции по сравнению с ассортиментом ресторана. Реализует заказные блюда, фирменные, изделия и напитки.
Закусочная	Предприятие с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья, особенность которого – быстрое обслуживание потребителей промежуточным питанием.

Продолжение таблицы 1.1 Классификация предприятий общественного питания

Столовая	Общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие сферы общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.
Диетическая столовая	Столовая, специализацией которой является приготовление и реализация блюд диетического питания.
Столовая-раздаточная	Столовая, которая реализует готовую продукцию, получаемую от других организаций общественного питания.

Буфет	Структурное подразделение организации, предназначенное для реализации мучных кондитерских и булочных изделий, покупных товаров и небольшого ассортимента блюд несложного приготовления.
-------	---

Только такие типы предприятий как бары и рестораны подразделяются на классы, в зависимости от уровня обслуживания и видов предоставляемых услуг [1].

Таблица 1.2 Классы баров и ресторанов и их характеристики

Класс	Характерные особенности класса	
	для ресторанов:	для баров:
Класс люкс	<ul style="list-style-type: none"> – изысканность интерьера; – высокий уровень комфортности; – широкий спектр услуг; – широкий ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий. 	Широкий выбор фирменных и заказных коктейлей и напитков.
Высший класс	<ul style="list-style-type: none"> - оригинальность интерьера; - возможен выбор услуг; - разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных, заказных и фирменных блюд и изделий. 	Широкий выбор фирменных и заказных коктейлей и напитков.

Продолжение таблицы 1.2 Классы баров и ресторанов и их характеристики

Первый класс	<ul style="list-style-type: none"> - гармоничность, комфортность помещения; - выбор услуг; - широкий ассортимент фирменных блюд и изделий, а также сложных в приготовлении напитков. 	Набор напитков, коктейлей несложного приготовления.
--------------	---	---

Следует обратить внимание на ряд характерных особенностей деятельности предприятий рассматриваемой сферы:

- тип предприятия и контингент потребителей оказывают сильное влияние на ассортимент выпускаемой продукции;
- ассортимент должен постоянно обновляться;
- если предприятие предоставляет посетителям широкий ассортимент продукции собственного приготовления, то ее необходимо изготавливать небольшими партиями;
- сроки хранения и реализации выпускаемой продукции являются строго ограниченными;
- колебания спроса на продукцию и услуги во времени;
- спрос населения на продукцию и услуги предприятий общественного питания зависит от сезона;
- большая доля помещений отводится для складирования, хранения, производства и других нужд, в то время как доля торговых помещений незначительна [4].

Основными критериями для определения ресурсных возможностей предприятий общественного питания являются:

- финансовое состояние;
- кадровый потенциал;
- уровень развития материально-технической базы.

Кроме того, следует отметить, что существенную роль играют:

- обеспеченность предприятия информацией о конкурентах, потенциальных потребителях и поставщиках;
- ресурсы пространства, такие как характеристика торговых залов, производственных, складских и помещений для иных нужд предприятия, состояние коммуникаций, месторасположение предприятия и так далее;
- особенности организационной системы управления на предприятии (гибкость управляющей системы, скорость прохождения воздействий управленческого аппарата) [5].

Общественное питание выполняет три взаимосвязанные функции: производство готовой продукции, ее реализацию и организацию потребления.

Готовая продукция имеет строго ограниченный период хранения и, как правило, должна реализовываться в кратчайшие сроки после изготовления. Продажа испорченной продукции, или продукции, приготовленной в ненадлежащих условиях, строго запрещена.

Не менее 90% труда, затрачиваемого в сфере общественного питания, является производительным: более чем две трети реализуемой предприятиями общественного питания продукции является продукцией собственного производства, а в заводских и фабричных столовых удельный вес ее товарооборота достигает 80%, в некоторых случаях – 90% [4].

В настоящее время развитие ресторанного бизнеса достигает высоких темпов. В частности, кафе всегда будут востребованы в обществе, т. к. это не только предприятие общественного питания, но и место для отдыха и приятного время препровождения.

Одной из главных целей большинства предприятий является проникновение на рынок и обеспечение увеличения доли рынка. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению продукции более высокого качества и по более низким ценам, а также разнообразие предоставляемых услуг.

Кроме того, любое предприятие общественного питания всегда должно ориентироваться на миссию, которая заключается в организации питания и досуга. В современных рыночных условиях, когда между предприятиями наблюдается серьезная конкуренция, миссия должна содержать в себе существующую возможность удовлетворить конкретные потребности конкретных категорий потребителей посредством продукции и услуг определенного вида и назначения.

Современному предприятию, относящемуся к сфере общественного питания важно строго определить свою позицию на рынке, выявить свой сегмент и развиваться в выбранном направлении. Нельзя сказать, что какие либо из типов предприятий являются невостребованными. Выбор потребителем места для посещения сильно зависит от ситуации, например, для запланированного небольшого праздничного вечера потребитель скорее выберет ресторан, нежели

бар. В случае, когда у потребителя нет времени на ожидание заказанного блюда, выбор скорее будет сделан в пользу столовой или закусочной. Кроме того, большое значение имеет финансовое положение потребителя, его приоритеты в расходовании личного или семейного бюджета.

Предприятия должны идти в ногу со временем. Так, например, все большую популярность приобретают заведения, отдающие предпочтение какой-либо определенной кухне, или отличающиеся необычными, стильными, креативно оформленными торговыми залами. Следует своевременно учитывать предпочтения и потребности потребителей.

Из всего вышесказанного следует, что современное успешное предприятие общественного питания – это сложный комплекс. Оно должно отвечать вкусам и предпочтениям потребителей, при этом, необходимо четко выполнять все требования и соблюдать все нормы, предъявляемые законодательно установленными документами к предприятиям подобного типа.

Таким образом, на сегодняшний день предприятия в сфере общественного питания являются неотъемлемой частью культуры человека. Предприятия долгое время останутся востребованными, если управляющие будут уделять особое внимание работе своего заведения. Ведь главный признак успешного предприятия изучаемой сферы – довольные посетители.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией досуга.

В зависимости от качества предоставляемых услуг, уровня и условий обслуживания рестораны делятся на классы: люкс, высший, первый.

Обслуживание в ресторане представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления из различных видов сырья, покупных товаров, винно-водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенной комфортности и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Некоторые рестораны специализируются на приготовлении блюд национальной кухни и кухни зарубежных стран.

Рестораны предоставляют потребителям, как правило, обеды и ужины, а при обслуживании участников конференций, семинаров, совещаний – полный рацион питания. Также полный рацион питания отпускают потребителям рестораны при железнодорожных вокзалах, аэропортах, гостиницах.

Рестораны организуют обслуживание банкетов различных видов, тематических вечеров. Рестораны предоставляют населению дополнительные услуги: услуга официанта на дому, заказ и доставка потребителям кулинарных, кондитерских изделий, в том числе в банкетном исполнении; бронирование мест в зале ресторана; прокат столовой посуды и др.

Услуги по организации досуга включают:

- организацию проведения музыкального обслуживания;
- организацию проведения концертов, программ варьете;
- предоставление газет, журналов, настольных игр, игровых автоматов, бильярда и др.

Обслуживание потребителей осуществляется метрдотелями, официантами. В ресторанах высших классов, а также обслуживающих иностранных туристов, официанты должны владеть иностранными языками в объеме, необходимом для выполнения своих обязанностей.

Рестораны должны иметь кроме обычной вывески и световую. Для оформления залов и помещений используются изысканные и оригинальные декоративные элементы (светильники, драпировки и др.). В торговом зале в ресторанах классов люкс и высший обязательно находятся эстрада и танцплощадка.

Для создания оптимального микроклимата в торговом зале в ресторанах люкс обязательна система кондиционирования воздуха с автоматическим поддержанием оптимальных параметров температуры и влажности. Для ресторанов высшего и первого класса допустима обычная система вентиляции.

Мебель в ресторанах должна быть повышенной комфортности, соответствующая интерьеру помещения; столы должны иметь мягкое покрытие, в

ресторанах первого класса возможно применение столов с полиэфирным покрытием. Кресла должны быть мягкими или полумягкими с подлокотниками.

Повышенные требования предъявляются к посуде и приборам. Применяется посуда из мельхиора, нейзильбера, нержавеющей стали, фарфорофаянсовая с монограммой или художественным оформлением, хрустальная, художественно оформленная из выдувного стекла.

Площадь торгового зала с эстрадой и танцплощадкой должна соответствовать нормативу – 2 м² на одно посадочное место.

Вагоны-рестораны предназначены для обслуживания пассажиров железнодорожного транспорта в пути. Они включаются в состав поездов дальнего следования, находящихся в пути в одном направлении более суток, имеют зал для потребителей, производственное помещение, моечное отделение и буфет. Скоропортящиеся товары хранят в охлаждаемых шкафах, люках. Реализуются холодные закуски, первые, вторые блюда, винно-водочные изделия, холодные и горячие напитки, кондитерские и табачные изделия. Дополнительные услуги: продажа товаров и напитков вразнос. Обслуживание официантами.

Несмотря на, казалось бы, огромное разнообразие условий внутреннего поощрения, все системы лояльности в мире можно разделить на две группы: ценовые/экономические и неценовые/маркетинговые.

К ценовой части относятся все дисконтные, накопительные, бонусные системы, которые составляют подавляющее большинство действующих в России программ лояльности для гостей ресторанов. Первое, что приходит в голову любому человеку – скидка. Именно этот инструмент является наиболее желаемым для гостей и неинтересным для ресторана. Подобная конфронтация часто находит полуэффективные решения в виде экономического распределения потенциальной скидки на цены всего ассортимента или лучших позиций. Однако сторонники этой системы справедливо полагают, что постоянная высокая скидка (15–20%) – это наиболее мощный якорь в привлечении гостей к повторным посещениям.

Исследования в России даже дали интересную картину: из 10 посещений по дисконтной карте, 3 были совершены не владельцем скидки, а его друзьями (т. е. карта предоставлялась напрокат, хотя практически все рестораны

номинально запрещают подобную практику). Но, несмотря на привлекательность, система лояльности с фиксированной или накопительной скидкой не защищает заведение от трендовых изменений и снижения посещений вследствие устаревания идеи, утраты модности.

Итак, ценовые системы, это – постоянная скидка по дисконтной карте, дисконтная шкала (скидка в зависимости от суммы покупки), накопительная система скидок, бонусные системы и т. д.

Неценовые, маркетинговые системы являются более сложным инструментом, но при грамотном использовании, они являются мощной поддержкой доверия и привязанности потребителя.

Неценовые программы лояльности – это работа с брендом, уникальный подход к потребителю, использующий систему его основных приоритетов, проведение мероприятий, акций (часто – благотворительных), создание атмосферы, которая полностью отвечает ценностям ЦА и т. д.

Ничто не мешает владельцам ресторанов объединять эти две кардинальные системы, внедряя дисконтную карту вместе с созданием уникального аутентичного интерьера и регулярным проведением мероприятий. Однако все эти работы должны предвосхищаться строгим холодным расчетом эффективности.

Таким образом, ресторан является наиболее комфортабельным предприятием питания. Это объект общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, покупные товары с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией досуга.

1.3 Методы расчета показателей эффективности деятельности в сфере ресторанного бизнеса

Рост конкурентной борьбы в сфере ресторанного бизнеса протекает преимущественно по законам свободного рынка, а это, в свою очередь, является одной из основных причин постоянных конъюнктурных изменений на

соответствующих рынках, высокого динамизма в отрасли. В диссертации среди факторов конкурентоспособности наибольшее внимание уделено хозяйственным связям. Это связано с тем, что результат от эффективно организованных хозяйственных связей заключается, с одной стороны, в получении эффекта координации, а с другой – в синергетическом эффекте результатов деятельности, поскольку хозяйственные связи помогают сглаживать фактор риска, неопределенности и отдельных недостатков в деятельности хозяйствующего субъекта. Хозяйственные связи рассматривают в различных аспектах:

- необходимое условие деятельности предприятий, так как они обеспечивают бесперебойность снабжения, непрерывность процесса производства и своевременность отгрузки и реализации продукции;

- форма производственных отношений между организациями, предприятиями, реализуемая на основе непосредственных договорных контактов между участниками, без привлечения государственных, межведомственных и других посреднических структур;

- совокупность отношений, возникающих в процессе производства, формируется посредством совокупности усложняющихся форм взаимодействия между экономическими системами;

- необходимое условие деятельности предприятий, так как они обеспечивают бесперебойность снабжения, непрерывность процесса производства и своевременность отгрузки и реализации продукции.

Ключевые показатели эффективности дают возможность понять не только причину спада производства, возникновения сложностей в работе, но и причины успеха.

Регулярный мониторинг эффективности работы предприятия ресторанного бизнеса позволяет защитить его от возможного банкротства и своевременно отслеживать его конкурентные позиции.

Результаты работы любого предприятия самым прямым образом зависят от работы персонала. Поэтому необходимым элементом оценки результатов работы предприятия является оценка эффективности управления персоналом.

Деятельность по управлению персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Правильный подбор персонала – одна из важнейших составляющих успешной деятельности предприятия ресторанного бизнеса.

Для правильного проведения поиска необходимо определить основные требования к кандидатам:

- возрастные рамки;
- пол;
- минимальный обязательный уровень образования;
- опыт работы;
- личностные качества, коммуникабельность, умение работать с клиентами.

Единого подхода к оценке эффективности управления персоналом в настоящее время нет. Одни исследователи считают, что эффективность управления персоналом характеризуют конечные результаты работы предприятия. Другие склоняются только к трудовым показателям. Третьи – к показателям движения рабочей силы и социально-психологическим аспектам.

На предприятиях ресторанного бизнеса на наш взгляд можно использовать следующие показатели для оценки эффективности управления персоналом:

1. Показатели эффективности труда:

- производительность одного официанта, за период = количество обслуженных клиентов / количество официантов;
- производительность одного работника из персонала, задействованного на кухне = количество приготовленных блюд всего / количество работников данной группы.

2. Затраты на содержание персонала:

- затраты на одного работника = общие затраты на оплату труда / количество работников;
- доля затрат на содержание персонала в выручке = общие затраты на содержание персонала / выручка от реализации;

– соотношение темпов прироста прибыли и темпов прироста затрат на персонал.

3. Затраты на профессиональное обучение персонала:

– затраты на одного работника = общие затраты на проф. обучение / количество работников;

– доля затрат на проф. обучение в выручке = общие затраты на проф. обучение / выручка от реализации.

Для повышения показателей эффективности работы персонала необходимо продумать систему мотивации работников.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования. Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Основными видами материального поощрения могут быть премии за лучший результат работы, активное участие в жизнедеятельности предприятия, предложения по улучшению работы ресторана.

Рассмотрим совокупность аналитических показателей и методика их преобразования в синтетические показатели, позволяющие выявить причинно-следственные связи и степень влияния на эффективность предприятия общественного питания (таблица 1.3). Данная система показателей обеспечивает диагностику текущего состояния предприятия индустрии общественного питания, что служит основой для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности.

Таблица 1.3 Методика оценки эффективности предприятия общественного питания

Наименование блока	Показатели эффективности хозяйствующего субъекта
--------------------	--

Экономическая эффективность предприятия	
1. Эффективность использования ресурсов (ЭР)	1.1 Коэффициент изменения уровня издержек (I (И)) 1.2 Коэффициент изменения фондоотдачи (I (Ф)) 1.3 Коэффициент изменения оборачиваемости оборотных средств (I (ОС))
2. Результативность деятельности предприятия общественного питания (ЭРП)	2.1 Коэффициент роста розничного оборота предприятия (I (РОП)) 2.2 Коэффициент рентабельности оборота (I (R)) 2.3 Коэффициент рентабельности валового дохода (I (РВД))

Продолжение таблицы 1.3 – Методика оценки эффективности предприятия общественного питания

3. Конкурентное положение предприятия (ЭКП)	3.1 Коэффициент соотношения уровня рентабельности оборота к среднему по территории (KR) 3.2 Индекс уровня цен (КЦ) 3.3 Доля рынка (КДР)
Социальная эффективность предприятия	
1. Качество производственной деятельности (ЭКПД)	1.1 Коэффициент удовлетворенности качеством продукции (I (КП)) 1.2 Коэффициент удовлетворенности широтой ассортимента продукции (I (ША)) 1.3 Коэффициент удовлетворенности обновляемостью ассортимента продукции (I (ОА))
2. Качество сервиса (ЭКС)	2.1 Коэффициент удовлетворенности качеством сервиса (I (КС)) 2.2 Коэффициент удовлетворенности номенклатурой услуг (I (НУ)) 2.3 Коэффициент удовлетворенности временем обслуживания (I (ВО))
3. Качество обслуживания (ЭКО)	3.1 Коэффициент удовлетворенности атмосферой предприятия (I (АТМ)) 3.2 Коэффициент удовлетворенности режимом работы предприятия (I (РР)) 3.3 Коэффициент удовлетворенности уровнем рекламно-информационной работы (I (РИ))

Для расчета комплексных коэффициентов экономической и социальной эффективности предприятия общественного питания рекомендуется поэтапный расчет коэффициентов по каждому блоку в отдельности.

Исходя из предлагаемой комплексной оценки эффективности предприятия общественного питания, были выделены следующие уровни эффективности предприятия:

а) абсолютно эффективное предприятие – это теоретическая модель предприятия, которая на рынке использует максимально продуктивно свой совокупный потенциал, приспособлявая его к окружающей среде, что подтверждается значением интегральных показателей экономической и социальной эффективности в рамках 1–0,99;

б) высокоэффективное предприятие индустрии общественного питания – это хозяйствующий субъект, который наиболее полно реализует свою рыночную политику, занимает на данном рынке лидирующее положение, получает наибольшее признание потребителей, способен развиваться в долгосрочном периоде. Его интегральные показатели экономической и социальной эффективности 0,98–0,85;

в) эффективное предприятие индустрии общественного питания – это хозяйствующий субъект, занимающий на данном рынке достаточно устойчивое положение, способный противостоять конкурентным силам в сфере реализации своих интересов и быть востребованным в течение среднесрочного периода (до 5 лет). Его интегральные показатели экономической и социальной эффективности 0,84–0,70;

г) низкоэффективное предприятие индустрии общественного питания – это хозяйствующий субъект, который не способен активно противостоять конкурентам, не вносит существенные изменения в свою деятельность, низко рентабельное. Угроза вытеснения его с рынка охватывает период от 1 до 3 лет. Его интегральные показатели экономической и социальной эффективности ниже 0,70–0,55;

д) неэффективное предприятие индустрии общественного питания – не соответствует требованиям рынка, имеет низкую эффективность хозяйственной

деятельности, не имеет возможности развиваться, находится в зоне существенного хозяйственного и коммерческого риска. Интегральная оценка конкурентоспособности ниже 0,55.

Преимущество представленной методики: получение частных и интегральных показателей по каждому блоку дает возможность выявить резервы или достижения в сфере важнейших направлений деятельности предприятия общественного питания, а на этой основе подтвердить, скорректировать или коренным образом изменить управление по каждому направлению деятельности. Данная методика позволяет быстро и объективно получить картину эффективности предприятия общественного питания, базируется на доступной информации и адекватна уровню подготовки и квалификации менеджеров.

В качестве основных критериев общей оценки эффективности работы предприятия ресторанного бизнеса, можно предложить следующие:

- 1) соответствие и степень удовлетворения потребительского спроса;
- 2) сохранение устойчивого объема услуг при изменении цен и доходов потребителей;
- 3) регулирование потребительского спроса при помощи маркетинговой деятельности;
- 4) оптимизация услуг на основе взаимодействия с потребителями.

На эффективность работы предприятия ресторанного бизнеса могут оказывать влияние различные факторы:

- развитие рынка ресторанного бизнеса;
- ценовой разброс в зависимости от уровня ресторана;
- ориентированность ресторанов на разный уровень состоятельности клиентов;
- соотношение стоимости и качества предоставляемой услуги;
- имидж ресторана;
- привлекательность обслуживания ресторана.

Для комплексной оценки работы предприятия ресторанного бизнеса целесообразно также провести оценку уровня организации производственной деятельности по таким показателям, как размеры предприятия, количество

рабочих мест, максимальная пропускная способность предприятия, товарооборот блюд, спрос на услуги, качество обслуживания.

Отслеживая динамику данных показателей, можно оценить насколько эффективно предприятие использует свою производственную площадь, также можно оценить равномерность посещения ресторана по сезонам, изменение товарооборота блюд.

Для оценки финансовых результатов работы предприятия, можно использовать традиционные показатели:

1. Общая выручка = сумма произведений количества обслуженных клиентов на среднюю стоимость заказов.

2. Полная себестоимость услуг = затраты на основные и вспомогательные материалы, оплату труда, содержание оборудования и зданий и прочее.

3. Прибыль от реализации услуг = общая выручка – полная себестоимость услуг.

4. Рентабельность услуг = прибыль от реализации услуг / полная себестоимость услуг.

5. Затраты на рубль услуг = полная себестоимость / общая выручка.

Использование представленных выше показателей, покажет насколько предприятие конкурентоспособно, также позволит своевременно выявлять направления результативности работы предприятия ресторанного бизнеса.

Выводы по 1 главе

1. Происходящие в настоящее время в экономике и обществе изменения предъявляют повышенные требования к способности предприятий адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. В связи с этим, в условиях динамично изменяющейся среды, усиления конкуренции возрастает потребность в маркетинге. Маркетинг используется предприятиями как инструмент увеличения доли рынка и максимально полного удовлетворения потребностей клиентов. В учебной и научной литературе отсутствует единое определение маркетинга, однако в целом можно утверждать, что маркетинг представляет собой

особую отрасль экономической науки, занимающуюся изучением и решением проблем рационализации производства (продаж) товаров и услуг путем разработки и применения соответствующего инструментария. Иными словами, целью маркетинга является создание условий для наибольшей адаптации производства к требованиям рынка, производства именно того, что нужно покупателям.

2. Современные предприятия в сфере общественного питания предлагают потребителю широкий спектр продукции и услуг. Предприниматели стараются удивить своих посетителей оригинальностью и качеством исполнения, либо угостить их всеми любимыми и хорошо известными блюдами. Ресторан является наиболее комфортабельным предприятием питания.

3. Для оценки финансовых результатов работы предприятия, можно использовать традиционные показатели:

- общая выручка;
- полная себестоимость услуг;
- прибыль от реализации услуг;
- рентабельность услуг;
- затраты на рубль услуг.

Общественное питание выполняет три взаимосвязанные функции: производство готовой продукции, ее реализацию и организацию потребления. Готовая продукция имеет строго ограниченный период хранения и, как правило, должна реализовываться в кратчайшие сроки после изготовления. Продажа испорченной продукции, или продукции, приготовленной в ненадлежащих условиях, строго запрещена.

Одной из главных целей большинства предприятий является проникновение на рынок и обеспечение увеличения доли рынка. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению продукции более высокого качества и по более низким ценам, а также разнообразие предоставляемых услуг.

Таким образом, на сегодняшний день предприятия в сфере общественного питания являются неотъемлемой частью культуры человека. Предприятия долгое

время останутся востребованными, если управляющие будут уделять особое внимание работе своего заведения. Ведь главный признак успешного предприятия изучаемой сферы – довольные посетители.

2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

2.1 Анализ зарубежного опыта развития ресторанного бизнеса

Упоминания о первых предприятиях индустрии гостеприимства – тавернах можно найти в манускриптах, относимых учеными к эпохе античной Греции и античного Рима. Среди таких документов кодекс вавилонского царя Хаммурапи (примерно 1700 г. до н. э.). Из этих упоминаний следует, что таверны пользовались сомнительной репутацией. Кроме того, кодекс Хаммурапи обязывал хозяев этих заведений доносить властям на посетителей, из разговоров которых следовало, что они замышляют совершить преступление. Недонесение каралось смертной казнью. Так что содержание таверны в те времена было весьма опасным занятием.

В XIX столетии в Англии появляются таверны для простонародья, называемые ординарными, где за общим столом подавали дежурные блюда по фиксированной цене. Обычно, главное блюдо представляло основательно переваренное острое рагу из мяса и овощей. Кулинарные качества были ограничены присутствием в котле тех или иных ингредиентов, попадающих туда лишь по причине их дешевизны. Очень немногие из едоков имели здоровые зубы, а у большинства их и вовсе не было, так что для того, чтобы считаться съедобной, пища должна была легко пережевываться. Свежее мясо было редкостью, зато мясо не лучшего качества – скорее нормой, чем исключением. Специи помогали не только сохранить мясо, но и скрывать неприятный запах.

В настоящее время каждый год Франция, затаив дыхание, ждет оглашения результатов Мишленовского конкурса среди трехзвездочных ресторанов. Сейчас трудно поверить, что лишь немногим более двухсот лет назад в Париже, да и во

всей Франции существовал только один ресторан этой категории. «Tour d'Argent» открылся в 1533 г., и на протяжении двух столетий оставался уникальным заведением. Конечно, на постоянных дворах тоже подавали еду, но это не было их единственной функцией, как в «Tour d'Argent». По закону только члены гильдии поставщиков провизии имели право продавать мясные блюда, да и то лишь во время банкетов.

М. Буланже, «отец современного ресторана», имел на улице Баель в Париже таверну, которая работала и ночью. Главным блюдом, подаваемым здесь, был суп, который он называл «restorantes» («укрепляющий, восстанавливающий»), откуда и пошло название ресторан. Однако Буланже не хотел ограничивать свой кулинарный репертуар только супом. В 1767 г. он бросил вызов гильдии поставщиков провизии, которой принадлежала монополия на мясные блюда, создав свой знаменитый «суп» из баранины в белом (винном) соусе. Гильдия подала иск, и дело дошло до Верховного суда Франции. Буланже выиграл дело, и скоро его ресторан восстанавливал силы сотням изголодавшихся посетителей, предлагая им широкий набор сочных, прекрасно приготовленных блюд.

В 1782 г. на улице Ришелье открылся первый настоящий ресторан – «Grande Taverne de Londres». В результате Французской революции только самые верные из шеф-поваров аристократических домов остались во Франции, большинство же из них революционная буря раскидала по всей Европе. Многие пересекли океан и оказались в Америке, главным образом, в Новом Орлеане – единственном истинно французском городе Нового Света. На новом месте почти все они занялись ресторанным бизнесом.

Французские повара принесли с собой французские кулинарные традиции. Скоро простые, плотные английские обеды и примитивную стряпню американцев облагородили пикантные соусы и горячие мясные блюда в горшочках. Другие страны тоже почувствовали на себе влияние французского кулинарного искусства, которое со временем стало органической частью их стола. Исключение составляли, пожалуй, одни итальянцы, которые сами являются наследниками

мощных кулинарных традиций и считают (и в этом они, по большому счету, правы), что французская кухня сама произошла от итальянской.

К 1800 г. англичане начали всерьез перенимать у своих французских соседей концепцию ресторана. До этого английский ресторан был величественным учреждением – миром утонченной кухни, изысканного сервиса, в котором позволить себе отобедать могли только избранные. Рестораны в Европе продолжали процветать. В 1856 г. Энтонин Карэм опубликовал работу «La Cuisine Classique» («Классика кулинарии») и другие книги, в которых описывалось множество блюд и соусов к ним. В богатых ресторанах посетителям вручался список всего, что могла предложить кухня. Начиналась эпоха меню «a la carte» (перечень блюд и напитков).

Американцы всегда отличались умением удовлетворять запросы каждого посетителя. К 1848 г. в Нью-Йорке уже создалась своеобразная иерархия точек общественного питания. В самом низу этой пирамиды находились «шестипенсовые обжираловки» Дэниэля Суини на Энн-стрит. Их хозяин заслужил сомнительную славу «отца грязных ложек». Весьма неаппетитного вида блюдо (шесть пенсов маленькая порция, шиллинг – большая) подавалось голодным посетителям, мало озабоченным общественными условностями, характерными для принятия пищи в более изысканном обществе.

Ступенькой выше стояли заведения Брауна, претендующие на большую элегантность хотя бы тем, что в них посетителям вручалось меню, в котором заметки на полях честно предупреждали о цене на все кулинарные «излишества», а официанты только время от времени приближались к столикам настолько близко, что могли услышать заказы посетителей.

Список американских ресторанов возглавляли знаменитые заведения Дельмонико. Долгое время они оставались единственными дорогими и вполне аристократическими ресторанами Соединенных Штатов. С того дня, как семья Дельмонико открыла свое первое кафе и кондитерскую на Уильям-стрит (дом 23) в 1827 г. до прощального ужина, поданного в ресторане Дельмонико на пересечении 5-й Авеню и 44-й Стрит (в связи с введением в стране Сухого закона). Это имя было синонимом изысканной пищи и безупречного

обслуживания – критерия, по которому оценивались и оцениваются все учреждения подобного рода.

Один из их владельцев, Джон Дельмонико, ввел еще одно новшество. Заметив, что посетителям трудно читать меню, традиционно печатающееся на французском языке, он заплатил \$100 переводчику, Роберту Гринхау, чтобы тот перевел его меню на английский язык. Так появилось двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках, размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение. Рестораны Дельмонико изменили многие привычки, прежде отличавшие американцев за обеденным столом. В 1930-е годы Дельмонико специализировался на приготовлении завтраков. Потом он начал доставлять на Уолл-Стрит готовые завтраки и обеды, а когда на фирмах проходили какие-то вечерние мероприятия, – то и ужины. Затем он подумал о том, что люди питаются и в выходные дни, когда на Уолл-Стрит затишье, и организовал приготовление пищи, подходящей для уик-энда, а потом не обошел вниманием и свадебные мероприятия. Подумал он и о группах туристов, направляющихся на остров Эллиса, и создал все условия для того, чтобы они могли останавливаться по дороге у него, чтобы перекусить.

В США, как и в других странах, городские точки общественного питания стали больше ориентироваться на местных жителей, чем на проезжих, которым приходилось теперь довольствоваться придорожными тавернами. В стране рождалась традиция обедать вне дома не по необходимости, а ради удовольствия.

Можно сказать, что за XIX столетие в индустрии гостеприимства появилось больше новшеств, чем за всю ее предыдущую историю. В престижных ресторанах Западного мира, собиравших прежде исключительно мужскую компанию, стали обедать и женщины. Знаменитый Цезарь Ритц, чья фамилия превратилась в нарицательное имя, став синонимом роскоши, сделал обеды в Лондонском «Savoy» – непременным атрибутом светской жизни для представителей обоих полов. Не столь обеспеченная часть населения посещала «grill room» (маленький ресторан или комната в ресторане, где подавались блюда

из жареного мяса или рыбы) – тоже чисто английское изобретение, где можно было приятно пообедать в непринужденной, дружеской обстановке.

В это же время стала стремительно развиваться система общественного питания для образовательных учреждений. За столетия их существования сложились традиционные формы предоставления студентам жилья и питания – некоторые общежития существовали на средства самих студентов, другие содержались на пожертвования, третьи финансировались из фондов учебного заведения.

В XIX столетии сложилась система общественного питания в больницах. Этим мир обязан подвижнической деятельности Флоренс Найтингейл, основательницы не только системы современного ухода за больными, но и диетического питания. Во время Крымской войны она внедрила эту систему на кухне при госпитале в Скутари (сейчас один из районов Стамбула), заставив кухонный персонал готовить вместо обычной, плохо приготовленной пищи более аппетитные блюда и подавать их вовремя.

В 1927 г. открылась первая придорожная закусочная «Hot Shoppe and root beer», принадлежавшая компании Maggiott. Примерно в это же время по всей Америке начали создаваться рестораны быстрого обслуживания и заведения, в которых проезжающие обслуживались, не выходя из своей машины, получившие название «драйв-ин» (заезжай во двор). «Драйв-ины» стали неотъемлемой частью американского образа жизни и одним из любимых мест для общения.

В 1959 г. в Америке открылся первый элегантный ресторан, не подражающий французским образцам, – Four Seasons. Он вобрал в себя весь предыдущий опыт ресторанного дела, и все в нем, от просторного помещения до столовых аксессуаров, создавало ощущение гармонии.

После Второй мировой войны Северная Америка, где наблюдался быстрый рост числа отелей и кофеен, стала лидером в этой отрасли. Эти заведения появлялись практически на пересечении всех более-менее крупных дорог.

Рассмотрим современное состояние ресторанного бизнеса в Польше. Если еще несколько лет назад ужин или обед вне дома для поляков был привилегией

людей с достатком выше среднего. В настоящее время питание в ресторане доступно практически для каждого работающего поляка. Именно благодаря этим изменениям многочисленные рестораны ежегодно констатируют значительный рост прибыли, даже несмотря на большую конкуренцию на рынке. Владельцы нового бизнеса могут не бояться нехватки гостей.

В качестве примера: сеть ресторана «Jazz Bistro» оценивает, что рост посещаемости их заведений, в сравнении с прошлым годом, увеличился на 30%. Такой значительный прирост доходов стал возможен благодаря нескольким факторам. Во-первых, обед «в городе» стал популярным и не представляет церемониала, связанного с событием. Во-вторых, увеличивается количество постоянных гостей, которые полюбили ту или иную кухню или с запалом и нескрываемым любопытством постоянно пробуют что-то новое. Встречаются также поклонники какой-то конкретной кухни, а также те, для которых критерием выбора ресторана выступает расположение – близко к работе или по дороге домой. И еще один важный фактор – экономический рост и стабильность в обществе.

По-прежнему гастрономические заведения с наибольшей посещаемостью расположены только в двух городах Польши: Варшаве и Кракове.

Ресторанный бизнес в Испании занимает одно из первых мест рейтинга популярности. Кафе, рестораны, бары и пабы – это золотая жила для любого места с большим скоплением туристов. Испания вполне благоприятна для ведения бизнеса в сфере питания, так что, решив открыть бизнес в этой стране, вы не ошибетесь и сделаете оправданное капиталовложение.

В Испании все рестораны делятся на 5 категорий, обозначением которых служит соответствующее число вилок. Это касается абсолютно всех заведений. Заметим, что стоимость еды в так называемых «русских ресторанах» относительно невысокая, а средний чек для солидного заведения составляет примерно €50.

Каждый ресторан с русской кухней отличает интерьер или хотя бы некоторые элементы с национальным (российским или советским) колоритом. Однако каждое заведение решает данный вопрос по-своему. Если интерьер

«El Cosaco» в Мадриде – первого в Испании русского ресторана – яркое отображение стилистики XIX века с сотнями свечей и панно на стенах с изображениями застоля, то небольшой ресторанчик в Барселоне под названием «IBER RUSO» скорее напоминает гостям о периоде застоя.

Рестораны, которыми владеют выходцы из СССР и рассчитаны на русскоязычных гостей, в Испании в обязательном порядке имеют в штате несколько людей, хорошо владеющих русским языком. В связи с популярностью среди русскоговорящих отдыха в Испании «русских» людей в штате, как и меню на русском языке, стараются иметь все заведения питания.

Некоторые концепции, созданные в России, приживаются и за рубежом. Приведем несколько примеров:

1. Ресторанный Дом Андрея Деллоса – «Maison Dellos». Кафе кондитерская «Café Pouchkine» разместилось в знаменитом парижском универмаге «Printemps». Создателем десертов стал Эммануэль Рион, проработавший более 5 лет шеф-кондитером московского заведения. Представлено 25 видов пирожных, десятков тортов и макарун, основательный выбор шоколада, несколько вариантов пирожков и т.д.

В 2012 году в Нью-Йорке открылась «Pushkin Brasserie». Амбициозный американский проект компании «Maison Dellos» намерен повторить грандиозный успех одноименного московского ресторана, вошедшего в топ 25 лучших ресторанов Европы и сотню лучших ресторанов мира.

2. Группа компаний Аркадия Новикова. Расположенный в Лондоне, в самом центре Мейфэйра, «Novikov Restaurant & Bar» сочетает превосходные кулинарные предложения и современные инновационные интерьеры. На трех этажах разместились две обеденные зоны и лаунж-бар.

Азиатское меню разработано опытным японским шеф-поваром Джеффом Тайлером. Он известен своей любовью к экспериментам с текстурами, вкусами и ингредиентами. Его хиты – камчатский краб под соусом пенанг, свинина в пряной глазури, бараньи котлеты и суп мисо из черной трески.

Итальянский ресторан предлагает классические блюда в современной обработке. Меню, созданное Кармело Карневале, включает в себя превосходный

ассортимент закусок, тартар из лосося или тунца, карпаччо из говядины, а также огромный выбор домашней пасты. Среди рыбных блюд стоит отметить жаренного сибаса с кисло-сладкими сицилийскими овощами, среди мясных – запеченного голубя с овощным соте.

3. Стилизованный под квартиру концептуальный ресторан «Мари Ванна» стал международным флагманом компании «Ginza Project». Интерьер наполнен милыми русской душе предметами. На кружевных салфетках стоят хрустальные вазочки с баранками, пряниками и ванильными сухарями, суп подается в супницах, а салаты – с добавкой. Классика жанра: борщ, оливье, бефстроганов. Также есть витрина с водкой – более 70 видов.

Концепция ресторана MPD (аббревиатура от французского «mon petit déjeuner» – «мой завтрак») сочетает как французские традиции, так и мотивы модного нью-йоркского района Meatpacking District.

4. «Фуд Сервис Капитал».

Проект «Goodman» вошел в список популярных стейк-хаусов Лондона за 2010 год ресторанного гида Zagat. Открытая кухня, витрина с камерой для сухого вызревания мяса и массивные деревянные «столы мясника» стали отличительными чертами зарубежных филиалов. Интерьер традиционный: темное дерево, медные плафоны, диваны и стулья, обшитые кожей шоколадного оттенка, мягкое уютное освещение. Фотографии английских авторов 40–60-х годов придают ему лондонские черты.

Представлены американские стейки из штата Небраска и Канзаса и уникальный выбор стейков из различных пород английских, ирландских и шотландских быков. В меню есть «Стриплойн» («Нью-Йоркский стейк»), «Портерхаус», «Рибай», которые готовятся в хоспере. В Цюрихе подают филе миньон из швейцарской говядины, «Портерхаус» и «Ти-бон» могут быть приготовлены как из местного, так и из американского мяса.

В основе концепции меню нового ресторана «Burger & Lobster», отличающегося подчеркнуто простым интерьером, всего два блюда. Бургер весом 270 грамм с котлетой из американской и английской говядины подается на булочке с салатом и помидорами. Канадский лобстер весом 700 грамм готовится

на пару или на гриле и подается целиком или в булочке с лимонным майонезом. Оба блюда стоят 20 фунтов. Поскольку средняя стоимость этой еды обычно составляет 35 фунтов, у ресторана есть все шансы стать востребованным.

В настоящее время в мире огромное разнообразие ресторанов различных видов и категорий. Даже для самого искушенного потребителя найдется то, чего он хочет, начиная от кухни, которую он предпочитает, и, заканчивая уровнем обслуживания, который ему приемлем.

В качестве примера неценовых систем лояльности клиентов ресторана, можно привести пример кафе в Детройте «1th Mother's pie», ориентированное на сообщество молодых мам. Никакой ценовой системы лояльности заведение не использует, но вот уже 15 лет его постоянные посетительницы, чьи дети уже заканчивают школы и учатся в колледжах, по-прежнему посещают кафе с завидным постоянством. Вся тайна привязанности в уникальной по силе концепции заведения, где мамы не просто могут угощаться сладким вместе с малышами, общаться, устраивать мероприятия, но и получают серьезную поддержку со стороны владельцев кафе, иных гостей начиная от специализированной литературы, заканчивая помощью по уходу за ребенком.

Сильнейший концепт, основанный на извечных общих ценностях, постоянно поддерживаемый на актуальном современном уровне дает этому кафе все шансы оставаться популярным местом. Так как помощь со стороны заведения, несомненно не оставит без внимания родителей, которым так же хочется отдохнуть, а не следить все время за своими детьми.

2.2 Анализ российского опыта развития ресторанного бизнеса

Состояние российского бизнеса кардинально отличается от мировых тенденций – бизнес развивается, однако его рост происходит по своим законам. В полной мере это относится и к ресторанной сфере.

Первая особенность, которую заметит даже обыватель – это рост числа предприятий быстрого питания. Объясняется такое бурное развитие не только

стремительным темпом жизни, но и небольшими затратами на открытие подобных заведений. Несомненный лидер в данной сфере – это «МакДональдс». В 2013 году компания отпраздновала 20-летний юбилей на российском рынке – наверное, в этом и кроется секрет успеха. Неизбалованные советские граждане боготворили ресторанчики быстрой еды, и эта тенденция аукается до сих пор. Другие представители заведений фаст-фуда пытаются угнаться за пищевым гигантом «МакДональдс», но пока безуспешно. Хотя свою долю потребителей «KFC» или «Burger King» имеют.

Наряду с дешевыми заведениями быстрого питания растет число дорогих, элитных ресторанов для ограниченного круга посетителей. Удивительная вещь – несмотря на экономические кризисы, которые регулярно потрясают Россию, предприниматели не боятся вкладываться в столь затратное мероприятие.

Итак, ресторанный бизнес в России сегодня базируется на двух крайностях – дорогих и дешевых ресторанах. Поэтому наблюдается явный дефицит хороших ресторанов для среднего класса. Это – непаханное поле для бизнесменов, поэтому в последние 3–5 лет в данном ценовом сегменте появляются достойные представители заведений средней ценовой категории.

Аналитики и специалисты в области ресторанного бизнеса рискуют высказываться относительно дальнейшего развития рынка общепита. Итак, меньше всего рисков прочат демократичным заведениям для среднего класса. Рынок перенасыщен фаст-фудом, но пока большая часть не может себе позволить чересчур дорогие заведения, а, значит, недорогое, но изысканное кафе будет иметь успех.

Безопаснее всего открывать заведение общепита в России по франчайзинговой схеме. К слову, многие банки охотнее выдают кредит, если ресторан открывается по франшизе. Также приобретение франшизы – это наименее затратный способ открытия заведения общественного питания.

Как показывает практика, популярность имеют оригинальные, креативные кафе и рестораны.

Мировой финансовый кризис существенно сказался на многих отраслях экономики России. Это можно наблюдать в многочисленных компаниях, которые

столкнулись в это время с сокращением своих сотрудников, с трудностями в оформлении новых кредитов, с повышенными ставками или с требованием банков долгосрочного погашения ранее выданных кредитов, а также с сокращением производства и многим другим. Кризис не обошел стороной и индустрию питания. Уже сейчас наблюдаются тенденции, не обратив на которые должного внимания, могут привести к неблагоприятным последствиям, как для отдельных предприятий, так и для всей отрасли в целом. Пока до сих пор не ясны до конца масштабы влияния кризиса и его последствия для ресторанного бизнеса [2].

Если говорить о состоянии рынка ресторанного бизнеса, то необходимо отметить, что рынок услуг, а именно ресторанный рынок, непосредственно зависит от общих экономических показателей, и основными причинами банкротства на сегодняшний день являются: нехватка средств, неэффективное управление, а также снижение темпов роста доходов населения, т. е. снижение их платёжеспособности.

Отметим тот факт, что темпы роста дохода населения в 2014 г. фактически упали до 0,5%. Так как этот показатель является источником роста рынка общественного питания, его значение существенно повлияло на состояние всего рынка. Вместе с этим кредитная задолженность населения продолжает расти, это говорит о том, что население не имеет свободных денег, а если и имеет, то старается сберечь.

Рассматривая рынок общепита в целом, следует понимать, что российский рынок пока не развит так, как он развит в европейских странах и США. Следовательно, он имеет высокий потенциал развития в будущем. В России общие затраты на питание вне дома составляют 11,5%, когда в США – 47%. Также в нашей стране мы можем наблюдать географический перекося. Это можно наглядно увидеть на примере сетевых ресторанов нашей страны. 44,7% сетевых ресторанов находятся в Москве и Санкт-Петербурге, где проживает 11,8% всего населения страны (рисунок 2.1). Как мы видим, почти половина сетевых ресторанов обеспечивают лишь около 12% жителей России [3].

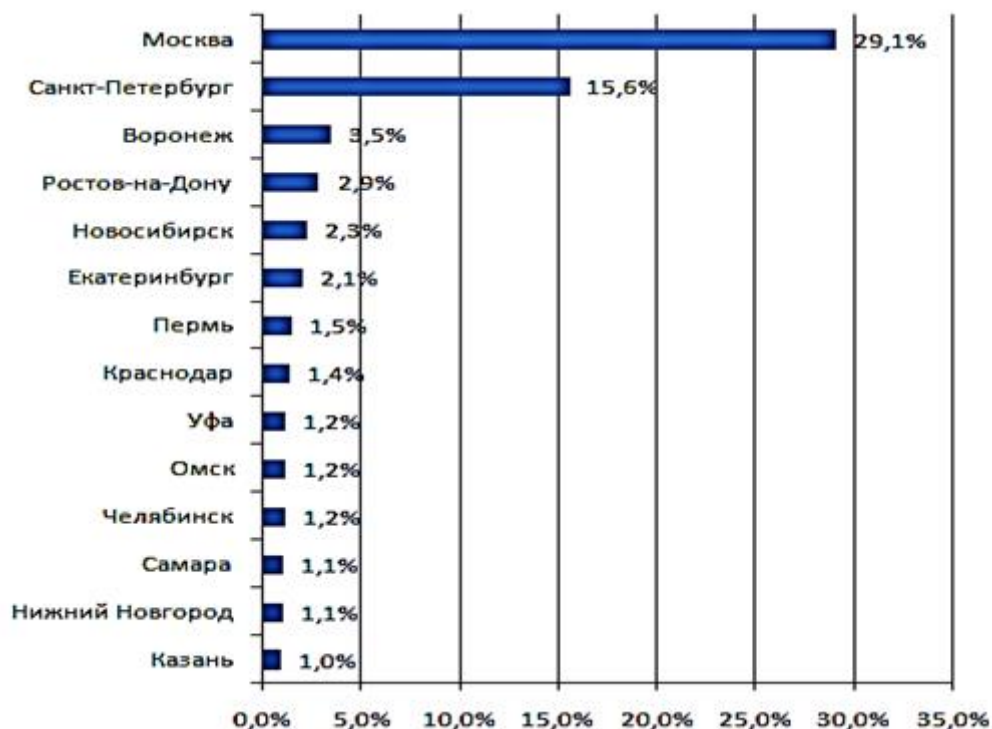


Рисунок 2.1 – Географическое расположение сетевых ресторанов

Рынок общепита на сегодняшний день всё больше заполняется сетевыми ресторанами. С начала 2013 года до конца апреля 2014-го на российском рынке появилось около 20 новых ресторанных сетей. В 2014 году, в целом, было зафиксировано 473 основных сетей, численность ресторанов в которых составляет 12 971 единиц [15].

Далее рассмотрим степень влияния кризиса на разные сегменты рынка общественного питания.

Не легкие времена ожидают крупные сетевые рестораны. В данном сегменте рынка прослеживается существенное снижение темпов роста, к этому привела труднодоступность заемных средств, за счет которых осуществлялось развитие многих сетевых проектов. Задерживаются или даже замораживаются из-за финансируемых трудностей сроки сдачи многих объектов, находящихся на разных этапах строительства. В дальнейшем ситуация для многих крупных ресторанов может усугубиться ещё больше. Необходимость возврата привлеченных ранее заемных средств может привести к банкротствам тех компаний, которые в условиях экономического благополучия стремились

нарастить капитал и завоевать долю рынка. Так же в крупных ресторанах ожидают сокращение кадров.

В меньшей степени от первой волны кризиса пострадали средние и демократичные рестораны. Сейчас число посетителей ресторанов данного сегмента остается на уровне прошлого года. Этот показатель частично связанно с оттоком некоторых посетителей дорогих ресторанов в заведения этой ценовой категории. Но при дальнейшем развитии кризиса рестораны этого класса также могут ощутить снижение числа посетителей. Это связано с тем, что большое количество сокращений, которые еще ожидает рынок, затронет именно ту категорию людей, на которую рассчитаны именно средние и демократичные рестораны.

Наименее всего кризис коснулся сегмента фаст-фуда – сегмента быстрого питания. Он часто является наиболее устойчивым к изменениям конъюнктуры рынка. Фаст-фуд, как самое недорогое заведение общепита, не испытывает недостатка посетителей. В настоящее время фаст-фуд является чуть ли не частью развлечений в торговых центрах, и многие посетители не мыслят поход за покупками без посещения фаст-фуда. Не остаются без внимания и уличные торговые точки различных сетей фаст-фуда. Они стали настолько «подручными», привычными и повседневными благодаря своей дешевизне, что вряд ли ощутят на себе влияние кризиса. А при проведении грамотной финансовой политике можно говорить даже про улучшение их экономического состояния [18].

Следует отметить, что такой сегмент рынка общепита, как фаст-фуд – является сегодня основным двигателем российского сетевого рынка. Он показывает наиболее высокие темпы развития, на его долю приходится 47,5% всех открытых заведений рассматриваемого формата. В России с марта 2013 года по апрель 2014-го было открыто около 1 500 новых ресторанов, среди которых 727 являются заведениями быстрого питания. Это объясняется тем, что россияне сегодня всё больше стремятся к экономии и снижению затрат, в том числе и на питание вне дома [3].

Далее следует отметить, что все сегменты ресторанного бизнеса столкнулись с общей проблемой – подорожанием продуктов. Некоторые

компания-поставщики, чтобы не потерять часть своего дохода, были вынуждены повысить отпускные цены на продукцию. В конечном счете, это привело к увеличению себестоимости конечного продукта в заведениях общепита. А в условиях кризиса, решить эту проблему путем поднятия цен в ресторане, достаточно проблематично. Наряду с этим, не имея достаточных средств, поставщики, активно использующие кредитные средства для закупки продукции, могут столкнуться с трудностями в поддержании ассортимента. Это чревато отсутствием некоторых импортируемых товаров. Данная проблема возникает сейчас довольно часто, поэтому решать её приходится в экстренном порядке.

Кризис, несмотря на все его негативные проявления, несет и некоторые плюсы для ресторанного рынка. Из-за закрытия более слабых заведений индустрии питания и волны сокращений в других областях экономики, появляется возможность решить кадровый голод, который уже на протяжении нескольких лет является одной из главных проблем ресторанного бизнеса.

Емкость рынка детских кафе в РФ можно представить по статистике рождаемости (рисунок 2.2) Как видно из графика, меры, предпринимаемые правительством по выравниванию демографической ситуации, приносят положительный эффект, несмотря на экономический кризис. К 2025 году ожидается приближение уровня рождаемости к показателям середины 80-х, когда наблюдался ее всплеск. Это означает, что в ближайшее время все направления бизнеса, связанные с материнством и детством, будут востребованы обществом.



Рисунок 2.2 – Прогноз рождаемости в России до 2025 года

Так, рынок товаров для детей с 2009 по 2012 гг. вырос на 32 млрд. долларов, то есть в трудные времена родители предпочитают экономить на собственных нуждах, но не на детях. Большинство посетителей заведений общепита, согласно маркетинговым исследованиям, также люди с детьми (рисунок 2.3)

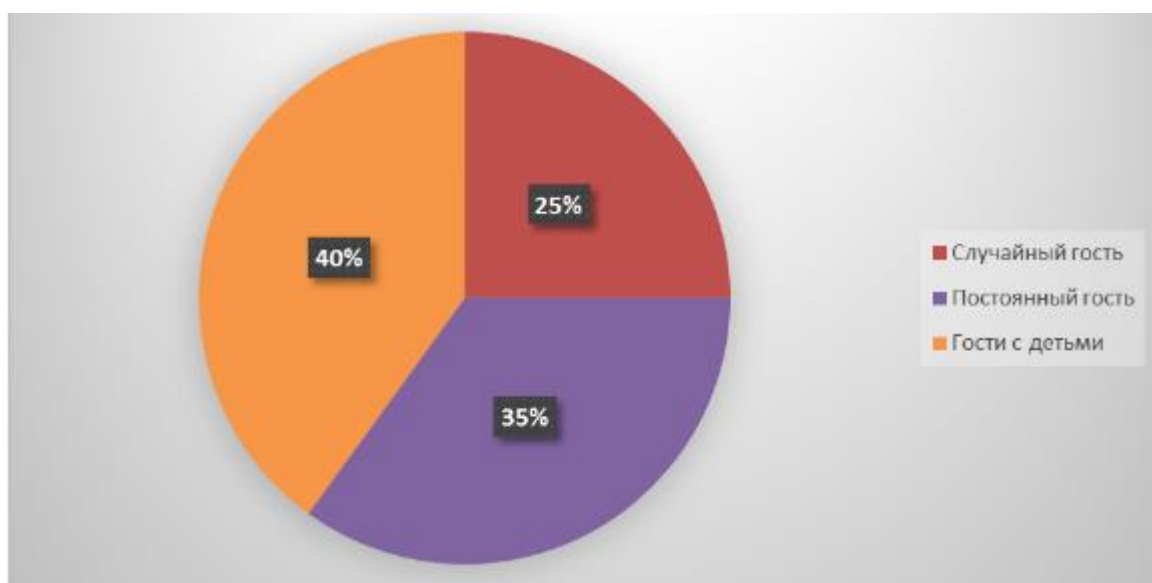


Рисунок 2.3 – Статистика посещения ресторанов сети «Тануки»

В крупных населенных пунктах все большую популярность приобретают семейные кондитерские, столовые, предприятия быстрого питания, оборудованные детскими стульчиками и предлагающие специальное меню для юных посетителей, а также ориентированные только на детей.

В ресторанном бизнесе лояльность гостя проявляется не только в том, что человек предпочитает посещать одно и то же заведение. В случае сетевых предприятий посетитель проявляет лояльность бренду, заходя в ресторан, кафе или фаст-фуд с тем же названием, но в новом для себя месте (например, в другом городе).

Одним из важнейших для ресторатора проявлением лояльности является также распространение клиентом своего положительного мнения о ресторане среди его знакомых и родственников.

В мировом ресторанном бизнесе отработано достаточно много разнообразных способов привлечения и удержания постоянных клиентов,

доказавших свою эффективность. В отдельных странах, в том числе и России, есть свои традиционные приемы, учитывающие местные особенности (например, бесплатная рюмка водки в пермских пельменных).

В то же время творческая мысль рестораторов не стоит на месте, постоянно придумываются новые ходы, методы привлечения и удержания клиентов. Система автоматизации – это набор универсальных инструментов, который позволяет реализовывать как классические технологии лояльности, так и собственные идеи.

Карта постоянного гостя – один из инструментов этого набора – идентифицирующий носитель персональных данных. В системе TillyPad XL им могут быть бесконтактные смарт-карты, магнитные карты, браслет с чипом или другие компактные вещи, которые удобно носить и предъявлять для сканирования.

Без автоматизации большинство программ лояльности претворить в жизнь в принципе нереально. Так, если обычную фиксированную скидку без автоматизации еще как-то можно организовать, то, например, вычислить накопительную скидку для клиента без обращения к базам данных просто невозможно. Акция типа «счастливые часы» также столкнется с большими затруднениями.

Кроме того, только система автоматизации ресторана позволит собрать статистику и определить эффективность проводимых программ. Без такой оценки сама необходимость затеваемых мероприятий крайне сомнительна.

Карточная система в TillyPad XL позволяет работать с единым счетом владельца карты во всех заведениях сети или через единый центр авторизации. При этом для одноформатных заведений обеспечиваются единые правила расчетов и прочие условия обслуживания. TillyPad XL может автоматически рассылать оповещения о проводимых акциях владельцам карт по SMS и e-mail.

Для некоторых заведений, таких как клубы, наиболее эффективной представляется карточная система для всех посетителей. При клубной системе, которая в TillyPad XL называется Tillout, карта каждого посетителя привязана в системе к его счету. Деньги на счет посетитель заносит на входе или

расплачивается за используемые услуги на выходе. Здесь вариации для всевозможных скидок зависят лишь от фантазии владельца заведения.

Хотя автоматизация ресторана позволяет манипулировать со скидками как угодно, на практике эффективны лишь скидки в пределах 5–10%. Выше этого порога резко возрастает риск выйти за пределы рентабельности по ряду позиций меню. Чтобы пойти на такой демпинг, нужны веские причины.

Следует отметить, что карты гостя и скидки – это далеко не синонимы программ лояльности. Существует и другие методы и инструменты. Более того, в западных странах уже отчетливо наметилась тенденция отказа и от карт, и от системы скидок в пользу иных способов продвижения. Систему карт все чаще признают на Западе не совсем этичной по отношению к постоянному клиенту, которого желательно знать в лицо. От скидок отказываются – в пользу таких средств, как «комплимент» от шефа, бесплатное пиво или другое блюдо сверх определенной нормы заказа и т. п.

В заключение из вышерассмотренных аспектов можно сказать следующее. Кризис на данный момент времени еще не в полной мере коснулся ресторанного бизнеса, поэтому для минимизации потерь есть ещё время подумать и предпринять соответствующие меры. Есть необходимость ответственно и осторожно относиться к вопросам ведения бизнеса. Не ясен общий уровень спада экономики, и очень многое зависит от различных факторов, которые сложно спрогнозировать.

2.3 Анализ ресторанного бизнеса в Челябинске

Сегодня в Челябинске насчитывается более 950 заведений общественного питания, из них 137 – рестораны и кафе. Каждый год ресторанный рынок города пополняется в среднем на 15–20 заведений, но при этом, почти такое же количество ресторанов закрывается. Можно сказать, что динамика развития ресторанного бизнеса имеет несколько скачкообразный характер. В настоящее

время идет дальнейший поиск наиболее востребованных форматов и приведение к более устойчивому равновесию соотношения «спрос – предложение».

В августе 2006 года по инициативе ведущих рестораторов нашего города была образована «Ассоциация рестораторов города Челябинска».

Ассоциация рестораторов – это некоммерческое профессиональное объединение компаний, осуществляющих свою деятельность в области индустрии питания и гостеприимства, заинтересованных в формировании цивилизованных методов ведения ресторанного бизнеса.

Основные задачи «Ассоциации рестораторов города Челябинска»:

- представление интересов отрасли в органах государственной власти и организациях, деятельность которых связана с индустрией питания;
- работа с действительными и ассоциированными членами Некоммерческого Партнерства (кафе, рестораны, компании, обеспечивающие продовольственное и торгово-технологическое оснащение HoReCa);
- проведение специальных проектов (мероприятий), инициированных членами Ассоциации;
- информационное обеспечение членов Ассоциации;
- формирование набора услуг с привлечением соответствующих специальных организаций.

В настоящее время в Челябинске достаточно много демократичных заведений с хорошей кухней и качественным сервисом, где при сравнительно невысоких ценах посетителям комфортно и интересно.

Но вместе с этим у рестораторов города существует масса проблем. Каждый из рестораторов хоть раз испытывал на себе несовершенство законодательной базы, регламентирующей деятельность индустрии питания, кадровые проблемы, трудности с контролирующими и надзорными организациями.

В настоящее время десятки различных нормативно-правовых актов регламентируют деятельность предприятий питания и торговли. Эти документы, принятые как на Федеральном, так и региональном уровнях, часто просто игнорируют отрасль питания.

В индустрии питания наблюдается острая нехватка специалистов, обладающих современными знаниями и умениями, знающими современное оборудование, технологии и продукты. Учебные заведения готовят специалистов по устаревшим учебным программам, не отвечающим требованиям, предъявляемым работодателями.

Все это тормозит развитие индустрии гостеприимства.

Поэтому, создавая «Ассоциация рестораторов города Челябинска», преследовалась цель не просто объединить наиболее активную часть рестораторов города в некий союз, а организовать партнерство, способное своей деятельностью отстаивать интересы игроков ресторанного бизнеса путем эффективного взаимодействия со всеми органами, регулирующими данный сегмент рынка.

В настоящий момент уже можно говорить об определенных результатах деятельности Ассоциации.

В первую очередь – это начало позитивного сотрудничества с контролирующими и властными структурами г. Челябинска. На сегодняшний день заключен ряд соглашений с Администрацией города, РосПотребНадзором Челябинской области, УФНС России по Челябинской области, Министерством сельского хозяйства Челябинской области, ФГУ «Челябинский центр стандартизации, метрологии и сертификации».

В рамках сотрудничества с данными организациями, проводятся систематические встречи, дискуссии, круглые столы на актуальные темы ресторанного бизнеса, обсуждаются с чиновниками вопросы и проблемы предприятий индустрии гостеприимства, с тем, чтобы впоследствии внести изменения в ведомственные документы.

Другой не менее важный момент – замена устаревших нормативных документов, регулирующих деятельность индустрии питания. Многие из этих отраслевых стандартов не пересматривались с 80-х годов. Одним из путей решения проблемы оптимизации законодательства является разработка Специального Технического Регламента для индустрии питания, который включает в себя основные требования обеспечения безопасности продукции

предприятий питания. Федерацией Рестораторов и ОТЕЛЬЕРОВ («Ассоциация» является ее региональным отделением) разработан проект документа, который в настоящее время проходит процедуру общественного обсуждения.

Согласно большинству оценок отечественный рынок общепита растет на 15–20 процентов в год. Ряд фигурантов этого бизнеса развиваются быстрыми темпами. Владельцы компаний общепита как в крупных городах, так и в регионах не скрывают своих целей – выбиться вперед, занять пустующую нишу и получать хорошую прибыль.

Рост рынка связан с ростом доходов населения. Это сказывается, прежде всего, на развитии сектора ресторанов среднего или чуть выше среднего сегмента, с чеком 25–40 долларов (1 400–2 200 руб.).

Судьба ресторана всецело зависит от месторасположения. Известный итальянский шеф-повар и ресторатор Марцианно Палли писал в своей книге, что «для успеха любого ресторана необходимо пять вещей. Первое – место, второе – место, третье – место, четвертое – место и пятое – кухня». Чаще всего люди предпочитают обедать, ужинать или перекусывать рядом с местом работы, учебы или отдыха. Поэтому главным принципом размещения объектов общепита должна быть близость к потребителю и транспортная доступность. Если заведение не находится в оживленном месте, ему остается рассчитывать на постоянных клиентов, которые пойдут в него, где бы он ни располагался. В этом случае отсутствие удачного места необходимо компенсировать какой-то «изюминкой»: интересной, привлекательной концепцией, особенной кухней.

По мнению экспертов, не за горами бум развития «семейных» ресторанов. Этот формат рассчитан на тех, кто проживает далеко от центра и не желает удаляться далеко от дома. Ценовая политика этих заведений не обусловлена отдаленностью. Здесь приживутся рестораны, кафе, бары как среднего, так и высшего ценового сегмента. С той лишь разницей, старый это квартал или же район современной застройки.

Прекрасный и практически беспроигрышный вариант – размещение точек общественного питания на многолюдных улицах. Только если поблизости нет бизнес-центра, включающего заведения общепита. В офисных комплексах, как

правило, проблема с питанием сотрудников решена. Поэтому есть опасность, что кафе, бар или ресторан будет простаивать в будние дни и довольствоваться небольшим потоком посетителей только в выходные.

Выигрышным вариантом является симбиоз заведений общественного питания и гостиницы или кинотеатра. В КРК «Мегаполис», «Киномакс», «Алмаз» и в других крупных торговых, развлекательных центрах, отелях непременно найдется уютное местечко, где можно перекусить. В этом случае предприятие общепита, скорее всего, выглядит как обязательное дополнение. Без него концепция данных заведений была бы не полной. Да и доход общепита зачастую перекрывает доход от профильных услуг гостиниц, кинотеатров. Для большей эффективности рестораны, кафе, бары объединяются под единое управление с отелями, развлекательными заведениями. При грамотном управлении предприятия общепита обеспечивают 30–50 процентов от общей выручки.

Современные потребители воспринимают демократичные рестораны как один из способов проведения досуга. Сейчас их больше привлекает атмосфера, а не возможность утолить голод. Это не значит, что гостям безразлично качество кухни, просто при выборе заведения они также учитывают, насколько там уютная, гостеприимная и дружеская обстановка. Все чаще люди целыми компаниями и семьями приходят в рестораны повеселиться и отдохнуть.

Челябинские рестораторы начинают активно осваивать сегмент национальной кухни. Помимо маститых участников рынка, таких, как группа компаний «Рестостар» и Центр гостеприимства «Европа», интерес к национальному меню проявляют и непрофильные инвесторы.

Одним из самых перспективных направлений рестораторы называют формат национальной кухни. В этой нише уже успешно работают некоторые местные игроки. Несколько заведений в Челябинске представляют украинскую, узбекскую и грузинскую кухни. Более широко представлена японская, армянская, китайская. В нескольких заведениях присутствуют также русское, итальянское, немецкое и французское меню. Однако в настоящий момент национальная кухня еще недостаточно представлена в Челябинске.

Интерес к «ресторанной кухне» начинают все чаще проявлять компании, для которых этот бизнес является непрофильным. Выход новых игроков на рынок общепита связан, прежде всего, с их желанием расширить свой бизнес. Столичные и региональные сети приходят в Челябинск не только и не столько потому, что ниша свободна, а потому, что они осваивают новые рынки сбыта. Потому нередко повторяются уже существующие кухни.

Выход на рынок общепита в качестве нового игрока нужно оценивать осторожно. Эмоции и желание зарабатывать – это далеко не ключ к успеху. Не факт, что новые бизнес-проекты будут успешны, рентабельны и конкурентоспособны, и компания получит тот эффект, который она ожидала.

Хотя ниша национальной кухни в Челябинске еще не насыщена, чтобы достойно представить ее, новым игрокам придется приложить немало усилий. Этот формат сегодня очень востребован как в столице, так и в регионах. Но все не так просто. Ведь каждый раз, когда отрывается новое заведение, гости видят лишь фасад, а на самом деле это крупный, огромный механизм и достаточно сложный, серьезный бизнес.

Успех любого нового проекта определяет комплексный подход: от идеи заведения до предоставляемых услуг. Насколько в этом комплексе будет выдержан баланс, настолько и проект будет пользоваться популярностью. Слабые игроки будут постепенно выходить из игры.

Ресторанный бизнес требует пристального внимания и значительных трудозатрат. Необходим постоянный контроль за персоналом, за качеством приготовления еды, сервисом. Для этого нужна команда профессиональных менеджеров. Высокие ставки аренды или продажи площадей, жесткая конкуренция способствуют тому, что многие рестораторы обращают внимание на сетевой бизнес. Объединение предприятий общественного питания в сети позволяет оптимизировать расходы на продвижение и содержание заведений.

С каждым годом индустрия питания все больше развивается. Увеличивается количество новых объектов общепита, разрастаются сетевые проекты, появляются новые бренды. Анализируя сегодняшнее состояние рынка и

наиболее востребованные формы ресторанного бизнеса, приводим классификацию предприятий общественного питания.

Рестораны национальной кухни: ресторан восточной кухни «Nar & Sharab», ресторан европейской кухни «Redactor», ресторан грузинской кухни «Тифлис», ресторан японской кухни «Асаби» и другие. Такие рестораны ориентированы на обслуживание VIP-клиентов. Основной акцент сделан на высококлассного шеф-повара, кухня которого известна и узнаваема. Богатое меню и винная карта с большим выбором коллекционных напитков. Изысканная мебель и сервировка, квалифицированный персонал. Рестораны расположены в центральной или исторической части города. Средний чек до 2 000 рублей.

Рестораны при гостиницах: ресторан французской кухни «La Rose D`OR» (гостиница «Алмаз»), ресторан «Portofino» (отель «Малахит»), ресторан «Medoc» (гостиница «Аврора»), ресторан «Купол» (гранд отель «Видгоф») и другие. Они ориентированы на VIP-клиентов. Посетителя ожидает хорошо и со вкусом оформленный интерьер, дорогая сервировка, качественное белье и приборы. Разнообразное меню, обширная винная карта. В целях поддержания престижа, как правило, здесь работают известные рестораторы и повара. Средний чек до 2 000 рублей.

Рестораны «по основному продукту»: яркий представитель этого типа в Челябинске «Цыплята табака». Заведение имеет свой собственный стиль, непохожий на другие. Располагается в центре города. Среди клиентов мало случайных людей. В основном завсегдатаи, которым по вкусу пришлась кухня, специализирующаяся на каком-либо одном продукте. Хорошая сервировка, качество приборов и посуды. Карта вин сочетается с основными продуктами, используемыми в приготовлении заявленных блюд. Средний чек от 700 до 1 000 рублей.

Рестораны среднего сегмента: «Журавлина», «Уральские пельмени», «Слон», «Малибу», «Карма» и так далее. В основном это заведения среднего уровня, где цена среднего чека от 800 до 1 200 рублей. Они ориентированы на клиентов, проживающих или работающих поблизости. Находятся на центральных или расположенных рядом с ними оживленных улицах. В основе

демократичность, классический ассортимент меню и винной карты. Ресторан имеет свой банкетный зал, сцену, нередко и музыкальный коллектив. Здесь проводятся вечеринки, банкеты, торжественные мероприятия.

Бары: «Roxy bar», «Voroda bar», «Руки Вверх», «Пьяный страус» и так далее. Коктейли и алкогольные напитки здесь представлены в широком ассортименте. Кухня скромная. Меню включает несколько горячих блюд, холодные закуски. Интерьер выдержан в определенном стиле, в центре зала – барная стойка. Обслуживание клиентов осуществляется как у барной стойки, так и посредством официантов. Месторасположение: вблизи с оживленной частью города, неподалеку от кинотеатров, развлекательных комплексов, где большое скопление молодежи. Средний чек от 500 до 1 000 рублей.

Кафе-бары: «Meet Point», «Bukowski», «Бобер–Выдыхай», «United». Здесь рады широкому кругу гостей. Посетителей ждет уютное, со вкусом оформленное заведение, где можно просто перекусить или плотно пообедать и поужинать. Кухня и блюда классические, без каких-либо предпочтений: только то, что пользуется спросом у посетителей. Располагаются рядом с торговыми и офисными центрами. Средний чек до 500 рублей.

Пивные рестораны: баварский ресторан «Максимилианс», «Частная пивоварня Спиридонова», паб «Double L Craft Pub», немецкий ресторан «Paulaner Brauhaus» и др. Основной акцент сделан на богатый выбор пива, бутылочного и разливного. В меню – закуски к пиву. Кухня ориентирована на пивную тематику. Атмосфера легкая и непринужденная. Заведения такого рода ориентированы на молодежную аудиторию. Обстановка чаще всего стилизована под ту местность, где производится пиво. Сервировка минимальная, приборы и посуда среднего качества. Средний чек от 800 до 1 200 рублей.

Заведения общепита «по основному блюду»: пиццерии «Помидор», «Пиццамания», «Pizza Mia», «Дока – пицца». Здесь одно блюдо готовится с разными ингредиентами, наполнителями, дополняется закусками. Располагаются в оживленной местности, вблизи учебных заведений, торговых центров, супермаркетов, офисных зданий. Сервировка упрощенная, в основном, самообслуживание. Обстановка демократичная, ориентированная на большую

проходимость и различные возрастные и социальные группы населения. Средний чек от 200 до 500 рублей.

Пельменные, чебуречные. Кухня эконом – класса, в основе которой лежит принцип – «обед за 10 минут». Все блюда готовятся из полуфабрикатов. Полное самообслуживание. Здесь можно перекусить, заплатив в среднем от 100 до 150 рублей. Располагаются такие заведения на оживленных улицах, у торговых центров, учебных заведений, возле рынков, на остановках общественного транспорта. Вывески броские, без дизайнерских изысков. Ориентировано на массового посетителя.

Согласно мнению ведущих рестораторов, в нашем городе наметилась заметная тенденция развития пивных ресторанов, имеющих собственные пивоварни. На сегодняшний день уже три компании заявили о себе: «Частная пивоварня Спиридонова», «Веселый кабан», «Мегаполис», «Максимилианс». Также ожидается появление новых пабов. Одновременно с этим будут открываться демократичные рестораны различных концепций и разнообразных кухонь.

На сегодняшний день в Челябинске ощущается острый дефицит качественной недвижимости, грамотно приспособленной к ресторанному бизнесу. В основном, заведения общественного питания нашего города располагаются в нижних этажах жилых домов. Это, как правило, выкупленные, а затем переоборудованные под кафе и рестораны, квартиры. Конечно, при этом, кроме дополнительных затрат на переустройство, возникает масса проблем, вызванных необходимостью согласования большого количества документов и урегулирования отношений с жильцами этого дома.

Если говорить о новых объектах, изначально предназначенных под офис-центры, банки, представительства и т. д., следует отметить один, на мой взгляд, очень существенный недостаток. При всей своей внешней привлекательности, значительная часть данного вида недвижимости не имеет специальных помещений, отведенных под пункты питания. А где будут обедать многочисленные сотрудники будущих учреждений. Об этом необходимо заранее

думать и планировать наличие данных мест еще на стадии проектирования зданий.

Выводы по 2 главе

Понятие «гостеприимство» столь же старо, как сама человеческая цивилизация. Поэтому его эволюция, начиная с древнейшей традиции преломлять хлеб со странниками и кончая деятельностью современных многофункциональных конгломератов индустрии гостеприимства, представляет интересный материал для захватывающего чтения.

Некоторые концепции, созданные в России, приживаются и за рубежом. Например:

1. Ресторанный Дом Андрея Деллоса.
2. Группа компаний Аркадия Новикова.
3. Стилизованный под квартиру концептуальный ресторан «Мари Ванна».
4. «Фуд Сервис Капитал».

В настоящее время в мире огромное разнообразие ресторанов различных видов и категорий. Даже для самого искушенного потребителя найдется то, чего он хочет, начиная от кухни, которую он предпочитает, и, заканчивая уровнем обслуживания, который ему приемлем.

Говоря о состоянии рынка ресторанного бизнеса в России сегодня, нельзя не отметить, что рынок услуг напрямую зависит от общих экономических показателей страны. Платежеспособность и изменяющийся менталитет жителей России, которые все больше ориентируются на западные стандарты потребления, определяют расходы на питание «вне дома».

Сегодня в Челябинске насчитывается более 950 заведений общественного питания, из них 137 – рестораны и кафе. Каждый год ресторанный рынок города пополняется в среднем на 15–20 заведений, но при этом, почти такое же количество ресторанов закрывается. Можно сказать, что динамика развития

ресторанного бизнеса имеет несколько скачкообразный характер. В настоящее время идет дальнейший поиск наиболее востребованных форматов и приведение к более устойчивому равновесию соотношения «спрос – предложение».

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА АРМЯНСКОЙ КУХНИ «СТАРЫЙ ЕРЕВАН»

3.1. Организационно-экономическая характеристика ресторана «Старый Ереван»

Первое кафе армянской кухни «Старый Ереван» было открыто в Челябинске в 2007 году по адресу ул. Молодогвардейцев, 68.

В 2009 г. было принято решение об открытии нового, более вместительного кафе на ул. Молодогвардейцев 57/1.

В 2010 г. было открыто Арт-кафе «Ереван», в стиле арт. Современный и яркий дизайн, вместимостью 80 человек. Отдельные VIP-столики, мягкие зоны, создают уютную атмосферу.

В феврале 2012 г. в связи с реконструкцией кафе «Старый Ереван» по адресу ул. Молодогвардейцев, 57/1, было принято решение открыть новое кафе «Старый Ереван» в центре города по адресу проспект Ленина, 71 «А». В кафе 3 зала вместимостью от 10 до 35 человек, уютные и светлые.

В октябре 2014 г. состоялось открытие еще одного ресторана «Старый Ереван» по ул. Энгельса, 42 «А». В просторном зале можно провести время с друзьями или деловые переговоры, наслаждаясь ароматом и вкусом приготовленных блюд по традиционным рецептам.

7 января 2017 года состоялось открытие нового ресторана «Старый Ереван» по адресу Молодогвардейцев 39 «Д». Отличительная черта этого ресторана – это высокое качество и разнообразие блюд, учтивый персонал и привлекательный интерьер. В ресторане есть уютная игровая комната для детей, большая VIP-зона до 15 человек, мягкие зоны, каждую пятницу и субботу в ресторане живой вокал. В ресторане «Старый Ереван» можно организовать деловые встречи, отпраздновать свадьбы, юбилеи, детские праздники, а так же провести незабываемый вечер в кругу близких и родных людей.

Основные направления деятельности ресторана «Старый Ереван»:

1. Предоставление услуг ресторанного сервиса. Кухня ресторана: армянская.

2. Проведение банкетов, свадеб, корпоративных вечеров, презентаций, кофе-брейков и т. д. Ресторан предоставляет специально составленное меню, учитывающего пожелания каждого гостя, шоу-программу, включающую работу живой музыки, работу обслуживающего персонала.

3. Организация выездных банкетов. Обслуживание банкетов в черте и за чертой города, а также на территории всей области.

4. Доставка блюд ресторана.

Организационная структура ресторана «Старый Ереван», представленная на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Организационная структура ресторана «Старый Ереван»

В ресторане «Старый Ереван» организационная структура имеет линейно-функциональный вид. Главное управление деятельностью организации сосредоточено в руках директора, контролирующего всю работу предприятия.

В непосредственном подчинении у директора находятся управляющий всеми подразделениями организации, и бухгалтер, который ведет финансовую отчетность организации.

В подчинении управляющего ресторана состоит ряд линейных менеджеров – старший администратор и технолог. Начальники дневной и ночной службы безопасности несут ответственность за сохранность имущества организации, обеспечивают безопасность нахождения гостей и персонала как в гостевой зоне ресторана, так и в служебных помещениях.

Бар-менеджер контролирует работу бара ресторана, обеспечивает бесперебойные и своевременные поставки продукции бара в ресторан, контролирует работу барменов. Официанты и бармены являются основными сотрудниками фронт-хауса ресторана, обеспечивающими доброжелательную атмосферу в зале ресторана, предоставляющими сервисное обслуживание гостям ресторана.

Согласно классификации организационных культур У. Оучи, организационную культуру ресторана можно отнести к рыночной культуре, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы, то есть руководитель – генеральный директор ресторана – хозяин частной собственности принимает окончательные решения по развитию и функционированию организации в целом.

Согласно классификации С. Хэнди, организационная культура ресторана «Старый Ереван» – Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Рассмотрим стратегический анализ внешней среды ресторана «Старый Ереван». Стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании, в особенности решения по выбору номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти стратегические решения могут оказывать влияние как факторы «ближнего», так и «дальнего окружения компании». Поэтому, внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение («дальнее окружение»), то есть проводиться STEP-анализ.

В таблице 3.1 показано влияние внешних факторов на деятельность ресторана «Старый Ереван».

Таблица 3.1 STEP-анализ ресторана «Старый Ереван»

Факторы	Возможные воздействия факторов
Демографические факторы	<p>Демография: увеличение численности населения города Челябинска, изменения возрастной структуры населения.</p> <p>Образ жизни: сегодня очень многие люди ведут деловой образ жизни, офисные работники в первую очередь являются клиентами ресторана в обеденное время (бизнес-ланч), так же очень многие фирмы, расположенные за чертой города, пользуются услугами выездного обслуживания (кейтеринг). Так же люди все больше времени отводят отдыху, и отдают свои предпочтения тихому, спокойному месту, с приятным обслуживанием и вкусными блюдами, каким является ресторан.</p> <p>Общественные ценности: искушенные европейскими стандартами обслуживания гости ресторана в Челябинске хотят получать максимум удовольствия, поэтому они ценят как быстроту и качество обслуживания, так и доброжелательность и приятную обстановку ресторана.</p>

Продолжение таблицы 3.1 STEP-анализ ресторана «Старый Ереван»

Экономические факторы	<p>Мировой экономический кризис привел к ужесточению требований по кредитным обязательствам со стороны банков, так же ужесточились требования поставщиков продуктов для кухни и</p>
-----------------------	---

	бара по долговым обязательствам ресторана перед поставщиками. Резкое снижение покупательской способности населения, потребитель не готов тратить «большие деньги на еду». Скачкообразная политика ценообразования у поставщиков алкогольной продукции и продуктов питания.
Научно-технические факторы	Постоянное усовершенствование технологий и способов приготовления блюд, электронной системы регистрации и учета заказов, оперативная связь с поставщиками, быстрый ремонт и замена оборудования (на территории ресторана, бара, кухни, служебных помещений), своевременные профилактические мероприятия.
Политические факторы	Политические изменения как таковые оказывают незначительное влияние, кроме налоговой политики относительно деятельности ИП, политики в банковской сфере и изменений, непосредственно влияющих на рынок ресторанных услуг (смена акцизов, наличие лицензии, ужесточение норм контроля).

Проанализировав вышеуказанные факторы, можно сделать вывод, что ключевыми для деятельности ресторана «Старый Ереван» являются экономические и социальные факторы, так как организация развивается на рынке услуг в сфере обслуживания, где основным направлением успешной деятельности является клиенто-ориентированность. Посезонно предприятием проводятся маркетинговые исследования рынка, потребительских потребностей, конкуренции, покупательной способности населения. Своевременный учет вышеуказанных факторов позволяет организации оперативно перестраиваться в плане предлагаемых товаров и услуг, подстраиваться под потребителя, ориентироваться на него, как на основной источник доходов. Также можно сделать вывод, что ресторан «Старый Ереван» является довольно жизнеспособным, обладает хорошим имиджем и пользуется большим спросом у потребителей, но вынужден бороться со сложившимися экономическими условиями, являющимися последствиями экономического кризиса.

Для оценки микроокружения организации (отрасли) предлагается использовать модель анализа пяти конкурентных сил (рисунок 3.2, таблица 3.2).



Рисунок 3.2 – Анализ пяти конкурентных сил

Основными конкурентами ресторана «Старый Ереван» в Челябинске являются ведущие на рынке услуг ресторанов: «Журавлина», «Уральские пельмени», «Слон», «Карма» и другие. Так как у всех этих ресторанов схожая ценовая политика (средний чек) и удобное местоположение (центр города). Среди ресторанов национальной кухни конкурентами являются: «Nar & Sharab», «Базар», «Плов», «Изюм».

Таблица 3.2 Факторы, определяющие конкурентные силы ресторана «Старый Ереван»

Угроза появления новых конкурентов (потенциальные участники)	Угроза появления товаров или услуг – заменителей
<p>1. Капитальные издержки входа в отрасль: начальный капитал для открытия собственного ресторана, даже небольшого по площади, требует достаточно серьезного начального капитала, при окупаемости в течение 2х–2,5 лет</p> <p>2. Верность бренду и расходы на переманивание потребителей: как правило, название, концепция, кулинарные особенности будущего ресторана разрабатываются задолго до его открытия, учредителями изначально определяются все нюансы существования будущей организации, которым они придерживаются весь период вхождения организации на рынок, роста и развития. Затраты на рекламу, на переманивание потенциальных потребителей составляет существенную часть расходов на начальном этапе.</p> <p>3. Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов: появление новых участников рынка – ресторанов-одиночек, по площади уступающим «городским гигантам», способных предоставить более высокий уровень сервиса.</p> <p>4. Сопротивление, оказываемое существующими фирмами: «черный пиар», «сарафанное радио» - неотъемлемые атрибуты конкуренции между ресторанами.</p>	<p>1. Степень соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров: в городе основными заменителя товаров и услуг рассматриваемого предприятия являются различного виды кофейни, бистро, питейные заведения. Потенциальный потребитель может пренебречь такими факторами как хороший сервис, доброжелательность и приятная обстановка, во имя экономии своего времени, что приводит к снижению проходимости в ресторане, объема продаж и дневной выручки организации.</p> <p>2. Готовность покупателя перейти на товар-заменитель (перекрестная эластичность): потенциально, если организация не может удовлетворить потребности потребителя в экономии времени, оперативности обеда и наименьших материальных затрат, то это может привести к потере значительной части уже существующей клиентской базы. Так как многим потребителям важно то, насколько быстро принесут его заказ.</p>

Продолжение таблицы 3.2 Факторы, определяющие конкурентные силы ресторана «Старый Ереван»

Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей
<p>1. Количество и размер компаний – поставщиков товара: у организации существует огромное количество поставщиков различного рода производственных материалов, начиная от поставщиков королевских креветок (РусХолод), и заканчивая поставщиками элитного французского коньяка (ПерноРикар).</p> <p>2. Наличие товаров-заменителей и расходы по переходу на них: переход на товары-заменители зависит исключительно от потребностей рынка. Если организации требуется какое либо нововведение (например, в плане новой продукции бара), то появление новых поставщиков и разрыв контрактов со старыми становится обычной процедурой. Естественно, у каждого поставщика индивидуальные контракты, с индивидуальными маркетинговыми соглашениями, ставящими своеобразные условия (порой выгодные, а порой проигрышные для организации).</p>	<p>Рыночная власть потребителей на рынке услуг является решающей в успешном развитии компании, так как рынок по своей структуре и сути ориентирован исключительно на потребителя – источник основных доходов всех организаций рынка ресторанных услуг.</p> <p>2. Уникальность и дефицит поставляемого ресурса. Люди должны стремиться попасть именно в данный ресторан, потому что вся его суть удовлетворяет полный перечень их потребностей.</p> <p>3. Расходы по переходу на другой ресурс: нововведение в любом ресторане, начиная от нового блюда в меню и заканчивая новой вывеской сопровождается маркетинговыми исследованиями, затратами на рекламу нового продукта, на донесение новой информации до наибольшего количества потребителей данных товаров и услуг.</p>

Можно выделить основные преимущества ресторана «Старый Ереван» перед вышеуказанными заведениями:

1. Удобное для жителей и гостей города расположение.
2. Известность ресторана (сформированная клиентская база, известность у поставщиков).
3. Высокий уровень сервиса, приятная обстановка, дружелюбный и приветливый персонал, высококлассная кухня, приемлемая ценовая политика и условия оплаты счетов для гостей ресторана (система закрытия счетов

на pay master, основное правило: «Мы не берем % за обслуживание, вознаграждение официанту приветствуется, но всегда остается на ваше усмотрение»).

Наличие у ресторана «Старый Ереван» высококлассных человеческих (персонал), материальных (прибыль ресторана) и нематериальных ресурсов (лояльность персонала) помогает организации составлять конкуренцию на рынке услуг г. Челябинск, а также придерживаться существующей стратегии и ориентироваться на будущую.

Проанализируем внутреннее окружение ресторана «Старый Ереван».

Жизненный цикл продукта – процесс, иллюстрирующий жизненные этапы продукта, начиная с выхода его на рынок, с последующим расширением продаж, достижением пиковой точки, спадом (формированием собственного семейства продуктов) и последующим возобновлением цикла каждым из новых продуктов.

Основным продуктом рассматриваемого предприятия являются меню ресторана, включающее меню кухни, карту бара и карту вин.

Жизненный цикл продукта ресторана «Старый Ереван» представлен на рисунке 3.3.

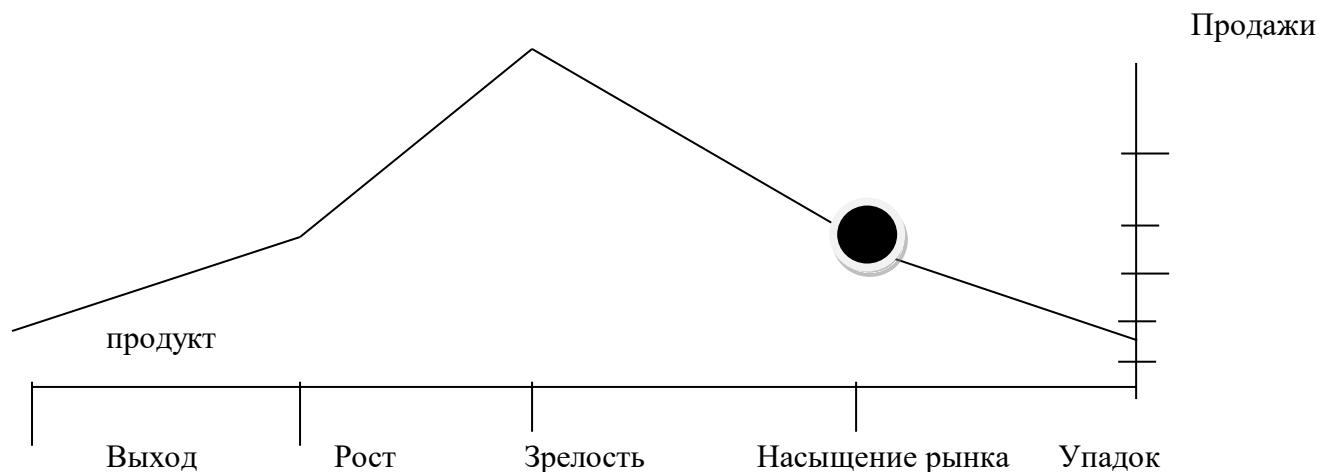


Рисунок 3.3 – Жизненный цикл продукта ресторана «Старый Ереван»

Продукт – меню ресторана – на данный момент находится на этапе насыщения рынка, для которого характерны снижение доходов организации: снижается рыночная стоимость продукта, интерес потребителей угасает.

Положительный аспект данного положения – клиентская база сформирована и как никогда широка, поэтому организации стоит попытаться

сохранить имеющуюся рыночную долю, сконцентрировать усилия на поощрении существующих клиентов к сохранению приверженности бренда «Старый Ереван».

Матрица Ансоффа дает представление о четырех стратегиях достижения цели исходя из характеристики рынка услуг. Для ресторана «Старый Ереван» матрица Ансоффа представлена в таблице 3.3 следующим образом:

Таблица 3.3 Матрица Ансоффа для ресторана «Старый Ереван»

Товар/рынок	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар/услуга	<p>Более глубокое проникновение на рынок:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение расходов на рекламу; 2) отработка рекламного обращения; 3) снижение преysкурантной цены. 	<p>Расширение границ рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) изучение демографических рынков; 2) обзор рынка организаций; 3) обзор географических рынков – кейтеринг – выездное обслуживание, продажа меню и бара ресторана за территорией организации.
Новый товар/услуга	<p>Разработка товара:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) новый компонент; 2) новый способ приготовления; 3) новая подача. <p>Возможно создание новых товаров/услуг с учетом сезонности, праздников – создание нового меню, дегустация напитков, акции, связанные с продвижением нового блюда или напитка (Например: «Все стейки по одной цене», «Закажи блюдо дня – получи бокал вина в подарок!» и так далее).</p>	<p>Стратегия диверсификации</p> <p>1.Новый товар на новом рынке.</p> <p>В случае осуществления этой стратегии возможно открытие ночного клуба и кофейни в пределах ресторана (в одном здании). Данное предложение было сделано после информации о тенденциях развития потребительского поведения, учета мнения сторонних специалистов, консультантов и тенденций развития рынка.</p>

В данном случае самой подходящей является стратегия новый товар – старый рынок, так как определенная доля рынка уже завоевана, потребительская база сформирована, существующий продукт находится на стадии спада, поэтому необходимо его обновление. Продвижение нового товара – обновленного меню – должно осуществляется не только за счет рекламы, но и за счет повышения

сервисных норм, предлагаемых рестораном, выражающихся в высоком уровне квалификации обслуживающего персонала. Для этого руководящему составу организации необходимо разрабатывать и внедрять новые программы обучения и повышения квалификации для обслуживающего персонала.

Проанализируем положение рассматриваемого продукта – меню – на рынке ресторанных услуг, составив Матрицу Бостонской консультативной группы (Бостонская матрица) (Рисунок 3.4).

Сравнительная доля рынка

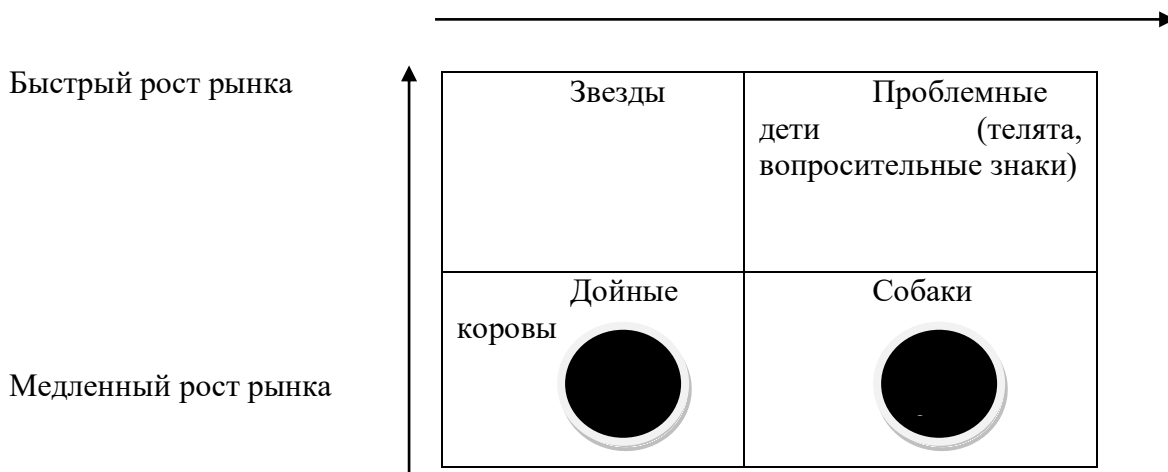


Рисунок 3.4 – Бостонская матрица для ресторана «Старый Ереван»

Продукт ресторана – меню – согласно Бостонской матрице можно отнести к положению «дойных коров»: продукт со значительной долей слабо-растущего рынка (меню бара и винная карта), и к положению «собак»: продукт, который смог обеспечить себе лишь небольшую долю рынка при незначительном его развитии (меню кухни ресторана).

Таким образом, на основании Бостонской матрицы и матрицы Ансоффа, можно сделать вывод, что основной продукт компании ресторана «Старый Ереван» – меню – переживает не лучшие времена своего жизненного цикла, что требует от руководства организации пересмотра существующей стратегии развития, анализа потребительского рынка и его потребностей, разработки новой стратегии развития, направленной на продвижение нового товара и расширение доли существующего рынка ресторанных услуг, за счет повышения качества предоставляемого сервиса в первую очередь за счет разработки новой системы обучения персонала.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды), оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у компании стратегических перспектив и возможностей их реализации.

SWOT-анализ ресторана «Старый Ереван» представлен в табл. 3.4

Таблица 3.4 SWOT-анализ ресторана «Старый Ереван»

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<p>1. Поступательное увеличение количества гостей ресторана за счет развития культуры посещения ресторанов.</p> <p>2. Поступательное увеличение покупательской способности гостей ресторана.</p> <p>3. Расширение ассортимента продуктов и напитков в меню.</p> <p>4. В условиях кризиса возможность найма высокопрофессионального персонала по низкой цене.</p>	<p>1. Появление новых конкурентов.</p> <p>2. Рост потребительских предпочтений и потребностей.</p> <p>3. Увеличение цен на продукты питания и алкогольную продукцию.</p> <p>4. Высокая текучесть кадров в сфере обслуживания.</p> <p>5. В условиях кризиса население руководствуется принципом: «Есть дома дешевле».</p>
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<p>1. Увеличение гостей обеспечивает постоянную занятость всего персонала, поэтому между сотрудниками практикуется взаимовыручка.</p>	<p>1. Снижение посещаемости ресторана за счет предоставления слабого сервисного обслуживания официантами.</p>

Продолжение таблицы 3.4 SWOT-анализ ресторана «Старый Ереван»

<p>Внутренняя среда</p>	<p>2. Наличие сотрудников ресторана, способных выйти на рабочую смену вне рабочего графика делает периоды полной наполняемости ресторана более комфортными для гостей ресторана.</p> <p>3. Увеличение проходимости ресторана приводит к увеличению прибыли, что позволяет своевременно гасить возникающие задолжности перед поставщиками.</p> <p>4. Удачное месторасположение делает посещаемость ресторана еще более доступной для жителей и гостей города.</p> <p>5. Предоставление поставщиками различного рода скидок и работа по системе взаимозачета с менеджментом ресторана.</p> <p>6. Расположение ресторана в самом центре города создает максимальное количество преимуществ перед конкурентами, выгодное для минимизации времени поставок и максимизации качества доставляемой продукции до ресторана.</p> <p>7. Ориентированность сотрудников на предоставление высококлассного сервиса и оказание достойной конкуренции, поддержание и постоянное расширение списка гостей ресторана.</p>	<p>2. Низкая квалификация сотрудников ресторана (официанты, бармены) не позволяет воспользоваться возможностью увеличения среднего чека и, как следствие, прибыли организации за счет высоких продаж.</p> <p>3. Постоянно высокая конкуренция в сфере обслуживания, стремительный рост уровня предоставляемого сервиса в организациях-конкурентах.</p> <p>4. Более гибкая ценовая политика у конкурентов, отсутствие у персонала навыков менеджмента продаж за счет низкой квалификации и отсутствия обучения.</p> <p>5. Возможность существования более выгодных условий работы для большого количества работников в сфере обслуживания.</p> <p>6. Увеличение цен на необходимую продукцию и параллельное ее отсутствие у поставщиков или ее непоставка значительно затрудняет работу ресторана и снижает уровень сервиса и удовлетворенности потребителей, а соответственно и выручку.</p>
-------------------------	---	--

При детальном рассмотрении сильных и слабых сторон организации, можно сделать вывод, что организация имеет потенциал, но за счет недоработок в политике обучения персонала и за счет должностных обязательств перед поставщиками она не может составлять достойную конкуренцию на рынке ресторанных услуг. Для изменения положения в лучшую сторону необходимо проанализировать существующую систему обучения персонала и на основе полученных результатов разработать новую систему обучения для сохранения и поддержания конкурентоспособности организации на рынке гостеприимства и услуг.

3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности ресторана, расчет затрат на их внедрение

В качестве рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности в ресторане «Старый Ереван» планируется организация детского летнего кафе. Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

Данный проект планируется реализовать на свободных площадях ресторана «Старый Ереван» для уменьшения налогообложения и упрощения финансовой отчетности. В кафе планируется проводить обслуживание по быстрому питанию, предлагаются для быстрого приема пищи комплексные обеды, а также проводить детские праздники, проводить презентации кондитерских изделий.

Для организации производства требуется приобрести:

– технологическое оборудование (кофе-автомат, микроволновые печи, холодильные камеры, разделочный инструмент, посуду);

– мебель;

– произвести небольшой ремонт помещения направленный на улучшение интерьера. Помещение планируется взять на правах долгосрочной аренды.

Для начала работы детского кафе проведем подготовительный период, для этого необходимо выполнить следующий объем работ:

- 1) закупить необходимое для организации производственного процесса оборудование;
- 2) произвести доделку и дооборудование помещения;
- 3) закупить мебель;
- 4) произвести подбор персонала;
- 5) заключить договора на поставку сырья и расходных материалов;
- 6) получить разрешения на продажу продуктов питания и оказание услуг в сфере общественного питания.

Порядок, длительность и стоимость этапов отражены в календарном плане (таблица 3.5).

Таблица 3.5 Календарный план «Детского кафе»

Наименование этапа	Длительность (дни)	Дата начала	Дата окончания
Покупка кофе-автомата	20	18.11.17	08.12.17
Покупка оборудования	7	18.11.17	25.11.17
Покупка мебели	7	18.11.17	25.11.17
Отделка помещения	15	18.11.17	03.12.17
Заключение договоров на поставку сырья	7	26.11.17	03.12.17
Получение разрешений	17	26.11.17	13.12.17

После окончания подготовительного периода запускается производство. Срок выхода на проектную мощность определен в два месяца. Ввиду выгодного месторасположения проведение крупной рекламной кампании не планируется. На первоначальном этапе возможно проведение небольших рекламных мероприятий направленных на информирование потенциальных клиентов об открытии нового кафе быстрого обслуживания в этом районе. Основное требование к этим мероприятиям – целевое направление рекламы при минимуме затрат. Этого можно достичь путем размещения рекламных объявлений в холлах офисных и административных зданий, расположенных в этом районе, проведением

презентации с приглашением представителей организаций предприятий и крупных фирм, находящихся в этом районе, оформлением вывески на фасаде здания в котором будет размещаться кафе и так далее. Такого рода мероприятия обеспечат целенаправленность и не требуют значительных финансовых вложений.

Размещение подобной рекламы в газетах, как показывает опыт, малоэффективно, так как такая реклама не направлена на конечного потребителя и может оказаться не замеченной среди других рекламных объявлений, а для проведения рекламной компании в других средствах массовой информации (радио, телевидение) требует больших финансовых вложений. Это значительно увеличит стоимость проекта и срок его окупаемости, к тому же возможность финансирования крупной рекламной компании за счет кредитных средств маловероятно и может создать негативное впечатление о проекте у инвестора.

Прямые затраты на закуп сырья и полуфабрикатов указаны в общей сумме на единицу каждого вида продукции. Упрощенный список реализуемой продукции, объемы сбыта продукции в количественном выражении приведены в таблице 3.6.

Для упрощения расчетов предполагаемый ассортимент сформирован в группы по типу продуктов, цены и себестоимость усреднены. Номенклатура продуктов по каждому типу составляет от 5 до 15 наименований.

Производственной программой предусмотрен закуп на сырье и полуфабрикаты, который представлен в таблице 3.6 в сумме 8 825 296 руб. в год, в среднем в месяц на закуп будет расходоваться сумма в 735 476 руб.

Таблица 3.6 Производственная программа на 2018 год ресторана «Старый Ереван»

Наименование продукта	Ед. изм. (г.)	Цена за 1 ед., руб.	2018 г.	
			единиц	руб.
Кофе	150	16	44 808	716 628
Мороженое	50	23	33 600	772 800

Продолжение таблицы 3.6 Производственная программа на 2018 год ресторана «Старый Ереван»

Коктейли	50	13	22 404	291 252
Пирожное	50	11	89 604	985 644
Бутерброды	50	13	78 408	1 019 304
Горячие блюда	50	28	33 600	940 800
Десертные блюда	50	34	16 800	571 200
Окорока-гриль	100	49	33 600	1 646 400
Салаты	100	21	89 604	1 881 684
Итого				8 825 712

Схема расчета прямых затрат на единицу каждого вида продукции принята следующая:

- наименование материала;
- единицы измерения;
- расход материала на единицу продукции в физическом измерении;
- цена за единицу измерения;
- % потерь материала при производстве.

В первую очередь подсчитаем затраты, осуществляемые только на старте реализации проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 Затраты на стартовый капитал

Статья затрат	Сумма в месяц, руб.
Оборудование и инвентарь	436 000
Ремонт помещения	230 000
Лицензирование	3 551
Итого	869 551

Далее подсчитаем все текущие расходы, разбив их на постоянные и переменные:

Таблица 3.8 Переменные затраты «Детское кафе»

Статья затрат	Сумма в месяц, руб.
Сырье и полуфабрикаты	735 476
Заработная плата персонала	268 000
Расходные материалы (салфетки и т. д.)	7 000
Налоги	292 600
Итого	1 303 076

Таблица 3.9 Постоянные затраты «Детское кафе»

Статья затрат	Сумма в месяц, руб.
Амортизация оборудования (20% в год)	3 933
Обслуживание сигнализации	2 000
Реклама	9 000
Всего	14 933

«Детское кафе» на закупку сырья и полуфабрикатов будет тратить порядка 735 476 рублей в месяц, при наценке в среднем 150%, выручка в месяц составит 1 838 690 руб. в месяц.

Объем производства, начиная с которого «Детское кафе» будет получать прибыль (точка безубыточности), будет зависеть от цены и объема продаж.

«Детское кафе» будет работать ежедневно с 10.00 до 21.00 ч. При таком режиме кафе необходим следующий персонал в количестве:

- администратор – 1 человек;
- официант – 4 человека;
- бармен – 2 человека;
- охранник – 2 человека;
- шеф-повар – 1 человек;
- повар – 4 человека;
- посудомойщица – 2 человека.

Всего 16 человек.

Администратор работает шесть дней в неделю по 7 часов в день. Шеф-повар – ежедневно – по 6 часов в день.

Остальные работают в режиме «2/2». На каждой смене находятся 1 бармен, 2 официанта (девушка и молодой человек), 2 повара, 1 посудомойщица и 1 охранник.

Расходы на персонал представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 Расходы на ФОТ «Детского кафе» в месяц

Категория работников	Количество работников	ФОТ	ФОТ на категорию работников
Администратор	1	18 000	18 000
Официант	4	15 000	60 000
Бармен	2	18 000	36 000
Охранник	2	20 000	40 000
Шеф-повар	1	20 000	20 000
Повар	4	17 000	68 000
Посудомойщица	2	13 000	26 000
Итого	16	121 000	268 000

Организационная структура ресторана «Старый Ереван» после открытия «Детского кафе» будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.5).

Данная организационная структура (рисунок 3.5) – линейная, это структура наиболее простая, ее преимущества:

- в четкой системе взаимных связей, следовательно, четкости и оперативности управления;
- в явно выраженной ответственности.

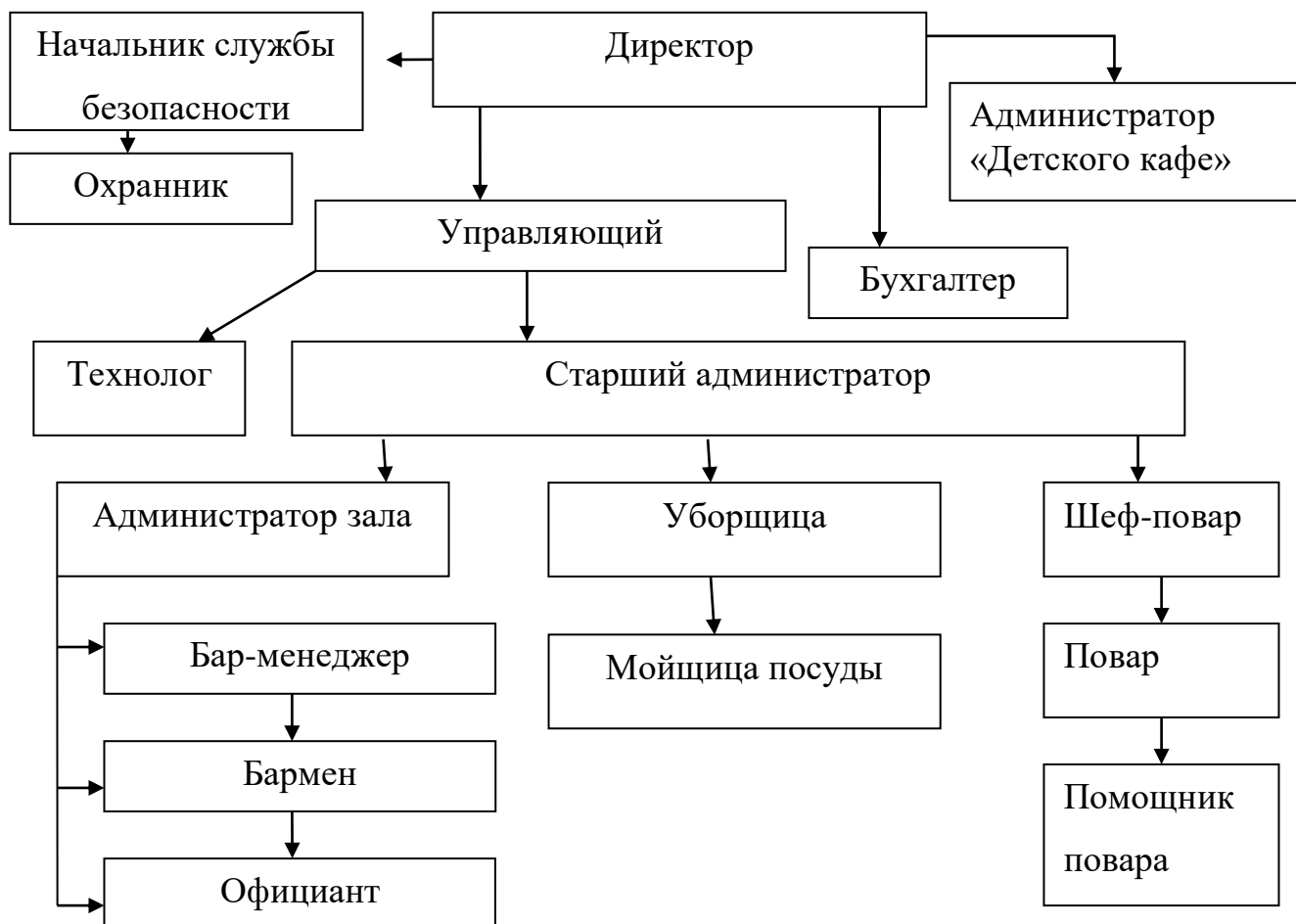


Рисунок 3.5 – Организационная структура ресторана «Старый Ереван»

Подбор персонала планируется осуществлять перед пуском производства с учетом следующих требований:

- наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности;
- наличие опыта работы на аналогичных предприятиях общественного питания;
- коммуникабельность, умение работать с клиентами;
- знание нормативных документов, регламентирующих работу в сфере торговли и общественного питания.

Рассчитаем экономический эффект от предложенной производственной программы по детскому кафе.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Эффективность работы предприятия проявляется в увеличении объемов деятельности и развития структуры исследуемого предприятия, влияющих на себестоимость. Сопоставление показателей объема продукции и себестоимости характеризует величину прибыли и рентабельность продукции.

Проведем расчет показателей эффективности предложенных мероприятий, и рассчитаем чистый дисконтированный доход (NPV):

В общем виде величина NPV определяется следующим соотношением:

$$NPV = \frac{B_1 - C_1}{1+r} + \frac{B_2 - C_2}{(1+r)^2} + \frac{B_3 - C_3}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

где t – продолжительность расчетного периода;

C_n – инвестиции в объект, руб.;

B_n – доходы за период эксплуатации объекта, руб.;

r – норма дисконта;

Период расчета – 3 года.

Ставку дисконта возьмем равной 20%.

C_2 и $C_3 = 0$, т.к. инвестиции запланированы только в начале деятельности.

$C_1 = 869\,551$ руб.

$$B_n = D \cdot 12 - Z \cdot 12, \quad (3.2)$$

где D – доходы деятельности предприятия за 1 год;

Z – расходы деятельности предприятия за 1 год.

$$B_n = 1838690 \cdot 12 - 1318009 \cdot 12 = 6248172 \text{ (руб.)}$$

$B_1, B_2, B_3 = 6\,248\,172$ (прибыль от кафе за год).

$$NPV = \frac{6248172 - 869551}{1+0,2} + \frac{6248172 - 0}{(1+0,2)^2} + \frac{6248172 - 0}{(1+0,2)^3} = 12437032 \text{ (руб.)}$$

Как видно, NPV проекта положителен, т.е. на инвестированные 869 551 рублей, доход через 3 года будет равен 12 437 032 рубля. Таким образом, проект является выгодным вложением средств.

Расчет рентабельности продукции проекта «Детское кафе» производится по формуле 3.3:

$$R = \frac{Pr}{Tc} \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

где R – рентабельность продукции, %;

Pr – прибыль от реализации, руб.;

Tc – совокупная себестоимость.

$$R = \frac{6248172}{8825712} \cdot 100\% = 70,8\%$$

Расчет точки безубыточности заключается в определении минимального объема выручки от реализации, при котором уровень рентабельности кафе будет больше 0%:

$$T_{\sigma} = \frac{I_{\text{пост}} \cdot B}{B - I_{\text{пер}}}, \quad (3.4)$$

где T_{σ} – объем безубыточности, т.е. минимальный объем выручки, при которой уровень рентабельности больше 0%, руб.;

$I_{\text{пост}}$ – сумма постоянных затрат, руб.;

$I_{\text{пер}}$ – сумма переменных затрат, руб.;

B – выручка от реализации, руб.

Рассчитаем объем безубыточности «Детского кафе»:

$$T_{\sigma} = \frac{14933 \cdot 1838690}{1838690 - 1303076} = 51263 \text{ руб.}$$

Точка безубыточности равна 51 263 рублей, то есть такой объем продаж в месяц необходимо достичь «Детскому кафе», чтобы покрыть все издержки и выйти на положительный уровень рентабельности.

Для расчета срока окупаемости примем ставку дисконта равной 20%.

Общие ежемесячные расходы «Детского кафе» составят:

$$1\,303\,076 + 14\,933 = 1\,318\,009 \text{ рублей.}$$

Дисконтированные денежные поступления найдем по формуле 3.5:

$$ДДП = \frac{П}{1+r} \quad (3.5)$$

После первого года дисконтированные денежные поступления составят:

$$ДДП = \frac{6248172}{1+0,2} = 5206810 \text{ (рублей)}$$

Срок окупаемости найдем по формуле 3.16:

$$PB = \frac{З_{ст}}{ДДП}, \quad (3.16)$$

где PB – срок окупаемости, год;

$З_{ст}$ – затраты стартовые, руб.;

$ДДП$ – дисконтированные денежные поступления, руб.

Поскольку в проект вложено 869 551 рублей, то это значит, что проект окупился на протяжении первого года реализации:

$$PB = \frac{869551}{5206810} = 0,17 \text{ (года), или 2 месяца}$$

Таким образом, 2 месяца необходимо для покрытия вложенных в проект инвестиций.

Выводы по 3 главе

Объектом исследования является маркетинговая деятельность ресторана «Старый Ереван».

В качестве рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности в ресторане «Старый Ереван» планируется организация детского летнего кафе. Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

Данный проект планируется реализовать на свободных площадях ресторана «Старый Ереван» для уменьшения налогообложения и упрощения финансовой отчетности. В кафе планируется проводить обслуживание по быстрому питанию, предлагаются для быстрого приема пищи комплексные обеды, а также проводить массовые празднования, проводить презентации кондитерских изделий.

Проведем расчет показателей эффективности предложенных мероприятий, и рассчитаем основные инвестиционные показатели:

– чистый дисконтированный доход проекта положителен, т.е. на инвестированные 869 551 рублей, доход через 3 года будет равен 12 437 032 рубля. Таким образом, проект является выгодным вложением средств.

– расчет рентабельности продукции проекта «Детское кафе» показал рентабельность равную 70,8%

– точка безубыточности равна 51 263 рублей, то есть такой объем продаж в месяц необходимо достичь «Детскому кафе», чтобы покрыть все издержки и выйти на положительный уровень рентабельности.

– срок окупаемости равен 2 месяца, именно это время необходимо для покрытия вложенных в проект инвестиций. Поскольку в проект вложено 869 551 рублей, то это значит, что проект окупился на протяжении первого года реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления маркетингом – это производственно-сбытовая деятельность предприятия, основанная на комплексном анализе рынка, которая включает в себя изучение и прогнозирование спроса и цен, создание новых видов продукции, рекламу, координацию планирования всего предприятия и финансирования. Поэтому от успешной, эффективной маркетинговой деятельности зависит жизнедеятельность предприятия, его место на внутреннем и внешнем рынках сбыта.

Ресторан является наиболее комфортабельным предприятием питания. Это объект общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, покупные товары с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией досуга. Ресторанами могут иметь наценочные категории люкс, высшую, первую и вторую. В зависимости от наценочной категории установлены требования к ресторанам по материально-техническому оснащению (мебели, посуде, столовому белью и приборам), оформлению интерьера зала, рекламы, ассортименту (удельному весу заказных и фирменных блюд в меню).

Использование представленных выше показателей, покажет насколько предприятие конкурентоспособно, также позволит своевременно выявлять направления результативности работы предприятия ресторанного бизнеса.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность ресторана «Старый Ереван».

Основные направления деятельности ресторана «Старый Ереван»:

1. Предоставление услуг ресторанного сервиса. Кухня ресторана: армянская.

2. Проведение банкетов, свадеб, корпоративных вечеров, презентаций, кофе-брейков и т. д. Ресторан предоставляет специально составленное меню,

учитывающего пожелания каждого гостя, шоу-программу, включающую работу живой музыки, работу обслуживающего персонала.

3. Организация выездных банкетов. Обслуживание банкетов в черте и за чертой города, а также на территории всей области.

4. Доставка блюд ресторана.

Продукт – меню ресторана – на данный момент находится на этапе насыщения рынка, для которого характерны снижение доходов организации: снижается рыночная стоимость продукта, интерес потребителей угасает. Положительный аспект данного положения - клиентская база сформирована и как никогда широка, поэтому организации стоит попытаться сохранить имеющуюся рыночную долю, сконцентрировать усилия на поощрении существующих клиентов к сохранению приверженности бренда «Старый Ереван».

На основании Бостонской матрицы и матрицы Ансоффа, можно сделать вывод, что основной продукт компании ресторана «Старый Ереван» – меню – переживает не лучшие времена своего жизненного цикла, что требует от руководства организации пересмотра существующей стратегии развития, анализа потребительского рынка и его потребностей, разработки новой стратегии развития, направленной на продвижение нового товара и расширение доли существующего рынка ресторанных услуг, за счет повышения качества предоставляемого сервиса в первую очередь за счет разработки новой системы обучения персонала.

При детальном рассмотрении сильных и слабых сторон организации, можно сделать вывод, что организация имеет потенциал, но за счет недоработок в политике обучения персонала и за счет должностных обязательств перед поставщиками она не может составлять достойную конкуренцию на рынке ресторанных услуг. Для изменения положения в лучшую сторону необходимо проанализировать существующую систему обучения персонала и на основе полученных результатов разработать новую систему обучения для сохранения и поддержания конкурентоспособности организации на рынке гостеприимства и услуг.

В качестве рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности в ресторане «Старый Ереван» планируется организация детского летнего кафе. Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

Данный проект планируется реализовать на свободных площадях ресторана «Старый Ереван» для уменьшения налогообложения и упрощения финансовой отчетности. В кафе планируется проводить обслуживание по быстрому питанию, предлагаются для быстрого приема пищи комплексные обеды, а также проводить массовые празднования, проводить презентации кондитерских изделий.

Проведем расчет показателей эффективности предложенных мероприятий, и рассчитаем основные инвестиционные показатели:

– чистый дисконтированный доход проекта положителен, т. е. на инвестированные 869 551 рублей, доход через 3 года будет равен 12 437 032 рубля. Таким образом, проект является выгодным вложением средств;

– расчет рентабельности продукции проекта «Детское кафе» показал рентабельность равную 70,8%;

– точка безубыточности равна 51 263 рублей, то есть такой объем продаж в месяц необходимо достичь «Детскому кафе», чтобы покрыть все издержки и выйти на положительный уровень рентабельности;

– срок окупаемости равен 2 месяца, именно это время необходимо для покрытия вложенных в проект инвестиций. Поскольку в проект вложено 869 551 рублей, то это значит, что проект окупился на протяжении первого года реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для ВУЗов. – М.: Экономика, 2015. – 703с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 260с.
4. Бережная Н.В. Управление общественным питанием. – М.: Экономика, 2013.
5. Березин И.С. Маркетинговые исследования рынков. – М.: РДЛ, 2014. – 416с.
6. Богушева В.И. Бары и рестораны. Искусство обслуживания. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2015. – 352с.
7. Богушева В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров: Учебное пособие / В.И. Богушева. – 5-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 416с.
8. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент/ В.В. Бородина. – М.: Книжный мир, 2011.
9. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: Учет, налоги, маркетинг, менеджмент. – М.: Книжный мир, 2014. – 165с.
10. Бугаков Д.М. Системное представление ресторанного хозяйства // Сб. научных трудов кафедры экономической теории и истории. Вып. 1. Тамбов: издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2010.
11. Вельмезева М.В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности компании с помощью системы ключевых бизнес-показателей // Молодой ученый, 2015. – №3. – С. 389–393.
12. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент). – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528с.

13. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. – М: Флинта, 2012. – 184с.
14. Волкова И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть / И.В. Волкова. – 4-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2015. – 184с.
15. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М.: Азимут-Центр, 2013.
16. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2016. – 464с.
17. Егоров Ю.Н. Основы маркетинга: Учебник – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272с.
18. Ефимова О.П. Экономика общественного питания / Под ред. Н.И. Кабушкина: Учеб. Пособие. – 3-е изд., испр. И доп. – Мн.: Новое знание, 2013. – 208с.
19. Замураева Л.Е., Збаражский А.С. Продвижение ресторанных услуг с помощью низкобюджетных инструментов маркетинговых коммуникаций // Сборник трудов 18 Всероссийской научно-практической конференции НВГУ, 2016. 05–06 апреля. С. 185–188.
20. Иванов А.А. Общественное питание в России. Современное состояние. Гигиенические проблемы. Информационный сборник статистических и аналитических материалов /под ред. д.м.н., профессора Беляева Е.Н. – М. – ФЦГСЭН, 2015. – 24с.
21. Иванов А.А., Мясникова В.В. Общественное питание в России. Современное состояние. Информационный сборник статистических и аналитических материалов /под ред. д.м.н., профессора Беляева Е.Н. – М. – ФЦГСЭН, 2014. – 24с.
22. Идрисова А.И. Тенденции развития рынка общественного питания в России // Молодой ученый, 2016. – № 8. – С. 483–486.
23. Имихович А.О., Сурменкова К.Ю. Оценка эффективности маркетинговой стратегии фирмы // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(27).

24. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2014. – 409с.
25. Кабушкин Н.И. Организация туризма: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин, А.П. Дурович. – М.: Новое знание, 2014. – 632с.
26. Калашников А.Ю. Кафе, бары, рестораны: Организация, практика и техника обслуживания / А.Ю. Калашников. – М.: ТК Велби, Издательство Проспек, 2015. – 384с.
27. Каплан Р.С., Нортон Д.П., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013. – 304с.
28. Каплан Р.С., Нортон Д.П., Стратегические карты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013 – 482с.
29. Карасиков Е.М. Факторы, определяющие ребрендинг предприятий общественного питания // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXXVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(38).
30. Карпова Г.А. Сфера туризма: этапы развития, экономика и управление / Г.А Карпова. – М.: Пресс-сервис, 2012. – 356с.
31. Клещуклова У.А. Маркетинговые решения в ресторанном бизнесе // Российское предпринимательство, 2014 – №10 (256). С. 118–122.
32. Костенюкова Г.А., Аничкина О.А. Ресторанный бизнес как составная часть общественного питания, проблемы и возможности на региональном уровне [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II Междунар. науч. конф. – М.: Буки-Веди, 2013. – С. 50–52.
33. Коцюба Л.К. Соотношение традиций и новаций в истории ресторанного дела России (вторая половина XIX – начало XX века) [Текст]: автореф. дис. канд. ист. наук / Л.К. Коцюба. – М., 2016. – 23с.
34. Кулькушева А.А., Гребнев Г.Д. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях // Молодой ученый, 2016. – №27. – С. 433–436.

35. Кучер Л.С. Ресторанный бизнес в России: технология успеха / Л.С. Кучер. – М.: ТрансЛит, 2015. – 468с.
36. Кушнарева В.С. Сервисная деятельность, – М.; Ставрополь: МИРАКЛЬ, 2013. – 176с.
37. Ленсколд Д. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний/ Джеймс Ленсколд. – Питер, 2015. – 271с.
38. Лисечко Н.А. Формирование и развитие маркетинга в сфере услуг ресторанного бизнеса: на примере Свердловской области: автореф. дис. канд. экон. наук. Екатеринбург, 2010. – 5с.
39. Лукина А.В. Маркетинг: Учебное пособие – М.: Форум: НИЦ ИНФРА М, 2013. – 240с.
40. Макушева О.Н., Ярилина Е.Е. Классификация предприятий общественного питания // Молодой ученый, 2016. – №26. – С. 342–345.
41. Минко И.С. Маркетинг Учебное пособие / И.С. Минко, А.А. Степанова. – СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. – 155с.
42. Мирко Н.В. Маркетинг как основа конкуренции на рынке товаров легкой промышленности / Н.В. Мирко // Вопросы структуризации экономики, 2012. – № 2. – С. 77–79.
43. Молочников Н.Р., Жатикова М.Н. Методы оценки эффективности маркетинга в организации // Успехи современного естествознания, 2013. – № 11.
44. Мотышина М.С. Менеджмент в сфере услуг. Теория и практика. СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2006. – С.149–153.
45. Мусиенко Д.О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях // Молодой ученый, 2013. – №6. – С. 383–386.
46. Мушкина М.В. Маркетинговое управление как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4(19).

47. Надточий В.А. Маркетинг социальных медиа как инструмент формирования и продвижения имиджа ресторана // Практический маркетинг, 2015. – №12 (226). С. 37–42.
48. Новикова Н.Г. Проблемы интеграции маркетинга в менеджмент организации / Н.Г. Новикова // Известия ИГЭА, 2015. – № 3–4. С. 58–61.
49. Новости технологий // Гостиница и ресторан: Бизнес и управление, 2016. – №1. – 60с.
50. Осипов В.П. и др. Ресторанный бизнес в России. Справочник ресторатора / Под общ. ред. С.Л. Ефимова – М.: РосКонсулт, 2014.
51. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. – М.: «Эксмо», 2013. – 287с.
52. Перловская Д.С. Выявление проблемных областей маркетинговой деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С. 444–447.
53. Перловская Д.С. Соответствие организации потребительским предпочтениям и лояльность потребителя // Молодой ученый. – 2016. – № 25. – С. 342–346.
54. Ресторанный бизнес в России: технология успеха / Л.С. Кучер [и др.]. – М.: Р Консулт, 2012. – 468с.
55. Ресторанный бизнес: сети наступают // Гостиница и ресторан: Бизнес и управление. – 2015. – №8. – С. 14–15.
56. Ридель Х. Бары и рестораны: Техники обслуживания / Х. Ридель. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 352с.
57. Русакова О.В. Функции и особенности системы общественного питания // Молодой ученый, 2012. – №7. – С. 121–123.
58. Секерин В.Д. Маркетинг. Учебно-практическое пособие. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 352с.
59. Сирый В.К. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В.К. Сирый и др. – М.: Эксмо, 2008. – 352с.

60. Спиридонов Ю.А. Сбалансированная система показателей – важнейший элемент современной системы управления // Теория и практика финансового учета, 2008.
61. Стратегии международного маркетинга – [Электронный ресурс] – Режим доступа.
62. Тоньшева Л.Л., Кузьмина Н.Л. Обоснование развития предприятия ресторанного бизнеса // IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум». Тюмень, 2012.
63. Третьякова Т.С. Бонусные программы лояльности как эффективный инструмент маркетинговых коммуникаций в ресторанном бизнесе // Маркетинговые коммуникации, 2014. №6. С. 342–350.
64. Туватова В.Е. Методы инновационного маркетинга в ресторанном бизнесе // Маркетинг в России и за рубежом, 2014. №3. С. 55–58.
65. Усов В.В. Организация обслуживания в ресторане. – М.: Высшая школа, 2014.
66. Усов В.В. Организация обслуживания в ресторане / В.В. Усов. – М.: Высшая школа, 2012. – 289с.
67. Федорова А.С., Пашкова В.А. Анализ структуры рынка общественного питания // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXXVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(38).
68. Фролов Д.П., Ким И.Д. Маркетинговый анализ развития рынка общественного питания в России: окружной, региональный, сегментный аспекты // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология, 2015. – №3 (32). С. 38–51.
69. Хмелевской В.Г. Особенности маркетинговой деятельности в сфере ресторанного бизнеса // Электронный научный журнал. 2016. №10–3 (13). С. 193–195.
70. Ховард К., Эриашвили Н.Д. Маркетинг. Принципы и методы. – М.: ЮНИТИ, 2015.

71. Энертон Томас К. Ресторанный бизнес / К. Энертон Томас. – Пер с англ. – М.: Росконсульт, 2013. – 327с.

72. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценка и результат // Практический маркетинг, 2013. – № 8. – С. 8–15.