

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

ПРОГРАММА ВЫВЕДЕНИЯ НА РЫНОК НОВЫХ УСЛУГ

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 4 курса группы
05001221
очного отделения
Кравцов Е.Э.

Научный руководитель:
к.с.н., доцент
Чурсина В.Н.

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы выведения на рынок новых видов услуг.	6
1.1 Сущность и содержание услуг в сфере ресторанного бизнеса.....	6
1.2 Особенности формирования и выведения на рынок новых услуг в сфере ресторанного бизнеса.....	17
Глава 2 Проблемы и возможности внедрения новых видов услуг в ресторане «Континенталь».....	32
2.1 Анализ организационно - экономической деятельности предприятия.	32
2.2 Обоснование необходимости новых видов услуг и организация их внедрения на предприятии.....	41
Заключение.....	61
Список литературы.....	63
Приложение.....	68

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем фактом, что на сегодняшний день общественное питание в России является важной частью пищевой промышленности, призванной обеспечивать устойчивое снабжение населения необходимыми качественными продуктами питания и услугами. На долю общественного питания приходится почти треть продовольственного товарооборота страны. А ресторанный бизнес одна из современных перспективно развивающихся отраслей индустрии гостеприимства.

Сегодня успех предприятия в сфере ресторанного бизнеса зависит от многих фактов, но, в первую очередь, от наличия хорошего менеджмента, современной кухни, наличия концепции ресторана, бара, безукоризненного сервиса, интересного интерьера и разумных цен. Каждый год в современном ресторанном бизнесе появляется все большее число конкурентов, растет динамика событий, появляются сложности в ведении бизнеса. Все эти факторы приводят к жесткой конкуренции. Рестораторам приходится придумывать и внедрять новые услуги, прибегать к инновационным решениям в сфере рекламы, коммуникаций с потребителями.

Новые услуги - один из основных двигателей ресторанного бизнеса. Они бывают разные: одни полезны, поскольку вносят революционные или, на худой конец, эволюционные изменения; другие бесполезны для потребителя, но меняют восприятие ресторана; третьи не приносят никакой пользы и не влияют на восприятие, но принципиально удешевляют услугу или метод ее продвижения без потери качества. Рестораторы активно внедряют различные услуги, чтобы привлечь клиента и получить прибыль, потому как дополнительные услуги в ресторане помогают увеличить рентабельность бизнеса.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие общественного питания - ресторан «Континенталь».

Предметом исследования выступает совокупность экономических и организационных отношений, возникающих в процессе управления развитием новых услуг в сфере ресторанного бизнеса.

Цель исследования - разработка программы выведения на рынок новых услуг в ресторане «Континенталь».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- раскрыть сущность и содержание услуг в сфере ресторанного бизнеса;
- определить особенности формирования и выведения на рынок услуг в сфере ресторанного бизнеса;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ресторану «Континенталь»;
- обосновать необходимость новых услуг на предприятии;
- исследовать особенности организации выведения новых услуг на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию внедрения услуг на предприятии.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов на тему развития новых услуг в сфере обслуживания, ресторанного бизнеса.

Вопросы деятельности предприятий в сфере ресторанного бизнеса в различных аспектах исследованы в работах Л.А. Радченко, А.С. Подшибякина., И.В. Жарко [44, 45, 42, 20].

В числе зарубежных авторов, которые изучали проблему развития ресторанного бизнеса, следует указать Ф. Котлер, П.Д. Шок, Дж.Т. Боуэн, Дж.М. Стефанелли, М. Палли [30, 31, 55, 37, 38].

Эмпирической базой исследования послужили устав предприятия, финансовая отчетность фирмы, статистические данные, нормативно-правовые документы, а также законодательные и нормативные документы по организации сферы услуг в системе ресторанного бизнеса.

Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы, метод группировки.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно определяет практические возможности по выведению новых услуг на исследуемом предприятии. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования организации услуг на предприятии «Континенталь».

Апробация работы проводилась путем ознакомления менеджмента исследуемой организации с полученными выводами и рекомендациями.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, которые содержат четыре параграфа, а также заключение, список литературы, приложение.

В первой главе рассмотрены теоретические основы выведения на рынок новых видов услуг в сфере ресторанного бизнеса.

Во второй главе проанализирована организационно-экономическая деятельность ресторана «Континенталь», рассмотрены особенности и предложены меры по совершенствованию выведения новых услуг на предприятии.

Глава 1 Теоретические основы выведения на рынок новых видов услуг

1.1 Сущность и содержание услуг в сфере ресторанного бизнеса

Сервисная деятельность – это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей людей путем оказания индивидуальных услуг. Услуга представляет собой продукт труда, назначением которого является удовлетворение конкретных потребностей людей.

Услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности человека.

Это деятельность может воплощаться в изделиях (материальные услуги) или существовать как полезный эффект труда, потребляемый в самом процессе труда (нематериальные услуги). Например, услуга портного состоит в том, что он шьет костюм. Превращение материала в костюм и является услугой портного. А деятельность портного воплощается в костюме (материальная услуга) [25, с. 117].

Важной особенностью услуги является полезное действие для потребителя, причем это действие может оказывать как живой труд (нематериальная услуга), так и труд, овеществленный в осязаемом материальном продукте. В этом и состоит принципиальное назначение услуг, их функция - непосредственное обслуживание населения, создание комфортных условий жизнедеятельности: в транспорте, в общественных местах, во время отдыха.

Предоставление услуги – это деятельность исполнителя услуги, необходимая для обеспечения выполнения услуги. Предоставление услуги делится на отдельные этапы: обеспечение необходимыми ресурсами, технологический процесс исполнения, контроль и оценка, процесс обслуживания. Важно помнить, что услуги неотделимы от потребителей и исполнителей.

Жизненный цикл услуги подразделяется на несколько этапов:

- 1) предоставление информации по услугам, предлагаемым потребителям;
- 2) принятие заказа на услугу;
- 3) исполнение услуги;
- 4) контроль качества исполнения услуги;
- 5) выдача заказа потребителю.

Взаимодействие потребителя и исполнителя услуги происходит в процессе обслуживания. Характер взаимодействия зависит от формы предоставления услуги и бывает непосредственным (очным) и опосредованным (заочным). При непосредственном взаимодействии происходит прямой контакт исполнителя и потребителя, а при опосредованном - контакт может осуществляться через посредников или вспомогательный персонал исполнителя услуги.

Обслуживание - это деятельность исполнителя услуги, проходящая при непосредственном контакте с потребителем. Процесс обслуживания обеспечивается средствами производства и персоналом сервисной организации. Обслуживание включает анализ заказа потребителя, разработку проектов оказания услуг (технических заданий и процесса оказания услуги), поиск компромиссных решений в условиях многовариантности способов оказания услуг, установление и обеспечение необходимого качества услуги, согласование, оформление и доведение услуги до потребителя.

Ресторанный бизнес, так называемая сфера общественного питания, можно трактовать как объект предпринимательской деятельности по организации услуг, направленных на удовлетворение потребностей в питании на сервисной основе. Целью этой деятельности, как и любой коммерческой, является получение прибыли. С точки зрения коммерческой направленности «ресторан» - это предприятие общественного питания, обладающее организационно-техническим единством, широким ассортиментом блюд, высоким уровнем сервиса и организации досуга,

экономической целью которого является получение прибыли. Следовательно, в качестве объекта предпринимательской деятельности ресторанный бизнес выполняет важные социальные и экономические функции, в которых и выражена его сущность [23, с. 84].

Услуга общественного питания (ресторанная услуга) представляет собой результат деятельности предприятий и предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании, а также в проведении досуга. Уникальность ресторанной услуги заключается не только в том, что она способна удовлетворить большинство потребностей того, кто ее приобретает, но и потребности ее производителя в полном объеме. Услуга ресторанного бизнеса обеспечивает одновременно и базовые, согласно иерархии А. Маслоу, и высшие потребности, обладая признаками, присущими как сфере материально-бытового обслуживания (сокращение затрат труда на ведение домашнего хозяйства), так и сфере обслуживания социально-культурного характера (удовлетворение социально-культурных, духовных, интеллектуальных запросов человека) [29, с. 101].

Основная услуга общественного питания – это услуга питания. Услуга питания представляет собой услуги по изготовлению кулинарной продукции и созданию условий для ее реализации и потребления в соответствии с типом и классом предприятия. Услуги питания подразделяются на следующие:

- услуга питания ресторана;
- услуга питания бара;
- услуга питания кафе;
- услуга питания столовой;
- услуга питания закусочной.

Как известно, услуги обладают такими отличительными особенностями, как неосвязаемость, несохраняемость и неотделимость процессов оказания и потребления, а также непостоянство. Следует рассмотреть данные характеристики услуг применительно к сфере ресторанного бизнеса.

Неосвязаемость услуг или нематериальный характер. Эта черта услуг означает, что услугу невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить или изучать до момента ее получения. В связи с этим проблемы испытывают как покупатели, так и продавцы. Покупателю трудно оценить услугу до момента её приобретения, поэтому, стремясь уменьшить неопределённость, он будет анализировать внешние признаки или очевидность качества услуги. Покупатели получают представление об уровне обслуживания по месту расположения офиса, интерьеру, оборудованию, персоналу продавца услуги, предоставляемой информации и цене [20, с. 97].

Исходя из вышесказанного, одной из важных проблем предприятий ресторанной индустрии является создание доверия. Именно доверие в дальнейшем будет усиливать осязаемость произведенной услуги. Материализация услуг ресторана предполагает различные маркетинговые мероприятия по демонстрации кулинарных возможностей. Такие мероприятия могут дать не только представление о качестве пищи в ресторане, но и настроят клиента на позитивное восприятие.

Неосвязаемость услуги материализуется по многим факторам, которые клиенты сами для себя подсознательно вырабатывают, прибегая к выбору ресторана. Прежде всего клиенты выбирают нечто материальное, свидетельствующее хотя бы в какой-то степени о качестве предоставляемых услуг: оценивают, в каком состоянии поддерживается примыкающая к ресторану территория, рассматривают его общий вид, и по возможности внутренний. Все это позволяет судить о том, какой уровень услуг здесь может быть предоставлен. Внешний вид заведения, который не поддерживается должным образом, может нанести существенный вред репутации предприятия.

Неотделимость, неразрывность производства и потребления услуги предполагает, что её невозможно произвести впрок. Оказать услугу можно только тогда, когда на неё поступает заказ или появляется конкретный

потребитель. Так как клиент – это непосредственный участник процесса обслуживания, то взаимодействие продавца и потребителя услуги влияет на конечный результат её оказания. Таким образом, если в ресторане официанты не умеют правильно обслужить клиента, то вне зависимости от изысканности кухни, общая оценка посетителей будет низкой, и их суждение о нем будет, скорее всего, негативным [45, с. 121].

Непостоянство качества или изменчивость предполагает, что качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах, в зависимости от времени и места оказания, а также от исполнителя. Индивидуальность покупателей предполагает и индивидуальность услуг. Конечно, заметное влияние на качество оказывает человеческий фактор. Состояние оказывающего услугу в момент её производства может сильно повлиять на её качество. Именно изменчивость и колебания в качестве услуги - главная причина недовольства, высказываемого клиентами.

Несохраняемость услуг является их важной отличительной чертой. Если спрос на услуги становится больше предложения, то это невозможно исправить с такой же лёгкостью, как, например, в торговле. Ситуация превышения предложения ведёт к снижению прибыльности. Ресторан не может накопить за два дня необходимое количество мест, чтобы потом принять в два раза больше клиентов. Здесь предложение услуги означает способность производить её, и эту способность необходимо совместить со спросом [51, с. 345].

Если совмещения предложения и спроса не произошло, ценность услуги безвозвратно теряется. Например, незанятый столик в ресторане представляет собой несомненную потерю для хозяев. Чтобы частично компенсировать упущенную прибыль необходимо определить оптимальное соотношение между спросом и предложением с помощью дифференциации цен, что позволяет уменьшить спрос в пиковые периоды, предложения альтернативных услуг, резервирования столиков и др.

Таким образом, для успешной деятельности в сфере ресторанного бизнеса необходимо разрабатывать мероприятия в различных областях: материализации услуг, совершенствования качества, регулирования спроса и его взаимодействия с предложением и т.п.

Успех предприятия ресторанного бизнеса во многом определяется его концепцией. Очень часто под концепцией понимают идею ресторана. Например, инвестор говорит, что хочет сделать латиноамериканский ресторан. Это идея, но не концепция. Успешная ресторанный концепция - это свод определенных правил, соблюдение которых раскрывает идею заведения и обеспечивает его стабильное развитие. В концепции отражается взаимосвязь названия ресторана, его дизайна, ценовой политики, меню, способов продвижения и ряда других важных показателей [54, с. 100].

Иными словами, концепция - это техническое задание, или даже пошаговая инструкция создания ресторана как бизнеса, с подробной разработкой всех его составляющих. Разработать детальную концепцию ресторана - значит, еще раз проверить состоятельность ресторанной идеи, сформировать целостное представление о деятельности всех ресторанных служб. Оформленная концепция позволяет получить на выходе именно тот продукт в виде готового ресторана, который задуман. Концепция позволяет координировать работу всех участников процесса создания ресторана - от инвесторов до поставщиков оборудования и дизайнеров.

Концепция ресторана должна быть сформулирована в письменном виде. Это многостраничный документ, базирующийся на данных маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования как независимый объективный источник, подтверждают или опровергают актуальность имеющейся идеи ресторана в конкретном месте в конкретное время, в конкретном ценовом сегменте. Определяются сегменты посетителей, которых можно привлечь к посещению ресторана в рамках существующей идеи; проверяется соответствие представлений о ресторане авторов идеи и его потенциальных посетителей [30, с. 169]. Принципиально

важно, чтобы подробно расписанная концепция ресторана была при организации сети ресторанов. Если в дальнейшем ресторанный идею будет тиражироваться, скажем, на условиях франшизы, очень важно ввести в концепцию некие универсальные идеи и решения для открытия бизнеса в другом месте другими людьми. В этом случае необходимо подробнейшим образом расписать технологические цепочки и принципы организации каждого нового ресторана для обеспечения единого стандарта качества обслуживания, определения общих для всей сети элементов оформления, меню, требований к персоналу, принципов выбора места расположения и механизмов контроля за соблюдением требований.

Главный принцип выбора места для ресторана, кафе, бара и т.д. заключается в том, чтобы максимально приблизить его к потребителю. То есть, помещение должно находиться вблизи мест обитания потенциального потребителя (рядом с домом, рядом с работой, при прогулках по городу и т.п.), должно быть транспортно доступно и легко находимо. Исключения могут составлять лишь супер-концептуальные заведения, куда по предположению автора гости должны ломиться со всего города и должны с утра занять очередь, чтобы попасть в него вечером. Именно поэтому ключевое значение при выборе места для размещения будущего предприятия играет ближайшее окружение (офисы, магазины, зоны отдыха, культурно-развлекательные учреждения, другие рестораны) и его проходимость [56, с. 71].

Кроме того, при выборе помещения также необходимо учесть: схему движения и возможность парковки; возможность изменения внешнего вида здания; состояние инженерных коммуникаций; возможность перепланировки; отдельный вход для сотрудников и поставляемой продукции; состояние прилегающей территории и возможность создания летней веранды.

Можно выделить следующие типовые места размещения ресторанов:

- офисный тип размещения;

- размещение на фуд-корте;
- размещение в спальном районе;
- размещение в офисном центре;
- размещение в местах отдыха и развлечений;
- размещение типа «Ресторанная улица».

Особая категория в плане места размещения - сетевые рестораны. Организация сети ресторанов позволяет нивелировать отсутствие желанного бренда там, где потребитель хотел бы им воспользоваться. Наличие известного бренда увеличивает радиус действия данного заведения. Сетевая организация также способствует увеличению частоты посещений. Не секрет, что дорогой, элитный ресторан должен находиться в той части города, на такой улице и в таком здании, которые жители этого города традиционно причисляют к дорогим и элитным. Потребители исходят из того, что дорогое (оно же часто считается - лучшее) заведение должно размещаться в лучших местах. И это абсолютно справедливо.

Цены могут как положительно, так и отрицательно влиять на клиента. И зависеть это может не только от его финансовых возможностей, но и от настроения. Ему все равно будет приятно, не важно, насколько он богат, если цена блюда, которое он намерен заказать, окажется ниже, чем он предполагал. Клиенты всегда, сознательно или подсознательно, подразделяют рестораны на три основные категории: с низкими ценами (дешевые); с умеренными ценами (средние); с высокими ценами (дорогие).

Однако, используя такую классификацию, очень трудно привести среднюю сумму счета для каждой ценовой категории, потому что посетители сами, в зависимости от местоположения ресторана, его стиля, популярности и других факторов дают ему ту или иную оценку. Так, сумма среднего счета самого дорогого и престижного ресторана, например, в Белгороде, будет ниже, чем в ресторане такого же уровня в Москве. А заведение, которое в одном городе попадает в категорию дорогих, в другом может позиционироваться посетителями как среднее.

Средний чек – это средняя сумма трат среднестатистического гостя. Кратко говоря, подсчет среднего чека делается так: сумму всей полученной за день выручки делим на количество пришедших за это время посетителей. Это величина, которая вам позволяет понять, в каком сегменте рынка услуг питания вы работаете. Средний чек может быть совершенно разным: для кофейни – 200-400 рублей, для кафе – 400-500 рублей, для ресторана 700-1000 и более рублей.

Бывают ситуации, когда разработанная концепция ресторана по итогам ее воплощения себя не оправдывает, или через какое-то время довольно быстро устаревает. Такое возможно, если ресторан изначально ориентировался на модные в то время тенденции спроса и выстраивал свою деятельность, ориентируясь именно на них. Обычно, в таких случаях в стратегии развития ресторана предусматривается возможность таких изменений и разрабатывается вариант дальнейшего развития ресторана как бизнеса. Может быть предусмотрена смена концепции, продажа ресторана, его закрытие, специальные мероприятия по продвижению ресторана и т.д.

Иногда смена концепции – это единственное решение, позволяющее ресторану остаться на плаву. В определенном смысле, это будет уже другой ресторан. В него будет заложена новая идея, под нее разработана новая концепция. Иногда кроме места расположения от ресторана мало что остается. И в этом существенная проблема. Успешный или не успешный был ресторан, он уже стал известен определенному кругу потенциальных посетителей. Те посетители, которые в нем побывали, или слышали о его существовании, уже имеют определенные представления о нем. Таким образом, имидж предыдущего ресторана достаточно долгое время может преследовать и новую концепцию ресторана [7, с. 53].

Ситуация с обслуживающим персоналом в ресторанах наиболее критична. Безупречный сервис - это высокий уровень заботы о комфорте гостя. Общеизвестно, что шанс произвести на гостя хорошее впечатление даётся только один раз. Хороший официант никогда этого не забывает и

выполняет просьбы клиентов без замедления, а отличный официант предугадывает их желания. Сегодня ресторанный бизнес активно развивается и постоянно нуждается в квалифицированных кадрах. Поэтому официанты сейчас очень востребованы на рынке труда. Официант - одна из профессий с наибольшей текучестью (около 40% в год). В России, в отличие от Запада, официант, к сожалению, - не профессия, а способ заработка при отсутствии другой возможности заработать. Конечно, есть официанты-профессионалы, которые делают пребывание клиента в ресторане более интересным, и для них это профессия, они чувствуют себя здесь на своем месте, но их, к сожалению, мало.

Одна из наиболее распространенных ошибок ресторанов заключается в том, что персонал начинают искать слишком поздно. Не стоит забывать, что этот персонал нужно успеть обучить. На воспитание «с нуля» того же официанта, прежде чем его выпустить в зал требуется как минимум несколько недель. Если речь идет о привлечении специалиста из другого города, или же вообще, иностранца (обычно это относится к шеф-поварам и управляющим), то время, которое затрачивается на поиск, может исчисляться месяцами. Не говоря уже о том, что возникают дополнительные расходы помимо оплаты услуг кадрового агентства - с кандидатами надо встречаться. А для этого надо либо оплачивать им проезд на место, либо встречаться в офисе кадрового агентства, что уже подразумевает оплату заказчиком собственного проезда.

Ресторанный бизнес предъявляет особые требования к деловым и личным качествам сотрудников. К ним относятся прекрасное знание своего дела, желание угодить гостю, создать гостю отличное настроение, ощущение праздника. Это также умение уладить любой конфликт, стрессоустойчивость и внимание к людям. От успешной работы персонала во многом зависит успех всего предприятия. Персонал создает атмосферу вежливости и благожелательности. От персонала зависит насколько быстро и вкусно будут накормлены гости. И во многом именно от персонала зависит придет ли

посетитель в этот ресторан еще раз. От слаженной и профессиональной работы персонала, а также его честности зависят доходы предприятия.

Вся деятельность в ресторанах должна быть направлена на удовлетворение потребностей посетителей. При этом важно учитывать специфику услуг предприятий питания, так как именно учет специфики услуг является одной из наиболее важных проблем ресторанного бизнеса.

Услуги являются ведущим сектором экономики в большинстве развитых стран. В России к середине 90-х годов производство услуг превысило производство товаров и на сегодняшний день продолжает расти. Широта и разнообразие индустрии услуг затрудняет возможность определения у различных секторов услуг общих закономерностей, характерных для сферы услуг. Предоставление услуг на рынке ресторанной продукции связано с возникновением особых проблем, для решения которых нужны особые стратегии.

Понятие услуги трактуется отдельными авторами научных работ по-разному. Например: - услуга - любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом; - услуга - определенное свойство объекта или субъекта, проявляющееся в результате взаимодействия с другими объектами и/или субъектами; услуги - виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, не изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности. Таким образом, само оказание услуг создает желаемый результат; - услуги - итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребности потребителя. Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции; - услуга - любое мероприятие или

выгода, которые одна сторона предлагает другой, и которые неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо [12, с. 71].

Согласно ГОСТ Р 50764-95 услуга общественного питания определяется как результат деятельности предприятий и граждан предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга. При этом услуги подразделяются на: - услуги питания; - услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий; - услуги по организации потребления и обслуживания; - услуги по реализации кулинарной продукции; - информационно-консультативные услуги; - прочие услуги [6].

Итак, можно сделать вывод, что услуги могут носить как материальный, так и нематериальный характер. Материальные услуги связаны с товаром в его материальном виде, нематериальные - не связаны с товаром. В сфере ресторанного бизнеса имеют место как материальные услуги (блюда и кулинарные изделия) так и нематериальные (качество обслуживания клиентов).

1.2 Особенности формирования и выведения на рынок новых услуг в сфере ресторанного бизнеса

Логика развития бизнеса подразумевает важность ориентации не только на решение сиюминутных, хотя и очень важных задач — получение прибыли, рост объемов продаж или увеличение числа клиентов, — но и на долгосрочные цели — увеличение доли рынка, удержание клиентов, усиление бренда и укрепление рыночных позиций, диверсификацию бизнеса. Особенно это характерно для компаний, существующих на рынке не первый год и завоевавших определенное признание, строящих свой бизнес с прицелом на длительное существование.

В этом смысле рынок профессиональных услуг в России не является исключением, поскольку в различных его секторах уже присутствуют

российские или иностранные компании, имеющие за плечами более 10 лет работы и прошедшие разные этапы своего развития. Конечно, в условиях роста экономики решению указанных стратегических задач уделяется значительно больше внимания и выделяется больше ресурсов. В период кризиса от степени успешности предыдущей деятельности компании по развитию данных направлений может зависеть выживание и будущее компании в целом.

Стоит отметить также, что в период кризиса решение таких задач может стать одним из главных приоритетов компании, если у нее существуют некие запасы финансовых ресурсов. Именно в это время многие конкуренты испытывают большие трудности, а значит, снижается конкуренция и есть возможности для выхода на новые рынки и освоения новых направлений. Безусловно, для того чтобы компания перешла на уровень решения стратегических задач, важны не только наличие определенной экономической ситуации, но и зрелость компании в целом, видение ее будущего на рынке и стремление к длительному существованию чертой.

Все большее число компаний, работающих в сфере профессиональных услуг, начинают всерьез задумываться над вопросами собственной бизнес-стратегии, переходя от ситуационного управления к ориентации на среднесрочные планы и выстраивание всей системы управления бизнесом в соответствии с выбранной стратегией. К числу самых важных стратегических вопросов в полной мере можно отнести вопрос о диверсификации бизнеса, расширении спектра оказываемых компанией услуг. От его решения зависит очень многое [49, с. 54].

Существует ряд значимых моментов, которые стоит принимать во внимание при обсуждении внедрения новой услуги. Прежде всего, следует рассмотреть преимущества наличия ряда услуг, в том числе инновационные.

Возможность развития более долгосрочных и эффективных отношений с существующими клиентами. Эта задача получила отражение в современной

концепции маркетинга отношений, в которой отводится центральная роль вопросам удержания, лояльности и развития клиентов. Действительно, затраты на привлечение новых клиентов в среднем в пять раз выше, чем на развитие отношений с существующими клиентами, а значит, второе решение экономически более эффективно.

Зачастую бывает сложно удерживать и развивать бизнес с клиентами, предлагая им высококачественную, но одну услугу (хотя, конечно, это зависит от ее типа). Безусловно, есть услуги, востребованные постоянно, например, компании ежегодно нужна поддержка в организации бизнес-поездок или в уборке помещений. Часто встречается и такая ситуация, когда потребность в услуге существует лишь в определенный момент времени, а в будущем необходимость в ней отпадает.

К числу подобных услуг можно отнести консалтинг (разработку стратегии, проектирование или внедрение того или иного инструмента управления и т.п.), аренду недвижимости (поиск нового офиса). Аналогичная тенденция наблюдается и в сфере рекрутинга, в которой автору довелось работать в течение ряда лет. Нередко компании лишь часть своих задач по подбору персонала отдают на аутсорсинг, как правило, это поиск высокооплачиваемых редких специалистов, которых зачастую приходится переманивать у конкурентов (здесь ключевыми факторами являются этические мотивы, необходимость в более глубокой экспертизе рынка или быстром решении той или иной задачи) [11, с. 48].

После достижения желаемой цели потребность в провайдере услуг рекрутмента либо отпадает, либо сильно снижается. Кроме того, не стоит забывать, что существуют разные этапы развития взаимоотношений с клиентами и в какой-то момент у них может возникнуть «усталость» от работы с одним провайдером, желание заключить договор с другим агентством.

Однако для компании потеря инвестиций, вложенных в налаживание отношений со своими клиентами, — зачастую слишком дорогое

удовольствие, и диверсификация предложения для клиента может стать едва ли не единственным способом сберечь эти инвестиции или даже умножить эффект от их использования (например, на имеющемся клиенте «опробовать» новую услугу, чтобы затем предложить ее рынку). Все это позволит компании развивать отношения с клиентами, углублять их, переходить от дискретных сделок к долгосрочным партнерским отношениям и максимизировать эффективность использования всех ресурсов (временных, трудовых, финансовых), затраченных на данного клиента.

Возможность увеличения дохода, полученного от клиента, и, соответственно, собственной доли в бюджете данного клиента тесно связана с предыдущим пунктом: важно не только обеспечить себе длительную перспективу работы с клиентом, но и максимизировать полученный от него доход. В маркетинге есть такое понятие, как CLV (Customer Lifetime Value — пожизненная ценность клиента), — показатель, определяющий доход, полученный от сотрудничества с клиентом [32, с. 271].

Задачей любого маркетолога является увеличение значения данного показателя в расчете на каждого клиента, т.е. получение прямых финансовых доходов и дополнительных выгод за счет сотрудничества с компанией (в том числе рекомендаций от клиента, готовности клиента к совместной маркетинговой активности, приносящей компании дополнительный доход и т.п.). Безусловно, увеличить CLV можно как за счет повышения общего объема бюджета, полученного от клиента, так и за счет длительности отношений с ним [39, с. 124].

Возможность занятия перспективных ниш и получение приоритета перед конкурентами. Развитие бизнеса в направлении создания новых услуг тесно связано со следующими подходами:

- мониторинг новых трендов в сфере специализации компании и как можно более раннее их использование;

- создание трендов и новых, инновационных предложений за счет изучения потребностей текущих клиентов и нахождения нестандартных решений для стоящих перед ними задач.

Использование этих возможностей позволяет компании получить определенный приоритет на рынке, войти в число лидеров, а в ряде случаев завоевать эксклюзивные рыночные позиции. Конечно, всегда существует серьезный риск, связанный, с одной стороны, с тем, что иногда «первый блин может быть комом», а с другой стороны, с тем, что при вложении собственных средств компания фактически создаст новый рынок, который затем начнут осваивать конкуренты. Между тем подобная стратегия, которую в бизнесе также нередко называют «стратегией голубого океана», зачастую может стать одним из главных преимуществ компании и ее отличительной чертой [33, с. 94].

Возможность уникального позиционирования на рынке, формирование уникального имиджа. Создание и выведение на рынок новых, инновационных услуг может стать неотъемлемой частью имиджа компании, сформировать ее уникальное позиционирование, помочь отстроиться от конкурентов.

В некоторых отраслях и сферах бизнеса возможность такого позиционирования дорогого стоит, поскольку сегодня многие технологии даже в сфере профессиональных услуг уже вряд ли можно отнести к категории уникальных знаний, ноу-хау компании. Нередко они очень быстро осваиваются конкурентами, а значит, поиск собственного лица компании, своей рыночной позиции становится нетривиальной задачей. В ситуации, когда компания зарекомендовала себя как лидер высокоинтеллектуальных инноваций, она фактически сформировала особый образ у своих реальных и потенциальных клиентов и представителей бизнес-сообщества [38, с. 34].

Такой подход позволяет компании существенно снижать издержки на продвижение, дает дополнительные преимущества для выстраивания системы интегрированных маркетинговых коммуникаций и позволяет

создать уникальный бизнес-имидж. Безусловно, описанные преимущества от выведения на рынок новых услуг заслуживают пристального внимания со стороны руководства компании и маркетологов. Однако, принимая решение о расширении продуктовой линейки, необходимо знать и о возможных угрозах.

Первая и главная угроза заключается в затратах значительных ресурсов — финансовых, временных, трудовых — на всех этапах: от проектирования услуги до ее продвижения, от реализации пилотного проекта до внесения изменений в общие бизнес-процессы компании.

Выведение на рынок любой новой услуги требует инвестиций, размер которых может сильно варьироваться, а точно оценить объем затрат и срок окупаемости бывает затруднительно, особенно если речь идет о сложных, интеллектуальных и инновационных услугах. Например, наш практический опыт говорит о том, что в среднем поиск и выполнение первого заказа может занимать несколько месяцев (от трех до девяти), а в целом подготовка рынка к восприятию услуги (и это при наличии проектов) занимает не менее года.

Таким образом, если через год-полтора компания может достичь хотя бы безубыточности в работе бизнес-направления (не говоря пока об окупаемости всех затрат и получении прибыли), то такое развитие событий можно считать достойным результатом. Конечно, бывают уникальные случаи, когда компании удается получить сразу большой бюджет, обеспечивающий быстрый выход на точку безубыточности или получение прибыли, а также когда услуга для рынка не нова и компания, как говорится, попадает в общий поток. Однако безопаснее ориентироваться на стандартный сценарий и заранее задумываться о тех инвестициях, которые будут необходимы для создания и развития новых услуг.

Вторая угроза, которую несет с собой внедрение новой услуги, связана с ее возможным негативным влиянием на имидж компании и взаимоотношения с клиентами. Если у компании не накоплен своеобразный «репутационный» капитал (высокая степень доверия клиентов), то могут

возникнуть серьезные проблемы. Дело в том, что любая новая услуга требует от компании внедрения новых компетенций и, соответственно, наличия сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками, которые нарабатываются только в процессе реализации проектов. Для этого необходимо либо привлекать опытных людей со стороны, либо проводить дополнительное обучение сотрудников [37, с. 115].

Даже при условии, что возглавлять новое бизнес-направление (выводить услугу на рынок, заниматься ее продажей и организацией процесса оказания услуги) будет человек, которому доводилось оказывать ее прежде, работая в другой компании (когда речь идет об уже привычной для рынка услуге), нельзя гарантировать 100% качества. Дело в том, что каждая компания, ее бизнес-процессы и сотрудники уникальны, а значит, услуга и, самое главное, процесс ее оказания будут тоже уникальными (кстати, в этом кроется и преимущество: даже при высоком уровне конкуренции особый дизайн процесса оказания услуги¹ может стать конкурентным преимуществом или визитной карточкой).

Однако лучше помнить о том, что при запуске первых проектов всегда есть риск неудачи, потери клиента, низкого уровня его удовлетворенности. К этому тоже надо быть готовым. Хотя нередки случаи, особенно в сфере инновационных услуг, когда удается превзойти ожидания клиента и получить отличные рекомендации, помогающие в работе с другими компаниями.

Еще одна угроза, носящая внутренний характер, заключается в сложности построения системы кросс-продаж и реорганизации внутренних бизнес-процессов компании.

Может оказаться так, что новая услуга потребует от компании изменения некоторых бизнес-процессов. Как известно, изменения всегда вызывают сопротивление и могут привести к искажению желаемого результата. В связи с этим нужно заранее продумать перечень действий, который поможет грамотно, с минимальными издержками «перенастроить»

бизнес-процессы компании. При этом значительное внимание необходимо уделить внутреннему маркетингу [35, с. 81].

Так нередко случаи, когда клиент заинтересовался услугой и спросил о ней у сотрудника контактной службы, который, оказавшись неподготовленным, дал ответ, отбивший у клиента всякое желание пользоваться услугами компании. Стоит отметить, что в целом внутренние угрозы в связи с особенностями сферы услуг представляют для компании значительно большую проблему, чем действия конкурентов или сложности с новыми проектами: невнимание к внутренним бизнес-процессам ставит под угрозу всю стратегию развития и может привести к проблемам с продвижением услуги на рынок.

Не претендуя на полноту и всеобъемлемость указанных положительных эффектов и возможных сложных ситуаций выведения на рынок новых услуг, мы постарались уделить внимание ряду наиболее значимых моментов, влияющих на эффективность дальнейшей деятельности. Далее будут даны некоторые практические рекомендации относительно организации процесса формирования и выведения на рынок новой услуги.

Этап подготовки новой услуги очень важен для успеха компании. В рамках этого процесса можно выделить две составляющие: изучение внешней среды и внутреннюю подготовку компании. Изучение внешней среды является одним из самых важных аспектов для маркетолога. Дело в том, что любая идея, какой бы замечательной она ни казалась в первый момент, должна пройти проверку на реализуемость и потенциальный успех.

Существует целый ряд факторов, которые будут влиять на достижение поставленных целей как положительным, так и отрицательным образом, поэтому важно оценить риски, а также объем потенциальных затрат, которые возникнут в случае выведения услуги на рынок. Не исключено, что на этом этапе будет принято решение отложить этот процесс, полностью отказаться от услуги или каким-то образом ее модифицировать. При анализе рынка в ситуации формирования и подготовки новой услуги следует уделить особое

внимание рассмотрению конкурентной среды и изучению потенциальных клиентов [19, с. 308].

Конкурентная среда. Далеко не всегда ориентация на конкурентов является значимой для компании, особенно если рынок достаточно свободен и вы не «толкаетесь локтями». Между тем очень полезно знать тех, кто является значимыми игроками на рынке, какие услуги они предлагают, какими технологиями пользуются. Даже единичный анализ даст массу ценной информации для размышления. Благодаря изучению внешней среды можно сделать следующее:

- найти свое уникальное позиционирование;
- подобрать правильные аргументы для общения с клиентами;
- добавить уникальности своей технологии работы (в саму услугу, в процесс ее оказания, в коммуникацию с клиентами);
- понять подходы конкурентов к ценообразованию;
- определить потенциальный круг активных пользователей услуги и, возможно, увидеть совсем пустые ниши;
- оценить уровень активности конкурентов, их методы продвижения, что позволит оптимизировать собственную программу продвижения;
- сделать некоторые выводы о потенциальной доходности рынка, об уровне его развития и т.п. На практике используются как внешние (публичные) источники информации о конкурентах — интернет-сайты, профильные СМИ, выставки и конференции, — так и анализ деятельности конкурентов методом «конкурентной разведки» (через третью компанию, которая выступила в качестве заказчика услуги). Также источником информации может стать общение с самими конкурентами (в случае хороших отношений с ними) или с бывшими сотрудниками компаний-конкурентов, которых можно пригласить на собеседование (для этого понадобится помощь отдела управления персоналом) [53, с. 64].

Клиентский анализ. Анализ конкурентов и информации об их потенциальных клиентах может оказать существенную помощь в

определении своего круга потенциальных клиентов. В теории и практике выделяется несколько типов компаний, которые могут быть пользователями той или иной услуги. В основу классификации потенциальных клиентов ложатся их характеристики, важные для предложения услуги:

- наличие опыта в использовании услуги;
- практика работы с персоналом (этот фактор определял степень зрелости компании для использования услуги, например, интерес к исследованию имиджа компании на рынке труда);
- HR-стратегия компании (например, если компания делает ставку только на подбор опытных сотрудников, то предлагать ей программы по привлечению и обучению студентов и выпускников вузов бессмысленно).

Параллельно с данными параметрами были использована индустриальная классификация, позволяющая выделить наиболее перспективные риски для предложения услуги и сфокусировать политику ее продвижения. Например, если компании рынка FMCG активно использовали graduate-программы, то в целом этот рынок был более привлекательным, чем сектор строительства, где подобные программы были слабо представлены. При этом клиентский анализ должен рассматриваться, с одной стороны, как часть программы по определению круга потенциальных клиентов компании, а с другой — как составляющая оценки потенциала рынка в целом. Чтобы получить сведения о текущем и потенциальном объеме рынка, можно провести собственный опрос компаний, которые наиболее активны в использовании выбранной услуги. В этом случае нужно найти третью организацию, от лица которой будет сделано исследование.

Таким образом, клиентский анализ поможет сделать следующее:

- выделить основные клиентские ниши и определить их потенциал;
- определить текущий и потенциальный объем рынка;
- выбрать целевых клиентов;
- выработать аргументацию для работы с клиентами (ключевые сообщения);

- выбрать комплекс маркетинговых коммуникаций для продвижения услуги.

Еще одним важным моментом при изучении внешнего рынка является определение «заменителей», т.е. используемых компаниями альтернативных способов и методов решения задачи, для которой предназначена новая услуга. Например, кадровое агентство конкурирует в основном не с другими кадровыми агентствами, а зачастую с внутренними службами персонала, которые пытаются таким образом повысить свой рейтинг в глазах руководства и снизить затраты. В связи с этим потенциальные возможности роста объема рынка во многом зависят от того, какую политику в плане подбора персонала выбирают клиенты, а не от количества компаний-конкурентов.

В рамках подготовки выведения новой услуги на рынок также существует ряд внутренних мероприятий, без которых невозможна дальнейшая работа.

1. Разработка дизайна услуги и технологий ее оказания. Проработка этого вопроса очень важна, даже если на рынок выводится стандартная услуга. Дело в том, что от ответа на вопрос, как делать, будет зависеть позиционирование компании и ее конкурентоспособность. Например, услугу по подбору персонала оказывают многие организации, но лишь ваша может предложить специальный подход к документообороту или создать особые формы отчета для клиента о статусе проекта, что сделает процесс работы с вами более прозрачным и удобным. Важно продумать то, что компания будет делать, а от чего сразу откажется, какие вариации возможны в рамках услуги (например, мы прорабатывали определенные типы исследований: исследование заработной платы, исследование имиджа компании как работодателя и т.п.) и возможно ли в рамках услуги предложить что-то эксклюзивное, по заказу клиента. Кроме того, необходимо подумать о том, как будет организована работа с клиентом на каждом этапе, в чем будет сервисное преимущество компании [52, с. 14].

2. Организация внутренних бизнес-процессов в компании. В ситуации наличия в компании одной ключевой моноуслуги процесс построения системы кросс-продаж является важной задачей менеджера не только для руководителя бизнес-подразделения, оказывающего услуги, но и для руководства компании в целом. В связи с этим необходимо ответить на ряд вопросов, среди которых:

- кто и за что будет отвечать на всех этапах;
- как будут организованы коммуникации с клиентом;
- как будет проходить контроль качества;
- каким образом мотивировать продавцов и т.д. Аналогичные вопросы могут возникнуть и в отношении оказания услуги. Например, ряд HR-исследований, которые проводились для клиентов в рамках нашей работы в кадровом бизнесе, были сделаны силами консультантов - рекрутеров во время их текущей работы с кандидатами.

Перед началом исследований было проведено специальное обучение консультантов, разработаны технологии взаимодействия с кандидатами и, конечно, системы мотивации. В ходе работы могут возникнуть разнообразные вопросы, например связанные с оформлением договоров с клиентами (это уже нетиповые договоры), учетом клиентов, анализом прибыльности и затрат и т.п.

В процессе подготовки, который может занять от нескольких месяцев до года, необходимо по максимуму предусмотреть все нюансы. Конечно, бизнес — это гибкая система, поэтому сложности будут появляться постоянно, однако ключевые параметры лучше продумать до момента запуска услуги [13, с. 219].

Если у руководства компании есть решительность, желание и инвестиции, то неизбежно возникает вопрос о том, как продвигать услугу на рынок и сделать ее запуск максимально успешным. В рамках процесса запуска и продвижения услуги мы рекомендуем обратить внимание на три составляющие:

- индивидуальную работу с клиентами (маркетинг взаимоотношений);
- продвижение среди выделенной целевой аудитории (комплекс маркетинговых коммуникаций);
- продвижение через сотрудников компании (внутренний маркетинг).

От того, насколько успешно вы справитесь с каждой составляющей, будет зависеть эффективность работы в целом. Основываясь на российском и зарубежном опыте, можно дать ряд рекомендаций.

1. Индивидуальная работа с клиентами (маркетинг взаимоотношений) включает следующие действия:

- выбор целевых клиентов, к которым компания будет обращаться в первую очередь, и подготовка индивидуальных предложений для них (особенно важно, если речь идет об уже существующих клиентах компании);
- подготовка презентационных материалов для встречи и общения с клиентом (лучше всего, если это будут индивидуальные презентации с кейсами либо специальные обзоры по отрасли, например подборка материалов о том, как на данном рынке другие компании используют данную услугу);
- разработка программы мероприятий для организации контактов с целевыми клиентами (круглые столы, конференции, интервью и т.п.);
- создание календаря событий-поводов, по которым можно будет общаться с клиентом (дни рождения, отраслевые праздники и т.п.);
- целевая клиентская рассылка (информация об услуге и другая полезная информация). Основная часть этой работы лежит на клиентском подразделении компании, но от того, насколько департамент маркетинга сможет помочь в решении всех проблем, также зависит репутация самих маркетологов [43, с. 138].

2. Программа продвижения среди целевой аудитории (комплекс маркетинговых коммуникаций) разрабатывается совместными силами клиентского и маркетингового подразделений. Рекомендуется сделать ее максимально насыщенной именно в первый год работы с новой услугой

(необходимо учесть значительную величину финансовых и временных затрат), включив в нее следующие пункты:

- посещение профильных отраслевых мероприятий (в идеале — с выступлениями сотрудников компании);
- организация собственных мероприятий для клиентов (совместно с ведущими отраслевыми СМИ) либо их поддержка;
- размещение информации на сайте компании и регулярное ее обновление;
- интернет-продвижение услуг при условии, что процент обращений клиентов по итогам поиска в Интернете достаточно высок;
- публикация больших экспертных статей в ведущих отраслевых и профильных изданиях, а также увеличение в СМИ числа комментариев руководителя подразделения;
- активное участие в различных внешних мероприятиях: вручении премий, конкурсах, приемах и т.п.;
- подготовка специальных мини-исследований, результаты которых, с одной стороны, послужат информацией для СМИ, а с другой — могут быть оформлены и разосланы клиентам в виде сборника кейсов, данных количественных или качественных опросов и т.п. Перечень мероприятий зависит от общей стратегии компании, степени креативности маркетологов, а также от размеров бюджета. Планируя затраты на мероприятия, лучше ориентироваться на оптимальное соотношение «затраты — доход».

3. Внутренний маркетинг также нельзя оставлять без внимания. Необходимо провести обучение всех без исключения сотрудников компании, в которое важно включить рассказ о новой услуге, о подходах к ее внедрению, о планах по продвижению. Желательно вести процесс обучения в виде беседы, чтобы все сотрудники высказали свое мнение и задавали интересующие вопросы. Параллельно с обучением и после него можно организовать регулярную рассылку информации о новой услуге: подборку интересных публикаций, новости отдела и т.п. Эти меры позволят сделать

всех сотрудников активными участниками продвижения и быстрее включить услугу в основной портфель компании. Сегодня бизнес — это командная игра, а значит, и разработка, и выведение на рынок новой услуги — это работа команды.

Глава 2 Проблемы и возможности внедрения новых видов услуг в ресторане «Континенталь»

2.1. Анализ организационно - экономической деятельности предприятия

Ресторан «Континенталь» расположен по адресу город Белгород, ул. Николая Чумичова, 30. Ресторан «Континенталь» является главным рестораном гостиничного комплекса «Континенталь» и осуществляет свою деятельность с 2014 года.

Ресторан «Континенталь» предлагает лучшие блюда европейской и русской кухни, в том числе лучшие авторские блюда от шеф-повара. На все блюда имеются технологические и технико-технологические карты. Средний чек – 1500 рублей. Ресторан расположен в самом центре города Белгорода. Ресторан способен разместить до 80 гостей. Время работы ресторана: с 07.00 утра до 02.00. Это идеальное место для организации праздничных банкетов, деловых обедов, встреч, романтических свиданий, свадеб, фуршетов, корпоративов или просто семейного ужина [57].

Ресторан «Континенталь» является обществом с ограниченной ответственностью. ООО «Континенталь» действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и иными нормативными актами Российской Федерации.

Организационная структура управления на предприятии представлена на Рисунке 2.1.1. На рисунке можно увидеть, что менеджер ресторана подчиняется непосредственно собственнику предприятия и управляет всеми службами ресторана, к которым относятся бухгалтерия, служба снабжения, служба маркетинга, кухня, торговый зал, юридическая служба, техническая служба и служба безопасности. В каждом из подразделений есть начальник, который несет ответственность за работу службы в целом.



Рисунок 2.1.1 - Организационно-управленческая структура ресторана «Континенталь»

На Рисунке 2.1.2 представлена структура управления производственным процессом ресторана «Континенталь». Менеджер по обслуживанию осуществляет контроль работы зала, где трудятся метрдотель, швейцар, хостес, сомелье, официанты, бармен и технический персонал.

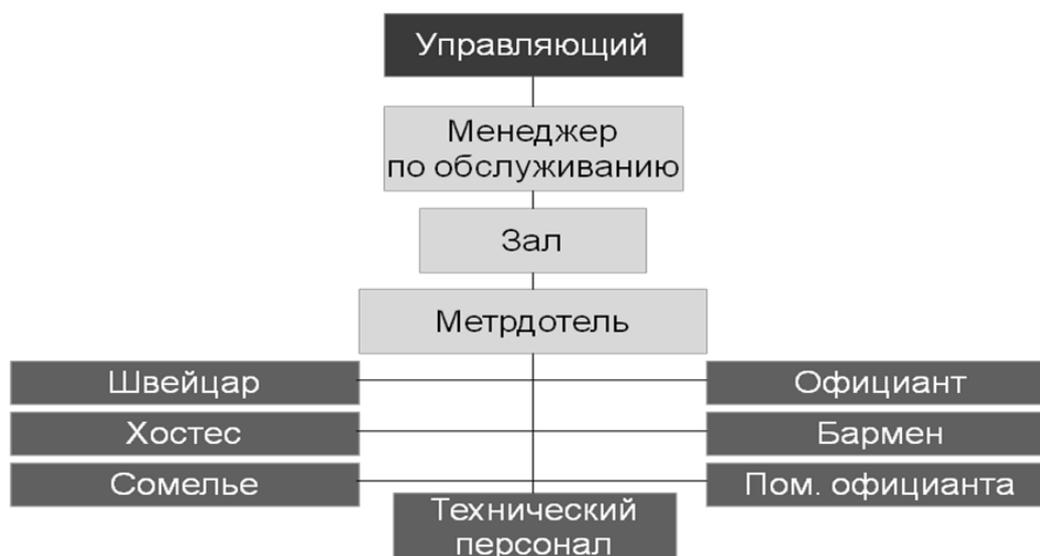


Рисунок 2.1.2 - Структура управления производственным процессом ресторана «Континенталь»

Согласно требованиям ГОСТ 28-1-95 "Общественное питание Требования к производственному персоналу" состав производственного персонала ресторана "Континенталь" выглядит следующим образом [4].



Рисунок 2.1.3 - Состав производственного персонала ресторана «Континенталь»

В соответствии с ГОСТ Р 50935-96 "Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу" состав обслуживающего персонала ресторана «Континенталь» выглядит следующим образом [5].



Рисунок 2.1.4 - Состав обслуживающего персонала ресторана «Континенталь»

Проанализировав рисунок 2.1.2, можно сделать вывод, что производственному персоналу подчиняются: начальник цеха, повар, изготовитель пищевых продуктов, кухонный работник, обвальщик мяса, кулинар мучных изделий, пекарь, заведующий производством. Так же проанализировав рисунок 2.1.4, можно сделать вывод, что в состав

обслуживающего персонала предприятия общественного питания входят: официант, бармен, буфетчик, продавец магазина кулинарии, швейцар, гардеробщик, кассир, повар на раздаче продукции, метрдотель. Среднегодовая численность работников ресторана составляет 52 человека.

По методу обслуживания ООО «Континенталь» работает по европейской системе обслуживания. Примерное описание выглядит так: стол сервируют столовым и закусочным приборами, пирожковой тарелкой, полотняной салфеткой, которая кладется перед гостем, стеклом, прибором для специй, цветами. Холодные закуски официанты приносят заранее, порционированными на закусочные тарелки. Вторые горячие блюда подают на подогретых мелких столовых тарелках. После передачи заказа на производство официант производит досервировку стола в зале в соответствии с заказом и убирает со стола ненужные предметы сервировки.

Также ООО «Континенталь» сдает помещение в аренду по поводу проведения свадеб, дней рождений, юбилеев, других торжественных мероприятий. Всё оговаривается с директором или с администратором заведения. Будние дни, как правило, проходят в обычном режиме с 07.00 до 02.00, в пятницу - воскресенье ресторан работает с 07.00 и до последнего клиента [57].

Предприятие общественного питания «Континенталь» оказывает следующие виды услуг:

1. Услуга питания представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и вино - водочных изделий. Оказываются услуги квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного уровня комфорта и материально - технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

2. Изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий (изготовление блюд из сырья заказчика на предприятии);

3. Реализация кулинарной продукции (комплектация наборов кулинарной продукции в дорогу, отпуск обедов на дом);

4. Упаковка блюд;

5. Вызов такси;

6. Парковка личных автомобилей клиентов заведения;

7. Предоставление телефонной связи и Wi-Fi;

8. Бронирование посадочных мест;

9. Проведение торжественных мероприятий (свадьбы, презентации и т.д.).

10. Кейтеринг.

Все платные услуги, предоставляемые ООО «Континенталь» оплачиваются через кассу, а услуги бесплатного характера протекают непосредственно под контролем того сотрудника, в чьей зоне ответственности они оказываются.

Ресторан «Континенталь» при гостиничном комплексе изначально был создан для обслуживания постояльцев гостиницы, в настоящее время предприятие оказывает услуги и сторонним физическим и юридическим лицам. Ресторан расположен в непосредственной близости от Соборной площади, историко-художественного музея-диорамы «Курская дуга», центрального парка культуры и отдыха им. Ленина и живописного парка «Победы», который располагается на берегу реки Везелка. В шаговой доступности от гостиничного комплекса находятся магазины, кафе, аптеки, отделения, а также остановки общественного транспорта, откуда можно без труда добраться в любую часть города. Кроме того ресторан «Континенталь» расположен в 3 минутах езды от железнодорожного вокзала и в 10 минутах езды от автовокзала и международного аэропорта Белгорода. Таким образом к данному месту привлекается большое число посетителей, часть которых является спонтанными клиентами ресторана, а часть предпочитает ежедневно проводить в нем обеденный перерыв.

Клиенты ресторана «Континенталь» это люди в возрасте от 25 до 55 лет со средним и выше достатком. Посетившие это заведение уходят с настроением удовлетворённости, так как многие считают что время проведённое в ресторане «Континенталь» – это время потраченное не зря.

За несколько лет существования ресторана сформировалась обширная аудитория постоянных клиентов. К основным конкурентным преимуществам можно отнести:

- высокий уровень сервиса;
- штат профессиональных поваров;
- разнообразие меню, постоянное обновление перечня блюд и напитков;
- обслуживание как больших компаний, так и индивидуальных клиентов;
- возможность заказа столика по телефону;
- консультирование по телефону по всем интересующим вопросам;
- оригинальный дизайн помещений;
- уютная атмосфера;
- непродолжительное время ожидания приготовления блюд;
- обучающие тренинги и семинары для персонала, стимулирующие акции;
- возможность оплаты наличными и безналичным расчетом.

Как показал опрос гостей ресторана «Континенталь», работа всего ресторана в целом может быть оценена как хорошая, однако, 15% опрошенных ответили, что деятельность ресторана оценили как средняя.

В процессе наблюдения были выявлены возможные причины недовольства посетителей ресторана:

- гости приехавшие выходные в ресторан без бронирования столика не смогли провести вечер в этом заведении, поскольку не было мест;
- долгое время ожидания в вечернее время;

- имеет место быть возможность ошибки официанта во время принятия заказов у клиентов.

Указанные недочеты в работе не являются критичными, но влияют на удовлетворенность клиентов работой обслуживающего персонала, так и рестораном «Континенталь» в целом. Можно говорить о том, что в целом удовлетворенность клиентов ресторана «Континенталь» довольно высока, но требуется ее повышение, в связи, с чем можно рекомендовать расширение площади самого ресторана, расширение алкогольного меню, разработка и утверждение нового меню, согласно предпочтениям клиентов. Персонал ресторана регулярно проходит тренинги и повышение квалификации.

Ресторан «Континенталь» является вполне конкурентоспособным среди ресторанов города Белгорода. В этом большая заслуга руководства предприятия. Правильное позиционирование предприятия на рынке, правильная ценовая политика и направленность на различные слои населения, соотношение цены и качества, а так же высокий уровень сервиса в ресторане является немаловажным показателем для настоящего и потенциального потребителя и, как следствие успешного развития предприятия.

Таблица 2.1.1 - Анализ конкурентов ресторана «Континенталь»

Наименование показателя	Ресторан «Континенталь»	Ресторан «Forno a legna»	Ресторан «Башня»
Место нахождения	г. Белгород, ул. Николая Чумичова, 30	г. Белгород, ул. Садовая, 2а	г. Белгород, пр. Славы, 55
Вместимость	80	50	50
Средний счет	1500	1000	1500
Безналичный расчет	да	да	да
Проведение праздников	да	да	нет
Парковка	да	нет	да

Продолжение табл.2.1.1

Наименование показателя	Ресторан «Континенталь»	Ресторан «Forno a legna»	Ресторан «Башня»
Часы работы	С 07.00 до 02.00 (пятница-воскресение - до последнего клиента)	С 12.00 до 23.00	С 12.00 до 00.00
Стандарты обслуживания иностранных клиентов (персонал, владеющий иностранными языками)	да	нет	да
Кейтеринг	да	нет	нет
Детское меню	да	да	нет
Бизнес-ланч	нет	да	да

Проанализировав Таблицу 2.1.1, можно сделать вывод, что каждый ресторан, в том или ином пункте имеет преимущества или недостатки. Важно заметить, что ресторан «Континенталь» имеет наибольшее количество преимуществ по сравнению со своими конкурентами. В их числе наибольшая вместимость, часы работы, стандарты обслуживания иностранных клиентов, кейтеринг. Достаточно сильными преимуществами является то, что данное предприятие работает до последнего клиента. Так же немаловажным является то, что предприятие питания проводит праздники и готово предоставить детское меню. Однако нельзя не заметить тот факт, что в ресторане «Континенталь» отсутствует довольно распространенная услуга «бизнес-ланч».

Для того, чтобы оценить эффективность деятельности ресторана «Континенталь», необходим всесторонний анализ системы показателей, отражающих состояние хозяйственной деятельности предприятия.

В таблице 2.1.2 приведена оценка результатов хозяйственно-финансовой деятельности ресторана «Континенталь» за период 2014-2015 гг.

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы: выручка от продаж по сравнению с 2014 годом выросла на 5,3 млн. рублей

или на 34,48% соответственно. Сумма затрат увеличилась на 31,66%, а показатели чистой прибыли в 2015 году больше показателя прибыли в 2014 году на 37,76%. Чистая прибыль ресторана «Континенталь» в 2015 года составила 9 859 314 рублей.

Таблица 2.1.2 - Показатели эффективности хозяйственной деятельности ресторана «Континенталь»

Наименование показателя	2014	2015	Изменение	
			+/-	%
Выручка, руб.	15 475 894,24	20 811 713,76	5 335 819,52	34,48
Затраты, руб.	8 319 009,94	10 952 399,68	2 633 389,74	31,66
Чистая прибыль, руб.	7 156 884,30	9 859 314,08	2 702 429,78	37,76

Важнейшим показателем торговой деятельности является объём оборота предприятия. От объёма и структуры оборота зависят такие показатели, как доходы, прибыль, рентабельность, сумма и уровень издержек обращения, фонд оплаты труда, численность торговых работников, финансовое состояние предприятий и др.

Товарооборот предприятия питания состоит из реализации продукции собственного производства и продажи покупных товаров.

Роль и значение товарооборота как экономического показателя заключаются в следующем:

1. Товарооборот является объемным показателем, характеризующим масштабы деятельности предприятия питания;
2. По удельному весу товарооборота предприятия питания в товарообороте региона отрасли можно судить о доле предприятия на рынке;
3. Товарооборот в расчете на душу населения характеризует один из аспектов жизненного уровня населения;
4. По доле товарооборота предприятия питания в товарообороте региона определяется предприятие – монополист (оно считается таковым,

если удельный вес товарооборота предприятия в товарообороте региона превышает 30%);

5. По отношению к товарообороту учитываются, анализируются и планируются качественные показатели, оценивающие эффективность деятельности предприятия.

Анализ товарооборота ресторана «Континенталь» за 2015 год представлен Приложении А. Товарооборот по розничным ценам продукции собственного производства ресторана в 2015 году составил 19 825 417 рублей, а товарооборот по покупным ценам покупных товаров - 27 823 881 рублей. Прибыль по продукции собственного производства составила 3 623 686 рублей, а прибыль от реализации покупных товаров – 9 349 095 рублей. Итак, необходимо заметить, что большую долю от товарооборота ресторана занимает реализация покупных товаров.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день финансовое состояние ресторана «Континенталь» является довольно устойчивым. Кроме того, несмотря на свою «молодость», ресторан имеет отличный имидж и является одним из самых заметных на ресторанном рынке города Белгорода, а положительная динамика развития говорит об эффективном управлении ресторана.

2.2 Обоснование необходимости новых видов услуг и организация их внедрения на предприятии

Современный ресторанный рынок в России и в частности в Белгороде стремительно развивается. Появляются все новые форматы и заведения, приглашающие отведать самые изысканные блюда. Для профессиональной кухни приобретают лучшую технику, чтобы самый взыскательный гость остался доволен. Наряду с заботой о качестве блюд, безупречном стиле и обслуживании приходится следить за постоянно меняющимися тенденциями

и немедленно воплощать в жизнь новые идеи, чтобы отвечать потребностям своих гостей.

Еще пару лет назад клиентам хватало роллов и суши, французских крем-супов и вин, а сегодня потребности гостей растут - необходима большая парковка, кальян, танцпол, детская комната и т.д. Самое современное оборудование для кухни, стильная мебель, изысканные блюда и первоклассный сервис в условиях нынешней высокой конкуренции необходимо дополнить.

Рестораторы активно внедряют различные услуги, так как отказывать в клиентам в их потребностях, которые увеличиваются из года в год, ни в коем случае нельзя. Иначе можно потерять львиную долю дохода. Не стоит забывать, что главной целью деятельности любого коммерческого предприятия является максимизация прибыли, а новые услуги в ресторане помогают увеличить рентабельность бизнеса.

Рынок общественного питания Белгорода является динамично развивающимся, перспективным и растущим с точки зрения развития производства и реализации. На этом рынке на данный момент времени наблюдается значительная конкуренция из-за большой концентрации предприятий общественного питания.

За последние несколько лет в Белгороде образовалось множество предприятий общественного питания. При этом отдается предпочтение организации небольших кафе и ресторанов, которые позволяют при вложении меньших средств получить большую их оборачиваемость.

В нынешних условиях, когда конкуренция между предприятиями общественного питания настолько высока, что у потребителей имеется очень широкий выбор, становится очень важным, насколько предприятие может обеспечить качество предоставляемых услуг по соответствующим ценам в совокупности с уникальным предложением фирменного ассортимента.

В последнее время все большую роль в успехе деятельности предприятия общественного питания решают квалификация сотрудников и

культура обслуживания, репутация и инновационность предложенных решений, которые напрямую зависят от компетенции персонала, его потенциала и опыта.

На данный момент все большее число жителей Белгорода предпочитает пользоваться услугами предприятий общественного питания для посещения бизнес-ланчей. На спрос на услуги ресторанов со стороны потребителей влияют следующие факторы, которые потребителям было предложено расположить по степени их влияния на выбор ресторана и дать оценку данному показателю в ресторане «Континенталь» по пятибалльной шкале (по сравнению с подобными ресторанами). В Таблице 2.2.1 можно увидеть, что в среднем оценка показателей ресторана довольно высокая.

Таблица 2.2.1 – Факторы, влияющие на выбор ресторана

Фактор	Ценность для потребителя	Оценка показателя в ресторане «Континенталь»
Цена	1	4
Качество продукции	2	5
Ассортимент (меню)	3	5
Обстановка	4	5
Качество обслуживания	5	5

Спрос на продукцию предприятия не зависит от сезонности, основным показателем является известность и хорошая репутация ресторана. На данный момент услуги ресторана пользуются постоянным спросом, объем их растет. В связи с ростом потребителей примерно на 4% в год, увеличением популярности объекта общественного питания, в ближайшие три года прогнозируется следующий рост спроса на услуги предприятия.

Главной стратегической целью ресторана «Континенталь» является существенное усиление своего присутствия в области оказания услуг общественного питания. К этому есть все предпосылки: как получение компанией опыта, который позволяет предлагать новые проекты и

внедрения, так и общий рост уровня спроса на услуги предприятий общественного питания.

Для выведения в ресторане «Континенталь» предлагаются следующие новые услуги:

- Бизнес-ланч;
- Электронное меню;
- Услуга «планшет в аренду».

Итак, выше уже упоминались основные конкуренты ресторана «Континенталь», а именно рестораны «Forno a legna» и «Башня». В Таблице 2.2.2 рассмотрены дополнительные услуги, предлагаемые данными предприятиями питания.

Таблица 2.2.2 – Анализ дополнительных услуг, предлагаемых клиентам, конкурентами ресторана «Континенталь»

Наименование услуги	Ресторан «Континенталь»	Ресторан «Forno a legna»	Ресторан «Башня»
Проведение праздников	да	да	нет
Кейтеринг	да	нет	нет
Детское меню	да	да	нет
Бизнес-ланч	нет	да	нет
Электронное меню	нет	нет	нет
«Планшет в аренду»	нет	нет	нет

Несмотря на то, что ресторан «Континенталь» предоставляет своим посетителям такие услуги как проведение праздников, кейтеринг, детское меню, в ассортименте услуг ресторана на данный момент отсутствует бизнес-ланч.

Завтраки и бизнес-ланчи к новым услугам отнести сложно, но дело в том, что их потенциал часто недооценен, а, в некоторых случаях, наоборот, слишком переоценивается. А в ресторанном бизнесе важен баланс – только тогда можно оптимизировать прибыль и сократить издержки.

Бизнес-ланч – достаточно распространенная услуга. Данной услугой пользуются люди, предпочитающие обедать (завтракать) вне дома, а также не имеющие возможности питаться дома или иметь при себе еду в течении дня. Бизнес-ланч в России подразумевает обед во время рабочего дня. Основная функция бизнес-ланча – обеспечение удовлетворения физиологических и эстетических потребностей населения.

Две основные категории посетителей бизнес-ланчей практически у каждого ресторана: это постоянные посетители – те, кто работает неподалеку и те, кто регулярно оказывается рядом с рестораном в силу тех или иных причин; вторая группа – те, кто оказался рядом с рестораном случайно, и вряд ли будет посещать ресторан регулярно.

Таким образом, для ресторана, предлагающего бизнес-ланчи и рассчитывающего делать на этом деньги, важно место. Бизнес-ланчи выгодны для ресторанов, расположенных, в первую очередь, в офисной зоне (большое скопление офисов в непосредственной близости от ресторана) и на пути больших потоков людей в будние дни. Причем, если говорить о потоках людей, то очень важно, чтобы ресторан был непосредственно внутри потока.

Кроме того, неоспоримое преимущество имеет «раскрученный» ресторан, ресторан-бренд. Впрочем, если он действительно хорошо раскручен, то и во время бизнес-ланча люди очень часто обедают по основному меню.

В этой связи можно обозначить «естественных» врагов ресторанных бизнес-ланчей:

- Стационарные точки общественного питания в офисных центрах. Если предлагаемый ими ассортимент разнообразный и съедобный, бороться с ним практически невозможно.

- Доставка обедов в офис. На предприятии не всегда подходящие условия для приема пищи, стоимость может быть вполне сравнима с бизнес-ланчами, а то и выше. Люди часто предпочитают слегка прогуляться с места

работы. Компании, осуществляющие доставку обедов в офис, периодически делают это с перебоями.

- Предприятия быстрого обслуживания на улице и колесный фаст-фуд. Основное преимущество предприятий быстрого обслуживания перед ресторанными бизнес-ланчами заключается в следующем: как правило, это большой выбор блюд (или в бизнес-ланчах слишком маленький выбор); обслуживание происходит быстрее; атмосфера (много людей, весело, вкусно, достаточно быстро, не расслабляешься – быстро поел – пошел работать) [50, с. 381].

Стоимость бизнес-ланча в открытых точках питания в Белгороде находится в очень широком диапазоне (от 80 до 500 рублей).

Бизнес-ланчи организуются по трем основным типам:

- Основное меню со скидками. Большинство рестораторов готовы предоставлять значительные скидки размером в 20-30% на основное меню в период с 12.00 до 16.00 по рабочим дням. Главным плюсом такого предложения, кроме увеличения дневной проходимости, является сохранение репутации заведения, качества блюд и уровня обслуживания. Главным минусом - увеличение времени обеда для делового посетителя. К тому же, даже с учетом скидки, стоимость полного обеда в таких ресторанах в среднем всегда выше, чем цена сформированного бизнес-ланча.

- Сформированное меню. Многие рестораторы пошли по пути составления отдельного меню для бизнес-ланча. За редким исключением, такой формат в каждом заведении имеет несколько вариантов: либо по ассортименту внутри одной ценовой категории, либо по количественному наполнению разных ценовых предложений.

- В виде шведского стола, когда возможен как свободный выбор всех блюд, так и, что бывает гораздо чаще, только вторых горячих и холодных закусок. Фиксированная цена обеда для клиента в этом случае требует особой тщательности при разработке ассортимента.

Внедрение любого набора дополнительных услуг требует всестороннего анализа огромного числа факторов. В первую очередь, необходимо точно ориентироваться в том, какие из них подойдут сформированному стилю и профилю заведения. Ведь современная пиццерия, с ее меню и оборудованием вряд ли впишется в рамки ресторана классической арабской кофейни, а детские десерты будут, как минимум, ни к чему в пивном пабе.

Лучшим из вариантов перед внедрением чего-то нового всегда оказывается выяснение мнения и интересов наличной клиентуры. Именно они формируют имидж заведения, и именно у них стоит поинтересоваться видением того, что смогло бы улучшить его работу и привлекательность. Универсальную формулу для внедрения дополнительных услуг предложить не сможет никто, ведь каждое заведение, как и его клиентура- сугубо индивидуальны.

Учитывать придется все – и возраст основного контингента посетителей, и их общественный статус, и основной род занятий. Неплохие результаты приносит изучение опыта в этом вопросе коллег-конкурентов. Жизнеспособность каждой из идей можно проверить, проведя одно или несколько пробных мероприятий, с акционным привлечением расширенного потока посетителей. Для определения «воспринимаемой ценности» услуги бизнес-ланч и ее совершенствования была разработана анкета для посетителей ресторана «Континенталь» (Приложение Б). С целью получения откликов об услуге для ее совершенствования, привлечения более широкого круга потребителей и удержания постоянных необходимо периодически проводить опрос посетителей.

Все дополнительные услуги должны не только соответствовать, но и подчеркивать стиль заведения, углублять его образ, формировать дополнительные гармоничные черты имиджа. Конечно, неизбежны и новые расходы, но удачные находки сулят и немалое увеличение прибыли.

Бизнес-ланч в ресторане «Континенталь» будет предоставляться только на территории ресторана. Обслуживание будет производиться по специализированному меню. Основными потребителями услуги будут являться постояльцы гостиницы «Континенталь», в состав которой входит ресторан «Континенталь», а также работники расположенных в районе гостиницы организаций. Негативных факторов для организации бизнес-ланчей в близлежащем окружении ресторана «Континенталь» не очень много, следовательно можно ожидать от услуги хорошей отдачи.

Цель ввода бизнес-ланча на предприятии – прибыль, привлечение потенциальных постоянных клиентов. Привлечение новых клиентов и удержание существующих потребителей будет производиться посредством рекламы в средствах массовой информации, внутри и вне ресторана, предоставления скидок постоянным и коллективным клиентам.

Ресторан «Континенталь» планирует достижение поставленных результатов за счет: большой численности потенциальных клиентов, роста популярности услуги бизнес-ланч и ее доступности для достаточно широкого круга потребителей, хорошей репутации ресторана.

Преимущества ввода бизнес-ланча в ресторане «Континенталь» следующие:

- цены находятся на среднем уровне: на уровне цен ресторанов-конкурентов, но выше, чем в кафе;
- продукция полностью соответствует всем нормативным требованиям, используемое сырье является качественным, оборудование для изготовления, доставки и хранения - современным;
- достаточно широкий выбор блюд;
- разнообразие меню;
- достаточно большой объем порций.

Итак, планируется обслуживание посетителей по сформированному бизнес-меню в основном зале ресторана. Ниже представлен расчет

рентабельности внедрения новой услуги бизнес-ланч в ресторане «Континенталь».

В месяц ресторан «Континенталь» планирует реализовывать 2000 бизнес-ланчей (ежедневно в рабочие дни по 100 бизнес-ланчей).

Предполагаемая стоимость для потребителей – 400 рублей.

Себестоимость бизнес-ланча для ресторана «Премьер» составит 220 рубля.

Необходимые вложения для осуществления проекта составит $220 \cdot 24000 = 5\,280\,000$ рублей в год.

Предполагаемый размер выручки от реализации услуги – $400 \cdot 24000 = 9\,600\,000$ рублей в год.

Таким образом, прибыль составит $9\,600\,000 - 5\,280\,000 = 4\,320\,000$ рублей в год, а рентабельность – 81,82%.

Итак, для выведения новой услуги «бизнес-ланч» необходимы вложения 5 280 000 рублей в год. Кроме того, необходим контроль за качеством продукции, креативный подход к предлагаемому меню и вложения на рекламу новой услуги.

Стадии жизненного цикла услуги «бизнес-ланч» в нашем случае совпадают с особенностями колебания потребительского спроса на услуги общественного питания повседневного спроса:

- июль – средний уровень спроса, и, соответственно, продаж (стадия внедрения);
- август – небольшое увеличение спроса в связи с ознакомлением потребителей с предоставлением услуги (стадия роста);
- сентябрь-декабрь – довольно высокий спрос в связи с увеличением покупательского спроса и предстоящими праздниками (стадия насыщения – зрелости);
- январь – постепенное снижение спроса (уровня продаж) в связи с периодом каникул и отпусков (стадия спада);

- февраль-март – рост в связи с праздниками, возобновлением работы в обычном режиме;

- апрель-июнь – небольшой спад в связи с наступлением периода летних отпусков.

После внедрения услуги «бизнес-ланч» ресторану «Континенталь» необходимо повышать эффективность услуги и всячески стимулировать людей к посещениям. Для этого необходимо держать цены на приемлемом уровне, внедрять новшества, вкладывать средства в рекламу услуги.

Производственные процессы предприятия по организации бизнес-ланча будут включать следующие процессы:

- разработка специализированного меню на каждый день недели (ресурсы: 1 штатная единица для разработки меню, расчета объемов блюд и стоимости, 1 штатная единица для формирования бизнес-ланча);

- разработка рекламного обращения, сбор информации о расположенных в районе организациях, рассылка рекламного обращения, сбор и обработка информации о запросах потребителей, расчет объемов и стоимости заказов, закупка сырья и оборудования для доставки заказов, доставка заказов и получение оплаты (ресурсы: 1 штатная единица - маркетолог, 1 штатная единица для расчета заказов, 1 штатная единица для доставки заказов).

Для реализации проекта не требуется дополнительных площадей или мощностей, бизнес-ланчи будут изготавливаться на том же оборудовании, что и блюда для обычного меню. Но важно рассчитать затраты на оплату труда персонала, необходимого для осуществления проекта.

Для обеспечения прибыльности планируемого проекта необходимо применить маркетинговые технологии. При этом следует разделять методы стимулирования различных категорий потребителей – постоянных и спонтанных.

Со второй группой – случайными клиентами работать проще. Для них из всех рекламно-маркетинговых средств целесообразно использовать

средства наружной рекламы. То есть человек должен увидеть, что вот – ресторан, в нем есть бизнес-ланч по такой-то цене и в таком-то составе. Обычно это достигается за счет штендера перед входом (или его аналога – щита на стене, промоутера, раздающего листочки с приглашением посетить ресторан и т.п.).

Для постоянных клиентов продвижение услуги для ресторана будет немного сложнее.

Сначала нужно сделать хороший бизнес-ланч, который включает в себя следующие составляющие:

- цена – та, которую могут заплатить работающие рядом с рестораном,
- разнообразие меню в течение дня и каждый день,
- качество и скорость обслуживания.

Каждый день должен быть выбор. Даже в любой недорогой столовой есть выбор и практически каждый день в меню что-то меняется, следовательно нет оснований полагать, что рестораны в этом отношении должны уступать столовым.

Скорость обслуживания – достаточно легко рассчитываемый показатель. Предположим, клиент работает в офисе, начался перерыв на обед, десять минут нужно чтобы собраться, одеться, выйти на улицу, зайти в ресторан. Заказ и его ожидание – X минут. Время на поедание и расчет – минут двадцать-тридцать. Еще 10 минут на возврат в офис. Итого, 45 минут без учета ожидания. Итого, при часовом перерыве минуты, затраченные на ожидание обслуживания становятся весьма весомыми. Поэтому необходимо обслуживать быстро. Отсутствие разнообразия посетители могут прощать какое-то время, задержку обслуживания – не более двух раз, особенно при наличии альтернативы [42, с. 41].

Привлечение потенциальных постоянных клиентов и их удержание сводится к следующему.

При введении услуги бизнес-ланч необходимо пройти по близрасположенным офисам. Потенциальных посетителей нужно

проинформировать и пригласить работников в ресторан, так как большинство из них скорее всего не обратит внимания на появление данной услуги без личного приглашения. Для подкрепления устного приглашения нужно распространить рекламные материалы, содержащие информацию о цене, ассортименте, частоте обновления (меню на неделю), возможность скидок. Для первого посещения такой рекламный листок может являться скидочным талоном.

Те же самые рекламные материалы можно разместить и внутри заведения на столиках таким образом, чтоб их можно было взять с собой и передать своим коллегам.

Целесообразно делать скидки на коллективные посещения, поскольку обслуживание группы клиентов одновременно легче и выгоднее для ресторана, чем то же количество посетителей, «растянутое» в течении дня.

Поскольку в ресторанах, расположенных в зоне деловой застройки, люди часто еще и завтракают можно попробовать соединить эти услуги в единый пакет. Например, сделать совместную скидку при пользовании обеими услугами.

Необходимо примечать и поощрять своих самых постоянных клиентов, предоставив скидку или небольшой подарок за счет заведения (например, бесплатное блюдо или сувенир с фирменным логотипом, бесплатный обед в день рождения). Также целесообразно разместить рекламные объявления в региональных газетах и местных каналах телевидения. Это хороший повод привлечь внимание к ресторану, а также напомнить о себе.

Одной из новых услуг, предлагаемых для внедрения на предприятии, является электронное меню. На данный момент этот вид услуги не слишком распространен в ресторанах города Белгорода, но весьма популярен в мегаполисах и на Западе.

Главное преимущество этого новшества - автоматизация заказов. Технология заключается в том, что вместо традиционного меню используется электронное меню на основе планшетного компьютера. В

Европе и США еще в 2000-ых гг. приняли решение о внедрении подобных гаджетов. Это сделало посещение ресторана более легким и комфортным для клиента. А компания Microsoft разработала решение Microsoft Surface, превращающее весь стол в большой сенсорный экран [21, с. 35].

Электронное меню, так называемое Emenu, все чаще начинает появляться и в российских ресторанах, например, на планшете iPad. Клиент сам выбирает необходимые ему блюда, перетаскивая их из меню в поле заказа. Он может увидеть сумму калорий тех блюд, которые выбрал, и общую сумму заказа. Если что-то не устраивает, можно легко удалить и выбрать что-то другое до подачи заказа. После подтверждения своего выбора, информация о заказе передается к местам приготовления.

Преимущества электронного меню: возможность отражения всегда актуальных цен на блюда, которые система сама рассчитывает в зависимости от установленных скидок по дням недели или времени суток; представление меню на разных языках; оперативное исправление ошибок и опечаток, добавление новых блюд и акций и т.д.

Электронное меню – по сути приложение, которое запустится на любом планшете iOS, Android, Windows. С индивидуальным дизайном, обновить который можно удаленно и за кратчайшие сроки. Содержание меню можно будет легко изменять онлайн менеджеру ресторана, так же для него будет доступна аналитика и статистика заказов блюд, популярности мест и т.п. Всего несколько планшетов на столах посетителей связываются с планшетами/телефонами официантов для организации заказов блюд и связи с официантом.

Электронное меню имеет ряд преимуществ как для ресторана, так и для посетителей. Рассмотрим подробнее преимущества для ресторана.

1. Оптимизация процесса обслуживания клиентов:

- ускорение процесса приема заказа;
- снижение нагрузки на персонал - сокращение количества официантов;
- исключение человеческого фактора (ошибок) при заказе;

- гостю проще сделать дозаказ (во многих ресторанах меню из-за нехватки забирают после заказа);

- оповещение о вызове официанта;

- оповещение о желании гостей получить счет.

2. Увеличение продаж (по статистике в среднем 15-20%):

- посетителям проще и удобнее сделать заказ, как следствие – увеличивается количество заказываемых блюд;

- за счет демонстрации красивых изображений блюд (всплывающие и статичные предложения) наблюдается рост импульсные заказов;

- акции и скидки на новинки, а также «скоропортящиеся» и «сезонные» блюда и напитки;

- автоматическое предложение гарниров, соусов и т.п.

3. Стабильный рост числа лояльных и новых клиентов именно за счет использования функционала электронного меню. Помимо автоматизации заказа, это целая система развлечений: игры для всех категорий посетителей, в том числе для самых маленьких, прогноз погоды и другие интересные приложения.

4. Формированию уникального имиджа ресторана или кафе. Возможность создавать уникальный дизайн, изменять и дорабатывать его самостоятельно или с нашей помощью под собственные нужды. Более того, электронное меню привлечет новых клиентов, которым любопытно все новое.

5. Одно электронное меню заменяет несколько на разных языках. Быстрота внесения изменений в меню, в том числе удаленно и для нескольких ресторанов одновременно. Экономия времени и денег на перепечатки традиционных меню.

6. Обширная статистика, позволяющая выявить слабые и сильные стороны меню. Формирование поведенческих моделей гостей. Получение обратной связи от гостей о качестве обслуживания (по статистике гости вполне охотно её оставляют в данном формате).

Преимущества электронного меню для гостей ресторана:

1. Удобство заказа:

- интуитивно понятный интерфейс для всех категорий гостей, легкая и быстрая навигация по меню, поиск блюд;

- максимально информативное меню (полноценные описания и фото блюд, ингредиенты, способы и сроки приготовления, подсчет общей пищевой ценности);

- быстрота заказа (не нужно ждать официанта). Возможность выбора различных способов приготовления и подачи (например, степень прожарки мяса);

- автоматическое предложение дополнений и добавок к блюдам: гарниров, соусов и т.п.

- исключение человеческого фактора (ошибок официанта);

- поддержка нескольких языков меню, быстрота переключения между ними;

- кнопка вызова официанта;

- возможность отправить информацию о заказанном банкете к себе на электронную почту;

- кнопка «принести счет».

2. Доступ к большому количеству приложений (гороскоп, погода, навигация, пробки и другие);

3. Удобная форма обратной связи о качестве обслуживания.

Конечно, чтобы успешно внедрить новую услугу, а не выбросить деньги на ветер, пытаясь обойти конкурентов, необходимо оценить все плюсы и минусы. Нужно принять во внимание возрастную категорию, социальный статус, род занятий основного потока посетителей, а также изучить опыт зарубежных и российских предприятий питания. Набор дополнительных услуг должен отражать философию проекта, а сами предложения — выгодно сочетаться друг с другом. Внедряя новые услуги,

расходы неизбежны. Но при успешном их продвижении, неизбежна и хорошая прибыль [33, с. 257].

Одним из важных факторов полезности электронного меню конкретно для ресторана «Континенталь» является тот факт, что ресторан является главным рестораном гостиничного комплекса, а значит, принимает у себя в гостях посетителей из разных городов и стран. Меню со всей доступной информацией на разных языках весьма актуально впишется в концепцию ресторана при бизнес-отеле «Континенталь».

Одной из отраслей сферы услуг, где необходимо применение новых технологий, является ресторанный бизнес. Учитывая ускоренный темп современной жизни, когда каждая секунда на счету, многие люди остаются недовольны качеством оказываемых им в ресторане услуг, а порой и не оказываемых, если в ресторане нет свободных мест. В борьбе с этими проблемами могут помочь информационные технологии. Те страны, которые уже несколько лет используют в своем ресторанном бизнесе ИТ, получили конкурентные преимущества и добились немалых успехов.

Новые технологии сейчас активно используются в ресторанном бизнесе различных стран. Поэтому электронное меню в качестве новой услуги выгодно совмещается с новой услугой «планшет в аренду».

Чтобы получить дополнительные конкурентные преимущества, привлечь туристов, в ресторанах устанавливают Wi-Fi и открывают к нему бесплатный доступ. Ведь среди нескольких ресторанов одного уровня посетитель выберет ресторан, в котором есть бесплатный Wi-Fi. В таком ресторане человек сможет не просто насладиться обедом, но отдохнуть и оставаться всегда on-line: проверить почту и пообщаться с друзьями в социальной сети. Сейчас уже считается нормой для ресторана предлагать своим посетителям бесплатно пользоваться Wi-Fi точкой. Однако существуют различные ситуации, и может случиться так, что у клиента нет с собой устройства, с помощью которого он может выйти в интернет. В этом

случае услуга «планшет в аренду» будет как нельзя кстати, ведь можно провести время в ресторане с пользой и удовольствием.

Целью внедрения данной услуги является прибыль и привлечение клиентов, которым необходим компьютер с доступом в интернет для работы, развлечения или общения. Тем более при совмещении внедрения этой услуги совместно с электронным меню данная услуга обойдется ресторану минимальными затратами.

Возвращаясь к услуге электронного меню, необходимо указать, что целесообразно разместить электронное меню на планшете, не прикрепленном к столу. Не превышая размеров традиционного бумажного меню, его электронная версия может быть предоставлена каждому гостю стола в отдельности или по одному на несколько гостей. Кроме того, официант может активно участвовать в процессе выбора блюд, взяв устройство в свои руки. А после окончания регистрации заказа все устройства убираются со стола, полностью освобождая стол для посетителей. Переносной вариант исполнения идеально подходит для заведений сегмента Fine Dinning, с эксклюзивным меню, уровнем цен выше среднего, акцентом на качество сервиса и обстановку.

С внедрением меню значительно снижаются расходы заведения на дорогостоящую цветную полиграфию – больше не нужно будет перепечатывать меню, красочные картинки и «сочные» описания блюд в электронном виде с легкостью меняются в административном модуле и появляются одновременно на всех меню сразу, без дополнительных затрат.

Дополнительно статьей дохода заведения может стать размещение рекламы в меню.

Несмотря на то, что интерактивное меню пока мало распространено, уже есть некоторая статистика от внедривших его заведений. Процент увеличения среднего чека после внедрения интерактивного меню составляет 15-20%.

Ресторан «Континенталь» имеет в среднем 170 чеков в день, а средняя стоимость чека - 1500 рублей.

Увеличение среднего чека на 15% в день в денежном выражении составит 225 рублей. Если себестоимость каждого блюда составляет 30% от стоимости, то прибыль от увеличения каждого чека составит 157,5 рублей. А годовая прибыль: 170 чеков * 157,5 рублей * 365 дней = 9 772 875 рублей.

Конечно, этот расчет носит схематический характер, кроме того расчет выполнен без учета увеличения числа новых гостей, привлеченных новинкой, увеличения числа постоянных гостей, уменьшения расходов на полиграфию и оплату труда официантов, а соответственно, увеличению общей прибыли заведения.

Внедрение электронного меню требует определенных затрат. В первую очередь, это сервер Menu, стоимость которого составляет в среднем 40000 рублей, приобретается рестораном единовременно. Вторая статья расходов – это сами планшеты. Для электронного меню нет необходимости покупать дорогие планшеты. Если ресторан «Континенталь» способен разместить до 80 гостей, но 20 планшетов будет вполне достаточно, с учетом использования их также для услуги «планшет в аренду». Итого 30 планшетов по 5000 рублей – 150 000 рублей. Таким образом, общие затраты на услуги «планшет в аренду» и электронное меню составят 190 000 рублей.

Главный риск при внедрении данных услуг – это износ планшетов, и периодически возникающая необходимость обновлять устройства.

При этом можно рассчитать примерную прибыль от услуги «планшет в аренду». Суть данной услуги сводится к аренде планшета как таковой, по принципу работы интернет-кафе. Руководством устанавливаются цены на повременное использование гаджета в ресторане. Аренда планшета на 30 минут составит 70 рублей, аренда на час – 120 рублей, 2 часа – 200 рублей. Данная услуга очень распространена в США и приносит ощутимую прибыль, особенно в ресторанах с высоким потоком посетителей.

В ходе принятия решений при управлении предприятием, и внедрении новых услуг в том числе, возникает множество проблем и связанных с ними потерь различных средств.

В связи с этим различают следующие виды рисков:

- Инфляционный (изменение курсов валют, налогового законодательства и т.п.).
- Операционный (неблагоприятные изменения среды, которая влияет на различные операции, проводимые предприятием).
- Финансовый (сокращение доходов, увеличение затрат, уменьшение фондов, увеличение задолженности).

Финансовые потери являются наиболее реально ощутимыми.

В Приложении В рассмотрены основные виды рисков, их весомость и вероятность наступления. Оценки показателей риска: 1 - минимальная, 2 - небольшая, 3 - средняя, 4 - довольно большая, 5 - большая.

Практически все перечисленные виды риска требуют осуществления мероприятий, способствующих их предупреждению или предотвращению.

Ресторан «Континенталь» может разработать «Программу управления рисками»:

1. Определение рисков, которые могут вызвать потери.
2. Оценка того, насколько серьезными могут быть эти потери.
3. Выбор оптимального способа обращения с каждым отдельно взятым риском. Оптимальная комбинация методов управления рисками:
 - полное избежание риска;
 - уменьшение риска через самострахование;
 - предупреждение наступления потерь, уменьшение вероятности их появления или степени серьезности;
 - переложение риска на других путем страхования.

В Приложении Г рассмотрены мероприятия по снижению ущерба при наступлении случая риска при выведении новой услуги на предприятии.

Говоря об услуге «бизнес-ланч» важно помнить о следующих рисках:

- неблагоприятное изменение (повышение) закупочной цены товара;
- снижение цены, по которой реализуется товар, по сравнению с проектной.

В случае с услугами, связанными с новыми технологиями, конечно, на первый план выходят такие риски, как потеря товара в процессе обращения или потеря качества, потребительской ценности товара, приводящие к снижению его стоимости и воровство. Здесь необходимо помнить, что есть такой вариант решения, как страхование имущества.

Заключение

В данной работе было проведено исследование деятельности по выведению новых услуг на предприятии «Континенталь», которое на сегодняшний день является одним из лидеров в ресторанном бизнесе в городе Белгороде. Подводя итог работы, можно подчеркнуть тот факт, что тема работы настолько многогранна и интересна, что осветить все аспекты в одной работе невозможно.

Современный подход к управлению предприятиями питания связан с ориентацией производства на потребителей и конкурентов. Это предполагает гибкое приспособление к изменениям рыночной конъюнктуры. Отсюда можно сделать вывод, что исследование данной темы может продолжаться столько, сколько будут развиваться рыночные отношения.

Стремительное развитие ресторанного бизнеса в России имеет следствием все более ужесточающуюся конкуренцию между ресторанами. Идет серьезная конкурентная борьба за посетителей, посещаемость и прибыль. Она вынуждает владельцев бизнеса активно искать оригинальные решения в сфере дополнительных услуг. Рестораторам приходится держать руку на пульсе событий, внедрять новые формы обслуживания и технологические идеи, соответствовать духу времени.

Внедрение новых услуг в сфере ресторанного бизнеса требует всестороннего анализа огромного числа факторов. Необходимо учитывать и возраст основного контингента посетителей, и их общественный статус, и основной род занятий. Кроме того дополнительные услуги должны не только соответствовать, но и подчеркивать стиль заведения, углублять его образ, формировать дополнительные гармоничные черты имиджа. Конечно, при вводе новых услуг на предприятии неизбежны расходы, но удачные находки сулят немалое увеличение прибыли.

Деятельность ресторана «Континенталь» требует постоянной работы на перспективу. Необходим постоянный поиск более действенных методов по привлечению клиентов и соответственно увеличению прибыли.

В связи с этим было решено разработать для предприятия «Континенталь» программу выведения новых услуг, которая будет наиболее ориентирована на потребителя.

При вводе новой услуги на предприятии в первую очередь необходимо дать обоснование новых видов услуг. Сделать это важно на основании информации о внутренней и внешней среде предприятия. После изучения данной информации, современных тенденций в сфере ресторанного бизнеса, а также после исследования главных конкурентов ресторана «Континенталь», был выделен ряд услуг, способных в перспективе увеличить прибыль предприятия.

К новым услугам, предложенным для внедрения на предприятии, относятся: услуга «Бизнес-ланч»; услуга «Электронное меню» и услуга «Планшет в аренду».

Для увеличения прибыли ресторана «Континенталь» были определены основные шаги по внедрению ряда дополнительных услуг, и разработаны предложения по совершенствованию ввода новых услуг с целью повышения их эффективности.

Предприятию были даны следующие рекомендации:

1. Индивидуальная работа с клиентами;
2. Программа продвижения среди целевой аудитории (комплекс маркетинговых коммуникаций), разрабатываемая совместными силами клиентского и маркетингового подразделений;
3. Необходимо обратить внимание на внутренний маркетинг.

На основании разработанных в работе мероприятий по совершенствованию деятельности ресторана «Континенталь» по внедрению новых услуг, были также рассмотрены основные риски и рекомендованы методы их урегулирования.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы.** О рекламе: федеральный закон от 13.03.2006 г. (ред. от 08.03.2015) № 38–ФЗ // <http://www.garant.ru/>
2. **Российская Федерация. Законы.** О защите прав потребителей: федеральный закон от 07.02.1992 (ред. от 13.07.2015) № 2300-1 // <http://www.garant.ru/>
3. **Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>
4. **ГОСТ. 28-1-95** Общественное питание. Требования к производственному персоналу (утв. Роскомторгом 01.03.1995) // <http://docs.cntd.ru/document/1200121297/>
5. **ГОСТ Р. 50935-96** Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 21.08.1996 N 524) // <http://nordoc.ru/doc/31-31864/>
6. **ГОСТ Р. 50764-95** Услуги общественного питания. Общие требования (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.95) // <http://docs.cntd.ru/document/gost-30523-97/>
7. **Алексеев Д.** Успешный ресторан – эмоции и расчет / Д. Алексеев.- Ресторанные ведомости , № 82, 2006. – 167 с.
8. **Андреева Г.Н.** Развитие ресторанов в России / Г.Н. Андреева - М., 2009. – 211 с.
9. **Бердичевская Н.Ф.** Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник материалов международной научно-практической конференции. (20-25 декабря 2008 года) / Н.Ф. Бердичевская - Димитровград: ДИТУД, 2008.
10. **Брассингтон Ф.** Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
11. **Броймер Р.** Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Броймер. - М.: Аспект Пресс, 2005. – 247 с.

12. **Богушева В.И.** Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров / В.И. Богушева. - Ростов, 2002. – 135 с.
13. **Волков Ю.Ф.** Введение в гостиничный и туристский бизнес / Ю.Ф. Волков. – Ростов: Феникс, 2003. – 352с.
14. **Волков Ю.Ф.** Гостиничное и ресторанное дело, туризм: Сборник нормативных документов / Ю.Ф. Волков. - Ростов, 2007. – 217 с.
15. **Дементьева Е.П.** Ресторанный бизнес. Секреты успеха / Е.П. Дементьева. - Ростов:Феникс, 2006. – 345 с
16. **Дурович А.П.** Маркетинг гостиниц и ресторанов / А.П. Дурович. - М.: Новое знание, 2005.- 393 с.
17. **Голубков Е.П.** Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М.: Фин-Пресс, 2010. – 688 с.
18. **Елашвили М.** Стратегия вкусной еды / М. Елашвили // Управление компанией. - 2010, № 6. – С. 34–39.
19. **Ефимова О.П.** Экономика гостиниц и ресторанов / О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова; под ред. Н.И. Кабушкина. – М.: Новое знание, 2004. – 392с.
20. **Жарко И.В.** Менеджмент ресторанного хозяйства / И.В. Жарко. – Х. : [б. и.], 2008. – 267 с.
21. **Завлина П.В.** Оценка эффективности инноваций / П.В. Завлина. - М., 2007. – 98 с.
22. **Индаев Н.С.** История российского бизнеса: краткий экскурс / Н.С. Индаев. - СПб., 2000. – 354 с.
23. **Кабушкин Н.И.** Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. – 386с.
24. **Калашников А.Ю.** Кафе, бары и рестораны: Организация, практика и техника обслуживания / А.Ю. Калашников. – М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 384с.
25. **Карнаухова В.К.** Сервисная деятельность / В.К. Карнаухова, Т.А. Краковская.- М.: Март, 2006. – 314 с.

26. **Ким С.А.** Маркетинг: учебник / С.А. Ким. - М.: Дашков и К, 2010. - 257 с.
27. **Клейнер Г.Б.** Стратегии бизнеса / Г.Б. Клейнер. - М.: КОНСЭКО, 2008.
28. **Кобелев О.А.** Электронная коммерция / О.А. Кобелев. – М.: Дашков и К, 2011. – 682 с.
29. **Коробкова С.Н.** Сервисная деятельность / С.Н. Коробкова, В.И. Кравченко, С.В. Орлов, И.П. Палова - СПб.: Питер, 2005. – 297 с.
30. **Котлер Ф.** Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. ЮНИТИ, 2007. – 342 с.
31. **Котлер Ф.** Маркетинг. Менеджмент: Пер. с англ. - 11-е изд. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. - 797 с.
32. **Кучер Л.С.** Ресторанный бизнес в России: технология успеха / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.Н. Голубева. – М.: Рконсульт, 2002. – 468с.
33. **Малахова Н.Н.** Инновации в туризме и сервисе / Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков. - М:МарТ, 2008. – 354 с.
34. **Марвин Б.** Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Б. Марвин. - М.: ВВРРГ, 2007. – 69 с.
35. **Марвин Б.** Основы ресторана / Б. Марвин. - М., 2002. – 175 с.
36. **Медынский В.Г.** Инновационное предпринимательство / В.Г. Медынский. – СПб, 2007. – 134 с.
37. **Палли М.** Азбука ресторатора: Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе / Палли М. - ВВРРГ, 2006. – 187 с.
38. **Палли М.** Справочник совершенного хозяина ресторана: 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе / М. Палли. – М., 2004. – 91 с.
39. **Папирян Г.А.** Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г.А. Папирян. – М.: Экономика, 2000. - 207 с.
40. **Патти Д.** Маркетинг в ресторанном бизнесе / Д. Патти – М., 2010. – 348 с.

41. **Пикалев А. В.** Как увеличить доход ресторана, бара, кафе / А.В. Пикалев, А.П. Маевская. – М.: Советский спорт, 2001. – 168с.
42. **Подшибякин А.С.** Ресторанный бизнес в России сегодня / А.С. Подшибякин. - Екатеринбург, 2009. – 93 с.
43. **Пономарева А.М.** Рекламная деятельность: организация, планирование, оценка эффективности / А.М. Пономарева. -М.: Март, 2014. – 240 с.
44. **Радченко Л.А.** Организация производства на предприятии общественного питания / Л.А. Радченко. – Ростов:Феникс, 2005. – 352с.
45. **Радченко Л.А.** Оказание услуг общественного питания / Л.А. Радченко. – Ростов:Феникс, 2008. – 241 с.
46. **Саак А.Э.** Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) / А.Э. Саак, М.В. Якименко. - СПб:ПИТЕР, 2007. – 317 с.
47. **Седов К.Б.** Коммерческая деятельность в сфере услуг / К.Б. Седов. – Феникс, 2008. - 112 с.
48. **Соловьев Б.А.** Маркетинг / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 340с.
49. **Третьякова Т.Н.** Сервисная деятельность / Т.Н. Третьякова.- М.: Академия, 2008. – 368 с.
50. **Уокер Дж.** Введение в гостеприимство / Дж. Уокер. – М.: Юнити-Дана, 2012 г. – 735 с.
51. **Уокер Дж.** Управление гостеприимством. Вводный курс / Дж. Уокер. – М.: Юнити-Дана, 2011 г. – 877 с.
52. **Фатхутдинов Р.А.** Конкурентоспособность - цель реформирования экономики России / Р.А. Фатхутдинов // Наука и промышленность России. – 2006. – №1.
53. **Фатхутдинов Р.А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 274 с.
54. **Хайкин М.М.** Менеджмент ресторанного бизнеса / М.М. Хайкин, Ю.Г. Трабская. - Издательство: СПбГУЭФ, 2009. – 245 с.

55. **Шок П.Д.** Маркетинг в ресторанном бизнесе / П.Д. Шок, Дж.Т. Боуэн, Дж.М. Стефанелли. - М.: Ресторанные ведомости, 2005. – 543 с.
56. **Эгертон-Томас К.** «Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном» / К. Эгертона-Томас. – М., 2012. – 272 с.
57. Общество с ограниченной ответственностью «Континенталь» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://continentalbelgorod.ru/>, свободный.

Приложение А

Анализ годового товарооборота ресторана «Континенталь» за 2015 год

(поквартально)

Наименование показателя	Единица измерения	2015 год				Всего
		1	2	3	4	
Товарооборот по розничным ценам продукции собственного производства (в том числе НДС)	руб.	49563 54,27	49563 54,27	49563 54,27	4956 354,2 7	19825417, 08
Товарооборот по покупным ценам покупных товаров	руб.	69559 70,43	69559 70,43	69559 70,43	6955 970,4 3	27823881, 72
Валовой доход в сумме в % к товарообороту	руб. %	52029 28,44 43,7	52029 28,44 43,7	52029 28,44 43,7	5202 928,4 4 43,7	20811713, 76 43,7
НДС: в сумме ставка	руб. %	12520 74,73 18	12520 74,73 18	12520 74,73 18	1252 074,7 3 18	5008298,9 3 18
Издержки обращения в сумме в % к товарообороту	руб %	19597 33,02 16,5	19597 33,02 16,5	19597 33,02 16,5	1959 733,0 2 16,5	7838932,0 8 16,5
Прибыль (по продукции собственного производства)	руб.	90592 1,67	90592 1,67	90592 1,67	9059 21,67	3623686,6 8
Прибыль от реализации покупных товаров	руб.	23372 73,75	23372 73,75	23372 73,75	2337 273,7 5	9349095,0 0
Чистая прибыль (прибыль – НДС 24%)	руб.	24648 28,52	24648 28,52	24648 28,52	2464 828,5 2	9859314,0 8
НДС: в сумме ставка	руб. %	89214 3,77 18	89214 3,77 18	89214 3,77 18	8921 43,77 18	3568575,0 7 18
Сводный товарооборот	руб.	11912 324,7	11912 324,7	11912 324,7	1191 2324, 7	47649298, 80
Издержки производства в сумме	руб.	19597	19597	19597	1959	7838932,0

в % к товарообороту	%	33,02 39,5	33,02 39,5	33,02 39,5	733,0 2 39,5	8 39,5
Сводный валовой доход	руб.	17343 09,48	17343 09,48	17343 09,48	1734 309,4 8	6937237,9 2

Приложение Б

Анкета для посетителей ресторана «Континенталь» для определения «воспринимаемой ценности» услуги бизнес-ланч и ее совершенствования

1. Пол
 - М
 - Ж
2. Возраст
 - до 18
 - от 18 до 35
 - от 35 до 45
 - старше 45
3. Место работы, учебы
 - наименование фирмы, учебного заведения
 - место расположения
4. Средний уровень Вашего дохода в месяц
 - до 10 тыс.руб.
 - от 10 до 25 тыс.руб.
 - от 25 до 40 тыс.руб.
 - свыше 40 тыс.руб.
5. Как часто Вы пользуетесь услугой бизнес-ланч?
 - ежедневно
 - 2-3 раза в неделю
 - в «особых случаях»
6. Как часто Вы посещаете ресторан «Континенталь»?
 - ежедневно
 - 2-3 раза в неделю
 - в «особых случаях»
7. Какой вид бизнес-ланча Вы предпочитаете?

- по обычному меню
 - по специальному (комплексному) меню
 - шведский стол
8. Какую цену Вы готовы ежедневно платить за бизнес-ланч?
9. Каким критериям Вы отдаете предпочтение при выборе бизнес-ланча?
- цена
 - качество
 - размер порций
 - разнообразие меню
10. Где Вы предпочитаете обедать?
- в ресторане (кафе)
 - на рабочем месте
11. Оцените, пожалуйста, предлагаемый бизнес-ланч ресторана «Континенталь» по пятибалльной системе
- наличие выбора блюд
 - размеры порций
 - цена
 - качество
 - разнообразие меню
12. Из какого источника Вы узнали о существовании данной услуги в ресторане «Континенталь»?
13. Ваши предложения по совершенствованию бизнес-ланча в ресторане «Континенталь»

Приложение В

Виды рисков при внедрении новой услуги на предприятии, их весомость и вероятность наступления

№ п/п	Сложные риски и их простые составляющие	Весомость риска	Вероятность наступления	Обобщенная оценка
1	Неблагоприятное изменение (повышение) закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского решения и не блокированное условиями договора о закупке	4	5	9
2	Непредвиденное снижение объема закупки в сравнении с намеченным	4	3	7
3	Потери товара в процессе обращения или потери качества, потребительской ценности товара, приводящие к снижению его стоимости	4	3	7
4	Увеличение издержек обращения по сравнению с намеченными	4	3	7
5	Снижение цены, по которой реализуется товар, по сравнению с проектной	4	2	6
6	Снижение объема реализации, обусловленное непредсказуемым падением спроса или потребности в товаре, вытеснением его конкурирующими товарами, ограничениями на продажу	4	3	7
7	Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	3	3	6
8	Политический риск, риск неблагоприятных изменений в стране или регионе	2	2	4
9	Стихийные бедствия	2	2	4
10	Воровство, рэкет	3	3	6
11	Недобросовестность или несостоятельность компаньонов	3	2	5

Приложение Г

Мероприятия по снижению ущерба при наступлении случая риска при внедрении новой услуги на предприятии

№ п/п	Сложные риски	Отрицательные влияния	Содержание мероприятий	Сроки проведения	Стоимость
1	Неблагоприятное изменение (повышение) закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского решения и не блокированное условиями договора о закупке	Потеря большого числа потребителей	Фиксирование закупочных цен в договоре	При подписании и договора	-
2	Непредвиденное снижение объема закупки в сравнении с намеченным	Уменьшение объема реализации	Фиксирование объемов в договоре	При подписании и договора	-
3	Потери товара в процессе обращения или потери качества, потребительской ценности товара	Снижение стоимости товара	Обеспечение сохранности товара	При закупке и в процессе реализации	-
4	Увеличение издержек обращения по сравнению с намеченными	Снижение дохода, прибыли	Планирование издержек	При составлении и бизнес-плана	-
5	Снижение цены, по которой реализуется товар, по сравнению с проектной	Потери в размере объема реализации, умноженного на уменьшение цены	Всесторонний анализ рынка	При составлении и бизнес-плана	-
6	Снижение объема реализации, обусловленное непредсказуемым падением спроса или потребности в товаре, вытеснением его конкурирующими	Потери дохода и прибыли, измеряемые произведением объема непроданной продукции на отпускную	Обеспечение конкурентоспособности товара, реклама	месяц	-

	товарами, ограничениями на продажу	цену			
7	Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	Потеря потребителя, прибыли	Акцент в договоре	При подписании и договора	-
8	Политический риск, риск неблагоприятных изменений в стране или регионе	Прекращение деятельности	Дифференциация	При составлении и бизнес-плана	-
9	Стихийные бедствия	Потеря товара	Страхование	На весь период деятельности	Сумма стоимости и товара
10	Воровство, ракет	Потеря товара, денег	Страхование	На весь период деятельности	Сумма стоимости и товара
11	Недобросовестность или несостоятельность компаньонов	Убытки	Заключение договоров в письменном виде	На весь период деятельности	-