ФГБОУ ВПО Кемеровский технологический институт пищевой промышленности

Маюрникова Л.А., Давыденко Н.И., Крапива Т.В.

Маркетинг

в ресторанном бизнесе

Учебное пособие (часть 1)



Кемерово 2014

УДК 624.59:339.138

ББК 36.99:65.43

М 38

*Рецензенты:*

***Чугунова О.В.,***

*д.т.н., заведующая кафедрой технологий питания*

*ФГБОУ ВПО УРГЭУ*

***Вашкевич Н.С.,***

*к.т.н.,директор ресторана «Щегловск» (ООО «Продлюкс»)*

*Рекомендовано редакционно-издательским советом*

*Кемеровского технологического института пищевой промышленности*

Л.А. Маюрникова, Н.И. Давыденко, Т.В.Крапива,

М 38 Маркетинг в ресторанном бизнесе (часть 1): Учебное пособие. - / Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. - Кемерово, 2014. – 96 с.

ISBN ……

Для студентов, обучающихся по направлению «Технология и организация общественного питания»», бакалавров, магистрантов, аспирантов, специалистов, интересующихся проблемами теории и практики управления сферой сервиса в общественном питании.

ISBN ……

УДК 338.46(075)

ББК 65.422я7

©

Л.А.Маюрникова

Н.И. Давыденко

 Т.В.Крапива

**Введение**

Даже самые востребованные и прибыльные на начальном этапе своего существования заведения общественного питания рано или поздно сталкиваются с очень серьезными препятствиями в превращении своего предприятия в стабильно-прибыльный бизнес. Проблема в большинстве случаев состоит в том, что управляющие в основном сосредоточены на управлении только рестораном, и совершенно забывают об управлении бизнесом, что вполне объяснимо - ведь ресторатор полностью загружен рутинной ежедневной работой и выпускает из виду стратегические аспекты маркетинга, финансов и многих других важных действий, которые в конечном итоге определяют будущий успех бизнеса.

У любого заведения общественного питания есть три основных блока технологических процессов, которые должны хорошо функционировать для достижения желаемого результата работы:

1. технологический блок (набор действий, которые необходимы для приготовления блюд и обслуживания гостей). Он включает все то, что каждый день происходит на кухне, в зале и баре. Правильные действия обеспечивают постоянное качество продуктов и обслуживания, соответствующее высоким стандартам.

2. финансово-экономический. блок (бухгалтерский учет, управление наличностью, ценовой контроль, расчет издержек и т. д.) Финансовые и бухгалтерские функции предоставляют всю необходимую, своевременную и исчерпывающую информацию, а также должны полностью соответствовать требованиям контролирующих органов

3. блок маркетинга. Маркетинг – это непременный компонент деятельности каждого сотрудника компании – от гардеробщика до владельца ресторана. Инструментарий маркетинга предназначен для создания такой ценности для клиента, которая создает мотивацию для посещения ресторана и удовлетворяет его истинные потребности.

Современный ресторанный маркетинг – это не просто одна из функций или составляющих этого бизнеса, а скорее его философия, стиль мышления и способ систематизации, т.е. понимание бизнеса, как такового.

**Ресторан – один из самых сложных типов предприятий сервиса. От управляющего здесь требуются не только организаторские способности, но и умение создать особую атмосферу заведения, приятную для посетителей. Без этого условия ни о каком формировании лояльности не может быть и речи. Стало быть, необходима «тонкая» настройка маркетинга, позволяющая и привлечь, и удержать клиента. Но, к сожалению, именно в ресторанах маркетингу по-прежнему уделяется недостаточно внимания.**

 **Основные причины недоразвитости ресторанного маркетинга нужно искать в следующем:**

* Уровень экономической/маркетинговой подготовки владельцев ресторанов достаточно низкий по сравнению с руководителями многих других видов бизнеса.
* Непонимание ценности маркетинга (что во многом определяется предыдущим пунктом) и, как следствие, нежелание финансировать это направление. Причем стремление сэкономить относится и к финансированию маркетинговых программ, и к зарплатам специалистов, которые могли бы организовать такую работу. Поэтому очень часто маркетинг в ресторане сводится к тому, что кажется необходимым – рекламе в СМИ и «наружке».
* Серьезные специалисты в области рекламы и маркетинга не спешат работать на предприятиях общественного питания. Во-первых, они не считают эту работу престижной и дающей значительный опыт. Во-вторых, перспектив роста в ресторане немного. В-третьих, уровень зарплат в ресторане на такие должности невысок и подходит только для начинающих специалистов, что может их устроить только на время поиска другой, более высокооплачиваемой и перспективной работы.

**1. Состояние рынка общественного**

**питания в России. Основные тенденции**

**его развития.**

**1.1. Характеристика российского рынка**

**общественного питания**

На разных этапах развития российского рынка общественного питания его структура менялась. В первой половине 1990-х годов бесспорными лидерами рынка были киоски и палатки, и в то же время дорогие рестораны, что соответствовало разделению постсоветского общества на очень богатых и крайне бедных. На протяжении 1990-2000 г.г. рынок общественного питания России растет на 20-30 % в год. Далее последовал продолжительный экономический рост, который повысил благосостояние и жизненный уровень населения и привел к появлению среднего класса, одним из атрибутов состоятельности которого стало питание вне дома. В результате, до начала мирового финансового кризиса 2008-2010 г.г, и по мере его дальнейшего ослабления в 2010-2013 г.г., существенный вклад в развитие рынка внесли предприятия бюджетного сегмента: кофейни, рестораны *casual dinning* (демократичного питания), рестораны *quick service* (быстрого обслуживания).

Во второй половине 2000-х г.г. темпы развития отрасли составили 15 % в год. По данным Росстата, в 2005 г. объем валовой выручки владельцев ресторанов, баров, кофеен, закусочных и т.д. в сумме составил около 310 млрд. руб., в 2006 г. - порядка 400 млрд. руб. Однако, наиболее динамично развивался сектор фаст-фуда, его рост в 2006-2008 г.г, по оценкам маркетингового агентства Discovery Research Group, составлял 20-27 %. Одновременно, сегмент элитных ресторанов замедлил темпы роста до 15 % в год.

Общая динамика оборота российского рынка общественного питания в 2007-2013 г.г. представлена на рисунке 1. Согласно данным Росстата российский рынок ОП в 2013 году увеличился в целом на 7 %, и его объем составил 1090677 млн. руб.

Рисунок 1 – Динамика оборота российского рынка ОП 2007-2013 гг.

По мнению аналитиков, средний ценовой сегмент является относительно стабильным, он продолжит свой рост и после нивелирования последствий мирового экономического кризиса.

Аналитики отмечают, что затраты на ресторанные услуги в России в среднем на человека - значительно ниже таких же показателей других стран. Так, затраты на питание вне дома на душу населения в год в России по состоянию на 2007 г. составили 4 тыс. руб. на одного человека. Те же показатели в других странах: США - 38 тыс. руб. на 2005 г., Франция - 25 тыс. руб. на 2005 г., Германии 12 тыс. руб. на 2005 г.

По оценкам системы межрегиональных маркетинговых центров, в ближайшие годы усилится тенденция последних лет – рост оборота в сегменте «быстрого питания» - наиболее доступного по ценам - и различных демократичных форматов в среднем ценовом сегменте.

Кризис способствовал тому, что мода на дороговизну прошла. Теперь покупатели больше внимания уделяют качеству кухни, чем престижности и элитарности ресторана. Это значит, что люди, которые могут позволить себе вести прежний образ жизни, стали больше экономить.

Кроме того, аналитики считают российский рынок общественного питания одним из наименее пострадавших от кризиса. В этом виноват менталитет русского человека: для европейца считается приемлемым экономить на питании ради новой машины или дома, тогда как россиянину, привыкшему к хорошей жизни, психологически тяжело изменить привычкам питания и досуга.

Анализируя ресторанный рынок в течение несколь­ких последних лет, можно увидеть интересные тенден­ции. Сам рынок стал развиваться с элитного, верхне­го ценового сегмента: наиболее успешные заведения «новой формации» 90-х – все были рассчитаны на самую состоятельную по тем временам публику. С тече­нием времени этот сегмент кардинально увеличился и практически остановился в росте, но появился и вырос сегмент среднеценовых ресторанов и кафе, нижнецено­вых заведений. Более того, среднеценовой сегмент раз­делился на «средний – » и «средний +».

Изменились и цели посещения ресторанов: еще не­сколько лет назад основной целью был отдых, развле­чения. Потому были так популярны ночные клубы раз­ного уровня, дискотеки появлялись как грибы после дождя. По данным же последних опросов, самые «рейтинго­вые» цели посещения – это встречи с друзьями, деловы­ми партнерами, семейный отдых и просто питание вне дома, в т.ч. в течение рабочего дня. Разумеется, потреб­ность развлекаться не исчезла совсем, она сместилась в другую – более молодую возрастную категорию. Основная же (как по потребностям, так и по фи­нансовым возможностям) аудитория, чей возраст со­ставляет 25-45 лет, не считает развлекательную про­грамму основным критерием выбора того или иного заведения. Для них важны кухня, интерьер заведения, уровень обслуживания, месторасположение, наличие дополнительных услуг и многие другие факторы, вы­явить которые можно только с помощью маркетинго­вого анализа.

К настоящему времени сегмент крупных сетевых ресторанов *fast-food* американского типа сформировался, но при этом не реализован колоссальный потенциал спроса на легкое и здоровое питание, поэтому новый этап развития рынка эксперты видят именно в формировании сетей здорового питания в рамках идеи *Quick-and-Casual*. Этой концепции отведено промежуточное положение между предприятиями быстрого обслуживания (*Quick Service*) и традиционными кафе-ресторанами (*Casual Dining*).

Что касается кейтеринга в России, эксперты отмечают начало (зачаточное состояние) его развития. Как и прежде, в России велик процент людей, питающихся в перерывах сомнительными салатами и сладкими булками в ущерб собственному здоровью. Сегмент столовых занимает порядка 23 % рынка общественного питания в России. За последние несколько лет доля данного сегмента остается неизменной. Основной спрос на столовые создают офисные сотрудники, работники предприятий, студенты, школьники. Расходы компаний на оплату обедов сотрудников ежегодно увеличиваются, но не каждая компания может позволить себе иметь собственную столовую и полностью оплачивать обеды.

Рынок общепита в России стал еще более консолидированным. В последние годы, доля сетевых операторов росла за счет несетевых предприятий. Люди чаще делают выбор в сторону сетевых компаний, имеющих уже известный бренд и репутацию. Кроме этого, сетевые компании имеют возможность экономить средства при закупках, что позволяет формировать «правильные» цены.

Реальное состояние рынка общественного питания отражает показатель, характеризующийся количеством посадочных мест на определенное число жителей. Такая характеристика использовалась еще в Советском Союзе, и по существовавшим тогда, да и сейчас, нормам ее среднее значение составляло 40 мест на 1000 жителей. Несмотря на то, что численность населения в РФ самая высокая среди стран Восточной Европы, количество компаний общепита, к примеру, в Польше в два раза больше, чем у нас. В странах Западной Европы, например, в Испании или Италии, данный показатель в шесть раз больше, чем в Российской Федерации. В среднем в Америке одна точка питания обслуживает 150 граждан, в Европе - в два раза больше. В России эта цифра просто заоблачная – почти две тысячи человек на одну точку общепита. Обеспеченность населения посадочными местами на предприятиях общественного питания (ОП) в некоторых городах России и за рубежом для сравнения представлена на рисунке 2.

единиц

Рисунок 2 - Обеспеченность населения местами на предприятиях ОП на 1000 жителей (по состоянию на декабрь 2013 г)

Представленные на рисунке данные свидетельствуют о том, что если в Париже на 1000 жителей приходится 159 мест на предприятиях питания, то в Санкт-Петербурге 90 мест на 1000 жителей. Использование данного норматива позволяет установить ряд важных для бизнеса положений, которые касаются уровня конкуренции. По наблюдениям ведущих маркетологов рынка гостеприимства, критическим значением обеспеченности населения посадочными местами в конкретном населенном пункте является величина равная 50%.

Если этот показатель ниже, конкуренция практически не ощущается. Если величина указанного показателя колеблется в пределах 50-70 %, то уже стоит говорить о наличии конкуренции, и на этих предприятиях уже необходима маркетинговая деятельность. Когда значения показателя находятся в диапазоне 70-80%, наблюдается некий переходный период, сопровождающийся полной перестройкой отношения к гостям, управления бизнесом и другим аспектам рассматриваемой деятельности. Обеспеченность посадочными местами на уровне 80% является вторым критическим рубежом – необходимо бороться буквально за каждого гостя, поставить систему управления на современный уровень, задуматься о стратегическом управлении.

Структура рынка ОП России, сложившаяся к 2013 г., представлена на рисунке 3. Лидирует *fast food* - сегмент быстрого питания. При этом, оставаясь нишевым сегментом, набирают популярность заведения, позиционирующиеся на «здоровом» меню. Хотя сегмент фаст-фуда априори считается не самым полезным для фигуры и здоровья, все больше игроков и в данном сегменте вводят в свои меню салаты, свежевыжатые соки, фрукты и овощи. Все чаще в крупных городах появляются рестораны и кафетерии, предлагающие только продукты из свежих овощей и фруктов, низкокалорийные блюда и полезные для здоровья напитки.

Рисунок 3 - Структура рынка ОП России 2013 г. в стоимостном выражении, % (Euromonitor International)

Прогнозы.Несмотря на внушительные темпы роста российский рынок общественного питания остается далеким от насыщения, особенно это касается регионов, удаленных от Москвы и Санкт-Петербурга. Растущее предложение и разнообразие кафе и ресторанов, активная маркетинговая политика основных игроков, изменяющиеся привычки и стабильно растущий доход россиян обусловят уверенный рост рынка в течение 5 лет. Согласно прогнозу Еuromonitor International [38]: российский рынок общественного питания до 2017 г. будет в среднем расти на 5 % в год без учета инфляции. Предположительно, что к началу 2016 г., емкость рынка составит порядка 14,5 миллиарда долларов. Хотя несетевая часть этого рынка практически стагнирует (средний прогнозируемый рост находится на уровне 1% в год без учета инфляции), за стабильные темпы роста в сетевом сегменте волноваться не приходится. Такие заведения в год прибавят в среднем порядка 12% в денежном выражении, а их доля в общем количестве заведений в 2017 г. увеличится с 12% до почти 18%. Как и в 2012 г. самым динамичным сегментом останется рынок быстрого питания. Фаст-фуд будет прибавлять почти 8% в год в денежном выражении, а количество точек быстрого питания в ближайшие 5 лет увеличится почти на 5 тысяч объектов.

Развитие рынка ОП в условиях экономического кризиса

В условиях нестабильной экономической ситуации любой прогноз можно ставить под сомнение. Экономический кризис может при­вести к серьезной реструктуризации рынка обществен­ного питания.

Вероятнее всего, рестораны, которые кризис застанет на этапе стро­ительства, все же откро­ются, вот а начинать совершенно новые проекты ин­весторы побоятся. Могут «обвалиться» некоторые сети и закрыться одиночные заведения, пользующиеся арендованными помещениями. Продолжат создавать­ся рестораны для среднего класса, несмотря на то, что обычно именно средний класс больше всего страдает из-за кризиса. Рестораны «высокой кухни» останутся, но инвестиции в них уменьшатся, возможно, они вре­менно перейдут в средний сегмент за счет экономии на продуктах питания и деликатесах. Что касается за­ведений нижнего ценового сегмента (в т. ч. фаст-фудов), то на их оборотах кризис мало скажется, скорее просто изме­нится состав клиентуры, пойдет больший приток посе­тителей среднего класса.

Преодоление кризисных тенденций в ресторанном бизнесе возможно только с помощью спланированной работы. Латать дыры во время снижения спроса на услу­ги в индустрии гостеприимства практически не име­ет смысла. Каждый ресторатор обязан четко понимать, в каком сегменте рынка он находится, и составить «до­рожную карту» для эффективных действий.

Важным моментом является основное понимание того, что лежит в основе преодоления предыдущих кризисных ситуаций в индустрии гостеприимства, ко­торые наблюдались в 1998-1999 и 2008-2009 годах. Главное вовремя среагировать на сокраще­ние спроса.

От менеджера потребуется:

* пересмотреть сырьевую базу для приготовления блюд и напитков;
* сократить амортизационные отчисления до минимума;
* снизить расходы на содержание персонала;
* коммунальные услуги сделать фактором соревнова­ний по их минимизации.

Главная задача – не упустить тех гостей, которые еще могут позволить себе посещать ваше заведение. Любая экономия может быть только внутри предприятия, а не на посетителях. Рискованным также явля­ется переход в другой потребительский сегмент.

*Экономический кризис имеет свойство циклично­сти, и после него начнется рост экономики, поэтому время кризиса можно эффективно использовать, например, для измене­ния в интерьере, проведения ремонтных и декоратив­ных работ, так как в это время падает стоимость ра­бочей силы. Желательно за время кризиса накопить потенциал на 2-3 года по изменениям в меню, прове­сти тестирование и тренинги с персоналом, и т.п.*

Учитывание всех тенденций экономического кризиса поможет в эффективном управлении и преодолении негативных послед­ствий экономического кризиса.

Тренды в ресторанном бизнесе

Ресторанный бизнес очень динамичен, ежедневно открываются новые и закрываются старые заведения. Несмотря на всю кажущуюся хаотичность, в этой динамике есть свои закономерности.

Прежде всего, в ресторанном бизнесе есть четкое деление на ценовые сегменты. Сегодня можно выделить три основных сегмента: хай-прайс (средний чек выше 3000 рублей), мидл-прайс (средний чек 3000-500 рублей) и фаст-фуд (средний чек ниже 500 рублей).

В хай-прайсе очень важно, насколько знаменито имя его владельца. Имя популярного ресторатора выступает как бренд, и новичку конкурировать в данном сегменте очень не просто.

 *Например, заведения Андрея Деллоса или Аркадия Новикова уже заранее обречены на успех. Каждое открытие такого ресторана – событие, которое широко освещается в СМИ.*

Плюс ко всему, данный ценовой сегмент уже в достаточной мере насыщен, а большие вложения и долгий срок окупаемости делает его не очень привлекательным с экономической точки зрения.

В демократичном сегменте ситуация другая. Здесь основные формы конкуренций – это конкуренция мест и конкуренция брендов. Уже не достаточно открыть просто уютное заведение – необходимо детально разработать интересную концепцию и построить мощный бренд. Возможно, именно необходимость в построении сильного бренда стимулирует развитие сетевых концептов и франчайзинга: одиночному заведению нести бремя больших маркетинговых затрат иногда просто не под силу.

Что же касается конкуренции мест, то сегодня на рынке можно наблюдать две противоположные ситуации. С одной стороны – открытие ресторанов в сложившихся «ресторанных зонах», то есть в местах массового открытия точек общепита. С другой стороны – наоборот, препятствие открытию конкурентных заведений поблизости. Например, в сегменте кофеен достаточно распространенная ситуация, когда один и тот же бренд открывает кофейню на обеих сторонах одной улицы, чтобы не пустить туда конкурентов.

Еще один новый тренд – развитие регионального ресторанного бизнеса. Многие инвесторы стали понимать, что при тех же вложениях и чуть меньшем валовом обороте нагрузка на бюджет предприятия в регионе значительно ниже за счет более низких арендных ставок и уровня заработной платы. В результате региональные заведения не менее рентабельны, чем столичные, и при этом имеют меньшие риски.

Сегодня самые популярные и перспективные ресторанные тренды связаны с комфортным проведением времени. То есть это уже не только еда, но и общая атмосфера заведения, в которой блюда в меню представляют собой лишь один из компонентов целого набора сервисов. Востребованы места, где есть возможность отдохнуть, пообщаться, в которых присутствуют определенные визуальные компоненты. Например, просмотры спортивных матчей, объединяющие людей по интересам, или разного рода шоу. Но не глобальные мероприятия, а основанные на легком, ненавязчивом развлечении. Это могут быть официанты, которые вдруг начинают петь или танцевать на барной стойке, или, как в сети ресторанов японской кухни «Две палочки» - афоризмы, напечатанные на футболках официантов, — дожидаясь заказа, есть что почитать. Все это легкие моменты, удивляющие и доставляющие удовольствие. «Удивлений» на гастрономическом уровне современным гостям уже недостаточно (хотя правильная подача блюд на стол, его сервировка тоже вполне могут стать компонентами шоу). Меняются стандарты восприятия, растет востребованность новых ощущений, последовательности, целостности. Эти тенденции в столицах ощущаются очень ярко. И успешными здесь становятся именно те ресторанные проекты, которые совмещают в себе помимо хорошей кухни и качественного сервиса еще и новые решения на уровне ощущений. Стилистика и манера обслуживания, одежда официантов и дизайн, детали интерьера и освещение, музыкальный фон — все это становится составляющими единого представления. Недаром в последнее время столь популярна и открытая кухня, эта своеобразная ресторанная сцена, на которой главные действующие лица — шефы — вовлекают в процесс приготовления блюд «зрителей» — гостей. Так что один из основных трендов — увеличение количества воздействий на различные рецепторы: визуальные, слуховые, тактильные.

Объективный анализ тенденций развития рынка общественного питания России во-многом затрудняется отсутствием единой классификаций предприятий ОП, используемой всеми его участниками. В частности, наблюдаются следующие несоответствия:

# различного уровня административно-управленческие структуры, курирующие данный сегмент рынка на федеральном и региональных уровнях в целях статистики и отчетности делят все объекты общедоступной сети ОП, согласно ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания» на кафе, бары, рестораны, закусочные без учета фактически существующих форматов на рынке.

* в свободном доступе нет единой базы предприятий ОП, необходимой для развития малого предпринимательства в регионах.
* рестораторы позиционируют себя на рынке «как видят», а не «как должно», зачастую не понимая, к какому из типов предприятий, согласно стандартам, они относятся.

Сегодня мало предприятий общественного питания, которые бы на 100 % соответствовали типу предприятия по стандарту. Как правило, рестораторы рекламируют своё предприятие в интернет-источниках сразу во всех рубриках: бар, кафе, ресторан. Такая ситуация вполне объяснима: ресторанный бизнес, как и другие отрасли в условиях рыночных отношений постепенно становится рынком покупателя, а не продавца, поэтому ресторанам необходимо регулярно и инновационно менять правила игры: смешивать типы предприятий (ресторан – бар; кафе–бар и т.п.), параллельно развивать несколько форматов обслуживания под одной крышей или в разных местах. С одной стороны, было бы логичным обратиться к зарубежному опыту и объединить все типы предприятий ОП одним словом - ресторан, с другой стороны, у большинства россиян слово ресторан ассоциируется с понятиями «дорого», «праздник», а вот кафе, кофейня, буфет и т.п. являются доступными для потенциального потребителя. В настоящий момент складываются благоприятные условия для формирования культуры питания вне дома, поэтому систематизация знаний в данном направлении является обязательным элементом прогнозирования развития отрасли.

Необходимость разработки единого подхода к классификации предприятий ОП связана с разнохарактерностью спроса населения на виды питания, спецификой обслуживания, комплексом оказываемых услуг, разработкой стандартов качества услуг для заведений различных типов, совершенствованием нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность хозяйствующих субъектов.

Авторами разработана классификация предприятий общественного питания (коммерческий сектор), в которой основным классификационным признаком является формат предприятия (рис.4) Особенностью и отличительной чертой предлагаемой классификации является то, что предлагается следующее определение формата предприятия общественного питания.

***Формат предприятия*** – совокупность отличительных особенностей предприятия общественного питания, определяемая величиной среднего чека, формой подачи услуг и методом обслуживания.

В зависимости от величины среднего чека весь рынок коммерческого питания предлагается разделить на три ключевых сегмента: сегмент быстрого питания (средний чек до 400,0 руб.); сегмент демократического питания (средний чек 401,0 – 2500,0 руб.); премиум сегмент (средний чек выше 2500,0 руб.) Разброс цен предлагается на примере Кемеровской области и является переменной величиной, т.е. может меняться в зависимости от специфики региона, а также с учетом уровня инфляции/дефляции. Каждый сегмент представлен в свою очередь различными форматами, формат – типами предприятий, а тип – специализациями.

Данная классификация позволяет дифференцировать предприятия по уровню цен, разделить все заведения питания в зависимости от уровня обслуживания и изысканности блюд (что непосредственно влияет на ценообразование) и может быть предложена в качестве основы системного анализа ОП. Кроме того, предложенная классификация позволяет выявить основные форматы рынка и тем самым определить стратегию развития этой отрасли в региональных условиях.

Можно сделать следующие общие выводы о тенденциях развития рынка общественного питания:

* сохраняется слабая насыщенность рынка;
* сохраняется инвестиционная привлекательность отрасли;
* идет дальнейшая консолидация рынка общественного питания;
* продолжает увеличиваться доля сетевых предприятий;
* продолжается выход на рынок новых международных операторов;
* наблюдается активное развитие регионального рынка услуг общественного питания;
* рост рынка в основном происходит за счет сегмента «быстрого питания».



\*- Средний чек для предприятий Кемеровской области 2012 г., руб. Для других регионов, а также

в соответствии с уровнем инфляции может меняться.

Рисунок 4– Классификация предприятий ОП (коммерческий сектор)

В целом, анализ отрасли общественного питания в России и показывает высокую перспективность, которая выражается большой емкостью российского рынка общественного питания, слабой насыщенностью, высокими темпами роста отрасли и устойчивостью к кризисным состояниям экономики.

Средний российский потребитель представляется  на сегодняшний день тратящим небольшие суммы на питание вне дома, при этом лояльно относящимся к малозатратному  для личного бюджета быстрому питанию. Данный сегмент в отрасли общественного питания в российской среде популярен, и со временем изменяется качественно, в чем и состоит резерв роста этого сегмента.

Также производителями постепенно осваиваются новые для России формы общественного питания, в частности кейтеринг (доставка горячих обедов в офисы).

**1.2. Дополнительные услуги в общественном питании:**

**достоинства и недостатки**

Бизнес-ланч - распространенная, особенно в последнее время, услуга, которая может принести как пользу, так и вред. Там, где гость дешево обедает, ужинать дорого он не будет. Поэтому, если рассчитывать на одних и тех же посетителей днем и вечером, бизнес-ланч вводить не стоит. Если ресторан не окружен офиса­ми, а расположен в отдалении от какой бы то ни было деловой активности, на бизнес-ланч просто никто не придет. Однако, если местоположение ресторана удачно и днем туда все равно приходят люди, то опять же без бизнес-ланча можно вполне обойтись - порой один стол, заказывающий по меню, стоит десяти столов с бизнес-ланчами, а трудозатраты несопоставимо меньше.

В некоторых ресторанных сегментах бизнес-ланч вообще немыслим и абсурден. Это, во-первых, фаст-фуд: там и так все быстро и дешево с утра до вечера. Во-вторых, fast casual, в особенности фри-фло, по той же причине. В-третьих, fine dining - позиционирование этих заведений само по себе исключает опцию быстрого и недорогого обеда. А вот завтраки в отличие от бизнес-ланчей практически не способны нарушить концепцию заведения. Это касается как фаст-фуда, так и дорогих ресторанов, вплоть до ночных клубов.

Детская комната*.* Восновном дети - частые гости семейных ресторанов. Многие родители, не имея возможности оставить ребенка дома, берут его с собой в воскресные походы по магазинам, а потом и в ресторан. Поэтому некоторые заведения, изначально не рассчитанные на маленьких гостей, придумывают всевозможные развлечения, чтобы заманить их родителей и выделиться среди себе подобных. Усталые родители наверняка предпочтут ресторан с детской комнатой, аниматором или, на худой конец, экраном с мультфильмами любому другому. В первую очередь речь идет о предприятиях питания в торговых центрах, спальных районах и некоторых тематических ресторанах, рассчитанных на аудиторию от 30-35 лет.

Если гости не прочь прийти в ресторан с детьми, стоит задуматься о создании детской комнаты. Ее первая задача - отвлечь ребенка и дать родителям спокойно провести время. Вторая - превратить поход ребенка в ресторан в праздник, сделать все возможное, чтобы адаптировать для него свое заведение. Маленькие любят представлять себя взрослыми - так пусть у них будет свое меню, свой угол, где они смогут заниматься своими «серьезными» делами и играть с другими детьми. Наличие детей в ресторане само по себе способно создать семейную атмосферу, что в свою очередь будет привлекать новые семьи.

Несмотря на очевидные выгоды, некоторым ресторанам организация развлечений для детей может только повредить или оказаться невыгодной. Например, маленькому кафе лучше ограничиться небольшими подарками, да и то если рядом есть детская площадка или магазин, то есть потенциальная аудитория.

Детская комната противопоказана барам и питейным заведениям - алкоголь и сигареты неплохо сочетаются с кофе, но никак не с детским досугом. Дорогие рестораны, рассчитанные на деловую аудиторию, тоже потенциально проигрывают от наличия в зале шумной детворы. Серьезные люди из большого бизнеса скорее предпочтут заведение, где можно спокойно и неспешно обсудить свои дела, не отвлекаясь на внешние раздражители, хотя в последнее время культура посещения ресторанов растет и многие заведения начинают пропагандировать смешанные ценности. Например, утром и днем приглашают семьи на завтраки и обеды, а вечером начинаются развлечения и дискотеки для взрослых. Некоторые даже трансформируют детские комнаты в VIP-залы для деловых переговоров.

Детские комнаты бывают трех видов: обособленное пространство в основном зале, отдельная комната в поле зрения родителей, например, со смотровыми окнами, и полностью отгороженное от общего зала помещение.

Вопрос устройства детских комнат и организации развлечений не регламентируется никакими законодательными актами, так что остается полагаться лишь на здравый смысл, например, с осторожностью устраивать шоу с игуанами или черепахами, не использовать аэрозольные краски и не устанавливать травмоопасные горки или качели.

Может создаться впечатление, что детская комната - это сплошные расходы. На первых порах - да. Однако многочисленные бонусы от ее наличия способны окупить все затраты. Во-первых, повышается лояльность посетителей, и даже несемейным людям в выходной будет приятно зайти в заведение, в котором жизнь «бьет ключом». Во-вторых, возрастает выручка, ведь дети приходят не одни, а с родителями, и за пару часов нахождения в ресторане и те, и другие обязательно будут есть и пить. Ну и, наконец, можно устроить платную детскую комнату. В некоторых ресторанах стоимость часа в комнате стоит от 300 до 800 рублей, услуги няни иногда оплачиваются отдельно.

Шоу-программы*.* Что касается дополнительных развлечений внутри ресторана, то возможность их организации нужно продумать заранее, еще перед открытием. Если будут устраиваться шоу-программы или концерты, следует предусмотреть для этого место, оснастить заведение звуковым оборудованием, согласовать и получить соответствующие разрешения (например, если ресторан находится в жилом доме). И, конечно, нужно исходить из концепции: там, где уместен джаз-банд, будет глупо смотреться варьете, а где-то вообще лучше обойтись без живой музыки, ограничиваясь фоновой классикой.

Открытый огонь*.* Открытый огонь создает дополнительный уют в ресторане, а также способствует продажам: когда по залу расходится вкусный аромат дыма и жареного мяса, сложно устоять и не попробовать столь вкусное и яркое блюдо. Однако установка открытого огня сопряжена с целым рядом сложностей. Во-первых, для него необходима автономная вытяжка, которую сделать можно не везде - к каждому помещению нужен индивидуальный подход. Во-вторых, это дополнительные разрешения от пожарной инстпекции.

Открытая кухня*.* Нет занятия более приятного, чем наблюдать за тем, как другие работают. Открытую кухню называют рецептом успеха и модным веянием, однако не все так уж просто. Приготовление еды искусство особого рода, поэтому идея открытой кухни изначально несет в себе черты гастрономического перфоманса. Причем данный формат не требует захватывающего шоу в обязательном порядке, точная и слаженная работа профессионалов сама по себе способна доставить настоящее эстетическое удовольствие. Скучающий посетитель, волею судьбы оказавшийся в компании неразговорчивого знакомого или ожидающий своего спутника, может скоротать время, наблюдая за ловкими движениями кулинаров или изучая дизайнерское решение кухонной стойки.

Открытая кухня (*open kitchen*) подразумевает определенную атмосферу - ресторан наполняется живыми звуками, объединяющими людей, создающими веселое, азартное настроение, помогающими гостю даже в ресторане премиум-класса не чувствовать давящей на него помпезности. Подобный эффект достигается еще и благодаря взаимоотношениям повара и посетителя. Конечно, в маленьких итальянских ресторанчиках шеф сам выходит в зал, приветствует гостей, рекомендует какие-то блюда, спрашивает, доволен ли посетитель, и никакая открытая кухня для этого не нужна. Но именно *open kitchen* предлагает оптимальные условия для приятного разговора. А завсегдатай и вовсе может перезнакомиться со всем кухонным персоналом, отчего походы в любимое заведение превратятся в дружеские визиты.

Открытая кухня — серьезный запрос на доверие посетителя. Фактически владелец раскрывает карты, вынося на всеобщее обо­зрение святая святых ресторанного бизнеса. Тем самым не просто удовлетворяется праздное любопытство гостя, теперь владелец демонстрирует уровень своего заведения. Открытая кухня держит в тонусе не только персонал, постоянно находящийся на виду, но и самого ресторатора: здесь не может быть никаких компромиссов, связанных с качеством техники, отделки, вентиляции, важна каждая мелочь. В ресторанах формата fine dining открытая кухня становится скорее элементом декора, источником интерактива и модным дополнением, а в заведениях фри-фло выполняет технологическую функцию, обеспечивая большой ассортимент блюд, высокую скорость производства и требуемое качество еды.

Заведение с публичным цехом потребует инвестиций, на 30 процентов превышающих сумму, необходимую для точно такого же проекта, но с закрытым производственным процессом. За высокие стандарты приходится платить, а сэкономить вряд ли удастся: в данном случае оборудование уже не может быть компромиссным, б/у или низкого качества. Помимо чисто функциональных характеристик оно должно хорошо смотреться. В ресторанах премиум-класса поварская зона являет собой важнейший элемент декора, в отделке которого используются дорогие материалы. К тому же на открытой кухне сокращается срок эксплуатации техники: если за стеной вы можете не соблюдать правил приличия, то, находясь на виду, уже не вправе выдвинуть стол с охлаждением на середину кухни и пытаться разобрать компрессор - у вас полный зал гостей. Так что нужно предусматривать возможность отказа оборудования, каким-то образом устранять неполадки и заменять его максимально быстро.

Площадь кухни должна быть достаточно большой для того, чтобы в прайм-тайм, когда кулинарная зона напоминает суетливый му­равейник, люди не мешали друг другу. В результате *open kitchen* отнимает около трети помещения, сокращая число посадочных мест. Частично вынесенная кухня упрощает работу и может стать альтернативным решением, хотя чаще такой выбор объясняется не столько суммой инвестиций, сколько геометрией зала и концепцией проекта. Так, в стейк-хаусах логично открывать зону готовки мяса, а в пиццерии - пиццы.

Отдельная тема - вентиляция. Это не просто проблема, это еще и огромная цифра в статье расходов. Если в заведении не установить грамотную систему воздухообмена, гость будет вынужден наслаждаться кухонными запахами, многие из которых нельзя назвать приятными. На открытых кухнях вытяжки характеризуются огромными мощностями, которые создают определенный шум, а это дополнительные расходы на звукоизоляцию.

Ледяная витринаили аквариум уместны в ресторанах fine dining. Они сообщают гостю, что он заказывает свежайший продукт, позволяя собственноручно выбрать того морского гада или рыбу, которого он намеревается видеть у себя на тарелке. Помимо того, что это все то же шоу и даже элемент дизайна, ледяные витрины и аквариумы могут стимулировать продажи и это элементарно лучший способ хранения рыбы и морепродуктов.

Банкеты.Это очень распространенная дополнительная услуга. Они приносят хорошую прибыль, на их проведение требуется меньше персонала, чем на обслуживание гостей в зале, поварам проще готовить, так как меню обычно не отличается разнообразием и блюда готовятся «оптом». Банкеты, особенно традиционные, хорошо проводить, если в ресторане есть несколько залов, один из которых можно без потерь закрыть на спецобслуживание (фуршетный банкет можно без труда провести в обычном зале, закрыв его на время мероприятия, особенно если это не прайм-тайм). В противном случае, если ресторан небольшой, закономерность такова: чем больше в нем банкетов, тем хуже он работает как ресторан.

Если есть отдельный зал, в нем может без проблем идти «своя жизнь». Но, она ни в коем случае не должна мешать основной деятельности ресторана, то есть нужна хорошая звукоизоляция, особенно при проведении банкета с концертом. Также необходимо обеспечить достаточное количество официантов, чтобы посетители обычного зала не чувствовали себя обделенными.

Зачастую ресторан для банкета выбирают, исходя из соображений вместительности и удобного расположения.

Банкеты нужно рекламировать на своем сайте, на специализированных ресторанных и свадебных сайтах, в соответствующих изданиях. Хорошо, чтобы продвижением банкетов в ресторане занимался специальный банкетный менеджер, а не ряд поочередно сменяющих друг друга рядовых сотрудников.

Доставка.Доставка еды на дом или в офис - перспективное направление, и, несмотря на то, что многие рестораны этим занимаются, а специализированных фирм по доставке еды вообще не счесть, рынок еще далек от заполнения. Для сравнения: в США на доставку еды на дом приходится около 60 % всего оборота ресторанной индустрии страны, тогда как у нас этот показатель не превышает 10. Если это не фаст-фуд и не гастрономический ресторан, а пиццерия или итальянская траттория, организовать доставку будет несложно и почти незатратно. Для этого понадобится всего одна дополнительная единица - водитель (в пределах 20 доставок в день); функцию приема заказа можно вменить в обязанности кассиру. Организовывая доставку, посмотрите, какие районы вы способны охватить и насколько ваше предложение интересно их жителям или работникам окрестных офисов.

Кейтеринг. Одно из наиболее развивающихся направлений общественного питания. Мировой рынок кейтеринг-индустрии начал активно развиваться в США в начале [XX века](https://ru.wikipedia.org/wiki/XX_%D0%B2%D0%B5%D0%BA), во время масштабного строительства [небоскрёбов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D1%81%D0%BA%D1%80%D1%91%D0%B1), для организации питания многочисленных рабочих. В настоящее время западный рынок кейтеринга ежегодно растет на 13—15 %, а лидерами рынка являются крупные кейтеринговые агентства, решающие любую проблему заказчика: от обслуживания романтического ужина до многотысячного фуршета. Динамика роста индустрии корпоративного питания и выездного обслуживания в России экспертами оценивается в 30—40% ежегодно.

В мировой практике кейтеринг принято делить на три составляющие: событийный (выездной) кейтеринг, корпоративное питание и бортовое питание. Многие также причисляют к кейтерингу доставку еды на дом и обслуживание мероприятий на площадках в отелях.

**2. Особенности маркетинга**

**в ресторанном бизнесе**

**2.1. Основные понятия маркетинга в общественном**

 **питании**

Уже не вызывает сомнения тот факт, что современный ресторанный маркетинг – это не прос­то одна из функций или составляющих этого бизнеса, а скорее его философия, стиль мышления и способ систе­матизации бизнеса, его понимание, как такового.

Согласно Ф.Котлеру, маркетинг – управляемый социальный процесс, посредством которого отдельные люди и их группы приобретают то, в чем нуждаются и что хотят получить, обмениваясь для этого с другими людьми созданными ими продуктами и ценностями.

Маркетинг по Д.Муру – это все, что видит, осязает, слышит или обоняет клиент.

По мере того, как люди подвергаются все большим соблазнам, которые пробуждают в них все новые и новые желания, рынок стремится предоставить им все больше товаров и услуг, которые помогают удовлетворять эти желания. Другими словами, сегодня посетитель становится все более разборчивым.

Наиболее значимыми именно в маркетинге ресторанного бизнеса являются следующие понятия:

Потребность, нужда — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляющееся в зависимости от ситуационных факторов.

*Например, дорогие, «имиджевые» заведения строят концепцию своей деятельности на удовлетворении потребности человека в самоутверждении. Посещение подобного заведения подтверждает особый статус, принадлежность к определенному социальному классу.*

Желание - это конкретные формы, которые принимают человеческие потребности под воздействием как общества в целом, так и личных особенностей конкретного индивидуума.

Желания людей также безграничны, как и потреб­ности, но их ресурсы ограничены. Человек может приобретать только те услуги, которые он может себе позволить в каждом конк­ретном случае. Желания людей, подкрепленные по­купательской способностью, называются спросом.

Ценность – это соотношение между теми выгодами, которые потребитель получает от пользования каким-либо товаром или услугой, и стоимостью их приобретения.

Целевая аудитория – потребители, объединенные общими потребностями и/или характеристиками, на которых нацелена деятельность ресторана.

**Маркетинг ресторана**отличается от любой другой маркетинговой деятельности только наличием некоторых специфических задач, но в своей основе это тот же процесс по разработке и предоставлению потребителям услуг, обеспечивающих определенный образ жизни. Занимаясь маркетингом в сфере ресторанного бизнеса, в первую очередь следует помнить о его 4-х характерных особенностях, присущих маркетингу услуг в целом:

1) нематериальность Чтобы уменьшить неопределенность, связанную с нематериальностью услуги, клиент, прежде чем обратиться за ней, ищет нечто осязаемое, с помощью чего реально можно судить о ее качестве. Подходя к ресторану, первое, что видит посетитель – это его внешний вид (оформление фасада, витрин, входной группы, ухоженность прилегающего участка, вывеску и т.п.), что позволяет сформировать первое мнение о том, что собой представляет заведение, что ожидает его внутри, и конечно, как хорошо его обслужат. Следующее впечатление складывается уже от внутренней обстановки в ресторане: дизайн интерьера, чистота помещений, сер­вировка столов, внешний вид персонала и т.д. И, наконец, главное впечатление – от блюд, являющихся основной причиной посещения ресторана

Таким образом, о качестве нематериальных услуг мы судим по множеству материальных факторов. Поэтому в ресторанном маркетинге важно предпринимать правильные шаги, позволяющие потенциальным потребителям наглядно представить предлагаемые услуги.

2) неотделимость. - В индустрии гостеприимства оказание услуги требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает. Поэтому персонал, вступающий в непосредс­твенный контакт с клиентом (официант, бармен, хостесс, администратор зала), является частью предлагаемой услуги. Как показывает практика, если даже блюда в ресторане приготовлены прекрасно, но официант не умеет обслужить посетителя или ведет себя неподобающим образом, это отрицательно скажется на восприятии посетителем всего ресторана.

Неотделимость предоставляемой услуги также означает, что ее частью оказывается и сам клиент.

3) нестабильность качества - Услуги ресторанной сферы, как и всей сферы гостеприимства, отличаются высокой степенью вариативности, т.е. их качество зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях (т.н. «человеческий фактор»). Подобная нестабильность объясняется несколькими причинами:

- услуга оказывается и потребляется одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество;

- в зна­чительной степени качество обслуживания клиента зависит от состояния официанта, непосредственно оказывающего услугу. Один и тот же человек может отлично обслужить сегодня и плохо – завтра. Это может зависеть от его личных проблем, состояния здоровья и т.д.

- колебания спроса затрудняют поддержание качества обслуживания на одном уровне, особенно в пиковые периоды.

*Например, для классических ресторанов пиковый период чаще всего - с четверга по субботу, особенно в вечернее время. А для заведений, ориентированных на бизнес-аудиторию, это обычно время ланчей.*

4) несохраняемость – т.к. процессы производства и потребления услуги протекают одновременно, услуги нельзя хранить.

*Рестораны зачастую требуют с посетителей, желающих зарезервировать столик, деньги вперед, исходя из того, что если эти посетители не придут к назначенному времени, посадить за этот столик кого-либо другого будет затруднительно, может быть уже отказано другим посетителям, и пустой столик работать не будет.*

Таким образом, ресторанный маркетинг, опираясь на традиционные маркетинговые виды деятельности, должен включать и дополнительные подходы, связанные с вышеперечисленными осо­бенностями.

Маркетинг ресторана начинается с маркетингового планирования - необходимо четко представлять, с какой целью ресторан выходит на рынок, какие инструменты будут использоваться в ее достижении.

### Задачи ресторанного маркетинга:

1. ***Выбор и привлечение целевой аудитории* (ЦА).** Планировать целевую группу посетителей надо еще на стадии разработки концепции ресторана, основываясь на результатах маркетингового исследования. Также на стадии разработки концепции определяются параметры заве­дения, которые одновременно будут привлекать целевую группу и отсекать нежелательную публику.

*При выборе ЦА возможны два варианта действий: в качестве целевой аудитории можно представлять публику, которую сам ресторатор хочет видеть в своем заведении, а можно ориентироваться на тех, кому будет интересен формат создаваемого заведения*

В комплекс мер, способных создать желаемый образ заведения в глазах потенциальных гостей и предназначенных для привлечения целевой группы и отсечения нежелатель­ной публики входят:

* Хорошо спланированная рекламная кампания, где четко просматривается образ ресторана;
* Выбор месторасположения;
* Ценовая категория, в которой работает ресторан;
* Кухня и качество продукции, оформление блюд;
* Уровень сервиса, качество сервировки;
* Дизайн фасада, вывески и интерьера;
* Ассортимент услуг ресторана.

Привлечение гостей осуществляется путем реализации трех коммуникационных задач:

* осведомленности (о ресторане должны знать),
* формирования "правильного" отношения (формирование имиджа бренда и различных ассоциаций с ним)
* побуждения к первичному контакту (предложение посетить ресторан или совершить пробную покупку).

**2.** *Информирование о ресторане*. Инф­ормировать потенциальных клиентов о новом заведении необходимо, можно также сделать это заранее. Информирова­ние о ресторане уместно и в тех случаях, когда меняется концепция, либо изменения носят другой кардинальный характер.

3. ***Расширение круга посетителей ресторана*, т.е.** привлечение аудитории, несвойственной данному заведению. Однако пересечение разных типов посетителей мо­жет плохо сказаться на имидже ресторана.

*Например, если в классическом пив­ном ресторане проводить трансляцию спортивных меро­приятий и при этом обещать существенные скидки на пи­во, то есть риск получить публику, которая будет вести себя, как в дешевом пивном баре, а это может не понравить­ся уже наработанной клиентуре. В таких случаях необходи­мо либо разделять такие потоки, либо привлекать людей, близких по своей модели поведения уже имеющейся пу­блике.*

Разделение потоков посетителей, принадлежащих к разным аудиториям можно сделать двумя способами:

1) привлекать посетителей на банкетное об­служивание, в этом случае есть возможность разнести различные аудитории по времени.

*Такой вариант подходит, напри­мер, заведениям, расположенным в центре города и испытывающим суще­ственный недостаток клиентов в выходные дни.*

2) работать в нескольких форматах.

*Например, днем ресторан работает по схеме раздаточной линии, а в вечернее время – в формате ресторана с обслуживанием. Это может быть целесообразным, поскольку публика, посещающая заве­дение в дневное и вечернее время, разная. То же самое ка­сается и ресторанов в бизнес-центрах. Очевидно, что днем люди используют его как место принятия пищи, а в вечер­нее время – как место отдыха*.

**4. *Удержание* клиентов (исключение – рестораны, ориентированные на поток).**

Еще в XIX веке итальянский экономист Вильфредо Парето сформулировал тезис «20/80», который находит свое подтверждение и в ресторанном бизнесе: 80% дохо­дов приносят 20% клиентов. Эти 20 % – клиенты, не первый раз посещающие заведение, это – лояльные (постоянные) клиенты. В результате многочисленных исследова­ний установлено, что повышение расходов, связанных с удержанием клиентуры, всего на 5 % приводит к уве­личению прибыли компании в среднем с 25% до 125%. Воп­рос о том, как удержать лояльных покупателей актуален для большинства компаний

Удержать клиента – это значит сделать так, чтобы клиент перешел из разряда случайных в разряд посто­янных и надолго таковым остался.

Данные различных маркетинговых иссле­дований свидетельствуют, что у значи­тельного числа посетителей ресторанов на первом мес­те находится «атмосфера заведения». Известно, что если посетителю в ресторане приятно проводить вре­мя, то он будет приходить туда регулярно. Можно выделить ряд факторов, актив­но способствующих повторным посещениям клиентов:

* Кухня и качество приготовления блюд;
* Качество обслуживания. В неко­торых ресторанах (обычно высшей ценовой катего­рии) принято, чтобы отношение к посетителям было персонифицированным, принято узнавать своих постоянных посетителей в лицо, об­щаться с ними, поддерживать постоянный контакт;
* Мода на дополнительные услуги ресторана (направление кухни, музыкальные программы и т.п.);
* Различные методы стимулирования, например, программы скидок, бонусные программы;
* Поздравление клиента с днем рождения по электрон­ной почте и т.п. Для этой цели необходимо создание базы данных постоянных клиентов.

Таким образом, в случае удержания клиента основная задача сводится к закреплению лояльности и побуждению человека к тому, чтобы еще раз прийти в ресторан. Здесь работают два вида стимулов – *рациональный* и *эмоциональный*. Первый опирается на удобство клиента и возможность сэкономить, получить выгоду (дисконтные карты, купоны на бесплатный кофе, наличие wi-fi), а второй – на эмоции (коммуникационные послания, радующие или, напротив, пугающие потребителя).

5. *Увеличение дохода с клиента*

Увеличение дохода с клиента подразумевает, что клиент либо чаще приходит в ресторан, либо платит больше по счетам при том же графике посещений (же­лательно и то, и другое). Кроме создания «правильной» атмосферы, можно выделить некоторые приемы, позволя­ющие поднять показатели продаж на одного клиента:

- обучение персонала ресторана: от умения продавать во мно­гом зависит средний чек заведения.

 *Сделать официанта и бармена хорошими продавцами довольно трудно, т.к. персонал надо обучать. Это стоит денег, а, как показывает практика, на обучение персонала го­товы тратиться лишь единицы. Работа официанта непрестиж­ная и малооплачиваемая, поэтому большинство из них рассматривают свое место как временное, а значит, не требующее много усилий и серьезного обучения. Огромная текучка обслуживающего пер­сонала ресторана заставляет делать процесс обучения перманентным, что требует дополнительных затрат (по различным оценкам, примерно в 90% ресторанов персонал обновляется за год на 80*-150%). *Зачастую низкий уровень управленческих и мар­кетинговых знаний владельцев бизнеса в большинстве случаев не позволяет выстроить действенную систе­му мотивации персонала, создать команду, нацеленную на успех, грамотно организовать продажи и т. п.*

- дополнительные предложения в меню, акционные программы типа «специальная цена на этой неделе», «два по цене одного» и т.д.

- проведение праздничных мероприятий, например, дней какой-либо кухни, или введение нового способа приготовления.

- построение сети ресторанов. Сетевые заведения ре­шают сразу две проблемы – во-первых, они охватывают новые пласты клиентов за счет географического увеличения; во-вторых увеличи­вают частоту посещений своих ресторанов одним и тем же клиентом.

**Инструменты маркетинга (маркетинг-микс)**

Маркетинг-микс – совокупность маркетинговых  инструментов, через которые компания стремится воздействовать на спрос товаров или услуг. В разное время мэтрами маркетинга, начиная с Ф.Котлера, сфор­мулированы различные модели маркетингового инструментария, в т.ч. своя модель (рис. 4), базирующаяся на классической модели «4Р» есть и в маркетинге услуг. При этом смысл основных четырех составляю­щих остался примерно таким же, как и в классической интерпретации. Появле­ние новых терминов объясняется спецификой марке­тинга услуг.



«4Р» -модель Д.Маккарти «7Р»-модель М.Битнер

Рисунок 4 – Модели маркетинг-микс

Данная модель включает в себя комплекс следующих инструментов:

Product – ассортимент товаров (меню): блюд и на­питков, который предлагает ресторан, а также дополнительные услуги, которые предо­ставляет заведение.

Price – цены, по которым предлагается продукция. В сочетании с остальными «Р» цена определяет привлекательность продукта (его ценность) и должна соответствовать ожиданиям целевой аудитории

Place – принципы и характеристики местоположе­ния ресторана, с учетом его ближайшего окружения и доступности.

Promotion – это коммуникационная активность, свя­занная с продвижением предприятия, включающая ин­формацию, рекламу, стимулирование продаж, связи с общественностью, и др.

Process – способ предоставления услуг, стандарты поведения и внешнего вида линейного персонала, а также сам процесс обслужи­вания целиком.

People (или participants: участники) – это те люди, которые привлекаются к деятельности ресторана: потребители, а также сотрудники и другие организаторы сов­местного дела, например, поставщики.

Physical evidence (физические признаки) – среда, ок­ружающая гостей внутри ресторана (интерьер, обору­дование, средства обслуживания, звуковое оформление и пр.) и создающая определенную атмосферу. Для потребителя это служит в качестве осязаемого источника ин­формации о заведении.

Первые четыре «Р» – это традиционные пункты, разработанные для всех продуктов, остальные три характерны для ресторанного бизнеса.

Для того, чтобы получить максимально возможные преимущества от ресторанного маркетинга, следует применять все семь инструментов маркетинга-микс. С помощью этих семи условных инструментов мож­но управлять маркетингом ресторана, прописав основ­ное содержание этого инструментария в концепции за­ведения.

 Подробное описание инструментов маркетинга де­лает решения более понятными, позволяет действовать последовательно в рамках стратегии предприятия уже в операционном режиме, оказывая правильное воздействие на воспри­ятие заведения потребителями, а, следовательно, и на их ожидания от посещений ресторана. В конечном итоге, для достижения безусловной привлекательности для гостей заведению потребуется концепция маркетинга, состоящая из ориентации на потребителя и применения маркетингового подхода ко всей организации в целом с учетом соответствия целям компании.

Хороший маркетинг – это не издержки, это инвестиции. В результате такого маркетинга у гостей формируются интерес и лояльность, позволяющие окупить маркетинг многократно.

### 2.2. Специфические маркетинговые подходы

### в ресторанном бизнесе

### Некоторые особенности, используемые в ресторанном маркетинге:

#### Маркетинг идей

Маркетинг ресторана начинается с поиска самой привлекательной идеи. Она должна отвечать пожеланиям клиента, соответствовать трендам и быть актуальной.

#### Брендинг

Статистика утверждают, что потребители активнее реагируют на те бренды, которые используют активное воздействие на все чувства потребителя. В ресторанном бизнесе это особенно актуально, потому что посетители не только наслаждаются вкусом предлагаемых блюд, но и получают эстетическое удовольствие от самого посещения ресторана. В этом плане важную роль играет стиль ресторана, его интерьер, меню, форму подачи, качество рекламной информации и оказанный в нём сервис. Чтобы общее впечатление о посещении заставляло туда вернуться ещё и ещё, ресторану нужен хорошо проработанный визуальный образ и высокие стандарты обслуживания. Именно поэтому у ресторана должно быть своё лицо - свой бренд, и этот бренд должен быть вкусным, стильным и приветливым.

#### Исследовательский маркетинг

Исследования рынка HoReCa и его аудитории – секрет успеха ресторанного бизнеса. Исследования такого рода подходят как на начальном этапе работы ресторана – для поиска целевой аудитории и потенциальных клиентов, выявление своего места на рынке и конкурентных преимуществ, так и на этапе активной работы ресторана – для составления и реализации эффективных маркетинговых планов и стратегий. В выигрыше оказываются те, чьи действия продуманы и направлены на привлечение целевой аудитории и эффективное взаимодействие с ней.

#### Маркетинг внешней деятельности ресторана

Любой ресторан - это живой организм, который живет по своим правилам, которыми можно грамотно управлять. Задача внешнего маркетинга ресторана – определить и разработать привлекательные для гостей сообщения, а потом грамотно их донести при помощи различных инструментов: реклама, промо и PR.

Внутренний маркетинг

3/4 успеха маркетинга ресторанного предприятия (да и в более широком смысле предприятия в сфере услуг) – это правильная работа с персоналом.

 *Во-первых*, услуги – это взаимодействия, осно­ванные на отношениях между людьми. Пер­сонал, который обеспечивает эти отношения (офи­цианты, бармены, хостес, сомелье, метрдотель) и вступает в непосредственный контакт с клиентами, и в первую очередь это официант, соз­дает «лицо», имидж заведения, от него многое зави­сит. Какое впечатление персонал произведет на го­стя, с таким настроением тот и уйдет. Станет ли для клиента посещение ресторана приятным ритуалом, который хочется повторить еще и еще? Вы можете на­нять лучших поваров, разработать интересное меню, оформить залы в безупречном стиле, пригласить по­пулярных музыкантов, провести грамотную реклам­ную кампанию, но официант может все испортить своей неуклюжестью, грубостью или откровенным «игнорированием» клиента.

*Во-вторых*, каждый сотрудник по-своему мар­кетолог. Вряд ли можно недооценивать роль непо­средственных контактов клиента и обслуживающе­го персонала ресторана для формирования высокой клиентской оценки качества услуг и заведения в це­лом. Эффективность этого канала маркетинга неиз­меримо выше рекламы и прочих безличных каналов информации.

Известно, что наилучшей рекламой в ресторан­ном бизнесе является реклама «из уст в уста», т. е. рекомендации, слухи, отзывы посетителей заведе­ния своим друзьям и знакомым. А кто же, как не персонал заведения, может активно этому способ­ствовать?

*В-третьих,* персонал – это глаза и уши предприятия. «Контактный» персонал – бесценный источник непо­средственной маркетинговой информации. Эти люди знают, что клиентов радует, что у них вызывает недо­вольство, чего они ожидают и на что надеются. Этого достаточно, чтобы считать работу с персоналом одним из ключевых аспектов маркетинга в сфере услуг.

#### Маркетинг специальных предложений

Специальные предложения, услуги, сервисы и прочее — это основной плацдарм для удержания гостей и их повторных обращений. Именно этот раздел является самым важным в развитии и жизнедеятельности ресторана..

#### Событийный маркетинг

Самый заманчивый способ привлечь гостей в ресторан и сделать его популярным - устроить увлекательнейшее событие! Чаще всего в основе таких событий лежит концерт популярного исполнителя, иногда выставка, еще реже - fashion-шоу. Всё зависит от концепции ресторана, его главной идеи и философии. Когда мы говорим о событийном маркетинге, мы предполагаем специальные мероприятия, нацеленные на продвижение именно ресторанной культуры.

Вирусный маркетинг

Все чаще приходится слышать, что "спасение утопающих - дело рук самих утопающих". Если традиционные маркетинговые акции, рассчитанные на продвижение ресторанного бизнеса, сегодня не срабатывают, то самое время искать нетрадиционные. И когда надо раскрутить ресторан с минимальными вложениями, стоит пересмотреть скептическое отношение к технологиям устных коммуникаций.

Помимо того, что они низкозатратны, так еще и обладают значительным весом: зарубежом из десяти тысяч опрошенных респондентов 76 % считают молву основным фактором влияния на принятие решения о покупках или выборе мест проведения досуга. Цифра почти на 50 % выше, чем в 2000-м году. Почему же самое простое и самое "давнишнее" средство продвижения становится все более весомой и знаковой методикой управления отношениями с потребителями? Ответ кроется в техническом прогрессе, точнее - в распространении Интернета: форумы, чаты, блоги, мгновенный обмен сообщениями с помощью "аськи", "скайпа", прочих "благ цивилизации", наличие специализированных досуговых он-лайн ресурсов.

Все кампании по продвижению ресторанов, основанные на маркетинге слухов или вирусном маркетинге, имеют одну общую особенность: они должны нести заданную мысль, которая с помощью удивления, юмора, мистификации или другого помогает передавать информацию по цепочке целевой аудитории, раскручивая тем самым заведение. Благодаря тому, что ресторан становится темой для обсуждения, создается эффект обмена мнениями, иначе говоря - диалоговый контекст.

*Примеров подобных технологий может быть множество:*

*- можно предложить на сайте демократичного ресторана (если его название абсолютно тождественно бренду и позволяет трафик) услугу по созданию бесплатных почтовых ящиков типа "имя пользователя@бренд.ru". Ввести автоподпись в виде приглашения в заведение от первого лица (доказано, что рекламный посыл именно от первого лица имеет наиболее высокую степень влияния, классический пример - "Вот что я люблю", предложенное "Макдональдсом"). Часть аудитории будет каждый раз стирать автоподпись, другая - банально лениться. Рекламный посыл автоматически и фактически бесплатно разнесется по сотням адресатов. Единственная задача - придумать, чем стимулировать использование выданных email-адресов.*

*- можно предложить акцию под кодовым названием "Приведи друга". Каждому гостю заведения выдается купон, по которому он в определенный день недели может получить бесплатно столько сэндвичей (определенных десертов, чашек кофе, кружек пива), сколько друзей в тот день будет за его столиком. Каждый друг также получает по купону, но "отоварить" сможет только на следующей неделе. Конечно, следует обязательно просчитать себестоимость акции (во сколько реально выльется "подарок"). При чем здесь сарафанное радио? - по сути не при чем, это вирусный маркетинг в чистом виде.*

*- для сетевых заведений со значительной стоимостью бренда имеет смысл попробовать использование "клип-технологий". Снимается несколько клипов (смешных или не очень, все зависит от целевой аудитории, на которую рассчитаны, но только абсолютно не рекламных) так, чтобы в каждом кадре были видны фирменные знаки сети, т.н. имидж-стиль, а еще лучше - вывеска. Что-то в духе программы "Сам себе режиссер". Вывешивать клипы можно на множестве бесплатных серверов с высокой проходимостью.*

*- для заведения, рассчитанного на семейные посещения, интересным может быть вирусный маркетинг, построенный на самом распространенном желании молодых родителей - показывать знакомым фотографии своих малышей. Допустим, в воскресенье предоставляется в качестве бонуса возможность сделать бесплатные фото ребенка. Чтобы обрамить их красивой рамкой с логотипом, достаточно знания фотошопа на самом примитивном уровне. А можно поступить еще проще: оформить детский уголок уменьшенной копией логотипа или графического начертания названия заведения (так, чтобы при выборе точки съемки он всегда был в кадре). Во-первых, лояльность родителей к заведению станет выше, во-вторых, они будут своего рода бесплатными рекламными агентами вашего заведения.*

Партизанский маркетинг. Главная задача – запомниться потенциальному покупателю, побудить его сделать определенное действие. Причем сделать это нужно, желательно, с минимальными денежными затратами, - в необычном и позитивном контексте. Главным объектом для инвестирования здесь являются время и нестандартное мышление.

*Владелец популярной в США ресторанной сети тратил очень мало денег на маркетинг. Несмотря на это, в его ресторанах всегда было много клиентов. Как это ему удалось? Каждый раз, когда он открывал новый ресторан, он организовывал в нем грандиозный прием, на который приглашал всех парикмахеров города. Они веселились и вкусно ели за счет хозяина, а на следующий день в отличном настроении выходили на работу. А как работают парикмахеры? Именно! Они каждый день общаются с клиентами. И в течение нескольких недель с удовольствием распространяют информацию о замечательном ресторане, где можно хорошо провести вечер.*

*Folgers Coffee- Эта впечатляющая кампания была разработана международным рекламным агентством Saatchi & Saatchi для крупнейшего производителя Folgers Coffee, одного из наиболее знаковых американских брендов. Наклейки с изображением верхней части чашки, наполненной кофе, были размещены на крышках канализационных люков. Таким образом, когда из канализации поднимался пар, создавалось впечатление, что он исходит от свежезаваренного кофе.*

*Looking for Seafood? Ресторан Spar, расположенный на пляже в Мумбаи, изобрел оригинальный способ привлечь как можно больше клиентов на ежегодный фестиваль морепродуктов. Огромные раковины моллюсков были размещены вдоль линии берега, где теплыми летними вечерами можно встретить много городских жителей, сбежавших от суеты мегаполиса. Открывая раковину, прохожие находили внутри приглашение от Spar: «Хотите отведать морепродуктов? Добро пожаловать на фестиваль Spar!»*

**3. Система маркетинговой**

**информации и маркетинговых**

**исследований в общественном питании**

Основная функция маркетинговых исследований в сфере общественного питания – способствовать оценке ситуа­ции, выработке оптимальной стратегии, возможности снижения риска принятия неправильных решений.Чтобы эффективно взаимодействовать в конкурентной среде, управляющему необходимо объективно представлять свое фактическое положение, перспективы и тенденции развития всего, что прямо или косвенно определяет состояние рынка товаров и услуг. Т.е. для реализации маркетинговых мер необходимо надежное информационное обеспечение, в этой связи сбор и анализ информации являются основой ресторанного маркетинга.

**3.1. Маркетинговая информация**

В состав маркетинговой информации, которая является объектом внимания маркетинговых исследований в сфере общественного питания, входит система внутренних, внешних, оперативных, бухгалтерских, статистических данных и результаты специальных исследований.

При проведении исследований необходимо учитывать ряд требований, обеспечивающих объективность изучаемых факторов, точность проводимых опросов или замеров. В качестве основных можно выделить следующие требования:

1. обязательность - устанавливает необходимость постоянного обновления информационной базы, наполнения ее необходимыми для эффективной деятельности предприятия данными.
2. экономичность - предполагает четкое планирование действий по изучению рынка, выбор тех вариантов исследований, которые позволяют сократить время на их проведение и затраты ресурсов.
3. периодичность - предполагает постоянный контроль за рыночной ситуацией, т.к. разовые исследования малоэффективны.
4. достоверность - определяет уровень риска при принятии решений и их реализации. Искажения приводят к ошибкам и коммерческому провалу на рынке, к снижению эффективности продаж.
5. системность - включает рассмотрение вопросов с учетом комплексности их проявления и сложности причинно-следственных связей явлений, поставленных целей, задач на текущий период и перспективу освоения и расширения рынка.
6. оперативность - предполагает быстрое реагирование на изменения в рыночной среде.

Обладание информацией, полученной по результатам маркетинговых исследований, позволяет определить силу воздействия факторов внешней и внутренней среды рынка на предприятие. Проводится измерение емкости и потенциала рынка, характера и объема товарооборота, отношения потенциальных потребителей к услугам питания, выявляются основные тренды. Исследуется также правовое поле, законодательная база с учетом местных особенностей региона и т.д.

Используются два типа информации: первичные и вторичные данные.

Первичную информацию представляют те данные, которые получены специально для решения определенной проблемы. Для определения мотивации и поведения потребителей ведут специальные обследования: интервьюирование, собеседование, заполнение анкет, социологические исследования и экспертные оценки. В качестве источников первичной информации могут выступать потребители продукции, партнеры, конкуренты, специалисты-эксперты, глубоко разбирающиеся в проблемах выбора потребителя, для которых продукт не представляет секретов.

Достоинства первичной информации заключаются в максимальном учете требований, необходимых для решения конкретных проблем. Можно проводить исследования собственными силами и привлекать дополнительные ресурсы.

Документы, содержащие необходимые данные, носят название источников первичной информации. Различают следующие типы первичных данных: демографические, социально-экономические, психологические характеристики.

Демографические и социально-экономические характеристики включают сбор данных по возрасту, образованию, профессии, семейному и социальному положению, полу, доходу. Они определяют количественные параметры рыночной сегментации и составляют материальную основу продаж услуг.

Психологические характеристики определяют образ жизни потребителя, его индивидуальные черты. Зная психологические характеристики, мы лучше понимаем чувства людей, точнее прогнозируем выбор заведения ОП, отклик на рекламное предложение. Подобные исследования получили название «психографический анализ». В процессе психографического анализа исследуются взгляды и мнения людей, их осведомленность, намерения и поведение.

Поведение характеризует активность людей в определенных обстоятельствах, при покупке и использовании товара. Изучение мотивации поведения позволяет ответить на вопросы, кто и какие товары приобретает и использует, в каком объеме, как, где, когда, в какой ситуации.

Вторичная информация может быть получена из анализа имеющихся статистических, литературных и иных источников (счета-фактуры, накладные, рекламации), собранных и сгруппированных ранее для целей, не определенных конкретными маркетинговыми исследованиями. Анализируются все документы представляющие интерес для предприятия, изданные статистическими органами, различными министерствами, торговыми палатами, региональными органами управления, периодические издания, коммерческие бюллетени, электронные средства массовой информации, проспекты, экспонаты выставок и ярмарок, отчеты конкурентов, а также результаты специальных исследований.

Достоинством вторичной информации является доступность, быстрота и относительно низкая стоимость получения. Маркетинговые исследования необходимо обязательно начинать с проверки вторичной информации. Она может подсказать направления дальнейших поисков.

К недостаткам вторичной информации относится то, что она не всегда отвечает конкретным целям в данный период времени. Такая информация может быть закрытой, неполной, недетализированной, неоперативной и недостоверной, ее порой невозможно использовать для нужд конкретного предприятия. Поэтому для получения надежных результатов ее обычно явно недостаточно.

**3.2 Основные направления маркетинговых**

**исследований в ресторанной сфере**

Объектами маркетинговых исследований в ресторанном бизнесе могут выступать практически все составляющие ресто­ранной деятельности:

* Потребители (существующие и потенциальные), их отношение и поведение;
* Конкуренты;
* Рынок или его сегменты (ресторанный рынок, рынок доставки еды, рынок пивных заведений и т.п.);
* Товары и услуги (меню, уровень сервиса и т.п.);
* Концепция заведения;
* Местоположение заведения (при открытии);
* Поставщики и т.д.

Основными предметами исследования являются:

- *Анализ месторасположения* ресторана – можно ли от­крывать в этом месте ресторан и какого типа. В этом разделе исследуется район, в котором будет распола­гаться заведение – его престижность, доступность, а также наличие потенциальных конкурентов. Также производится изучение здания и самого помещения на предмет пригодности под размещение ресторана и его оптимальное функцио­нирование.

- *Структура отрасли* – анализ существующих ресторанных форматов и доля каждого в общем объеме. Важно знать насыщенность рынка предполагаемым форматом, его привлекательность, тенденции раз­вития.

- *Характеристика целевого рынка* позволяет получить данные о конъюнктуре – спросе, уровне цен, перс­пективах развития рынка. Главная задача – выявить имеющийся неудовлетворенный спрос.

- *Изучение потребителей* позволяет получить подроб­ные сведения о существующих целевых группах, мо­тивах посещения ресторана, которые позволят определить для ресторана сегмент наиболее инте­ресных из потенциальных потребителей, степень их удовлетворенности и платежеспособности, и других параметров.

- *Конкурентная ситуация* – необходимо провести ис­следование для получения данных о практике де­ятельности конкурентов на рынке, их сильных и сла­бых сторонах, особенностях их работы.

- *Ценовая политика* – тесно связано с платежеспособностью целевой аудитории. Цель – определение величины допустимого «среднего че­ка». На практике основной принцип сегментации рынка заведений общепита – именно ценовой, осно­ванный на сумме среднего чека.

На начальном этапе, оценив потребность в проведении исследований, необходимо сформулировать проблему, т.е. то, что требует скорейшего решения. Как правило, не следует распыляться и достаточно постановки одной-двух, наиболее важных. Приоритетность изучения проблем определяется по ожидаемой эффективности. Это может быть поиск причин падения прибыли, а также ответа на вопросы, надо ли менять ценовую политику, вводить новые услуги и т.п.

На следующем этапе, исходя из имеющихся ресурсов, целесообразно определить цели исследования. Выделяют следующие виды целей:

- *поисковые* - позволяют формулировать новые идеи, вовремя вносить изменения в концепцию и т.д. До проведения соответствующего поиска часто проблема только обозначается и затем, на основе полученных данных, конкретизируется. Поисковые исследования могут ограничиться описанием объекта и его характеристик (например, описание структуры и емкости рынка, модели принятия решения о покупке, портрета типичного потребителя услуг заведения).

 - *казуальные* цели предполагают оценку причинно-следственных связей, которые прямо или косвенно объясняют конкретное состояние объекта. Причем казуальные цели выражаются, как правило, в количественных характеристиках, например, процент изменения товарооборота в зависимости от предлагаемых мероприятий.

 - *прогнозные* цели служат оценке возможного состояния объекта исследований на будущий период.

Далее определяется - какая информация необходима, и ее источники, устанавливаются методы сбора данных.

Условно можно выделить 3 основных ситуативных направления для проведения маркетинговых исследо­ваний в ресторанном бизнесе:

1) *Открытие ресторана без определенной концепции*.

В этом случае маркетинговые исследования будут состоять из следующих пунктов:

* Анализ рынка заведений общепита в целом (для города, региона, района – в зависимости от формата заведения) и выделение ключевых игроков на рын­ке, их конкурентные преимущества и слабые сторо­ны (с целью выявления незаполненных ниш);
* Исследование конкурентного окружения: целевая аудитория, ценовая политика, используемые марке­тинговые стратегии, рекламная политика, и т.п.
* Описание потенциальных потребителей: сегментирование потребителей по демографическим (пол, воз­раст, доход и т.д.) и психографическим характерис­тикам (частота посещений точек общепита, цели и мотивы посещения, средний чек, численность компа­ний, посещающих точки общепита, время и место по­сещения, факторы, влияющие на выбор заведения).

По результатам проведенных исследований выделя­ется собственная уникальная ниша для планируемого заведения, выделяется наиболее привлекательный сег­мент потребителей, формируется концепция.

*2) Ресторан с определенной концепцией*.

В случае, если уже определились с концеп­цией будущего заведения и желаете знать, насколько данная концепция будет востребована на рынке, маркетинговое исследование будет со­стоять из следующих этапов:

* Анализ конкурентного окружения (выделяются пря­мые конкуренты, предлагающие схожие услуги и имеющие близкую концепцию).
* Анализ привлекательности концепции нового заведения для потенциальных потребителей (целевой аудитории). Описываются характеристики целевой аудитории: цель и частота посещения заве­дения, время суток для посещения, факторы, влия­ющие на выбор заведения (мнение друзей, распо­ложение, принадлежность к сети, реклама и т.д.), численность компаний, посещающих заведение, наиболее важные характеристики для посетителей при выборе заведения.

По итогам проведенного исследования составляет­ся отчет о привлекательности данной концепции для целевой аудитории, а также рекомендации по позицио­нированию, ценовой, маркетинговой и рекламной по­литике.

3) *Решение проблем в существующем ресторане.*

В случае, если уже имеется функционирую­щее заведение, но есть желание выяснить, каким образом можно увеличить прибыльность собственного заве­дения и обеспечить его дальнейший рост, маркетинго­вое исследование будет включать следующие пункты:

* Анализ соответствия концепции местоположению
* Анализ меню кухни и бара
* Анализ ценовой политики
* Анализ атмосферы заведения (интерьера и стиля заведения, музыкального оформления, дополнительных стиму­лирующих программ и т.п.)
* Анализ «среднего чека»
* Анализ ка­чества и видов обслуживания.
* Характеристика целевой аудитории (время и часто­та посещений, лояльность именно этому заведению, цель посещения, удовлетворенность меню, уровнем обслуживания, соотношение цены-качества, цели и мотивы посещения).

По итогам исследования определяются критические точки - факторы, меша­ющие дальнейшему развитию заведения (уменьшаю­щие привлекательность заведения для клиентов), а так­же предлагаются рекомендации по их устранению.

 *Например, в одном из киевских ресторанов премиум-сегмента по результа­там проведенного маркетингового исследования были выяв­лены следующие основные причины, снижающие частоту по­сещений постоянными клиентами:*

 *- пренебрежение «напоминающей» имиджевой целевой рек­ламой;*

 *- нестабильное качество обслуживания;*

 *- отсутствие маркетинговой работы с клиентами;*

 *- «официозность» обстановки и дизайна, что в вечернее время не предрасполагает для посещения данного заведения.*

**3.3. Методы исследований**

В зависимости от размера исследуемой сово­купности и поставленной проблемы по способу сбора информации методы маркетинговых исследований делятся на количественные и качес­твенные.

*Исследования представляют собой сложный про­цесс, в результате которого должна быть получена как количественная, так и качественная информация. Наблюдается разная степень достоверности между этими информационными массивами: если количественные данные респондент может предоставить о себе доста­точно легко, то объективную информацию, характе­ризующую его поведенческие и мотивационные осо­бенности, получить сложнее. Основной трудностью исследования часто является преодоление психологи­ческого барьера, связанного с нивелированием «соци­ально правильных ответов» опрашиваемых.*

Качественные исследования относятся к группе примерных, приблизительных, субъективных и рассматривают единичные случаи. Как правило, они служат для первичного исследования маркетинговой проблемы (например, для исследования мотивов посещения того или иного заве­дения, проблем в обслуживании) и предполагают небольшой объем исследуемой совокупности.

Количественные исследованияхарактеризуются жесткими и точными параметрами, используют большие выборки, предполагают ана­лиз большого объема данных и предоставления результатов исследования в количественном и процентном соотношении.

*Например - доля потребителей (в %), посещаю­щих заведение для романтических свиданий, для дру­жеских или деловых встреч).*

Выводы качественных исследований формулируются на конкретном материале, а количественных – на обобщенных данных. В итоге результаты количественных исследований более надежны и сопоставимы с реалиями продаж и происходящими вокруг нас явлениями.

Качественные исследования позволяют ответить на вопросы «что, почему, каким образом?», а количественные призваны дать ответ на вопрос «сколько?».

Принято различать внешнюю и внутреннюю информацию. *Внешняя информация* по большей части завязана вокруг потребителя - это его осведомленность, поведение, удовлетворенность и особенности восприятия бренда, товарной категории, стиль жизни, в которых кроются, например, возможности позиционирования ресторана. *Внутренняя информация* это - то, чем владеет сама компания, данные о ее деятельности.
**В**ажнейшими из них являются данные о товарообороте, его динамике, дифференциации в зависимости от времени суток, сезонности и пр.

**3.3.1 Качественные исследования**

**С**уть качественной информации сводится к выявлению, подтверждению или опровержению какой-либо гипотезы о причинах происходящего, которая используется для корректировки содержания и сути маркетинговых решений. Особенностью качественных исследований является подробный опрос респондентов в свободной форме с целью объяснения причинности поведения потребителей. Однако пространные, неструктурированные ответы по результатам качественных исследований требуют интерпретации данных, поэтому возникает опасность смещения результатов в пользу мнения тех, кто осуществлял интерпретацию.

В состав качественных исследований входят фокус-группы, глубинное интервью и проективные методы.

Фокус группа - метод группового интервью, дискуссии потребителей для детального опроса и проверки планируемых маркетинговых действий. При этом ответы в основном носят непосредственный, эмоциональный характер. Фокус-группы подразделяются на полные (8-10 человек) и малые (6 человек) при привлечении профессионалов для исследования ограниченного числа вопросов).

По цели исследований различаются исследовательские (генерация идеи), мотивационные (раскрытие схемы поведения) и феноменологические (детальное описание решения конкретной задачи) фокус-группы.

Главным преимуществом фокус-группы является свободный подробный обмен мнениями, возможность выявить разные точки зрения для последующей подготовки соответствующих аргументов и выработки нестандартных решений.

Как правило, фокус-группа работает следующим образом: специально подготовленный человек (модератор) беседует с группой от шести до двенадцати человек на определенную тему в течение 1,5-2 часов, беседа записывается на аудио и видео, записи затем расшифровываются. Фокус группы организуются в непринужденной обстановке, все участники группы получают вознаграждение. При желании за беседой могут следить также и представители компании-заказчика, которые располагаются за односторонним зеркалом, чтобы не смущать участников.

Фокус-группа требует специальной подготовки от постановки целей и задач, разработки сценария до проведения, обработки результатов наблюдения и разработки рекомендаций для использования.

Важно отобрать необходимый состав участников. Для этого надо их предварительно протестировать и определить, представляют ли они для вас интерес по половозрастному составу, образу жизни. Желательно, чтобы состав фокус-группы был гомогенный, т. е. однородный по возрасту, полу и прочим характеристикам.

*Например, возраст должен соответствовать будущим потребителям, а однородность по половым признакам позволяет обеспечить направленную работоспособность группы, без невольного стремления понравиться друг другу.*

Глубинные интервью - в отличие от фокус-групп, проецируются на одного человека. Относятся к методам личных интервью, однако подразумевают более свободную беседу с респондентом. Интервью проводится по заранее составленному гайду (анкета, в которой обозначены основные тематические блоки, по которым будет вестись разговор с респондентом), вся беседа длится около часа, записывается на диктофон, а затем расшифровывается. Бывает, что такие интервью проводят с целью проникновения в самую суть жизни потребителя, его ценностных установок. Продолжительность глубинного интервью, как правило, составляет 0,5-1,5 ч, при этом последовательно или параллельно может опрашиваться до 50 респондентов.

Проективные методы - участникам, как правило, представляют материалы, которые, на первый взгляд, имеют мало общего с исследуемой темой. Исследователи ищут проявления подсознательных ассоциативных проявлений, которые нередко намного существеннее по воздействию прямых сопоставлений. Результаты могут быть самыми неожиданными.

*Например, значительная часть из испытуемых описала домохозяйку срастворимым кофе как ленивую и неорганизованную. Поэтому в дальнейшем были сменены акценты рекламы с основного свойства растворимости на неповторимый вкус, которого нет у обычного кофе.*

Исследователи применяют тесты на восприятие с помощью набора различных изображений предметов: фотографий, картинок, причем не только с четким изображением, но и размытым, неясным, контурным; может применяться словесная ассоциация; могут предложить завершить рассказ, с началом которого знакомят респондента и т.д.

Результаты таких исследований используются для оценки марок, заголовков рекламы и различных сообщений; позволяют определять направления дизайна, назначение, состав и другие характеристики предлагаемого к продаже товара.

**3.3.2 Количественные исследования**

Основные методы количественных исследований – это различные виды опросов и ритейл-аудит.

Ритейл-аудит(Retail audit) - представляет собой мониторинг различных параметров товара и учета деятельности конкурентов.

*Например, речь идет об открытии итальянского ресторана. В процессе ритейл-аудита считается количество точек этого сегмента на душу населения, чтобы понять, стоит ли вообще открывать подобное заведение. Если предприятие открылось, далее самый правильный вариант – постоянно мониторить цены и любые действия конкурентов и вносить корректировки в свою стратегию деятельности. Еще один важный момент – формирование ассортимента. Один из способов – можно пойти в ресторан-конкурент и посмотреть, что предлагают там. После этого возможны два варианта – предложить своим клиентам «мейнстримовое» блюдо* *или, наоборот, сделать ставку на то, чего нет у конкурентов.*

Опросы (интервью) – наиболее распространенные методы количественных маркетинговых исследований. С их помощью можно уловить сдвиги потребительского спроса, а значит вовремя принять правильное стратегическое решение.

Опрос может проводиться с помощью личного интервью, по телефону, по почте и посредством Интернета (интерактивный опрос). Эффективность данных методов в сравнении показана в таблице 1.

Главным фактором в момент опроса (особенно при личном контакте) выступает дове­рие, которое должно возникнуть между исследователем и респондентом, т.к. уровень квалификации интер­вьюера может повысить или, наоборот, сократить коли­чество достоверных ответов на «сложные» вопросы.

Особую важность данный фактор приобретает, ког­да исследователи задают вопросы о социальном и фи­нансовом статусе опрашиваемого, его предпочтениях в еде, автомобилях, способе времяпрепровождения и многом другом. Адекватность ответов респондентов очень сильно варьируется в зависимости от то­го, кто, как, где и о чем будет задавать им вопросы, касающи­еся их личной жизни. При это ответы на такие вопросы чрезвычайно важны, т.к. именно в них закодированы скрытые потребности по­тенциальных посетителей ресторана.

Таблица 1- Эффективность различных методов опроса

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры эффективности | Оценка эффективности методов опроса |
| личноеинтервью | по телефону | по почте | С помощью Интернет |
| 1. Объем собранной информации  | Достаточный  | Средний  | Средний  | Средний |
| 2. Возможность углубления вопросов  | Постоянно  | Не всегда  | Никогда  | Не всегда |
| 3. Применение визуальных стимулов  | Постоянно  | Никогда  | Не всегда  | Часто  |
| 4. Возможность стимулирования  | Высокая  | Средняя  | Низкая  | Средняя |
| 5. Быстрота опроса  | Средняя  | Высокая  | Низкая  | Средняя |
| 6. Вероятность искажения ответов  | Средняя  | Средняя  | Низкая  | Средняя |
| 7. Стоимость  | Высокая  | Умеренная  | Низкая  | Низкая |

Наблюдение - метод, который подразумевает систематический процесс фиксирования поведенческой модели людей и/или объектов без непосредственного общения/контакта с ними. Интервьюер наблюдает и записывает информацию по мере свершения каких-либо событий. Чаще всего данный метод используется в области исследований торговли.

Холл тест (от англ. hall test) - метод, который можно отнести одновременно и к количественным, и к качественным исследованиям, является методом личных интервью, однако выносится в отдельную категорию в силу своей популярности. Метод подразумевает проведение интервью с респондентами (как правило, это физические лица) в специально отведенном для этого помещении с целью тестирования определенных свойств продукта или услуги (вкус, запах, цвет, упаковка, дизайн и т.д.). Респондентам предлагается попробовать продукт, после чего им задаются соответствующие вопросы, а все ответы фиксируются в анкете. Метод отличают достаточно быстрые сроки выполнения, поскольку одновременно в указанном помещении может проводиться несколько интервью.

Мистери шопинг (от англ. mystery shopping) - метод, при котором осуществляется ненастоящая, смоделированная покупка какого-либо товара с целью определить эффективность работы сотрудников торговых точек. Интервьюер общается с продавцом/консультантом, представляясь покупателем и задавая ему вопросы по заранее выученному сценарию. По окончании беседы интервьюер обязан сообщить респонденту, что он стал участником исследования, и только после получения его согласия зафиксировать в анкете его ответы.

**3.3.3 Методы исследования качества обслуживания**

Хороший сервис – это когда клиенты довольны услугой и высоко отзываются об уровне обслуживания. Чтобы понять, насколько хорош сервис в ресторане, необходимо его постоянно оценивать.

Оценка сервиса позволяет получить такие же полезные данные о качестве предоставляемых услуг, какие дают финансовые отчеты для управления финансами. Без системы оценки споры о качестве сервиса становятся бесплодными. Система оценки помогает отличить субъективное впечатление о сервисе от объективных данных. Еще одна причина оценивать сервис – возможность выявить повторяющиеся ошибки и проблемы, которые могут остаться незамеченными.

Методика оценки не решит всех проблем в сфере обслуживания, но это еще один важный инструмент, который дополнит интуицию и проверит ее с помощью объективных методов. Сервис - это стратегический инструмент, который укрепит позиции ресторана на рынке, поможет удержать клиентов, улучшит репутацию в глазах общественности и т.д.

Не достаточно посмотреть на финансовые показатели, чтобы понять, хороший ли у вас сервис, так как хороший сервис не гарантирует хороших финансовых показателей, а прочное финансовое положение в настоящий момент не всегда указывает на то, что в последние недели сервис остается на должном уровне. Бухгалтерские отчеты, балансы оборотных средств, отчеты о прибылях и убытках говорят только о том, что уже произошло, в отличие от отчетов о состоянии сервиса, которые очень точно предсказывают ваши объемы продаж в предстоящие недели и месяцы. Ухудшение качества сервиса приводит к тому, что примерно через 6 месяцев начинают падать объемы продаж. И наоборот, улучшение обслуживания даст результаты спустя пять, шесть, а то и семь месяцев.

Идеальных критериев для оценки сервиса не существует. Полезна любая методика, если она используется постоянно, а результаты регулярно анализируются и обновляются.

Самый эффективный способ оценивать качество сервиса – это отслеживать хотя бы по одному параметру из следующих трех методик.

1. Непосредственная оценка реакции и удовлетворенности клиентов

Эти сведения поступают напрямую от клиентов. Возможны варианты поступления достоверных данных:

* покупка под видом клиента;
* опросы клиентов;
* звонки клиентам после посещения ресторана с просьбой оценить качество сервиса;
* встречи и круглые столы с клиентами;
* жалобы клиентов;
* оценка точности заказов;
* похвалы клиентов.
1. Мониторинг внутренних систем контроля для улучшения качества сервиса

В этой методике анализируются некоторые параметры процесса выполнения заказа:

* постоянная предварительная проверка правильности записи заказа;
* своевременная подача заказа клиенту;
* своевременная отправка предложений о новых услугах или акциях ресторана;
* быстрый ответ на жалобы клиентов.

Положительные оценки только этих параметров не гарантируют хорошего сервиса, однако их анализ поможет заметить возможные проблемы, до того, как на них обратят внимание клиенты.

1. Анализ показателей безупречного сервиса

Сами по себе нижеперечисленные показатели ничего не говорят о реальном качестве сервиса, но точно предсказывают будущие успехи и неудачи.

* количество повторных заказов;
* количество постоянных клиентов;
* годовой объем продаж на одного клиента;
* средний размер заказа;
* рекомендации клиентов;
* количество благодарностей от клиентов.

Чтобы получить целостное и объективное представление о работе компании нужно применять все три методики.

Также в практике изучения качества обслуживания в ресторане используются следующие методы:

Таинственный гость(от англ*.* Mystery Guest**)** суть метода в следующем: эксперт ходит по заведениям, заказывает еду и напитки, провоцирует официантов, фиксирует плюсы и минусы убранства и еды, а потом пишет подробный отчет владельцу (управляющему, одному из учредителей). В дополнение к отчету прилагается подтверждающая диктофонную запись - контроллинг, а также рекомендации по улучшению сервиса.

В основе профессиональных отчетов «Таинственного Гостя» всегда должна быть система – т.е. эти отчеты необходимо стандартизировать. Только получая объективную и стандартизированную информацию, можно ее сравнивать. А польза исследования «Таинственный Гость» для ресторанов именно в сравнении по формуле успеха: «что стало» - «что было» = «что сделано».

Что обычно оценивают:

* Бронирование столика
* Встреча
* Время, прошедшее в ожидании меню
* Внешний вид официанта
* Его коммуникативные навыки
* Ориентация в меню и винной карте
* Стрессоустойчивость
* Мастерство продаж
* Время, прошедшее в ожидании заказа
* Техника сервиса
* Внимательность
* Время, прошедшее в ожидании счета
* Отношение к дополнительному вознаграждению
* Завершение контакта
* Проводы

*Методы, основанные на сборе и анализе внутренней информации:*

КЛН- это контрольный лист наблюдений, составляющийся по результатам наблюдений менеджера за каждым сотрудником в течение всего дня. Каждому этапу обслуживания присваивается свой коэффициент весомости. В конце дня появляется цифра, показывающая, на сколько процентов работник в этот день выполнил свои должностные обязанности. Цифра снижается, если кассир, к примеру, не улыбается или не пытается продать посетителю что-нибудь, чего посетитель не просил.

# *Пример контрольного листа наблюдений за качеством обслуживания:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Официант\_\_\_\_\_\_\_\_Стол №  | Официант \_\_\_\_\_\_\_\_Стол №  | Этапы обслуживания  |
| время | +/- | время | +/- | Время прихода гостя |
|  |  |  |  | Официант приветствует гостя, сидящего за столиком в течении 30 сек. |
|  |  |  |  | Официант рассказывает гостю о фирменных блюдах , блюдах дня и знакомится с гостем. Предлагает напитки и закуски. |
|  |  |  |  | Принимает заказ на напитки при приветствии гостя.  |
|  |  |  |  | Приносит напитки в течение 3-х минут. |
|  |  |  |  | Предлагает и продает горячие блюда и помогает гостю разобраться в меню |
|  |  |  |  | Принимает заказ. Повторяет заказ и благодарит гостя. |
|  |  |  |  | Вводит заказ в компьютер быстро и в правильном порядке. Использует правило поочередности. |
|  |  |  |  | Подает блюда на стол в правильной последовательности, одновременно для всех гостей, сидящих за столом (нет задержки блюд) |
|  |  |  |  | Приносит закуски/блюда для детей в течение 10 мин. |
|  |  |  |  | Приносит салаты после закусок и перед горячими блюдами. |
|  |  |  |  | Приносит горячие блюда в течение 15 мин. |
|  |  |  |  | Убеждается в том, что заказ был выполнен в точности и правильно. |
|  |  |  |  | Обеспечивает дополнительное обслуживание (заново наливает напитки, приносит дополнительные салфетки, поддерживает чистоту на столе, заменяет пепельницы) |
|  |  |  |  | В то время как гость принимает пищу подходит к нему/ней чтобы узнать, как гостю понравилось то или иное блюдо. |
|  |  |  |  | Находится в поле зрения гостей, чтобы при необходимости суметь выполнить любые пожелания гостей. |
|  |  |  |  | Реагирует на жалобы так, чтобы гость у которого возникла жалоба , остался доволен. |
|  |  |  |  | Представляет гостям десертное меню и предлагает диджестивы. |
|  |  |  |  | Приносит диджестивы в течении 3-х минут. |
|  |  |  |  | Представляет гостям счет в нужное время. |
|  |  |  |  | Приносит счет на специальном подносе. Не торопит гостей, позволяет им оплатить счет, когда им будет удобно. |
|  |  |  |  | Следит за тем, чтобы процедура оплаты счета на кассе длилась не более 1 минуты. |
|  |  |  |  | Официант благодарит гостя, тепло прощается с ним/ней и приглашает гостей посетить ресторан еще раз. |
|  |  |  |  | После ухода гостя убирает грязную посуду со столика и пересервировывает стол в течении 1 минуты. |
|  |  |  |  | Время ухода гостя. |
|  |  |  |  | Общее время обслуживания |
| Комментарии:Подпись сотрудника:Подпись менеджера:Дата  |

Этот лист включает в себя те стандарты обслуживания, которые приняты в конкретном заведении. Необходимость заполнения КЛН продиктована не плохой работой официантов, а потребностью в предоставлении клиентам легендарного сервиса. Помимо этого, если персонал будет уверен, что они хорошо подготовились к открытию ресторана, это поможет с одной стороны успешно отработать смену и поднять выручку, с другой - заработать больше чаевых.

Анкетирование - неличный опрос потребителей путем заполнения ими специально разработанных анкет.

В ресторанной сфере анкетирование один из самых удачных методов исследования, поскольку позволяет получить более подробные и обдуманные ответы, в отличие от опросов потребителей, проводимых на шумных улицах.

Анкеты бывают разными: сложными и простыми, серьезными и не очень. Главное, чтобы там не было никаких ненужных вопросов. Чем больше вопросов, тем сложнее получить пользу от проведенного исследования и тем более профессиональным должен быть человек, занимающийся анализом этих анкет.

Структура анкеты обычно имеет следующий вид:

1. Введение – разъяснение цели исследования и заверение в безопасности участия в нем.
2. Собственно вопросы:
* Вопросы фильтры (принадлежность потребителя к определенной аудитории, например постоянные гости)
* Контрольный вопрос - позволяет распознать искренность и серьезность ответов (заданный ранее вопрос, только переделанный так, чтобы анкетируемый не заметил сходства). *Например:*

*«Заказывали ли Вы блюдо «Морская загадка»?*

*«Как вы относитесь к нашим блюдам из морепродуктов» - «никогда не пробовал»*

* Функциональные вопросы – те, которые непосредственно служат цели исследования

3. Вопросы, характеризующие самого опрашиваемого. *например:*

* *пол, семейное положение*
* *возраст: 23 -30; 30-45; 45 и старше*
* *род занятий: менеджеры различного звена; предприниматели/руководители/госслужащие; специалисты; студенты.*

Архитектура построения вопросов анкеты представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Архитектура построения вопросов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип вопроса | Характеристика вопроса | Пример |
| Обычный | Вопрос, который подразумевает свободную форму ответа | Что Вы обычно заказываете в кафе «Шоколад»? |
| Подбор словесной ассоциации | Смысл заключается в необходимости назвать первое пришедшее на ум | Какой цветок ассоциируется у Вас с названием нашего кафе (Шоколад)? |
| Завершение предложения  | Предлагается незаконченное выражение, которое нужно завершить | Когда я выбираю блюдо для меня самое главное… |
| Завершение рассказа | Предлагается незаконченный рассказ | Когда гость нашего города зашел в кафе «Шоколад», он увидел следующую картину…. |
| Альтернативные вопросы | Выбор одного из 2-х предложенных вариантов ответа | Задумав перекусить Вы зайдете в кафе «Шоколад»Да Нет  |
| Вопрос с выборочным ответом | Вопрос, предлагающий выбрать один из 3-х и более вариантов ответа | В какое время Вы посещаете кафе «Шоколад»:УтромДнемВечером |
| Вопрос со шкалой Лайкерта | Утверждение с предложением указать степень согласия/несогласия с сутью сделанного заявления | Небольшие кафе обычно уютнее крупных:* Абсолютно не согласен
* Не согласен
* Не могу сказать
* Согласен
* Абсолютно согласен
 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип вопроса | Характеристика вопроса | Пример |
| Семантический дифференциал | Шкала ответов с 2-мя противоположными значениями. Необходимо выбрать точку на шкале соответствующую направлению и интенсивности восприятия | Кафе «Шоколад» - это кафе:* уютное. . . . . . .неуютное
* современное……….. .традиционное
* большое . . . . .небольшое
* интересное . . .неинтересное
 |
| Шкала важности | Шкала с оценкой степени важности характеристик | Наличие расслабляющей музыки в кафе для меня:* Исключительно важно
* Очень важно
* Довольно важно
* Не очень важно
* Совсем не важно
 |
| Оценочная шкала | Шкала, оценивающая какую-то характеристику | В кафе «Шоколад» сервис:* Отличный
* Хороший
* Удовлетворительный
* неудовлетворительный
 |
| Шкала заинтересованности | Шкала, которая отражает степень готовности к покупке | Если в кафе «Шоколад» станет возможным продажа еды на вынос, я:* Конечно воспользуюсь этой услугой
* Возможно, воспользуюсь этой услугой
* Еще не знаю
* Возможно не воспользуюсь этой услугой
* Не воспользуюсь этой услугой
 |

Очень важно расположить гостя и сделать анкету «дружественной». Для этого существует несколько рекомендаций:

* Не задавать вопрос «Понравилось Вам у нас?», «Как Вы относитесь к нашему новому меню?» (ответы зависят от настроения гостей, мнение можно спросить на выходе).
* Лучше постараться фиксировать поведение гостей – как часто они приходят, почему они это делают, какие еще аналогичные заведения они посещают.
* Не путать варианты ответа на вопрос и реальные ответы на этот вопрос.

*Например: вопрос - «Как часто вы посещаете кафе «Шоколад»?, Вариант ответа - «Мне там не нравится». Речь идет о частоте посещений, а не об отношении*

* Не задавать слишком личные и неудобные вопросы.

*Например, об алкогольных пристрастиях. «Как Вы считаете, какие алкогольные напитки обычно заказывают в ресторане?» (люди судят на основе собственного опыта)*

* Если концепция демократическая - использовать смайлики при оформлении вопросов, оценивающих удовлетворенность гостя.
* Обязательно поблагодарить гостя за участие.
* Пронумеровать лучше сами вопросы, а не варианты ответа на них. Напротив каждого варианта ответа лучше поставить квадрат, он предпочтительнее круга
* Формат анкеты - А5, шрифт – кегель 12.
* Для свободных ответов оставлять столько строк, чтобы можно было написать ответ обычным почерком
* При выборе: что разместить - логотип или вопрос, лучше выбрать вопрос.
* В целях благодарности устроить розыгрыш призов за полностью заполненную анкету (кружка в кофейне, дисконтная карта и пр.)

Статистику посещаемости легко можно оценить по таблице, в которую четко по часам записывать приходящих гостей, оценивая их по возрасту,  разделяя по полу. Необходимо вести статистику по этим бланкам ежедневно. Примерно за один месяц можно определить портрет целевого потребителя и средний чек на гостя.

Методика SERVQUAL (концепция «ожидание минус восприятие»). Методика предложена в середине 80-х годов группой американских исследователей из Техасского университета. Авторы SERVQUAL стремились создать универсальную методику оценки качества обслуживания именно с точки зрения потребителей услуги. В результате был сделан вывод, что воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями потребителя и реально воспринятым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, клиент удовлетворен. При проведении исследований удовлетворенности необходимо решить две основные задачи:

*1.* *Выявление ожиданий потребителя.* Необходимо понять, что потребитель рассчитывает получить при взаимодействии с компанией, предоставляющей определенную услугу. Оценка ожиданий потребителя – одно из «узких мест» методики. Часто участники исследования заявляют о достаточно высоком уровне ожиданий. Вполне понятно, что чем разнообразнее потребительский опыт, чем выше платежеспособность потребителя, тем выше его стандарты и ожидания. Но в некоторых случаях потребитель устанавливает «высокую планку» только в момент опроса, а в действительности он не столь притязателен.

*2. Оценка воспринимаемого качества.* Потребителя просят оценить качество обслуживания в конкретной компании.

Данная методика адаптирована к предприятиям ресторанного бизнеса. Предлагается следующий перечень показателей качества ресторанного сервиса:

1. *Осязаемость, материальность* (tangibles): внешний вид помещений, оборудования, персонала и рекламных материалов привлекателен;

2. *Надежность* (reliability): услуга соответствует заявленному уровню качества, предоставляется точно в установленное время, в процессе предоставления услуги ошибки не допускаются;

3. *Расторопность* (responsiveness): персонал готов помогать Гостям и предоставляет услуги своевременно (быстро);

4. *Компетентность* (competence): персонал обладает знаниями и навыками, необходимыми для предоставления услуги;

5. *Обходительность* (courtesy): персонал вежлив, дружелюбен и относится к потребителям уважительно;

6. *Доверие* (credibility): ресторан открыт, честен, имеет хорошую репутацию, заслуживает доверие;

7. *Безопасность* (security): в сознании Гостей ресторан и его услуги не связаны с опасностью, риском, сомнениями;

8. *Доступность* (access): Гости не сталкиваются с препятствиями при установлении контактов с рестораном;

9. *Коммуникации* (communication): ресторан предоставляет Гостям необходимые сведения на том языке, который им понятен, ресторан готов и способен выслушать и понять Гостей;

10. *Понимание/знание потребителя* (understanding/knowing the customer): Ресторан стремится к осознанию запросов Гостей.

Для оценки ожиданий и восприятия потребителем ресторана используется адаптированная для ресторанного сервиса [анкета SERVQUAL](http://nha.ru/distribution/how_to_set_up_a_restaurant_with_impeccable_service/tools_12/), состоящая из следующих блоков:

- первый блок - измерение уровня ожиданий потребителей. Для этого потребителям предлагается, основываясь на своем опыте посещения ресторанов, представить себе ресторан (кафе, бар и др.), который предоставляет услуги на высоком уровне качества, и указать, в какой степени такой ресторан должен обладать чертами, описанными в каждом из утверждений анкеты. В анкете нет правильных или неправильных ответов, цель - в получении данных, отражающих мнение потребителя о ресторанах, которые предоставляют услуги на высоком уровне качества.

- второй блок - определение важности критериев качества услуг для гостей. Для этого в анкете перечисляются черты, присущие ресторанам и услугам, которые они предоставляют. Цель - узнать, насколько важны эти черты для потребителя при оценке качества услуг ресторанов. Респонденту предлагается распределить 100 баллов между этими чертами в соответствии с тем, насколько каждая из них важна для него.

- третий блок - измерение уровня восприятия заведения гостем. Предлагается ряд утверждений, относящихся к восприятию ресторана потребителем, необходимо указать, в какой степени с его точки зрения каждая из черт, описанных в утверждениях, присуща ресторану.

Таким образом, определив ожидания гостей от посещения ресторана, определив важность критериев качества услуг для гостей, оценив уровень восприятия ресторана гостями, становится ясным на какой из параметров необходимо обратить внимание.

Воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями потребителя и реально воспринятым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, клиент удовлетворен.

**4. Конкурентоспособность**

**предприятий общественного**

 **питания**

Конкурентоспособность – одна из главных составляющих успеха любого предприятия. Являясь отличительной чертой рыночного хозяйства, конкуренция обеспечивает творческую свободу, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентных товаров и услуг.

*По степени интенсивности*конкуренция может быть.

* *привлекательной,*когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
* *умеренной,*когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
* *ожесточенной для объекта конкуренции,*когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
* *ожесточенной для субъекта конкуренции,*когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

*Методы конкуренции в общественном питании:*

* на основе повышения качества товара (неценовая);
* на основе повышения качества сервиса (неценовая);
* на основе снижения цены (ценовая);
* на основе повышения качества процессов управления;
* на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

*Варианты изменения конкуренции между предприятиями* следующие:

* конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;
* конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую фирму и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
* конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
* конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
* конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе из одного заведения в другое невелики;
* конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;
* конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;
* конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики, высоки барьеры;
* ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.

*Факторы, влияющие на конкурентную борьбу на рынке ОП:*

1. размер рынка;
2. темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок);
3. препятствия для входа или выхода из рынка (защищают позицию фирмы),
4. средний чек;
5. уровень однотипности заведений (потребители имеют преимущество, т.к. им легко переключиться с одного предприятия на другое);
6. требования к размерам необходимых капитальных вложений (жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода);
7. быстрое обновление ассортимента продукции.

Различают общую конкуренцию (игрок на рынке общепита), территориальную конкуренцию (кафе или ресторан расположенный поблизости), ценовую конкуренцию (заведение в том же ценовом диапазоне) и внутрисегментную конкуренцию (заведение со схожей концепцией и целевой аудиторией). Таким образом, для каждого конкурента в соответствии с такой классификацией применяются свои методы конкурентной борьбы.

В условиях острой конкуренции на рынке ресторанных услуг предприятия должны уделять особое внимание анализу и повышению собственной конкурентоспособности среди равных по классу заведений. В отличие от рынка промышленных товаров и продовольствия, у ресторанов есть ряд особенностей в развитии собственной конкурентоспособности, одна из которых (и, возможно, самая главная) – возможность выделиться среди конкурентов за счет качества обслуживания, уникальных блюд, способов их приготовления и подачи. В частности, ни одно торговое или промышленное предприятие в настоящее время не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим параметрам из-за практически одинаковых характеристик продаваемого товара. Различие между предприятиями торговой отрасли состоит во многом только в средствах продвижения товаров на рынке. Рестораторы же оперируют такими особенностями своих услуг, как приготовление пищи непосредственно на месте по заказу (а иногда и в присутствии) клиента, эксклюзивность ряда блюд, уникальность способов и форм обслуживания. Гастрономический и кулинарный ассортимент ресторана может быть настолько индивидуален, что продуктовая концепция может быть тем решающим фактором, который повысит общую конкурентоспособность заведения.

Исследование конкурентов заключается в получении необходимых данных для обеспечения преимущества на рынке, поиска возможности сотрудничества с конкурентами, аналогичных и косвенно связанных по потребительским свойствам услуг. Целью анализа является оценка ресурсного и коммерческого потенциала конкурентов, их сильных и слабых сторон, занимаемой доли рынка и эффективности маркетинговых действий. Оцениваются сегменты конкурентов, развитие, бренды, имидж, расходы на маркетинг, продажи и доходы от деятельности. По результатам исследований делается выбор стратегии достижения выгодного положения на рынке: лидерства, следования за лидером, «фланговых атак», активных, пассивных и выжидательных действий.

Чтобы услуга представляла интерес для потребителя, онадолжна обладать определенными параметрами. Конкурентоспособность определяется только теми свойствами,которые представляют заметный интерес для потребителя (и, естественно, гарантируют удовлетворение какой-либо потребности). Совокупность качественных и стоимостных характеристик услуги ОП, способствующих созданию превосходства данной услуги перед конкурентами в удовлетворении конкретной потребности потребителя, определяет её **конкурентоспособность.**

Конкурентное преимущество – те характеристики, свойства услуги, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами**,** а для потребителя – оптимальное сочетание потребительских характе­ристик.

Изучение конкурентоспособности услуги ОП должно вестись непрерывно и систематически, в тесном отношении к фазам её жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие решения (например, изменить ассортимент, обновить концепцию, перейти в другой сектор рынка).

Таким образом, *конкурентоспособность услуги* – относительный показатель, который отражает отличие характеристик данной услуги от характеристик услуги – кон­курента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам, связанным с производством услуги, её маркетинговым сопровождением и потреблением.

Определение уровня собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом его маркетинговой деятельности.

Оценка уровня конкурентной позиции фирмы на свободном рынке требуется для:

* разработки мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности услуг;
* привлечения инвестиционных средств или банковских кредитов;
* составления программы выхода предприятия на новые сегменты рынка и др.

В любом случае проведение оценки уровня конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на данном рынке и выработать дальнейшую стратегию деятельности.

Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки уровня конкурентоспособности своего предприятия.

Информация, полученная о конкурентах, может вне­сти новые изменения в маркетинговую концепцию: из­менить величину целевой аудитории, ее демографи­ческие и поведенческие характеристики, ценностные ориентиры и т.д. Не стоит пропускать мимо чужой опыт и ошибки. Все это создаст новую, еще более четкую кар­тину того региона, в котором ресторан собирается ра­ботать.

Основные методы получения подобной информации:

- опросы потребителей (см. п.2)

- наблю­дение за конкурентами и их потребителями. Этот метод получения информации достаточ­но сложен, и в случае необходимости получения каких-либо качественных показателей, субъективен, т.е. при­вязан к наблюдателю. Относительно достоверно таким методом можно получить следующую информацию:

* средний чек (собственные наблюдения и информация, полученная от официантов);
* ассортимент продукции и перечень предлагаемых услуг, в т.ч. основное направление или направления кухни, если их несколько (изучение карты меню);
* площадь торгового зала, количество посадочных мест (здесь важно также проанализиро­вать заполненность залов в разное время);
* сегментация посетителей;
* организация зала;
* количество официантов (а также пол, возраст, навыки обслуживания);
* зарплата персонала (информация, полученная от официантов);
* что заказывают чаще всего (информация, полученная от официантов);
* скорость и виды обслуживания;
* программы стимулирования клиентов.

Но это далеко не вся информация, которая может оказаться необходимой для анализа причин успеха\не­успеха конкурентных заведений, и соответственно, для получения возможности использовать какие-то реше­ния для своего ресторана.

Специальным направлением исследования конкурентов выделяется **бенчмаркинг** (benchmarking), который включает сбор и анализ информации о деятельности ведущих партнеров и конкурентов (прямых и косвенных, потенциальных и действительных) по использованию ими методов управления. Основной целью бенчмаркинга является повышение эффективности деятельности предприятия за счет прогрессивной технологии, более совершенных производственных процессов, методов организации производства и сбыта.

**4.1 Методы оценки конкурентоспособности предприятий ОП**

На сегодняшний день наиболее известны следующие методики оценки конкурентоспособности предприятия.

### SWOT-анализ

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко, т.к. позволяет провести диагностику внутреннего состояния ресторана, учитывая влияние внешней среды. Этот метод как инструмент управленческого анализа можно использовать для любого предприятия, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию.

Технология SWOT-анализа заключается в характеристике:

* внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон)
* внешней среды (с выделением возможностей и угроз)

предприятия. Описание выполняется с помощью факторов, не имеющих количественной оценки. Логика этого анализа состоит в том, чтобы сопоставить собственные сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами на рынке и определиться с направлением своих действий.

Одним из важнейших аспектов анализа является не­обходимость оценить ту или иную сторону как одно­значно слабую или сильную. При этом оценивать свою слабость или силу необходимо исходя из того, чем мы будем обладать именно на целевом рынке. В целом для оценки собственных сил хорошо отве­тить на следующие вопросы:

1. Человеческие ресурсы (кто состоит в ко­манде и обеспечит успех предприятия – опыт, энергия и возможности сотрудников ресторана).

2. Производственные возможности (каким образом обеспечивается производство основных продуктов и ус­луг ресторана – оборудование, технические площади, наличие ноу-хау, качество товаров и услуг, надежность производства, способность к инновациям).

3. Маркетинговая позиция (в чем сила бренда – из­вестность марки, большое количество постоянных при­верженцев, качество сервиса, характеристики атмос­феры и обстановки ресторана, доступность товаров и услуг, ценовое позиционирование, репутация рестора­на, безопасность).

4. Финансовые аспекты (степень финансо­вой обеспеченности проекта – стоимость и доступ к ка­питалу, рентабельность бизнеса, структура издержек, финансовая устойчивость организации).

Легче всего начать с собственных сильных и слабых сторон, поскольку бизнесмен, умеющий объективно смотреть на ситуацию, как никто другой знает о них все или почти все. Однако и в этом случае подход должен быть структурирован, поскольку важны не все преиму­щества и недостатки нашей организации, а лишь те, ко­торые могут так или иначе сказаться на рыночных по­зициях предприятия общепита.

Что касается получения информации относительно рыночных возможностей и угроз, то здесь ситуация бо­лее сложная, но тем не менее необходимо сфор­мулировать видение основных факторов макро- и микросреды, в котором будет существовать ресто­ран:

1. Целевой спрос (как много потенциальных потре­бителей услуг и каков их стиль потребления – емкость сегмента рынка, динамика и структура спроса и другие характеристики спроса на подобные услуги).

2. Предложение на рынке рассматриваемых продук­тов и услуг (насколько сильна конкуренция в целевом ресторанном сегменте – количество и качество конку­рентов, наличие товаров-заменителей и смежной кон­куренции, значимость барьеров на вход в сегмент).

3. Сбыт и обеспеченность поставок (будет ли доступ­на потребителю услуга и возможно ли произво­дить ее с должным качеством – длина и качество сбы­товых каналов, наличие и надежность поставщиков).

4.Экономическая конъюнктура и социально-демографические факторы (уровень инфляции, стоимость ведения бизнеса, изменение доходов потребителей, налоговая политика государства, динамика естественного прироста интересующих групп населения, уровень занятости).

5. Политические и правовые факторы (политика государства в отношении операторов ресторанного бизнеса и малого бизнеса в целом, особенности правового поля существования ресторана, уровень коррумпированности чиновников и бюрократические аспекты деятельности рестораторов).

6. Социум и культура (традиции и ментальность общества, система ценностей целевой аудитории, культура потребления услуг в сфере общественного питания и питания вне дома, психологические стереотипы поведения потенциальных потребителей, правовая стабильность и т. Д.).

7. Эко-природные факторы (климатические особенности региона, отношение общественности к окружающей среде и пр.).

Процедура проведения SWOT-анализа состоит из нескольких последовательных шагов:

Сначала анализируются основные факторы внешней и внутренней среды, непосредственно оказывающие влияние на деятельность заведения. *Внешние факторы* – это факторы, которые могут непосредственным образом повлиять на деятельность ресторана. *Внутренние факторы* – это достоинства и недостатки заведения.

Список сильных и слабых сторон составляется на основе тщательного рассмотрения всех сфер организации деятельности заведения ОП (внутренние факторы):

* *производство:* оборудование, организация производства, качество блюд, каналы поставки сырья и полуфабрикатов, возможности увеличения загрузки кухни и пр.
* *персонал:* уровень квалификации, уровень коммуникативных навыков, способность реагировать на нестандартные ситуации и пр.
* *рыночные показатели*: доля на рынке, динамика, прочность положения на рынке и пр.
* *финансы*: издержки производства, финансовая устойчивость, финансовые ресурсы, скорость оборота капитала и пр.
* *инновации*: восприимчивость к новинкам, значимость новинок для потребителей и пр.
* *маркетинг*: товарная политика, эффективность мер по продвижению, имидж ресторана и т.д.

Влияние внешних факторов можно оценить, проанализировав следующие параметры:

* *Спрос*: емкость и темпы роста ресторанного рынка, структура спроса и т.п.
* *Конкуренция*: количество конкурентов, их преимущества и недостатки и пр.
* *Экономические факторы*: уровень инфляции, уровень жизни населения развитость инфраструктуры и т.п.
* *Государственное регулирование*: влияние государственных органов на развитие рынка общественного питания, взаимоотношения ресторана с государственным структурами и пр.
* *Политические факторы*: уровень политической стабильности, коррупции и т.д.
* *Научно-технические факторы*: возможности внедрения новых технологий и т.д.
* *Социально-демографические факторы*: структура населения, образовательный уровень и т.д.
* *Социально-культурные факторы*: культура и ценности общества, его традиции, мода и т.д.
* *Природные и экологические факторы*: отношение общества и внимание организации к защите окружающей среды.
* *и другие факторы внешней среды*.

После того, как все факторы выявлены, необходимо проранжировать их значимость и вероятность возникновения, выбрав те, которые требуют первоочередного внимания. На основании полученных результатов строится матрица SWOT-анализа, пример представлен в таблице 3.

Таблица 3 - SWOT-анализ для кафе «Шоколад»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**- Ненасыщенный рынок- Высокие барьеры для входа в отрасль | **Угрозы**- Усиление конкуренции- Перебои в поставках сырья |
| **Сильные стороны** - Интересная концепция- Разнообразное, обновляемое меню- Современное оборудование | 1. *Как использовать имеющиеся возможности?*Интересная идея и хорошее техническое оснащение в условиях ненасыщенного рынка позволяют быстро укреплять позиции заведения  | 2. *Как снизить имеющиеся угрозы?*Разнообразное обновляемое меню и современные технологии позволяют быстро реагировать на изменения вкусов потребителей, формируя конкурентные преимущества, а также нивелировать фактор неравномерности поставок |
| **Слабые стороны**- Недостаточно квалифицированный персонал- Слабая рекламная поддержка- Недостаточное количество постоянных посетителей | 3. *Что препятствует использованию имеющихся возможностей?*Неквалифицированный персонал – главная причина недостаточно высокого качества услуги, что, на фоне слабой информационной поддержки, не способствует повышению лояльности гостей | 4. *Что представляет наибольшую опасность в работе?*Отмеченные слабые стороны в условиях усиления конкуренции могут стать причиной потери даже постоянных гостей, а перебои с поставками сырья – к исключению из меню ряда блюд и дальнейшему ухудшению имиджа заведения |

**Метод, основанный на теории эффективной конкуренции**

Существует несколько методов оценки конкурентоспособности, основанных на сравнении различных показателей. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции, наиболее близко подходит для оценки конкурентоспособности предприятий ОП. Согласно этой теории, к конкурентоспособным относят те предприятия, которые лучше организовали работу подразделений. Оценка эффективности каждого предприятия ОП предполагает оценку эффективности использования ресурсов, внутреннего потенциала и внешних деловых связей и др. В основе оценки конкурентоспособности предприятий ОП положена оценка 4-х групп показателей (таблица 4). Каждый показатель имеет разную важность для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятий ОП, поэтому экспертным методом разрабатываются коэффициенты их весомости.

Таблица 4 – Систематизированные группы показателей

 конкурентоспособности предприятий ОП

|  |  |
| --- | --- |
| Группа показателей | Характеристика показателей  |
| 1) эффективность производственной деятельности  | показатели эффективности управления производством, экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления продукции, товаров, организация труда на производстве |
| 2) финансовое положение | показатели эффективности управления оборотными средствами: независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность, возможность стабильного развития |
| 3) эффективность организации сбыта товаров | показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования |
| 4) конкурентоспособность товаров | показатели конкурентоспособности продукции, товаров: качество товаров, цена с учетом потребительских свойств  |

Для перевода показателей в относительные величины выполняют их сравнение с базовыми (эталонными), в качестве которых могут выступать:

* среднеотраслевые показатели;
* показатели конкурирующего предприятия или лидера на данном сегменте рынка;
* показатели оцениваемого предприятия за прошлый период.

Для перевода показателей в относительные величины используется 3-х балльная шкала: 1 балл – ниже базовых; 2 балла – на уровне базового; 3 балла – выше (лучше) базовых.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает наиболее важные показатели хозяйственной деятельности, исключает дублирование показателей, позволяет объективно оценить положение предприятия на отраслевом рынке. Использование при оценке сравнения показателей за разные промежутки времени позволяет применять метод для оперативного контроля. Однако при этом не учитывается отношение потребителей продукции к качеству блюд и обеспечение здоровым питанием.

В результате модификации классического метода, учитывая специфику предприятия общественного питания, предложено конкурентоспособность предприятия определять по формуле:

КПОП = (а\*∑ОКрорг+b\*∑ОКрэк+c\*∑ОКртехн)/ ОКрmax)\*100%, (1)

где: КПОП – комплексный показатель конкурентоспособности предприятия ОП, %;

а, b, c – коэффициенты весомости для каждой группы показателей;

∑ОКрорг – сумма оценки показателей группы организационно-управленческих, баллов;

∑ОКрэк – сумма оценки показателей группы социально-экономических, баллов;

∑ОКртехн. – сумма оценки показателей группы технико-технологических, баллов;

ОКрmax – максимальная оценка показателей конкурентоспособности, баллов.

**Многоугольник конкурентоспособности**

Многоугольник конкурентоспособности - метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности предприятия общественного питания в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности. Он представляет собой отображение на графике значений различных показателей. Таким образом, формируется четкое представление о конкурентоспособности заведения, что дает возможность глубокого анализа рассматриваемых факторов.

На первом этапе определяются непосредственные конкуренты и выбираются параметры для сравнения. В качестве параметров для оценки, как правило, выбираются аспекты, наиболее важные для деятельности заведения. Для предприятий сферы общественного питания оптимальна оценка по элементам комплекса маркетинга («7Р»): местоположение, меню, цены, сервис, персонал, атмосфера, продвижение.

Далее выбирается шкала оценки. Существуют различные варианты балловых шкал: 3, 5, 9, 10 балловые и т.д., необходимо определиться с наиболее удобной.

Проводить сравнительную оценку можно самостоятельно или с привлечением специалистов, имеющих необходимые знания и практический опыт в ресторанном бизнесе. На основании полученных усредненных результатов строится многоугольник конкурентоспособности, пример представлен на рисунке 4.

Рисунок 4 – Пример многоугольника конкурентоспособности

**5. Концепция предприятия**

**общественного питания**

Ежегодно в России открываются тысячи новых заведений, однако и число закрытых заведений, не проработавших и года, поражает. По усредненным данным выживает только каждый пятый ресторан - остальные перестают существовать или переделываются.

Насколько успешен ресторан, можно будет понять уже через год после открытия. Для демократичного ресторана оборачиваемость (количество посетителей, проходящих в течение дня) должна составлять примерно 1,5—2 человека на место. То есть, если ресторан рассчитан на 100 мест, ежедневно его должны посещать как минимум 150 - 200 человек. Даже если по итогам первых месяцев он не вышел на ожидаемые показатели, это еще не повод для закрытия. Надо дать заведению год, по истечении которого станет понятно, удачным оказался проект или нет.

Самая главная ошибка начинающего ресторатора - отсутствие связи между выбранной концепцией, стоимостью аренды и местом расположения ресторана.

*Типичный пример: Предприниматель открыл демократичный спортбар с недорогим пивом, закусками и спортивными трансляциями, у него в заведении аншлаги, гости довольны, но бар не окупается и даже работает в убыток. Дело вот в чем. Бар рассчитан на 80 мест, каждый вечер во время трансляции один гость оставляет в нем в среднем 200 рублей, причем за один вечер в заведении одна «посадка». Получается 16 тысяч рублей за вечер работы. Даже если просто умножить ежедневную выручку на 30 дней, получится 480 тысяч рублей в месяц. Еще 200 тысяч приносят ему бизнес-ланчи — итого 680. На аренду уходит 350 тысяч. Остается 330 тысяч на все — на зарплату сотрудников, на закупку продуктов, на выплату налогов и прочие издержки. Естественно, бар в минусе, и ничего с этим не сделаешь, потому что при его создании допущен ряд изначальных ошибок. Во-первых, при таком низком среднем чеке и малой проходимости заведение просто не успевает заработать деньги. Во-вторых, недорогой ресторан должен быть большим, чтобы работать за счет оборота. В-третьих, арендная плата нужна гораздо более низкая. Если хотя бы эти три фактора были бы учтены изначально, возможно, дела у него шли бы лучше. Таким образом, при открытии необходим реалистичный бизнес-план, без которого невозможно создать работающее и приносящее прибыль заведение.*

Прежде чем открывать ресторан, необходимо тщательно и со всех сторон изучить этот вопрос, недостаточно отталкиваться только от имеющегося помещения, удачного опыта знакомых или личных вкусовых предпочтений, а стоит разобраться, в каком из сегментов вы хотите открыть своё заведение: и разработать концепцию.

**5.1 Понятие концепции заведения**

Концепция основывается на потребностях посети­телей заведения, учитывает плюсы и минусы конку­рентов, раскрывает идею ресторана, описывает все со­ставляющие его деятельности, интегрируя ресторан в единое целое, как с точки зрения его позиционирова­ния, так и управления.

Концепция является неким общим руководством по созданию ресторана, позволяющим координировать работу всех участников процесса создания, запуска и деятельности ресторана. Концепция – это общее виденье ведения бизнеса.

Концепция работает как на начальных этапах, явля­ясь общим руководством для создания ресторана (это фактически задания на разработку технологических це­почек, дизайнерских решений, стратегии позициони­рования, меню, маркетинговых и рекламных программ по привлечению и удержанию клиентов и других со­ставляющих деятельности), так и в дальнейшем, явля­ясь его «техническим руководством».

Основа концепции любого предприятия обществен­ного питания связана с маркетингом. Именно он дает ответы на вопросы: насколько предлагаемая концепция своевременна, какими будут клиенты будущего заведе­ния, какой тип кухни, обслуживания, интерьера они предпочитают, какую сумму готовы платить за посеще­ние, откуда они приедут в это заведение и почему.

Другими словами, от того, какую сумму и как часто будет тратить предполагаемый клиент на посещение за­ведения, зависит и дизайн помещения, и меню (и соот­ветственно набор оборудования), и тип обслуживания, и столовая посуда, и, конечно, рентабельность заведения.

Чтобы ответить на подобные и многие другие во­просы, применяются два основных метода: метод мар­кетинговых исследований (см. п.2) и метод экспертной оценки (осуществляется экспертами в данной области). Ис­пользование этих методов позволяет не только избе­жать ошибок, но и в определенной мере гарантировать успех предприятия.

Как правило, к основным составляющим концепции ресторана относятся:

Обязательные разделы

*1. Маркетинговое обоснование целесообразности создания проекта*

1.1 Краткий обзор социально-экономической ситуации на рынке заданного региона;

1.2 Динамика и основные направления развития предприятий ресторанного бизнеса;

1.3 Анализ основных игроков на ресторанном рынке;

1.4  Предпочтения и вкусы потенциальных клиентов применительно к ресторанному продукту;

*2. Концептуальная идея ресторана*

2. 1 Планируемый формат заведения, средний чек

2.2 Планируемый тип, специализация и тематика заведения;

2.3 Формы и методы обслуживания;

2.4 Отличительные особенности бизнес - идеи данного проекта;

*3. Инфраструктура ресторана*

3.1 Требования к территориальному размещению;

3.2 Функциональное деление пространства;

3.3 Критерии отбора при поиске помещения;

3.4 Концепция дизайнерского решения;

*4. Основы маркетинговой политики*

4.1 Основные потребительские группы (дифференцирование потенциальных клиентов по различным критериям);

4.2 Спектр предлагаемых услуг (основной, дополнительный и сопутствующий ресторанные продукты);

4.3.    Программа продвижения и выхода на рынок (с использованием рекламных/ маркетинговых каналов коммуникаций и PR-акций)

*5. Основы ценовой политики*

*6. Организация производства и обслуживания*

6.1Рекомендации по ассортиментному перечню
предприятия питания *(м*еню, карта бара)

6.2 Составление реестра возможных поставщиков

6.3 Определение количества персонала, требований к его квалификационному уровню

*7.Разработка технико-экономического обоснования целесообразности проекта*

7.1 Составление бюджета по проекту

7.2 Инвестиционный план

7.3 Финансовый план

Дополнительные разделы

*1. Разработка меню заведения*

Формирование полного перечня блюд, реализуемых в ресторане (включая основное меню, меню бизнес-ланчей, банкетное, детское и т.п. меню)

*2. Рекомендации по разработке фирменного стиля*

2.1 Составление технического задания для разработки дизайн-проекта

2.2 Составление технического задания на разработку фирменного стиля (включая логотип, название, цветовую гамму, фирменный слоган, макеты меню и рекламной полиграфической продукции)

**5.2. Факторы, влияющие на выбор концепции**

1) Местоположение заведения

Изучение местоположения необходимо для любого типа предприятий общепита и развлечений, хотя есть заведения более и менее чувствительные к своему рас­положению.

Оценивая расположение ресторана (как и выбирая его), необходимо рассматривать потоки людей (пасса­жиро-, автопотоки) в непосредственной близости от по­мещения; конкурентное окружение, основные здания и сооружения (офисы, магазины, производственные пред­приятия, жилые кварталы и др.) в радиусе предполагаемо­го действия ресторана, удобство прохода/проезда к месту размещения будущего ресторана, возможности внешнего оформления (фасад, вывески, наружная реклама и т. п.).

2) Структура и уровень развития ресторанного рынка (города/региона/района).

Цель такого исследования – выявление наиболее успешных и востребованных или же незанятых потен­циальных сегментов.

3) Структура потенциальных клиентов в целом

Необходимо выявить основные сегменты по­тенциальных посетителей, что возможно, например, на основе изучения такого показателя, как рынок жилья. Также используется метод наблюдения на других пред­приятиях общественного питания в целом по городу или району.

4) Местный рынок труда.

Важно в первую очередь оценить уровень за­трат на персонал по всем основным специальностям. В том числе анализируются возможности профессиональ­ной подготовки и повышения квалификации.

5) Местные сырьевая и товарная базы, местный рынок рекламы (поставщики продуктов, оборудования, мебели, посуды, аксессуаров, инвентаря, партнеры по изготовлению и размещению наружной рекламы, полиграфии и мн. др.).

Основные критерии оценки – ассортимент, ценовые условия, сервисное обслуживание, возможность обе­спечения регулярных поставок и т. д.

**5.3 Рекомендации по разработке ресторанных**

 **концепций**

Не существует плохих или хороших концепций, как не существует в природе абсолютно черного и белого цветов, а имеет место быть несоответствие концепции местоположению. Есть успешные концепции, которые «работают» в конкретном месте и в конкретных социально-экономических условиях. В данном случае речь идет о рентабельных ресторанных заведениях, не имеющих проблем с посещаемостью и приносящих хорошую прибыль. Ко второй категории относятся заведения с неуспешными, проблемными концепциями с точки зрения экономических и маркетинговых показателей. Для заведений такого типа рано или поздно потребуются дополнительные инвестиции, направленные на повышение рентабельности бизнеса. При разработке бизнес-концепций для начала определяют наиболее необходимые разделы, имеющие существенное значение при создании нового или перепозиционировании существующего заведения.

1) Разработку концепции необходимо начинать с маркетинговых исследований, потому что полученные данные позволят оценить текущую ситуацию, оценить конкурентов, выбрать необходимый рыночный сегмент и спрогнозировать перспективу развития. Очень важно на этом этапе разработки концепции выделить основные потребительские группы.

Следует отметить, что маркетинг является услугой дорогостоящей и емкой по содержанию. И очень часто при заказе разработки концепции в специализированных агентствах можно видеть концепции, где маркетингу уделялось 80% объема (от 30 и более страниц) с подробным анализом статистической информации. При этом описание самой концепции помещалось на двух - трех страницах, а четкой связи между маркетинговыми данными и предлагаемой концепцией нет. Но не нужно делать маркетинговые исследования ради маркетинга, необходимо дать маркетинговое обоснование целесообразности предложенной концепции.

Нельзя не отметить, что при наличии существующего помещения полет фантазии при создании концепции ресторана существенно сужается. Помещение диктует свои условия. Важно не только месторасположение и характеристики здания/помещения, где будет располагаться объект, но и все технические, архитектурные и конструктивные особенности.

*Можно привести массу примеров по каждому из перечисленных выше критериев. Допустим, мы планируем открыть панорамный ресторан на 7-м этаже делового центра, обрамленный уютными открытыми террасами, позволяющими гостям не только насладиться изысканной кухней и провести время в комфортной обстановке, но и полюбоваться открывающимися видами города. Существенные финансовые средства вложены в интерьер помещений, включая панорамные стеклянные витражи. В общем, сделано все, чтобы доставить гостю максимум приятных впечатлений. При этом мы не придали должного значения тому, что вертикальные коммуникации внутри здания осуществляются всего одним или двумя лифтами малой грузоподъемностью. Теми же лифтами пользуются посетители и сотрудники* *офисных помещений, расположенных на других этажах здания. Таким образом, время ожидания лифта существенно* *увеличивается, что раздражает гостей, а иногда становится решающим* *фактором для отказа от решения посещать данный ресторан. При проведении банкетных мероприятий могут возникнуть ситуации, когда последняя группа гостей доберется к своим столикам к моменту подачи десерта. Кроме того, выясняется, что на этих же лифтах нужно осуществлять доставку продуктов, вывозить отходы производства, т.е. происходит пересечение гостевых и технологических потоков. Понятно, что, все это не может не сказаться на деятельности ресторана - разумеется, с негативной стороны.*

2)В концептуальной идее предприятия питания, необходимо кроме самой идеи описать такие понятия как тип, средний чек и тематика ресторанного заведения. Эти понятия следует четко описать в концепции и строго следовать им во время реализации проекта. В противном случае можно получить заведение, в котором предлагаемый ресторанный продукт не соответствует заявленному типу и ценовой категории, что не оправдывает ожидания гостя.

*Например, ресторан позиционирует себя на рынке как демократическое заведение. При этом гостям предлагается обширное меню, изобилующее блюдами сложного приготовления из дорогостоящих продуктов; сложные сервировочные решения, дорогая изящная посуда и сложная форма обслуживания в уютном изысканном интерьере ресторана. Но все, что хочет гость, приходя в демократический ресторан – это качественно и недорого поесть в неофициальной обстановке, без лишних церемоний и прочих изысков, свойственных заведениям более высокой категории!*

Также в этом разделе дается описание требований к будущему названию заведения, что может быть тех­ническим заданием для креативной команды, разраба­тывающей его. При этом в некоторых случаях название уже может быть разработано и включено в концепцию.

3) В раздел «Описание инфраструктуры» включается информация, которая станет основой для составления технического задания на разработку технологической части проекта (включая производственные, складские, административные и гостевые зоны). В таком случае можно избежать участи ресторанов, созданных по принципу давно изжившего себя типового проектирования. Ресторан будет создан с соблюдением трех основных условий:

* оптимальное использование площадей (с точки зрения технологии и экономики);
* эффективная организация технологических процессов;
* условия для комфортного пребывания гостей и качественного обслуживания.

Т.е. здесь даются рекомендации (требования) по внешнему оформлению ресторана – фасаду и прилегающей тер­ритории, по интерьеру для дальнейшей реализации ди­зайнером; по функциональному планированию поме­щений (в т. ч. деление на гостевую, производственную, складскую, служебную и административную зоны, рас­становка посадочных мест с учетом зонирования зала); и, конечно, требования к инженерным системам.

Описывается не только стиль интерьера/экс­терьера, но и то, какую атмосферу он должен поддержи­вать и какое настроение создавать. По возможности, этот пункт обычно снабжается иллюстративным материалом.

*В качестве примера, подтверждающего необходимость описания инфраструктуры заведения, приведем две крайности, которые наиболее часто встречаются при разработке технологических решений.*

*Нередко на очень ограниченных площадях (порядка 70 кв.м.) рестораторы пытаются разместить производство полного цикла, которое будет обеспечивать продукцией гостевой зал ресторана на 70 мест, банкетный зал на 30 мест, приготовление полуфабрикатов и кулинарной продукции для внешней торговли. Если объект удается ввести в эксплуатацию в таком виде, то нарушения технологических процессов обеспечены, а их последствия могут быть весьма негативными: начиная от снижения качества обслуживания и заканчивая пищевыми отравлениями потребителей.*

*Прямо противоположный пример - неэффективное зонирование площадей. Например, существенное превалирование производственных и вспомогательных площадей над торговым залом. Допустим, заведение позиционируется как бар с обширной коктейльной картой и ограниченным ассортиментом блюд (в основном холодных закусок). При этом складская группа включает незадействованную в процессе хранения сырья стационарную холодильную камеру, а производственные цеха оснащены высокопроизводительным тепловым оборудованием.*

4) В разделе «Рекомендации по ассортиментному перечню – ме­ню (кухни и бара)» предлагается общее направление кухни (например, средиземноморская) и ее особенности, опре­деляются основные ассортиментные группы (структура меню), приблизительное количество блюд в каждой кате­гории, типы фирменных блюд, при необхо­димости – наличие дополнительных видов меню, к при­меру, детское меню, VIP-меню, вегетарианское и т. п.

В отдельных случаях может быть и формирование полного перечня блюд, реализуемых в ресторане, вклю­чая основное и банкетное меню, барную, винную, ко­фейную/чайную карты и др.

Составляются рекомендации по необходимому пе­речню и количеству технологического оборудования и инвентаря для кухни, бара, по оптимальной расстанов­ке оборудования; по столовой посуде и приборам, ре­сторанному текстилю.

4) Очень важно на этапе разработки концепции выделить основные потребительские группы и определиться со спектром предлагаемых услуг. Не зная своих потребителей, невозможно сформировать ресторанный продукт, который будет пользоваться спросом. Истина банальна, но многие владельцы заведений затрудняются описать портрет своего основного потребителя. А, не имея таких данных в качестве исходных, очень сложно эффективно управлять рестораном. В результате необходимо осуществлять дополнительное инвестирование в изменение ресторанного продукта, который будет соответствовать спросу произвольно сформировавшихся потребительских групп.

*Здесь можно привести пример ситуации, которая сегодня часто встречается в гостиничном бизнесе. В гостиничных комплексах, построенных в период 70-90 х годов, часть площадей отдана в аренду или принадлежит другому собственнику. Как правило, на этих площадях размещены предприятия общественного питания (рестораны, кафе, бары). И иногда у гостиниц даже нет собственных ресторанных служб, т.е. организация питания проживающих осуществляется этими арендаторами. При этом гостиница и рестораны фактически не взаимодействуют между собой. Руководство ресторанов не имеет никакой информации о структуре клиентского потока гостиницы, не формирует свой ресторанный продукт под потребности клиентов гостиницы. Отсутствует единая маркетинговая политика, учитывающая интересы гостиницы и ресторана и направленная на основного потребителя (клиентов, проживающих в гостинице). Ни у руководства гостиницы, ни у дирекции ресторанов нет понимания того, что у них единый клиент. В данном случае гостиничная услуга является основной, а организация питания проживающих – дополнительной или сопутствующей услугой, которая, однако, существенно повышает качество первой. Как правило, взаимодействие данных структур ограничивается организацией завтраков для проживающих (стоимость которых включена в стоимость проживания). Однако и эта услуга организована слабо, т.к. менеджмент ресторана не изучает клиентскую базу (туристы, командировочные и т.п.), не знает специфики пребывания гостей, не проинформирован о сроках проживания, о количестве единовременно прибывающих на завтрак. Выглядит это примерно следующим образом. Придя на завтрак в гостинице на 200 мест, мы попадаем в бар с бильярдными столами на 5-10 столиков, где неспешные официанты предлагают выбрать что-то из меню (не всегда соответствующему ассортименту блюд для завтрака). Такая форма обслуживания явно не подходит для большого клиентского потока проживающих. В итоге гость, не дождавшись своего заказа или не найдя свободного столика, пытается выяснить у администраторов, где еще в гостинице можно позавтракать. К сожалению, в очередном кафе, расположенном на одном из этажей гостиницы (который еще надо постараться найти), его ожидает та же ситуация. При этом рестораны сетуют на низкую посещаемость и вкладывают средства на продвижение своих услуг вовне. В то время как их основной потенциальный клиент, которого не надо искать, находится в гостинице и испытывает массу неудобств, связанных с отсутствием сервиса, предоставляемого ресторанными службами. На таких объектах отсутствует не только внешняя маркетинговая (совместная) политика, направленная на привлечение клиентов и увеличение продаж, но и внутренняя. Подойдя к стойке приема и размещения гостей, не всегда получишь информацию о ресторанах: где можно пообедать/поужинать, на каком этаже находятся рестораны, какой категории рестораны, какая в них кухня, есть ли в ресторанах развлекательные вечерние программы и т.п. Что касается службы room service, организации кейтеринговых услуг для проживающих в гостинице (включая обслуживание корпоративных мероприятий), то это также встречается крайне редко.*

5) Раздел финансово-экономического обоснования проекта, являющийся частью концепции, может варьироваться по насыщению: начиная от расчета необходимых инвестиций на открытие объекта и заканчивая полноценным бизнес-планом. Все зависит от текущих потребностей и поставленных задач. Сумма первоначальных инвестиций рассчитывается исходя из закупочной стоимости работ и оборудования, необходимых для ввода объекта в эксплуатацию. В ряде случаев можно использовать средневзвешенные величины в виду дестабилизирующего влияния факторов внешней среды. Определение товарооборота рассчитывается на основании процентной загрузки, количества посетителей и среднего чека с учетом графика работы объекта.

6) В качестве дополнительной опции в состав концепции можно включить такие разделы как:

* разработка меню, включая технико-технологические карты;
* рекомендации по разработке дизайна интерьеров.

Концепция сама по себе является основой для разработки дизайн-проекта, но этого не всегда бывает достаточно. Дизайнерам необходима более детальная информация о создаваемом объекте, касающаяся специфики ресторанной технологии и обслуживания гостей в планируемом проекте. При таком подходе интерьеры заведения будут органично сочетаться с основной концепцией ресторана, гости будут чувствовать себя уютно и комфортно, а персоналу будет удобно работать. Для этой цели необходимо разрабатывать техническое задание на разработку дизайн-проекта ресторана.

**5.4 Уникальное торговое предложение - «фишка»**

Люди могут посетить новый ресторан по какой-либо из следующих причин:

* это новый ресторан
* ресторан расположен ближе всего к тому месту, где они находятся во время обеденного перерыва
* кто-то назначил там встречу или дружескую вечеринку
* кто-то любит экспериментировать с новыми блюдами
* кому-то просто понравилось, как выглядит заведение
* они зашли по ошибке и постеснялись выйти.

По какой бы причине гости не зашли в ресторан, важно сделать так, чтобы эти люди стали постоянными гостями данного заведения. Обычно этому способствуют две вещи: оригинальная концепция и/или меню.

Уникальная составляющая в ресторане - это когда в нем есть нечто такое, что, с одной стороны, безусловно, привлекает гостей, а с другой - чего не имеется в прочих местах, и это отличает данное заведение от всех остальных, т.е. «фишка».

Впервые феномен "фишки" описал американский рекламист Россер Ривс. В своей книге "Реальность в рекламе" он ввел понятие *Уникального Торгового Предложения (УТП)*, дал ему определение, состоящее из трех взаимосвязанных частей:

1. Каждое рекламное объявление должно сделать потребителю какое-то предложение. Но это должны быть не просто слова. Не просто крикливое восхваление товара, не витринная реклама. Все должно быть конкретно: "Купи именно этот товар и получишь обещанную специфическую выгоду!".

2. Предложение должно быть таким, какого конкурент либо в принципе не может дать, либо по какой-то причине просто не выдвигает. Оно должно быть поистине уникальным**,** причем уникальность может быть связана как с уникальностью самого товара, так и с утверждением, какого еще в данной сфере не делали.

3. Предложение должно быть настолько сильным и ярким, чтобы привлечь к потреблению товара новых покупателей, или, как пишет Ривс, "чтобы привести в движение миллионы".

Другими словами, **УТП** - это та основа, которая ярко и эмоционально отличает ваш товар от товаров ваших конкурентов в данной сфере.

*Основные цели посещения ресторана в России:*

Первая цель - тусовочная. Люди идут в ресторан для самоидентификации в обществе себе подобных. Иными словами, "на людей посмотреть и себя показать". Для таких посетителей важна прежде всего престижность места. Чтобы о нем писали в "светских" рубриках глянцевых журналов, а публика, сидящая за соседними столиками, сплошь была в Gucci и Prada. Цены, кухня, обслуживание - все это дело десятое; надо, чтобы место считалось статусным и кругом были "все свои".

Вторая цель - деловая встреча. Тут посетители требуют от ресторана в первую очередь хорошего сервиса. Официанты должны быть безупречны - подносить зажигалку, как только гость достал сигарету, но не уносить тарелку, пока в ней не лежат нож с вилкой, дающие сигнал о том, что с трапезой покончено. Такое обслуживание, гармонирующее с деловым ужином, достижимо, как правило, в дорогих ресторанах, хозяева которых не жалеют денег на "дрессировку" персонала...

Третья цель - романтический ужин. Цены, сервис, престижность - "романтикам" не интересны, главное чтобы загадочно трещали дрова в камине, тяжелые портьеры струили мягкий полумрак …, горели свечи. Ну и желательно, чтобы все-таки было вкусно.

Цель четвертая - встреча с друзьями, дружеская вечеринка. Она обычно достигается выбором заведения с наибольшим ассортиментом алкоголя. "Друзья" радостно направляются в любой пивной ресторан, и чем он будет больше, тем лучше.

И только последняя, пятая цель подразумевает желание просто поесть. Ну, и тут уж люди думают, во-первых, о кухне и, во-вторых, о сумме грядущего чека.

Соответственно, Уникальное Торговое Предложение может быть самым разным, но всякий раз должно быть направлено на то, чтобы дать гостю как можно больше положительных эмоций, а заодно ощущение того, что он получил гораздо больше, чем заплатил.

Особо хочется подчеркнуть чисто коммерческую сторону УТП, потому что порой, придумывая своему заведению "фишку", собственники, случайно или нет, но удаляются в область чистой фантазии, в результате чего появляются рестораны, безусловно, оригинальные, но денег приносить вряд ли способные.

*В Уругвае открыли ресторан для любителей хомячков****.*** *Многие агентства новость перепечатали - действительно, какой уругваец не любит хомячков! Но на самом деле есть в Монтевидео двадцать таких хомякофилов, они в этом заведении и будут собираться. Это не УТП, не "фишка", тут перед заведением ставится не коммерческая, а иная - коммуникативная**цель. Создается клуб по интересам, а ресторан становится просто площадкой для эпизодических собраний группки энтузиастов.*

*В последнее время в России открываются православные кафе. Такие заведения есть уже и в Москве, и в Архангельске, и в Петрозаводске. Казалось бы, УТП железное, ведь влияние православия у нас ширится день ото дня, целевая аудитория увеличивается. Но нет! Цель подобного рода мест - сугубо пропагандистская,**агитационная. Московское православное кафе "Ямское поле" так и заявляет в своей программе: "Главная задача православного кафе - христианская проповедь в миру клириков Московской патриархии". А основная идея петрозаводского православного кафе, как подчеркивают его создатели, — это "альтернатива тому безобразию, которое льется на нас с телеэкранов и встречается в реальной жизни, например, на дискотеках, где люди спиваются..». Члены вновь созданного кафе-клуба собираются за чашкой чая, чтобы посмотреть качественные фильмы, послушать хорошие песни, поразмышлять о будущем России, о проблемах СПИДа, абортов...". Понятное дело, если меню скромное, алкоголя нет, курить нельзя, а цель кафе - заставить клиентов размышлять о проблемах абортов, то "фишка" это какая угодно, только не ресторанная.*

*Еще один пример - одно время газетчики очень любили писать об открытии у нас кафе в тюрьмах****,*** *выдавая это за какую-то особенную "фишку". Bо владимирской колонии строгого режима осужденные теперь проводят время в кафе "Встреча", куда входной билет стоит 100 рублей, а к столу подают лимонад, чай, кофе, бутерброды и хот-доги. В иркутской колонии № 3 строгого режима открылось кафе "У Иваныча", где в меню прохладительные напитки и фрукты. А меню кафе "Уют" в Бутырке, выучила уже наизусть вся страна, поскольку не было издания, которое бы его не цитировало: салат - 35 руб., балык - 130 руб., ростбиф - 85 руб., мясное ассорти -110 руб., маслины - 60 руб., лимон с сахаром - 15 руб. Разумеется, несмотря на экзотичность, никакой "фишки", никакого УТП в тюремных заведениях нет. За "колючей проволокой" маркетинговые принципы теряют свою силу (за потребителя бороться не надо), и все подобные кафе создаются с сугубо гуманитарными и воспитательными целями.*

Коммерческая цель - важнейшая составляющая ресторанной "фишки". При этом важно:

*Первое* - не переборщить с "фишками". Не нужно пытаться внедрить в своем заведении сразу двадцать «примочек». Еще Ривс подчеркивал, что опасно выделять в товаре сразу несколько УТП - это размывает представление потребителя о продукте, и он не способен в полном объеме осознать уникальность каждого. Соответственно, сила притяжения к такому УТП снижается.

Второе - не стоять на месте. Публика имеет особенность привыкать к товару не только в хорошем смысле (то есть становиться постоянным его потребителем), но и в плохом (это когда глаз "замыливается" и человек перестает адекватно воспринимать эксклюзивные положительные качества товара). При этом платежеспособное население, имеющее возможность проводить время и оставлять деньги в ресторане, в нашей стране еще весьма ограниченно. В той же Москве, по подсчетам социологов, их всего 6 процентов от общего населения. Потому с одной "фишкой" легко наскучить гостям, лучше менять ее раз в три-четыре года.

 «Фишки» в подаче блюд, в обслуживании.

- Оригинальные способы подачи фирменных блюд

*Африканский рес­торан "Лимпопо" (Москва), где официантами работали африканцы. При заказе стейка из страуса, как в ресторане все буквально преображалось. В какой-то момент вдруг из кухни начинали слышаться буха­нье барабанов и какие-то крики. Африканцы выстраивались вокруг гостя в кружок, и под грохот барабанов шеф-повар исполнял для заказавшего страуса белого господина "танец страуса", в финале которого страус прятал го­лову в воображаемый песок. Барабаны смолкают, и прямо из песка повар произносил длинную фразу на понятном одному ему языке. После чего распрямлялся и, яростно коверкая слова, делал перевод: «…мол, желаю... иметь здоровье... красота... и сильный ноги... как этот страус...». Люди за соседними столикам были в шоке, переходящем в восторг. Всем тоже хотелось лицезреть тотемный танец и иметь сильные ноги. Стейк из страуса улетал десятками ки­лограммов.*

- Посуда, на которой подается еда.Почему это должны быть тарелки? Всегда очень эффектна подача блюд на сковороде. Такое принято во многих кухнях, начиная с мексиканской (фахитос) и заканчивая грузин­ской (блюда на кеце). Человека, привыкшего есть с тарелки, приятно удивляют любые оригинальные способы подачи.

*Примеры: традиционная подача стейков на здоровенной деревянной доске практикуется во многих "мяс­ных" ресторанах и всегда радует глаз; подача супа (чаще всего горохового или борща) в буханке черного хлеба; в московском ресторане Vodka-Bar практикуют сервировочый изыск — многие закуски и салаты подаются в согнутых для ус­тойчивости столовых ложках...; в японском рыбном ресторане Tokyo House традиционные японские кушанья (суси, сасими) раскла­дывают прямо на обнаженных телах девушек. Их тут так и называют — "суси-герлз".*

- Персональный профессионализм и мастерство офици­анта могут стать той "фишкой", которая надолго запомнится клиенту.

*«…….Вино он наливал откуда-то из-за спины, посреди ресторана споткнется и ка-а-ак растянется на полу! Публика в шоке. Но на подносе у Бранко ни одна тарелка не шевельну­лась, ни один бокал не упал!........»*

*«…….Подойдя к столику, девуш­ки с внешностью фотомоделей вдруг стремительно опускались на корточки, так что создавалось впечатление, будто они плюхаются пе­ред гостем на колени…...»*

*Главная особенность нью-йоркского ресторана Ellen's Stardust — это поющие официан­ты****.*** *Все они профессиональные певцы и, подавая блюда, развлекают гостей своим вокальным искусством. Казалось бы, пустячок (что осо­бенного в совмещении работы с пением?), а публика от поющего персонала в восторге!*

*В ресторане "Сыр" когда клиент отмечает день рож­дения, официанты во главе с поваром собираются у рояля и поют A Sole Mio. Прекрасный пример торжества "фишечного" обслуживания!*

- Осваивание официантами "смежных" профессий и применение нео­жиданных навыков в ресторанном обиходе всегда даёт хорошие ре­зультаты.

*Тель-Авив, ка­фе "Тайра" - официанты, являющиеся по совместительству профессиональными массажистами****.*** *Проходит минут пятнадцать, заказанное блюдо по­доспело, и массаж заканчивается. Но может быть продолжен и после трапезы*

*Официанты являются безусловной "фишкой" и самого большого ресторана в мире — бангкокского Mang Gorn Lung ("Королевский Дракон"). Чтобы доставить блюда с кухни к клиенту, официанты летают на небольших парашютах, пристегнутых к канат­ной дороге, либо несутся с подносами на роликовых коньках по залам.*

**Список используемых источников информации**

1. Айситулина, К. Вирусный маркетинг для демократичных ресторанов /К. Айситулина// Институт ресторанных технологий [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.reste.ru/texts/2009.Restaurant%20Explorer.pr3.htm>
2. Бизнес-энциклопедия «Ресторанный менеджмент», [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.handbooks.net.ua
3. Изабакаров, А. Состояние и перспективы развития рынка услуг общественного питания / А.Избакаров// Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.uecs.ru/marketing/item/2179-2013-06-05-07-03-08>
4. Крапива, Т.В. Системный подход к управлению качеством продукции общественного питания в условиях инновационного развития»: дис...канд. техн. наук: 05.18.15 /Крапива Татьяна Валерьевна. - Кемерово, 2013. - 145 с.
5. Марвин, Билл. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане/ Билл Марвин, - М.: BBPG, 2009. – 207 с.
6. Патти Д. Шок. Маркетинг в ресторанном бизнесе / Патти Д. Шок, Джон Т.Боули, Джон М.Стефанелли. – М.: Ресторанные ведомости, 2005 г. - 234 с.
7. Хмырова,  С.В. Ресторанный маркетинг: учебное пособие/ С.В. Хмырова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 255 с.

**Рекомендуемые электронные ресурсы:**

1. Институт ресторанных технологий - [http://www.reste.ru](http://www.reste.ru/)
2. Питпортал. Все для общепита в России - <http://www.pitportal.ru/>
3. Мир ресторатора - <http://mir-restoratora.ru/>
4. РесторановедЪ - <http://www.restoranoved.ru/>
5. RestoRus.com – сайт для профессионалов ресторанного бизнеса - <http://www.restorus.com/>
6. Ресторан-Life – гастрономический журнал - <http://www.restoran-life.ru/>

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………… | 4 |
| 1. Состояние рынка общественного питания в России. Основные тенденции его развития……………………………………............ | 5 |
| 1.1 Характеристика российского рынка общественного  питания………………………………………………………… | 5 |
| 1.2 Дополнительные услуги в общественном питании: достоинства и недостатки………………………………………………….. | 18 |
| 2. Особенности маркетинга в ресторанном бизнесе……………. | 25 |
| 2.1 Основные понятия маркетинга в общественном питании…. | 25 |
| 2.2 Специфические маркетинговые подходы в ресторанном  бизнесе……………………………………………………….. | 33 |
| 3. Система маркетинговой информации и маркетинговых исследований в общественном питании……………………... | 39 |
| 3.1 Маркетинговая информация…………………………………. | 39 |
| 3.2 Основные направления маркетинговых исследований в  ресторанной сфере……………………………………………. | 42 |
| 3.3 Методы исследований………………………………………… | 46 |
| 3.3.1 Качественные исследования………………………………... | 47 |
| 3.3.2 Количественные исследования…………………………….. | 50 |
| 3.3.3 Методы исследования качества обслуживания…………… | 52 |
| 4. Конкурентоспособность предприятий общественного питания………………………………………………………….. | 65 |
| 4.1 Методы оценки конкурентоспособности предприятий  общественного питания……………………………………… | 70 |
| 5. Концепция предприятия общественного питания…………… | 78 |
| 5.1 Понятие концепции заведения……………………………….. | 79 |
| 5.2 Факторы, влияющие на выбор концепции…………………... | 81 |
| 5.3 Рекомендации по разработке ресторанных концепций…….. | 82 |
| 5.4 Уникальное торговое предложение – «фишка»…………….. | 88 |

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

**Маюрникова** Лариса Александровна

**Давыденко** Наталия Ивановна

**Крапива** Татьяна Валерьевна

**Маркетинг в ресторанном бизнесе**

Часть 1

Учебное пособие

Для студентов вузов

Зав. редакцией

Редактор

Технический редактор

Художественный редактор

ЛР №020524 от 02.06.97

Подписано в печать . .. Формат 60×841/16

Бумага типографская. Гарнитура Times.

Уч.-изд. л. … Тираж экз.

Заказ №

Оригинал-макет изготовлен в редакционно-издательском отделе

Кемеровского технологического института пищевой промышленности

650056, г. Кемерово, б-р Строителей, 47

ПЛД № от

Отпечатано в лаборатории множительной техники

Кемеровского технологического института пищевой промышленности

650010, г. Кемерово,