


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента, маркетинга и логистики

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
И.о. заведующего кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 А.В. Воронин  
«22» июня 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**  
(магистерская диссертация)

38.04.02 Менеджмент: Маркетинг

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



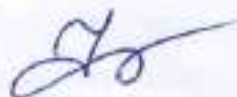
Збаражский  
Александр  
Сергеевич

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент



Замураева  
Лариса  
Евгеньевна

Рецензент  
канд. экон. наук, доцент



Филимонова  
Лариса  
Акрамовна

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики  
Финансово-экономического института ТюмГУ

по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Маркетинг»

Защита в ГЭК

протокол от 29.06.16 № 7

оценка хорошо

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТЕПРИИМСТВА .....	7
1.1. Значение и содержание маркетинговой деятельности на современном этапе развития социально-экономического сектора .....	7
1.2. Специфический характер маркетинговой деятельности в сфере ресторанного обслуживания.....	15
1.3. Зависимость маркетинговой деятельности от типа заведения общественного питания и его целевой группы потребителей .....	21
1.4. Исследование «Тайный покупатель» как метод повышения качества обслуживания на предприятиях общественного питания .....	25
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА. ....	30
2.1. Анализ рынка услуг общественного питания РФ, Тюменской области и г. Тюмени .....	30
2.2. Характеристика предприятия ресторанного бизнеса и анализ внешней среды.....	57
2.3. Изучение маркетинговой деятельности предприятия ресторанного бизнеса и выявление проблем в ее осуществлении .....	66
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА .....	71
3.1. Программа мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса.....	71
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий в рамках программы совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных тенденций развития современного общества является увеличение темпов роста рынка услуг общественного питания. Однако данная тенденция претерпевает большие изменения в периоды экономических кризисов. Как следует из данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, рынок услуг общественного питания активно реагирует на сильные экономические потрясения. Поэтому становится актуальной проблема изучения способов, при помощи которых можно поддерживать высокий уровень эффективности деятельности на предприятии ресторанного бизнеса.

В таких условиях функции поддержания и увеличения эффективности работы предприятия ресторанного бизнеса может выполнять маркетинговая деятельность.

Несмотря на повсеместное распространение парадигмы маркетинга среди большинства представителей малого и среднего предпринимательства, проблема теоретического и практического изучения маркетинговой деятельности в ресторанном бизнесе остается не до конца изученной в современной научной литературе.

Перечисленные положения определили целесообразность исследования методов совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса.

Степень разработанности проблемы. Анализ различных аспектов осуществления маркетинговой деятельности содержится в ряде книг, диссертационных исследований, и научных статей. Среди зарубежных авторов, работы которых касаются данной проблематики, необходимо выделить Ф. Котлера, П. Друкера, Дж. Траута, Дж. Боуэна, Ж-Ж. Ламбена и других. Из отечественных исследователей, занимающихся проблемами данной тематики, можно выделить И. Манна, Т. Черняховскую, Г. Багиева, Е. Голубкову и других. Вопросы осуществления маркетинговой деятельности в

ресторанном бизнесе в той или иной степени освещены в работах С. Хмыровой, Э. Серновица, С. Миронова и других.

Целью исследования является развитие теоретических аспектов и разработка программы совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты осуществления маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса;
- исследовать состояние рынка общественного питания в России, Тюменской области и городе Тюмени и определить основные тенденции его развития в последние годы;
- проанализировать маркетинговую деятельность ресторанов «Колбас Барабас» и выделить проблемы в ее осуществлении;
- обосновать программу совершенствования маркетинговой деятельности в ресторанах «Колбас Барабас»;
- рассчитать прогнозируемую экономическую эффективность предложенных в рамках программы мероприятий.

Объектом исследования выступает деятельность предприятия ресторанного бизнеса.

Предмет исследования – теоретические и практические аспекты совершенствования маркетинговой деятельности.

Элементы научной новизны данной магистерской диссертации заключаются в следующем:

- уточнено определение понятия «маркетинговая деятельность»;
- выявлены закономерности изменения реакции рынка общественного питания на значительные изменения в экономике страны и мира;
- разработана программа совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса, которая может быть применена данным предприятием.

Диссертация состоит из трех глав, в первых двух из которых по три пункта, в третьей – два, введения, заключения, списка литературы и приложений. В диссертационной работе представлено 15 рисунков и 4 таблицы.

По теме диссертационного исследования было опубликовано 2 статьи.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТЕПРИИМСТВА

### 1.1. Значение и содержание маркетинговой деятельности на современном этапе развития социально-экономического сектора

В современной науке существует много определений понятий «маркетинг» и «маркетинговая деятельность». Обратимся к наиболее популярным из них. Багиев, Тарасевич и Анн в своей книге дают несколько определений [2]. Маркетинговая деятельность – это разновидность работы, функций в сфере предпринимательства. Согласно другому определению маркетинговой деятельностью предлагается считать деятельность, связанную с осуществлением функций маркетинга с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли фирмы. Также указанные авторы приводят определение, по которому всякая деятельность, охватывающая процесс внедрения философии и инструментария маркетинга во всех звеньях производственной цепи рыночной экономики и позволяющая дать ответы на вопросы о том, что, сколько, как и где производить, чтобы товар или услуга удовлетворяли спрос и обеспечивали прибыль, может считаться маркетинговой. Черняховская утверждает, что маркетинговая деятельность на предприятии сводится к достижению целей в результате удовлетворения нужд потребителя [45, с. 30].

После изучения указанных выше определений было решено сформулировать понятие маркетинговой деятельности следующим образом: маркетинговая деятельность – это непрерывный процесс, включающий в себя деятельность фирмы по организации маркетинговых исследований и реализации управления всем комплексом маркетинговых коммуникаций. Понятие «маркетинг» является едва ли не самым употребляемым в современной бизнес среде. В СМИ, которые предназначены для деловых людей, часто звучат слова «маркетинг», «маркетинговая политика», «эффективный маркетинг». Но у всех получателей информации могут

возникать разнообразные ассоциации с этими словами. Наиболее популярным пониманием маркетинга является отождествление его с рекламой или исследованиями. В сущности же, этот вид деятельности гораздо сложнее и обширнее, чем он воспринимается, а реклама и исследования – это только лишь часть комплекса маркетинга.

За последние несколько десятилетий написано много научных работ, посвященных данной проблематике. В числе их авторов такие люди, как Ф. Котлер, П. Друкер, П. Дойль, Патти Шок и Джон Боуэн, С. Хмырова и И. Манн.

Как показывает опыт различных организаций, особенно предприятий в сфере гостеприимства, ни одно из них не может эффективно функционировать на протяжении длительного времени без использования маркетинговых исследований. Данная сфера деятельности в ведении бизнеса очень многогранна и интересна в реализации, но не до конца изучена. В этой связи рассмотрение особенностей маркетинговых технологий в ресторанном деле является актуальной темой для исследования.

Ресторанный бизнес в крупных городах настолько энергичен в своем развитии, что не успеет одно только что открывшееся заведение набрать популярность среди жителей и гостей города, как уже открывается новое, по-своему интересное и не менее привлекательное. Однако не каждый ресторан или кафе при этом могут долго поддерживать высокую эффективность своей деятельности, многие из них также быстро утрачивают востребованность и просто исчезают с этого рынка. Именно интерес к выяснению причин такой разницы послужил отправной точкой для проведения данного исследования. Представляется, что абсолютное большинство открывающихся кафе, баров и ресторанов имеют свои индивидуальные особенности, интересны для потребителя, но одни из них остаются в поле его зрения долгое время, а другие быстро исчезают и не закрепляются в умах потребителей.

Решение проблемы эффективности маркетинговой деятельности в современных условиях ведения ресторанного бизнеса является одной из



самых важных задач для владельцев ресторанов, потому что именно от того, какой маркетинг на предприятии, зависит его настоящее и, что самое важное, его будущее. Маркетингом называют исследование рынка для создания предприятия, максимально удовлетворяющего потребностям целевой группы, и последующее изучение рынка для удержания имеющихся приверженцев заведения и преумножения их количества.

Существует огромное количество определений понятия «маркетинг», и в дальнейшем в данной работе будет приведено несколько вариантов из этого множества. Но чтобы начать освещение этой темы, стоит вспомнить наиболее общее и известное значение. Маркетинг – это процесс выявления и предугадывания потребностей клиентов с последующей организацией соответствующей этому производственной деятельности с целью увеличения количества продаж и максимизации прибыли. Из этого определения становится ясно, кто и что находится в фокусе каждого специалиста по маркетингу. «Кто» – это потребители, то есть те, без кого маркетинг потерял бы необходимость, да и вообще, любой бизнес без клиентов теряет всякий смысл своего существования. «Что» – это потребности тех людей, которые либо уже используют товары или услуги предприятия, либо рассматриваются им как потенциальные клиенты. Таким образом, маркетинг призван приспособить производство к требованиям рынка [19, с. 174]. Приведенные положения являются общими для маркетинга всех сфер бизнеса, так как упрощенно цель любого бизнеса можно свести к двум факторам: максимизация количества потребителей и максимизация прибыли. А достижение этих целей возможно только при условии наличия обширных знаний о том, что находится в голове у клиента. Причем некоторые специалисты в этой области считают, что знать нужно не только о его мыслях, связанных непосредственно с потреблением товаров и услуг предприятия, но и об отвлеченных от этого, на первый взгляд, пунктах, чтобы создать те самые продукты, в которых он пока еще не нуждается.

Доля людей деловой сферы под содержанием маркетинговой политики подразумевает деятельность по стимулированию сбыта и рекламу. Однако, фактически, и реклама, и сбыт являются только частью сложной системы под названием «маркетинг». Если фирма хорошо поработала над такими его разделами, как выявление потребительских нужд, разработка подходящих товаров и установление на них соответствующей цены, налаживание системы распределения и эффективного стимулирования, то у таких товаров уже будет меньше проблем со сбытом. Один из ведущих теоретиков по проблемам управления, Питер Друккер, имеет на этот счет такое мнение: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [7, с. 9].

Однако это не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию становятся ненужными. Речь скорее идет о том, что они становятся частью более масштабного «комплекса маркетинга», то есть набора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок. Именно комплекс маркетинга рассмотрим теперь более подробно.

Маркетинговая деятельность предприятия осуществляется в четыре этапа [41, с. 12]:

- 1) маркетинговые исследования;
- 2) стратегический маркетинг;
- 3) тактический маркетинг;
- 4) административный маркетинг.

Рассмотрим каждый этап более подробно. Смысл маркетинговых исследований, в том числе и в ресторанной сфере, заключается в целенаправленном сборе, анализе и интерпретации информации с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений, относящихся к конкретной рыночной ситуации [41, с. 47].

Основное назначение информации, полученной в результате проведения маркетингового исследования, – быть максимально использованной в процессе управления. А на практике часто случается так, что отчет о проведенном исследовании вызывает бурную реакцию заинтересованных лиц только на короткий период времени, после которого отчет «благополучно» помещается в ящик на бессрочное хранение. Проблема в том, что потом уже этот отчет никому не нужен и быстро теряет свое главное качество – актуальность. В такой ситуации деньги, потраченные на организацию отличного исследования, оборачиваются не инвестициями в развитие бизнеса (как это должно быть с любыми потраченными средствами), а лишь пустой тратой. Подобное случается часто, и для этого есть несколько причин.

В одних случаях цели, поставленные перед исследованием, недостаточно четко и ясно определены или определены, но не отражают истинных потребностей управления. Не говоря уже о тех нецелесообразных ситуациях, когда исследования совершаются под влиянием их «модности» и распространенности. Тогда возможны такие варианты, что маркетинговые исследования не выполняют свое основное предназначение. Отсюда неправильное отношение к этой части маркетинга, которая является очень полезной для успешной практической деятельности любого предприятия. Поэтому, прежде чем принять решение о проведении маркетингового исследования, нужно уметь ответить на ряд вопросов:

1. Какова цель предполагаемого исследования.
2. Для чего необходимо его провести.
3. Что это даст предприятию.
4. Чем мотивирована потребность в проведении данного исследования.
5. Какое будущее ждет результаты данного исследования.
6. Есть ли на данный момент возможность внести коррективы в существующую систему менеджмента в зависимости от результатов исследования.

7. Как будут использованы его результаты на практике.

8. Какой из аспектов бизнеса сейчас больше всего нуждается в рыночной информации.

Ответив на эти вопросы, можно более осмысленно подходить непосредственно к организации исследования. Что касается методов маркетинговых исследований, то для ресторанного бизнеса наиболее приемлемыми называют анкетный опрос, интервью (индивидуальное либо фокус-группа), эксперимент, наблюдение, SWOT-анализ и «таинственный гость» [41, с. 15].

Следующий этап – стратегический маркетинг. Он обладает определяющим воздействием на все предприятие, поэтому требует повышенного внимания со стороны собственника бизнеса.

Реализация стратегического маркетинга предполагает следующие шаги:

1. Проведение маркетинговых исследований, благодаря которым обеспечиваются знание рынка и понимание тенденций его развития.
2. Разработка ключевых компетенций.
3. Мониторинг потребительской удовлетворенности и улучшение на его основе показателей деятельности предприятия.

Для понимания сущности стратегического маркетинга обратимся к определению понятия «стратегия». Стратегия – это способ использования имеющихся средств и ресурсов для достижения определенной цели с максимальной эффективностью. Тогда стратегический маркетинг можно свести к двум аспектам: первый – то, как потребители воспринимают предприятие, второй – как предприятие дифференцирует потребителей. Эти два аспекта в литературе по экономическим дисциплинам получили названия позиционирования и сегментирования. Таким образом, стратегический маркетинг заключается в определении целевых сегментов и составлении специального предложения для каждого из них.

Необходимость сегментирования вызвана рынком, на котором существует множество различных групп потребителей, отличающихся друг от друга по потребностям, желаниям, возможностям и интересам. Удовлетворить запросы абсолютно всех потребителей невозможно, поэтому и появилось такое понятие, как сегментирование.

Хмырова С.В. в своей книге «Ресторанный маркетинг» определяет сегментирование как процесс выделения групп потребителей (сегментов), имеющих одинаковые характеристики и реагирующих на маркетинговые стимулы схожим образом [41, с. 71]. Основная задача сегментирования – выделить группы потребителей, на которые предприятию будет выгоднее всего ориентировать свою деятельность, и разработать для них специальные маркетинговые программы. Выделенные таким образом группы называются целевыми сегментами (также целевой аудиторией или целевыми потребителями). Примеры сегментов: дети, молодежь, люди среднего возраста, пожилые люди. Такое деление является самым простым, но в качестве критерия кроме возраста можно использовать пол, социальный статус, интересы, частоту покупок, ритм жизни и многое другое.

По мере прогрессирования социально-экономического сектора общества растут потребности его членов. Производители услуг стараются мгновенно реагировать на любые изменения в картине потребностей людей, поэтому сейчас им предлагается достаточное количество путей для организации своего досуга. В результате этого, каждое заведение стремится сделать так, чтобы потребитель обратил внимание именно на него. Поэтому так важно выделиться по какому-либо признаку среди конкурентов. Зачастую, такое выделение не может нравиться каждому потребителю (одни посчитают предприятие интересным, а другие сочтут за ненужное новообразование). В этом и заключается процесс определения сегментов и выбора наиболее привлекательных из них.

Сегментирование полезно, в первую очередь, при разработке рекламных кампаний. Так легче работать – разрабатывая рекламу,

предприятие закладывает желательную ответную реакцию от тех потребителей, на которых оно ориентируется.

Завершить пояснение данного понятия можно выражением Питера Дойля, известного теоретика маркетинга, которое хорошо передает суть процесса сегментирования: «Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты фирму».

В качестве другой составляющей стратегического маркетинга выделяют позиционирование. Принято считать, что оно заключается в занятии фирмой определенной позиции на рынке. Однако авторы концепции позиционирования Джек Траут и Эл Райс в своих трудах настаивают на том, что позицию занимают не на рынке, а в умах потребителей, и «поле битвы» – не рынок, а сознание покупателей [26, с. 92]. Пусть сознание человека невозможно вскрыть, но именно выбор потребителей, основанный на их мыслях, ощущениях и эмоциях, определяет рыночную позицию предприятия.

После выработки стратегии деятельности предприятия необходимо выполнить определенный набор действий, который будет соответствовать выбранной стратегии. Как раз в этом наборе действий и заключается следующий этап – тактический маркетинг. Здесь следует обратиться к проработке комплекса маркетинга (или, как его еще называют, маркетинг-микса), управление составляющими которого оказывает существенное влияние на экономический успех фирмы. Классический маркетинг-микс включает в себя четыре элемента, более известных в деловой среде под названием «4 Р» (четыре «пи»). Такое название происходит от начальных букв элементов при написании на английском языке: Product (Продукт), Place (Место), Price (Цена), Promotion (Продвижение). Анализируя именно эти четыре фактора, каждый предприниматель должен организовывать маркетинговую активность своего предприятия.

И, наконец, четвертый этап – административный маркетинг. После того как разработана стратегия деятельности фирмы и определено, какие конкретные действия следует предпринимать для ее реализации, необходимо

обеспечивать следование выбранному пути, а также контролировать функционирование системы маркетинга на основе имеющейся информации о рынке. В этом и состоит суть данного этапа, от правильности выполнения которого зависит то, насколько больший эффект будет достигнут предприятием от использования маркетинговых технологий. Другими словами, административный маркетинг представляет собой непрерывный процесс внесения корректировок в стратегические и тактические решения для достижения конкурентных преимуществ.

Таким образом, для организации качественной маркетинговой деятельности на предприятии необходимо четкое понимание рассмотренных выше этапов маркетинга и особенностей их осуществления.

## 1.2. Специфический характер маркетинговой деятельности в сфере ресторанного обслуживания

В настоящее время область применения маркетинговых технологий очень широка. Маркетинг применяется во многих типах структурных подразделений: в государственных и правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в коммерческих организациях по производству товаров, в коммерческих организациях по производству услуг. Сложность организации данного вида деятельности зависит от целого ряда факторов: размеры предприятия, тип бизнеса, бюджет, выделяемый на маркетинговую политику, отрасль производства и др. В каждой отрасли есть своя специфика, не является исключением и сфера гостеприимства. По мнению Игоря Манна именно в компаниях сферы услуг имеет место самый интересный, хотя и самый сложный, маркетинг [21, с. 39]. Филип Котлер выделяет четыре характеристики услуг, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ:

1. Услуги неосязаемы. Их невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Поэтому здесь

очень важна репутация заведения – ориентируясь на ту информацию, которая имеется в СМИ и исходит от клиентов кафе или ресторана, люди будут формировать свое первое мнение о нем.

2. Услуга неотделима от своего источника. От того, кто и, самое главное, как будет оказывать услугу, зависит многое (если не все) в сфере социально-культурного сервиса. Поэтому эмоционально-личностное общение в процессе обслуживания выходит на первые роли.

3. Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания. Поэтому важно находить и устранять причины такого разброса, в том числе и с помощью маркетинговых методов.

4. Несохранимость. Услугу невозможно хранить, а ее свойства проявляются при непосредственном взаимодействии источника и получателя [19, с. 638].

Выделяя предприятия общественного питания из сферы услуг в целом, стоит заострить внимание на их главной особенности, которая заключается в определяющей роли эмоциональных переживаний в процессе взаимодействия гостя со стороной, оказывающей услугу. Опираясь на этот факт, к тем четырем «Р», упомянутым в предыдущем параграфе, специалисты по ресторанному маркетингу предлагают прибавить еще три: Process (процесс, сервис), Personnel (персонал), Physical evidence (атмосфера заведения). Теперь рассмотрим все семь элементов маркетинг-микса ресторана: местоположение, атмосфера, меню, цены, сервис, персонал и продвижение.

От удачного расположения предприятия общественного питания во многом зависит весь успех его дальнейшего существования. Очень важно еще на этапе планирования ресторана уделить особое внимание этому аспекту, так как именно он является важнейшим при выборе заведения потенциальными посетителями. Местоположение – единственный элемент,



который выбирается с расчетом на весь срок работы ресторана, и изменить его без каких-либо потерь вряд ли удастся.

Для начала необходимо проанализировать, через что гости вынуждены проходить, прежде чем окажутся за столиком в ресторане. Во-первых, это фасад здания, в котором находится ресторан. Обязательно нужно позаботиться о том, какое впечатление производит здание на посетителя. Во-вторых, где расположен вход в здание (с улицы или со двора) и насколько он удобен. Не меньшее значение имеют и «соседи» ресторана, ведь если гость затрудняется найти вход, то спрашивать он будет именно у представителей тех организаций, которые находятся рядом с искомым местом.

Атмосфера заведения – это комплексное понятие, включающее в себя много других составляющих ежедневной деятельности предприятия общественного питания. Этот элемент наиболее тесно связан с эмоциональным восприятием внутренней обстановки. Сочетание ощущений, возникающих от интерьера, музыки, света, запахов и звуков в помещении, находящихся внутри посетителей, создает атмосферу заведения.

Дизайн интерьера может быть дорогим или демократичным, сложным или простым, но он обязательно должен соответствовать концепции позиционирования. При этом не стоит направлять все усилия на внешний вид, если это идет в ущерб функциональности и удобству. Например, если стулья сделаны из качественных материалов, превосходно выглядят и вписываются в интерьер, но при этом на них совсем неудобно сидеть, то лучше пересмотреть такой вариант.

Наличие на предприятии и услуг, и производства (кухня) вызывает дополнительные сложности. Кухня – помещение, где непрерывно идет активная работа, поэтому этот процесс сопровождается неприятными запахами от жарки, варки, парки и различными звуками, среди которых и звон посуды, и громкие разговоры персонала, которые могут оказывать негативное влияние на гостей. Если кухня имеет хорошую вытяжку и правильно сконструирована и расположена, то запахи и звуки не проникнут в

зал для гостей. К такому результату и должны стремиться владельцы предприятий общественного питания.

Ключевым пунктом тактического маркетинга ресторана является *меню*. Как элемент комплекса маркетинга меню представляет собой продукт, который предлагается потребителю в целях продажи. Маркетинг меню – это управление меню, ориентированное на рынок с его потребителями и с действующими и потенциальными конкурентами. Далее рассмотрим этапы такого управления.

Первый шаг в маркетинге меню – это его составление. Необходимо решить, как оно будет выглядеть (внешний вид папки меню, бумага, шрифты, цвет, фотографии), какие блюда будут в нем представлены и в каких категориях, как будет выглядеть каждая позиция (название, описание блюда, расположение относительно других позиций). Ответ на эти вопросы, как, наверное, и на большинство других, связанных с маркетингом, нужно искать в концепции заведения.

После составления и введения в эксплуатацию меню предстоит периодически проводить анализ его эффективности. Наиболее распространенным способом является анализ с помощью матрицы BCG (названа так по ее разработчику – Boston Consulting Group). Суть метода состоит в разделении позиций меню на четыре категории: «Звезды», «Пчелы», «Темные лошадки», «Собаки». Каждая из категорий может иметь в различных источниках и другие названия, однако суть деления при этом не меняется.

К «Звездам» относятся очень популярные и очень прибыльные позиции. «Пчелы» – это позиции очень популярные, но не слишком прибыльные. В категории «Темные лошадки» представлены не слишком популярные позиции, в цену которых заложена высокая прибыль. Поэтому анализ должен помочь определить причины низкой популярности, устранив которые «Темные лошадки» могут перейти в «Звезды». Ну а категория «Собак» включает в себя позиции и не популярные, и не прибыльные.

Позиция рассматривается как очень популярная, если процент ее заказов выше среднего. А очень прибыльными являются те, по которым выше среднего уровня находится валовая прибыль.

В установлении причин попадания позиции меню в ту или иную категорию и последующем поиске путей перевода неудачных позиций в более благополучные помогут различные способы маркетинговых исследований – опросы, фокус-группы, дегустации, эксперименты.

Очередной элемент маркетинг-микса – это цены. В процессе ценообразования выделяют три основные стратегии:

- 1) стратегия ориентации на издержки производства;
- 2) стратегия ориентации на цены конкурентов;
- 3) стратегия ориентации на существующий спрос.

Первая стратегия подразумевает ориентацию в первую очередь на собственные затраты предприятия. При таком подходе оно гарантированно покрывает свои расходы. Однако малое внимание к поведению конкурентов и потребителей ослабляет данную стратегию.

Ориентация на цены конкурентов часто применяется новыми игроками на данном рынке. Это вполне оправданно, когда «новички» не рискуют проводить собственную ценовую политику, опираясь на большой опыт своих коллег. Но и здесь есть свои минусы. Все предприятия различаются по применяемым технологиям в управлении и производстве, по условиям работы, поэтому не всегда цены успешных конкурентов гарантируют такой же успех всем.

Главная задача стратегии ориентации на существующий спрос – выяснить, сколько готовы потребители платить за конкретную позицию меню. После решения этой задачи легче всего устанавливать оптимальные цены.

Идеальным вариантом ценообразования является комбинация всех трех стратегий: ориентироваться на возможности целевых потребителей, учитывая цены конкурентов и собственные издержки производства.

Следующие элементы комплекса маркетинга необходимо рассматривать совместно, так как они взаимообусловлены. Говоря о сервисе, всегда затрагивается вопрос работы с персоналом, а при изучении темы персонала невозможно избежать темы сервиса.

Сервис – это процесс обслуживания гостей, выраженный в обеспечении их комфортного пребывания в ресторане и реакции на их желания и потребности. Сервис представляет собой мероприятия, направленные на создание, поддержание и реализацию определенных потребительских ожиданий в отношении качества обслуживания [26, с. 156]. К таким мероприятиям относятся разработка стандартов обслуживания, техника обслуживания, составление должностных инструкций. Контроль соответствия реальности стандартам осуществляется путем наблюдений, мониторинга потребительской удовлетворенности, а также с помощью распространенного метода «Таинственный гость», о котором подробнее будет рассказано в параграфе 1.4 данной главы.

Что касается персонала, то в сфере обслуживания этому вопросу необходимо уделять особое внимание. Ведь, зачастую, именно сотрудники, непосредственно контактирующие с гостями, формируют образ заведения в глазах потребителей. Поэтому нужно тщательно организовывать систему управления персоналом – подбирать людей, как можно больше соответствующих классу предприятия, предоставляя возможности для обучения и повышения квалификации и мотивируя к достижению их личных целей и целей ресторана.

Последним по хронологии, но не по значимости, элементом комплекса маркетинга выделяют продвижение или, по-другому, маркетинговые коммуникации. Продвижение – это осуществление коммуникаций ресторана с его потребителями с использованием рекламы, связей с общественностью (PR), стимулирования продаж, прямого маркетинга, личных продаж и событийного маркетинга.

Таким образом, маркетинговая деятельность является важнейшим элементом управления в любой отрасли производства. Однако сфера услуг, как мы выяснили, имеет ряд характеристик, которые оказывают значительное влияние на организацию рыночных исследований на предприятии. Основной отличительной особенностью ресторанного бизнеса называют определяющую роль эмоциональных переживаний. По этой причине специалисты в области маркетинга должны выстраивать политику заведения, ориентируясь, в первую очередь, на гостей. Поэтому очень важно создать такие условия, чтобы каждый чувствовал себя в них максимально комфортно, и, покидая ресторан или кафе, оставлял у себя только положительные эмоции и приятные впечатления.

### 1.3. Зависимость маркетинговой деятельности от типа заведения общественного питания и его целевой группы потребителей

Ресторанное дело является достаточно рискованным занятием и по данным многих исследований входит в число наиболее склонных к банкротству видов деятельности в мире. Например, во всемирном справочнике банкротств ресторанный бизнес занимает четвертое место в списке после магазинов, торгующих одеждой, мебелью и фотоматериалами. Среди основных причин разорений в сфере ресторанного бизнеса находятся общая экономическая ситуация в стране, нехватка средств и неэффективная маркетинговая политика. Наиболее сложным представляется открытие ресторанов верхнего ценового сегмента. И даже не в исполнении его как такового, а в дальнейшем продвижении, рекламе, создании моды на ресторан в кругу потенциальной клиентуры. Дело еще осложняется тем, что дорогой сегмент – наиболее конкурентный. Поэтому инвестору без ресторанного имени идти туда вдвойне рискованно.

Но остаются еще демократичные концепции, не требующие изысканного продвижения и хорошо работающие при правильно

подобранном месте размещения и отсутствии особо грубых ошибок при выборе меню, интерьера и организации обслуживания.

Для ресторана, несущего убытки или с трудом добывающегося минимальной прибыли, правильной постановкой задачи на его реанимацию является не увеличение количества клиентов, а достижение точки безубыточности или прибыльности. Разница между этими подходами принципиальная. В первом случае требуются рекламно-маркетинговые усилия. Во втором ревизии подвергается вся деятельность ресторана, включая производство и финансы. Вообще, комплексный (второй) подход более правильный. Например, одним сокращением расходов (на персонал, на продукты питания) можно часто добиться прибыльности. Возможно, она не будет значительной, но небольшой плюс всегда лучше небольшого минуса.

Фатальные проблемы для демократичного ресторана, как правило, связаны с неудачным местом размещения. Если хорошего места нет, то, чаще всего, ничего сделать не удастся. В остальных случаях шансы есть. Выбор местоположения заведения зависит, в большей степени, от целевой группы клиентов. Самым ярким примером такой зависимости являются предприятия быстрого питания в нашем городе. Можно заметить, что большинство из них находятся в местах, имеющих максимальную проходимость, а также вблизи различных учебных заведений, так как основной группой посетителей являются именно школьники и студенты. Для заведений высшего уровня место размещения выбирается с учетом наличия парковочных мест для автомобилей, удобного подъезда, вида из окна и других параметров.

Кроме того, важным фактором открытия предприятия общественного питания является общая стратификация населения региона. Если в городе низкий уровень развития среднего и крупного бизнеса, то функционирование ресторана высшей ценовой категории сложно будет сделать успешным. А в так называемых студенческих городах, в развивающихся, вероятно, будут востребованы рестораны быстрого питания и концептуальные кафе.

Способ продвижения услуг предприятия также зависит от того, на кого направлена его деятельность. Например, для семейных ресторанов, вполне вероятно, будут действенными наружная реклама возле школ и детских садов или рекламный ролик ресторана в паузе между показом семейных фильмов и телепередач. В то время как такой же способ распространения молодежного бара, скорее всего не увенчается успехом. Самым популярным инструментом для продвижения предприятий для данного сегмента является интернет. В социальных сетях на правильно сделанную рекламу обратит внимание большее количество людей, желающих посетить подобное заведение, чем на ту, которая размещена на рекламных щитах вдоль оживленных проспектов.

Еще одним важнейшим пунктом разработки маркетинга ресторана выступает конкуренция. Конкуренты всегда делают что-то лучше других, при этом «другие» смотрят на них и тоже хотят придумать подобное. Однако каждый является чьим-либо конкурентом. При формировании конкурентных преимуществ необходимо понять, что именно в данном заведении такого, чему клиенты порадуются, а конкуренты позавидуют. Разберем, на основе чего можно выстроить свои конкурентные преимущества. Согласно работам по экономической теории, существует несколько видов потребительской ценности, за счет которых можно конкурировать на рынке услуг общественного питания.

#### 1. Хорошая цена.

Конкурировать за счет цен можно в тех редких случаях, когда кафе или ресторан могут назначить самую низкую цену. Поэтому эффективность такой конкуренции ограничивается тем, что самая низкая цена может быть только у кого-то одного, а всем остальным данный вид потребительской ценности не создать.

#### 2. Превосходство по какому-либо важному атрибуту товара или услуги.

Для этого нужно проанализировать свои товары и услуги и выделить то, что важно для клиента. Например, доставка вовремя — это важно. Для кого-то этот фактор является определяющим. Некоторые готовы даже

переплатить, лишь бы быть уверенными, что товар будет доставлен в оговоренный срок. К таким атрибутам, помимо доставки, можно отнести программы накопительных скидок, создание «клуба постоянных посетителей», специальные акции и т.д.

### 3. Лучшее качество продукта в целом.

Если в ресторане самые качественные сервис и блюда, то клиенты сюда придут сами, но чтобы ускорить процесс распространения информации, необходимо постоянно доказывать это. Дегустация блюд в данном случае является самым эффективным способом продвижения.

### 4. Широта товарного ассортимента.

Такое преимущество дает возможность для охвата большей аудитории или для наибольшего удовлетворения потребностей целевой группы.

### 5. Инновационные предложения.

Инновация — это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Однако не всегда инновации выступают в качестве конкурентного преимущества. Например, в ресторанах, которые строят свою деятельность, опираясь на традиционные способы приготовления, используют старинные технологии, внедрение новшеств может оттолкнуть приверженцев такой концепции.

### 6. Всеобщий ажиотаж вокруг данного вида деятельности или товара.

Ажиотаж возникает, обычно, стихийно. Большая заслуга в этом принадлежит самим потребителям, однако у истоков создания «моды» на товары или услуги находятся специалисты по маркетинговым коммуникациям.

### 7. Рекомендации и престиж.

Рекомендации являются мощнейшим двигателем в ресторанном бизнесе. Мы все доверяем рекомендациям. Порой, несмотря на то, что они не настоящие. Чаще всего, их не смотрят и не читают. Но, зная о наличии рекомендаций, гость вырабатывает предрасположенность к тому или иному



заведению. При этом отсутствие плохих отзывов — это тоже хорошая рекомендация, и ею нужно обязательно воспользоваться.

#### 1.4. Исследование «Тайный покупатель» как метод повышения качества обслуживания на предприятиях общественного питания

Тайный покупатель (от англ. *Mystery Shopper/Secret Shopper*) — метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, чтобы измерить уровень соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации.

Наиболее востребована услуга среди представителей следующих отраслей:

- финансовый сектор – банки, инвестиционные фонды;
- мелкой и крупной розничной торговли продуктами питания;
- торговли бытовой электроникой;
- фирменных торговых точек, принадлежащих либо управляемых международными брендами со строгими стандартами обслуживания;
- страховых учреждений;
- предприятий общественного питания;
- сервисных компаний;
- дилерских компаний и.

Для сбора информации используются специально подготовленные люди (тайные покупатели), осуществляющие проверки под видом клиентов и детально рассказывающие о результатах проверок. Цели исследования влияют на уровень требований к тайным покупателям. В большинстве случаев участие в исследованиях «тайный покупатель» не должно быть единственным источником заработка для этих людей [36].

Существуют различные термины для обозначения метода mystery shopping на русском языке: тайный покупатель, мнимый покупатель, тайный клиент, секретный покупатель, скрытый покупатель, контрольный клиент, анонимный покупатель, аудит служб заказчика и др. Наибольшее распространение на российском рынке получили термины тайный покупатель, таинственный покупатель, тайный гость.

Данные, полученные в результате проверок тайных покупателей, используются для улучшения качества обслуживания и повышения удовлетворённости клиентов в проверяемой организации, для повышения профессионализма работы сотрудников, а также в качестве аудита торговых точек.

Исследование «тайный покупатель» может применяться для оценки системы обучения персонала, мотивации персонала; в рамках программ повышения лояльности к бренду или продукту компании; для оценки использования POS-материалов и рекламных материалов; в целях анализа качества работы конкурентов; для стимулирования сбыта продукции; для оценки качества обработки заявок с сайта или телефонных операторов.

В ходе оценки качества сервиса методом «тайный покупатель» оценивается, прежде всего, соблюдение стандартов компании, в торговых точках которой проходят проверки. «Тайный покупатель» не должен являться методом конкурентной разведки: проведение должно проходить по сценариям, которые не наносят вреда коммерческой деятельности проверяемых организаций.

Мониторинг «тайный покупатель» можно делать самостоятельно или отдавать в аутсорсинг, то есть привлекать к работе профессиональную организацию-провайдера. Бюджет и объём работы зависят от определённых параметров:

- количество торговых точек, участвующих в мониторинге,
- количество проверок одной точки,
- профиль тайного покупателя,

- ротация тайных покупателей,
- наличие покупки,
- документация (анкета и иные документы, необходимые для проведения исследования),
- содержание анкеты,
- количество отчётов (объем, периодичность).

Проверки тайным покупателем могут осуществляться не только посредством визитов на проверяемые объекты, но и посредством телефонных звонков, обращений по электронной почте, в зависимости от проверяемых процедур обслуживания. В качестве объектов исследования выступают продавцы и консультанты в торговых точках, телефонные менеджеры и консультанты, online-консультанты на сайте (использующие мгновенный обмен сообщениями, голосовую и видеосвязь), менеджеры, обрабатывающие заявки по электронной почте и через форму заказа на сайте.

В рамках проверок могут оцениваться следующие параметры:

- соблюдение сотрудниками норм этикета (приветливость, доброжелательность и т. п.);
- дисциплина;
- внешний вид сотрудников и соответствие фирменному стилю компании;
- выполнение сотрудниками стандартов работы;
- чистота и порядок в помещении и на рабочих местах сотрудников;
- навыки работы с клиентом,
- скорость обслуживания;
- вспомогательные и рекламные материалы и др.

В ходе проверок также может оцениваться знание продукта и навыки продаж. Тем не менее, необходимо понимать, что данный метод не заменяет, а является дополнительным к другим процедурам оценки деятельности

персонала, таким, как аттестации, экспертные оценки, тестирование, наблюдение и т. п.

Существуют различные дополнительные возможности при проверках.

1. В ходе проверки может совершаться контрольная покупка. В этом случае дополнительным документом, позволяющим контролировать работу тайного покупателя, является кассовый чек.

2. В ряде случаев, когда визит тайного покупателя проводится лично или по телефону, с целью последующего анализа используется диктофонная запись общения с проверяемым сотрудником. Запись применяется при оценке сотрудников в сегменте дорогих товаров с целью проведения последующего индивидуального обучения сотрудника и коррекции навыков его работы с клиентом. В данном случае сотрудник, в отношении которого совершалась проверка, будет ознакомлен с записями.

3. Также дополнительно к отчету тайного покупателя могут прилагаться фотографии. Снимки делаются по заранее согласованному сценарию.

Для организации сбора и обработки информации в ходе таких исследований крупные компании используют специализированные системы онлайн-отчётности, которые позволяют им повысить качество информации, снизив человеческий фактор, автоматизировать рутинную работу по обработке и сведению большого массива данных, полученных с полей. Как правило, тайный покупатель имеет доступ к такой программе, при помощи интернета и браузера — он заносит собранную информацию и подаёт отчёты онлайн. Менеджеры и клиенты сразу видят поступившую информацию и могут её анализировать [36].

Современные системы оснащены функционалом построения аналитических графиков и таблиц прямо в программе онлайн-отчётности, что значительно упрощает метод анализа данных и сокращает время. Как правило, такие системы позволяют контролировать тайных покупателей, получать фотоотчёты и отчётные формы, автоматизировать рутинную работу

по сведению данных из разных регионов, повысить качество передаваемой из полей информации, снять нагрузку с менеджеров проектов, сделать прозрачным взаимодействие между клиентом и агентством и повысить доверие.

Первоначально вся отчетность в проектах делалась вручную при помощи электронных таблиц, но вскоре появились специализированные программные продукты (онлайн-системы), которые стали доступны для любого типа компаний вне зависимости от размера.

Нормы, стандарты и этика проведения исследований «тайный покупатель» разрабатываются и регламентируются Международной ассоциацией провайдеров услуг «тайный покупатель» (MSPA) и независимыми компаниями. В РФ деятельность провайдеров услуги «тайный покупатель» фактически ничем не регламентирована. MSPA не имеет действенных механизмов контроля качества предоставляемых услуг на территории РФ и СНГ, поэтому на Российском рынке пользователям услуги «тайный покупатель» приходится самостоятельно проверять качество услуг, как правило, ориентируясь на рекомендации коллег, посредством проведения конкурсов при выборе подрядчика, проверяя, является ли компания-подрядчик членом MSPA [36].

Таким образом, в первой главе магистерской диссертации изучены теоретические аспекты маркетинга и маркетинговой деятельности и выделены основные этапы ее реализации на предприятии. Также определены особенности осуществления маркетинговой деятельности в сфере услуг общественного питания. Кроме того, сделан акцент на том, что принципы маркетинговой деятельности в сфере ресторанного обслуживания могут меняться в зависимости от типа предприятия и его целевых потребителей, а также выявлены основные параметры, по которым чаще конкурируют предприятия общественного питания.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.

### 2.1. Анализ рынка услуг общественного питания РФ, Тюменской области и г. Тюмени

Для понимания того, в каком состоянии сейчас находится рынок услуг общественного питания, начнем с анализа общеэкономических тенденций данной отрасли в последние годы.

Рынок общественного питания в России стал активно развиваться с начала 2000-х годов, когда все более активно начали действовать различные заведения быстрого обслуживания российских и, в еще большей степени, западных сетей. Согласно статистическим данным, с 2000 г. по 2008 г. темпы роста оборота общественного питания в РФ были в среднем на уровне 11% в год в сопоставимых ценах к каждому предыдущему году [8]. Однако после экономического кризиса 2008 г. ситуация на рынке резко ухудшилась, и в 2009 г. оборот уменьшился на 12,7% по сравнению с предыдущим годом. Тем не менее, после спада экономики сфера общественного питания восстанавливается и затем продолжает расти, пусть и менее быстрыми темпами. Так, например, среднее значение ежегодного роста оборота общепита в России в период с 2010 по 2015 год равно 2,7%. Данные о динамике оборота общественного питания в России представлены на рисунке 2.1.

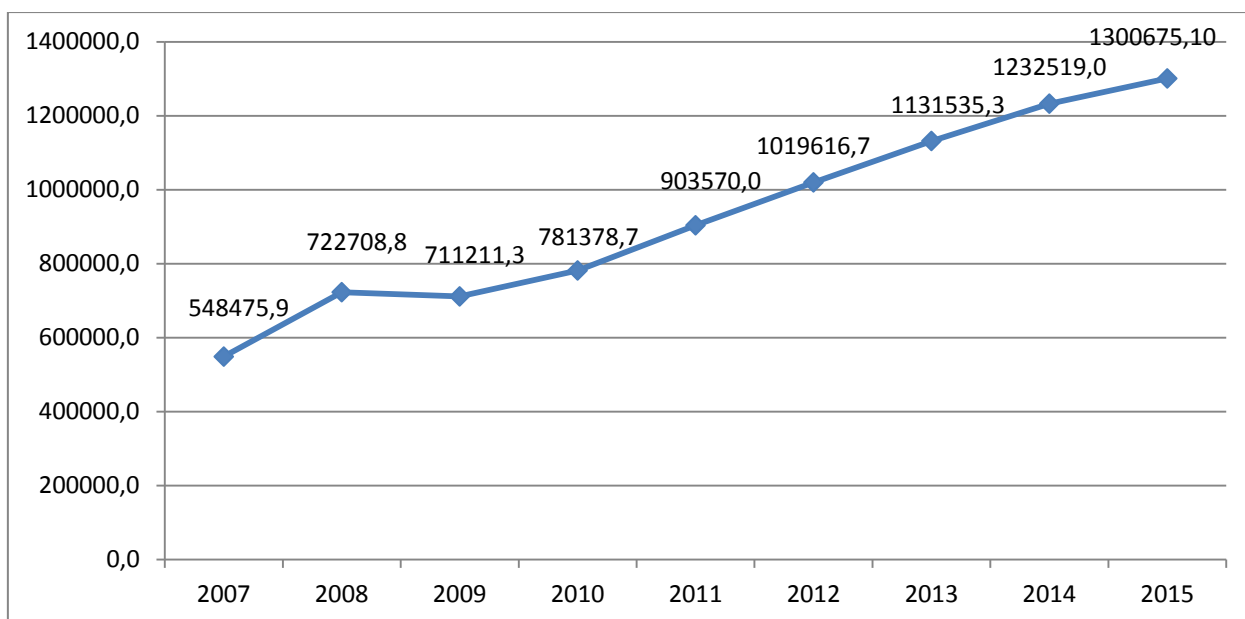


Рис. 2.1 – Динамика оборота общественного питания в Российской Федерации, млн рублей

Источник: составлено автором на основе [8]

До 2008 года в Тюменской области средний рост доходов предприятий общественного питания составлял 18,8%, что показывает более стремительное развитие данной отрасли в Тюменской области, чем в целом в РФ. При этом стоит отметить, что на развитие рынка общественного питания в Тюменской области кризис повлиял еще больше – здесь оборот общепита в 2009 году уменьшился уже на 35,6%. Начиная с 2010 года, среднегодовой рост сферы общепита в Тюменской области равен 0,7%, что меньше того же показателя в среднем по России. Это может говорить о том, что рынок общественного питания является наиболее чувствительным к изменениям экономики в стране, и чем активнее развивается данная отрасль, тем сильнее она деградирует после значительных экономических потрясений в стране и медленнее восстанавливается от них. Данные о развитии рынка общественного питания с учетом индексации цен, приведены на рисунке 2.2.

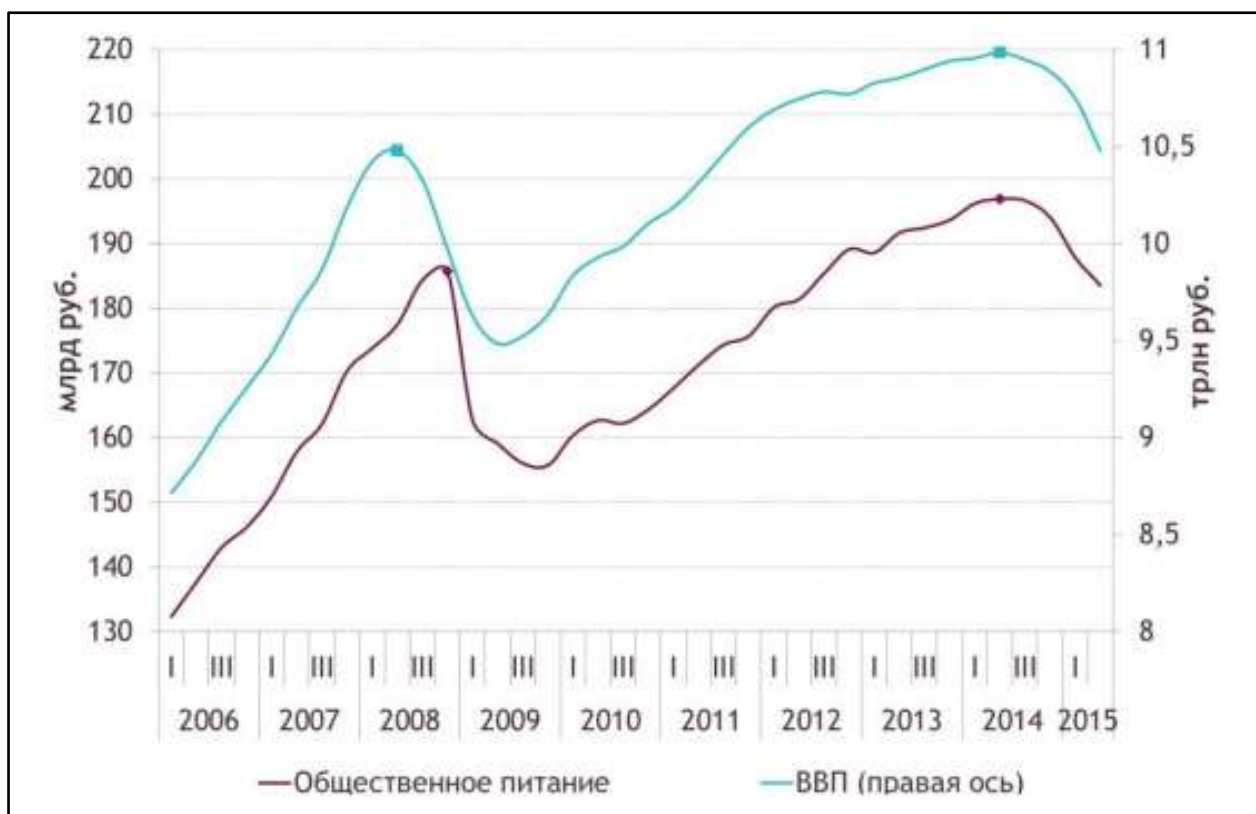


Рис. 2.2 – Оборот общественного питания в России и ВВП, 2006-2015 годы по кварталам (сезонно скорректированные ряды, в постоянных ценах 2008 года)

Источник: [4, с.23].

Тенденции в динамике оборота сферы общественного питания в Тюменской области в целом совпадают с тенденциями в Российской Федерации и изображены на рисунке 2.3.



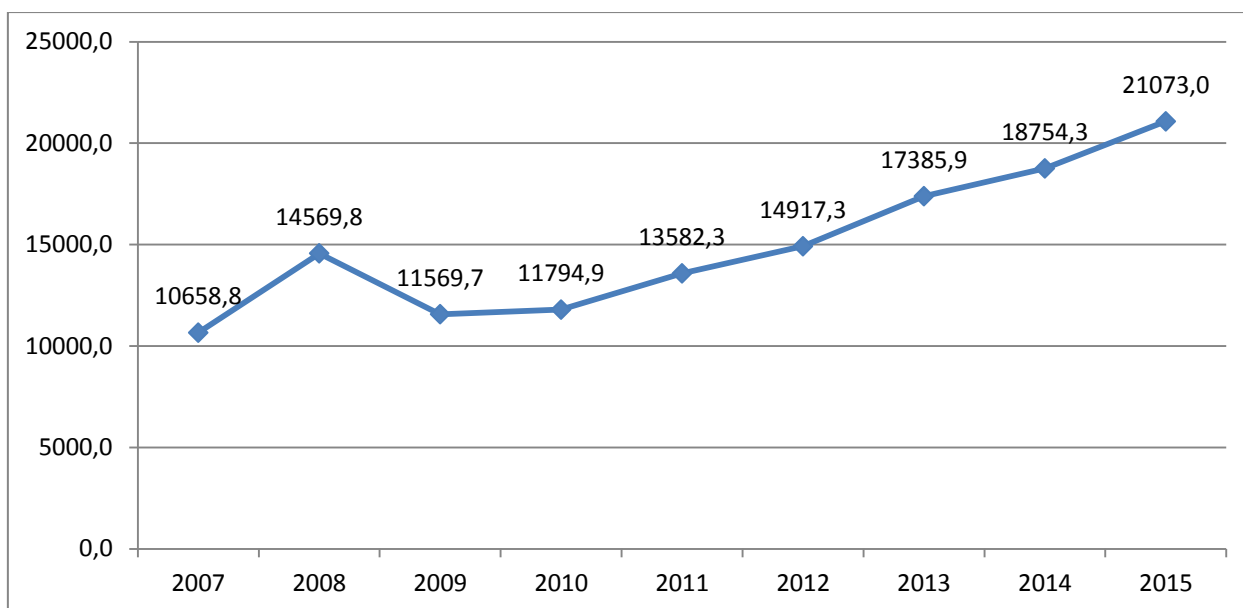


Рис. 2.3 – Динамика оборота общественного питания в Тюменской области без автономных округов, млн рублей

Источник: составлено автором на основе [8]

Проведем подобное сравнение и по количеству посадочных мест на предприятиях общественного питания различных категорий. Для этого, опираясь на данные статистики, построим гистограммы роста количества посадочных мест в России (рисунок 2.4) и в Тюменской области (рисунок 2.5) [18].

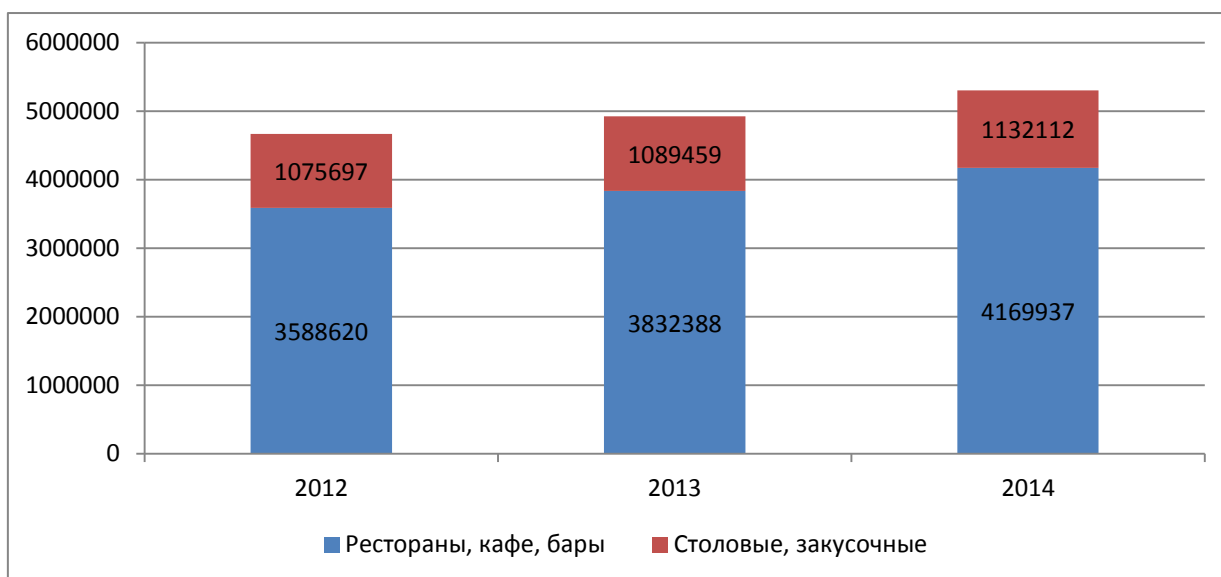


Рис. 2.4 – Количество посадочных мест в заведениях общественного питания в России

Источник: составлено автором на основе [18]

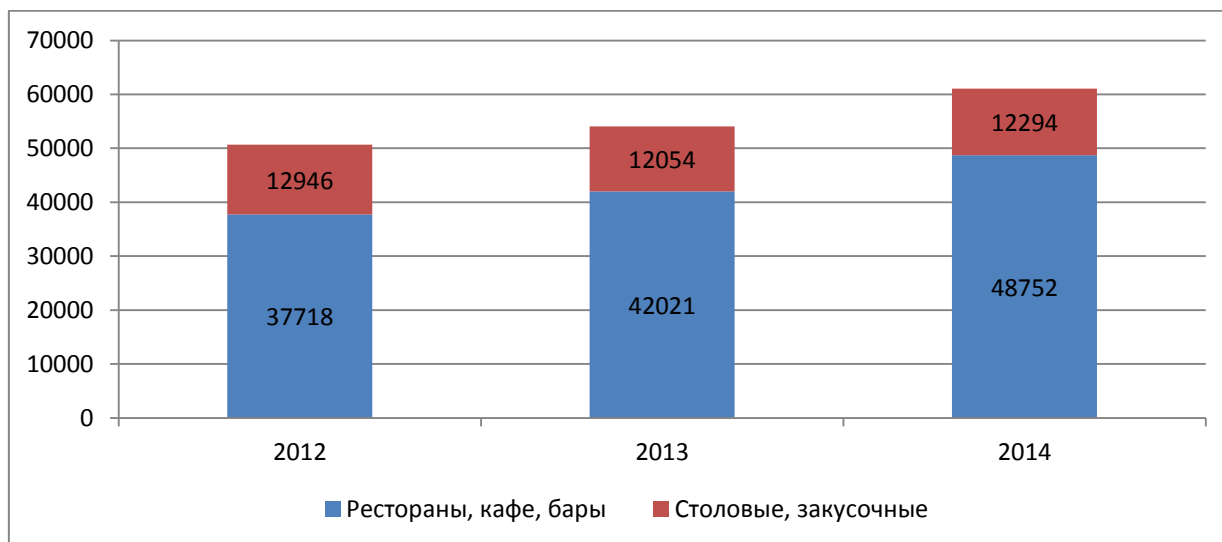


Рис. 2.5 – Количество посадочных мест в заведениях общественного питания в Тюменской области без автономных округов

Источник: составлено автором на основе [18]

Из рисунков видно, что количество посадочных мест в заведениях более дорогой ценовой категории (рестораны, кафе, бары) существенно превышает количество мест в столовых и закусочных, причем это касается как в целом статистики по России, так и по Тюменской области. Также стоит отметить, что темп роста количества посадочных мест в ресторанах, кафе и барах в Тюменской области опережает темп роста по Российской Федерации. При этом количество мест в столовых и закусочных с 2012 по 2014 год в Тюменской области практически не увеличивается, а в 2013 году даже снижается, в то время как те же значения по России продолжают расти. Из этого снова можно сделать вывод о том, что рынок общественного питания в Тюменской области растет более быстрыми темпами, особенно в сегменте заведений с более высокими ценами.

Как было сказано выше, после экономического кризиса 2008 года рост показателей рынка общественного питания существенно замедлился. В 2014 году российская экономика снова была подвержена сильным колебаниям, в том числе из-за санкций, наложенных странами Евросоюза и США, что снова сказалось на деятельности заведений общепита. В 2015 году и в первые четыре месяца 2016 года оборот общественного питания в РФ в номинальном выражении несущественно растет, как показано на рисунке 2.6.

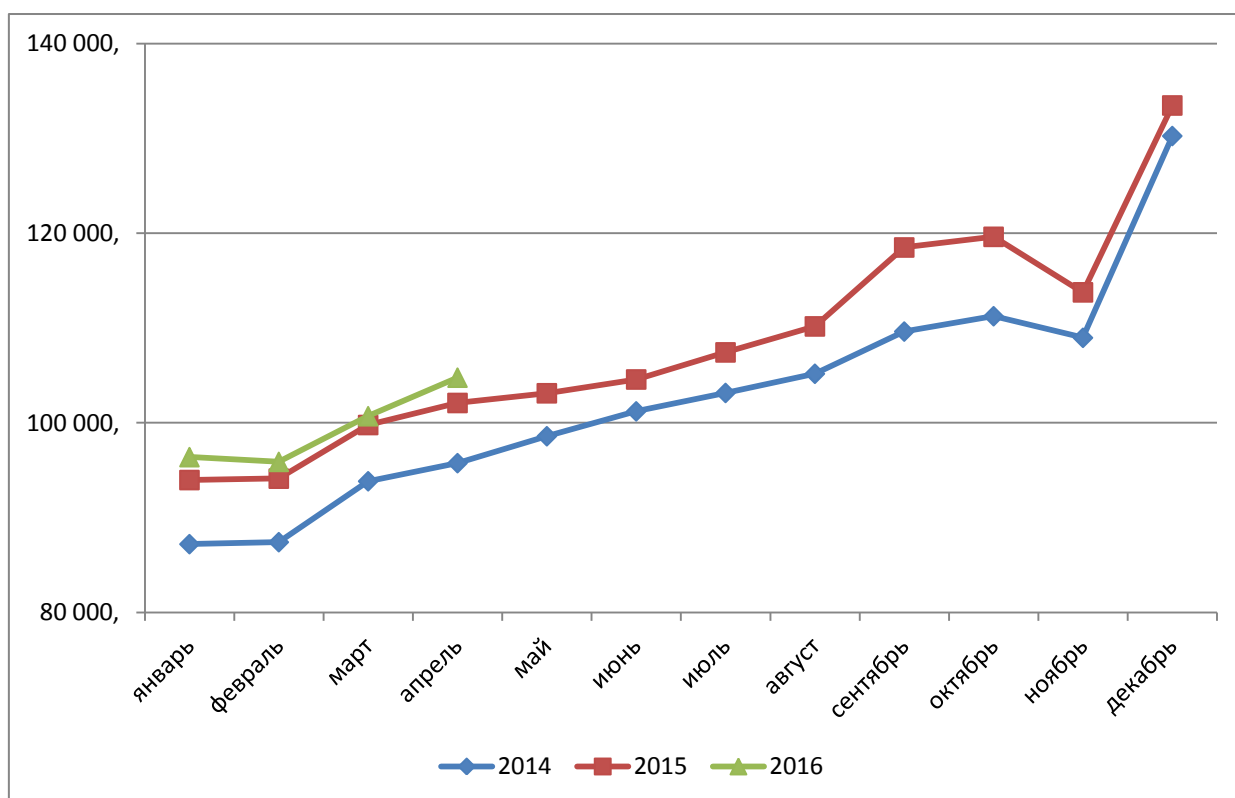


Рис. 2.6 – Оборот общественного питания в РФ по месяцам 2014-2016 гг.

Источник: составлено автором на основе [11]

Однако если учитывать инфляцию, то после 2014 года оборот общепита снова стал снижаться, как и после 2008 года. Сопоставление номинального роста оборота и инфляции представлено на рисунке 2.7.

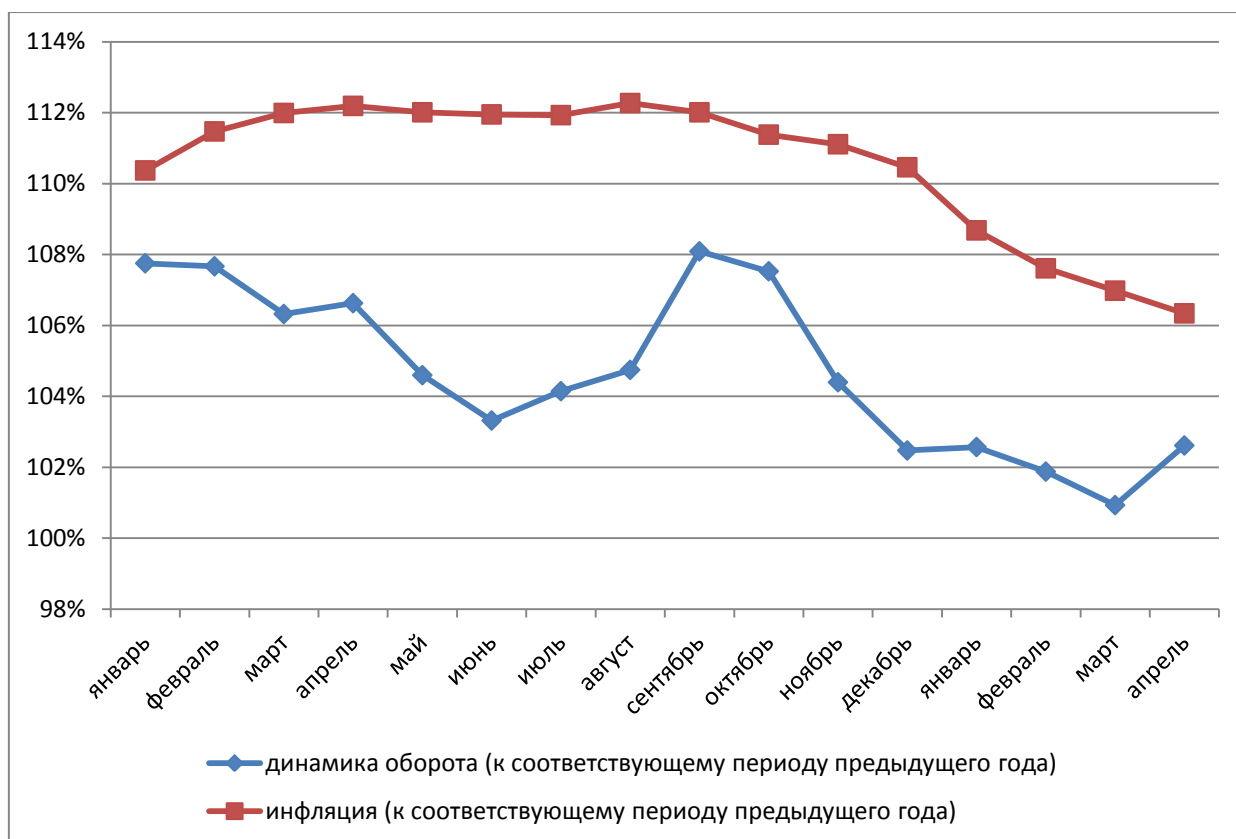


Рис. 2.7 – Сопоставление динамики оборота и инфляции в сфере общественного питания по месяцам за 2015-2016 гг в РФ

Источник: составлено автором на основе [8] и [11]

Как видно, темпы инфляции опережают темпы роста оборота общественного питания, и за последние полтора года эти показатели были наиболее близки в январе 2015 года, что говорит об ухудшения развития рынка услуг общественного питания в рассматриваемом периоде.

Теперь рассмотрим данные по Тюменской области без автономных округов, для этого обратимся к рисунку 2.8.

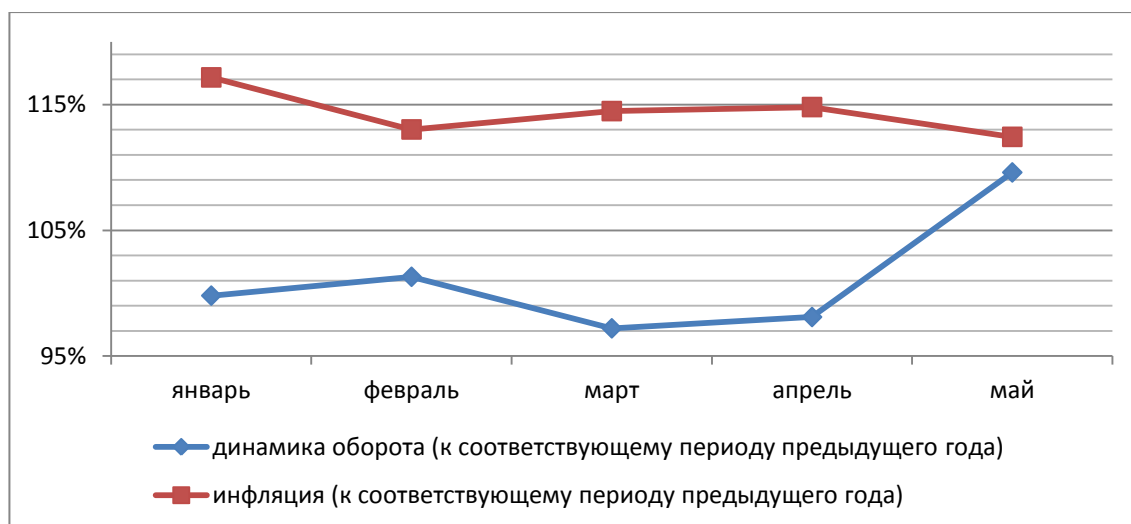


Рис. 2.8 – Сопоставление динамики оборота и инфляции в сфере общественного питания за 2016 год по месяцам в Тюменской области без автономных округов.

Источник: составлено автором на основе [9] и [24].

Из представленного графика можно судить о том, что в 2016 году показатели рынка услуг общественного питания в Тюменской области ухудшились более существенно, чем по России в целом, однако также стоит обратить внимание, что в мае 2016 года ситуация близка к нормализации. Поэтому анализ изменений в течение последующих месяцев позволит судить о том, удастся ли выйти Тюменской области на лучшие позиции по показателям оборота рынка общепита.

Для сопоставления других тенденций российского и европейского рынка общественного питания в последние годы воспользуемся данными исследований компании NPD Group.

NPD Group – это международное исследовательское агентство со штаб-квартирой в США и представительствами во многих европейских странах. В рамках направления NPD CREST осуществляет потребительские исследования рынка услуг общественного питания и продуктового ритейла в 12 странах мира. Услугами NPD Group пользуются более 1800 ресторанных операторов и компаний-поставщиков.

Ежемесячно NPD Group опрашивает более 8000 респондентов в восьми крупнейших городах России, чтобы понять их поведение на рынке питания вне дома с помощью регулярной он-лайн панели CREST. CREST – маркетинговое исследование рынка питания вне дома, которое предлагает информацию о визитах в рестораны, кафе, столовые и др. CREST позволяет оценить объем рынка питания вне дома, его структуру, доли основных игроков, привычки потребителей и потребляемые продуктовые категории.

Российский рынок питания вне дома, несмотря на активное развитие в течение последних десяти лет, еще далек по объемам продаж на душу населения от западных рынков. По оценкам панели CREST, расходы на душу населения на питание вне дома в восьми крупнейших городах России примерно в два раза ниже европейского уровня. При этом средний чек в ресторанах и кафе России практически не отличается от европейского, а средний чек в ресторанах фастфуда иногда несколько выше, чем в Европе. Получается, российские потребители питаются вне дома в два раза реже европейцев [49].

Российский рынок услуг общественного питания еще относительно молод и находится в стадии становления, тогда как рынки питания вне дома европейских стран уже достигли зрелости. Если рынки пяти европейских стран (Англии, Германии, Франции, Испании и Италии), взятые вместе, в 2013 г. снизились в объеме посещений на 1,5%, то российский рынок в крупных городах вырос на 7%.

Последние несколько лет наблюдалась четкая линейная зависимость между ростом уровня доходов населения и оборотом общественного питания. При сохранении темпов роста дохода на текущем уровне 2013 года (более 10% в год) можно было ожидать, что уже через восемь лет по уровню расходов на питание вне дома Россия догонит Европу.

С середины 2013 года стало наблюдаться замедление темпов роста рынка питания вне дома. Несмотря на это, интерес к данному рынку постоянно подогревался как существующими игроками, которые активно

открывали новые точки (например, Burger King и Subway), так и брендами общественного питания, которых раньше не было на российском рынке. Относительно недавно в России появились новые бургерные концепции – «Beef You» и «Shake Shack», сэндвичи «Quiznos», пончики «Krispy Kreme», рестораны мексиканской кухни «Moe's» и многие другие. Экспансия существующих игроков и появление новых стали как реакцией на активный рост рынка, так и дополнительным стимулом для его дальнейшего развития. К тому же американский и европейский рынки много более структурированы, поэтому новым игрокам разворачивать свою деятельность на них сложнее.

Российский рынок предоставляет большой потенциал для роста. Кроме сконцентрированного в крупных городах населения и пока еще среднего уровня конкуренции преимуществом российского рынка является открытость иностранным концепциям и кухням. Это делает его привлекательным для иностранных сетей, которым не нужно кардинально менять меню для местных вкусов (как это часто происходит на другом динамичном рынке питания вне дома – в Китае). Да и чисто технически барьеры для выхода на российский рынок не так высоки, особенно если сеть планирует развитие по франчайзингу. Более низкая стоимость рабочей силы в России также дает возможность иностранным сетям запускать наработанные годами схемы с хорошей финансовой отдачей [49].

Важной составляющей в изучении тенденций рынка общественного питания выступает изучение мотивов поведения потребителей. Мотивация посещения может быть различной в зависимости от ситуации. В компании NPD разделили основные мотивации на две группы: чисто функциональная мотивация утоления голода и мотивация общения.

Анализ мотивации посещения на европейских рынках за последние пять лет показывает, что потребители все чаще ходят в рестораны общаться. Ресторан, фастфуд или кофейня настолько удачно вписались в жизнь европейцев, что воспринимаются в большей степени как места для встреч с

друзьями, семейных выходов, делового общения. Доля мотивации общения в Европе выросла за пять лет на пять пунктов (с 30 до 35% всех посещений), вероятно, потому, что современный ритм жизни предполагает оптимизацию времени и необходимость совмещать удовлетворение потребности в пище с рабочими обязанностями [49].

Для российского рынка мотивация общения (33% всех посещений) также является важным фактором развития, и ожидается усиление данной тенденции, особенно в тех сегментах рынка, которые изначально в большей степени нацелены на общение и встречи (рестораны полного обслуживания, кофейни, а также концепции «fast casual»).

С точки зрения стремления к общению Россия находится между Францией и Германией. В этих двух странах у предприятий питания велика доля продаж навынос благодаря широко развитым сетям булочных и сэндвичных концепций, поэтому доля общения здесь ниже. Великобритания и Испания являются странами, где мотивация общения наиболее важна. В Великобритании, без сомнения, наилучшим примером являются пабы, куда приходят коллеги после окончания рабочего дня.

Следующий важный для ресторанного бизнеса вопрос состоит в изучении того, как влияют мотивации посещения ресторана на средний чек. Данные CREST показывают, что потребители готовы платить разные суммы в зависимости от основной мотивации посещения.

Наиболее чувствительны к размеру среднего чека потребители, которые питаются вне дома по необходимости, то есть просто утоляют голод или жажду. Данный подход чисто функционален и не предполагает поиск удовольствия именно от времяпрепровождения в том или ином заведении. В большинстве случаев речь идет о необходимости поесть одному, так как человек находится вне дома из-за работы или учебы, деловой поездки, иных мероприятий. Часто время на такое принятие пищи ограничено и обстановка ресторана менее важна, поэтому логичным выбором становится то заведение, где можно поесть относительно быстро и экономично. Вот почему



предложение бизнес-ланча привлекает дополнительных посетителей не только ценой, но и гарантией ресторана обслужить посетителя в течение примерно 30 минут, создавая, таким образом, не только денежное, но и временное преимущество для гостя.

Те потребители, которые ходят в рестораны общаться, готовы платить значительно больше (средний чек выше на 50%). В данном случае речь идет о группах или парах и вечерних посещениях. Атмосфера ресторана важна, так как предполагается провести там определенное время за общением. И, конечно, если посмотреть на то, как различаются потребители в зависимости от их мотивации и дохода, можно увидеть, что общение – наиболее важный фактор для более высоких доходных групп.

Если говорить о причинах выбора российскими потребителями конкретного ресторана, то тут на первое место опять выходит удобство, за ним следуют лояльность к заведению, качество еды и напитков и, наконец, цена. Для европейских потребителей качество еды и напитков более важно. За последние несколько лет этот критерий стал самым главным для выбора посетителями ресторана в Европе [50].

Вторым по значимости критерием в Европе является цена. Данный критерий набрал 8 пунктов между 2008 и 2013 годами в связи с обострением экономического кризиса в Европе.

Стоит отметить, что по важности цены Россия находится на последнем месте, ближе к южно-европейским странам. Таким образом, качество еды и цена становятся для европейцев все более важными, а удобство и лояльность уходят на второй план. В России лояльность по-прежнему является важным фактором.

Национальные рынки питания вне дома имеют свои отличительные особенности. Так, во Франции большую долю занимают столовые и автоматы по продаже сэндвичей, в Великобритании больше развиты покупки питания навынос в рознице, а в Германии – фастфуд. В России крупнейшим сегментом рынка также является фастфуд, но его доля пока меньше, чем в

других странах. Однако именно фастфуд в последние годы демонстрирует в России двузначные темпы роста. Именно в фастфуде открываются все новые точки и выходят на рынок новые игроки.

Вторым по величине сегментом на российском рынке питания вне дома являются рестораны. Сюда входят всевозможные концепции и кухни, начиная от русской и заканчивая азиатской, а также кафе и кофейни. Кофейни – второй по темпам роста сегмент в 2013 г. в России после фастфуда.

Бизнес кофеен активно развивается в Москве, Санкт-Петербурге и остальных российских регионах с конца 1990-х гг. 2005–2010 гг. стали периодом интенсивного развития российского рынка кофеен. Сеть «Шоколадница» открывала в тот период по 20–25 заведений в год. Эксперты зафиксировали за это пятилетие почти двукратный рост продаж кофе в России, связанный как с увеличением числа оптовых потребителей, так и с ростом среднего объема потребления кофе на человека. В 2007 г. на российский рынок вышли крупнейшие мировые сети кофеен «Starbucks» и «Costa Coffee». Крупнейшая сибирская сеть кофеен «Traveler's Coffee» вышла на федеральный уровень. Сравнивая российский и международный рынки, стоит отметить, что российские кофейни отличаются от западных более широким выбором горячих блюд, а также наличием в продаже алкогольных напитков.

К третьему сегменту относятся столовые, принадлежащие, прежде всего, различным учреждениям и вузам. Средний чек в них существенно ниже, чем в ресторанах и кафе, что объясняется специальными скидками и дотациями для сотрудников [50].

Также важным сегментом на рынке питания вне дома является ритейл – продажи готовых к употреблению продуктов и напитков, которые покупают в магазинах, а потребляют, например, на работе (салаты, выпечка, молочные продукты и др.). Основным фактором выбора ритейла является удобство, а его популярность также усиливает относительно низкая цена.

Неудивительно, что в Европе во время кризиса последних лет популярность этого канала заметно возросла, и появились специальные кафетерии и уголки сэндвичей.

Наиболее неразвитыми на российском рынке являются питание на транспорте, в развлекательных заведениях, гостиницах, а также сегмент автоматов по продаже напитков и снеков. Очевидно, что эти сегменты будут развиваться в ближайшие годы.

Среди наиболее значимых тенденций развития европейского рынка услуг общепита в последние годы можно выделить такие, как развитие сегмента «fast casual» благодаря оптимальному соотношению цены и качества; рост семейных посещений с детьми; рост питания на ходу; завтрак как новый источник роста рынка. Эти тренды, на взгляд экспертов, будут в той или иной мере касаться и российского рынка.

Как уже было сказано выше, для европейских посетителей предприятий питания все более важными становятся качество продуктов и цена. Таким образом, популярность набирают так называемые концепции «fast casual», которые находятся между фастфудом и обычными ресторанами по уровню среднего чека. Бизнес таких ресторанов складывается из трех основных компонентов: качественные, свежие продукты, приготовленные вручную; умеренные цены; приятная атмосфера и обслуживание (открытая кухня, альтернативные способы приготовления пищи и пр.). «Variano» и «Wagamama» в Европе, «Chipotle» и «Panera Bread» в США являются типичными представителями этого сегмента.

В России развитие сегмента «casual dining» сдерживается, прежде всего, покупательской способностью населения. Пока наиболее растущим является сегмент фастфуда, который становится доступным все новым и новым потребителям. Однако уже через несколько лет новая волна интереса к «casual dining» концепциям проявится и в России, считают в NPD Group [50].

Семьи с детьми – важная часть бизнеса большинства заведений в Европе. В России только 11% приходится на визиты с детьми – втрое меньше европейских показателей. Это объясняется как культурными традициями (наличие родных, с которыми можно оставить детей, популярность домашней кухни), так и более низкими доходами семей с детьми.

В 2014 году эксперты высказывали мнение, что с введением запрета на курение в ресторанах с июня 2014 г. посещения с детьми должны вырасти. Это будет поступательный рост, так как рестораны, в свою очередь, будут стимулировать потребительский спрос новой целевой аудитории через специальные детские предложения (детские меню, игрушки в подарок, кулинарные мастер-классы для детей, детские зоны или комнаты с аниматором).

Что касается питания на ходу, данный тип посещений менее развит в России по сравнению с Европой. Одна из причин – погода. В России питание на улице, особенно зимой, проблематично. Другая причина – узость предложения в данном сегменте, ограниченном бургерами и сэндвичами, в то время как горячие блюда могли бы стать интересной альтернативой сэндвичам (супы в стаканах с крышками, китайская лапша, снеки на основе курицы и т.д.). Даже если по количеству покупок блюд навынос россияне пока далеки от европейского уровня, ритм жизни приводит к поступательному росту этого типа посещений.

В 2005 г. «McDonald's» первым из сетей быстрого питания в России предложил завтраки вне дома. Тренд быстро скопировали другие игроки рынка. Таким образом, за счет диверсификации моментов потребления родилась новая тенденция – завтрак вне дома. Часто у жителей больших городов нет времени даже на кофе дома. Утренний маршрут строится так, чтобы захватить где-то стаканчик кофе навынос, а если есть больше времени перед учебой или работой, то и полноценно позавтракать. Завтраки являются доступным удовольствием для широких слоев населения и позволяют

рестораторам создавать дополнительный приток посетителей в часы между основными приемами пищи.

Приведенные экспертные оценки основываются на данных российской потребительской панели CREST и аналогичных панелей в европейских странах, где компания «NPD Group» более 20 лет анализирует рынок общественного питания. Россия во многом повторяет развитие данных рынков, но при этом имеет и характерные особенности, что делает ее уникальным рынком для местных и иностранных игроков.

Опираясь на исследования рынка общественного питания компанией NPD, можно проследить его развитие и изменение прогнозов о его развитии на протяжении последних нескольких лет.

Стремление потребителей к общению в ресторанах и, в первую очередь, в ресторанах быстрого обслуживания, оказалось ключевым фактором, который помог увеличить посещение предприятий общественного питания в крупных городах России на 7% в 2013 году по сравнению с предыдущим годом. Посещения ресторанов быстрого обслуживания составили 60% от 98 миллионов дополнительных посещений или общего прироста посещений ресторанов и других предприятий общественного питания в 2013 году, согласно маркетинговым исследованиям компании NPD.

На первом месте по росту посещений среди ресторанов быстрого обслуживания оказались бургер-рестораны: в них на 15% увеличилось количество посещений с апреля по декабрь 2013, в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года. Заведения, предлагающие свежую выпечку и сэндвичи, среди которых представлены как местные, так и международные сетевые рестораны и кофейни, также демонстрировали увеличение посещений в данный период.

По словам Марии Бертош, эксперта компании NPD по общественному питанию, растущей тенденцией городской жизни современной России является угощение семьи или общение с друзьями вне дома. Данная

особенность изменения поведения потребителей связана с ростом располагаемого ими дохода.

В дополнение к наблюдаемому росту посещений ресторанов быстрого обслуживания, рестораны полного сервиса также показали рост посещений в течение периода исследования, хотя этот рост был более умеренным. В целом, все сетевые рестораны, доминирующие на различных сегментах российского рынка общепита, демонстрировали более высокие темпы роста посещений в прошлом году по сравнению с независимыми ресторанами. 7 из 10 посещений заведений общественного питания в крупнейших российских городах приходятся на сетевые заведения.

По данным исследований рынка общественного питания NPD CREST в 2013 году, российский рынок питания вне дома должен был продолжать расти в долгосрочной перспективе, так как он все еще был далек от насыщения. Рост рынка в 2014 году, однако, зависел от общей экономической ситуации. В том году прогноз экономического роста в России был сокращен Международным Валютным Фондом (МВФ) с 3% до 2%. По сообщениям NPD, при условии продолжения замедления развития экономики России, менее дорогие рестораны и рестораны быстрого обслуживания будут более успешны.

По данным специалистов, рестораны быстрого обслуживания и кофейни будут опережать средние тенденции роста рынка. Привлекательные цены, удобное местоположение и скорость обслуживания являются ключевыми факторами успеха для заведений быстрого обслуживания. Что касается кофеен, то заведения этого типа очень привлекательны, поскольку они служат в качестве места, которое является не домом или работой, а просто приятным местом для встреч и общения за чашкой кофе и сладостями [49].

Удобство и специальные предложения со скидками можно рассматривать в качестве основных причин роста на 14% посещений в обеденное время на рынке общественного питания в период с июля 2013 года

по июнь 2014 года по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Рост визитов в обеденное время более чем вдвое превышает рост на рынке в целом. Весь рынок питания вне дома вырос только на 6 % согласно данным исследования рынка NPD.

Рестораны быстрого питания, а также рабочие и университетские столовые оказали наибольшее влияние на рост обеденных визитов: на их долю пришлось две трети дополнительного трафика за этот период. Рост обеденных визитов в рестораны фастфуд обусловлен, в основном, распространением бургерных и сэндвичных ресторанов, предлагающих быстрый и доступный обед по средней цене в 260 рублей. Средний чек обеда в столовых зачастую составляет менее 150 рублей на человека, особенно, если оплачивается работодателем, как показывает потребительская панель NPD CREST [51].

«Различные сегменты рынка общественного питания удовлетворяют различные потребности в обеденное время. Удобство, лояльность бренду, а также качество еды – ключевые причины, по которым потребители выбирают тот или иной ресторан. Фастфуд предлагает быстрый и легкий ланч, который можно взять с собой, традиционные рестораны – комфортный сервис за столиком, потребитель может также выбрать дешевый или даже бесплатный обед в столовой», – говорит Мария Бертош, ведущий эксперт рынка питания вне дома в NPD.

Специальные предложения и скидки, предлагаемые ресторанами и другими точками питания вне дома, также играют немаловажную роль в увеличении числа визитов в обеденное время. Более половины обеденных визитов включают специальные предложения или промо-акции, по сравнению с 35 % визитов на завтрак, ужин и перекусы.

Мужчины чаще посещают точки общественного питания во время обеда, они составляют 55 % всех визитов во время обеда. Среди посетителей фастфуда в обед можно выделить разные ключевые группы потребителей: это и молодые люди 16-24 лет; и люди с относительно невысоким уровнем

дохода (рабочие, студенты и безработные); часто это потребители с ограниченным временем на обед; а также семьи с детьми, которые приходят большой группой. Традиционные рестораны привлекают более обеспеченных потребителей в возрасте от 24 до 44 лет. Столовые во время обеда посещают различные группы посетителей, средний возраст которых от 35 лет.

«Несмотря на то, что обед – многообещающий сегмент на сегодня, ухудшение экономической ситуации в России может повлиять на рынок питания вне дома в ближайшем будущем, – говорит М. Бертош. – Мы видим, что люди начинают экономить на перекусывании между основными приемами пищи, таких как утренний и дневной напиток или снэк, это новая тенденция для российского рынка питания вне дома. Важно, чтобы ресторанные операторы, а также производители продуктов общественного питания отслеживали текущие изменения на рынке и адаптировали свои стратегии согласно этим изменениям» [49].

Ситуация на российском ресторанном рынке в 2015 году далека от стабилизации и продолжала ухудшаться. За 12 месяцев с апреля 2014 по март 2015 количество посещений предприятий общественного питания (включая столовые) снизилось на 1%, что равноценно потере 12 миллионов клиентов. Однако первая половина года была вполне успешной для рестораторов, поэтому годовые данные не показывают всей серьезности ситуации: всего за первые 3 месяца 2015 года ресторанный рынок потерял 5% визитов по сравнению с прошлым годом, а в апреле падение составило уже 7%, то есть негативные тенденции только усугубляются.

Предприятия общественного питания активно реагируют на сокращение количества клиентов новыми акциями и предложениями, которые не оставляют потребителей равнодушными. Например, походы в рестораны с использованием различных промо-предложений (бизнес-ланчи, купоны, подарки, скидки для студентов и другие) не только не снизились, но смогли привлечь дополнительные посещения, которые выразились в



приросте «промо-трафика» (клиентов, участвующих в таких акциях) на 3% за 12 месяцев на конец марта 2015 года. Та же положительная динамика прослеживается и в первом квартале: промо-предложения снова принесли дополнительно 3% посещений по сравнению с промо-визитами прошлого года, что отчасти скомпенсировало общий отток клиентов [51].

Важно отметить, что разные типы ресторанов в разной степени смогли воспользоваться этой антикризисной стратегией. Эффективнее всего промо-акции работали в ресторанах быстрого питания, посещения которых росли на 3% в год и на 1% за первый квартал 2015 года. Их рост во многом обусловлен невысокими ценами (которые также привлекают клиентов из более дорогих ресторанных сегментов), а также использованием специальных промо-предложений. Примерно треть всех посетителей фастфуда использует комбинированные предложения и промо-акции. Доля таких предложений колеблется от 30% до 40% от всех посещений в зависимости от сегмента ресторана быстрого питания (бургерные концепции, продажа сэндвичей и хот-догов, уличные киоски, азиатские концепции, доставка пиццы, а также такие русские концепции быстрого питания, как блинные и пирожковые). В период с апреля 2014 года по март 2015 года посещения ресторанов быстрого питания с использованием промо-предложений выросли на 10%, что во многом помогло фастфуду не только сохранить свои позиции, но и вырасти в этот непростой период.

Потребители, посещающие рестораны, стали более экономными и осмотрительными, чем до кризиса. Клиент стал заказывать меньше блюд и заменять дорогие позиции в меню более дешевыми. В большей степени упало потребление продуктов и напитков, которым легко найти замену дома (например, чай и десерты), либо недешевых категорий меню, таких как алкогольные напитки. Тем не менее, есть и блюда, заказывать которые стали чаще: за 12 месяцев на конец марта 2015 года в ресторанах быстрого питания выросло потребление кофейных напитков (+9% визитов, включающих кофе), блюд для завтрака (+11%), пасты и азиатской лапши (+19%), а также супов

(+6%). В более дорогих ресторанах с обслуживанием официантами посещения упали на 15% в первом квартале 2015 года, и это сказалось почти на всех категориях продуктов и напитков. Редкими исключениями стали кофе, а также недорогие прохладительные напитки (морс, квас), которые стали чаще заказывать в традиционных ресторанах взамен более дорогих соков и газированных напитков.

По мнению Марии Бертош, в условиях продолжения падения потребительского спроса рестораны должны адаптировать свою ценовую политику для разных групп покупателей, в том числе и с более низким бюджетом. Тем не менее, только смена ценового формата не всегда успешна, особенно в условиях растущей инфляции. Затяжной кризис, в котором находится Россия сейчас, ставит перед рестораторами вопросы о необходимости проведения анализа своей стратегии на соответствие концепции ресторана сегодняшним условиям и сегодняшнему потребителю[51].

В последние годы рынок услуг нашего региона, в том числе услуг общественного питания, преимущественно рос. Это связано, главным образом, с социально-экономическим развитием и ростом среднего уровня жизни населения Тюмени и Тюменской области. Доходы людей увеличиваются, и, как следствие, увеличивается количество тех, кто готов тратить деньги на проведение досуга в ресторанах и кафе[34].

По мере развития ресторанного бизнеса в России запросы потребителей меняются, становятся более разноплановыми. Но практически каждый ресторатор, уделяющий нужное внимание маркетинговой политике своего заведения, вынужден находить все новые предложения для удовлетворения таких запросов, а иногда и предвосхищать желания своих целевых групп. Поэтому ресторанный рынок сейчас достаточно дифференцирован, и появляется все больше предприятий, абсолютно разных по своим концепциям позиционирования и целевым группам.

Далее проанализируем основные экономические характеристики развития рынка общественного питания в городе Тюмени.

По состоянию на 01.07.2015 количество объектов общественного питания в Тюмени составляет 1284 ед., с количеством посадочных мест (далее – п.м.) - 67387 единиц, в том числе:

- предприятий открытого типа (общедоступных) - 999 ед. на 42400 п.м.;
- предприятий закрытого типа - 285 ед. на 24987 п.м.

Прирост объектов общественного питания составил 1,34% (17 ед.), посадочных мест – 1,02% (680 п.м.), то есть темпы прироста, в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года, снизились по объектам – на 5,83%, по посадочным местам – на 1,81%. В сложившихся в настоящее время экономических условиях наблюдается значительное замедление темпов роста и развития отрасли.

В течение 1 полугодия 2015 в реестре объектов и субъектов общественного питания зарегистрировано 36 объектов на 1812 посадочных мест, исключено из реестра 19 объектов на 1132 посадочных места.

В структуре предприятий питания города Тюмени наибольшая доля приходится на кафе и кофейни – 33,3% (427 ед.), далее - бары – 9,7% (124 ед.), закусочные – 9,3% (120 ед.), рестораны – 9,0% (115 ед.), столовые – 20,3% (261 ед.), буфеты и магазины кулинарии – 14,3% (184 ед.), рестораны доставки – 4,1% (53 ед.), что представлено на рисунке 2.9.

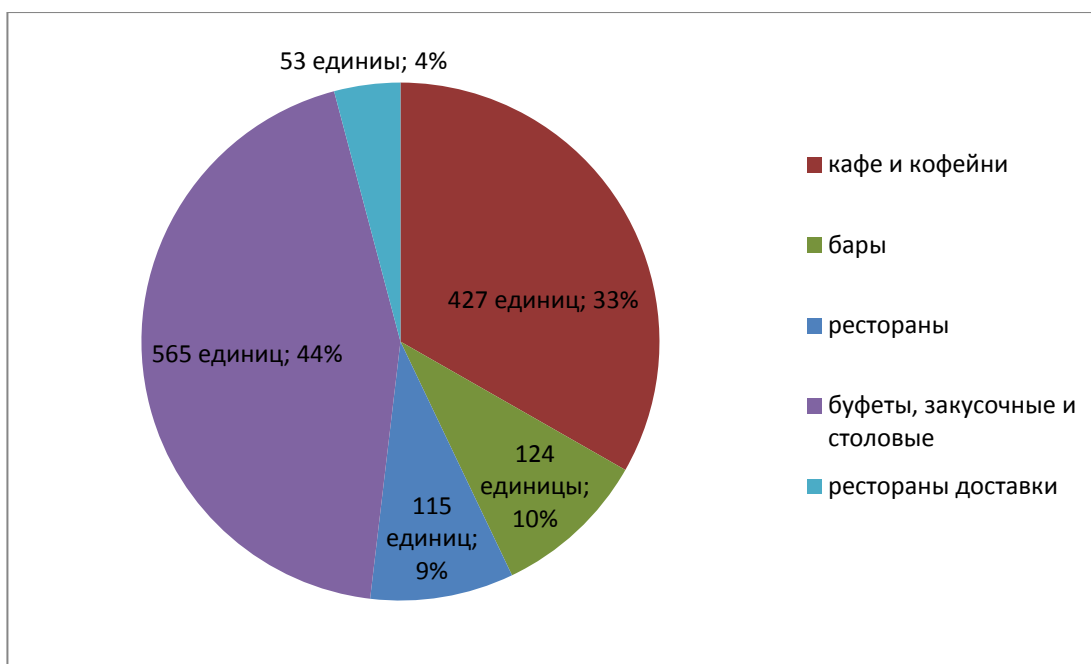


Рис. 2.9 – Структура рынка общественного питания в городе Тюмени  
 Источник: составлено автором.

Обеспеченность посадочными местами в открытой сети на 1000 жителей города на 01.07.2015 составляет 60,0 ед. (150,1% от установленного норматива) [35].

Оборот общественного питания в январе-июне 2015 года составил 7920,5 млн. руб, (111,3% к соответствующему периоду предыдущего года). Сумма расходов на питание вне дома на одного тюменца составила 11,214 тыс.руб., что меньше показателя предыдущего года почти в два раза.

На 01.07.2015 в городе функционировало 67 летних кафе на 2478 п.м. В сравнении с аналогичным периодом 2014 года количество кафе возросло на 33 ед. (+ 52%), количество посадочных мест - на 1005 ед. (+68%).

Как видим, основная доля рынка приходится на кафе и кофейни, а также на заведения низкого ценового сегмента – столовые, закусочные и буфеты. В Тюмени отмечается тенденция к развитию деятельности кафе смешанных кухонь, где одновременно предлагаются классические блюда средиземноморской кухни, русской и других. К таким заведениям, сочетающим в себе различные национальные кухни, в городе относятся,

например, «Café 37», «Своя компания» и др. Рынок ресторанов быстрого питания в Тюмени представлен такими компаниями, как «McDonald's», «Pizza Mia», «Dodo pizza», «Burger King», «Subway» и др.

Категория ресторанов среднего ценового уровня отличается от фаст-фуд и кафе не только разницей «среднего счета», но и разнообразием меню, интерьером заведения, уровнем обслуживания. В Тюмени 115 ресторанов, лишь несколько из которых можно отнести к ресторанам высшей категории, большая же часть относится к ресторанам среднего ценового сегмента. Структура ресторанов с учетом их кухонь несколько отличается от аналогичной структуры кафе города. Ресторанами представлены такие национальные кухни, как украинская, болгарская, китайская, средиземноморская. Кроме этого, наблюдаются изменения и в самой структуре. Среди ресторанов лидирующие позиции занимают предприятия с русской кухней, меньшее распространение имеют итальянская и японская кухни [32, с. 46]. В категории кафе, напротив, преобладают японские и итальянские заведения. Однако при таком изобилии в Тюмени до сих пор практически не представлены рестораны арабской, греческой, турецкой и других кухонь.

К дорогим ресторанам высшего класса относятся, в первую очередь, рестораны сети «Максим»: итальянский ресторан «MaxiMilian», ресторан рыбной средиземноморской кухни «Посейдон». Кроме этого к ресторанам высокого уровня в Тюмени относятся русский ресторан «Александр» и ресторан классической русской кухни «Потаскуй». Средний чек этих заведений от 1800 рублей на человека.

В Тюмени, как в сибирском городе, во многих сферах предпринимательства являются популярными идеи, связанные с народами севера. Распространенностью интереса к этой тематике вызвана концепция ресторана-музея северной кухни «Чум». Ресторан состоит из двух «обеденных» залов и просторного коридора, оформленного в виде вагончика геологов-вахтовиков. В вагончике точно воссоздана атмосфера «северных»

60-х: алюминиевая посуда, деревянные двери, фотографии людей, осваивавших Север.

В первом зале создана атмосфера хантыйского быта: звездное небо, пушистые сугробы и сани, запряженные северным оленем. Напротив входа расположен сундук для хранения старинных ценностей – «уввус», вдоль стен олени шкуры – «тохты». Главной «изюминкой» зала является традиционный хантыйский чум – закрытая кабинка, где могут комфортно разместиться 6-7 человек. Для того чтобы зайти в чум, необходимо обязательно пригнуться – считается, что таким образом выражается уважение духам жилища.

Второй зал – фактория. Это помещение, где ханты-охотники обменивали шкуры зверей, рыбу, орехи и ягоды на соль, муку и сахар. В этом зале находится небольшая сцена, на которой периодически выступают исполнители бардовской песни. В интерьере зала использованы чучела соболя, тетерева, сойки, дятла, белок и северного оленя. Из окна фактории можно увидеть улетающие вдаль сани, запряженные северным оленем.

Необычным в ресторане является не только интерьер, но и «северная» кухня, которая отличается тем, что продукты в процессе приготовления сохраняют естественный вкус и полезные свойства. В «Чуме» гостям предложат отварные олени языки с рубленым хреном, грудку глухаря, икру камчатской нерки, салаты с кедровыми орехами и моченой морошкой. Гостей ресторана удивят также необычные гарниры из папоротника и черемши, десерты из свежих ягод морошки, голубики и брусники.

Концепция ресторана «Чум» – ресторан-музей, так как Тюменский Краеведческий музей предоставляет ресторану различные музейные экспонаты, предметы быта хантыйских народов: «морда», «кором» и многие другие.

Как мы видим, на данном предприятии общественного питания активно используются маркетинговые технологии. Легче всего здесь прослеживается проработка стратегического маркетинга – то, о чем мы говорили в первой главе. Ресторан «Чум» следует своей концепции

позиционирования – ресторан-музей сибирской и северной кухни. При этом атмосфера заведения выдержана полностью с учетом этого фактора. Элементы культуры северных народов используются в каждом уголке помещения: гостей встречает представитель севера в традиционном облачении; названия залов ресторана находятся в соответствии с общей идеей («Чум» и «Фактория»); санузлы декорированы различными деталями, напоминающими о севере и культуре его народов; даже вид из окон создатели попытались сделать таким, чтобы во время досуга гостей ни на секунду не покидало ощущение нахождения на севере Сибири.

При этом целевым сегментом ресторана являются люди среднего возраста с доходами выше средних, часто это представители бизнеса, которые бывают в Тюмени с деловыми визитами; средний чек заведения – 1800 рублей.

Большое количество людей, задаваясь вопросом выбора места проведения досуга, ищут кафе и рестораны с живой музыкой. В ресторане «Чум» периодически организуются вечера с выступлениями тюменских бардов.

Элементами программ лояльности являются подарочные сертификаты. Также рестораном оказываются такие дополнительные услуги, как организация банкетов и фуршетов «под ключ», доставка блюд и реализация блюд на вынос.

Таким образом, можно говорить о том, что в рассмотренном примере ресторана маркетинговая политика является неотъемлемой частью его функционирования и ей уделяется достаточное количество внимания для обеспечения экономического успеха деятельности заведения.

В данном разделе проанализирована структура рынка общественного питания города Тюмени.

Итак, было выяснено, что современный ресторанный бизнес очень многообразен в своем воплощении. В городе Тюмени существует множество предприятий общественного питания, различающихся по классификации,

концепциям, целевым группам потребителей. Такому разнообразию кафе, кофеен, баров и ресторанов соответствуют не менее разнообразные способы осуществления маркетинговой политики, так как один и тот же прием одному предприятию может принести дивиденды в виде новых гостей и возрастающего количества постоянных посетителей, а для другого обернется падением в глазах своих приверженцев. Поэтому в каждом заведении используются разные способы продвижения услуг. А маркетинговая политика в целом строится в соответствии с конкуренцией на рынке, стратификацией населения региона, возрастным составом и многими другими факторами.



## 2.2. Характеристика предприятия ресторанного бизнеса и анализ внешней среды

Одним из представителей ресторанного бизнеса в городе Тюмени является ООО «Колбас Барабас», работающее на рынке более пяти лет.

Компания осуществляет 1 основной и 13 дополнительных видов деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации), которые представлены в таблице 2.1 [13].

Таблица 2.1.

### Виды деятельности ООО «Колбас Барабас»

<i>Основной вид деятельности</i>	
55.30	Деятельность ресторанов и кафе
<i>Дополнительные виды деятельности</i>	
15.11	Производство мяса
15.13	Производство продуктов из мяса и мяса птицы
15.96	Производство пива
51.11	Деятельность агентов по оптовой торговле живыми животными, сельскохозяйственным сырьем, текстильным сырьем и полуфабрикатами
51.17	Деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями
51.32	Оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы
51.34	Оптовая торговля алкогольными и другими напитками
51.39	Неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями

52.22	Розничная торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы
52.25	Розничная торговля алкогольными и другими напитками
52.27	Прочая розничная торговля пищевыми продуктами в специализированных магазинах
55.40	Деятельность баров
55.52	Поставка продукции общественного питания

В ООО «Колбас Барабас» входит два ресторана. Недавно у организации сменился собственник, и в последнее время деятельность ресторанов претерпевает некоторые изменения.

1 сентября 2011 года к новым собственникам ресторанов, которые еще не были таковыми в то время, обратился крупный ресторанный холдинг с просьбой провести открытие нового ресторана «Колбас Барабас». По их мнению, после открытия с каждым годом рестораны становились все хуже. Блюда из меню часто отсутствовали, меню вызывало большие вопросы, отношение к гостям часто оставляло желать лучшего, самый большой экран в городе для спортивных трансляций открывался только по большим спортивным праздникам, а гостей в заведении становилось все меньше. В один момент нынешние собственники решили изменить ситуацию и приложили все усилия, чтобы найти деньги и выкупить эти рестораны, после чего начался новый этап в развитии этих ресторанов [13].

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия. Как уже было сказано, в Тюмени существует два ресторана «Колбас Барабас», один из которых находится на ул. Первомайской, а другой – на ул. Республики. У

каждого заведения есть управляющий, шеф-повар и бухгалтер-калькулятор, на ул. Первомайской 3 менеджера, на ул. Республики 2 менеджера. Также есть один бухгалтер на оба ресторана. Маркетолог отчасти выполняет роль связующего звена между двумя ресторанами, поскольку связан со всеми уровнями управления. Несмотря на то, что почти весь персонал закреплен за конкретным заведением, меню разрабатывается совместными усилиями и управляющие ресторанов поддерживают тесный контакт. Для наглядности схема взаимодействия в ресторанах представлена на рисунке 2.10.

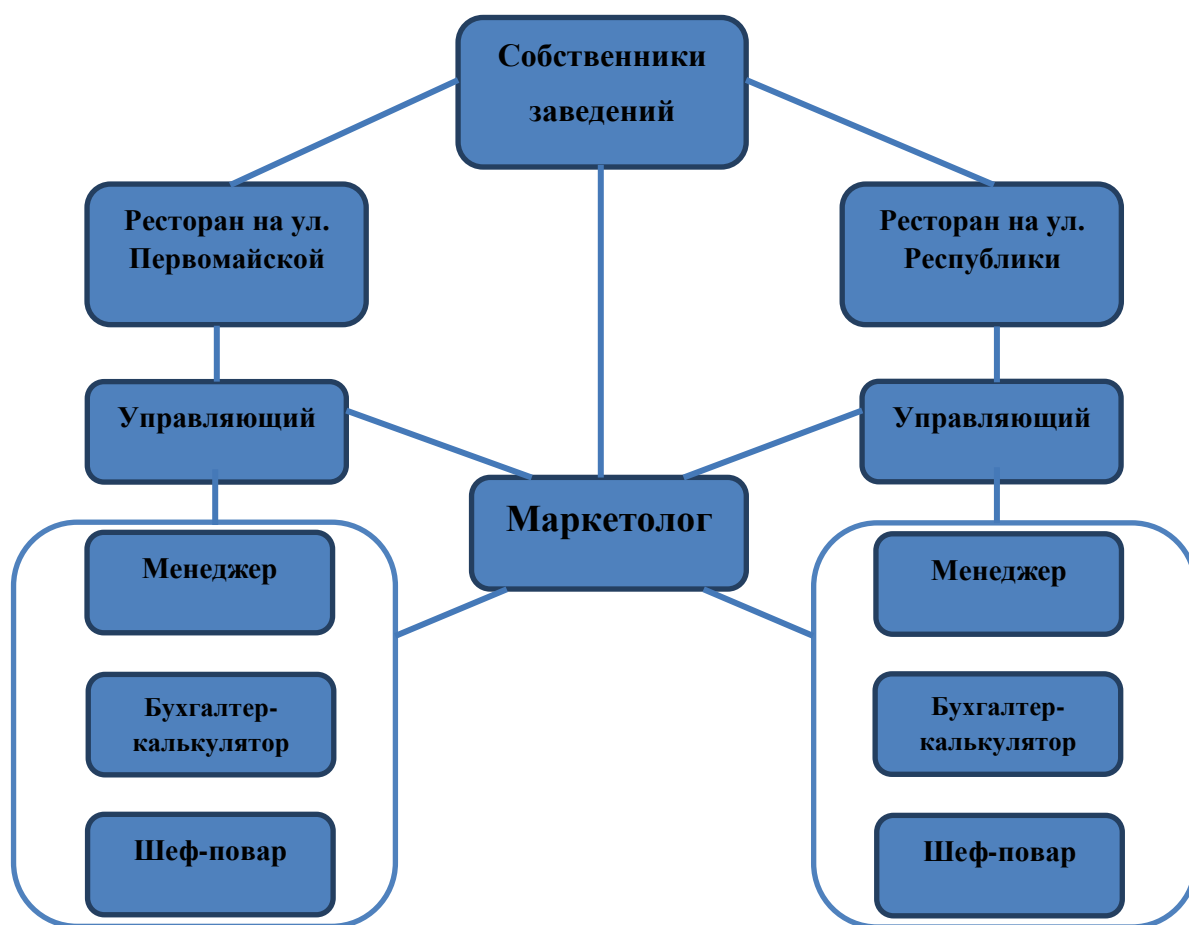


Рис. 2.10 – Схема взаимодействия сотрудников в ООО «Колбас Барабас»

Источник: составлено автором

С начала текущего столетия расходы россиян на питание вне дома постоянно росли. Однако в 2014 году произошел некоторый спад в

экономике, и изменилась структура затрат жителей страны. Согласно статистике, в последние два года в Тюмени люди тратят значительно меньше средств на посещение предприятий общественного питания. При этом общее количество таких заведений практически не меняется – на смену прекращающим свою деятельность кафе и ресторанам приходят новые предприятия. В этих условиях борьба за потребителей обостряется, так как увеличивается рыночная сила каждого из них. Поэтому тема конкурентоспособности предприятий общественного питания становится все более актуальной.

В Тюмени рынок услуг общественного питания претерпевает в некоторой степени схожие изменения, как и по России в целом. В связи с этим у уже существующих предприятий возникает вопрос, как сохранить свое место на рынке среди усиливающейся конкуренции. Ресторан «Колбас Барабас» открылся в Тюмени в 2011 году, а в 2015 поменялись собственники бизнеса и наступил новый этап в деятельности компании. В городе этот сегмент, в котором ведет свою деятельность ресторан, является не только одним из наиболее прибыльных, но и самым конкурентным. Поэтому определение уровня конкурентоспособности становится важным шагом на пути к укреплению позиций ресторана и к увеличению экономических показателей фирмы.

В последние годы увеличивается количество предприятий в сфере общепита, для определения конкурентной ситуации на рынке услуг общественного питания г. Тюмени был проведен конкурентный анализ данной отрасли на основе теории М. Портера [27, с. 37].

1 этап. Определение главных экономических характеристик отрасли.

Количественные данные о структуре и основных параметрах рынка общественного питания приведены в параграфе 2.1.

- Темпы роста: замедленный рост;
- Вертикальная интеграция – частичная;

- Отсутствуют непреодолимые барьеры входа в отрасль и выхода из нее;
- Темп технического прогресса в отрасли невысок;
- Степень дифференциации продукции конкурентов – слабая дифференциация;
- Фактор экономии на масштабах отсутствует.

2 этап. Анализ движущих сил развития отрасли.

Общэкономические тенденции – экономика в регионе стабильна. В последние годы растет как общий валовой региональный продукт, так и ВРП в сфере гостеприимства, однако после 2014 года существует значительное замедление темпов роста;

Изменение состава покупателей – в целом состав покупателей остается постоянным;

Новые продукты с качественно другими характеристиками на данном рынке появляются редко;

Маркетинговые нововведения – в сфере услуг общественного питания хорошо внедряются элементы маркетинга в сети Интернет, так как большая часть целевых потребителей является активными пользователями Интернета;

В последнее время в отрасли не появлялось новых крупных игроков;

Государственное регулирование отрасли – осуществляется как на федеральном уровне (например, меры по регулированию оборота алкогольной продукции), так и на региональном (например, поддержка правительством Тюменской области развития франчайзинговых предприятий);

Демографические изменения – незначительное уменьшение количества трудоспособного населения (однако, стоит отметить негативную тенденцию) [31].

3 этап. Оценка сил конкуренции.

Высокий уровень конкуренции среди существующих фирм, так как их количество велико, а услуги, которые они оказывают, пользуются большой популярностью;

Существует угроза появления в отрасли новых фирм;

Угроза появления товаров заменителей небольшая;

Рыночная власть поставщиков сильна, потому что поставляемая ими продукция имеет большое значение для сферы общепита, в то время как сама сфера общепита не является единственным заказчиком;

Рыночная власть потребителей высокая.

4 этап. Выявление соперничающих предприятий в отрасли.

Для выявления предприятий, которые являются основными конкурентами в отрасли, используется карта стратегических групп с разделением рынка по уровню цен и масштабам, представленная в таблице 2.2.

Таблица 2.2 .

Карта стратегических групп

рынки цены	Местные
Высокие	Чум, Maximilian, Максимыч, Золотая черепаха, Потаскуй
Средние	Складъ №1, Колбас Барабас, People's
Низкие	Pizza Express, Поль Бейкери, Ассорти, Pizza mia, Dodo pizza

5 этап. Оценка ключевых факторов успеха.

Выделяя из сферы услуг предприятия общественного питания, можно определить следующие ключевые факторы успеха для ресторанного бизнеса:

- Низкие издержки производства;
- Выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- Высокое качество услуг;

- Хорошо подготовленный персонал;
- Умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию;
- Наличие хорошей репутации у потребителей.

6 этап. Оценка перспектив развития отрасли.

Потенциал роста отрасли довольно высок, но только в случае повышения уровня жизни и доходов населения.

- Негативная экономическая ситуация в стране в целом в первую очередь влияет на сферу общепита;
- Характер движущих сил отрасли является благоприятным, особенно если учитывать высокий уровень благосостояния жителей Тюмени и Тюменской области;
- В связи с колебаниями в экономике существует вероятность выхода крупных фирм из отрасли, что может способствовать переориентации некоторых более мелких предприятий, которые попытаются каким-либо образом занять освободившуюся нишу;
- Тенденции изменения сил конкуренции – в постоянно меняющейся политической конъюнктуре власть поставщиков ресторанного бизнеса также может быть подвержена изменениям.

Таким образом, можно говорить о высоком уровне конкуренции на рынке услуг общественного питания в г. Тюмени, при этом в последние два года в отрасли произошли существенные изменения, которые необходимо тщательно анализировать перед принятием решения о входе на рынок.

В связи с доступностью информации при оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания наиболее предпочтительным является метод построения радара. Анализ проводится в несколько этапов.

1 этап. В ходе исследования были определены следующие параметры оценки конкурентоспособности, которые являются наиболее важными для потребителей: местоположение, цены, уровень обслуживания, ассортимент

продукции, качество блюд, интерьер заведения, скорость обслуживания, атмосфера заведения, время работы, музыка.

2 этап. На этом этапе с помощью опроса проводится анализ предприятия и его конкурентов по 10 выбранным критериям. В данном случае проводился анализ ресторана «Колбас Барабас» и некоторых его конкурентов – ресторанов «Складъ №1» и «People's». Полученные средние баллы по выбранным параметрам представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

## Оценка параметров конкурентоспособности ресторанов

Ресторан Критерии оценки	People's	Складъ №1	Колбас Барабас
Местоположение	8,5	8,5	8,5
Цены	7	7,25	8,5
Уровень обслуживания	8,25	7,5	7
Ассортимент продукции	9,5	9,25	7,5
Качество блюд	8,75	7,5	7,75
Интерьер заведения	8,75	7,25	9
Скорость обслуживания	7	8	6,75
Атмосфера заведения	8,5	7,25	8,5
Время работы	9,5	9,5	9,5
Музыка	8,25	7,5	8

3 этап. На основании полученных на предыдущем этапе данных строится радар конкурентоспособности, рисунок 2.11.





Рис. 2.11 – Радар конкурентоспособности ресторанов «People's», «Складъ №1» и «Колбас Барабас».

Источник: составлено автором.

4 этап. Затем производится расчет площади каждого многоугольника по следующей формуле (2.1):

$$K_{\text{ксп}} = 0,5 * \sin 36 (K_1 * K_2 + K_2 * K_3 + \dots + K_{10} * K_1), \quad (2.1)$$

где  $K_{\text{ксп}}$  – коэффициент конкурентоспособности,  $K_n$  – параметр оценки конкурентоспособности.

Площадь идеальной фигуры равна  $K_{\text{идеал}} = 293,9 \text{ ед}^2$ , зная это, рассчитаем индекс конкурентоспособности для каждого ресторана по формуле (2.2):

$$I = K_{\text{ксп}} / K_{\text{идеал}} \quad (2.2).$$

В результате расчетов коэффициенты конкурентоспособности выглядят следующим образом:

$$K_{\text{ксп}}(\text{People's}) = 207,36;$$

$$K_{\text{ксп}}(\text{Складъ №1}) = 184,93;$$

$$K_{\text{ксп}}(\text{Колбас Барабас}) = 192,57.$$

Далее рассчитаем индексы конкурентоспособности:

$$I(\text{People's}) = 0,71;$$

$$I(\text{Складъ №1}) = 0,63;$$

$$I(\text{Колбас Барабас}) = 0,66.$$

Как мы видим, выбранные рестораны имеют сходные индексы конкурентоспособности, при этом рестораны «People's» и «Колбас Барабас» превосходят ресторан «Складъ №1», в то время как «Колбас Барабас» незначительно превосходит «Складъ №1». Тем не менее, стоит обратить внимание, что ресторан «Колбас Барабас» имеет низкие оценки по таким критериям, как уровень и скорость обслуживания, а также ассортимент продукции, поэтому для повышения уровня конкурентоспособности ресторана «Колбас Барабас» следует улучшить данные показатели.

### 2.3. Изучение маркетинговой деятельности предприятия ресторанного бизнеса и выявление проблем в ее осуществлении

При оценке конкурентоспособности в предыдущем параграфе тем или иным образом были затронуты шесть из семи «Р», о которых говорилось в первой главе. Поэтому для получения наиболее полного представления о деятельности ресторана «Колбас Барабас» необходимо изучить ту часть, которая касается продвижения («Р» – promotion).

Так как ядром целевой аудитории ресторана являются молодые люди в возрасте от 25 до 35 лет, то большая часть стратегии продвижения ориентирована на активных пользователей социальных сетей. Структура участников группы ресторанов в социальной сети «ВКонтакте» в целом соответствует данной особенности, что отображено на рисунке 2.12.

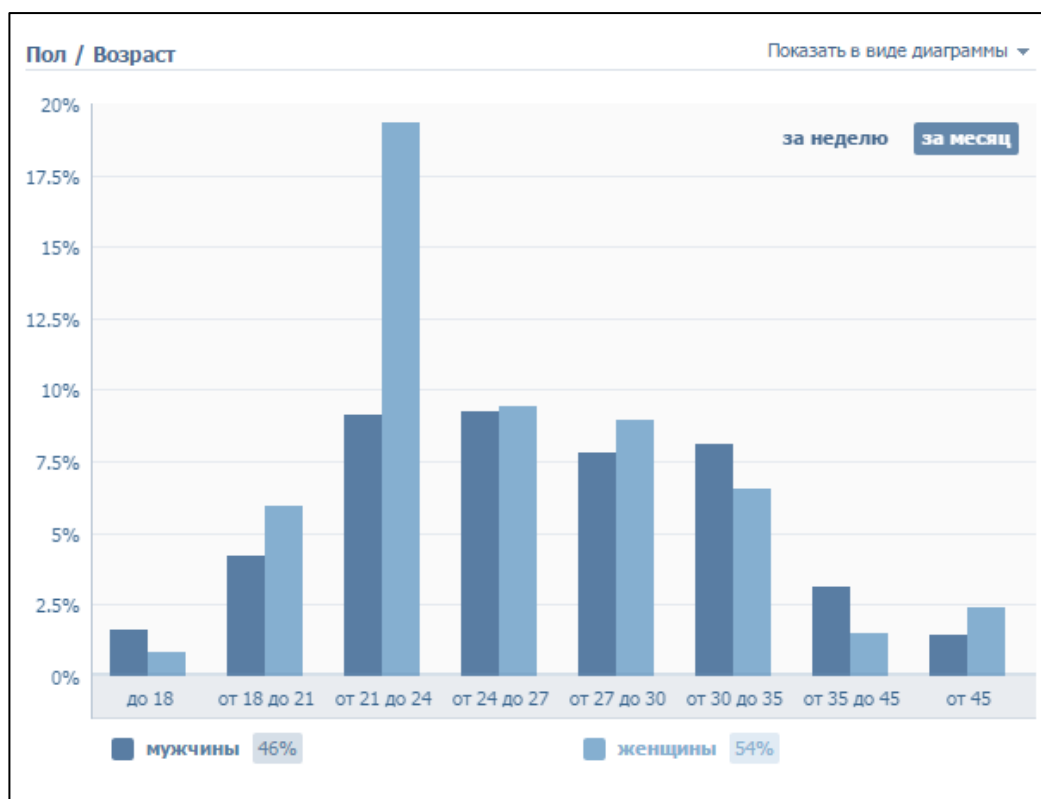


Рис. 2.12 – Структура участников группы «Сеть гриль-баров Колбас Барабас» в социальной сети «Вконтакте»

Источник: [33].

За осуществление маркетинговой деятельности в ресторанах «Колбас Барабас» отвечает один маркетолог, работающий в двух ресторанах. Поэтому маркетинговая политика в ресторанах одинаковая, за исключением отдельных мероприятий, которые могут быть привязаны отдельно к одному или другому заведению, так как бюджет на маркетинг формируется отдельно. Большим достоинством в маркетинговой деятельности ресторанов «Колбас Барабас» является широкое проникновение в социальные сети, где количество участников одноименных групп превышает 4000 человек. Причем стоит сказать, что данное направление стало развиваться только в 2015 году после смены учредителей ресторанов, а наиболее качественный прирост аудитории группы «Вконтакте» произошел во второй половине 2015 года, когда количество участников группы увеличилось более чем в пять раз, что показано на рисунке 2.13.



Рис. 2.13 – Динамика количества участников группы «Сеть гриль-баров Колбас Барабас» в социальной сети «ВКонтакте»

Источник: [33].

В социальной сети «ВКонтакте» пользователи могут следить за всеми новостями ресторанов, в том числе за обновлением меню, проведением разнообразных акций и организацией различных мероприятий, приуроченных к каким-либо праздникам или трансляциям спортивных событий. Однако следует обратить внимание на то, что возможностями социальных сетей пользуются не в полной мере, потому что, несмотря на большое количество подписчиков групп, в среднем отметки о своем внимании к записям от имени группы ставит не больше пяти человек. Трансляции матчей являются неотъемлемой частью ресторанов «Колбас Барабас» и одним из конкурентных преимуществ. В каждом заведении установлено большое количество телевизоров и несколько больших экранов площадью от 6 квадратных метров. Поэтому практически каждый день любители спорта собираются для просмотра матчей их любимых команд. А в дни больших международных спортивных форумов, таких как чемпионат мира по хоккею с шайбой, чемпионаты мира и Европы по футболу, матчи

розыгрыша Лиги чемпионов и Лиги Европы по футболу, маркетологом организуются специальные мероприятия с ведущими и конкурсами для болельщиков, что позволяет привлечь большое количество дополнительных гостей. Также спортивная тематика поддерживается оформлением зала для просмотра трансляций в ресторане на ул. Республики. Вдоль дальней стены зала стоят настоящие футбольные ворота с сеткой, а подушки на сиденьях обшиты тканью с имитацией игровых футболок знаменитых футболистов. Также на столах в обоих ресторанах всегда лежат бумажные подложки в фирменном стиле заведения, отображающие информацию о предстоящих в ближайшем будущем спортивных событиях, трансляции которых будут показаны в прямом эфире в ресторанах «Колбас Барабас». Кроме того, в социальных сетях каждый день публикуются записи о деятельности ресторанов и о проводимых акциях, чтобы поддерживать интерес подписчиков групп к заведениям.

Помимо активности в социальных сетях, гости могут оставлять отзывы о работе ресторанов на специальных сайтах, таких как «flamp.ru», «foursquare.ru», «tripadvisor.ru» и др. Однако нужно сказать, что на указанных сайтах размещаются не только положительные отзывы, но и отрицательные. При этом реакция представителей ресторанов «Колбас Барабас» на данные отзывы зачастую несвоевременна либо совсем отсутствует. Поэтому стоит обратить внимание на негативные составляющие деятельности ресторанов в социальных сетях и вообще в сети Интернет.

Таким образом, во второй главе были выделены наиболее важные аспекты работы предприятий на рынке услуг общественного питания, а также проанализированы основные тенденции развития данного рынка. При этом были выявлены особенности функционирования предприятий общепита, отличающие рынки США, Европы и России. Изучены статистические показатели оборота рынка услуг общественного питания в РФ и Тюменской области за последние несколько лет. Было выявлено, что общее состояние экономики в стране и мире значительно влияет на

деятельность предприятий общественного питания. После мировых финансовых кризисов рынок общепита реагирует большим замедлением роста либо упадком. Вместе с тем, было отмечено, что в Тюменской области и городе Тюмени данная отрасль развита на более высоком уровне, чем в среднем по стране.

Далее была дана характеристика предприятия ресторанного бизнеса «Колбас Барабас» и проанализирована его маркетинговая деятельность. С помощью анализа конкурентоспособности на основе теории М. Портера было выявлено, что наиболее слабыми параметрами деятельности, по которым ресторан «Колбас Барабас» уступает своим основным конкурентам «Склад №1» и «People's», являются скорость и качество обслуживания, а также ассортимент и качество блюд.

Затем была проанализирована деятельность ресторанов в социальных сетях и на сайтах отзывов. С учетом изученного материала были выявлены следующие проблемы:

- 1) Недостаточно используются возможности социальной сети «Вконтакте»;
- 2) Несмотря на большое количество подписчиков в группах ресторана в социальных сетях, многие записи остаются незамеченными для абсолютного большинства участников групп;
- 3) Большая часть отзывов в сети Интернет остается без внимания представителей ресторанов «Колбас Барабас»;
- 4) Низкий уровень обслуживания препятствует распространению благоприятного имиджа заведений среди гостей.

Для решения найденных проблем необходимо принять ряд мер, о которых рассказано в следующей главе данного исследования.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

#### 3.1. Программа мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса

Во второй главе данного исследования была изучена маркетинговая деятельность ресторана «Колбас Барабас» и с помощью радара конкурентоспособности были выделены проблемы, на которые стоит обратить внимание для улучшения эффективности деятельности предприятия. От времени работы заведения зависят многие сопутствующие факторы, поэтому время работы ресторанов «People's» и «Складь №1» определяется их концепцией, которая предполагает работу в ночное время. «Колбас Барабас» работает также и после полуночи, так как зачастую здесь проводятся поздние трансляции спортивных событий. Стоит обратить внимание на работу официантов. Уровень и скорость обслуживания являются теми характеристиками, на которые официанты должны обращать внимание в первую очередь. Поэтому для повышения уровня конкурентоспособности необходим комплекс мероприятий, оказывающих влияние на эти параметры. Чтобы ускорить процесс обслуживания, стоит обратить внимание на проектирование зала ресторана. Он устроен таким образом, что если официант обслуживает одновременно несколько столиков в разных зонах, то он не имеет возможности держать обслуживаемый столик во внимании. Поэтому руководству ресторана нужно задуматься о том, чтобы условно разделить зал ресторана на несколько зон обслуживания таким образом, чтобы каждый официант всегда мог видеть своих гостей и при необходимости своего присутствия сразу отвечал на просьбы гостей.

Очевидно, что для повышения уровня обслуживания необходимо больше внимания уделять обучению персонала. В частности, можно организовывать внутренние соревнования среди официантов по уровню

обслуживания. Это могут быть как занятия теоретически направленные, так и практически. Например, гости могут сами оценивать работу официанта после каждого своего посещения, а в конце определенных периодов будет выявляться победитель. В качестве поощрения за победу в таких конкурсах могут выступать денежные прибавки к заработной плате или другие нематериальные формы мотивации. Таким образом, официанты будут мотивированы в улучшении качества и увеличения скорости предоставляемых ими услуг. В случае принятия описанных мер и увеличения показателей скорости и уровня обслуживания уровень конкурентоспособности ресторана «Колбас Барабас» повысится, что позволит значительно опережать по этому показателю ресторан «People's».

В качестве основного способа повышения качества и скорости обслуживания предлагается использовать метод исследования «Тайный покупатель». Теоретические аспекты данного исследования были изложены в первой главе диссертации. Основные функциональные характеристики непосредственно проведения исследования представлены ниже.

Технология «Тайный Покупатель» – метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания в организации.

Для сбора информации используются специально подготовленные люди (тайные покупатели), осуществляющие проверки под видом потенциальных или реальных Клиентов. После совершения проверки тайные покупатели заполняют оценочный лист, оставляя свои комментарии по каждому этапу взаимодействия с сотрудниками компании [37].

При проведении исследования «Тайный покупатель» перед исследователями могут стоять следующие задачи:



- Оценка соблюдения стандартов обслуживания;
- Оценка уровня клиентоориентированности сотрудников;
- Выявление причин нежелания клиентов возвращаться и оставлять положительные рекомендации;
- Оценка эффективности системы обучения персонала;
- Оценка качества работы официантов при ответе на телефонные звонки;
- Оценка состояния точек контакта с гостями.

При корректном использовании результатов исследование «Тайный покупатель» приводит к ряду видимых изменений в показателях работы компании:

- Повышает лояльность Клиентов;
- Увеличивает количество повторных посещений и средний чек;
- Обеспечивает рост положительных рекомендаций;
- Даёт объективную оценку системы корпоративного обучения.

При проведении исследования «Тайный покупатель» рекомендуется придерживаться следующего алгоритма:

1. Подготовка к исследованию. На данном этапе разрабатывается план исследования с учётом индивидуальных особенностей и потребностей каждого заведения – разрабатывается анкета, прописываются сценарии проверок и создаются легенды для Тайных Покупателей.

2. Полевой этап исследования. Данный этап начинается с отбора и обучения тайных покупателей, которые совершают проверки в заведениях. Полученные результаты оцениваются на объективность и соответствие действительности. Гарантия объективности оценки – аудиозапись общения тайного покупателя с представителями компании.

3. Анализ полученных данных. После проведения оценки сотрудников необходимо правильно проанализировать её результат. Именно

от качественного анализа зависит эффективность последующего применения результатов исследования.

4. Использование результатов исследования в обучении сотрудников и отслеживание ключевых показателей в динамике. Само по себе исследование «Тайный покупатель» даёт объективную картину действительности и ряд инструментов для повышения эффективности обслуживания клиентов. Поэтому следует иметь в виду, что однократное проведение проверок не сможет обеспечить немедленный рост показателей – повышение уровня сервиса должно стать долговременной стратегией компании, а проверки тайного покупателя должны чередоваться с обучением персонала.

На основании изучения информации о проведении исследования «Тайный покупатель» были предложены следующие рекомендации для сотрудника, осуществляющего проверку:

- 1) до посещения ресторана внимательно изучить анкету;
- 2) заранее подготовить «легенду» посещения ресторана с предполагаемыми вариантами поведения;
- 3) при входе в ресторан обратить внимание на точное время посещения;
- 4) при общении вести себя естественно и непринужденно, как обычный посетитель, внимательно слушая и наблюдая за действиями официанта;
- 5) запомнить имя официанта для более точной характеристики при составлении отчета об исследовании.

Итогом визита «Тайного покупателя» должна быть заполненная анкета, один из вариантов которой предложен в таблице 3.1.

## Анкетный лист проверки

ХАРАКТЕРИЗУЕМЫЙ ПАРАМЕТР	ВАРИАНТЫ ПОВЕДЕНИЯ	ВЫБРАННЫЙ ВАРИАНТ
Чем занимался официант при входе гостя в ресторан	Просто сидел	
	Занимался чем-то по работе (обслуживал другого гостя, переносил посуду и др.)	
	Занимался посторонними делами (разговаривал по личному телефону, разговаривал с другими работниками и др.)	
	Не было на месте	
Поприветствовали ли гостя	Да	
	Нет	
Время обращения официанта к гостю	Сразу при входе	
	Долго стоял у входа без внимания	
	Гость сам занял столик и подозвал официанта	
Качества официанта (от 1 до 10 баллов)	Внешний вид	
	Грамотность речи	
	Информированность о наличии того или иного блюда	
	Информированность о составе блюд	
Манера общения официанта (можно отметить несколько пунктов)	Безразличие	
	Навязчивость	
	Раздраженность	
	Высокомерие	
	Равнодушие	
	Приветливость	
	Общительность	
	Терпение	
	Доброжелательность	
Вежливость		
Знание блюда (от 1 до 10 баллов)	Способность сделать сравнительную характеристику двух и более похожих блюд	
	Способность предложить замену для отсутствующих блюд	

Решение возникающих проблем (можно отметить несколько вариантов)	Предлагает различные способы решения	
	Умеет задавать наводящие вопросы	
	Выражается ясно и понятно	
	Отвечает уверенно, аргументированно	
	Выдает полную информацию	
	Не умеет задавать наводящие вопросы	
	Отвечает сбивчиво, чувствуется незнание	
	Односложные ответы	
	Умеет работать с возражениями	
Информируют ли гостей о специальных предложениях и проводимых в ресторане акциях	Да	
	Нет	

Также необходимо провести проверку данных, предоставленных «тайным покупателем», на объективность, используя аудиозаписи визитов. После проведения исследования нужно произвести расчеты, чтобы определить его эффективность.

Следующим элементом совершенствования маркетинговой деятельности ресторана является работа с отзывами. Сайты отзывов являются открытой площадкой для обсуждения достоинств и недостатков ресторана. И если в социальных сетях маркетологи почти всегда без труда могут оперативно реагировать на все положительные и отрицательные комментарии о работе заведения, то на многих сайтах негативные отзывы о работе предприятий общественного питания зачастую остаются незамеченными, что, безусловно, худшим образом влияет на лояльность гостей и в целом на репутацию заведения.

На основе анализа 67 отзывов по работе ресторанов «Колбас Барабас», оставленных за последние два года на страницах сайтов «flamp.ru», «foursquare.ru» и «tripadvisor.ru» было сделано несколько выводов [14]. Во-первых, было выяснено, что отрицательных отзывов значительно больше, чем положительных, и их относительная доля равна 65% и 35% соответственно. Во-вторых, опираясь на тематику подавляющего большинства отзывов, было решено разделить их на три категории: обслуживание, кухня и музыка. Большая часть положительных отзывов относится к оценке кухни, то есть ассортимента и качества блюд. Диаграмма соотношения количества положительных отзывов представлена на рисунке 2.14.

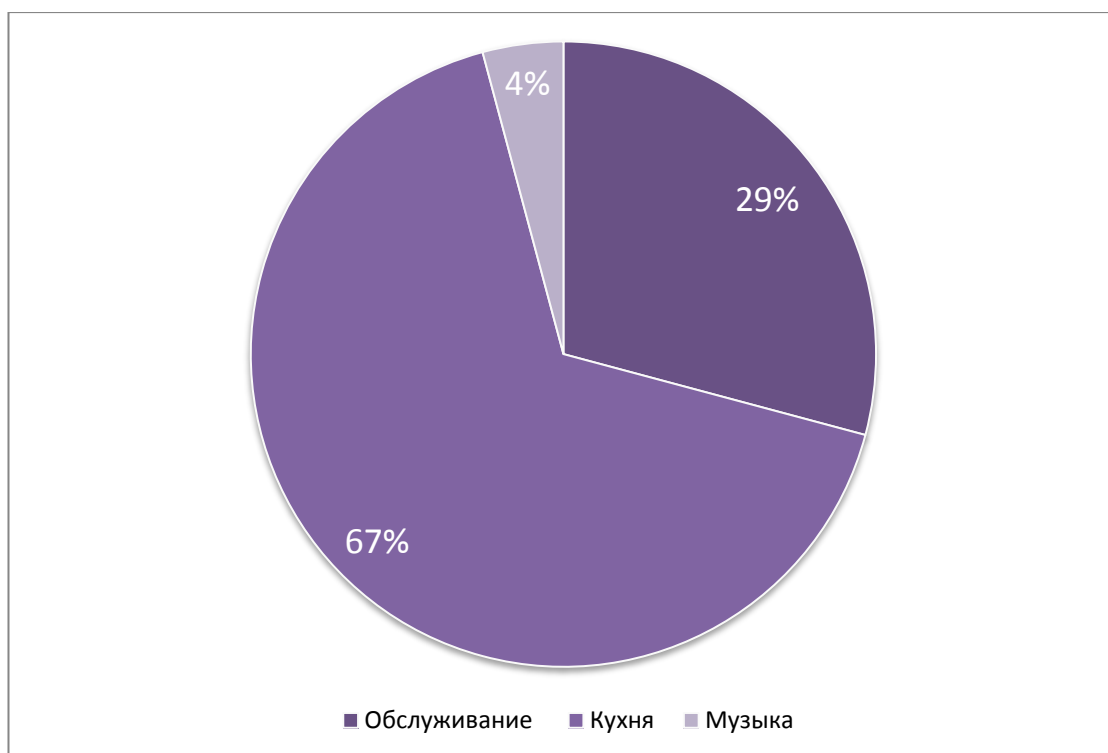


Рис. 2.14 – Соотношение количества положительных отзывов, касающихся обслуживания, кухни и музыки в ресторанах «Колбас Барабас».

Источник: составлено автором на основе [14], [15] и [16].

Как уже было сказано, количество отрицательных отзывов значительно превосходит количество положительных. Далее обратимся к структуре отрицательных отзывов, изображенной на рисунке 2.15.

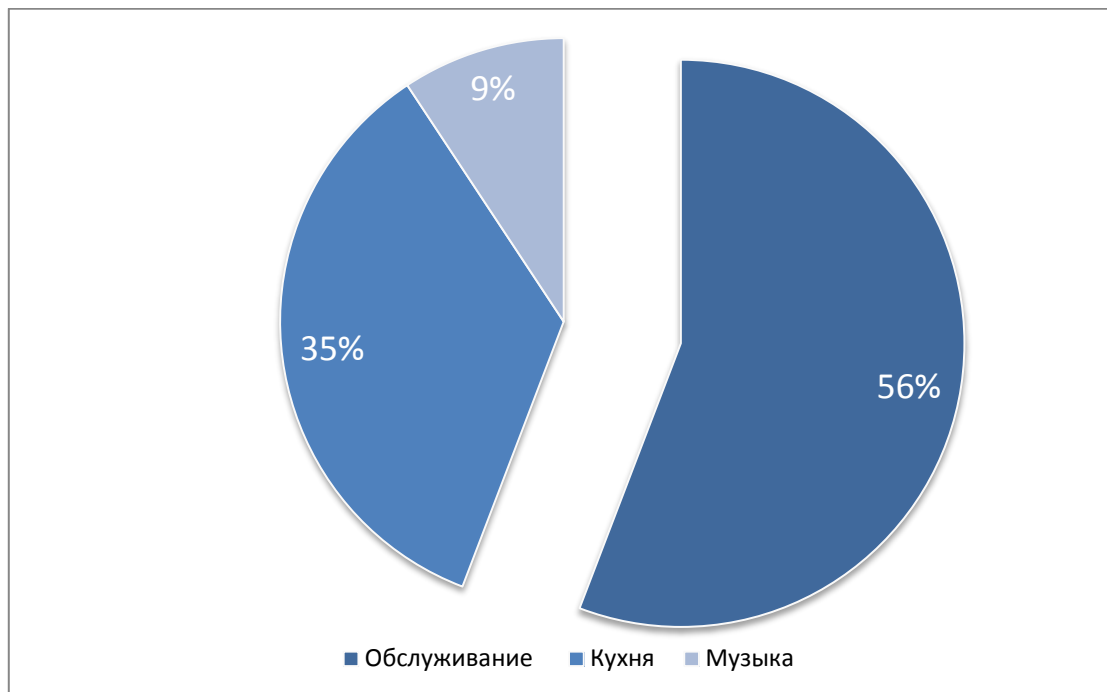


Рис. 2.15 – Соотношение количества отрицательных отзывов, касающихся обслуживания, кухни и музыки в ресторанах «Колбас Барабас».

Источник: составлено автором на основе [14], [15] и [16].

Как видно из диаграммы, отрицательных отзывов, касающихся скорости и качества обслуживания, больше, чем отрицательных отзывов о музыкальном оформлении и об ассортименте и качестве блюд. К негативным моментам по части маркетинговой деятельности стоит отнести тот факт, что на упомянутых выше сайтах ответ со стороны заведения дан лишь на два отзыва из 67. Принимая во внимание небольшую частоту комментариев о работе ресторанов на сайтах отзывов и небольшое количество наименований подобных сайтов, предлагается один раз в неделю проверять наличие отзывов. Такая работа каждую неделю будет занимать не больше, чем 30 минут времени маркетолога. При этом она является очень важной в повышении лояльности клиентов, так как открытость предприятия

ресторанного бизнеса к внешней критике выступает гарантом высокого уровня клиентоориентированности.

Сегодня одним из самых популярных сервисов для отзывов является «Foursquare», главными преимуществами которого можно назвать социальность, геолокацию и мобильность. Поэтому в ресторанах «Колбас Барабас» стоит развивать свое присутствие именно в данном сервисе. Начинать работу на любой площадке стоит с разработки стратегии. А разработку стратегии, в свою очередь, с определения потребностей людей, которые удовлетворяет компания или к которым она близка по своему роду деятельности [44].

Специальные предложения для подписчиков помогают привлечь новых клиентов. Например, среди заведений общественного питания пользуются популярностью следующие акции (приведена терминология сервиса «Foursquare»): «получи коктейль в подарок за первый чекин», «первые 10 клиентов после 8 вечера получают 25% скидку на заказ», «зачекинься вместе с тремя друзьями и получи десерт в подарок»), «подарок за каждый 7 чекин». При этом нельзя забывать помимо создания специальных предложений сообщить о своем присутствии в данном сервисе. Специальные предложения в Foursquare не будут работать, если о них никто не знает.

Использование возможностей Foursquare в комплексе с другими социальными медиа позволяет получить большое количество упоминаний в интернете и ощутимо способствовать развитию бизнеса. Достичь наилучших результатов поможет изучение данных о «чекинах» и анализ привычек посетителей, для этого «Foursquare» предоставляет инструменты бесплатной статистики.

В некоторых случаях у компаний появляется уникальная возможность сразу отреагировать на негативный отзыв в тот момент, когда его автор находится рядом. Даже если изменить мнение конкретного человека уже невозможно, вполне можно успеть устранить проблему до появления других аналогичных негативных заметок о компании.

При всех упомянутых выше преимуществах у сервиса есть недостатки. Например, аудитория «Foursquare» в России пока несопоставима с аудиторией таких социальных сетей, как «Facebook» или «ВКонтакте». Но аудитория сервиса может оказаться более привлекательной, так как в нем предлагаются возможности географического таргетинга. Поэтому кроме принятия решения о своем активном присутствии, руководству ресторанов «Колбас Барабас» нужно заниматься и популяризацией самого сервиса «Foursquare» среди своих клиентов. В частности, необходимо информировать клиентов с помощью рекламы в социальной сети «ВКонтакте», а также рекламы на тейбл-тентах непосредственно в ресторанах «Колбас Барабас», так как эти виды рекламы являются наименее затратными и ориентированы не тех, кто уже имеет некоторую лояльность к заведению.

Третьим мероприятием по совершенствованию маркетинговой деятельности ресторанов «Колбас Барабас» является организация опросов в группе гриль-баров в социальной сети «ВКонтакте». Анализ активности в данной группе показал, что наиболее популярным разделом среди подписчиков становятся фотографии, а со стороны руководства наиболее часто размещается информация об организации спортивных трансляций и об изменении меню, причем данные сообщения не пользуются большой популярностью среди пользователей. При этом опросы находят больший отклик у подписчиков группы. Поэтому предлагается на постоянной основе внедрить проведение опросов с целью изучения мнения клиентов об обновлениях в ресторанах, будь то оценка новых блюд в меню, организация и проведение различных праздничных мероприятий в ресторанах, а также изменения в отдельных элементах деятельности ресторанов.

Заключительный элемент совершенствования маркетинговой деятельности ресторана – более эффективное использование рабочего пространства в заведении. В ресторане «Колбас Барабас», который находится на ул. Первомайской есть несколько залов: основной, расположенный на двух этажах здания и работающий с обеда, и караоке-зал, который



расположен в цокольном этаже здания и работает только в вечернее время. То есть зал для караоке остается невостребованным практически весь день. В последнее время возрастает потребность в предоставлении пространства для детей на предприятиях общественного питания, а также в организации различных детских праздников. Так как дети – это тот контингент, для которого различные массовые мероприятия проводятся часто в первой половине дня, то появляется хорошая возможность извлекать больше пользы от имеющегося караоке-зала. Его переоборудование из детского зала в зал для караоке и обратно будет занимать не более, чем один час в день, причем затраты на это минимальные. Поэтому с помощью внедрения такой услуги, как организация детских праздников в ресторане, повысится рентабельность имеющихся в распоряжении заведения площадей.

### 3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий в рамках программы совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ресторанного бизнеса

Для определения экономического эффекта предложенных в предыдущем параграфе мероприятий обратимся к формуле (3.1):

$$\mathcal{E} = V_{\text{от мер}} - Z_{\text{на мер}} \quad (3.1),$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект,  $V_{\text{от мер}}$  – выручка от мероприятий,  $Z_{\text{на мер}}$  – затраты на мероприятия.

Все расчеты будем производить с учетом периода проведения мероприятий, равного одному месяцу.

Использование исследования «Тайный покупатель» в ресторанном бизнесе, в первую очередь, стимулирует сотрудников на соблюдение стандартов продаж, в которых должны быть такие нюансы, как предложение дополнительных продуктов, десертов, предложение наибольшей порции,

если существует выбор. За счёт этого официанты и бармены увеличивают средний чек заказа. Также при соблюдении стандартов повышается уровень клиентоориентированности заведения в целом – это влияет на повторные посещения и количество рекомендаций.

Следовательно, чтобы посчитать экономическую эффективность от исследования, необходимо знать посещаемость в заведении и средний чек. По данным компаний, профилем которых является проведение исследования «Тайный покупатель», средний показатель увеличения среднего чека находится примерно на уровне 20%.

В частном случае, для определения эффективности проведения исследования «Тайный покупатель» можно воспользоваться формулой 3.2:

$$\mathcal{E}_{\text{тп}} = \mathcal{C}_{\text{ср}} * K * \text{Пос}_{\text{ср}} - \mathcal{Z}_{\text{тп}} \quad (3.2),$$

где  $\mathcal{E}_{\text{тп}}$  – эффективность проведения исследования «Тайный покупатель»,  $\mathcal{C}_{\text{ср}}$  – величина среднего чека,  $\text{Пос}_{\text{ср}}$  – средняя посещаемость в месяц,  $K$  – коэффициент увеличения среднего чека.

Для расчетов эффективности стоимость одного визита примем равной 2000 рублей – это средняя цена, варьирующаяся в зависимости от сложности исследования, сценария и необходимых параметров проверки. Стоимость обработки данных и составления итогового отчета составляет около 7000 рублей. Данное исследование с учетом визитов, подготовки отчетности и проведения мероприятий планируется проводить в течение нескольких месяцев летом и осенью 2016 года, рекомендуемая частота проверок – один раз в неделю. Соответственно, в месяц на проведение исследования в данном случае будет затрачено 15000 рублей. Средний чек в ресторане «Колбас Барабас» равен 700 рублей, средняя посещаемость в месяц равна 4000 человек. Подставляя имеющиеся значения в формулу (3.2), получаем следующий результат:

$$\mathcal{E}_{\text{тп}} = 700 * 0,2 * 4000 - 15000 = 545000 \text{ рублей.}$$

Таким образом, проведение исследования «Тайный покупатель» обеспечивает очень высокий уровень эффективности вложений, и в месяц может принести дополнительную прибыль в размере 545000 рублей. Однако стоит помнить, что подобного рода проверки должны проходить периодически, а время, затраченное на подготовку отчетов и выработку рекомендаций, должно быть оптимальным.

Для вычисления эффективности других мероприятий будем использовать формулу (3.1). Чтобы определить количество затрат на работу с отзывами в сети Интернет и организацию работы сервиса «Foursquare», необходимо учесть затраты на распечатку информационных листовок для тейбл-тентов. В ресторане имеется 140 посадочных мест, распечатка одного экземпляра стоит 15 рублей, то есть в сумме нужно потратить 2100 рублей. Перед внедрением данной системы рекомендуется провести вечернее мероприятие, для наибольшего привлечения внимания к такому обновлению. Затраты на оплату работы ведущего мероприятия, оформление музыкального сопровождения и услуги фотографа составят примерно 10000 рублей. Таким образом, общие затраты будут равны 12100 рублей. Если предположить, что дополнительно внедрение упомянутого сервиса привлечет 5 клиентов в день, то, используя формулу (3.1), получим следующую эффективность в месяц:

$$Эа = 700 * 5 * 30 - 12100 = 92900 \text{ рублей.}$$

Так как для организации опросов в группе гриль-баров в социальной сети «Вконтакте» не требуется финансовых затрат, а отдача от мероприятия в большей степени формируется путем налаживания контактов с клиентами и эмоционального сближения с ними, экономическую эффективность в данном случае рекомендуется не подсчитывать.

Чтобы подсчитать эффективность организации в дневное время детских праздников в караоке-зале ресторана, необходимо учесть следующие переменные затраты. Стоимость работы организатора и ведущего праздника

составит 3000 рублей, стоимость музыкального сопровождения 1000 рублей, услуг фотографа 2000 рублей. Предположив, что в неделю будет организовываться два праздника для 10 человек каждый, с учетом стоимости питания на 1 человека, равной 1000 рублей, рассчитаем эффективность внедрения предложенного мероприятия, используя формулу (3.1):

$$Эа = 1000 * 10 * 2 * 4 - (3000 + 2000 + 1000) * 2 * 4 = 32000 \text{ рублей.}$$

Суммируя все произведенные расчеты, получаем следующий результат:

$$545000 + 92900 + 32000 = 669900 \text{ рублей.}$$

То есть общая выручка от внедрения предложенных мероприятий при соблюдении указанных условий будет равна 669900 рублей в месяц.

Таким образом, в третьей главе данной работы обоснована необходимость проведения мероприятий для совершенствования маркетинговой деятельности в ресторанах «Колбас Барабас», а также, на основании анализа проблем, изложенных в параграфе 2.3 диссертации, обозначены предложения по их организации. Затем подсчитана примерная прогнозируемая эффективность мероприятий при условии выполнения необходимых условий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании изучены теоретические аспекты маркетинговой деятельности и практические особенности ее осуществления на предприятии ресторанного бизнеса.

В первой главе изучены теоретические аспекты маркетинга и маркетинговой деятельности и выделены основные этапы ее реализации на предприятии. Рассмотрены различные определения понятий «маркетинг» и «маркетинговая деятельность», проведен их анализ и предложено следующее уточненное авторское определение. Маркетинговая деятельность – это непрерывный процесс, включающий в себя деятельность фирмы по организации маркетинговых исследований и реализации управления всем комплексом маркетинговых коммуникаций. Это является первым элементом научной новизны.

Также выделены основные этапы реализации маркетинговой деятельности на предприятии и определены особенности осуществления маркетинговой деятельности в сфере услуг общественного питания. Например, были выявлены такие особенности услуг, как неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость. Было определено, что данные характеристики в значительной степени влияют на процесс построения существующей стратегии маркетинговой деятельности в сфере гостеприимства.

Кроме того, сделан акцент на том, что принципы маркетинговой деятельности в сфере ресторанного обслуживания могут меняться в зависимости от типа предприятия и его целевых потребителей, а также выявлены основные параметры, по которым чаще конкурируют предприятия общественного питания. Проанализированы подходы к выбору различных инструментов маркетинговой деятельности, выявлены наиболее эффективные из них.

Во второй главе были выделены наиболее важные аспекты работы предприятий на рынке услуг общественного питания, а также проанализированы основные тенденции развития данного рынка. При этом были выявлены особенности функционирования предприятий общепита, отличающие рынки США, Европы и России. Изучены статистические показатели оборота рынка услуг общественного питания в РФ и Тюменской области за последние несколько лет. Было выяснено, что общее состояние экономики в стране и мире значительно влияет на деятельность предприятий общественного питания. После анализа статистических данных развития рынка услуг общественного питания было выявлено, что после мировых финансовых кризисов рынок общепита реагирует большим замедлением роста либо упадком. Вместе с тем, было отмечено, что в Тюменской области и городе Тюмени данная отрасль развита на более высоком уровне, чем в среднем по стране. На основании проанализированных данных выявлены тенденции развития рынка услуг общественного питания, что является вторым элементом научной новизны.

Далее было проведено исследование уровня конкурентоспособности рынка услуг общественного питания в городе Тюмени, на котором функционирует ООО «Колбас Барабас». В ходе данного исследования определены основные экономические характеристики рынка, изучены факторы развития отрасли, ключевые факторы успеха. Затем дана характеристика деятельности ООО «Колбас Барабас»: описаны основной и дополнительные виды деятельности организации; охарактеризована организационная структура предприятия и схема взаимодействия управленческого звена. После чего составлена карта стратегических групп предприятий, позволившая выявить основных конкурентов ООО «Колбас Барабас». С помощью анализа конкурентоспособности на основе теории М. Портера было выявлено, что наиболее слабыми параметрами деятельности, по которым ресторан «Колбас Барабас» уступает своим основным конкурентам «Складъ №1» и «People's», являются скорость и качество

обслуживания, а также ассортимент и качество блюд. Также изучены особенности осуществления маркетинговой деятельности на предприятии и выявлены следующие проблемы:

- 1) недостаточно используются возможности социальной сети «ВКонтакте»;
- 2) несмотря на большое количество подписчиков в группах ресторана в социальных сетях, многие записи остаются незамеченными для абсолютного большинства участников групп;
- 3) большая часть отзывов в сети Интернет остается без внимания представителей ресторанов «Колбас Барабас»;
- 4) низкий уровень обслуживания препятствует распространению благоприятного имиджа заведений среди гостей.

В третьей главе диссертации обоснована необходимость проведения мероприятий для совершенствования маркетинговой деятельности в ресторанах «Колбас Барабас», а также, на основании анализа проблем, изложенных в параграфе 2.3 диссертации, разработана и обоснована программа их реализации. Были предложены следующие мероприятия: проведение исследования «Тайный покупатель», организация работы сервиса «Foursquare», организация детских праздников в дневное время в помещении караоке-зала, организация опросов в группе ресторана в социальной сети «ВКонтакте». Затем подсчитан примерный прогнозируемый экономический эффект от мероприятий с учетом месячного периода при условии выполнения необходимых условий.

Общий экономический эффект от реализации предложенной программы равен 669900 рублей.

Таким образом, указанная цель диссертационного исследования достигнута, поставленные задачи решены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев И.В. Интернет-технологии как фактор развития маркетинговой деятельности инновационных предприятий, [Электронный ресурс], режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/internet-tehnologii-kak-faktor-razvitiya-marketingovoy-deyatelnosti-innovatsionnyh-predpriyatij#ixzz4C83v0t9W> (дата обращения: 20.04.2016).
2. Багиев Г.Л. Маркетинг Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2001. — 718 с.
3. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина – М.: Книжный мир, 2001. – 165 с.
4. Григорьев Л. Динамика потребления населения России в условиях кризиса / Голяшев А., Мишина О., Буряк Е., Кульпина В., Лобанова А. // Бюллетень социально-экономического кризиса в России, выпуск № 4 август 2015, 23 с.
5. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. – М.: ФИНПРЕСС, 1999. – 256 с.
6. Горенбургов М.А. Бизнес-планирование в гостиничном и ресторанном деле: Учебное пособие / М. А. Горенбургов, А. Л. Медведев – СПб.: Д.А.Р.К., 2008. – 200 с.
7. Друкер П. Эффективное управление Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011. – 288 с.
8. ЕМИСС [Электронный ресурс], режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/31258.do> (дата обращения: 31.05.2016).
9. Индексы потребительских цен на товары и услуги [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi?pl=1902001> (дата обращения: 31.05.2016).



10. Индекс потребительских цен (подготовлено экспертами компании «Гарант») [Электронный ресурс], режим доступа: <http://base.garant.ru/149900/#friends> (дата обращения: 31.05.2016).

11. Инфляция в России в 2016 году по месяцам. Официальные данные Росстата [Электронный ресурс], режим доступа: <http://rdkurs.ru/inflyaciya-v-2016-godu> (дата обращения: 31.05.2016).

12. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – Минск: Новое знание, 2002. – 368 с.

13. Колбас Барабас [Электронный ресурс], режим доступа: <http://tyumen.catalogy.ru/firms/kolbasbarabas.ru.htm> (дата обращения: 01.06.2016).

14. Колбас Барабас бар и ресторан [Электронный ресурс], режим доступа: <https://ru.foursquare.com/v/kolbas-barabas/4ef4985349010be35e6f0410> (дата обращения: 01.06.2016).

15. Колбас Барабас, гриль-бар [Электронный ресурс], режим доступа: <http://tyumen.flamp.ru/search?what=Kolbas+Barabas&where=%D0%A2%D1%8E%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8C> (дата обращения: 01.06.2016).

16. Колбас Барабас, отзывы [Электронный ресурс], режим доступа: [https://www.tripadvisor.ru/Restaurant\\_Review-g662362-d6130639-Reviews-or20-Kolbas\\_Barabas-Tyumen\\_Tyumen\\_Oblast\\_Urals\\_District.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g662362-d6130639-Reviews-or20-Kolbas_Barabas-Tyumen_Tyumen_Oblast_Urals_District.html#REVIEWS) (дата обращения: 01.06.2016).

17. Колесников Д. РБК.Исследования Рынков [Электронный ресурс], режим доступа: <http://research.rbc.ru> (дата обращения: 02.06.2016)

18. Количество мест в объектах общественного питания [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=9410060> (дата обращения: 31.05.2016).

19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс Вильямс, 2012. – 752 с.
20. Лесник А. А. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе / А. А. Лесник, А. В. Чернышев М.: Товарищ, 2000. – 288 с.
21. Манн И. Б. Маркетинг на 100%: ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Манн. – 5-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 384 с.
22. Маркетинг [Электронный ресурс], режим доступа: [ru.wikipedia.org/wiki/Маркетинг](http://ru.wikipedia.org/wiki/Маркетинг) (дата обращения: 25.04.2016).
23. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс], режим доступа: [http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article\\_id=110](http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=110) (дата обращения: 25.04.2016).
24. Оборот общественного питания по Тюменской области без автономных округов [Электронный ресурс], режим доступа: [http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tumstat/ru/statistics/enterprises/trade/](http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tumstat/ru/statistics/enterprises/trade/) (дата обращения: 25.05.2016).
25. Общая информация об организации [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/7806732> (дата обращения: 01.06.2016).
26. Патти Д. Шок Маркетинг в ресторанном бизнесе / Патти Д. Шок, Джон Т. Боуэн – М.: Ресторанные ведомости, 2005. – 240 с.
27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 454 с.
28. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
29. Ресторан-музей «Чум» [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.maxim-rest.ru/restaurant/chum> (дата обращения: 18.04.2016).
30. Рестораны и кафе Тюмени [Электронный ресурс], режим доступа: URL: <http://www.rest72.ru/> (дата обращения: 18.04.2016).

31. Рынок труда и занятость населения, территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области [Электронный ресурс], режим доступа: [http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tumstat/ru/statistics/employment](http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tumstat/ru/statistics/employment) (дата обращения: 31.05.2016).

32. Сабитов Р.Ю. Специфика деятельности предприятий общественного питания в г. Тюмени / Р.Ю. Сабитов. – Омский научный вестник 2013. – №4. – С. 45-48.

33. Сеть гриль-баров «Колбас Барабас» [Электронный ресурс], режим доступа: <https://vk.com/stats?gid=64824766>, (дата обращения: 01.06.2016).

34. Среднедушевые денежные доходы по субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс], режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/urov/urov\\_11sub.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_11sub.htm) (дата обращения: 31.05.2016).

35. Статистические данные развития потребительского рынка [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.tyumen-city.ru/vlast/administration/departaments/uptru/napravlenya/stats/> (дата обращения: 31.05.2016).

36. Тайный покупатель [Электронный ресурс], режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Тайный\\_покупатель](https://ru.wikipedia.org/wiki/Тайный_покупатель) (Дата обращения: 02.06.2016).

37. Тайный покупатель в сервисе [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.salesandservice.ru/#!blank/c74v1>, (дата обращения: 02.06.2016).

38. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области [Электронный ресурс], режим доступа: [http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tumstat/ru/statistics/enterprises/trade/](http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tumstat/ru/statistics/enterprises/trade/) (дата обращения: 31.05.2016).

39. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Дж. Р. Уокер : Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 735 с.
40. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг: Пер с англ. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик СПб.: Питер, 2002. – 751 с.
41. Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг/ С.В. Хмырова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 255 с.
42. Центральный дом ресторатора – ресторанный бизнес в России и за рубежом [Электронный ресурс], режим доступа: URL: <http://www.dom-restoratora.ru/media/> (дата обращения: 12.05.2016).
43. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник / П. Чевертон Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. – 608 с.
44. Чекиниться или не чекиниться – вот в чем вопрос [Электронный ресурс], режим доступа: [http://www.chaskor.ru/article/chekinitsya\\_ili\\_ne\\_chekinitsya\\_vot\\_v\\_chem\\_vopros\\_25666](http://www.chaskor.ru/article/chekinitsya_ili_ne_chekinitsya_vot_v_chem_vopros_25666) (дата обращения: 02.06.2016).
45. Черняховская Т.Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика / Т. Н. Черняховская – М: Высшее образование, 2008. – 533 с.
46. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль СПб: Издательство Питер, 2010. – 752 с.
47. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Дж. Эткинсон, И. Уилсон М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 471 с.
48. Food Service [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.cafe-future.ru/archive/1466> (дата обращения: 25.05.2016).
49. Russian Press Release-0214 [Электронный ресурс], режим доступа: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/russian-press-release-0214/> (дата обращения: 25.05.2016).
50. Russian Press Release-0826 [Электронный ресурс], режим доступа: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/russian-press-release-0826/> (дата обращения: 25.05.2016).

51. Russian Press Release-0815 [Электронный ресурс], режим доступа: [https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/russian-press-releases-8-15/!ut/p/z1/jdDNDolwDAfwZ-EJ1n1kKсeрyMZHUBYG7GJ2liSKHozPLyGeTER6a\\_L7N22JJx3xU3iNQ3iO9ylc57738pIyIShFVIRxDaBOcid47cw546RdQI5Gao0sB7AclC4tK0XFDwqI35KHH7U1vwL8-viW-IVQRKVThAyT](https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/russian-press-releases-8-15/!ut/p/z1/jdDNDolwDAfwZ-EJ1n1kKсeрyMZHUBYG7GJ2liSKHozPLyGeTER6a_L7N22JJx3xU3iNQ3iO9ylc57738pIyIShFVIRxDaBOcid47cw546RdQI5Gao0sB7AclC4tK0XFDwqI35KHH7U1vwL8-viW-IVQRKVThAyT) (дата обращения: 25.05.2016).