

Содержание:

Введение

Глобализация мировой экономики существенным образом влияет на условия формирования и развития регионального потребительского рынка. Значительное влияние на последнего, его структуру оказывают крупные сетевые компании, присутствие которых имеет тенденцию к росту. Поэтому в современных условиях особое значение приобретает исследование процессов экспансии крупных сетевых компаний на региональных рынках, качества оценки позитивных и негативных последствий этого процесса.

Однако в экономической политике страны, стратегических документах, целевых программах различного уровня и национальных проектах эти аспекты, а также возможные последствия наблюдаемых явлений не нашли должного отражения. [4. с.78]

Развиваются и формы коммерческого взаимодействия в виде вертикальной интеграции, в том числе франчайзинга. Сегодня мы констатируем рост малых сетей. Франчайзинг является привлекательной формой расширения и роста: сеть формируется из независимых юридических лиц, вступающих в договорные отношения на определенных условиях. Не единичные предприятия, а именно малые сети могут противостоять монополии крупных торговых сетей в пределах определенных географических границ рынка. Кроме того, для независимых юридических лиц и предпринимателей, являющихся в рамках франшизной сети полностью самостоятельными лицами, маловероятен ценовой сговор [12. с.165]

Целью настоящей работы организация коммерческой работы на рынке общественного питания посредством использования сети ресторанов «SubWay», «Бургер кинг».

Объектом исследования выступает организация коммерческой деятельности посредством использования сетевых форм бизнеса (на примере франчайзинга).

Субъектом исследования выступает коммерческая деятельность сети ресторанов «SubWay» и «Бургер кинг».

В задачи исследования вошли следующие вопросы:

- выявить особенности организации сетевых форм бизнеса для деятельности предприятий потребительского рынка;
- рассмотреть теоретические основы организации коммерческой деятельности на рынке общественного питания;
- провести анализ рынка предприятий общественного питания — ресторанов быстрого приготовления;

-провести анализ организации коммерческой работы по организации общественного питания сети ресторанов.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографии.

Глава 1 Теоретические основы сетевых форм организации бизнеса

1.1 Понятие сетей

Торговой сетью принято считать «некоторое количество магазинов (торгующих одинаковым товаром, ориентированных на один класс покупателей, имеющих единый ассортимент, цены и рекламную политику) и объединяющую их инфраструктуру».

Данное определение не совсем точно раскрывает экономическую природу понятия «торговая сеть»: декларируется ориентация всех торговых объектов сети на один сегмент потребителей, в то время как сетевая структура может быть мультиформатной и может ориентировать свои торговые объекты на разные целевые аудитории потребителей. Следует выделить ряд принципиальных особенностей сетевой формы торговли:

- единая для всех торговых объектов (различных форматов) сети товарная специализация;
- единый для всех торговых объектов сети торговый знак;
- единый орган управления, осуществляющий руководство всеми объектами торговой сети.

Сетевая форма организации торговли определяется как способ управления и организации розничной торговли, при котором ряд торговых предприятий разного формата с одной и той же специализацией разных подгрупп товаров, имея один торговый знак, используют общую торговую инфраструктуру, управляются из единого административного центра, имеют общую стратегию развития сети, реализуемую в рамках единой торговой политики. Сетевая розничная торговля является сектором рынка розничной торговли, представляющим собой совокупность предприятий торговли разного формата, объединенных в единую сеть и использующих преимущества сетевой формы ее организации. В основе организации сетевой торговли в современных условиях лежит интеграция, объединяющая предприятия оптовой и розничной торговли и способствующая межрегиональной экспансии крупных торговых предприятий за счет расширения сферы локализации их основных рынков [9. с.75].

В условиях возрастания конкуренции на потребительских рынках экономически развитых стран, быстрый рост сетевых компаний, географическое расширение бизнеса становятся единственно возможными и закономерными путями их развития и поддержания конкурентоспособности. Выход розничных сетей за пределы национального рынка приводит к глобализации торговой деятельности. Процесс освоения региональных потребительских рынков сетевыми организациями характеризуется масштабом и быстротой происходящих событий, четкостью планов и действий, практически не оставляющих шансов на успех более мелким региональным конкурентам. Быстрыми темпами увеличивается число сетей и расширяются границы их территориального присутствия [4. с.78].

Сети магазинов – один из наиболее важных и значительных феноменов розничной торговли в XX веке. Как мировой, так и российский опыт подтверждает, что объединение магазинов в единую сеть – самый эффективный путь развития розничной торговли.

Преимущества сетевой торговли заключаются в следующем:

- С учетом территориальных сегментов целевого рынка возможно размещение товара с изменением пространства.
- В соответствии с потребительскими предпочтениями возможно изменение ассортимента товаров и формирование привлекательного ассортимента по конкурентоспособным ценам.

- Размеры сетей позволяют им закупать большие партии товаров, получая при этом максимальные скидки и экономя на транспортных расходах.
- Централизация и высокий уровень управления всей коммерческой деятельностью за счет привлечения квалифицированных специалистов позволяют избежать многих недостатков, характерных для отдельного магазина.
- Возможна диверсификация видов деятельности с учетом повышения эффективности.
- Снижение затрат на единицу товара за счет экономии на издержках по стимулированию сбыта, закупая рекламу, выгодную для своих магазинов, и относя расходы на большое количество товара.
- Способность объединить функции оптовой и розничной торговли. [11. с.33].

В развитых странах торговыми сетями захвачено все рыночное пространство. Прочие розничные точки (маленькие магазинчики, лавки) занимают не более 4% рынка. В Европе сетевая торговля контролирует 70–75% розничного товарооборота, а в России – на уровне 20–30%.

Основными условиями создания розничных торговых сетей являются:

- концентрация аппарата управления сетью в едином центре;
- централизация коммерческой деятельности по закупкам товаров;
- сокращение коммерческих функций в магазинах и передача их менеджерам центра;
- внедрение количественно-стоимостного учета в торговой сети;
- оснащение магазинов, входящих в сеть, современными контрольно-кассовыми машинами;
- использование методов штрихового кодирования;
- внедрение информационной системы, соответствующей задачам выбранной модели управления.

Сетевая торговля характеризуется современными форматами магазинов, определяемыми ассортиментом, размером торговой площади, формами и методами

обслуживания. Развиваются новые форматы магазинов, современные торговые центры и огромные моллы. Предприятия розничной торговли оснащены передовыми технологиями ведения бизнеса, располагают современными помещениями. Все это не может не отразиться на конкурентной борьбе, которая начинает усиливаться и ведется не только в ценовом диапазоне. Сетизация может быть рассмотрена как среда для экономической деятельности, «в которой любая компания или индивид, находящиеся в любой точке экономической системы, могут контактировать легко и с минимальными затратами с любой другой компанией или индивидом по поводу совместной

Торговая сеть представляет собой гибкую, устойчивую структуру взаимосвязи фирм и корпорации, позволяющую интегрировать новых партнеров. Торговая сеть, как перспективная организационная форма розничной торговли, характеризуется высокой конкурентоспособностью, обусловленной эффективной организацией управления, четко выстроенной логистической схемой, объединяющей функции маркетинга, закупки, пополнения запасов и сбыта.

Создание торговой сети – закономерный путь расширения бизнеса в розничной торговле, который дает возможность получения значительной прибыли и поддержания крепких позиций на рынке в условиях возрастания конкуренции и глобализации торговой деятельности [12. с.108].

1.2 Особенности развития предприятий общественного питания

На сегодняшний день наиболее активно развиваются демократичные форматы, т.е. кафе и рестораны со средним чеком до 800 руб. Активизировался формат столовых. Все чаще рестораторы открывают небольшие заведения с линией раздачи и вполне прогнозируемым набором блюд, которые традиционно подавались в советском и пост-советском общепите.

Продолжают открываться пивные рестораны и пабы, расположенные в спальных районах, что объясняется нежеланием аудитории добираться после посещения пивного заведения через весь город домой. Отмечается рост численности ресторанов кавказской и среднеазиатской кухни, - причем как в демократичном, так и в премиальном сегменте. Из дополнительных предложений, взятых на вооружение кафе и ресторанами, наиболее активно развивалось предложение еды

на вынос [17. с.46]

Главная проблема неизменна для отрасли на протяжении многих лет – нехватка квалифицированного персонала. Причем речь идет как об управленческих кадрах, так и о линейных работниках. Отсутствие нормальных обучающих центров делает возможным только один путь: вчерашний официант становится администратором, а потом управляющим.

И в этом, разумеется, нет ничего плохого. Но ему катастрофически не хватает знаний. В итоге получается, что человек неплохо «ладит» с операционным управлением, но не владеет даже азами стратегического. Выход – учить такого сотрудника за счет заведения, разумеется, подписав с ним соответствующий контракт, иначе есть риск выучить прекрасного управленца для заведения через дорогу [17. с.49]

Вторая проблема – нехватка ликвидной недвижимости или откровенно завышенные арендные ставки на помещения, которые представляют интерес для рестораторов.

Третья проблема, которая также неизменна – поставщики, вернее – их продукция. Очень часто случается, что под видом товара с заранее озвученным набором потребительских свойств при поставке привозят совсем другую продукцию. В частности это касается мяса и рыбы, где дефростированный товар выдают за свежий.

Если не будет повторения кризиса, особых перемен в сегментировании ресторанного рынка не произойдет. Фаст-фуд останется на том же уровне, но демократичный сегмент усилит позиции за счет снижения среднего чека в нижнем сегменте премиальных заведений, а также увеличения заведений, работающих под вывесками «кафе». Также можно ожидать увеличения количества пабов, трактиров, таверн, трактиров и других предприятий питания, работающих с сопоставимым средним чеком. Что касается среднеценовых ресторанов, они могут увеличить число дополнительных предложений. Премиальный сегмент и сегмент luxury ждет сокращение на 2-4% [22. с.11]

Среди основных франчайзинговых секторов общепит по темпам роста является рекордсменом. Собственно, почти весь нынешний сетевой фастфуд в России, то есть целая отрасль, – это результат франчайзинга, в его тени чахнут независимые заведения. По данным маркетингового агентства DISCOVERY Research Group, на конец первого квартала 2014 года в России действовало 344 сети заведений общественного питания с 6379 точками, включая уличные киоски. Наиболее

активны сети быстрого питания в крупных городах, особенно сильный перекося наблюдается в сторону Москвы: здесь действует 41% подобного рода заведений. Причина проста – с Москвы начинается формирование большинства российских и иностранных сетей фаст-фуда.

Согласно исследованию, проведенном РБК, по состоянию на май 2014 года в Москве разместилось: 68,7% общего числа заведений быстрого питания «Стардог!s»; 37,3% заведений «Subway»; 76,7% – «Крошка-картошка» (стационарные кафе); 29,4% – «McDonalds»; 20,5% – «Баскин Роббинс»; 47,3% – «KFC»; 48% – «Сбарро» и все заведения «Starbucks». Регионы по насыщенности общепитом чрезвычайно разнятся. В соответствующем рейтинге городов, составленном фирмой 2ГИС, подсчитано число кафе на 100 тыс. жителей [22. с.11] Рекордсменом по этому показателю, как ни странно, оказался Горно-Алтайск, самый маленький центр субъекта федерации (Республики Алтай).

В нём 55 тыс. горожан обслуживают более 60 кафе. Второе место в рейтинге принадлежит Сочи с 280 точками общепита – по 83 на каждые 100 тыс. жителей. Замыкает лидерскую тройку Улан-Удэ: свыше 190 кафе – по 56 на 100 тыс. жителей. Далее следуют Нижний Новгород, Казань, Рязань, Иркутск, Владивосток, Астрахань, Пермь. В условиях мирового кризиса потребительский рынок России стал ещё более лакомым куском пирога, замешанном на высоких нефтяных ценах. В Россию подтягиваются всё новые глобальные игроки, активизируются те, кто у нас уже адаптировался.

Несмотря на быстрое повышение насыщенности российского рынка, сохраняется его высокий потенциал, особенно в некоторых сегментах. Так, анализ рынка кофеен показывает: на 100 тыс. москвичей приходится 4 кофейни, в то время как в Нью-Йорке этот показатель равен 27 [17. с.46] По количеству подобных заведений на душу населения даже самые крупные российские города в среднем в 10 раз отстают от аналогичных показателей западных мегаполисов. Следует отметить такую негативную особенность российского сегмента кофеен, как сравнительно низкий платёжеспособный спрос, да и тот концентрируется лишь в наиболее крупных городах. По предварительным данным УК «Финам Менеджмент», в 2013 году объем рынка общественного питания РФ превысил 1 трлн. руб. В ближайшие 4-5 лет планируется прирост 12-13% ежегодно, и к 2017 году объем оборотов общепита должен приблизиться к 2 трлн. руб [22. с.11] Для многих глобальных игроков российский рынок становится столь же приоритетным как китайский и индийский. Так, транснациональный оператор AmRest (бренды Pizza Hut, Applebee's, Burger King, Starbucks, La Tagliatella) большую часть своих новых заведений в 2013

году открывает в России. В компании YUM! Restaurants International Russia&CIS недавно подвели итоги 2013 года и раскрыли планы. За последние два года сопоставимые продажи YUM! Brands в России и СНГ выросли на 60%.

Для сравнения: общая выручка YUM! Brands в 2013 году выросла лишь на 8%. Показатель роста глобальной компании на российском рынке оказался самым высоким среди стран, где она развивает свой бизнес [4. с.85]

К 2015 году запланировано открыть в России 460 ресторанов и увеличить выручку до 1 млрд. долларов в год. Сегмент демократичных концептуальных ресторанов в Москве и Санкт-Петербурге довольно насыщенный, чего не скажешь о кофейнях. В обеих столицах очень непросто найти подходящую коммерческую недвижимость по приемлемой цене. Поэтому после вступления страны в ВТО сетевая экспансия во многом переносится в регионы. Об этом говорят и заявленные планы упомянутых гигантов, которые уже начали реализовываться. Дополнительным стимулом для местных франчайзи станет снижение цен на профессиональное ресторанное оборудование ввиду уменьшения таможенных пошлин. Но основным фактором остаётся цена франшизы. Эксперт Российской академии франчайзинга полагает, что многие сети не выходят за пределы МКАД, поскольку слишком дороги для регионального бизнеса. По его словам, франшиза не должна стоить дороже 10% от общей суммы первоначальных инвестиций в заведение.

Можно предположить, что часть региональных рестораторов не выдержит наплыва новых иностранных игроков, активизируется процесс слияний и поглощений. Наблюдаются два встречных тренда: перенос остроты борьбы общенациональных сетей в регионы и приход в обе столицы региональных сетей, ставящих перед собой задачу стать общенациональными.

Характерны устремления новосибирской компании «Фуд-Мастер» открывшей в столице «Гастрономический шоу-рум», объединивший концепции двух других проектов – «Рыба.Рис» (японская кухня) и «Перчини» (итальянское меню). По информации «Фуд-мастер», заведение площадью 813 кв. метров рассчитано на 230 посадочных мест. Средний чек здесь достаточно высокий – около 1100 рублей. На примере этого заведения компания рассчитывает привлечь внимание столичных инвесторов к своим брендам.

Помимо ресторанов «Рыба.Рис» и «Перчини» компания «Фуд-Мастер», работающая на рынке общепита с 1997 года, развивает сети «Вилка-Ложка» и «Печки-Лавочки». Ей принадлежат 56 заведений в пяти городах. Одной из главных задач «Фуд-

Мастера» остается развитие франшизы «Вилка-Ложка». Открытие первого такого заведения в Москве запланировано на июль 2013 года.

Сеть ирландских пабов Harat's pub увеличилась за 2012 год вдвое – до 36 точек, 23 из которых работают по франчайзингу. Ныне заведения под вывеской Harat's pub имеются в 12 российских городах, договоры заключены с партнерами из ещё четырёх городов. Как утверждают в компании, за три года работы ни один франчайзи не расторг договор. В качестве сформировавшейся тенденции следует отметить захват фастфудом аэропортов и других транспортных узлов. По данным «Росинтера» и других операторов свидетельствуют о высокой маржинальности общепита в аэропортах [27. с.3]

Этот факт они объясняют усеченно-упрощенным меню при высоких ценах. Заказ алкогольных напитков – в два раза выше, чем в городе.

В качестве примера ускоренного продвижения можно привести франчайзинговые «Шоколадницы» и «Кофе Хаузы», которые освоили аэропорты Москвы, Петербурга, Сочи, Екатеринбурга и других городов.

Это «Сбарро», трактиры «Ёлки-палки» и другие сети «Г.М.Р. Планеты Гостеприимства», «Крошка-картошка», заведения «Росинтера»: Il Patio, «Планета Суши», «Сибирская корона», Costa Coffee. В новом воздушном терминале Казани открываются сразу два ресторана «Американский Бар и Гриль», ресторан Il Patio, три кофейни Costa Coffee, а также фабрика-кухня для их обеспечения. Помимо аэропорта «Казань» «Росинтер» уже присутствует в аэропортах «Шереметьево», «Пулково», «Борисполь», «Толмачево», «Рига», а также на Курском и Павелецком вокзалах в Москве [27. с.3] Среди партнеров, которых выбрали «Российские железные дороги» (РЖД) для организации общественного питания на вокзалах - «Росинтер Ресторантс Холдингс», «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», ПБО «Савеловский» (франчайзи KFC) и компания «Спектр» (Subway).

Первыми фуд-кортами будут оборудованы московские вокзалы. Всего в сотрудничестве с РЖД ресторанные сети готовы вложить около 2 млрд. руб. олько в столичных транспортных узлах под рестораны и фуд-корты будут выделены 10 тыс. кв. метров. При этом больше всего площадей займет «Росинтер Ресторантс Холдингс» - более 4 тыс. кв. метров. Ставка аренды в зависимости от вокзала, размера и расположения помещений в среднем в Москве составит от 30 тыс. руб. за 1 кв. м в год. По данным «Росинтера», в течение ближайших двух лет в Москве будут введены в эксплуатацию более 13 точек на Ярославском, Казанском,

Ленинградском, Павелецком и Белорусском вокзалах [27. с.5] Инвестиции компании в развитие ресторанов на московских вокзалах составят 300–370 млн. руб.

Современный рынок общественного питания России представлен большим многообразием концепций и форматов, рассчитанных на разные целевые группы гостей и потребителей. В последние годы рынок индустрии питания подвергся серьезной отраслевой сегментации. Сегодня современные ресторанные дома, ресторанные холдинги, кейтереры и группы компаний, занятые в сфере производства кулинарной продукции определились в своих основных стратегиях, форматах присутствия на рынке и концепциях стратегического развития[17. с.45] По данным отраслевого ресурса «Весь общепит России» в 2013 году около 12% предприятий общественного питания прекратили свое существование, около 8% игроков провели ребрендинг или рестайлинг своих форматов.

Современный рынок общественного питания России представлен следующей классификацией предприятий (представим в виде таблицы).

Таблица 1

Характеристика форматов заведений общественного питания

№	Наименование	Характеристика	Представители	Доля на рынке
---	--------------	----------------	---------------	---------------

<p>1 Мультиформатные ресторанные дома (restaurant houses)</p>	<p>Данные холдинговые структуры развивают различные направления и форматы общественного питания параллельно: от ресторанов и фастфудов до социального питания и кейтеринга. Как правило, операционная и финансовая деятельность таких групп компаний осуществляется управляющими компаниями, разрабатывающими долгосрочную программу стратегического развития и размещения инвестиций. Данные предприятия общественного питания развивают мультибрендовые форматы, франчайзинг, программы экстенсивного развития в регионах РФ, создание производственных и логистических центров.</p>	<p>Некоторые из них, такие как «Группа компаний Аркадия Новикова» или «Ресторанный Дом Андрея Деллоса» делают акцент на развитие авторских ресторанов, связанных с именем основателя или владельца, другие, такие как группа компаний «Галерея Алекс» (бренды «Бургер Кинг», «Шоколадница», «Бор Хаус», «Панчо Вилла» и другие) или корпорация «Росинтер Ресторантс», развивают мультибрендовые направления</p> <p>На долю этих компаний приходится около 2% рынка индустрии питания РФ</p>
---	--	---

2 Кейтеринговые компании (event catering)

Кейтеринговые компании выездного обслуживания классифицируются по уровню предоставляемых услуг, техническим и технологическим возможностям, а также по максимальному количеству обслуживаемых на мероприятии гостей. Как правило, крупные российские и зарубежные кейтеринговые компании имеют свою производственно - складскую базу, на которой хранится кейтеринговое оборудование, мебель, текстиль, посуда и инвентарь и на кухне которой осуществляется производство заготовок. Кейтеринговые мероприятия с технологической точки зрения делятся на мероприятия cook&serve и cook&hold. В первом случае приготовление блюд осуществляется на площадке

В России работает около 10 федеральных кейтеринговых компаний и около полутора сотен региональных. Лидерами рынка являются такие компании как Concord catering, Novikov Catering, Pushkin catering.

Доля рынка эвент кейтеринга в России относительно общей доли рынка - менее 1%.

<p>3 Предприятия корпоративного кейтеринга и управления непрофильными активами (caterers and purchases)</p>	<p>Многие из крупных игроков профессионального корпоративного кейтеринга предоставляют услугу общественного питания организованным коллективам наряду со многими другими услугами управления и обслуживания непрофильных активов различных крупных компаний. К таким услугам относятся: IT-аутсорсинг, клининг, эксплуатация объектов недвижимости, охранные, транспортные и другие услуги. В России есть несколько крупных игроков корпоративного кейтеринга, среди которых компании «Корпус Групп», «Конкорд», «Фьюжен Менеджмент» и крупнейший мировой оператор - компания Sodexo. Как правило, операторы корпоративного питания работают на производственных и</p>	<p>В России услугами профессиональных кейтереров пользуются также крупнейшие игроки, как «РУСАЛ», ГК «Росатом», ЗАО «Группа ЧТПЗ», ОАО «ГМК «Норильский никель», ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «КАМАЗ», ОАО «ТМК», «РОСНЕФТЬ», ОАО «ММК», ОАО «НОВАТЭК», «Нестле», DHL, «Газпром нефть».</p>	<p>Доля рынка - около 7%</p>
---	--	--	------------------------------

		(например, ресторан «Ностальжи»),	
	Премиальный сегмент ресторанов представлен независимыми заведениями	Данный сегмент общественного питания в наибольшей степени пострадал в кризис 2009-2010 гг. Средний чек в таких заведениях превышает 3000 рублей. В России насчитывается около трех тысяч подобных заведений.	ресторанными домами (например, Ginza Progett, Concord, Novikov Group и т.д.) ресторанами известных шеф-поваров (например, Анатолия Кома), ресторанами при 4-х и пятизвездочных отелях, ресторанами на транспорте (например, на круизных лайнерах), ресторанами при казино и т.д.
4	Сети ресторанов премиального и привилегированного сегмента (fine dining and luxury)		Доля в рынке России - менее 1%

5

Предприятия
социального
питания (institutional
catering)

В России
насчитывается более
180 000 предприятий
социального питания.

К предприятиям
социального
питания относятся
столовые крупных
госучреждений,
школ, детских
садов, больницы, а
также комбинаты
питания, фабрики -
кухни, объекты
питания при
санаторно-
курортных
учреждениях,
пищеблоки в армии,
структурах УФСИН.

Доля в обороте
общественного
питания
страны - не
менее 25%.

6

Подразделения
общественного
питания при сетях
продуктового
ритейла (hotel
foodservice)

Данные форматы
предприятий
общепита призваны
увеличить в доле
товарооборота
ритейлеров
продукцию
собственного
производства, а
также решать вопрос
сбыта продукции со
сроками хранения,
близкими к
истечению. Кулинария
при супермаркете или
кулинарный отдел
значительно
повышают
привлекательность
продуктового
магазина,
супермаркета или
гипермаркета.

Цеха по
производству
готовой еды,
кулинарной
продукции и
салатов, а также
кулинарные отделы
в сетях
продуктового
ритейла
представлены в
50% сетей в России.

В структуре
оборота рынка
общественного
питания на
данные
предприятия
приходится
около 5 %.

<p>7</p> <p>Предприятия питания на транспорте (sky catering and train catering)</p>	<p>К предприятиям питания на транспорте относятся комбинаты бортового питания, кухни на речных и морских транспортных средствах, фабрики - кухни РЖД, независимые предприятия питания в аэровокзалах и на железнодорожных станциях.</p>	<p>Доля в структуре оборота общепита России - около 1%</p>
<p>8</p> <p>Предприятия питания при непрофильных коммерческих структурах (central kitchens).</p>	<p>Все эти предприятия питания принадлежат собственнику основного бизнеса и предназначены для питания своих сотрудников</p>	<p>К предприятиям питания при непрофильных структурах относятся столовые и пищеблоки крупных заводов, промышленных объединений, складских и торговых комплексов.</p> <p>Доля - около 4% во всероссийском обороте общественного питания</p>

9	<p>Предприятия питания в отелях (hotel restaurants and room service)</p>	<p>Таких предприятий в отрасли общественного питания насчитывается около 10 000 и еще около 5 000 предприятий, работающих при нелегальных гостиницах.</p>	<p>Почти в каждом отеле или гостинице в России есть свой ресторан или кафе.</p>	<p>Доля в структуре рынка общественного питания страны - около 5%.</p>
10	<p>Предприятия питания в санаторно-курортных учреждениях (medical catering)</p>	<p>В России около 6000 предприятий санаторно-курортного комплекса, к которым относятся пансионаты, дома отдыха, санатории, парк - отели, спа - комплексы.</p>	<p>В каждом из таких предприятий есть пищеблок, столовая или ресторан, летние кафе.</p>	<p>Доля в структуре оборота - 1%.</p>
11	<p>Предприятия придорожного питания (highway cafes).</p>	<p>В России около 7,5 тысяч предприятий придорожного питания формата кафе, столовая.</p>		<p>около 2%.</p>

12	Предприятия по выпуску готовой еды (ready meals production).	В России насчитывается около 8 000 подобных предприятий	К данному сегменту рынка относятся фабрики - кухни, цеха по производству салатов и полуфабрикатов, комбинаты питания и мини-заводы.	5%
----	--	---	---	----

Таблица 2

Характеристика форматов, к которым относятся современные предприятия общественного питания

№ Наименование	Характеристика	Представители	Доля на рынке
----------------	----------------	---------------	---------------

1

Сети ресторанов быстрого питания (fast food)

Как правило, меню таких предприятий основано на монопродукте: обжаренной в кляре курице, гамбургере, печеном картофеле, блинами и т.д. Большинство концепций ориентированы на семейную аудиторию. Меню содержит не более 40-50 наименований. Дизайн интерьера, фирменная одежда персонала, требования к качеству продукции в таких предприятиях общепита стандартизованы. Форма работы с покупателями - самообслуживание, предприятия работают с использованием сервис-баров и продавцов - кассиров. В России насчитывается более 7000 предприятий быстрого питания, более полутора тысяч из которых находятся в Москве. Большинство сетей фастфуд имеют собственные производственно-логистические центры (фабрики - кухни), на которых производятся полуфабрикаты разной степени готовности согласно требованиям к безопасности Хассп.

Сети быстрого питания представленным транснациональными корпорациями (такими как Subway, Mc Donald's, KFC) и отечественными игроками («Теремок», «Рубль», «Рикша и Ван», «Пышка», «Му-Му», «Русский стол», «Крошка Картошка», другие).

8%

<p>2 Сети ресторанов демократичного формата (casual)</p>	<p>В России насчитывается около 1000 подобных сетей. Как правило, сети демократичных ресторанов имеют форму обслуживания гостей официантами, предлагают посетителям широкий выбор алкогольных напитков, вин, гастрономических блюд. Данный формат предприятий общественного питания представлен преимущественно в крупных городах России.</p>	<p>Сети ресторанов демократичного формата представлены сетями ресторанов, кофеен, суши-баров, пиццерий, стейк-хаусов, фиш-хаусов, пабов и другими форматами со средним чеком до 1000-15000 рублей. К таким ресторанам относятся «Грабли», «Иль Патио», «Сбарро», «Планета суши», «Якитория», «Тануки», «Шоколадница» и другие. К известным региональным концепциям можно отнести «Дрова», «Шуры-Муры», «О!город» и другие.</p>	<p>5%</p>
--	---	--	-----------

3	<p>Предприятия уличного питания (street food)</p>	<p>Предприятия уличного питания относятся к предприятиям фастфуд и также являются моноформатными. Наиболее распространенные продукты питания. Реализуемые стритфудами - блины, гамбургеры, пирожки, хлебобулочная и кондитерская продукция. Вся продукция стритфуда производится на собственных фабриках-кухнях или приобретается у партнеров - контрагентов.</p>	<p>К известным сетям стритфуда относятся бренды «Крошка-картошка», «Пирог да слойки», «Рикша и Ван», «Теремок», «Рубли», «Бургерстрит», «Подорожник» и другие.</p>	4%
4	<p>Независимые (одиночные) предприятия общественного питания, в том числе семейного формата (independent)</p>	<p>Данные предприятия являются субъектами малого бизнеса. Численность работников - от 3 до 20-30. Оборот подобных предприятий общественного питания, как правило, не превышает 4-5000 000 рублей. Зачастую предприятия управляются собственником или членами его семьи. По оценке портала «Весь общепит России» в стране насчитывается около 90 000 подобных предприятий</p>	<p>Независимые предприятия общественного питания представлены ресторанами, кафе, барами, столовыми, уличными киосками, шашлычными, пельменными, распивочными и рюмочными, передвижными лотками торговли, магазинами - кулинарными и другими форматами.</p>	24%

Таким образом, Фаст фуды формируют около 8% оборота рынка общественного питания в России. Рестораны демократичного питания в обороте рынка питания

страны - не более 5%.

Предприятия уличного питания (street food) занимают 4% на рынке общепита России. Независимые (одиночные) предприятия общественного питания, в том числе семейного формата (independent) - 24% рынка.

1.3 Рынок франчайзинга на предприятиях общественного питания в России

В России интерес к данному экономическому инструменту получил новый толчок два десятилетия назад, когда практически одновременно возник ряд франчайзинговых систем. Одни из них были отечественными, другие - с участием зарубежного капитала. Однако, надежды, которые возлагали на развитие франчайзинга в отечественной экономике, не оправдались [4. с.88]

Но, тем не менее, в последнее десятилетие началось ускорение развития франчайзинга в России, что на фоне отсутствия стабильности в экономике и постоянных скачков в развитии страны, приводит к резким колебаниям спроса на различные виды товаров, регулярным переделам собственности, а это не может не задевать деятельность франчайзи. С учетом того, что многим из них приходится из-за недостатка собственных средств использовать для открытия своих предприятий арендуемые площади, перемена владельца не может не оказывать отрицательного влияния на работу как франчайзи, так и в целом франчайзинговой системы [17. с.91] Эффективность таких систем также может снижаться переделами рынков, причем зачастую нерыночными методами.

В России, как и во всем мире, франчайзинг более всего развит в области общественного питания, по большей части, это франчайзинг фаст фуд.

Первым заведением общественного питания, работающим по франчайзинговой схеме, появившимся в Москве 20 лет назад, стало кафе Baskin-Robbins. Несмотря на истекшие десятилетия, темпы развития рынка франшиз кафе и ресторанов в России заметно отстают от мирового.

Есть и другие примеры франчайзинга в России, но у нас немного иное положение в сфере компаний ресторанного формата, они более восприимчивы к колебаниям спроса и финансовым катаклизмам, чем предприятия сетей быстрого питания [27. с.9] В сфере общепита франчайзинг — это участь людей, которые пользуются

проверенными схемами, а не надеются на творческие эксперименты и предложения.

Пакет документов дает право на ведение собственного бизнеса (быть владельцем собственной точкой общепита), по реализации продукции производимыми другими фирмами. Диапазон операций франшизы, намного больший, чем вам может показаться сразу. Хорошо известны права управления системой сети общепита в обслуживании быстрого питания, но, помимо этого, есть большой перечень услуг и продукции, торговать которыми можно на льготных условиях.

Франшиза — это конкретная бизнес система, которую продает франчайзор — пользователю франчайзи. Иначе говоря, франчайзинг — это пакет, который служит подобной системе, состоящий из пособия по исполнению работ и ряду других ценных материалов, принадлежащих франчайзеру. Использование франчайзинговой системы ведения бизнеса сейчас можно уверенно назвать характерной чертой современного бизнеса в сфере общественного питания.

В частности, в России 40% сетевых компаний быстрого питания и 20% сетевых компаний ресторанного формата используют этот прием высшего бизнес-пилотажа как способ развития сети своих заведений. Прежде всего, продажа франшизы — это особый бизнес, требующий исключительно профессиональный подход. Франчайзинг имеет только косвенную связь с основным бизнесом [4. с.88]

Франчайзинг по сути своей направлен на объединение и тесное сотрудничество предпринимателей, на развитие их взаимодействия в решении общих проблем. Франчайзор и все его франчайзи традиционно выступают единым фронтом против натиска конкурентов, и их сотрудничество основано на позитивном уважительном отношении друг к другу. При выборе франчайзора франчайзи не гонится за дешевой франшизой, его средняя покупательная способность позволяет ему ориентироваться на известный бренд и четко стандартизированную франшизу. Начало истории франчайзинга в России можно отнести к середине 90-х годов прошлого века. Первые схемы строились с использованием арендных отношений и включением в договоры передачи операторам прав на использование товарного знака, принадлежащего компании.

История франчайзинга в России связана именно с сектором розничной продажи нефтепродуктов, и в конце 90-х годов основная информация о развитии франчайзинга поступала именно от нефтяных компаний.

Именно в этот период времени многие рассматривали франчайзинг как интеграцию крупного и малого бизнеса, что конечно имеет место быть в некоторых секторах экономики (например, продажа нефтепродуктов, осуществление пассажирских перевозок, продажа электроэнергии) и в определенной экономической ситуации, но само по себе не является приоритетом франчайзинга [20. с.45]

В секторе «нового» предпринимательства в описываемый период времени также появлялись концепции, имеющие ряд общих признаков с франчайзингом, но экономически выстраиваемых на лизинговых отношениях, например, «Дока-пицца». Ряд зарубежных концепций, появившиеся на российском рынке испытывали серьезные затруднения, связанные с правовыми, экономическими и психологическими факторами и к настоящему времени устояли на рынке только две компании «Сабвей» и «Баскин Роббинс» (общественное питание).

Преимущества совместного развития стимулируют возрастание интереса в России к развитию бизнеса с использованием концепций франчайзинга к России [4. с.84] Количество организаций, заявивших о своем развитии в формате франчайзинга возросло с 50 в 2001 году до 750 в 2008, что само по себе характеризует востребованность этого формата в России. В России, впрочем, как и в других странах мира нет официальной статистики по франчайзингу. О развитии этого сектора можно судить только по той информации, которая представлена участниками рынка в СМИ и среде Интернет.

Как показали исследования сектор торговли продуктами питания не занимает ведущего места в структуре франчайзингового рынка. Это связано в основном со спецификой самого продукта, необходимостью установления жестких стандартов логистики и обмена данными, определенными трудностями исполнения стандартов на местах и осуществлением контрольной функции особенно в крупноформатном и широко ассортиментом секторе [27. с.8] Наиболее приемлемым для торгового франчайзинга является сектор специализированной торговли с ограниченным ассортиментом товаров (например, по продаже чая, кофе, выпечки, сыров, замороженных продуктов и др.).

Этот вывод подтверждается не только зарубежной практикой, но и реальным перераспределением в 2008 году франшиз внутри продуктового сектора в России в пользу специализированной торговли. В торговле непродовольственными товарами достаточно сложно идентифицировать организации, которые используют классические модели франчайзинга.

В связи с отсутствием в России легального термина под франчайзингом понимают три основных вида отношений: коммерческую концессию, лицензионные соглашения и дилерские соглашения с дополнительными условиями. Отсутствие четких критериев франчайзинга приводит к недостоверности публикуемой правообладателями информации относительно концепции развития, и как следствие, к завышенным результатам оценочных данных относительно текущего состояния рынка франшиз в секторе непродовольственной торговли. Результаты проведенного анализа в 2008 году показал, что по некоторым, где используется франчайзинг, разрыв является достаточно большим. В исследуемый период мы наблюдали две позитивные тенденции: во-первых, высокий уровень активности франчайзеров по освоению новых территорий, во-вторых, в отличие от предыдущих лет стало увеличиваться количество франчайзеров, не относящихся к Московскому региону. Наибольшая предпринимательская активность наблюдалась в регионах с наибольшим потенциалом и развитой инфраструктурой [25. с.13]

Безусловно, с учетом масштаба территории России и серьезных различий в уровне развития регионов, и развитие франчайзинга будет происходить неоднородно, как по времени, так и по структуре. Проведенные нами исследования показывают рост количества локальных сетей на региональных рынках. При всех положительных тенденциях, в настоящее время участники франшизных отношений, присутствующие на российском рынке серьезно рискуют. Административные барьеры, изменение рыночной ситуации, отсутствие единого понимания франчайзинга, достаточно большой уровень недоверия, недобросовестность партнеров, ложные обещания, слабая защита прав на объекты интеллектуальной собственности и незаконное их использование прав, пренебрежение со стороны партнеров интересами системы, финансовые риски и другие коммерческие риски, а также в ряде случаев неумение управлять ростом сети сдерживают развитие [25. с.13]

По вполне понятным причинам это не добавляет стабильности и экономического роста на территории их присутствия. Например, несоответствие системы франчайзера характеру рынка приводит к неоправданным потребительским ожиданиям и последующему недоверию к другим игрокам рынка. В некоторых случаях достаточно велика вероятность ограничения конкуренции в некоторых секторах экономики, при этом доминирующее положение на рынке является «скрытым», поскольку все участники сети являются независимыми юридическими лицами. В таком варианте серьезно повышается риск при выходе на рынок новых организаций, не являющихся участниками сети. В случае жесткой привязки

франчайзи к поставщикам франчайзера вероятно ограничение возможностей местных производителей.

Франчайзинг ресторана или кафе, покупка франшизы, является одной из самых выгодных схем осуществления бизнеса для предпринимателей, планирующих развивать данное направление в дополнение к основной своей деятельности [4. с.84] Кроме того, покупка франшизы - это хороший старт для всех, кто не готов рисковать пока своими средствами и развиваться в собственном формате, а потому предпочитает вкладывать финансы в идею беспроигрышную с самого начала.

Преимущества франшизы лежат на поверхности: это минимальная степень риска и возможность использования как уже раскрученного бренда, хорошо известного целевой аудитории, так и самой бизнес-модели, проверенной на практике.

Успешному ведению бизнеса способствуют также осуществление централизованной рекламной политика и сокращением затрат на закупку сырья, благодаря поставкам франчайзера. В то же время, франшиза общепита, тот же франчайзинг фаст фуда, характеризуется и оборотной стороной - это как раз касается системы специальных поставок, организуемых для франчайзи, которому для осуществления своей деятельности приходится закупать полуфабрикаты и фирменные ингредиенты франчайзера [4. с.84]

И, наконец, самое главное: для покупки франшизы на осуществление франчайзинга кафе или ресторана, требуются серьезные финансовые вложения.

И это касается не только паушального взноса и роялти, но и средств для покупки площади под размещение ресторана в нужном районе, а также затраты на соответствующий дизайн интерьера - заведение должно полностью соответствовать требованиям франчайзера. Договора западных компаний с российскими франчайзи заключаются на условии выполнения довольно жестких требований. В них пресекается любая самостоятельность и попытки быстро заработать с ущербом для интересов правообладателя.

Франчайзинг кафе или ресторана подразумевает точное выполнение всех инструкции, начиная от расположения и дизайна помещений до концепции меню и вопросов управления рестораном. Специалисты считают, что основная причина такой жесткости заключается в самом восприятии франшизы общепита отечественными предпринимателями, которое отличается от западного или американского, а также в не до конца сформировавшейся культуре франчайзинга [4. с.84]

Соблюдение прав, когда дело касается интеллектуальной собственности, в нашей стране пока оставляет желать лучшего, чему способствует и несовершенство российского законодательства в этой сфере. А, ведь, культура франчайзинга должна формироваться именно на базе отчетливой правовой основы, которая регламентирует отношения, возникающие между франчайзером и франчайзи.

Глава 2 Развитие предприятия общественного питания на примере сети ресторанов быстрого питания «Сабвэй» и «Бургер - Кинг»

2.1 Общая характеристика сети ресторанов быстрого питания «Сабвэй» и «Бургер - Кинг»

История сети ресторанов быстрого питания SUBWAY®, которая на сегодняшний день насчитывает более 39 000 ресторанов в 102 странах по всему миру, неотъемлемо связана с именем Фреда Де Люка - основателя и президента компании SUBWAY®. 17-летний Де Люка открыл свой первый киоск по продаже сэндвичей в 1965 году. В то лето 1965 года Фред был крайне обеспокоен своим будущим. Позволить себе дальнейшее образование в колледже представлялось ему практически невозможным. Частично работая на складе оборудования, Фред понимал, что так он никогда не заработает на оплату своей учебы в колледже. Судьбоносный воскресный день в июле 1965 года дал начало партнерству, которое навсегда перевернуло индустрию фаст-фуда. Фред Де Люка рассказал старинному другу семьи доктору Питеру Баку о том, что он очень хотел стать врачом и ему были необходимы деньги. Питер Бак посоветовал Фреду открыть киоск по продаже сэндвичей.

После некоторых обсуждений они решили открыть этот бизнес вместе. Питер подарил молодому человеку чек в \$1000 — его инвестиции в новое предприятие. Первое заведение было открыто в Бриджпорте, штат Коннектикут. киоск назвали «Супер Субмарины Пита», поскольку приготовленный сэндвич напоминал подводную лодку. Несколько лет спустя название изменили на «Сабвэй Сэндвичи и Салаты», потому что, когда люди слышали первоначальное название киоска, они

думали, что там продается пицца. Уже к концу 1974 года у партнеров было вдвое больше ресторанов, чем они планировали, когда открывали свой бизнес. В то время идея франчайзинга пользовалась популярностью в бизнес-среде, поэтому компаньоны решили применить ее к своему бизнесу по продаже сэндвичей. А уже в 1987 году было торжественно отмечено открытие 1000-ного ресторана SUBWAY®.

На сегодняшний день SUBWAY®-одна из самых динамично развивающихся сетей ресторанов быстрого питания. Ежегодно открываются около 1000 новых ресторанов. Более того, сеть ресторанов Subway была признана лучшей франчайзинговой системой в мире более пятнадцати раз (по оценке Entrepreneur's Magazine). Сегодня SUBWAY® — это более 39 000 ресторанов в 102 странах мира. Subway является одним из лидеров индустрии фаст-фуда, а сэндвичи SUBWAY® являются здоровой альтернативой жирной пище, приготовленной на полуфабрикатах.

Глобальная миссия Subway — быть № 1 в мире в сфере обслуживания клиентов и по развитию сети ресторанов в мире. Сеть ресторанов быстрого питания Subway обошла своего конкурента McDonald's по числу закусочных в мире, сообщает агентство Ассошиэйтед Пресс. Согласно отчету компании, в 2010 году работали 33 тысячи 749 точек быстрого питания. В McDonald's в минувшем году работали 32 тысячи 737 ресторанов.

«У нас была большая гонка», - сказал Тони Пэйс (Tony Pace), глава маркетингового отдела Subway. По его словам, принцип собственного франчайзинга, на котором основана сеть, является частью успеха. Меньший формат закусочных Subway по сравнению с ресторанами McDonald's, позволяет затрачивать менее средств на открытие новых филиалов и их обслуживание. Руководство сделало акцент именно на стоимости и маркетинге.

Рекламная компания также принесла результат, отметил Пэйс. Subway, по данным агентства, в последние годы продвигает свой продукт на международных рынках. На 2010 год у компании было запланировано открытие в России 150-160 ресторанов. В апреле 2010 года был открыт сотый ресторан Subway в России, при этом 44% точек находятся в Москве. В настоящее время сеть ресторанов быстрого питания активно развивается по всей территории Российской Федерации. Как сообщил представитель компании, стратегическая цель Subway - довести количество ресторанов в России до одной тысячи к 2015 году.

В настоящий момент закусочные Subway работают в 91 стране мира с головным офисом в городе Милфорд (штат Коннектикут, США). Компания была основана Фредом Де Люкой и доктором Питером Баком в 1965 году. Все рестораны сети открываются по системе франчайзинга. Россия - пятая после Великобритании, Германии, Франции и Ирландии, страна в Европе, где открыто не менее 100 ресторанов. Сектор общественного питания удовлетворяет очень сложный комплекс потребностей – от простого утоления чувства голода и жажды до имиджевых и статусных притязаний. Поэтому характерной чертой нынешнего состояния рынка является его неоднородность и разносторонний охват практически всех целевых аудиторий потребителей: по уровню доходов, по возрасту, полу, по социальному статусу и интересам.

Особенно быстрые темпы роста количества посетителей отмечают среди демократичных предприятий – заведений класса «casual», «фаст-фуд», пиццерий. Они пользуются популярностью более чем у половины населения за доступность и быстрое обслуживание. Быстрый рост современного рынка общественного питания во многом обусловлен развитием фаст-фуда. По оценкам экспертов годовой прирост этого сектора уже в течение нескольких лет составляет до 25 %. Фаст-фуд становится все более востребованным: если раньше основная масса людей питалась в рабочее время на работе бутербродами и т.п., то сейчас многие предпочитают куда-то выйти на обед.

Развитие фаст-фуда происходит не только за счет количества точек. Расширяется меню, все больше появляется блюд, рассчитанных на потребителей с небольшими доходами. Большинство заведений по-прежнему ориентируются на сумму разовой покупки около 180 руб. Основные концептуальные бренды сгруппированы по реализуемым товарным группам: гамбургеры, пицца, цыпленок, бифштексы, дары моря, национальные блюда.

Меню в «SubWay» варьирует от страны к стране – в мусульманских странах, например, в меню нет блюд со свининой. Однако основные блюда и ингредиенты остаются общими для всех ресторанов сети. Клиентам предлагаются на выбор несколько видов хлеба (как правило, 4-6), а также различные ингредиенты для сэндвичей (говядина, птица, ветчина, тунец, сыр и несколько видов свежих и маринованных овощей), и несколько видов соусов.

Помимо сэндвичей и салатов в большинстве ресторанов «SubWay» можно также приобрести пиццу, чипсы и печенье. В отличие от других сетей ресторанов быстрого обслуживания, «SubWay» не предлагает клиентам картофель фри.

Напитки, предлагаемые в «SubWay», ограничиваются стандартными безалкогольными напитками. Из горячих напитков предлагаются кофе, чай и какао. В некоторых странах (в том числе и в России) в «SubWay» также предлагают пиво, соки и другие напитки.

Основные преимущества «SubWay»:

- сравнительно низкие начальные инвестиции.
- упрощенные технические требования (отсутствие горячего цеха).
- всемирно известный бренд.
- крупная франчайзинговая сеть.
- неограниченное количество франчайзи на одной территории.

В России действует сертифицированный учебный центр системы «SubWay», где на русском языке ведется подготовка франчайзи и менеджеров для России, стран СНГ и бывших соцстран. Англоязычный центр находится в США, говорящих на немецком языке обучают в Германии.

Обучение бесплатное.

Компания обеспечивает полную операционную поддержку, контроль качества, контроль соответствия стандартам системы.

Привлекательным для регионов «SubWay» делает:

1.Кризисоустойчивость.

Как показывает опыт прошедших периодов, фастфуд относится к немногочисленным видам деятельности, объемы которых мало подвержены изменениям в условиях экономических спадов.

Инвестиции в реальный бизнес позволяют предпринимателям надежно разместить свои доходы в своих регионах.

2. Вклад в развитие региональной экономики.

Франчайзи«SubWay» – это местный предприниматель, прошедший специальную подготовку по программе управления франшизным предприятием. Упор на использование местных продуктов и региональной инфраструктуры, формирование

цепочки локальных поставщиков способствует развитию предпринимательства в регионе.

3. Развитие регионального кадрового потенциала.

Каждый ресторан создает 15–20 рабочих мест, а в городе и области может быть размещено до 20–25 заведений. Менеджеры и работники ресторана проходят непрерывное обучение современным методам управления и предоставления услуг гостеприимства.

4. Формирование здорового образа жизни.

Концепция «SubWay» продвигает идеи здорового, низкокалорийного питания, основанного на использовании свежих овощей, качественных мясных продуктов и свежесдобитого хлеба. Успех заключается в простоте концепции: воспроизвести ее под силу любому предпринимателю.

Не нужны кухня и склад – достаточно закупать у поставщиков «SubWay» ингредиенты для сэндвичей (ежедневная поставка) и иметь мини-пекарню для выпечки свежего хлеба. Открыть «SubWay» можно даже в жилом доме, так как в заведении не предусмотрена настоящая кухня – не будет запахов и проще общаться с Санэпидемнадзором. Типичный ресторан «SubWay» представляет собой небольшое помещение с прозрачной стойкой, внутри которой расположены ингредиенты для сэндвичей. За стойкой расположены печи, в которых выпекаются булочки для сэндвичей.

В помещении ресторана обычно не так много сидячих мест, как в других ресторанах быстрого обслуживания (в среднем около 10–15), в некоторых ресторанах часть из них (иногда все) выполнены в виде узкого стола вдоль стены и барных стульев. Помимо стандартных ресторанов, у Subway есть большое количество заведений в нестандартных и даже неожиданных местах. Более 900 ресторанов находятся на территории супермаркетов Wal-Mart, более 200 – на американских военных базах, включая несколько ресторанов в Ираке и два ресторана в здании Пентагона. В России мастер-франшизой сети Subway владеет компания «SubwayRussiaServiceCompany» с головным офисом в Санкт-Петербурге.

Необходимые инвестиции: от 3 000 000 руб. до 4 500 000 руб. Объем инвестиций зависит от размера помещения. Паушальный взнос – 450 000 руб. за первый ресторан. Открытие каждого следующего предприятия общественного питания обойдется предпринимателю на 100 000 руб. дешевле (т.е. 12 тыс. долл. за первый

ресторан – 9 тыс. за второй и по 6 тыс., начиная с третьего – без учета НДС).

Срок окупаемости составляет примерно 1,5–2 года, средняя доходность около 10 тыс. долл. в месяц с одной точки (как правило, сеть для одного франчайзи «SubWay» находится в пределах 3–5 ресторанов в первые пять лет бизнеса – для России, и 10–25 ресторанов для франчайзи «SubWay» на развитых рынках). Роялти (компенсация за использование торговой марки) составляют 8,0% от оборота ежемесячно плюс выполнение обязательного условия: на локальный маркетинг и рекламу затрачивать 3,5% от оборота.

Рестораны быстрого питания «Burger King» являются вторыми в мире по количеству заведений после McDonald's. Главную позицию в меню "Бургер Кинг" занимает "воппер" – фирменный гамбургер на основе зажаренной на гриле говяжьей котлеты. Основное отличие воппера от его конкурента бигмака в том, что воппер могут сделать по вашему заказу, с теми ингредиентами, которые вы пожелаете (или без них - например, без лука). Помимо обычных, есть детские вопперы, вегетарианские вопперы, периодически появляющиеся вопперы по оригинальным рецептам и вопперы с национальными мотивами, например, чесночный воппер в Израиле или воппер терияки в Японии. Также в меню Burger King есть чизбургеры, бургеры с курицей и рыбой, разнообразные закуски и салаты, среди которых стоит отметить "чили чиз" наггетсы и крылышки "кинг". На сладкое – традиционные мороженое, шейки, сандей, маффины, а также горячие "брауни" и "блонди" с мороженым, заслужившие лестные отзывы посетителей.

Ежедневно в рестораны БУРГЕР КИНГ во всем мире приходит более одиннадцати миллионов посетителей. И неудивительно: ведь наши рестораны известны вкусом фирменных блюд и отличным соотношением цены и качества. Основанный в 1954 году, БУРГЕР КИНГ занимает второе по величине место в мире среди сетей ресторанов быстрого питания, специализирующихся на гамбургерах.

Оригинальный бургер «Воппер», ставка на ингредиенты высшего качества, фирменные рецепты и комфорт для посещения всей семьей — вот то, что уже пятьдесят с лишним лет успешной работы является отличительной чертой нашего бренда.

1954 — год основания корпорации BURGER KING Джеймсом МакЛамором и Дэвидом Эджертоном. Тогда и именно тогда были заложены традиции прожарки говядины на гриле по особой методике, а также приверженность к качественным ингредиентам и вежливому обслуживанию.

2010 — Корпорацию БУРГЕР КИНГ приобретает 3G Capital. 3G Capital — глобальная многомиллионная инвестиционная фирма, приобретает корпорацию БУРГЕР КИНГ, тем самым превращая ее в частную компанию. Компания начинает вынашивать планы по выпуску ВОППЕР®а-3G.

В июне 2012 года инвестбанк ВТБ Капитал стал одним из основных акционеров «Бургер Кинг Россия». Являясь частью международной сети ресторанов Burger King, Burger King Россия выражает свою приверженность высоким международным стандартам деловой этики и обязуется придерживаться общепринятых принципов корпоративной ответственности.

2.2 Анализ маркетинговой деятельности сети ресторанов быстрого питания «SubWay» и «Бургер - Кинг»

В целом дивизионная структура компании имеет четко выраженные линии подчинения, в которой прямое воздействие руководителя (генерального директора) и его заместителей, начальников финансового, технического и маркетингового департаментов, функциональные полномочия которых заключены в финансовом, техническом и маркетинговом секторах управления соответственно. Генеральный директор «SubWay» осуществляет общее руководство всеми процессами в организации, координирует и контролирует через своих замов деятельность всех подразделений компаний. Начальник финансового департамента «SubWay» осуществляет руководство и контроль за финансовым состоянием организации (финансисты), управлением, мотивацией и координацией финансовым персоналом: ведения бухучета (бухгалтеры) и планированием деятельности (экономисты). Начальник коммерческого департамента «SubWay» занимается организацией коммерческо-маркетинговой деятельности в компании, координирует и контролирует руководителей предприятий общественного питания сети.

Начальник технического департамента «SubWay» отводится управление через технический персонал (инженеры и технические сотрудники) все технологические, производственные и технические операции компании.

В задачи маркетолога «SubWay» входит проведение маркетинговых исследований с целью увеличения объема продаж. PR-менеджер отвечает за PR-деятельность.

Менеджер сервиса «SubWay» является материально ответственным лицом, ведет складское хозяйство, производит прием и выдачу продовольственных и непродовольственных товаров. Производственный персонал (повар-мастер, повар) и обслуживающий персонал – непосредственно осуществляют приготовление напитков и блюд, сервировку стола и обслуживание посетителей.

Рассмотрим систему долгосрочных целей компании ООО «Боди» г. Самара. Главная цель организация ресторана на 40 посадочных мест в г. Самара.

Стратегические цели Генерального директора в «SubWay» компании ООО «Боди» г. Самара:

- 1). Формирование концепции ресторана «SubWay»;
- 2). Система организации, мотивации и контроля менеджмента компании в «SubWay»;

Тактические цели менеджмента «SubWay» в ООО «Боди» г. Самара:

- 1). Управляющий ресторана «SubWay»: формирование и ежемесячная корректировка политики ценообразования; постоянный мониторинг работы ресторана.
- 2). Цель бармена «SubWay»: сформировать и ежемесячно корректировать меню ресторана согласно спроса, закупка сырья.

Цель администратора «SubWay»: обеспечить объема продаж компании согласно плану; постоянная организация, мотивация и контроль обслуживающего персонала.

Операционные цели обслуживающего персонала в «SubWay»:

- 1). Цель менеджера по снабжению «SubWay»: закупка оборудования, осуществлять мониторинг и ежемесячную корректировку бюджетов компании; отклонение фактических расходов от плановых не должно превышать 5%.
- 2). Цель бар-менеджера «SubWay»: наем персонала; ежемесячный мониторинг обслуживания клиентов; ежемесячная корректировка политики ассортимента и сбыта.
- 3). Цель официанта и барменов «SubWay»: обслуживание клиентов не должны превышать 9 минут; улучшать качество обслуживания посетителей за счет

постоянного совершенствования навыков и умения.

4). Цель маркетолога «SubWay»: маркетинговое исследование рынка общественного питания г. Самара (14 дней).

Задачи компании ООО «Боди» по продвижению компании «SubWay» - сети ресторанов быстрого питания в г. Самара:

1). обеспечить размер охвата рынка до 5 % к 2015 г. с выходом на новые рынки сбыта;

2). сформировать функциональную структуры организации «SubWay», где над каждой функциональной областью будет закреплен уровни – зам. директора – менеджер – исполнитель.

Концепция ресторана быстрого обслуживания «SubWay»:

1. Слоган: «В ритме твоего города».

2. Основная концепция: организация быстрого питания.

3. Дизайн: создание молодежного заведения с четко продуманной концепцией, где можно быстро поесть и попить.

4. Кухонная утварь: простая.

5. Музыка: «lounge», «litemusic», «house».

6. Персонал: мужчины и женщины возраст 18-30 лет.

7. Цены: выше среднего, средний чек 180 руб.

8. Количество посадочных мест: 40.

В соответствии с проведенным анализом существующего рынка аналогичных видов услуг можно условно выделить следующие основные группы потенциальных потребителей:

1. По типу деятельности:

-посетители делового центра и офисные работники;

-студенты вузов;

-гости города Самара.

2. По доходу: средний доход потребителей от 25000 руб. в месяц на 1 члена семьи.

3. По типу образования: высшее (58%) или среднее (42%) [12, с. 65].

4. Мотивационный стимул: простая еда и напитки, быстрый сервис.

5. По возрасту:

-мужчины от 26 до 64 лет.

-женщины от 18 до 35 лет.

6. По гендерному типу: в мужчины (35%) и женщины (65%).

Ресторан «SubWay» ориентирована, прежде всего, на потребителей с высоким и средним уровнем достатка, испытывающих потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка.

Структура потенциальных потребителей позволяет обеспечить устойчивый спрос.

Рестораны «SubWay» расположены в деловом центре г. Иркутск следует выявить такую группу потенциальных потребителей как покупатели, студенты, офисные работники и бизнесмены.

Как правило, это постоянно занятые люди, которые в перерывах между покупками, в обеденный перерыв, встречами, переговорами и т.д. могут зайти и перекусить.

Концепция ресторана «SubWay» заключается в следующем: предоставление возможности посидеть с друзьями или коллегами в удобном месте и перекусить и обсудить дела либо просто поболтать.

Ко всему прочему, следует определиться с часами работы ресторана (до 22-00 часов).

Так как основные потребители – это работники офисов и посетители торгового центра, то необходимо исходить из часов работы данных организаций.

В офисах и банке рабочий день начинается в основном с девяти часов утра и заканчивается в семь часов вечера. Торговый центр работает с десяти утра до десяти вечера. Поэтому часы работы ресторанов с десяти часов утра до десяти часов вечера.

Немаловажным аспектом при открытии нового предприятия является реклама. На рекламу выделяться по 20 000 рублей ежегодно.

Размещение рекламы «SubWay» заключаться в следующем:

1). Рекламный тендер в центре города возле моста: Целевая аудитория: первая (менеджеры) и вторая категория (студенты).

2).Объявление в печатных изданиях: Деловой журнал «Капиталист» 1/4 страницы, а также газеты, которые являются бесплатными, а значит имеют свою доступность для различных сегментов по возрастному признаку и по уровню доходов.

Один раз в месяц; Целевая аудитория: первая категория — выход журнала. Один раз в неделю, Целевая аудитория: вторая и третья категория.

3). Телереклама на канале «НТВ» и «СТС», на местных телеканалах Три раза в неделю; Целевая аудитория: первая и вторая аудитория.

Рекламная кампания позволяет осуществить наибольший охват потенциальных потребителей двух категорий.

Маркетинговая стратегия – товарная (предложение еды и напитков).

Цены определяются с учетом конъюнктуры рынка и с учетом себестоимости оказываемых услуг (затратный метод).

Размер тарифов не остается стабильным и неизменным. Изменения тарифов будет происходить в соответствии с ценовой стратегией проникновения на рынок.

Анализ отчетности бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках ООО «Боди» приведен за 2009 – 2013 гг. по годовому принципу

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Боди» за 2009 – 2013 гг. тыс. руб.

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	Абсол. значение, проц.
------------	-------------	-------------	-------------	------------------------------

Выручка (нетто) от продаж товаров, услуг, работ (за минусом НДС, акцизов и др. платежей).	29017,2	31029,2	37 065,6	110,2
Себестоимость проданных товаров, услуг	24212,3	25876,1	29 207,7	107,2
Коммерческие расходы	12,4	13,6	-	107,2
Управленческие расходы	4,5	5,1	-	0,0
Прибыль (убыток) от продаж	4788	5134,4	7 857,9	0,0
Проценты к получению	15	15	15,0	123,2
Проценты к уплате	2,1	2,3	-	100,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	4800,9	5147,1	7 872,9	0,0
Налог на прибыль	960,18	1029,42	1 023,5	123,1
Чистая (нераспределенная) прибыль	3840,72	4117,68	6 849,4	123,1
Рентабельность продаж, %	15,9	15,9	23,1	115,5

Анализ деятельности ООО «Боди» за 2013 г. указывает на рост оказанных услуг общественного питания в среднем на 10,2%, по сравнению с 2009 г., что выше, чем за аналогичный период 2012 г., составивший по сравнению 2011 г. – 27,7%

Рентабельность продаж ООО «Боди» на протяжении 2010 и 2013 гг. одинакова и составляет 23,1 %, а небольшое ее уменьшение наблюдалось в 2009 г. – 20 %, 2011 – 2012 гг. по 15,9% соответственно.

Динамика рентабельности совпадает по среднему показателю этой товарной группы, который составляет 24,0%.

В таблице 4 приведена рентабельность продаж ООО «Боди»

Таблица 4

Рентабельность (отношение чистой прибыли к общим затратам) тыс. руб.

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Абс. прирост, проц.
Себестоимость проданных товаров, услуг	2011 г.	2012 г.	2013 г.	107,2
Чистая (нераспределенная) прибыль	24212,3	25876,1	29 207,7	123,1
Рентабельность продаж, %	3840,72	4117,68	6 849,4	115,5

Чистая рентабельность продаж, компании в 2009 г. – 20,0%, 2010 г. – 23,0%, 2011 г. – 15,9 %, в 2012 г. – 15,9%, 2013 г. – 23,1 %, т.е. отмечается устойчивое повышение чистой рентабельности продаж (+15,5%), вызванное ростом чистой прибыли компании из-за грамотной политики продвижения.

Из таблицы 5 виден рост переменных издержек, связанный с увеличением объемов продаж услуг общественного питания. Увеличение к 2013 году составило 21356,3 тыс. руб. против 20836,3 тыс. руб. в 2009 г.

Таблица 5

Переменные затраты ООО «Боди» за 2009 – 2013 гг.

Статьи издержек	2011		2012		2013	
	тыс. руб	проц.	тыс. руб	проц.	тыс. руб	проц.
Затраты на закупку продовольственных товаров	12262,9	72	13361,2	71,3	14949,4	72,4
Затраты на закупку напитков	2739,2	14,3	3151,9	14,6	3203,4	14,3
Транспортные расходы Самара	1801,3	9,3	1525,2	9,8	2135,6	9,6
Затраты на сервис	953,2	3,8	1055,8	4,3	1067,8	3,7
Итого:	17756,6	100	19094,1	100	21356,3	100

Постоянные издержки ООО «Боди» состоят из затрат на аренду помещения склада и торговой площади, выплат заработной платы персоналу и администрации, коммунальных платежей, расходов на продвижение (рекламу) и приобретаемые товары (продовольственные товары и напитки, мебель, канцелярия, вычислительную и оргтехнику и др.)

Таблица 6

Постоянные затраты ООО «Боди» в 2011 – 2013 гг. тыс. руб.

Статьи издержки	2011г.		2012 г.		2013г.	
	тыс. руб	проц.	тыс. руб	проц.	тыс. руб	проц.
Аренда помещений	5731,7	85,6	5910,2	88,6	6908	88

Выплаты администрации	58,2	1	63,9	0,9	71	0,9
Выплаты персоналу	120,1	2,8	125,2	1,8	147,7	1,9
Коммунальные расходы	421,1	7,7	452,8	6,7	577,3	7,4
Приобретаемые товары	25,2	1,4	27,8	0,4	29,3	0,4
Расходы на PR	99,4	1,5	102,1	1,5	118,1	1,5
Итого:	6455,7	100	6782	100	7851,4	100

Товарная номенклатура «SubWay»:

Сэндвичи (Итальянский БМТ, Острый Итальянский, СабвейКлуб, Ветчина, Индейка, Индейка-Ветчина, Свинина Барбекю, Стейк и сыр, Чикен Тропикана, ЧикенПиццеола, ЧикенТерияки, с Грибами, Мелт, Ростбиф, Туец, Морепродукты, Куриная Грудка, Курица-Бекон, с Омлетом, с Семгой)

Роллы (Итальянский БМТ, Острый Итальянский, СабвейКлуб, Ветчина, Индейка, Индейка-Ветчина, Свинина Барбекю, Стейк и сыр, Чикен Тропикана, ЧикенПиццеола, ЧикенТерияки, с Грибами, Мелт, Ростбиф, Туец, Морепродукты, Куриная Грудка, Курица-Бекон, с Омлетом, с Семгой)

Салаты (Итальянский БМТ, Острый Итальянский, СабвейКлуб, Ветчина, Индейка, Индейка-Ветчина, Свинина Барбекю, Стейк и сыр, ЧикенТропикана, ЧикенПиццеола, ЧикенТерияки, с Грибами, Мелт, Ростбиф, Туец, Морепродукты, Куриная Грудка, Курица-Бекон, с Омлетом, с Семгой)

Десерты (чизкейки, кукисы, слойки)

Напитки (чай, кофе, пепси, соки, пиво, молочные коктейли)

Супы

Ширина товарной номенклатуры равна 6.

Насыщенность товарной номенклатуры равна 71.

Глубина товарной номенклатуры — в каком количестве различных вариантов предлагается каждый бренд в товарной линии. Гармоничность товарной номенклатуры показывает насколько родственны между собой различные товарные линии с точки зрения конечного использования, производственных требований, каналов распределения и т.д.

Товарная номенклатура нашего ресторана гармонична, все товарные линии в конечном итоге тут же потребляются

Анализ покупателей. По географическому положению наши потенциальные покупатели – это учащиеся, живущие и работающие рядом, следовательно, по социальному статусу – это студенты, офис-работники, бизнесмены, дети среднего класса. Возраст колеблется от 16 до 55 лет.

Конкуренты: на региональном уровне: SubClub, Макфуд'с, на мировом уровне: McDonald's.

Таблица 7

Анализ конкурентов на рынке г. Самара

Конкурент	«Subclub»	«Макфуд'с»
Профиль конкурента	Fastfood	FastFood
Продукция	Сэндвичи, салаты	Чизбургеры, картошка фри
Сегменты рынка, где происходит конкуренция?	Студенты, офис-работники, желающие быстро перекусить, дети богатых родителей	Студенты, школьники, офис-работники, желающие быстро перекусить
Количество людей, которые занимаются продажей	4	5

Есть ли у них заготовленная брошюра и прайслист?	Да	Да
Проводят ли они рекламу? Где?	Нет	Телевидение, банеры
Есть ли о них публикации? Где?	Интернет	Интернет, журналы, газеты
Цены на аналогичную продукцию конкурентов – такие же, выше, ниже, чем у предприятия?	Выше	Выше
Их условия сотрудничества лучше или хуже Ваших?	Хуже	Одинаковые

Сильные стороны создаваемого ресторана: меню быстрого питания, удобство расчета (наличный и безналичный расчет), WiFi, средняя величина чека, работа в выходные.

Слабые стороны: малоузнаваемость на начальном этапе работы, угроза услуг конкурентов.

Силы конкуренции Портера:

- 1. Конкуренция между соперничающими организациями. Средства конкурентной борьбы: более высокий уровень обслуживания клиентов; быстрое обновление ассортимента кофе и выпечки.
- 2. В целом, на рынке ресторанов быстрого обслуживания Свердловского р-на присутствует только 4 конкурента, с различными ресурсами, потенциалом, типами стратегий.

2. Конкуренты из других отраслей. В отрасли фастфудасуществуют средние барьеры входа на рынок, что влечет за собой снижение и усиление конкуренции. Отсутствует неравенство в издержках и сложности доступа к поставкам сырья.

3. Угроза товаров-субститутов. Для услуг ресторанов быстрого питания товары-субституты услуги кафе и ресторанов.

4. Конкурентная сила и слабость поставщиков. Качество поставок кофе и кофемашин напрямую зависит от качества товара компаний-поставщиков.

Конкурентная сила и слабость покупателей. Удачное место расположения очень важно для получения краткосрочных и значительных результатов предпринимательской деятельности – прибыли. STEP – анализ (аббревиатура начальных букв английских терминов) представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды предприятия. Сюда включаются следующие факторы (см. табл. 8):

Таблица 8

STEP- анализ сети ресторанов быстрого питания «SubWay»

Факторы	Возможные воздействия факторов
Демографические факторы	Увеличение численности населения (в последнее время население Петропавловска увеличилось на 3 тысячи человек)
	Изменения возрастной структуры населения (увеличивается количество людей более старшего возраста)
	Перемены в семье (растет количество неполных семей)
	Рост количества образованных людей (увеличивается образовательный ценз, большее количество людей получает второе высшее образование)
Экономические факторы	Уровень доходов населения (доходы населения за последние 5 лет увеличились на 12%)
	Займы и доступность кредитов (более доступной становится система кредитования, т.к. имеется возможность выбрать вид кредита – 10% - 10% - 10 ; 0% - 0% - 10 и т.д.). Имеется возможность получения кредитов жителям области

Природные факторы	Удорожание энергии (Повышаются тарифы на электроэнергию)
	Загрязнение окружающей среды (Необходимость создания экологически чистого производства)
Научно-технические факторы	Ускорение научно технического прогресса (внедрение прогрессивных технологий в производственные процессы)
	Усиление контроля за качеством продукции (контроль сплошной и выборочный)
	Увеличение ассигнований на проведение исследований (больше внимание уделяется научно - техническим разработкам и ноу - хау)
Культурные факторы	Приверженность культурным ценностям
	Изменение культурных ценностей
Политические факторы	Законодательство по регулированию коммерческой деятельности
	Рост числа групп по защите интересов общественности

При проведении анализа этих факторов важно, во-первых, следить за всеми существенными изменениями и новыми тенденциями в макросреде, а во-вторых, выяснить, какие из происходящих процессов являются наиболее важными для конкретного предприятия. При этом использованы данные прессы и руководящих органов власти в отдельно взятых регионах и в России в целом.

Налицо достаточное число факторов, которые можно отнести к достижению успеха данной организации, это квалифицированный персонал, высокое качество услуг, способность справиться с любыми объемами работ в нормативные сроки, собственная производственная база, наличие своего цеха.

Собранных вторичных данных относительно конкурентной ситуации на рынке, характеристик потребителей, вопросов маркетингового управления оказалось недостаточно для формирования полной картины и принятия обоснованных решений, поэтому было принято решение о проведении маркетингового исследования регионального рынка мебели.

Цели исследования - выявление текущего состояния и перспектив развития рынка услуг ресторанов быстрого питания сети «SubWay».

Для реализации целей были поставлены следующие основные задачи:

- выявить состояние рынка продукции ресторанов быстрого питания в первом полугодии 2014 г.;
- 1. изучить предпочтение потребителей в отношении качества, цен, услуг, комплекса маркетинга и других показателей на данном рынке;
- 2. проанализировать сложившуюся систему в управлении маркетингом на предприятиях рынка продукции ресторанов быстрого питания.

Для проведения полевых исследований на рынке продукции ресторанов быстрого питания было подготовлено две анкеты и сформированы две выборки.

В опросе участвовали лица от 18 лет. На следующем этапе нужно решить вопрос о размере выборки, которая определяет число изучаемых элементов выборки.

Объем выборки рассчитывается по формуле (1):

где n - необходимый (достаточный) объем выборки;

- допускаемая ошибка выборки, пренебрегается в 5 %;

N - объем генеральной совокупности [8].

Таким образом выборка для физических лиц от 18 лет составляет $1/(0,0025+1/526500) = 400$ человек.

Первая анкета была предназначена для потребителей мебели. В качестве респондентов рассматривались представители потребительского рынка, посещающие рестораны, в том числе и быстрого питания, кафе.

Размер выборки составил 400 человек. Выборка формировалась вероятностным способом, однако в основном из числа потребителей, желающих вкусно и

качественно покушать за минимальную цену с максимальным комфортом.

Таких клиентов в числе опрошенных оказалось 90%. Оставшаяся часть выборки – случайные посетители, причем 1,9% из них не знают, хотят ли они приобрести продукцию в ресторанах быстрого питания, а 8,1% – однозначно отвечают, что никакого интереса к покупке данного товара не имеют и зашли в предприятие общественного питания с целью поинтересоваться новинками.

Рисунок 1 — Характер потребительских предпочтений при посещении ресторана быстрого питания

Среди опрошенных потребителей 63,8% мужчин и 36,2% женщин.

Рисунок 2 - Потенциальные покупатели продукции в ресторанах быстрого питания (гендерные особенности)

Такую дифференциацию можно объяснить тем, что исследуемый вид продукции является быстроизготавливаемым, а т. к. у мужчин чаще всего мало времени на длительную трапезу, то они предпочитают совмещение комфорта в обслуживании с быстрой едой.

При этом мужчины, отвечающие на вопросы анкеты, в 80% случаев находились в помещениях ресторана быстрого питания в паре с женщинами.

Наибольший интерес к приобретению продукции сети «SubWay» проявляют покупатели в возрасте от 10 до 40 лет (62,8% выборки) и от 41 до 50 (40,2%), т. е. это те покупатели, кто находится в экономически активном возрасте, имеет стабильный и достаточно высокий доход от 10 до 50 тыс. рублей в месяц (61,5% выборки).

Предложение отличается сильной статичностью, привязанностью к определенному месту, что также является достаточно важным при маркетинговом исследовании выявленных потребительских предпочтений.

Рисунок 3 - Возрастные критерии совершения покупок продукции в ресторанах общественного питания (в %)

Основные ингредиенты и полуфабрикаты, используемые для приготовления продукции в ресторанах общественного питания должны быть качественными и проверенными на соответствие всем необходимым экологическим нормам, этот факт отмечают 65,2% респондентов, считая, что продукция в предприятиях

общественного питания должна быть произведена из натурального сырья.

При этом на основные вкусовые качества обращает внимание 78% от общего количество участвующих в опросе респондентов. 80% важно, чтобы приготовляемая пища была свежеприготовленной, а 48% от общего количества опрошенных участников анкетирования обратили внимание на скорость и качество обслуживания в ресторане общественного питания.

Необходимо планировать каждую минуту ежедневной деятельности организации для того, чтобы минимизировать простои в производстве, например, в связи с появлением новых технологий производства и переходом на новый, более современный уровень обслуживания клиента.

Таблица 9

СТЭП-анализ: факторы и тенденции деятельности ресторана быстрого питания

В баллах

Факторы среды	Важность для отрасли (A)	Влияние		Степень влияния D=A*B*C
		на организацию (B)	Направленность влияния (C)	
Социокультурные:				
1. Изменения уровня базовых ценностей населения, стиля жизни	0,06	15	1	0,9
	0,1	20	1	2,0
2. Изменения основных потребительских предпочтений	0,03	10	1	0,3
	0,06	5	1	0,3
3. Отношение к работе и отдыху				
5. Экологический фактор				

Технологические:

6. Скорость изменения и адаптации новых технологий на внутреннем рынке	0,1	20	1	2,0
	0,05	15	1	0,75
7. Новая продукция	0,025	10	1	0,5
8. Технологические изменения в оснащении персонала	0,075	15	1	1,125
9. Значимые тенденции в области НТР				

Экономические:

10. Общая характеристика экономической ситуации	0,15	20	-1	-1,5
	0,025	15	-1	-0,375
11. Уровень инфляции	0,05	10	-1	-0,5
12. Основные внешние издержки	0,025	5	-1	-0,125
13. Динамика курса рубля к доллару США				

Политические:

14. Изменение налогового законодательства РФ	0,1	25	1	2,5
15. Отношения с городскими властями (выполнение каких-либо работ для нужд города, уплата налогов и пр.)	0,1	25	-1	-2,5
Сумма	1,0	200		6,675

Целевой рынок ресторана быстрого питания может быть определен по трем измерениям:

- технологическому, описывающему технологии, способные удовлетворить потребности на рынке («как?») - для потенциальных потребителей важно, чтобы были использованы новые технологии производства, которые позволили бы снизить стоимость изделия и повысить потребительские свойства продукции ресторана быстрого питания;
- функциональному, определяющему функции, которые должны быть удовлетворены на данном рынке («что?») - для потенциальных покупателей важно, чтобы они покупали еду, которая будет соответствовать всем необходимым техническим и технологическим характеристикам производства предприятия общественного питания, проходящие контроль качества продукции;
- потребительскому, обуславливающему группы потребителей, которые могут быть удовлетворены на данном рынке («кого?») - основными группами потребителей продукции будут являться физические лица, которые хотят быстро и вкусно покушать качественно приготовленную еду.

Особое место в структуре маркетинга занимает стратегическое планирование, которое представляет собой набор методов и принципов, способствующих достижению поставленных целей.

Применение службой маркетинга стратегического планирования позволяет не только осуществлять на практике новые методы планирования и разрабатывать научно обоснованную стратегию решения, но и комплекс других проблем:

- Обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы.
- Внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления его на уровне подразделений.
- Объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми.
- Больше думать и сосредотачиваться на стратегических вопросах.
- Получить большее понимание и подготовку в области стратегического планирования.

- Поднять уровень участия и обязательности высшего руководства.
- Повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам.
- Усовершенствовать систему передачи информации от главной штаб-квартиры фирмы к подразделениям.
- Обеспечить возможность лучшего выполнения плана.
- Разработать лучшие стратегии.
- Установить более совершенные цели и информировать о них.
- Обращать меньше внимания на голые цифры.

Позитивные и негативные особенности процесса жизнедеятельности предприятия общественного питания возможно наглядно увидеть после проведения SWOT – анализа деятельности ресторана быстрого обслуживания.

Таблица 10

SWOT-анализ деятельности компании «Боди»

Сильные стороны

Высококачественное сырье и оборудование

Квалифицированный управленческий персонал.

Месторасположение кафе

Транспортная доступность

Возможности

Слабые стороны

Малая узнаваемость на начальном этапе

Конкуренция со стороны кафе

Спальный микрорайон Университетский

Угрозы

Рост интереса населения к качественному ресторану быстрого питания

Занятость студентов стимулирует спрос на рестораны быстрого питания

Возможность привлечения кадров низшего звена.

Снижение спроса на продукцию вследствие снижения доходов, вызванного мировым финансовым кризисом.

Рост конкуренции на рынке в случае прихода международных сетей и местных фирм.

Ключевые факторы успеха компании ООО «Боди»: быстрое питание, ассортимент блюд, транспортная доступность, предоставление сервисных услуг, позволяющих удовлетворить потребности клиентов.

Оценка конкурентоспособности компаний-конкурентов дает право предлагать, что услуги ресторана «SubWay» будут конкурентоспособными.

2.3 Особенности франчайзинга в сети ресторанов быстрого питания «SubWay»

Франшиза Subway – это надежное и перспективное вложение
Торговая марка: «Subway»

Вид деятельности: предприятия быстрого питания
Позиционирование: «Subway» – это мировая сеть ресторанов быстрого обслуживания, насчитывающая более 32000 ресторанов в 90 странах.

В основу системы «Subway» заложена специальная технология приготовления сэндвичей, называемых в США «субмаринами» или «сабами» (хлеб для приготовления сэндвичей по форме напоминает подводную лодку)

Наименование компании-правообладателя: «Subway» Russia Franchising Company

Количество точек по линии франчайзинга в России: 78

Приблизительные необходимые инвестиции: \$120000

Паушальный взнос (стоимость франшизы): \$12000 (без учета НДС)

Роялти: 8% от валовой выручки (без учета НДС)

Рекламный или маркетинговый фонд: 3,5% от валовой выручки (без учета НДС)

Нормативный период окупаемости: от 18 мес.

Потребность в помещении: от 40 м²

Компания изначально стала применять франчайзинг для расширения бизнеса. И сегодня ее уникальность заключается в том, что «Subway» во всем мире развивается исключительно как франчайзинговый проект.

Иными словами, владелец торговой марки не имеет собственных ресторанов, и все рестораны «Subway» принадлежат своим владельцам на условиях франчайзинга.

Сеть «Сабвэй» является одной из наиболее активно развивающихся сетей ресторанов быстрого питания, и это не случайность.

Для приготовления горячих и холодных сэндвичей здесь используют только свежие продукты, овощи и мясо, а фирменный хлеб выпекается несколько раз в день по специальной технологии «Subway».

Франшиза Subway В ресторанах «Сабвэй» нет кухни и весь процесс приготовления сэндвичей и салатов проходит прямо на глазах у клиента.

Качество продуктов, используемых для создания сэндвичей «Сабвэй», а также весь процесс формирования сэндвичей жестко регламентированы и стандартизированы во всем мире.

Поэтому клиент может быть уверенными в том, что, придя в любой ресторан «Сабвэй» в любой точке мира, вы получите именно то, что ожидаете — вкусный свежий «саб» с любимой начинкой.

В России сеть ресторанов быстрого питания «Subway», как активный франчайзинговый проект, появилась только в 2006 году. Амбициозная цель компании – открыть тысячу ресторанов «Subway» к 2015 году.

Кафе Subway Пакет франшизы включает в себя:

-Формулы сэндвичей, салатов и роллов и инструкции по обращению с продовольствием.

- Помощь в поиске помещений.
- Руководство по дизайну помещений.
- Разработку и реализацию маркетинговых программ.
- Программу обучающих тренингов в Санкт-Петербурге в течение двух недель.
- Инструкцию по управлению рестораном.
- Персональную помощь в дни открытия ресторанов.
- Ежемесячное посещение ресторана и консультации.
- Информационную поддержку.

Компания принципиально не предоставляет франчайзи готовых бизнес-планов, а лишь помогает в планировании, предлагая партнеру самостоятельно вникнуть в теорию бизнес-процессов.

Главной особенностью сети является направленность на здоровое питание. Основное блюдо в заведениях – оригинальный сэндвич, который американцы называют «субмарина» или «саб».

При его приготовлении повара используют хлеб, который имеет вид подводной лодки. В ресторанах используются продукты первой свежести, огромное количество различных салатов и зелени. Еще одной особенностью блюд является хлеб, выпекание которого происходит по особой технологии. Кроме этого, при приготовлении используется только натуральное мясо и другие продукты.

Таким образом, Subway — это не просто фаст-фуд, а здоровая еда, которая готовится с использованием самых качественных, натуральных и свежих ингредиентов. При ведении бизнеса используется целая концепция здорового питания. Еще одной отличительной особенностью заведений «Сабвэй» является то, что в них нет кухни, все готовится перед посетителями ресторанов.

В пакт франшизы компании Subway входит следующее:

- Инструктаж, включающий в себя правила обращения с продуктами;
- Рецепты приготовления салатов, роллов, сэндвичей;
- Помощь при поиске помещения;

- Помощь в оформлении ресторана;
- Разработка эффективных маркетинговых мероприятий и помощь при их проведении;
- Проведение тренингов в целях обучения персонала;
- Обучение управлению заведениями;
- Помощь при торжественном открытии ресторана;
- Проведение консультаций специалистами компании и ежемесячное посещение ресторана;
- Предоставление необходимой информации.

Главным условием компании является то, чтобы франчайзи поддерживал имидж ресторанов, как заведений, которые при приготовлении блюд используют только самые свежие и качественные продукты. Кроме этого, повара должны строго придерживаться рецептуры и технологии. А в остальном Subway предоставляет самостоятельность франчайзи и не контролирует их действия

Паушальный взнос или стоимость лицензии в нашей стране составляет 12 тысяч долларов, после чего франчайзи должен выплачивать компании ежемесячно 8% от прибыли без учета налогов. Начальный капитал в среднем составляет 120 тысяч долларов.

Сюда включено оформление заведения, приобретение необходимого оборудования, мебели. При открытии нового ресторана потребуется нанять минимум 10 человек. Практика показывает, что заведение окупает себя через 1,5-2 года, в зависимости от того, где именно оно расположено

Заключение

Стремительное развитие практики франчайзинга в России за последнее десятилетие показало эффективность данного инструмента в отечественной экономике. По темпам развития франчайзинга Россия входит в число мировых лидеров. По информации Российской Ассоциации Франчайзинга, лидером франчайзинга является розничная торговля (57%) и общественное питание (около 16%), остальные отрасли сферы услуг составляют 25% от общего количества

действующих франчайзеров (владельцев франшиз).

Таким образом, подавляющее большинство франчайзинговых предприятий в России относится к сфере услуг, а не к производству, что соответствует сложившейся мировой тенденции.

Примечательно, что франшизы российских компаний составляют 62% отечественного рынка франчайзинга, среди них порядка 45% — это молодые предприятия, работающие в этой сфере менее 5 лет, что говорит о растущем интересе к данному способу организации бизнес-отношений. Однако отдельные факты неуспешных внедрений систем франчайзинга и обанкротившихся франчайзи говорят об ошибках в стратегическом планировании компаний-франчайзеров. Это обуславливает актуальность разработки стратегий франчайзинга, в частности с учетом особенностей сферы услуг.

В современных условиях франчайзинг может являться стратегией:

- расширения бизнеса;
- маркетингового продвижения;
- коммерциализации интеллектуальной собственности;
- увеличения стоимости компании;
- оптимизации сервиса;
- конкурентной стратегией.

Этапу реализации выбранной стратегии франчайзинга предшествуют два последовательных этапа: допроектный (начальный) и разработки системы.

На допроектном этапе потенциальный франчайзер должен оценить возможность и готовность предприятия к внедрению стратегии франчайзинга. Необходимым условием является исследование рынка с учетом специфики отрасли, в которой функционирует организация.

Библиография

- 1.Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая: от 30.11.1994 г.: коммент. с послед. изм. – М.:Юрайт, 2012. – 675 с.
- 2.ГОСТ Р 50647-94 Услуги общественного питания. Термины и определения: Госстандарт России, 1995. – 26 с.
- 3.ГОСТ Р 50762-95 Классификация предприятий общественного питания: Госстандарт России, 1996. – 28 с.
- 4.ГОСТ Р 50763-95 Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия: Госстандарт России, 1996. – 24 с.
- 5.ГОСТ Р 50764-95 Услуги предприятий общественного питания : Госстандарт России, 1996. – 28 с.
- 6.Анурин В. Маркетинговое исследование потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко – СПб.: Изд. «Питер», 2014. – 270 с.
- 7.Буров В. П. Бизнес-план фирмы: Теория и практика. / В.П. Буров. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд. «ЭКМОС», 2007. – 176
- 8.Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн.; под. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. – 478 с.
- 9.Виноградова С. Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2008. – 634 с.
- 10.Геммерлинг Г. Ваше Дело. Практический курс предпринимательства. / Г. Геммерлинг. – М. Восточная Книжная компания, 2007 – 272 с.
- 11.Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершеген; учеб. пособие / пер. с нем. А.М. Макарова: Инфра – М, 2006. – 225 с.
- 12.Кренина М.Н. Источники финансирования предприятия// Главбух. – 2011. – № 6. – С.19.
- 13.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс – курс. / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 2009. – 496 с.
- 14.Кретов И. Маркетинг на предприятии / И. Кретов. – М.: Изд.:«Финстатинформ», 2004. – 236 с.

- 15.Ковалёва А. М. Финансы фирмы / А.М. Ковалева, М.Г. Лапушта, Л. Г., Скалай: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 416 с.
- 17.Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности / Л.И. Кравченко. – М.: ООО «Новое знание», 2012. –210 с.
- 18.Кристофер Э.-Т. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном /Э.Т. Кристофер. – М.: Росконсульт, 2012. – 654 с.
- 19.Кучер Л. С. Ресторанный бизнес в России / Л.С. Кучер. – М.:Росконсульт, 2012. – 467 с.
- 20.Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Б. Марквин. – М.: Изд-во «Жилулевского», 2012. – 365 с.
- 21.Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания. – М.: РМАТ, 2007. – 460 с.
22. Парамонова Т.Н. Маркетинг в предприятиях общественного питания. – М.: МГУК, 2011.
- 23.Пиндайк Р., Рубельфельд Д. Стратегии развития предприятий общественного питания. – М.: Экономика. Дело, 2011.
- 24.Питер Р. Диксон. Управление маркетингом на предприятиях общественного питания. М.: БИНОМ, 2013.
- 25.Пунин Е.И. Ценообразование и рынок в условиях франчайзинга. – М.: Прогресс, 2013.
- 26.Райзберг Б. Рыночная экономика. – М.: Деловая жизнь, 2011.
- 27.Самсонов Н.Ф. Финансы, денежное обращение и кредит при развитии предприятий общественного питания/ Н.Ф. Самсонов. – М.: Инфра-М, 2014. – 829 с.
- 28.Семочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия общественного питания при использовании стратегии франчайзинга: Анализ и планирование / В.Н. Семочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2012. – 376 с.
- 29.Шеремет А.Д. Финансы предприятий/ А.Д. Шеремет, Сайфулин Р.С. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 411 с.