

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Для любой организации, действующей в условиях рынка - это проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического менеджмента.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий.

Фирмы, управление которыми ориентировано на решение краткосрочных проблем, с частыми сменами задач, приоритетов деятельности, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической и производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление, не могут устоять в нынешних быстро меняющихся рыночных условиях.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления. Все это обуславливает актуальность данной темы.

Все вышеизложенное обуславливает актуальность избранной темы.

Целью данной работы является анализ внешней и внутренней среды и разработка стратегии маркетинга для ресторана «Bon Appetit».

В соответствии с поставленной целью в ходе работы решались задачи:

1. Собрать достаточное количество разнородных источников информации по теме.
2. Провести анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия.
3. Разработать стратегию маркетинга, направленную на повышение эффективности деятельности для «Bon Appetit».

Объект исследования: ресторан «Bon Appetit».

Предмет исследования: внешняя и внутренняя среда «Bon Appetit»

Для написания работы использовались научная и учебная литература, публикации в специализированных периодических изданиях, статистические данные.

Методами исследования, применяемыми в работе, являются:

- сравнительный анализ;
- приведения показателей в сопоставимый вид;
- относительных и средних величин;
- группировки.

## **Глава 1. Предприятие как открытая управленческая система**

### **1.1. Основные факторы внешней среды, влияющие на организацию**

К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те, на которые фирма не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на фирму напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.), либо косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны). Факторы макросреды фирмы оказывают влияние на нее косвенно.

В таблице 1 приведены сферы и факторы макросреды фирмы, влияющие на эффективность и стабильность ее работы.[3]

Таблица 1.1

Сферы и факторы макросреды фирмы

Сфера макросреды    Факторы макросреды

- |                  |   |
|------------------|---|
| 1. Международные | <ul style="list-style-type: none"><li>1.1. Количество “горячих точек” в мире, где происходят какие-либо военные конфликты</li><li>1.2. Численность военных и других лиц, задействованных в “горячих точках” в данное время</li><li>1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса</li><li>1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе</li></ul> |
| 2. Политические  | <ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Стабильность демократических преобразований факторы в стране</li><li>2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе</li><li>2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день</li><li>2.4. Криминальная обстановка в стране</li><li>2.5. Количество политических фракций в законодательной власти</li></ul>   |

- 3.1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны
- 3.2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны
- 3.3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей
- 3.4. Дефицит бюджета страны (%).
- 3.5. Среднегодовые темпы инфляции
- 3.6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны
- 3.7. Наличие “стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развития”, опубликованной в открытой печати
- 3.8. Наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам)
- 3.9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны
- 3.10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности
- 3.11. Структура распределения доходов населения
- 3.12. Уровень развития финансовой системы страны

### 3. Экономические факторы

4. Социально-демографические факторы

- 4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни
- 4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения
- 4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин)
- 4.4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем
- 4.5. Рождаемость и смертность населения страны
- 4.6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.
- 4.7. Миграция населения
- 4.8. Перспективность городов
- 4.9. Структура населения по доходу и др.

## 5. Правовые факторы

5.1. Наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.д.

5.2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны

5.3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм

5.4. Наличие федеральной программы создания правового государства

5.5. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

5.6. Преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали

## 6. Экологические факторы

6.1. Параметры экосистемы страны

6.2. Количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям по экологичности

6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны

7. Природно-климатические факторы

7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе

7.2. Извлечение из недр природных ресурсов (интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)

7.3. Характеристика климатических факторов страны

7.4. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны

7.5. Степень использования вторичных ресурсов

8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества

8.2. Удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны

8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого)

8. Научно-технические факторы

8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны

8.5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, в долларах США

8.6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны

8.7. Характеристика системы информации страны

8.8. Уровень компьютеризации страны

## 9. Культурные факторы

9.1. Средний уровень образования населения страны

9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры (ед/час): театрами, . кинотеатрами, библиотеками, дворцами спорта и комплексами и другими объектами культуры .

9.3. Отношение людей к окружающему миру

9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

Инфраструктура региона (прежде всего, города), где территориально расположена фирма, существенно оказывает влияние на эффективность и устойчивость ее функционирования. Вместе с тем, инфраструктура региона, также как и макро-структура, оказывает влияние на работу фирмы косвенно.[8]

Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех перечисленных отраслей инфраструктуры региона, где расположена фирма, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего, через социально-психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально-психологический климат в коллективе, здоровье населения.

Очень трудно количественно измерить степень взаимного влияния факторов инфраструктуры региона, где расположена фирма, так как это влияние носит сложный характер. Логическая цепочка здесь следующая. Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально-психологический климат в коллективе (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень работников (высокое качество образования), лучше здоровье работника (хорошо работают все отрасли региона). Чем лучше эти показатели, тем выше отдача фирмы, тем больше будет взносов в местный бюджет. Последний фактор открывает возможность развития региона.

Рассмотренные факторы макросреды и инфраструктуры региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования фирмы косвенно, ими фирма сама не имеет возможность управлять. Конечно, чем больше удельный вес фирмы в объеме производства региона или страны, тем больше фирма будет



оказывать влияние на эту форму внешней среды и, наоборот, внешняя среда будет оказывать большее влияние на фирму.[6]

Непосредственное прямое влияние на работу фирмы оказывают ее конкуренты, а также предприятия, организации и учреждения, поставляющие фирме ресурсы, информацию, приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие прямые услуги.

## **1.2. Подходы к анализу внутренней среды**

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация[5].

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Далее более подробно рассмотрим вышеперечисленные стороны деятельности предприятия, которые анализируются управляющими в качестве факторов внутренней среды[7].

При анализе внутренней среды предприятия в первую очередь должны быть получены ответы на следующие вопросы:

Каков бизнес компании?

Каковы результаты бизнеса?

Каковы факторы успеха?

С учетом результатов анализа внешней среды ответы на эти вопросы помогут выяснить, правилен ли выбор стратегии предприятия, которое не вышло на оптимальный уровень, т.е. имеет ли место ситуация, когда предприятие работает нормально, но следует неверной стратегии.



Рис. 9. Семь внутренних переменных предприятия.  
 Источник: Майкл Портер, Конкурентная стратегия

Рисунок 1.1 – Семь внутренних переменных предприятия

Для того, чтобы получить реальное представление о ключевых производственных факторах, влияющих на работу предприятия, и потенциальных рисках, потребуется информация, отражающая:

- технологические процессы и производственные мощности неэффективного производства;
- структуру кредиторской задолженности;
- проблемы с безопасностью труда;
- имеющиеся ограничения по производственным мощностям;
- не соответствующий нормам размер помещений, условия работы в них или их расположение;
- проблемы с контролем качества;
- проблемы с заказами клиентов;
- проблемы с планированием или контролем производства;
- систему расчета себестоимости продукции;

-нерациональный состав поставщиков.

Следующий шаг анализа внутренней среды состоит в выявлении потребителей, продукции и услуг, которые:

- убыточны или поглощают чрезмерный объем оборотного капитала;
- отвлекают руководство или ресурсы для получения ограниченной прибыли;
- не представляют стратегической ценности для будущего компании;
- не дают возможности для увеличения сбыта или валовой маржи;
- добавляют ненужные осложнения процессу технической и технологической поддержки.

Анализ системы коммерческой деятельности компании должен быть сосредоточен на проверке соответствия функций маркетинга и сбыта принятой стратегии, а также на возможностях повышения эффективности маркетинга и сокращения издержек. Цель анализа системы сбыта продукции состоит в том, чтобы проверить, соответствует ли она стратегии. Также должны быть выявлены области, где увеличение оборотного капитала может повысить денежные потоки, а также те, где увеличение отпускной цены или сокращение издержек может увеличить валовую маржу.

Трудовые ресурсы являются важнейшим фактором при оценке стратегии и перспектив компании. Успех процессов оздоровления в большой степени зависит от высшего руководства. Следует также выявить факторы, влияющие на рабочую силу или косвенно влияющие на работу предприятия. Цель анализа состоит в рассмотрении сильных и слабых сторон персонала (высокий уровень текучести кадров, недостаток квалификации у руководства, слишком низкая/высокая заработная плата, недостаток/избыток рабочей силы, плохие отношения с профсоюзами, возможная потеря ключевых работников).

## **Глава 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ РЕСТОРАНА «Von Appetit»**

### **2.1 Характеристика предприятия**

Объектом исследования является ресторан «Bon Appetit», расположенный по адресу: Вологодская область, город Череповец, Московский пр., 49.

Основу услуг ресторана составляет смешанная кухня, в которой представлены блюда русской, итальянской и японской кухни. Способ обслуживания клиентов в вечернее время – система официантов.

Имеется лицензия на продажу алкогольной продукции.

Принимаются заявки на проведение свадеб, банкетов, выпускных и тематических вечеров.

Имеются дополнительные услуги: караоке, развлекательная программа в выходные и праздничные дни. Также появилась услуга изготовления пирогов и тортов различной формы на заказ.

В кафе существует дифференцированное меню: завтраки и бизнес-ланчи в дневное время, и вечернее меню после 17.00.

Общая численность персонала 15 человек. Управление осуществляется генеральным директором.

## **2.2. Анализ внутренней среды**

### **2.2.1 Анализ организационной структуры и персонала**

Организационная структура персонала является линейно-функциональной и представлена на рисунке 2.1.

Бухгалтер

Генеральный директор

Администратор

Заведующий производством

Повара (4)

Кондитер

Мойщицы (2)

Бармены (3)

Ди-джей

Рисунок 2.1 – Организационная структура ресторана «Bon Appetit»

Всего на предприятии работает 15 человек.

Как видно из схемы, управление на предприятия осуществляется генеральным директором, которому непосредственно подчиняются бухгалтер, заведующий производством и администратор. Основные функции бухгалтера состоят в организации и совершенствовании бухгалтерского учета на предприятии, в формировании полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности предприятия, а также обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормативами.

Заведующий производством координирует работу поваров холодного и горячего цеха, кондитера и мойщиц. Занимается организацией банкетов, а именно составлением меню, контролем оформления и обслуживания.

Основная функция администратора состоит в организации работы барменов и диджея. Контроль качества обслуживания.

Все сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, имеют опрятный вид. Высокие требования по квалификации предъявляются к бухгалтеру, администратору, заведующему производством и поварам.

В целом, организационная структура предприятия является адекватной относительно существующей ситуации на рынке.

В своей деятельности все работники руководствуются должностными инструкциями.

Структура персонала ресторана «Bon Appetit» путем группировки по различным факторам представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Структура персонала

Показатели	2016г 2017г 2018г			Абсолютное отклонение		Структура персонала, %				
	чел.	чел.	чел.	2017-2016гг.	2018-2017гг.	2016г.	2017г.	2018г.	Изменение	
									2017 /2016г.	2018-2017гг.
Среднегодовая численность	15	14	15	-1	1	100,00	100,00	100,0	-	-
Руководители	3	3	3	-	-	20,0	20,0	20,0	-	-
Специалисты	1	1	1	-	-	6,6	7,1	6,6	0,5	-0,5
Рабочие и вспомогательный персонал	11	10	11	-1	1	73,4	72,9	73,4	-0,5	0,5

Как видно из таблицы 2.1, наибольший процент сотрудников ресторана «Bon Appetit» составляют рабочие и вспомогательный персонал.

В таблице 2.2 представлено динамика движения кадров ресторана «Bon Appetit» за 2017 – 2018 года.

Таблица 2.2 – Динамика движения кадров ресторана «Bon Appetit»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2016
1.Среднесписочная численность, чел.	15	14	15	-

2.Принято всего, чел.	1	1	0	
3.Количество уволившихся, всего чел., В том числе:	1	0	0	-1
4.По собственному желанию	1	0	0	-1
5.За нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	-
6.Коэффициент оборота по приему, % (стр.2:стр.1x100)	6,6	7,1	0	6,6
7.Коэффициент оборота по выбытию, %(стр.3:стр.1x100)	6,6	0	0	6,6
8.Коэффициент текучести кадров, % (стр.4:стр.1x100)	6,6	0	0	6,6
9.Коэффициент постоянства кадров, % (стр.1 – стр.3:стр.1x100%)	0,94	1	1	0,06

Из таблицы 2.2 видно, что коэффициент постоянства кадров высокий. Принят только один человек в 2017 году. В 2018 году динамики движения кадров не наблюдается – все сотрудники работают на своих местах, штат укомплектован.

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей позволяет сделать вывод, что в ресторане «Bon Appetit» имеется достаточно большой трудовой потенциал.



## 2.2.2 Производственно-экономическое состояние предприятия

Производственно-экономическое состояние предприятия характеризуется рядом показателей, позволяющих оценить реальное финансовое положение предприятия. Данные показатели отражены в таблице 2.3.

Ресторан «Bon Appetit» находится на вмененной системе налогообложения.

Таблица 2.3 – Показатели финансово-экономического состояния предприятия

Показатель	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка от реализации, руб.	7 445 725,52	9 841 838,40	+ 2396112,88	+ 32,1
Себестоимость, руб.	5 564 786,22	7 146 800,35	+ 1582018,13	+ 28,4
Валовая прибыль, руб.	1880939,3	2695038,05	+814098,75	+43,2
Налог на прибыль, тыс. руб.	282140,9	404255,7	+152114,8	+53,9
Чистая прибыль, руб.	1598798,4	2290782,35	+661983,95	+40,6
Рентабельность	21,8	23,2	+1,8	+8,4

Исходные данные взяты из формы 2 (Отчет о финансовых результатах)

Коэффициент рентабельности = Чистая прибыль / Выручка от реализации

$$K \text{ р.п. }_{2017} = 15987984 / 7445725,52 * 100\% = 21,8\%$$

$$K \text{ р.п. }_{2017} = 2290782,35 / 9\ 841\ 838,40 * 100\% = 23,2\%$$

Из таблицы 2.3 видно, что за исследуемый период выручка предприятия выросла на 32,1%. Общие издержки увеличились, их прирост составил 28,4%. Чистая прибыль предприятия в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 40,6%. Такое увеличение вызвано повышением объёма произведенной продукции при незначительном изменении общих издержек. В целом по большинству рассмотренных показателей наблюдается положительная динамика.

За исследуемый период рентабельность продаж увеличилась, что говорит о положительной тенденции развития предприятия.

Структура общих издержек предприятия представлена в таблице 2.4. Суммы издержек взяты из отчетности предприятия, удельный вес рассчитан как доля каждой статьи в общей сумме расходов.

Таблица 2.4 – Структура общих издержек

№ п/п	Показатели	2017 год		2018 год		Абсолютное отклонение, руб.	Темп прироста, %
		Руб.	Уд. вес, %	Руб.	Уд. вес,%		
1.	Всего затрат, в том числе:	5564786,22	100	7146800,35	100	+1 396 112,88	+25,64
2.	Затраты на сырьё	764786,22	13,7	1046800,35	16,4	+ 282018,13	+36,8
3.	Затраты на оплату труда	2085234,48	37,4	2407952,20	33,7	+ 322717,72	+15,4

4.	Отчисление на социальные нужды	708979,7	12,7	722385,6	10,1	+13405,9	+1,9
5.	Налог ЕНВД	282140,9	5,0	404255,7	5,6	+152114,8	+53,9
6.	Коммунальные расходы	302019,00	5,4	303000,00	4,2	+ 981,00	+0,32
7.	Расходы на связь	40800,25	0,08	38400,15	0,5	- 2 400,10	-5,8
8.	Расходы, на услуги сторонних организаций	407340,00	7,3	162000,00	2,3	- 245 340,00	-60,2
9.	Затраты на рекламу	150600,00	2,6	290520,00	4,0	+ 139 920	+93,2
10.	Прочие затраты	823385,67	15,82	1771986,35	23,2	+948600,68	+115,2

Как видно из таблицы 2.4, затраты в 2018 году увеличились. При этом наблюдается прирост большинства элементов затрат, за исключением расходов на связь, услуги сторонних организаций. Наибольшую часть в сумме издержек составляют расходы на оплату труда.

Важным этапом анализа маркетинговой стратегии ресторана «Bon Appetit» является расчёт загрузки зала ресторана в различные временные интервалы.

В таблице 2.5 представлены коэффициенты загруженности зала ресторана в различные временные интервалы. Расчет произведен по результатам замеров загруженности залов в различные временные периоды.

Таблица 2.5 – Загруженность зала ресторана «Bon Appetit», 2017-2018 гг.

Вместимость, чел		120
		9.00 – 12.00 9
		12.00 – 16.00 39
	БУДНИ	16.00 – 19.00 24
		19.00 – 00.00 49
Коэффициент загрузки (2017 г), %		9.00 – 12.00 25
		12.00 – 16.00 55
	ВЫХОДНЫЕ	16.00 – 19.00 38
		19.00 – 00.00 55
		00.00 – 5.00 35
		9.00 – 12.00 10
		12.00 – 16.00 45
	БУДНИ	
Коэффициент загрузки (2018 г), %		16.00 – 19.00 27
		19.00 – 00.00 56
	ВЫХОДНЫЕ	9.00 – 12.00 29

12.00 - 16.00	59
16.00 - 19.00	43
19.00 - 00.00	66
00.00 - 5.00	41

Изменение загруженности зала в 2018 в сравнении с 2017 годом представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Динамика загруженности зала ресторана «Bon Appetit», 2017-2018 гг.

Вместимость, чел 120

9.00 - 12.00  $10/9*100-100=11,11$

12.00 - 16.00  $45/39*100-100=15,38$

БУДНИ

16.00 - 19.00  $27/24*100-100=12,5$

19.00 - 00.00  $56/49*100-100=14,28$

Темп прироста, %

9.00 - 12.00  $29/25*100-100=16$

12.00 - 16.00  $59/55*100-100=7,27$

ВЫХОДНЫЕ

16.00 - 19.00  $43/27*100-100=13,16$

19.00 - 00.00  $41/35*100-100=20$

00.00 – 5.00

17,14

Как видно из проведённого анализа, наблюдается увеличение загруженности зала в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Тем не менее, данные показатели достаточно малы. Минимальное значение процента загруженности наблюдается в будни в дневное время. Существует проблема малой загруженности зала ресторана в рассмотренные периоды.

В целом, изучив производственно-экономическое состояние предприятия, можно сделать вывод, что ресторан «Bon Appetit» находится в стабильном положении. Показатели финансово-экономического состояния имеют положительную динамику. Наблюдается увеличение рентабельности продаж. Выявлена проблема малой загруженности залов ресторана.

### **2.2.3 Маркетинговая деятельность предприятия**

Ресторан «Bon Appetit» предназначен для отдыха посетителей, поэтому большое значение имеет оформление зала. Зал представляет собой уютное уединенное помещение, с зелеными полупрозрачными шторами и нарисованными картинами природы на стенах. Зал оформлен в стиле замка средневековья – кирпичная кладка на стенах, ажурные подставки, маленькие скульптуры, картины на стенах. У окон расположены кожаные диваны. Средняя вместимость зала – 120 человек.

Ассортиментный анализ.

Продукция ресторана «Bon Appetit» представлена достаточно широким ассортиментным рядом. Это холодные блюда, супы, горячие блюда, гарниры, напитки, кондитерские изделия, выпечка, табачные изделия и винно-водочная продукция.

В таблице 2.7 представлен анализ, имеющегося ассортимента блюд за 2017– 2018 гг.

Таблица 2.7 – Анализ ассортимента ресторана «Bon Appetit» за 2017-2018 гг.

№ п/п	Перечень, выпускаемой продукции	Объём продаж, тыс. руб.		Доля в выручке, %		Темп прироста объёма продаж, %
		2017 год	2018 год	2017 год	2018 год	
1.	Холодные блюда	584	806	10,73	11,78	+ 38,01
2.	Супы	794	973	14,58	14,23	+ 22,54
3.	Вторые горячие блюда	997	1165	18,31	17,03	+ 16,85
4.	Гарниры	345	291	6,34	4,25	- 15,62
5.	Напитки (безалкогольные)	199	213	3,65	3,11	+ 7,04
6.	Кондитерские изделия	325	289	5,97	4,22	- 11,08
7.	Выпечные изделия	128	139	2,35	2,03	+ 8,59
8.	Табачная продукция	185	213	3,39	3,12	+ 15,14
9.	Винно-водочная продукция	1832	2666	33,65	38,97	+ 45,52
10.	Прочее	56	86	1,03	1,26	+ 53,57
11.	Итого:	5445	6841	100	100	+ 25,64

В целом объём продаж в 2018 году увеличился в сравнении с 2017 годом на 25,64%. Наблюдается увеличение практически по всем позициям ассортимента, за исключением гарниров и кондитерских изделий.

Исходя из данной таблицы, очевидно, что основной объём продаж приходится на винно-водочную продукцию (38,97% в 2018 году) и, в первую очередь, на пиво. Далее в зависимости от спроса продукция разделяется следующим образом: вторые горячие блюда, супы и холодные блюда. Наименьшее число продаж принадлежит выпечным изделиям (2,03% в 2018 году).

В таблице 2.8 приведены данные, отражающие динамику общего объема продаж по месяцам.

Таблица 2.8 – Динамика общего объема продаж по месяцам, 2017 – 2018 гг.

Наименование	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
2017 год, тыс.руб.	411,7	320,7	456,8	400,1	885,4	920,1	950,1	880,6	500,1	410,7	410,7	410,7
2018 год, тыс.руб.	420,1	500,4	510,9	570,4	1041,2	970,2	990,2	1070,1	950,8	570,8	570,8	600,0

Объём продаж, рассмотренный помесечно, показывает, что самые прибыльные месяцы для ресторана «Bon Appetit» – это май, июнь, июль, август и декабрь. Действительно, именно в этих месяцев наибольшее количество заказов на корпоративные вечера, свадьбы, выпускные вечера и наибольшее количество посетителей.

Проведем оценку рациональности ассортиментной политики ресторана «Bon Appetit». Данные для оценки рациональности ассортиментной политики представлены в приложении 1.

Таблица 2.9 – Оценка рациональности ассортиментной политики



Показатели	2017 год	2018 год
Коэффициент полноты ассортимента по холодным блюдам	1,00	1,00
Коэффициент полноты ассортимента по супам	0,88	0,90
Коэффициент полноты ассортимента по вторым горячим блюдам	0,91	1,06
Коэффициент полноты ассортимента по гарнирам	1,00	0,90
Коэффициент полноты ассортимента по напиткам безалкогольным	0,93	1,00
Коэффициент полноты ассортимента по кондитерским изделиям	1,00	0,94
Коэффициент полноты ассортимента по выпечным изделиям	0,76	0,93
Коэффициент полноты ассортимента по табачной продукции	0,80	1,00
Коэффициент полноты ассортимента по винно-водочной продукции	0,91	0,97
Коэффициент широты ассортимента	0,90	0,93
Коэффициент новизны ассортимента	0,12	0,18

Исходя из данных таблицы 2.9, можно сделать вывод, что ассортиментный перечень соблюдается в полном объёме по таким группам товаров, как холодные блюда, гарниры и кондитерские изделия в 2017 году; холодные блюда, напитки безалкогольные и табачная продукция в 2018 году. Также в 2018 году наблюдается

небольшое превышение планируемого объёма по вторым горячим блюдам (на 0,06%). По остальным группам товаров наблюдается незначительное отклонение реализуемого ассортимента от предусмотренного ассортиментного перечня.

Отклонение фактического количества видов товаров, имеющих в наличии от регламентированного ассортиментного перечня, составляет в 2017 году 0,1%, а в 2018 году 0,07%.

Степень обновления ассортимента составил в 2017 году 12%, а в 2018 году 18%. Это говорит о том, что за год произошли изменения в предлагаемом ассортименте для клиентов.

Ассортиментный перечень утверждается директором ресторана «Bon Appetit» на 1 год, по истечении которого в него вносят коррективы. Ответственность за соблюдение представленного в меню перечня несёт заведующий производством.

Ценовая политика.

Одним из важных направлений маркетингового анализа является ценовая политика предприятия. Цены обеспечивают предприятию запланированную прибыль, конкурентоспособность продукции, спрос на неё.

Ресторан «Bon Appetit» – предприятие общественного питания, представляет собой кафе демократического типа, что подразумевает собой ориентацию на посетителей среднего класса с достаточно гибкой ценовой политикой.

Несмотря на невысокий уровень цен, выпускаемая продукция – это продукция, высокого качества, проходящая постоянный контроль и оценку, как внутри предприятия, так и внешними независимыми организациями.

На данном предприятии используется нормативный метод ценообразования, то есть в качестве основы цены принимают фактическая себестоимость плюс наценка.

В последнее время возрос спрос на проведение банкетных вечеров. Среднее количество в месяц – 7 банкетов. Средняя выручка от банкета составляет 20 – 25 тыс. рублей.

Определим коэффициент уровня цен, который показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на реализуемую продукцию. В качестве показателей были выбраны салат «крабовый» и налитушка с яйцом.

Таблица 2.10 – Коэффициент уровня цен конкурирующих фирм

Показатель	Стоимость, руб.				
	«Воп Appetit» (ул. Горького, 32)	«Пень-Пнем» (ул. Горького, 26)	«Pirosmani» (пр. Победы, 586)	«Эль патио» (ул. Ленина 48)	«Парк Палас» (ул. Пушкинская, 5)
Салат «Крабовый» (100 гр.)	25	-	25	27	30
Налитушка с яйцом	17	14	16	-	19
	Коэффициент уровня цен				
Салат «Крабовый» (100 гр.)	1,10	-	1,10	1,02	0,92
Налитушка с яйцом	0,97	1,18	1,03	-	0,87

Проведенный анализ уровня цен, показывает, что наибольшее значение коэффициента уровня цен наблюдается в ресторане «Пень-Пнем» и «Pirosmanу» (по одному показателю). Максимальный уровень цен по обоим показателям в ресторане «Парк Палас».

Сбыт и продвижение товаров и услуг предприятия.

На основании опроса, который был проведён в ресторане «Bon Appetit» с февраля по апрель 2018 года, был составлен портрет реального потребителя ресторана «Bon Appetit».

На рисунке 2.2 представлены критерии, являющиеся определяющими при выборе ресторана «Bon Appetit» существующими потребителями. Как видно, из рисунка 2.2 определяющим критерием выбора ресторана «Bon Appetit» среди существующих потребителей является уровень цен (35%), чуть меньшее влияние оказывает местоположение ресторана (29%), на третьем месте находится критерий «качество услуг» (24%), и лишь для 12% опрошенных определяющим является репутация ресторана «Bon Appetit».

Известно, что реклама является неотъемлемым условием успешной деятельности любого предприятия.

В качестве постоянной рекламы ресторана «Bon Appetit» используется неоновая вывеска, расположенная с внешней стороны ресторана.

Также в 2017-2018 годах были проведены следующие мероприятия, связанные с совершенствованием маркетинга ресторана «Bon Appetit»:

1. Разработка дифференцированного меню;
2. Разработка и выпуск продуктов учитывающих различные национальные культуры;
3. Запуск рекламного ролика на радио (на протяжении месяца);
4. Выпуск листовок и плакатов с описание предстоящих программ и координатами ресторана;
5. Создание сайта ресторана;
6. TV реклама в автобусах.

В таблице 2.11 представлена структура затрат на рекламу в 2017-2018 гг.

Таблица 2.11 – Структура затрат на рекламу

№ п/п	Виды продвижения	Затраты, руб.		Отклонение, руб.
		2017 год	2018 год	
1.	Ролик на радио	-	76400	76400
2.	Разработка макетов печатной продукции	3000	4000	1000
2.	Выпуск визиток	2000	3500	1500
3.	Выпуск флаеров	-	5000	5000
4.	TV реклама в автобусе (изготовление ролика + прокат)	145100	201720	56020
5.	Интернет	500	500	0
6.	Итого:	150600,0	290520,0	139920

Как видно из таблицы 2.11, общие затраты на рекламу в 2018 году составили 290 520 рублей. В сравнении с 2017 годом они значительно увеличились (на 139 920 рублей) за счёт использования новых способов рекламы – реклама на радио.

Рассмотрим эффективность рекламной политики ресторана «Bon Appetit» в 2018 году. В таблице 2.12 представлены данные необходимые для расчёта коэффициента эффективности рекламной компании ресторана «Bon Appetit» в 2018 году.

Таблица 2.12 – Эффективность рекламной компании ресторана «Bon Appetit» в 2018 г.

№ п/п	Прирост прибыли	Доля затрат на рекламу в общей сумме затрат	Общие затраты на продвижение	Эффективность
1.	2 396 112,88 руб.	4,0	290520,0 руб.	33,0

$$\text{Э} = 2\,396\,112,88 * 0,04 / 290\,520,00 * 100\% = 33,0$$

Данный коэффициент имеет невысокое значение, следовательно, проведенная рекламная компания являлась неэффективной для ресторана «Bon Appetit» в 2018 году.

Также важным недостатком рекламной политики предприятия является её непостоянный и недолгосрочный характер.

Услуги по прокату видеороликов на видеоэкранах городских автобусов оказывались в течение одного месяца (в 25 автобусах, 6 раз в час). Реклама на радио также проводилась в течение одного месяца.

Выпуск афиш и визиток также носил разовый характер.

В целом, можно отметить, что программа сбыта и продвижения товаров на предприятии проработана недостаточно грамотно и рационально.

## **2.3 Анализ внешней среды**

### **2.3.1 Анализ макроокружения на основе PEST-анализа**

Для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на предприятие, проведём PEST-анализ. .

Политическая компонента.

Политическую компоненту макроокружения организации на данный этап времени в целом по стране можно охарактеризовать как относительно стабильную. Основное влияние на отрасль общественного питания оказывают отдельные федеральные законы. Положение организации может усложниться в связи с новыми постановлениями относительно торговли алкоголем.

Таблица 2.13 – Политические факторы макроокружения

№ п/п	Политические факторы	Возможность/Угроза	Значение (в баллах от 1 до 10)
1.	Изменение в законодательстве (введение запрета на продажу алкогольных напитков свыше 15 градусов после 23.00)	Угроза	- 7
2.	Ужесточение торговой политики	Угроза	- 3
3.	Федеральный закон от 30 марта 1999 года №52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения"	Возможность	+ 2
4.	Государственное регулирование деятельности в отрасли:  Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 августа 1997 года № 1036 «Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания» // "Собрание законодательства РФ", 25.08.1997, N 34, ст. 3980	Возможность	+ 5
5.	ГОСТ, СанПины для общественного питания	Возможность	+ 4

По сумме баллов, влияние возможностей превышает влияние угроз, но незначительно (на один балл).

Экономическая компонента.

Объем ВВП России за 2017 г. составил в текущих ценах 44 491,4 млрд. руб.

Среднесписочная численность работников крупных и средних предприятий города Череповца за 2017 год составила 99 568 человек, увеличение по сравнению с 2016 годом составило 0,8%; среднесписочная численность работников предприятий промышленного производства составила 56 317 человек (56,6 % среднесписочной численности работающих на крупных и средних предприятиях города), увеличившись по сравнению с 2016 годом на 712 человек или на 1,3%.

За 2017 год средняя начисленная заработная плата работников крупных и средних предприятий города составила 29 240,38 рубля, по сравнению с уровнем 2016 года она выросла на 12,2% (26 051,19 рубля). Реальная заработная плата работников крупных и средних предприятий за 2017 год составила 102,6 % к 2016 году.

Самый высокий размер средней заработной платы за период традиционно был у работников организаций, занимающихся финансовой деятельностью (46 186,2 рубля) и на металлургических производствах (41 471,34 рубля). Высокий размер средней заработной платы отмечен также у организаций сферы предоставления прочих коммунальных, социальных и персональных услуг за счет предприятий, занятых организацией индивидуальных видов спорта.

Оборот общественного питания в Вологодской области за 2017 год увеличился на 5,7% в сравнении с 2016 годом и составил 2 652,3 млн. рублей.

Таблица 2.14 – Экономические факторы макроокружения

№ п/п	Экономические факторы	Значение (в Возможность/Угроза баллах от 1 до 10)
----------	-----------------------	---



Платёжеспособный спрос – согласно статистическим данным, уровень жизни в г.		
1. Череповце растёт, увеличивается средняя заработная плата, что можно рассматривать как положительную тенденцию	Возможность	+ 7
Уровень инфляции – рост инфляции		
2. оказывает неблагоприятное влияние на деятельность предприятий	Угроза	- 4
3. Повышение цен на энергоносители	Угроза	- 2
4. Преодоление мирового экономического кризиса	Возможность	+ 5
5. Налогообложение (проект увеличения процента отчислений на социальные нужды)	Угроза	- 3
Рост цен – повышение цен на сырьё повышает		
6. себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль	Угроза	- 6

Основным фактором, характеризующим экономическую ситуацию в стране, в целом является преодоление и выход из кризиса, начавшегося в 2008 году. Несмотря на эту значимую возможность, существуют большое количество угроз. По сумме баллов, влияние угроз превышает влияние возможностей (на три балла).

Социальная компонента.

За 2017 год численность населения города Череповца увеличилась. За рассматриваемый период в город прибыло 3 354 человека, что на 146 человек больше, чем в 2016 году; выбыло 1 902 человека, что на 155 человек больше уровня 2016 года. Миграционный прирост составил 1 452 человека, что на 9 человек меньше прироста 2016 года.

Вследствие превышения миграционного прироста над естественной убылью численность населения города Череповца за 2017 год увеличилась на 934 человека и составила на 1 января 2017 года 311 103 человека. За 2016 года численность населения города возросла на 1 159 человек (на 01.01.2017 численность населения составляла 310 169 человек).

Таблица 2.15 – Социальные факторы макроокружения

№ п/п	Социальные факторы	Возможность/Угроза	Значение (в баллах от 1 до 10)
1.	Снижение уровня безработицы	Возможность	+ 3
2.	Наличие высококвалифицированных кадров на рынке труда	Возможность	+ 4
3.	Изменения привычек и запросов потребителей (уход к «домашнему питанию»)	Угроза	- 4
4.	Негативная реклама в СМИ в отношении предприятий общественного питания	Угроза	- 3

Влияние угроз и возможностей социальных факторов условно равные. Руководству предприятия следует внимательно отслеживать их изменения, контролируя возможность появления новых угроз.

Технологическая компонента.

Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют

Таблица 2.16 – Технологические факторы макроокружения

№ п/п	Технологические факторы	Возможность/Угроза	Значение (в баллах от 1 до 10)
1.	Появление современных технологий у конкурентов	Угроза	- 4
2.	Появлений новых технологий приготовления блюд	Возможность	+ 6
3.	Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологического сектора экономики	Угроза	- 3

Проанализировав влияние технологических факторов, основной задачей руководителя предприятия является стремление к своевременному обновлению своих техник и технологий.

На основе PEST – анализа можно сделать вывод, что в макроокружении на данный момент больше угроз, нежели возможностей (на 3 балла).

Наибольшую угрозу для предприятия представляют экономические факторы. А, следовательно, именно на их устранение необходимо направить всевозможные усилия.

С другой стороны, предприятия имеет достаточно значимые возможности, на реализацию которых также должны быть направлены необходимые силы.

## 2.3.2 Анализ отрасли и конкуренции

Сфера общественного питания в настоящее время является одной из самых перспективных отраслей экономики, т.к. с повышением уровня жизни и ростом покупательной способности все большая часть населения готова питаться вне дома, обсуждать дела с партнерами за пределами офиса, водить детей в кафе.

Оборот рынка общественного питания в России за 2018 г. составил 1 262,3 млн. руб., а средняя заполненность рынка оценивается в 40-45%, вследствие чего во всех сегментах наблюдается интенсивный рост, равный 10-25% в год, который, по прогнозам, продолжится в ближайшие годы.

На 1.06.2016 года на территории Вологодской области функционировало 5,9 тысяч малых предприятий, или 74,1% от общего количества действующих в области предприятий, причем более трети из них занимаются торговлей и общественным питанием. В отраслевой структуре общей численности занятых в 2018 году значительно доминировали торговля и общественное питание – 53,6% от общего числа занятых в экономике города. В настоящее время рынок общественного питания города Череповца, преодолев кризис, продолжает расти.

Проанализируем привлекательность отрасли общественного питания на основе «пяти конкурентных сил Портера».

Потенциальные конкуренты.

Отрасль общественного питания является одной из самых перспективных отраслей экономики. В Вологодской области оборот общественного питания за 2018 год увеличился на 4,1 (1 262,3 млн. рублей) в сравнении с 2017 годом. А, следовательно, существует достаточно серьёзная угроза со стороны потенциальных конкурентов.

Конкуренция между существующими организациями.

На данный момент в отрасли общественного питания существует очень сильная конкуренция. Только в городе Череповце численность предприятий общественного питания превышает 150 предприятий при численности населения 311 103 человека.

Заменители.

Заменителями ресторана могут являться супермаркеты, пекарни, а также службы доставки продуктов на дом и в офисы. Количество таких заменителей активно растёт, ассортимент предоставляемых ими продукции и услуг расширяется, что составляет серьёзную угрозу.

Поставщики.

Количество поставщиков в отрасли общественного питания достаточно велико. Поэтому в случае возникновения проблем в работе с одними поставщиками, предприятия, может отказаться от сотрудничества с ними, организовав работу с другими. Поэтому, угроза со стороны поставщиков не значительна.

Потребители.

Угроза со стороны потребителей существует. Это может проявляться в снижении их количества, в связи перехода, например, к домашнему питанию.

В целом риск полного отказа потребителей от услуг общественного питания маловероятен.

На сегодняшний день отрасль торговли и общественного питания является одной из приоритетных в развитии малого предпринимательства Вологодской области.

Согласно классификации ресторан «Bon Appetit» относится к категории А.

В таблице 2.17 представлены предприятия общественного питания, расположенные, как и ресторан «Bon Appetit», в индустриальной части города.

Таблица 2.17 – Предприятия общественного питания в городе Череповец

Группа		Определение	Заведения	Доля рынка, %
1	2		3	4
А	Предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.	«IL Патио»	1,06	
		«Каравай»	2,73	
		«Bon Appetit»	3,12	
		«Барракуда»	1,85	

«Pirosma» 0,95

«Траттория» 1,64

«Парк  
Палас» 0,84

«Пень-  
Пнем» 1,05

Прочее 13,24

		«Ампаро»	0,67
Б	Предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабо алкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.	«Маленькое Токио»	0,20
		«Сандра»	2,56
		Прочее	11,5
		«Старый город»	3,58
В	Предприятие, оказывающее услуги по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.	«Ферганская долина»	0,07
		«Форум»	0,95
		«Чудо-картошка»	1,43

«Шарм» 1,15

«Эльгуна» 0,74

«Малибу» 0,67

«Колизей» 0,31

«Luwak» 0,78

«Весы» 0,57

«Три  
желания» 0,45

«Шоколадница» 0,89

«НонСтоп  
primeFoode» 0,93

«Парк  
палас» 2,22

«Пятачок» 0,02

«Сакура» 0,56

«Каземат» 0,15

«Каравай» 0,94

Прочее 16,34

		«Алиса»	0,04
Г	Общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.	Столовая «На Советском»	0,13
		«Винегрет»	0,22
		Прочее	12,41
		«Анюта»	0,03
Д	Предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей промежуточным питанием.	«Золушка»	0,05
		«Ивушка»	0,12
		«Закусочная»	0,02
		Прочее	11,64
Итого			100,00

В таблице 2.17 представлены, в основном, предприятия общественного питания в индустриальном районе и их доля рынка по городу. Как видно из таблицы 2.17, среди предприятий общественного питания города Череповца существует очень сильная конкуренция.

Для определения основных конкурентов используем карту стратегических групп конкурентов.

Качество



высокое

среднее

низкое

низкая

средняя

высокая Цена

Рисунок 2.4 – Карта стратегических групп «качество – цена»

Как видно из рисунка 2.4, наиболее близкое к ресторану «Bon Appetit» положение на карте стратегических групп конкурентов имеют ресторан «Пень-Пнем», «Pirosmani» и ресторан «Парк Палас». Для них характерно высокое и среднее качество выпускаемой продукции при низком и среднем уровне цен.

На рисунке 2.6 представлена карта стратегических групп «ассортимент – цена» ресторанов, расположенных в Индустриальной части города, имеющих наибольшую долю рынка.

Ассортимент

высокий

средний

низкий

низкая

средняя

высокая Цена

Рисунок 2.5 – Карта стратегических групп «ассортимент – цена»

На основании проведённого анализа, можно выделить следующих основных конкурентов ресторана «Bon Appetit»: ресторан «Пень-Пнем», «Pirosmani», ресторан «Каравай».

Ключевыми факторами успеха для сравнительного анализа фирм-конкурентов являются следующие: - ассортимент предлагаемых блюд; - репутация фирмы; - уровень цен; оформление;

- маркетинг/реклама; - качество обслуживания; - дополнительные услуги; - техническая оснащенность;

- интерьер.

### 2.3.3 Анализ микроокружения

Анализ поставщиков.

Анализ поставщиков – оценка поставщиков по показателям качества, обслуживания и цены.

В связи со спецификой деятельности, ресторана «Bon Appetit» имеет достаточно большое количество поставщиков. Структура поставщиков, имеющих наибольший объём поставок, представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Структура поставщиков ресторана «Bon Appetit» за 2017 год

№ п/п	Наименование поставщика	Наименование поставляемой продукции	Доля поставляемой продукции, %
1.	ООО «Аграрий»	Мука	2,61
2.	ООО «Джентри»	Спиртные напитки	3,64
3.	ООО «Джентри-регион»	Бакалея	8,76
4.	ООО «Мегаполис»	Табачная продукция	3,92

5.	ООО «Мир удовольствия»	Газированные напитки, шоколад	2,67
6.	ИП Акпёров	Овощи, фрукты	8,84
7.	ИП Гурьев	Мясо, колбаса, сыр	7,06
8.	ИП Дорофеев	Мясо, сливки, масло, сыр	11,10
9.	ИП Зыков	Рыба, море продукты	2,15
10.	ИП Кочнев	Молочная продукция	6,72
11.	ИП Сухин	Разливное пиво	15,82
12.	ИП Фукс	Пиво бутылочное	6,47
13.	Прочие		20,24
14.	Итого:		100

Как видно из результатов таблицы 2.18 основная доля поставок принадлежит ИП Сухин, ИП Дорофеев, ИП Акпёров, ООО «Джентри – регион» и ИП Гурьев.

Основная часть поставляемого сырья приобретается в городе Череповце, также заключен договор на поставку сырья с компаниями города Ярославль (ООО «Джентри» и ООО «Джентри-регион»).

Проанализируем основных поставщиков, которые занимают наибольшую долю поставок. В качестве экспертов выступали заведующий производством, бухгалтер и генеральный директор ресторана «Von Appetit».

Таблица 2.19 – Экспертная оценка поставщиков

№ п/п	Критерий	ИП Сухин	ИП Дорофеев	ИП Акпёров	ООО «Джентри - регион»	ИП Гурьев
1.	Близость места расположения	5	5	5	3	5
2.	Качество обслуживания	3	5	5	4	4
3.	Цена	4	3	4	4	3
4.	Качества продукции	4	4	3	5	5
5.	Стабильность поставок	3	5	4	3	5
6.	Надёжность фирмы	4	5	4	4	5
7.	Скидки, дисконт	4	4	3	3	4
Итого:		27	31	28	26	31

Таким образом, проведя экспертную оценку поставщиков, видно, что выставленные оценки выше среднего. В целом, поставщики компании надёжны, обязательства по поставкам выполняются в срок. Поэтому изменения в работе с поставщиками на данный момент не требуется.

Анализ потенциальных потребителей.

Хорошее знание потребителей продукции и услуг предприятия является одним из важных факторов успешной деятельности фирмы в рыночных условиях.

Анализ потребителей был сделан на основе проведенной анкеты (см. приложение 2). В ходе анкеты было опрошено 1000 человек. Анкетирование проводилось среди студентов институтов г. Череповца, посетителей торговых центров «Дом быта» и «Океан», а также было организовано анкетирование в Интернете. Время проведения – февраль 2017 года.

Проанализировав результаты анкетирования, выяснилось, что более 82% респондентов посещают предприятия общественного питания, а именно рестораны и кафе.

Потребители с уровнем дохода менее 9 000 рублей, в большинстве на одно посещение кафе и ресторана тратят до 200 рублей; потребители с уровнем дохода 10 000 – 15 000 рублей – от 200 до 500 рублей; при уровне дохода 16 000 – 25 000 рублей – от 500 до 1000 рублей; при уровне дохода 26 000 – 35 000 рублей – также на одно посещение тратят сумму от 500 до 1000 рублей; и при доходах более 35 000 рублей сумма единовременного заказа от 500 до 1000 рублей.

Большинство посетителей в возрасте старше 50 лет ходят в кафе в связи с праздничными мероприятиями (более 70%); посетители в возрасте 35-49 лет посещают кафе для проведения досуга (33%) и по праздникам (34%); посетители в возрасте 25- 34 лет ходят в кафе по всем представленным причинам практически с одинаковым уровнем предпочтения; лица от 18 до 24 лет посещают кафе для встреч с друзьями (38%) и проведения досуга (32%); основной целью посещения ресторана и кафе лиц моложе 18 лет является проведение досуга.

Большинство посетителей с уровнем дохода менее 9000 рублей посещают ресторан реже, чем раз в год (7%); большинство посетителей с уровнем дохода в интервале 10000-15000 руб. посещают ресторан раз в полгода (7%); посетители с уровнем дохода от 16000 до 25000 руб. посещают ресторан в большинстве раз в месяц (14%); большинство граждан с уровнем дохода в интервале 26000-35000 руб. посещают ресторан также раз в месяц (11%); лица с доходом более 35000 рублей преимущественно посещают ресторан раз в неделю и чаще (7%).

В результате проведенного анализа видно, что большинство опрошенных (36%) посещают ресторан раз в месяц, 25% посещают ресторан в среднем раз в полгода, 15% - раз в неделю и чаще, 14% респондентов посещают кафе раз в год, и 10% посещают кафе реже, чем раз в год. При этом сумма единовременного счета составляет 400, 600, 200, 800 и 1000 рублей соответственно.

По результатам анкеты основным критерием выбора ресторана является качество обслуживания (36%), уровень цен (27%), удобство местоположения (20%) и репутация предприятия (17%).

Потенциальные потребители при выборе предприятия общественного питания предпочитают кафе (33%), рестораны (24%), бары (18%), столовые (14%) и быстро (11%).

Исходя из проведенного анализ анкет мы можем составить примерный портрет потенциального потребителя.

Таблица 2.20 – Портрет потребителя

Потребность	Возраст	Специальность	Доля, %
1. Постоянно один (одна) для утоления голода вблизи от места жительства, работы.	Возрастная группа 30 -50	Люди различных профессий.	15
2. Иногда с семьей для проведения досуга.	Возрастная группа 25-35	Население с малым и средним уровнем дохода (врачи, учителя, рабочие)	25
3. Редко с деловыми партнерами для деловых встреч вблизи от больших фирм	Возрастная группа 25-45	Руководители	15
4. Часто с друзьями для отдыха.	Возрастная группа 18-25	Студенты, учащиеся	45

По оценки администратора ресторана «Von Appetit» посетителей можно охарактеризовать следующим образом: население в возрасте от 20 до 50 лет (примерно 200 тыс. чел.); руководители, учащиеся, специалисты; проживающие или работающие в районе ресторана, а также посещающие городские

мероприятия, проходящие около «Дома Быта» или около городского рынка.

В результате проведенного исследования можно рассчитать емкость рынка. В таблицах 2.21 и 2.22 представлены все необходимые для расчёта данные.

Подробный расчет емкости рынка представлен в приложении 3.

Таблица 2.21 – Данные для расчета емкости рынка, %

Частота посещений	Средняя сумма счёта, руб.			Итого, %	
	до 200 (≈ 350)	200 – 500 (≈ 750)	500 – 1000 (≈ 1000)		1000 и более
Раз в неделю и чаще, %	10	4	1	-	15
Раз в месяц, %	10	17	6	3	36
Раз в полгода, %	5	6	9	5	25
Раз в год, %	2	3	4	5	14
Реже, чем раз в год, %	-	3	3	4	10
Итого:					100

Таблица 2.22 – Данные для расчета емкости рынка, рубли

Частота посещений	Средняя сумма счёта, руб.	Итого, млн. руб.
-------------------	---------------------------	------------------

	200 - 500	500 - 1000	1000 и более		
	(≈ 350)	(≈ 750)	(≈ 1000)		
до 200					
Раз в неделю и чаще, руб.	4 000 000	2 800 000	1 500 000	-	8,3
Раз в месяц, руб.	4 000 000	11 900 000	9 000 000	6 000 000	30,9
Раз в полгода, руб.	2 000 000	4 200 000	13 500 000	10 000 000	29,7
Раз в год, руб.	800 000	2 100 000	6 000 000	10 000 000	18,9
Реже, чем раз в год, руб.	-	2 100 000	4 500 000	8 000 000	14,6
Итого:					102,4

Таким образом, емкость рынка равна 102 400 тыс. рублей, т.е. потенциальным покупателям интересна данная услуга и они готовы посещать кафе.

Можно говорить о том, что ресторан «Bon Appetit» является зависимым от своих потребителей, ведь именно от количества посетителей и оставленных ими денежных средств в основном зависит выручка организации.

Анализ конкурентов.

Проанализируем положение ресторана «Bon Appetit» среди потенциальных конкурентов.

На основании проведенного выше анализа, потенциальными конкурентами были выбраны предприятия близкие по месторасположению, ассортименту, качеству



продукции и ценам.

Основные характеристики конкурентов представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Характеристика конкурентов

Критерии	«Траттория» (Советский, 26)	«Пень- Пнем» (ул. Горького, 26)	«Pirosmani» (пр. Победы, 586)	«Эль патио» (ул. Ленина 48)	«Парк Палас» (ул. Пушкинская, 5)
Год открытия заведения	2016 г.	2009 г.	2009 г.	2009 г.	2007 г.
Часы работы	9.00–0.00(пн,вт) 9.00–2.00 (ср, вс) 9.00–5.00 (чт, пт,сб)	10:00-22:00	12:00-3:00	12.00-24:00	18.00-2.00 (ресторан) 18.00–8.00 (лаунж) Круглосуточно (бар)
Кол-во посадочных мест	80	100	50	100	150
Средняя стоимость банкета (на 1 человека)	От 800 руб.	От 700 руб.	От 700 руб.	От 700 руб.	От 600 руб.

Наличие бизнес-ланчей	есть	нет	есть	нет	есть
Национальные кухни	Европейская, итальянская, японская	Русская	Европейская, грузинская	Итальянская	Русская

Как видно из таблицы 2.23, большие преимущества имеют ресторан «Парк Палас» (наибольшее количество посадочных мест, минимальная стоимость банкета на человека) и ресторан «Bon Appetit» (разнообразие национальных блюд и проведения досуга).

Также был проведён сравнительный анализ конкурентов на основе экспертных оценок. В качестве экспертов выступали: генеральный директор ООО «Рояль», представитель поставщика ООО «Джентри-регион» и заместитель начальника Департамента сельского хозяйства, продовольственных ресурсов и торговли М.В. Ковалёв.

Таблица 2.24 – Сравнительный анализ фирм-конкурентов

		Баллы/взвешенные оценки для компаний (по 10-ти бальной системе)										
№ п/п	Ключевые факторы успеха	вес	«Bon Appetit»		«Пень-Пнем»		«IL Patio»		«Парк Палас»		«Pirosmani»	
			оц.	взв. оц.	оц.	взв. оц.	оц.	взв. оц.	оц.	взв. оц.	оц.	взв. оц.
1.	Ассортимент предлагаемых блюд	0,178	1,36	6	1,02	6	1,02	7	1,19	3	0,51	
2.	Репутация фирмы	0,125	0,60	7	0,84	4	0,48	8	0,96	7	0,84	

3. Уровень цен	0,17 7	1,19 8	1,36 6	1,02 6	1,02 8	1,36
4. Расположение	0,16 8	1,28 9	1,44 7	1,12 8	1,28 8	1,28
5. Маркетинг/реклама	0,07 5	0,35 2	0,14 3	0,21 7	0,49 1	0,07
6. Качество обслуживания	0,12 6	0,72 7	0,84 7	0,84 8	0,96 5	0,60
7. Дополнительные услуги	0,05 6	0,36 4	0,20 6	0,36 5	0,25 2	0,10
8. Техническая оснащенность	0,08 7	0,56 6	0,48 6	0,48 5	0,40 5	0,40
9. Интерьер	0,06 8	0,48 5	0,30 7	0,42 8	0,48 3	0,18
10. Взвешенная сумма:	1	6,90	6,62	5,95	7,03	5,34

Согласно проведенному сравнительному анализу фирм-конкурентов, лидером являются ресторан «Парк Палас» (взвешенные оценки по всем параметрам выше средних).

Ресторан «Bon Appetit» согласно данной экспертной оценке занимает второе место. Основными критериями отставания являются меньшая рекламная политика (чем у лидера) и репутация фирмы.

Конкурентными преимуществами ресторана «Bon Appetit» среди большинства конкурентов являются: ассортимент предлагаемых услуг, техническая оснащенность, интерьер, а также дополнительные услуги, предоставляемые в кафе (караоке, банкетные вечера, возможность потанцевать).

На последнем месте, как видно из таблицы, находится ресторан «Весы». Это связано, в первую очередь, с достаточно узким ассортиментным перечнем блюд.

Основным преимуществом ресторана «Парк Палас» является расположение (вблизи городского парка, педагогического института и офисов, открытая веранда в летний период), а также уровень цен.

Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности (рисунок 2.7)

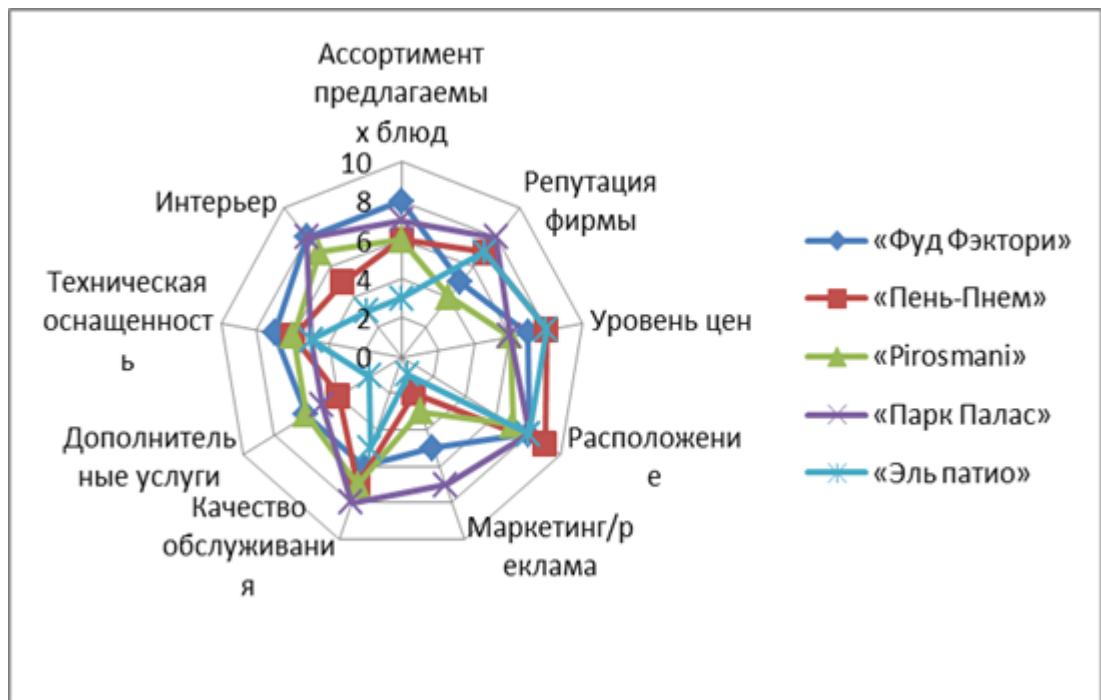


Рисунок 2.7 – Многоугольник конкурентоспособности

Как видно из проведенного анализа, основное конкурентное преимущество ресторана «Von Appetit» – это ассортимент предлагаемых услуг (различие национальных блюд), а также интерьер (разнообразие, представленное тремя залами). Основным недостатком является маркетинг (реклама) и репутация фирмы.

Анализ конкуренции показал, что в городе существует большое количество конкурентов, а также потенциальных конкурентов, предоставляющих аналогичный ассортимент продукции и схожие услуги ресторана «Von Appetit».

Основным достоинством среди конкурентов у ресторана «Von Appetit» является широкий ассортимент предлагаемых блюд, расположение (особенно в дни городских праздников и массовых гуляний у городского рынка), а также разнообразный интерьер.

По уровню цен ресторан «Von Appetit» занимает среднее положение (у конкурентов наблюдается и более высокий, и более низкий уровень цен).

Основным недостатком ресторана «Bon Appetit» в сравнении с конкурентами является маркетинг/реклама фирмы и репутация.

Таким образом, анализ маркетинговой стратегии ресторана «Bon Appetit» позволил выявить ключевые моменты, над которыми фирме необходимо работать, чтобы быть конкурентоспособной на рынке и развиваться в будущем.

## 2.3.4 SWOT-анализ

SWOT-анализ является наиболее простым и доступным методом, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и помочь в выборе оптимальной стратегии развития предприятия.

Таблица 2.24 – SWOT-анализ для ресторана «Bon Appetit»

Возможности:	Угрозы:
1. Наличие высококвалифицированных кадров на рынке труда;	1. Растущая конкуренция в данном секторе услуг;
2. Увеличение уровня доходов населения;	2. Экономическая нестабильность в стране;
3. Рост барьеров входа в отрасль;	3. Появление на рынке конкурентов, предлагающих помимо питания комплекс дополнительных услуг;
4. Предоставление дополнительных услуг.	4. Рост цен на сырье;
	5. Уход потребителей к «домашнему питанию».
Сильные стороны:	Выводы:

1. Широкий  
ассортимент  
продукции;

2. Хорошее  
техническое  
оснащение;

3. Формат «free flow»

4. Разнообразный  
интерьер;

5. Невысокий уровень  
цен;

6. Наличие  
дополнительных  
услуг.

Поле «СИБ»:

Возможность удовлетворения  
возникающих потребностей  
клиентов за счёт широкого  
ассортимента продукции, и за  
счёт невысокого уровня цен;

Широкий ассортимент продукции  
позволит компании увеличить  
ёмкость рынка.

Поле «СИУ»:

Высокое качество  
продукции и наличие  
дополнительных услуг  
является важным  
конкурентным  
преимуществом данной  
отрасли в случае  
увеличения фирм-  
конкурентов.

Слабые стороны:

1. Невысокая  
проходимость;

2. Недостаточное  
финансирование  
маркетинговых  
программ;

3. Низкая  
заинтересованность  
персонала в развитии  
предприятия.

4. Малая  
загруженность зала.

Поле «СЛВ»:

Повышения уровня обслуживания  
за счет высокой квалификации  
персонала;

Повышение уровня мотивации  
персонала ресторана;

Введение новых конкурентных  
преимуществ и поддержание  
старых.

Поле «СЛУ»:

Появление новых  
конкурентов с более  
удачным местом  
положения, создаст  
угрозу снижения  
потенциальных  
потребителей.

Как видно из SWOT-анализа, существующие возможности компании, могут привести к повышению эффективности деятельности ресторана.

В свою очередь, угрозы представляют большую опасность для организации.

Поэтому первоочередным, является разработка мероприятий по их минимизации, а именно, создание конкурентных преимуществ. В этой ситуации руководство должно разработать стратегию, которая расширит сильные стороны кафе и сведет к минимуму слабые.

## **Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РЕСТОРАНА «ВОН АРРЕТИТ»**

### **3.1 Проведение настольных игр в жанре экономической стратегии**

В настоящее время всё большую популярность среди жителей города, и в первую очередь, среди молодёжи приобретают различного рода игры, такие как монополия, мафия, настольная игра Uno (уно) и другие.

Для всех этих игр характерно относительно большое количество участников.

На данный момент в городе Череповце нет ресторанов, постоянно специализирующихся на организации и проведении этих игр для посетителей.

Таким образом, предполагается проведение игровых мероприятий в ресторане «Von Appetit», при этом могут использоваться как один из залов, так и все три.

От администрации ресторана «Von Appetit» требуется приобретение наборов данных игр, а также столиков для шахмат и нард.

В таблице 3.1 представлены единовременные затраты, связанные с реализацией данного мероприятия.

Таблица 3.1 – Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятия

№ п/п Наименование статьи затрат Количество, шт. Общая стоимость, руб.

1.	Развлекательная игра «UNO»	3	340*3 = 1020
2.	«Монополия»	1	950
3.	«Мафия»	2	250*2=500
4.	Нарды	1	1560
6.	Шашки	3	150*3=450
7.	Шахматы	2	350*2=700
8.	Лото	2	350*2=700
9.	Домино	2	230*2=460
10.	Столики для игры в шахматы	2	15230*2=30460
11	Столики для игры в нарды	2	18768*2=37536
12.	Итого:		74 336

Таким образом, единовременные затраты, связанные с реализацией данного мероприятия равны 74 336 рублей.

В таблице 3.2 представлены текущие затраты, связанные с организацией и проведением игровых мероприятий.



Таблица 3.2 – Текущие затраты, связанные с реализацией мероприятия за 12 месяцев

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма в месяц, рублей	Сумма в год, руб.
1.	Заработная плата куратора игр со ставкой 6 тыс. руб. в месяц	6000,0	72 000
2.	Социальные отчисления, 30%	1800,00	21 600
3.	Прочие расходы (непредвиденные расходы, расходы на подарки)	1000,00	12000
4.	Итого:	8800,00	105600

Таким образом, текущие затраты, связанные с реализацией данного мероприятия составят 105600 рублей.

Предлагается установить следующий прейскурант на игры:

«Мафия» и «монополия» – 100 рублей с человека (влияет длительность игры);

«UNO», нарды, шашки, шахматы, домино, лото – 50 рублей за набор игры.

В среднем в неделю будет организовано по 3 игровых дня для игр «монополия» и «мафия», остальные игры – ежедневно по желанию посетителей.

Рассчитаем ожидаемую доходность от платного предоставления игр по предложенному мероприятию за 12 месяцев.

По мнению экспертов, в качестве которых выступили директор и заведующий производством ресторана «Bon Appetit» выручка от реализации после внедрения данного мероприятия по реалистическому прогнозу увеличится на 4%.

Предполагается размещение рекламы о проведении игровых мероприятий в листовках и афишах, информирующих о деятельности и координатах ресторана.

Также упоминание о данном мероприятии должно быть в планируемом ролике на радио. Постоянное обновление информации на сайте ресторана «Bon Appetit» в Интернете.

## **3.2 Организация отдыха для детей**

Данная услуга заключается в возможности организации детской игровой комнаты в подсобном помещении ресторана «Bon Appetit». Данное подсобное помещение необходимо переоборудовать под детскую игровую комнату.

Предполагается, что родители могут оставлять своих детей (в возрасте от 3 лет) в игровой комнате, а сами отдыхать с друзьями в ресторане.

За детьми будет организован контроль няни, они смогут посмотреть мультфильмы, порисовать, поиграть.

Оптимальным временем являются выходные дни с 10.00 и до 17.00. Выбор времени обусловлен двумя факторами:

1. Низкой загруженностью зала в данный период времени;
2. Местоположением ресторана, рядом с рыночной площадью, где в выходные дни проходят семейные гуляния, развлекательные мероприятия, аттракционы для детей.

В таблице 3.3 представлены затраты на реализацию данного мероприятия.

Таблица 3.3 – Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятия

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма, руб.
1.	Ремонт помещения	250 000
2.	Оборудование для игровой комнаты	60 000
2.	Форма для няни (2 шт.)	5 000

4. Итого: 315 000

В таблице 3.4 приведены текущие затраты на реализацию мероприятия.

Таблица 3.4 – Текущие затраты, связанные с реализацией мероприятия за 12 месяцев

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма за 12 месяцев, руб.
1.	Заработная плата няни с окладом 4500 руб. (2 человека)	129 600
2.	Социальные отчисления, 30%	38 800
3.	Аренда игровой комнаты	25 000
4.	Итого:	193 400

Таким образом, текущие затраты, связанные с реализацией данного мероприятия равны 193 400 рублей. Единовременные – 315 000 руб. Всего затраты на реализацию мероприятия составят 508 400 руб.

По оценкам экспертов, в среднем за один день в ресторане отдельно с родителями побывает 10 детей, за выходные – 20 детей, за месяц – 80 детей, за 12 месяцев – 960 детей.

Предполагается, что будет организовано платное пребывание в игровой комнате детей, родители которых не остаются в ресторане, а уходят. Для тех родителей, которые не сидят в ресторане, но хотят оставить ребенка на некоторое время (например, чтобы прогуляться по ТЦ «Универбыт», «Южок» и т.д.) стоимость 1 часа пребывания ребенка в детской игровой комнате составит 60 руб.

Для родителей, которые сидят в ресторане и их счет составляет больше 1000 руб., размещение детей в игровой комнате бесплатно.

Согласно опросу, в среднем, около 50% родителей от предполагаемого общего количества детей оставят детей в ресторане, при этом 20% родителей оставляют детей на час, и 30 % – на 2 часа.

Для донесения информации о появлении данной услуги в ресторане «Bon Appetit» до потенциальных потребителей в качестве рекламы будут использоваться рекламные стендеры. Они будут размещены около входа в сам ресторан «Bon Appetit», перед входом в ближайшие торговые центры «Дом Быта», а также в торговом центре «Океан».

В таблице 3.5 представлены затраты на данный вид рекламы.

Таблица 3.5 – Затраты на рекламу, связанные с реализацией мероприятия

№ п/п	Статья расходов	Общая стоимость, руб.
1.	Единовременные затраты	
2.	Изготовление рекламных стендеров (4 шт.)	$2800 * 4 = 11\ 200$
3.	Текущие затраты (6 месяцев)	
4.	Аренда за размещение стендеров	48 000
4.1	ТЦ «Дот Быта»	$2500*6=15000$
4.2	К/т «Киномир»	$2500*6=15000$
4.3	ТЦ «Океан»	$3000*6=18000$

Таким образом, затраты на данный вид рекламы составили 59 200 рублей.

Размещение рекламы об организации детского досуга также будет организовано в листовках и афишах, информирующих о деятельности ресторана «Bon Appetit», новых мероприятиях и координатах ресторана. Данные листовки должны быть

распространены, в первую очередь, в детских садах города, младших школах, а также в торговых центрах города.

Также упоминание о данном мероприятии должно быть в планируемом ролике на радио. Постоянное обновление информации на сайте ресторана «Bon Appetit» в Интернете.

Согласно мнению экспертов, выручка от реализации после внедрения данного мероприятия согласно реалистическому прогнозу увеличится на 7%.

### **3.3 Предложения по продвижению ресторана**

Существенной составляющей программы маркетинга ресторана «Bon Appetit» является продвижение услуг.

Содержание рекламных мероприятий

#### 1. Реклама на радио.

Согласно проведенному опросу «Медиа-Центра» по г. Череповцу, наиболее популярными среди слушателей города являются следующие радиостанции: радио «Трансмит», «Русское радио», радио «Шансон».

В настоящее время существуют специальные предложения по заказу рекламы на данных радиостанциях.

Рассмотрим более подробно один из вариантов.

Таблица 3.6 – Условия размещения рекламы на радио

№ п/п	Радиостанция	Количество выходов	Время выходов
1.	«Трансмит»	75	(50 – с 07:00 до 20:00, 25 – с 20:00 до 07:00)

2.	«Русское радио»	75	(50 – с 07:00 до 20:00, 25 – с 20:00 до 07:00)
3.	«Шансон»	60	(40 – с 07:00 до 20:00, 20 – с 20:00 до 07:00)

Продолжительность рекламной компании составляет три недели. При заказе данной услуги бесплатно изготавливается и размещается модуль в газете «Курьер».

## 2. Реклама на городском экране.

В настоящее время в городе Череповце существуют три светодиодных видеозэкрана, расположенных на наиболее оживленных перекрестках города.

Предлагается размещение ролика на городском экране, расположенном на Красноармейской площади.

Продолжительность рекламной компании 3 месяца.

Трансляция ролика осуществляется не менее 6 раз в час. Продолжительность ролика – 10 секунд. Стоимость размещения на 3 месяца с учётом скидки равна 30 240 рублей.

## 3. Выпуск афиш и листовок.

Места распространения: школы, детские сады, высшие учебные заведения, офисы, торговые центры, салоны и т.д.

Также предлагается использование следующих мероприятий:

- Введение дисконтных карт постоянных клиентов;
- Размещение рекламы на автобусах городского маршрута (№ 13) МУП «Автоколонна 1456»;
- Поддержание сайта ресторана «Bon Appetit» в Интернете – своевременное обновление информации.

В таблице 3.7 представлены затраты на продвижение.

Таблица 3.7 – Единовременные затраты на продвижение

№ п/п	Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.
1.	Разработка аудио-ролика	5 200
2.	Разработка макета для размещения рекламы на транспорте	3 000
4.	Итого	8 200

В таблице 3.8 приведены текущие затраты на реализацию данного мероприятия.

Таблица 3.8 – Текущие затраты на продвижение

№ п/п	Наименование статьи затрат	Цена, руб.
1.	Размещение рекламы на трёх радиостанциях (1 месяц – июль, 31 день)	27 900
2.	Выпуск и распространение афиш и листовок	10 420
3.	Введение дисконтных карт (скидка)	5 200
4.	Размещение рекламы на транспорте (3 месяца на 1 автобусе 13 маршрута)	36 000
5.	Реклама на городском экране (3 месяца)	135 000
6.	Итого:	214 520

Таким образом, затраты на продвижение составили 222 720 рублей.

Календарный план кампании продвижения услуг ресторана «Bon Appetit» на 12 месяцев представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Календарный план кампании продвижения по месяцам

Мероприятие	Период проведения											
	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн
Реклама на радио												
Модуль в газете «Курьер»												
Выпуск афиш и листовок												
Реклама на городском экране												
Введение дисконтных карт												
Реклама на борту автобуса												
Поддержание сайта в Интернете												

Несмотря на то, что данные мероприятия потребуют от владельцев ресторана «Bon Appetit» значительных материальных затрат, они будут иметь целевую направленность, обеспечат предприятию широкую известность и позволят сформировать спрос у потенциальных клиентов, пока не пользующихся услугами ресторана.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**



Анализ маркетинговой деятельности ресторана «Bon Appetit» был проведен посредством следующих методов: методы анализа экономических результатов, метод экспертных оценок, метод взвешенных коэффициентов, статистический метод, PEST-анализ, SWOT-анализ.

Проведенный анализ персонала показал, что в ресторане «Bon Appetit» имеется достаточно большой трудовой потенциал, который на данный момент используется в полную силу.

Производственно-экономические показатели за рассматриваемый период в большей степени имеют положительную динамику.

Согласно ассортиментному анализу, по большинству групп товаров ассортиментный перечень соблюдается в полном объеме. Наблюдается положительная динамика показателей полноты, широты и новизны.

В сравнении с конкурентами на предприятии установлен средний уровень цен.

Основным недостатком маркетинговой деятельности предприятия является плохо проработанная программа сбыта и продвижения, её временный и недолгосрочный характер.

Анализ внешней среды показал, что отрицательное влияние на дальнейшее развитие предприятия оказывают экономические факторы, на устранение которых необходимо направить все возможные усилия.

Анализ поставщиков показал, что изменения в работе с поставщиками на данный момент не требуются, так как в целом, поставщики компании надежны, обязательства по поставкам выполняются в срок.

Проведенный анализ потенциальных потребителей, позволил выявить особенности и основные предпочтения потребителей, на основании чего был составлен портрет потенциального потребителя.

Согласно данным исследования рынка общественного питания г. Череповца насчитывается более 150 предприятий, что говорит о высоком уровне конкуренции в отрасли.

В результате проведенного сравнительного анализа основных конкурентов был выявлен основной конкурент ресторана «Bon Appetit» - ресторан «Парк палас».

По результатам исследования маркетинговой деятельности ресторана «Bon Appetit» были выявлены следующие проблемы:

1. Малая загруженность зала ресторана;
2. Плохо продуманная программа сбыта и продвижения.
3. Низкая известность ресторана «Bon Appetit».

По итогам исследования с целью разработки стратегии маркетинга предприятия были предложены следующие мероприятия:

1. Проведение настольных игр в жанре экономической стратегии;
2. Организация отдыха для детей;
3. Предложения по продвижению ресторана.

Предложенный комплекс мероприятий позволит ресторану улучшить маркетинг своих услуг по отношению к основному конкуренту ресторану «Парк Палас» на 0,35 балла.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: маркетинг / О.Д. Андреева – М.: Издательская группа ИНФРА М – НОРМА, 2016. – 219 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб: Изд-во «Питер», 2016. – 416 с.
3. Гречикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Гречикова - М.: Банки и биржи, 2016. –258 с.
4. Драчева Е.П. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебник / Е.П. Драчева, Л.И. Юликов - М.: Мастерство, 2017. – 326 с.
5. Жабина, С.Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание / С.Б. Жабина. – М.: Академия, 2016. – 157с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: «Новое знание», 2016. – 336 с.
7. Карпова, С.В. Рекламное дело: Учеб. – метод. пособие и практикум /С.В. Карпова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 224с.

8. Козюлина, Н.С. Продавец, контролер – кассир: Учебник / Н.С. Козюлина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>». – 2017. – 396с.
9. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / В. Котлер. – СПб: Издательство «Питер», 2016. – 541 с.
10. Общий и специальный менеджмент [текст]: учебник/А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин [и др.]; М.: Изд-во РАГС, 2016. – 568с.
11. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия /Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 296с.
12. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2016. – 328с.
13. Щеглов С.С. Определение понятия транснациональной корпорации и предпосылки возникновения ТНК // Юрист. – 2017. - №3.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Данные для оценки рациональности ассортиментной политики

Показатели	Значение показателей по годам	
	2017 г.	2018 г.
1	2	3
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований холодных блюд, ед.	23	25
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество холодных блюд, ед.	23	25

Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований супов, ед.	7	9
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество супов, ед.	8	10
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований вторых горячих блюд, ед.	32	37
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество вторых горячих блюд, ед.	35	35
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований гарниров, ед.	7	9
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество гарниров, ед.	7	10
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований напитков безалкогольных, ед.	25	27
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество напитков безалкогольных, ед.	27	27
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований кондитерских изделий, ед.	26	31
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество кондитерских изделий, ед.	26	33

Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований выпечных изделий, ед.	19	26
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество выпечных изделий, ед.	25	28
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований табачной продукции, ед.	8	10
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество табачной продукции, ед.	10	10
Фактическое (действительное) количество видов, разновидностей и наименований винно-водочной продукции, ед.	50	58
Регламентируемое (базовое) или планируемое количество винно-водочной продукции, ед.	55	60
Фактическое количество видов товаров, имеющих в наличии, ед.	197	232
Широта, принятая за основу для сравнения, регламентированная нормативами и техническими документами, ед.	220	250
Количество новых товаров в общем перечне, ед.	24	46

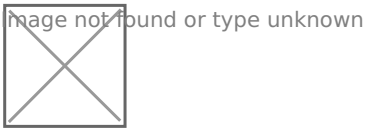
## Приложение 2

### Результаты анкетирования:

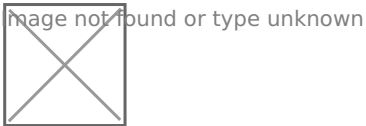
1. По полу: женский – 64%; мужской – 36%.

2. Семейное положение: женат (замужем) – 34%; холост (не замужем) – 66%.

3. Критерии выбора кафе:



1. Предпочтения потребителей при выборе заведений



### Приложение 3

Таблица 1 – Данные для расчета емкости рынка

Средняя сумма счёта, руб.

Частота посещений	Средняя сумма счёта, руб.			Итого, млн. руб.	
	до 200 (≈ 350)	200 – 500 (≈ 750)	500 – 1000 (≈ 1000)		1000 и более
Раз в неделю и чаще, %	10	4	1	-	8,3
Раз в месяц, %	10	17	6	3	30,9
Раз в полгода, %	5	6	9	5	29,7
Раз в год, %	2	3	4	5	18,9
Реже, чем раз в год, %	-	3	3	4	14,6
Итого:					102,4

$$200 * 0,1 * 200\ 000 + 350 * 0,04 * 200\ 000 + 750 * 0,01 * 200\ 000 = 8\ 300\ 000$$

$$200*0,1*200\ 000+350*0,17*200\ 000+750*0,06*200\ 000+1000*0,03*200\ 000 = 30\ 900\ 000$$

$$200*0,05*200\ 000+350*0,06*200\ 000+750*0,09*200\ 000+1000*0,05*200\ 000 = 29\ 700\ 000$$

$$200*0,02*200\ 000+350*0,03*200\ 000+750*0,04*200\ 000+1000*0,05*200\ 000 = 18\ 900\ 000$$

$$350*0,03*200\ 000+750*0,03*200\ 000+1000*0,04*200\ 000 = 14\ 600\ 000$$

$$\text{Ёмкость рынка} = 8\ 300\ 000+30\ 900\ 000+29\ 700\ 000+18\ 900\ 000+14\ 600\ 000 = 102\ 400\ 000 \text{ (рублей)}$$