

## **«Положение предприятий общественного питания в период экономического кризиса. Стратегии выживания»**

*Авторы работы: студентки кафедры туризма ПетрГУ*

*Дорофеева Яна Юрьевна (V курс, туризм)*

*Латишина Екатерина Викторовна (IV курс, ресторанный сервис)*

*Научный руководитель: к.э.н., доцент Конев И.П.*

Стоит ли открывать новые заведения сейчас? Да, стоит. Затронул ли нас кризис? Да, затронул. Люди смещаются в сторону более дешевых предприятий общепита, и продлится это все достаточно долго, по данным экспертов, как минимум года полтора точно. Что делать рестораторам? Сокращать издержки, как с точки зрения персонала, так и обращать внимание на российский продукт. Открываются ли новые заведения? Однозначно да. И не в демократичном, а в премиальном сегменте.

В России рынок общественного питания еще не достиг стадии насыщения, поэтому последние годы темпы роста сохранялись на высоком уровне (20-25%). Причиной такого роста являлась возросшая покупательная способность россиян: все больше людей предпочитало питаться не дома, а посещать какие-либо кафе или закусочные. Основной рост оборота приходился на сегмент "быстрого питания" – наиболее доступный по ценам – и различные демократичные форматы в среднем ценовом сегменте.

С другой стороны, сказывается влияние экономического кризиса на темпы роста рынка общественного питания. Сокращается интерес к питанию вне дома со стороны среднего класса, пострадавшего от экономического кризиса.

Но вместе с тем кризис дал рынку общественного питания новый толчок для развития за счет смещения спроса на питание в более дешевый сегмент.

**Цель работы:** оценка состояния рынка услуг общественного питания в г.Петрозаводск.

### **Задачи:**

1. Сбор информации о финансовом состоянии предприятий общественного питания в г. Петрозаводск в период кризиса.
2. Выработка основных стратегий выживания предприятий общественного питания в г. Петрозаводск в период экономического кризиса.

### 3. Разработка рекомендации по финансовому оздоровлению предприятий общественного питания в г. Петрозаводск.

Известно, что даже вне экономического кризиса ресторанный бизнес занимает третье место в известном списке банкротств Дунна и Брэдстрита, и это вполне подтверждается в реальности.

Как сказал один известный ресторатор, закрытие - это, в первую очередь, неправильно открытие. И, несмотря на то, что количество независимых от рестораторов факторов велико, многие заведения, закрываются именно из-за **ошибок и просчетов организаторов.**

**Вот самые типичные из них:**

§ Именно в ресторанном бизнесе широко распространено **отсутствие концепции.** Не просчитывается целевая группа, отсюда сложно определить и ценовую политику, и меню, и т.д. Часты в наше время ситуации, когда ресторан открывает бизнесмен со стороны, при этом нанимает дорогого шеф-повара, закупает лучшие продукты, тратится на обстановку, но клиент не идет, и это именно из-за непросчитанной концепции.

§ **Неверная оценка необходимых затрат,** которая также характерна для новых миру NoReCa людей, ведет к тому, что ресторан закрывается через полгода, банально потому, что закончились деньги прежде, чем заведение успело стать прибыльным.

§ **Человеческий фактор (неэффективное управление).** Недостаточно квалифицированные официанты в богемном месте, слишком напыщенные - в пивном ресторане, несориентированная охрана, самодурство управляющего - все это может подпортить «карму» ресторану лучше, чем то же воровство, которого так боятся начинающие рестораторы.

§ Часто бывает так, что **в ресторане просто невкусно готовят.** Например, подстраиваясь под вкус хозяина или просто потому, что сэкономили на шеф – поваре. Можно стерпеть и неудачное местоположение, и хамоватого официанта, но если в ресторане хорошо готовят, туда идут. И это, несмотря на все времена, проблемы, форс-мажоры, остается одним из главных факторов в существовании ресторана.

**Эксперты считают, что владельцам заведений придется пересмотреть меню, формат, улучшить сервис.**

В целом, по их мнению, он будет выражаться в поведении покупателей. Они станут более требовательно относиться к трате своих денег, посмотрят новыми глазами на рестораны, которые посещают. "Вообще, многим сейчас необходимо пересмотреть формат: гламур сейчас попадет в немилость, в связи с кризисом сейчас модно экономить. Сокращение доходов ощутят заведения, получающие прибыль от корпоративных праздников. По моим сведениям, за последний месяц от таких празднований отказалось уже 12 организаций", - рассказал совладелец сети La pizzata Александр Нагиев.

### **Стратегии выживания предприятий общественного питания:**

Многочисленные примеры показывают: популярное сейчас мнение, что в период нестабильности стратегия – второстепенное занятие, ошибочно. Действительно, первыми шагами должны быть оптимизация операций и обеспечение устойчивого денежного потока. Однако это лишь необходимое, но недостаточное условие успешной стратегии в кризисный период. Чтобы действительно обернуть кризис себе на пользу, необходимо использовать открывающиеся возможности для усиления собственной рыночной позиции. В достижении этой цели могут помочь разные инструменты – увеличение инвестиций в привлекательные направления, реорганизация системы управления, перепозиционирование, альянсы, слияния и поглощения. Однако все это принесет пользу только в том случае, если предпринимаемые действия хорошо проработаны и направлены на усиление стратегических позиций компании в привлекательных сегментах рынка.

**Стратегия ценообразования** - это выбор предприятием определенной динамики исходной цены товара, направленной на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

Согласно классификации, предложенной Дж. Тэллиссом (США), выделяются три основных варианта стратегии ценообразования: дифференцированная, конкурентная, ассортиментная. Такой подход к классификации основывается на целях предприятия и неоднородности покупателей, что позволяет реализовывать один и тот же товар по разным ценам. Каждый из вариантов включает несколько частных стратегий, которые следует хотя бы кратко рассмотреть.

**§ Стратегия скидок на втором рынке** означает, что на один и тот же товар или услугу цены на других рынках (демографических, географических, внешних) устанавливаются ниже, чем на том, где в настоящее время работает предприятие.

Например, вторыми демографическими рынками могут быть рынки, на которых потребителями являются пенсионеры, дети, студенты. Цены со скидками могут использоваться в другом географическом регионе, на внешнем рынке (демпинговые цены).

- § **Стратегия сезонной скидки** часто применяется при установлении цен овощей и фруктов, тарифов услуг связи в различное время суток, билетов на культурно-массовые мероприятия в дневное и вечернее время и т.д. Использование этой стратегии обеспечивает более равномерную загрузку предприятий и увеличивает объем продаж.
- § **Стратегия случайной скидки** применяется довольно редко и осуществляется нерегулярно (случайный принцип). Она бывает достаточно эффективной, поскольку позволяет привлекать большое число покупателей, заинтересованных в низких ценах.
- § **Стратегия "снятия сливок"** предполагает наличие определенного сегмента рынка, на котором покупатели готовы и способны платить более высокую цену за товар. В таких случаях установленная первоначальная цена позволяет получать сверхприбыль до тех пор, пока рынок не заполнится конкурентами либо не будут удовлетворены потребности элитарных покупателей. После этого происходит снижение цены, и товар становится доступным массовому потребителю. Такая стратегия оправдана в том случае, если существует уверенность в отсутствии конкуренции на рынке в ближайшее время. Это возможно при патентной защищенности товаров, создании выдающихся изобретений, ограниченности доступа конкурентов к сырьевым ресурсам, материалам и комплектующим для производства нового товара. Стратегия проникновения на рынок противоположна предыдущей стратегии и предполагает установление первоначально относительно низкой цены товара. Она может быть продиктована стремлением увеличить долю рынка и обеспечить долговременную прибыль. Обычно эта стратегия используется при реализации товаров массового спроса.
- § **Стратегия сигнализирования ценами** характерна при формировании цен товаров длительного пользования, где качество играет значительную роль. Реализуя эту стратегию, предприятие может позиционировать свою продукцию рядом с намного более дорогим аналогом такого же товара. Результатом такой стратегии будет продажа низкокачественного товара по высокой цене, что является обманом покупателей и относится к области нечестной торговли, а следовательно, может стать предметом судебного разбирательства.

- § **Стратегия ценообразования на наборы** состоит в том, что цена набора товаров устанавливается ниже сумм цен входящих в него компонентов, и прежде всего за счет дополнительных товаров. Предприятия общественного питания во избежание порчи продуктов используют такой подход, как приготовление комплексных обедов, и с помощью цен пытаются убедить покупателей приобретать их. В результате выигрывают как покупатели (за счет цен), так и продавцы (за счет роста продаж).
- § **Стратегия дифференциации нормы прибыли** используется в ценообразовании взаимозаменяемых товаров и услуг. Прибыль от продажи более дорогих товаров компенсирует иногда даже убытки от реализации дешевых, а в целом предприятие сохраняет среднюю норму прибыли. Эта стратегия применяется в различных сферах. Она позволяет предприятию работать на различных сегментах рынка и стабилизирует его положение.
- § **Стратегия имидж - цены** применяется наиболее конкурентоспособными предприятиями с устойчивой репутацией и престижной продукцией. Более высокие цены устанавливаются на высококачественные изделия известных предприятий. При этом, устанавливая окончательную цену, необходимо учитывать психологические факторы и реакцию потребителей, поскольку существуют определенные ценовые пороги (уровни цен, при пересечении которых объемы продаж резко возрастают или падают).

#### **Рекомендации выживания в кризис для предприятий общественного питания:**

- § **Разделить статьи расходов на постоянные и переменные.**

Важно определиться, что постоянные издержки - это ресурсосбережение, а переменные - это управление фудкостом.

- § **Определиться со штатной структурой.**

Важно понять, кого можно уволить и кому добавить функций. Какие-то функции можно взять на себя, сократив одного-двух человек.

- § **Самостоятельно провести мониторинг закупочных цен.**

Что-то можно покупать на рынке самостоятельно. Что-то целесообразно покупать в cash&carry. Хорошая цена от поставщика в кризис - 90% плохое качество.

- § **Оптимизировать меню.**

Взяться за справочники по технологиям. В советском общепите есть сотни блюд высоких вкусовых качеств и низкого фуджоста. Читайте все, что издано до начала 80-х. Меню должно меняться кардинально не в ущерб качеству.

#### **§ Оптимизировать винную карту.**

Ставка должна быть сделана на недорогую продукцию. Пропорция: 20% - средний и высокий ценовой сегмент, 80% - низкий.

#### **§ Размеры порций.**

В бизнес - ланче - 5,6 позиций в комплексном обеде вместо 3. Меньше выход и больше блюд. Это экономичнее и не вызывает отторжения у потребителя.

#### **§ Тренинги для персонала**

Тренинги, несомненно, влияют на качество обслуживания. Дополнительные бонусы исправят сервис молниеносно.

#### **§ Отработайте подачу блюд.**

В 80% заведений блюда не подаются нужной температуры. Проблема в поваре или в оборудовании или в официанте. Как правило, и в первом и во втором и в третьем. Вводите купола при подаче. Очень горячее блюдо вызывает уважение гостя. Особенно супы и гарниры.

#### **§ Санитария кухни и зала.**

Зал и уборные комнаты должны быть в идеальной чистоте. Уборные должны обрабатываться так, как это делают клининговые компании в хороших отелях. Блестеть должно все: краны, зеркала.

#### **§ Compliments от заведения.**

#### **§ Покупайте упаковку и спец. материалы в правильных местах.**

Не покупайте у стандартных поставщиков. Переходите на профессиональную химию - это лучше для санитарии и на 20% дешевле (меньше расход).

#### **§ Проведите технический аудит.**

#### **§ Попытайтесь снизить аренду.**

## § Аутсорсинг.

Ваша кухня - ваше производство, которое может работать 24 часа. Прорабатывайте все: салаты в магазины, обеды в офис, стол заказов, кейтеринг.

## § Специальные предложения каждый день.

Шеф - повар должен удивлять. Небольшая изюминка каждый день.

## § Возвращайтесь к наличным закупкам. Контролируйте их лично.

Очевидно, что все самое свежее (скоропортящиеся продукты) дешевле покупать за наличные.

## § «Гость всегда прав!».

Если вы продаете листованные сигареты, а гость просит другие - отправьте охранника в ларек. Не говорите ему нет. Просто спрашивайте: «Какие предпочитаете?». Листованные уйдут итак через шумные компании после 5 рюмки, когда все равно, что курить.

## § Откройте доставку блюд домой.

Доставляйте не всем подряд, а только постоянным гостям. Не возите в пенополистироле - он не держит тепло. Поможет только фольга и термобокс. Не делайте большую наценку. Не нужно держать специального человека в штате. Через месяц-два вам будут звонить друзья гостя и говорить, что хотят сделать заказ, «Мне Иван Петрович сказал, у вас можно». Подчеркивайте эксклюзивность решений для лояльных гостей. Только они спасут вам в кризис.

## § Не отлучайтесь из зала вечером.

Личное внимание собственника или управляющего заведением - всегда плюс. Заодно все под личным контролем.

## § Снижайте переменные издержки.

На всем, что не затрагивает качества еды. Если у вас проблемы с экономикой, проблемы с большим количеством списаний, это значит, что ваш повар - не технолог. Готовить вкусно раз в два часа одно блюдо и управлять фудкостом - это разные вещи. Второе умеют только иностранцы и учившиеся у них наши повара. Изучайте управление фудкостом. Это наука. Это умеет только технолог.

**§ Читайте больше на профессиональные темы в целях повышения профессиональных навыков.**

**§ Больше общайтесь с коллегами.**

Общение с коллегами лежит через переступание через самолюбие и эгоизм. Вы не можете знать всего. Ваши коллеги через два дома - вам не враги. Купите торт и отправьтесь вечером знакомиться. Объединяйте усилие.

**§ Больше общайтесь с гостями.**

Хорошо или плохо гостю знает только он. Некоторые не скажут из вежливости. Некоторые скажут из грубости. Главное - что только они определяют сценарий выживания.

**Подводя итоги работы, мы достигли поставленных цели и задач, и пришли к следующим выводам:**

На рынке услуг общественного питания в г. Петрозаводск спрос на питание в более дешевых заведениях - кафе и бистро - в период кризиса увеличивается, а в ресторанах происходят значительные изменения, такие как сокращение персонала, уменьшение потока посетителей, и как следствие - резкое снижение прибыли.

На основе проведенного анализа состояния предприятий общественного питания в г. Петрозаводск были выработаны стратегии и рекомендации по их финансовому оздоровлению.