

Тема 2 Предприятие в условиях рынка

К.э.н. доцент Шувалова Ю.А.

A series of horizontal lines in teal and light blue colors, located on the right side of the slide, extending from the left edge of the text area.

1.1 Сущность, роль и особенности работы предприятий

Сердцевину любой экономики составляет производство, создание экономического продукта. Без этого не может быть потребления, можно только проедать произведенное.

Именно предприятия выпускают продукцию, выполняют работы и услуги, т.е. создают основу для потребления и приумножения национального богатства.

Экономику государства упрощенно можно рассматривать как совокупность всевозможных предприятий, находящихся в тесной производственной, кооперированной, коммерческой и другой взаимосвязи между собой и государством.

От того, насколько эффективно они работают, каково их финансовое состояние, зависят здоровье всей экономики и индустриальная мощь государства.

Если схематично представить систему хозяйственного управления в стране в виде пирамиды, ее основанием станут предприятия

С макроэкономических позиций предприятия являются основой для

увеличения национального дохода, валового внутреннего продукта, валового национального продукта

возможности существования государства и выполнения им своих функций, так как начительная часть государственного бюджета формируется за счет налогов и сборов с предприятий

обеспечения обороноспособности государства

простого и расширенного воспроизводства

развития национальной науки и ускорения НТП

повышения материального благосостояния всех слоев граждан страны

развития медицины, образования и культуры

решения проблемы занятости

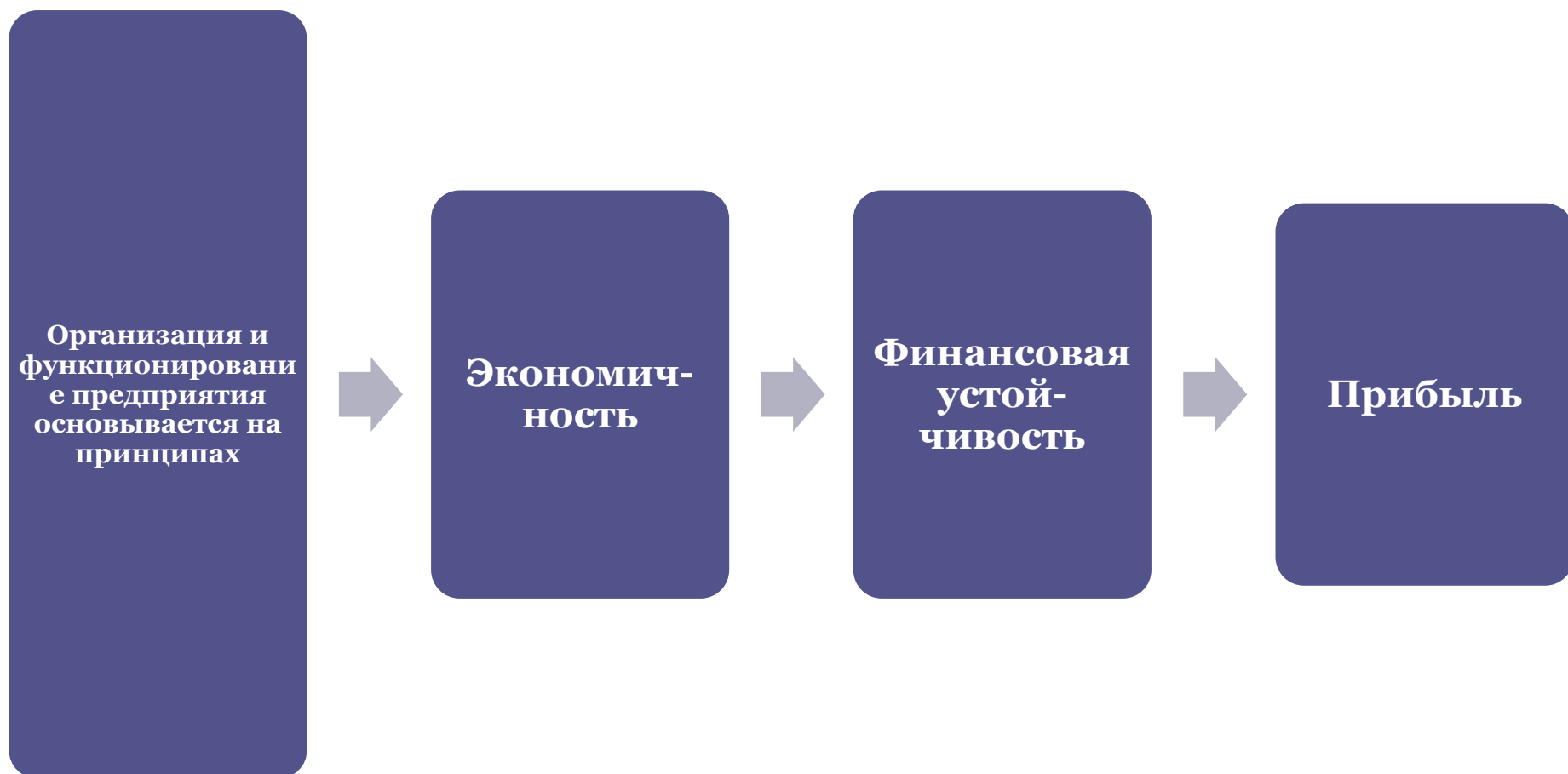
решения других социальных проблем

1.2 Основные цели и функции предприятий в условиях рынка

Не менее важные цели любого предприятия в условиях рынка - **обеспечение стабильной финансовой устойчивости в работе, выполнение своей миссии и возрастание стоимости бизнеса.**

Предприятия могут достигать указанных целей если в своей работе будут придерживаться **определенных принципов и выполнять необходимые функции.**

Основной целью предприятия в условиях рынка является получение прибыли



- Принцип экономичности требует, чтобы достигался:
- **определенный результат при наименьших затратах — принцип минимизации;**
- **при заданном объеме затрат наибольший результат — принцип максимизации.**

Следовательно, в основе своей принцип экономичности предъявляет свойственное всем предприятиям само собой разумеющееся требование — не тратить даром производственные факторы (ресурсы), т.е. работать «**ЭКОНОМИЧНО**».

Принцип **финансовой устойчивости** означает деятельность, при которой предприятие в любой момент может расплатиться по своим долгам или собственными средствами, или путем отсрочки, или за счет получения кредита

Высшая цель предпринимательской деятельности

- **превышение доходов над расходами**, т. е. достижение возможно большей прибыли или более высокой рентабельности.

Идеальным является положение, когда получение **максимальной прибыли** обеспечивает и более **высокую рентабельность**.

Для достижения поставленной цели предприятия должны выполнять следующие функции:

выпускать высококачественную продукцию, систематически ее обновлять и оказывать услуги в соответствии со спросом и имеющимися производственными возможностями;

рационально использовать производственные ресурсы с учетом их взаимозаменяемости;

разрабатывать стратегию и тактику поведения предприятия и корректировать их в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;

систематически внедрять все новое и передовое в производство, организацию труда и управление;

заботиться о своих работниках, росте их квалификации и большей содержательности труда, повышении их жизненного уровня, создании благоприятного социально- психологического климата в трудовом коллективе;

обеспечивать конкурентоспособность предприятия и продукции, поддерживать высокий имидж предприятия;

проводить гибкую ценовую политику и осуществлять другие функции.

Важно !!!

чтобы все **функции предприятия** были направлены на реализацию выработанной стратегии и на достижение поставленной **цели**.

Целью может быть не только получение максимальной прибыли, но и возрастание стоимости фирмы.

Выработка успешной стратегии начинается с определения «миссии» фирмы, общей цели функционирования коллектива.

При этом цели предприятия могут меняться. Все зависит от конкретных обязательств.

Например, основной целью предприятия на определенном этапе может быть не получение максимальной прибыли, а завоевание рынка.

В этом случае получение максимальной прибыли отодвигается как бы на второй план, но в будущем предприятие может с лихвой возместить недополученную прибыль

1.3 Факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятий в условиях рынка

Различают **объективно и субъективно обусловленные факторы**, то есть пути воздействия на показатели при помощи различных организационно-технических мероприятий. Факторы влияющие на эффективность деятельности предприятия представлены в таблице

Факторы влияющие на эффективность деятельности коммерческой организации

Факторы	Категория показателей (примеры)
Народохозяйственные	Инвестиционная политика, научно-технический прогресс, общие социально-экономические тенденции развития народного хозяйства
Отраслевые	Конъюнктура отраслевого рынка, общие и структурные характеристики отрасли в структуре народного хозяйства
Территориальные	Географическое местоположение, природно-климатические условия, потенциал рынка и инвестиционный рынок
Экстенсивные	Рост объема используемых материалов, сырья, электроэнергии, топлива, трудовых ресурсов
Интенсивные	Рост производительности труда, материалоотдачи, фондоотдачи, капиталотдачи и снижение капиталоемкости, фондоемкости, трудоемкости
Общие	Характер производства и его отраслевые особенности, состояние материально-технической базы
Структурно-организационные	Организационная структура снабжения, сбыта, производства, управления и производственно-экономических связей
Особые	Факторы неопределенности и риска
Специфические	Соотношение между формами организации управления, степень соответствия структуры аппарата управления, соотношение между формами управления и методами управления, уровень механизации и автоматизации управленческих работ, уровень квалификации работников и эффективность их труда

Значение комплексной классификации факторов, оказывающих влияние на эффективность коммерческой деятельности фирмы, сводится к тому, что **на ее основе можно моделировать деятельность, т. е. оказывать на нее непосредственное влияние, а так же осуществлять поиск резервов фирмы для повышения эффективности рыночной деятельности.**



1.4 Предпринимательство и предприятие в рыночной среде. Юридическое лицо и его признаки

Хозяйственная деятельность в рыночной экономике осуществляется в виде предпринимательской деятельности.

Из экономической теории известно, что предпринимательская деятельность представляет собой инициативную самостоятельную деятельность, направленную на удовлетворение общественных потребностей в форме спроса и получения прибыли.

Предпринимательство отличаются следующие черты

деятельность, организованная на основе частной собственности на средства производства

хозяйствующий субъект самостоятельно определяет вид предпринимательства, его содержание, размеры, ассортимент предлагаемых покупателям благ или услуг

экономический интерес хозяйствующего субъекта предпринимательской деятельности состоит в стремлении получить максимально возможную прибыль

хозяйствующий субъект несет ответственность за результаты своей деятельности перед контрагентами

объективным спутником этой деятельности является риск

Любая другая предпринимательская деятельность требует для ее осуществления образование юридического лица

Юридическое лицо – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать или осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и отвечать в суде.

Юридическое лицо характеризуется следующими основными признаками

имущественная обособленность,
т. е. наличие самостоятельного баланса у
коммерческих организаций или самостоятельной
сметы у некоммерческих организаций. Имущество
принадлежит юридическому лицу на праве
собственности либо находится в его хозяйственном
или оперативном управлении

самостоятельная
имущественная
ответственность,
т. е.
ответственность по
своим
обязательствам
обособленным
имуществом

самостоятельное выступление в
гражданском обороте
от своего имени заключать
гражданско-правовые договоры
купли-продажи, поставки,
перевозки, займа, аренды и т. д. или
иным способом приобретать права и
нести обязательства

организационное единство,
т. е. наличие устойчивой
структуры, закреплённой в
учредительных документах

В ходе хозяйственной деятельности предприятие решает следующие задачи:

получение прибыли собственниками предприятия и возмещение затрат

выполнение своих обязательств по поставке продукции (услуг) контрагентам в соответствии договорными обязательствами

своевременная выплата заработной платы персоналу предприятия, создание безопасных условий труда и условий для профессионального роста персонала

создание рабочих мест для местного населения, живущего в окрестностях предприятия

охрана окружающей среды и минимизация нагрузки на нее в связи с деятельностью предприятия

недопущение сбоев в работе предприятия, стабильное наращивание темпов роста объема производства и доходов предприятия

Ликвидация предприятия возможна по следующим причинам

**по инициативе
учредителей**

The diagram consists of three overlapping circles. The top circle is labeled 'по инициативе учредителей'. The bottom-left circle is labeled 'в связи с несостоятельностью (банкротством) предприятия'. The bottom-right circle is labeled 'в связи с нарушениями правовых норм в ходе создания предприятия'.

**в связи с
несостоятельностью
(банкротством)
предприятия**

**в связи с нарушениями
правовых норм в ходе
создания предприятия**

1.5 Внутренняя и внешняя среда предприятий

Любое предприятие как организационное целое функционирует в рыночной среде.

Эта среда представляет собой совокупность сил и факторов, воздействующих на предприятие.

Все эти факторы можно объединить **в две группы**.

Одна группа факторов не зависит от предприятия и образует **внешнюю среду** по отношению к предприятию.

Другая группа факторов, образующая структуру предприятия, формирует **внутреннюю среду** предприятия.

Факторы внешней среды можно разделить на две группы

Первая группа факторов
характеризуется тем, что предприятие
не может воздействовать на них, но и
должно учитывать их роль в своей
деятельности.

Вторая группа факторов, которая
также формирует внешнюю среду,
отличается тем, что на них
предприятие может оказывать
определенное воздействие. Эти
факторы образуют *деловую среду*
предприятия.

Первая группа факторов внешней среды



состояние экономики, в условиях которой функционирует предприятие



политическая система страны



состояние законодательства, регулирующего и хозяйственную деятельность



научно-технический прогресс



социокультурные факторы

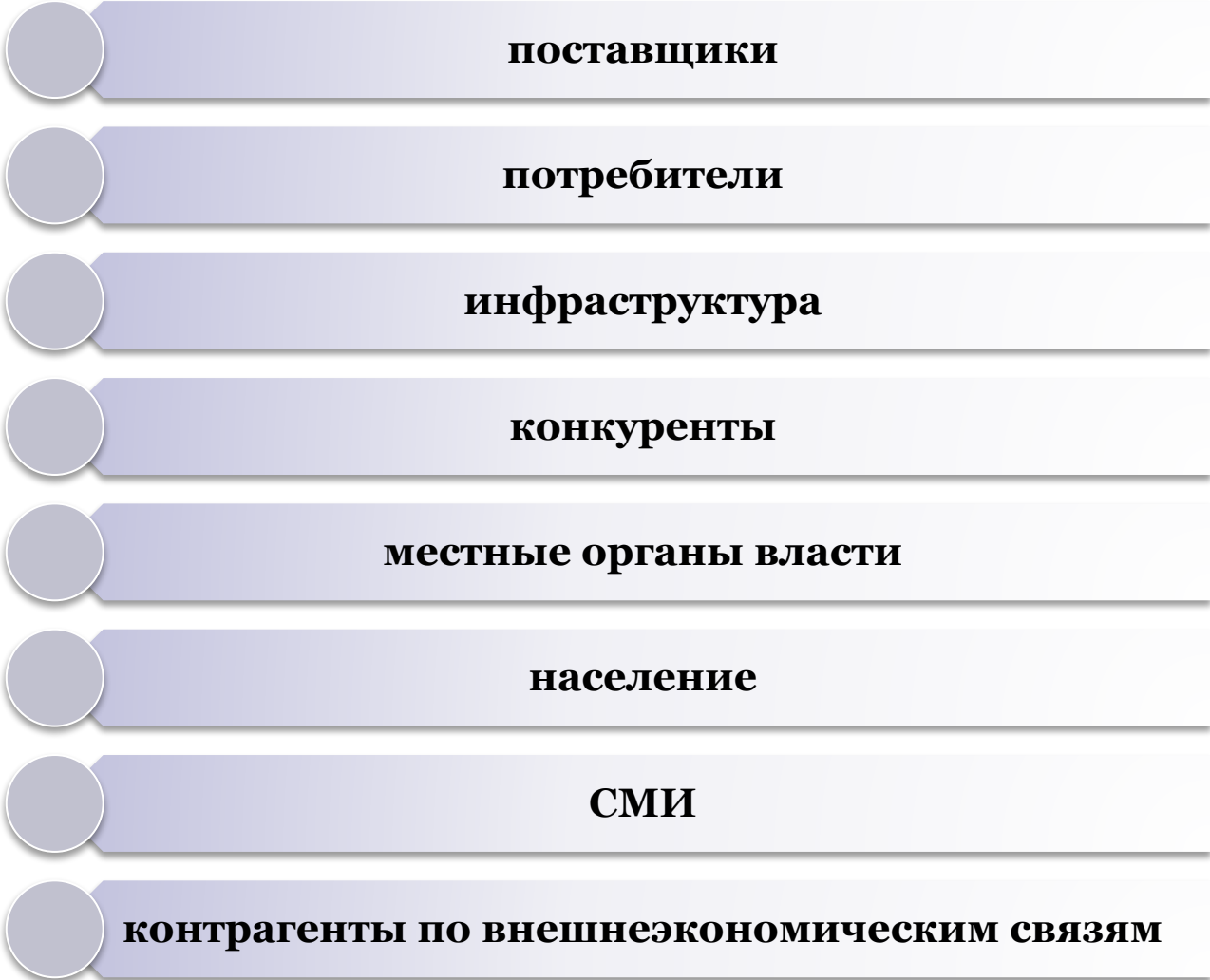


коммуникации



природно-климатические и др.

Вторая группа факторов внешней среды



поставщики

потребители

инфраструктура

конкуренты

местные органы власти

население

СМИ

контрагенты по внешнеэкономическим связям

Внутреннюю среду предприятия формируют следующие факторы



Производственно-технические факторы отражают влияние материально-технической базы (средств производства), сырья, полуфабрикатов технологии производства продукции на результаты хозяйственной деятельности предприятия. Использование высоких технологий в современных условиях ведет к многократному возрастанию воздействия на все элементы внутренней среды предприятия.

Роль **персонала** на предприятии многообразна. Результаты хозяйственной деятельности непосредственно зависят от профессионального состава, квалификации, интересов работников предприятия. В последние годы особое внимание уделяется формированию организационной культуры, отражающей морально-нравственные нормы поведения и взаимоотношений между работниками, что позволяет успешно решать стоящие перед предприятием задачи и достигать поставленные цели.

Наличие достаточной суммы **финансов** способствует своевременности расчетов с кредиторами, поставщиками, персоналом и пополнению основных и оборотных фондов предприятия.

Особую роль играет **информация**. Она включает коммерческую, техническую и оперативную информацию. Коммерческая информация позволяет определить, что, в каком количестве и для кого производить. Техническая информация содержит характеристики производимой продукции, технологии производства, необходимых машин и механизмов для обеспечения производственного процесса. Оперативная информация содержит задания персоналу, расстановку работников по рабочим местам, регулирование хода производственного процесса и корректировку управленческих решений.

1.6 Типы предприятий

№	Классификационный признак	Виды предприятий
1	По отраслевой принадлежности и виду хозяйственной деятельности	производственные; строительные; торговые и др.
2	По форме собственности	государственные; муниципальные; частные; смешанные
3	По характеру правового режима собственности	индивидуальные; коллективные: с общей долевой собственностью; с общей совместной собственностью
4	По мощности производственного потенциала (размеру предприятия)	малые; средние; крупные
5	По преобладающему производственному фактору	трудоемкие; капиталоемкие; материалоемкие
6	По принадлежности капитала и контролю над ним	национальные; иностранные; смешанные
7	В зависимости от пределов ответственности	с полной ответственностью; с ограниченной ответственностью
8	По организационно-правовой форме предпринимательской деятельности	полное товарищество; товарищество на вере; общество с ограниченной ответственностью; общество с дополнительной ответственностью; акционерное общество; производственный кооператив унитарное предприятие
9	По виду производимой продукции	предприятия по производству товаров; предприятия по оказанию услуг

1.7 Организационно-правовые формы предприятий



1.8 Объединения предприятий

Картель – объединение предприятий, производящих однородную продукцию. Участники картеля вырабатывают единую рыночную стратегию, которая включает общую ценовую политику. Как правило, предприятия, вошедшие в картель, сохраняют хозяйственную, финансовую, юридическую самостоятельность.

Синдикат – объединение предприятий, в котором создается единый центр по сбыту продукции участников синдиката.

Трест – объединение предприятий, принадлежавших разным предпринимателям и слившихся в единый производственный комплекс, теряя при этом юридическую и хозяйственную самостоятельность. Вертикальное комбинирование в тресте позволяет объединить в одной компании производства, связанные в одну технологическую цепочку, или разных отраслей производства.

Концерн - объединение самостоятельных предприятий, связанных системой участия, личной уний, патентно-лицензионными соглашениями, финансированием. Различают концерны «вертикального» и «горизонтального» типа. Первый тип объединений охватывает предприятия разных отраслей промышленности, производственных процесс которых взаимосвязан (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные), второй – предприятия разных отраслей производства, не связанных между собой.

Объединенные в концерн предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерных обществ или иных хозяйственных объединений, но имеют общее руководство, осуществляемое головной компанией (холдингом).

Холдинг – головная компания, которая обладает контрольным пакетом акций предприятий, объединенных в единую структуру, обеспечивает управление ими и контроль над их деятельностью.

Финансово-промышленная группа – совокупность юридических лиц, в состав которых входят наряду с предприятиями материального производства и финансовые организации, банки. Главная задача таких объединений состоит в соединении банковского капитала и производственного потенциала. При этом основным доходом банка, входящего в ФПГ, должны быть дивиденды от повышения эффективности работы производственных предприятий. Банки и предприятия, входящие в ФПГ, могут быть участниками неограниченного числа других объединений. Поэтому ФПГ с учетом их прямых и опосредованных связей могут охватывать целый сектор экономики страны.

Консорциум – временное объединение предприятий для решения конкретных задач в течение определенного периода времени. Участники консорциума сохраняют самостоятельность и могут одновременно быть участниками других ассоциаций, совместных предприятий. После выполнения своей задачи консорциум прекращает существование.

Задание

- 1. параграфы 1,6-1,7-1,8 – самостоятельное изучение (форма отчета краткий конспект)

Задание 2. Вопросы для самопроверки (письменно в рабочей тетради)

1. Дайте определение предпринимательству и раскройте его признаки.
2. Что такое юридическое лицо, какими чертами оно характеризуется?
3. Дайте определение предприятия как основного хозяйствующего субъекта рыночной экономики.
4. Какие принципы лежат в основе деятельности предприятия?
5. Какие задачи решает предприятие в процессе хозяйственной деятельности?
6. Назовите организационно-правовые формы организации хозяйственной деятельности коммерческого предприятия.
7. Какие черты характеризуют хозяйственное товарищество ?
8. В чем особенность положения коммандитистов в товариществе на вере?
9. Дайте характеристику обществу с ограниченной ответственностью .
10. Какие черты характеризуют акционерное общество ?
11. В чем отличие открытого акционерного общества от закрытого общества?
12. Какие черты характеризуют производственный кооператив (артель)?
13. Дайте характеристику унитарному предприятию.
14. Какие формы объединения предприятий имеют место в рыночной экономике, в чем их особенности?

Тренировочные тесты

1. С макроэкономических позиций предприятия являются основой для (выберите 2 или более правильных ответа)
 - обеспечения обороноспособности государства
 - решения проблемы занятости
 - решения социальных проблем
 - увеличения национального дохода
2. Принцип минимизации требует чтобы достигался
 - определенный результат при наименьших затратах
 - при заданном объеме затрат наибольший результат
 - при заданном объеме продаж наименьший результат
 - определенный результат при наибольших затратах
3. Принцип максимизации требует чтобы достигался
 - при заданном объеме затрат наибольший результат
 - определенный результат при наименьших затратах
 - при заданном объеме продаж наименьший результат
 - определенный результат при наибольших затратах
4. Принцип _____ означает деятельность, при которой предприятие в любой момент может расплатиться по своим долгам или собственными средствами, или путем отсрочки, или за счет получения кредита
 - финансовой устойчивости
 - экономичности
 - минимизации
 - максимизации

5. Превышение доходов над расходами, т.е. достижение возможно большей прибыли или более высокой рентабельности – высшая цель

предпринимательской деятельности

производственной деятельности

маркетинговой деятельности

складской логистики

6. Для достижения поставленной цели предприятия должны выполнять следующие функции:
(выберите 2 или более правильных ответа)

разрабатывать стратегию и тактику поведения предприятия и корректировать их в соответствии с изменяющимися обстоятельствами

обеспечивать конкурентоспособность предприятия и продукции, поддерживать высокий имидж предприятия

рационально использовать производственные ресурсы с учетом их взаимозаменяемости

выпускать высококачественную продукцию, систематически ее обновлять и оказывать услуги в соответствии со спросом и имеющимися производственными возможностями

7. К экстенсивным факторам, влияющим на эффективность деятельности коммерческой организации относят

рост объема используемых материалов, сырья, электроэнергии, топлива, трудовых ресурсов

инвестиционную политику, научно-технический прогресс, общие социально-экономические тенденции развития народного хозяйства

рост производительности труда, материалоотдачи, фондоотдачи, капиталотдачи и снижение капиталоемкости, фондоемкости, трудоемкости

характер производства и его отраслевые особенности, состояние материально-технической базы

8. Деятельность, которая представляет собой инициативную самостоятельную деятельность, направленную на удовлетворение общественных потребностей в форме спроса и получения прибыли

предпринимательская

производственная

закупочная

торговая

9. В ходе хозяйственной деятельности предприятие не решает такую задачу
организация и мониторинг налоговых вычетов по всем уровням бюджетов по региону
охрана окружающей среды и минимизация нагрузки на нее в связи с деятельностью
предприятия

получение прибыли собственниками предприятия и возмещение затрат
создание рабочих мест для местного населения, живущего в окрестностях
предприятия

10. Основанием для ликвидации предприятия не является

форс-мажорные обстоятельства

инициатива учредителей

несостоятельность (банкротство) предприятия

нарушение правовых норм в ходе создания предприятия

Практическое занятие 3-2

Кейс

Задание 1:

1. Перечислите проблемы предприятия, особое внимание уделите экономическим проблемам.
2. Каким ресурсами располагает рассматриваемое предприятие?
3. Каких ресурсов не хватает рассматриваемому предприятию?
4. Какова бизнес-модель рассматриваемого предприятия?

Задание 2

1. Укажите какие именно факторы внешней среды наиболее значимы для предприятия в заданных условиях. Почему?
2. Укажите какие именно факторы внутренней среды наиболее значимы для предприятия в заданных условиях. Почему?
3. К какому типу предприятий относится рассматриваемое предприятие?
4. Какая организационно -правовая форма на ваш взгляд больше подходит рассматриваемому предприятию и почему?

Кейс Прибыль на горячее.

Источник: <http://www.e-executive.ru>

Сеть корпоративных столовых строит свою бизнес-модель на том, что предлагает каждый день новое меню. Бизнес-кейс проекта **Eexecutive.ru** и «Секрета фирмы».



Накормить голодных. Андрей Кукушко пока не знает, готовы ли офисные работники питаться вкусно, но однообразно.

Сеть корпоративных столовых **Delamo** обслуживает четыре бизнес-центра в Москве. Ежедневно 35 ее сотрудников кормят обедами более 1500 человек, работающих в этих офисах. Кроме того, Delamo оказывает услуги по доставке горячих обедов, организует банкеты и мероприятия. Оборот компании составляет около 3 млн руб. в месяц.

«Точки общепита — один из элементов инфраструктуры здания, они повышают его ценность у арендаторов», — рассказывает генеральный директор компании Delamo **Андрей Кукушко**. Оборот **рынка корпоративного питания** (стационарные столовые и кафе, расположенные в бизнес-центрах и на предприятиях) составил в 2009 году в России около \$2,5 млрд (по данным Delamo). По информации портала **Cateringconsulting.ru**, почти 50% рынка делят между собой несколько крупных сетевых операторов (среди них как российские, так и западные компании), 20% занимают единичные столовые, частные или ведомственные, а оставшиеся 30% — небольшие сети. «Многие небольшие игроки пребывают в состоянии стагнации и имеют те же два-три объекта, что и 15 лет назад. Но у тех, кто сейчас делает ставку на развитие, в данной рыночной ситуации есть, на мой взгляд, хорошие шансы на успех», — комментирует руководитель проекта Cateringconsulting.ru **Кирилл Погодин**.

Андрей Кукушко необходимость активно развиваться осознает хорошо. В 2006 году у компании была всего одна столовая. В 2009 году, несмотря на кризис, Кукушко открыл две новые, а в 2010 году еще одну — и принял решение выводить на рынок свой бренд Delamo. «Операторы питания называют свои заведения по-разному — слово «столовая» не всегда вызывает хорошие ассоциации. Но мы ставим в первую очередь именно на этот формат. Столовая в хорошем смысле слова — это место, где сотрудники офисов и предприятий могут недорого, качественно и быстро поесть», — говорит гендиректор Delamo. Однако у «белых» и «синих воротничков» почти всегда есть альтернативы в виде расположенных неподалеку кафе, ресторанов и заведений фастфуда, а также служб по доставке обедов в офис. «Потерять лояльность потребителей никак нельзя, поэтому мы должны предлагать не только адекватные своему формату цены, вкусную и качественную еду, но и разнообразие блюд», — говорит Кукушко.

Ассортимент Delamo меняется каждый день в течение месяца, затем цикл повторяется. Опросы, проводимые компанией, показывают, что потребители в целом довольны. Но гендиректор не уверен, что такой подход является наилучшим: «Возможно, многим людям хочется видеть полюбившиеся блюда чаще. К тому же более стабильный ассортимент позволяет точнее прогнозировать спрос, благодаря чему можно минимизировать издержки и получить 1–2% дополнительной прибыли, которые для нас очень важны».

Будни офисов

Бизнес операторов общественного питания стабилен в плане выручки, но рентабельность его невысока — 15–20%. «До 60% выручки мы отдаем за аренду», — говорит Андрей Кукушко.

Имея несколько точек питания, компания может снизить свои расходы. В данный момент у Delamo действует одна столовая с полным циклом производства, здесь же делают полуфабрикаты, которые потом «доводят» на кухнях трех других, меньших по площади столовых, которые работают по сокращенному циклу. «Для столовой полного цикла нужна большая площадь, операторы питания же, как правило, вынуждены работать на тех площадках, которые им выделяют. Кроме того, инвестиции в оборудование столовой полного цикла (около 2–3 млн руб.) окупаются только при большом потоке посетителей — не менее 250 человек в день», — поясняет Кукушко.

Обычно в больших бизнес-центрах есть несколько точек питания, а управляющая компания приглашает сразу двух операторов. «Как правило, в одном месте создаются предприятия разного формата и с разным чеком», — рассказывает Андрей Кукушко. Например, в офисе на Спасоналивковском переулке помимо Delamo работает также пивной ресторан, но обедать туда ходят в основном руководители компаний. В небольших офисных зданиях у оператора конкурентов нет.

В Delamo есть специальные пластиковые карты для сотрудников предприятий, у которых обеды включены в соцпакет. Эти компании оплачивают услуги столовой заранее по безналичному расчету и получают хорошие скидки — оператору выгодно иметь гарантированный поток клиентов. Но сейчас, по словам Кукушко, количество обедающих за счет работодателя в его столовых невелико — не более 5% общего числа посетителей (до кризиса было 15–20%). Тем не менее, по статистике, услугами расположенных в бизнес-центрах корпоративных столовых и кафе пользуются до 30% работающих здесь сотрудников, вне зависимости от того, кто оплачивает питание.

Количество обедающих может быть увеличено там, где допуск в столовую имеют не только работники и гости, но и сотрудники близлежащих офисов или просто те, кто проходит мимо. «Если место удачное, мы можем увеличить число обедающих до 50%», — поясняет гендиректор. Войти с улицы можно сейчас во все столовые Delamo, и компания активно рекламирует свои заведения в округе.

Помимо столовых компания пробует и другие форматы на арендованных площадках. Например, в столовой бизнес-центра на Спасоналивковском переулке (ее площадь 1000 кв. м) хорошая проходимость, и Delamo открыла здесь небольшой бар: люди с удовольствием приходят выпить кофе, пообщаться. «Мы попробовали открывать бары и в других столовых, но это оказалось невыгодно: бары при столовых не продают алкоголь, и при небольшом количестве клиентов проект не окупается», — говорит Кукушко. Зато стали продавать кофе в бумажных стаканчиках на вынос — такая услуга пользуется спросом среди офисных сотрудников.

Формула обеда

Во всех столовых Delamo действуют единые стандарты работы, включающие как жесткий контроль качества, так и правила обслуживания посетителей. Цены устанавливаются после анализа конкурентной среды и имеющихся поблизости альтернативных предложений. Они также зависят от места (арендные ставки в центре выше) и формата (столовая неполного цикла требует меньше расходов). Средний чек в столовых Delamo — от 120 до 175 руб., стоимость обеда из трех блюд — около 250 руб. Для тех, кто хочет сэкономить, в Delamo предлагают набор блюд — стоимость полного обеда в этом случае составляет около 190 руб. «Позволить себе продавать даже комплексные обеды по цене 70 руб. могут только те, кто работает без арендной платы», — поясняет Кукушко. Для женщин, следящих за фигурой, разработали специальные предложения.

Типичное меню одного дня: шесть салатов, три вида первых блюд, шесть видов вторых блюд, три гарнира на выбор. Плюс несколько видов выпечки и напитков. Но каждый день в столовых Delamo предлагают новое меню, ни одно блюдо в течение месяца не повторяется. В столовых неполного цикла (где нет собственного производства) количество супов, горячих и салатов уменьшается на одну позицию. «Там обедает не более 120 человек в день, и держать большой ассортимент слишком накладно», — поясняет Кукушко.

По стандартам компании к двум часам дня, когда основной поток посетителей уже прошел, в наличии должно быть не менее 70% дневного ассортимента блюд, а количество остатков, идущих на списание, не должно превышать 10% (какие-то продукты можно использовать на следующий день для переработки и приготовления салатов). В основном в Delamo этих цифр придерживаются.

Разнообразие против стандарта

Обновлять меню каждый день оператора заставляет желание противостоять тому огромному разнообразию выбора, которое окружает его клиентов. «По результатам наших опросов, примерно 70% обедающих посещают столовую каждый день, 30% — время от времени», — говорит Кукушко. «Непостоянные» клиенты сообщают, что иногда обходятся чаем на рабочем месте, иногда ходят в другие заведения.

Политики ежедневной смены меню, по словам гендиректора, придерживаются многие столовые, но нужна ли она? Возможно, меню, в котором наряду с новыми присутствовали бы и некоторые постоянные блюда, было бы более привлекательно для потребителей: многие люди консервативны в еде и, вероятно, хотели бы видеть свои любимые блюда постоянно. При регулярной смене блюд выявить подобные предпочтения невозможно, и опросы, по мнению Кукушко, в данном случае не дадут адекватной картины. При этом гендиректор Delamo периодически наблюдает колебания спроса, не связанные с какими-либо значимыми факторами, — возможно, они вызваны ассортиментом блюд в конкретный день.

«Меню, которое не меняется каждый день, позволяет добиться лучшего вкуса блюд. Ведь готовя блюдо раз в месяц, поварам бывает сложно довести его до совершенства», — предполагает гендиректор. Отказ от правила «только новые блюда каждый день» даст компании и бизнес-преимущества. Это не только дополнительная прибыль, но и лучшая управляемость складскими запасами, возможность получить более выгодные цены и лучшее качество продуктов у поставщиков.

Например, обычные рестораны и фастфуды давно сформировали для себя оптимальные схемы управления меню, при которых и клиент доволен, и рентабельность бизнеса высока, причем ассортимент не меняется каждый день. Однако в ресторанах клиент готов ждать, а блюдо готовят после поступления заказа. Бизнес-ланч — это комплексный обед, часто в единственном варианте, максимум — в трех.

Задание по бизнес-кейсу. Вопросы которые компания Delamo выносит на рассмотрение читателей СФ и сообщества Executive.ru.

Сейчас Delamo занята поиском новой **бизнес-модели**, но какая наиболее подходящая, пока до конца не ясно. Андрей Кукушко опасается что-то резко менять и рисковать завоеванной лояльностью клиентов.

Как найти баланс между стабильностью и разнообразием при формировании меню?

Как найти оптимальную схему, при которой и потребитель будет удовлетворен, и компания сможет **минимизировать издержки**?

Решение кейса:

<http://www.e-xecutive.ru/education/cases/1462557-pribyl-na-goryachee-reshenie-keisa>

